



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

رسالة اعدت لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال
بعنوان

أثر تحفيز العاملين في تحقيق الميزة التنافسية

(دراسة ميدانية في المصارف الخاصة السورية)

اعداد الطالبة

فاطمة عبد الغني مطر

اشراف الدكتور

زكوان قريط

الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال

- كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

أعضاء لجنة الحكم

تم تشكيل لجنة الحكم لمناقشة رسالة الماجستير في إدارة الأعمال للطالبة فاطمة مطر بعنوان:
"أثر تحفيز العاملين في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في المصارف الخاصة السورية"

والمؤلفة من السادة الأساتذة:

الدكتور أيمن ديوب
الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

الدكتور زكوان قريط
الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

الدكتور حيدر عبد الله
المدرس في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

الإهداء

إلى أعلى من لي بالوجود
إلى من زرع حب العلم في قلبي
و قدم عرقه ثمناً لما أجنه اليوم

والدي الغالي
عبد الغني مطر

الشكر والتقدير

ربي لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، ولك الشكر أن يسرت لي السبل، ووفقتني لإتمام هذه الرسالة، والصلاة والسلام على سيد المرسلين، وخاتم النبيين سيدنا محمد صلّ الله عليه وسلم وآله وصحبه أجمعين، وبعد:

يسعدني ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والامتنان لمشرفي الدكتور زكوان قريط (الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق)، لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة والذي أعطاني من وقته الكثير وقدم لي الرأي والنصح والمشورة والتوجيه، فكان لي نعم المرشد والمعلم والموجه.

وأنتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى أعضاء لجنة الحكم: الدكتور أيمن ديوب (الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق)، والدكتور حيدر عبد الله (المدرس في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق)، لتفضلهم بتحكيم هذه الرسالة واغنائها بملاحظاتهم القيمة.

كما أتقدم بالشكر للسادة الأساتذة الذين قاموا بمراجعة وتحكيم أداة الدراسة (الاستبانة).

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان الى الأستاذ شادي مهنا الذي غمرني بعبطائه.

ولا يفوتني ان اتوجه بالشكر الى كلية الاقتصاد بجامعة دمشق، ممثلة في اعضاء الهيئة التدريسية والادارية، واخص بالشكر جميع اساتذتي في قسم ادارة الاعمال.

وأخيراً أتقدم بخالص الشكر والتقدير الى كل من وقف الى جانبي ومدني بالقوة والصبر وإرادة الاستمرار لإتمام هذه الرسالة واخص بالشكر والدي ووالدتي وإخوتي وعمي محمد مطر واصدقائي عبير العلي ومروة مطر.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
أ	الغلاف
ب	أعضاء لجنة الحكم
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ و ز ح	فهرس المحتويات
ط ي	فهرس الجداول
ك	فهرس الأشكال
ل	ملخص الدراسة باللغة العربية
1	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
2	1- المقدمة.
4	2- مصطلحات الدراسة.
5	3- الدراسات السابقة.
5	3-1- الدراسات العربية.
10	3-2- الدراسات الأجنبية.
13	3-3- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.
13	4- مشكلة الدراسة.
14	5- أهمية الدراسة.
14	6- أهداف الدراسة.
15	7- متغيرات الدراسة.
16	8- منهجية الدراسة.
16	9- مجتمع وعينة الدراسة.
17	10- فرضيات الدراسة.
18	القسم النظري
19	الفصل الثاني : التحفيز
20	المقدمة.

21	المبحث الأول : مفاهيم أساسية في التحفيز
21	1- مفهوم التحفيز .
23	2- مفهوم الدوافع .
23	3- العلاقة بين الدوافع والتحفيز .
24	4- أهمية التحفيز .
24	5- أهداف التحفيز .
25	6- نظريات التحفيز .
32	المبحث الثاني: تصميم أنظمة الحوافز
32	1- المنهج العلمي لوضع نظام فعال للحوافز .
33	2- مراحل تصميم نظام الحوافز .
35	3- العوامل المؤثرة في فعالية نظام الحوافز .
36	4- شروط نجاح نظام الحوافز .
38	المبحث الثالث: أنواع الحوافز
38	1- أنواع الحوافز من حيث مادتها .
43	2- أنواع الحوافز من حيث اتجاه اثرها على الفرد .
44	3- أنواع الحوافز من حيث الفئة المستهدفة .
46	4- أنواع الحوافز من حيث ارتباطها .
46	5- مشكلات الحوافز .
48	الفصل الثالث: الميزة التنافسية
49	المقدمة .
50	المبحث الأول: مفاهيم أساسية في الميزة التنافسية
50	1- مفهوم وأهمية الميزة التنافسية .
51	2- خصائص وشروط الميزة التنافسية .
52	3- أبعاد الميزة التنافسية .
54	4- نموذج قوى التنافس الخمس .
61	المبحث الثاني: أنواع ومحددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم عليها
61	1- الأنواع الرئيسية للمزايا التنافسية .

61	2-سلسلة القيمة.
63	3-محددات الميزة التنافسية.
66	4-الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية.
68	5-معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.
70	المبحث الثالث: الاستراتيجيات العامة للتنافس
72	1-استراتيجية قيادة التكلفة.
73	2-استراتيجية التمييز.
75	3-استراتيجية التركيز.
78	الفصل الرابع : العلاقة بين تحفيز العاملين والميزة التنافسية
79	المقدمة.
80	المبحث الأول : أثر تحفيز العاملين في تخفيض التكلفة وجودة الخدمات المصرفية
80	1-أثر تحفيز العاملين في تخفيض التكلفة.
83	2-أثر تحفيز العاملين في جودة الخدمات المصرفية.
89	المبحث الثاني : أثر تحفيز العاملين في سرعة الاستجابة للعميل والمرونة
89	1-أثر تحفيز العاملين في سرعة الاستجابة للعميل.
92	2-أثر تحفيز العاملين في المرونة.
95	القسم العملي
96	الفصل الخامس: الدراسة الميدانية والنتائج والمقترحات
97	المبحث الأول : الدراسة الميدانية
97	1-منهجية الدراسة.
97	2-مجتمع وعينة الدراسة.
98	3-أدوات الدراسة.
99	4-ثبات وصدق أداة الدراسة (الاستبانة).
104	5-إجراءات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة.
105	5-1-التوزع الطبيعي للبيانات.
106	5-2- تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.
124	المبحث الثاني : النتائج والمقترحات

124	1-النتائج.
126	2-المقترحات.
127	3-الدراسات المستقبلية.
128	قائمة المراجع
129	1-المراجع باللغة العربية.
134	2-المراجع باللغة الأجنبية.
137	ملاحق الدراسة
138	الملحق رقم (1) : استبانة الدراسة.
145	الملحق رقم (2) : أسماء الاساتذة محكمي الاستبانة.
147	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
65	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس.	(1-3)
77	ملخص عام للاستراتيجيات العامة للتنافس.	(2-3)
100	يوضح معاملات الارتباط بين الفقرة و الدرجة الكلية لمحور هذه الفقرات (محور الحوافز المادية).	(1-5)
101	يوضح معاملات الارتباط بين الفقرة و الدرجة الكلية لمحور هذه الفقرات (محور التكلفة المنخفضة).	(2-5)
101	يوضح معاملات الارتباط بين الفقرة و الدرجة الكلية لمحور هذه الفقرات (محور جودة الخدمات المصرفية).	(3-5)
102	يوضح معاملات الارتباط بين الفقرة و الدرجة الكلية لمحور هذه الفقرات (محور سرعة الاستجابة للعميل).	(4-5)
103	يوضح معاملات الارتباط بين الفقرة و الدرجة الكلية لمحور هذه الفقرات (محور المرونة).	(5-5)
103	يوضح معاملات الارتباط بين المحاور و الدرجة الكلية.	(6-5)
104	قياس ثبات الاستبانة (الاتساق الداخلي).	(7-5)
105	اختبارات التوزع الطبيعي و معاملات إحصائية كولموغوروف.	(8-5)
106	يبين توزع عينة الدراسة حسب الجنس.	(9-5)
107	يبين توزع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية.	(10-5)
107	يبين توزع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.	(11-5)
108	يبين توزع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في العمل المصرفي.	(12-5)
109	يبين إحصاءات ومتوسطات وترتيب تسلسل إيجابيات رتبة الفقرات لفقرات (الحوافز المادية).	(13-5)
111	يبين إحصاءات ومتوسطات وترتيب تسلسل إيجابيات رتبة الفقرات لفقرات (التكلفة المنخفضة).	(14-5)
112	يبين إحصاءات ومتوسطات وترتيب تسلسل إيجابيات رتبة الفقرات لفقرات (جودة الخدمات المصرفية).	(15-5)
113	يبين إحصاءات ومتوسطات وترتيب تسلسل إيجابيات رتبة الفقرات لفقرات (سرعة الاستجابة للعميل).	(16-5)
115	يبين إحصاءات ومتوسطات وترتيب تسلسل إيجابيات رتبة الفقرات لفقرات (المرونة).	(17-5)
116	يبين معاملات القياس لنموذج الدراسة لمتغيرات الفرضية الفرعية الأولى.	(18-5)
117	اختبار التباين لمعنوية النموذج ومعاملات الانحدار للفرضية الفرعية الأولى.	(19-5)

118	يبين معاملات القياس لنموذج الدراسة لمتغيرات الفرضية الفرعية الثانية.	(20-5)
118	اختبار التباين لمعنوية النموذج ومعاملات الانحدار للفرضية الفرعية الثانية.	(21-5)
119	يبين معاملات القياس لنموذج الدراسة لمتغيرات الفرضية الفرعية الثالثة.	(22-5)
119	اختبار التباين لمعنوية النموذج ومعاملات الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة.	(23-5)
120	يبين معاملات القياس لنموذج الدراسة لمتغيرات الفرضية الفرعية الرابعة.	(24-5)
120	اختبار التباين لمعنوية النموذج ومعاملات الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة.	(25-5)
121	يبين معاملات القياس لنموذج الدراسة لمتغيرات الفرضية الأساسية.	(26-5)
122	اختبار التباين لمعنوية النموذج المقترح.	(27-5)
122	قيم معاملات الانحدار واختبارات معنوية احصائية للمعاملات.	(28-5)

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	نموزج الدراسة.	(1-1)
25	نموزج التوقع.	(1-2)
55	نموزج قوى التنافس الخمس.	(1-3)
64	دورة حياة الميزة التنافسية.	(2-3)
66	الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية.	(3-3)
71	الحصول على ميزة تنافسية متواصلة.	(4-3)
72	الاستراتيجيات العامة للتنافس.	(5-3)
106	التوزع الطبيعي للبيانات.	(1-5)

ملخص الدراسة

أثر تحفيز العاملين في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة ميدانية في المصارف الخاصة السورية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تحفيز العاملين مادياً في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الخاصة السورية، بالإضافة إلى تسليط الضوء على أهمية تحفيز العاملين مادياً في مواجهة تحديات المنافسة التي تشهدها المصارف الخاصة السورية، كما هدفت إلى معرفة أثر الحوافز المادية على كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة بالتكلفة المنخفضة، جودة الخدمات المصرفية، سرعة الاستجابة للعميل، المرونة.

وتبرز أهمية هذه الدراسة من خلال التركيز على أهمية تحفيز العاملين مادياً في المصارف الخاصة السورية، وإبراز مدى فعالية تحفيز العاملين مادياً في تمكين المصارف الخاصة السورية من تحقيق ميزة تنافسية.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم إعداد استبانة بالاستعانة بالدراسات السابقة لجمع البيانات المطلوبة، حيث تم توزيع (79) استبانة على عينة من العاملين في المصارف السورية (عينة الدراسة)، وكانت الاستبانات المستردة الصالحة للتحليل (70) استبانة، أي ما نسبته (88.6%) من إجمالي الاستبانات الموزعة.

وبعد أن تم تحليل بيانات الدراسة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وتم استخدام عدد من الأدوات الإحصائية المناسبة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية في تخفيض التكلفة في المصارف الخاصة السورية.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية في تحسين مستوى الجودة في المصارف الخاصة السورية.
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية في سرعة الاستجابة لطلب العميل في المصارف الخاصة السورية.
- 4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية في المرونة في المصارف الخاصة السورية.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- 1- المقدمة.
- 2- مصطلحات الدراسة.
- 3- الدراسات السابقة.
- 4- مشكلة الدراسة.
- 5- أهمية الدراسة.
- 6- أهداف الدراسة.
- 7- متغيرات الدراسة.
- 8- منهجية الدراسة.
- 9- مجتمع وعينة الدراسة.
- 10- فرضيات الدراسة.

1- المقدمة:

تعتمد استراتيجيات العمل الناجحة، على الميزة التنافسية المتواصلة والقابلة للاستمرار. ويكون للشركة ميزة تنافسية عندما تتفوق على منافسيها في جذب العملاء، وعندما تنجح في حماية نفسها من القوى التنافسية الأخرى. (تومسون، ستريكلاند، 2006، ص159) ويمكن تحقيق الميزة التنافسية عن طريق تزويد العملاء بما يعتقدون أنه «قيمة» فائقة ومتميزة، أي منتج جيد بسعر منخفض، أو منتج فائق الجودة يستحق دفع المزيد من الأموال لشرائه، أو عرض ذو قيمة مرتفعة، يمثل مزيجاً جذاباً من السعر والمميزات والجودة والخدمة والسمات الأخرى التي يجدها المشتري جذابة. (تومسون، ستريكلاند، 2006، ص 159)، ويمكن للشركات إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة والتي يأتي في مقدمتها الموارد البشرية، وتؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في جعل العنصر البشري ميزة تنافسية من خلال مجموعة من الأنشطة والخطط والبرامج المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمة (أبو بكر، 2008، ص13) كاعتماد نظام الحوافز حيث إن حصول الأفراد على التحفيز المناسب، والتعويض والمكافأة، سيؤدي إلى زيادة إنتاجية الموظف (والذي يؤدي إلى خفض التكلفة)، وتحسين عملية خدمة العميل (التي تزيد من القيمة المدركة)، وبذلك تكون الشركة قادرة على خلق مزيد من القيمة وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية. (عبد المتعال، بسيوني، 2008، ص 202) فالتحفيز هو مجموعة من العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر الجهود في عمله، والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء، في مقابل حصوله على ما يتضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة. (صفراني، 2007، ص 28)

فإن المنظمة التي لا تنجح في إشباع احتياجات العاملين بها من غير المحتمل ان تحقق ميزة تنافسية على الشركات الأخرى التي تنتمي لنفس الصناعة أو تمارس نفس النشاط(المركسي، 2006، ص24)

فعلى المنظمة التعرف على حاجات العاملين لديها ومحاولة إشباعها، وذلك بتوفير الحوافز المناسبة، وقد تتنافس المنظمات على توفير أفضل الحوافز لموظفيها في سبيل الحصول على أفضل الكفاءات وتنميتها والمحافظة عليها والعمل على بقائها بنفس مستويات الأداء المطلوبة.

لذلك لابد أن تدرك الإدارة أن نجاحها يعتمد على مدى كيفية التعامل مع الأفراد لإخراج أفضل ما لديهم نحو العمل المناط بهم عن طريق التحفيز. (الطائي وآخرون، 2006، ص 403) ولهذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر تحفيز العاملين في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الخاصة السورية.

وبناءً على ما تقدم سنتناول في هذه الدراسة موضوع التحفيز والميزة التنافسية والتعرف على طبيعة الأثر بينهما لدى المصارف الخاصة في سورية، حيث قُسمت الدراسة إلى خمسة فصول: سوف يتناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة، وسيتناول الفصل الثاني الإطار النظري للتحفيز من خلال مباحثه الثلاثة التي سنتناول المفاهيم الأساسية في التحفيز، تصميم أنظمة الحوافز، أنواع الحوافز، بينما سيتناول الفصل الثالث الإطار النظري للميزة التنافسية وذلك من خلال مباحثه الثلاثة التي سنتناول المفاهيم الأساسية في الميزة التنافسية، أنواع ومحددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم عليها، الاستراتيجيات العامة للتنافس، وسيتطرق الفصل الرابع إلى العلاقة بين تحفيز العاملين والميزة التنافسية من خلال بحث أثر تحفيز العاملين على كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة بالتكلفة المنخفضة، جودة الخدمات المصرفية، سرعة الاستجابة للعميل، المرونة، وفي النهاية ستمت الدراسة الميدانية وعرض النتائج والمقترحات وذلك في الفصل الخامس.

2- مصطلحات الدراسة:

2-1- التحفيز:

ويعرف التحفيز على أنه: «تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد». (الصيرفي، 2003، ص 403)

2-2- الحوافز المادية:

وتتمثل بالأموال والمزايا المادية كالسكن والنقل والطعام والحوافز النقدية وهي الأكثر شيوعاً. (حمود والخرشة، 2007، ص 186)

2-3- الميزة التنافسية:

يمكن تعريف الميزة التنافسية، على أنها أي عامل يسمح للمنظمة أن تميز به منتجاتها أو خدماتها عن منتجات وخدمات المنافسين، أملاً في زيادة حصتها السوقية. (حسن، 2005، ص 8)

2-4- التكلفة المنخفضة:

تعني قدرة الشركة على تصميم وتسويق خدمات أقل تكلفة بالمقارنة مع الشركات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر. (خليل، 1998، ص 84)

2-5- الجودة:

يقصد بالجودة التأكد من تحقيق رغبات العملاء ومتطلباتهم أو ما يفوق توقعاتهم، ويتطلب ذلك الاتصال بالعملاء والتأكد من أن السلع والخدمات تتناسب مع احتياجاتهم وكذلك بناء علاقات طيبة معهم. (محمد، 2008، ص 167)

2-6- سرعة الاستجابة للعميل:

يمكن تعريفها بأنها: القدرة على تلبية الاحتياجات الجديدة أو الطارئة للزبائن من خلال المرونة في إجراءات ووسائل تقديم الخدمة. (المحياوي، 2006، ص 94)

2-7- المرونة:

تتضمن القدرة على تقديم خدمات متنوعة في الوقت المطلوب وتقديم خدمات جديدة بصورة مستمرة فضلاً عن السرعة في تطوير الخدمات الحالية بالإضافة للاستجابة إلى حاجات ورغبات العملاء.(العلي، 2006، ص39)

3-الدراسات السابقة:

3-1-الدراسات العربية:

1- دراسة (صفراني، 2007)، بعنوان "التحفيز وأثره في أداء الأفراد، دراسة مقارنة بين شركات القطاع العام وشركات القطاع الخاص في سورية":

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار مدى التأثير الذي تتركه الحوافز في مستوى الأداء لدى العاملين بالقطاعين العام والخاص بتحديد مواطن الضعف والقصور في نظم الحوافز المطبقة انطلاقاً من إبراز أي الحوافز أكثر تأثيراً في مستوى الأداء إضافة لدور التوقيت في منح الحوافز والعدالة بين العاملين وأثرهما في مستوى الأداء، وذلك من خلال استطلاع آراء العاملين ضمن القطاعين العام والخاص لاختبار مدى صحة فرضيات هذه الدراسة من خلال استبانة الدراسة التي وزعت على عينة عشوائية مكونة من 300 مفردة، 150 بالقطاع العام و150 بالقطاع الخاص موزعة على العاملين من مختلف المستويات الإدارية من مديرين، رؤساء أقسام، فنيين.....الخ. ولقد توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن للحوافز بأنواعها المختلفة أثراً في مستوى الأداء ويكون هذا الأثر كبيراً عند استخدام الحوافز المعنوية والمادية.
- لتوقيت منح الحوافز دور كبير في رفع مستوى أداء الأفراد العاملين.
- للعدالة في منح الحوافز دور كبير كذلك في رفع مستوى الأداء.
- للتحفيز أهمية كبيرة فهو يلعب دوراً كبيراً سواء في رفع مستوى أداء الفرد أو رفع مستوى أداء المنظمة ككل.

2- دراسة (حبوس، 2011)، بعنوان "القيادة الإبداعية وعلاقتها بالتحفيز، دراسة ميدانية على شركة مصفاة حمص لتكرير البترول":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفاهيم القيادة الإبداعية والتحفيز من خلال الأدبيات والدراسات السابقة، والكشف عن العلاقة بين القيادة الإبداعية والتحفيز في شركة مصفاة حمص. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية والتحفيز المادي.

3- دراسة (صالح، 2011)، بعنوان "تأثير أنماط القيادة الإدارية في مستوى تحفيز العاملين، دراسة ميدانية في الشركة العامة للموانئ العراقية في البصرة":

يهدف هذا البحث إلى إبراز أنواع أنماط القيادة الإدارية وتحديد أبعادها، وإيجاد العلاقة والتأثير بين نوع النمط القيادي وأثره في عملية التحفيز.

وتوصل البحث إلى: أن هناك علاقة وتأثيراً معنوياً وطردياً بين المتغيرات المستقلة (النمط الديمقراطي والنمط الموقفي) مع المتغير المعتمد الحوافز.

4- دراسة (أبو شرح، 2010)، بعنوان "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين":

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع (220) استبانة على العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.

وتوصلت الدراسة إلى: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز وأداء الموظفين، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء الموظفين، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف في منح الحوافز وأداء الموظفين.

5- دراسة (الفارس، 2011)، بعنوان "أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة":

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح كل من مفهومي سياسات التحفيز والولاء التنظيمي بالاعتماد على ما ورد في هذا الشأن بالأدب الإداري وتبيان العلاقة بين سياسات التحفيز والولاء التنظيمي. أُستخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وقد تم استخدام الاستبانة لاستطلاع عينة الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية وإيجابية بين التحفيز والولاء التنظيمي. ومن التوصيات:

• تثقيف الموظفين لزيادة مشاركتهم الإيجابية في بناء ورسم سياسات ونظم التحفيز التي يرون أنها أكثر كفاءة وفاعلية.

• وضع برامج تحفيز تحقق الأهداف الشخصية للموظفين ولا تتعارض في الوقت نفسه مع الأهداف التنظيمية وإمكانيات المنظمة، ورسم الصورة الذهنية لديهم بأن انتماءهم والتزامهم سينعكس إيجاباً عليهم وعلى العمل الذي يمارسونه.

6- دراسة (الخطيب، 2014)، بعنوان "دور الصيرفة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية للمصارف العاملة في سورية":

هدفت هذه الدراسة إلى التأكيد على أهمية الصيرفة الإلكترونية في وقتنا الحاضر، وإلقاء الضوء على الدور الذي تلعبه الصيرفة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف، وتحديد المتطلبات الأساسية لتطبيق الصيرفة الإلكترونية في المصارف العاملة في سورية. وقد تم تصميم استبانة وزعت على عملاء المصارف العاملة في سورية والعاملين فيها، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

مستوى محور الجودة لدى المصارف العاملة في سورية هو مستوى مقبول من وجهة نظر عملائها، ولكن على إدارة المصارف العاملة في سورية السعي إلى رفع مستوى الجودة إلى مستوى أعلى لما له من أهمية في تعزيز المنافسة بين المصارف وجذب العملاء.

مستوى محور المرونة لدى المصارف العاملة في سورية هو مستوى مقبول من وجهة نظر عملائها، ولكن على إدارة المصارف العاملة في سورية السعي إلى رفع مستوى المرونة إلى مستوى أعلى لما له من أهمية في تعزيز المنافسة بين المصارف وجذب العملاء.

مستوى محور التسليم لدى المصارف العاملة في سورية هو مستوى مقبول من وجهة نظر عملائها، ولكن على إدارة المصارف العاملة في سورية السعي إلى رفع مستوى التسليم إلى مستوى أعلى لما له من أهمية في تعزيز المنافسة بين المصارف وجذب العملاء.

ومن التوصيات: الاهتمام المتوازن بالأبعاد التنافسية المتمثلة بالكلفة والجودة والمرونة والتسليم بما يمكن المصرف من تعزيز قدراته في مواجهة المنافسين وكسب رضا العملاء.

7- دراسة (الجميلي، 2014)، بعنوان "أثر تدريب الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية في المصارف العراقية، دراسة ميدانية في المصارف العراقية غير الحكومية":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف العراقية غير الحكومية والتعرف على كيفية قيام هذه المصارف بالإعداد للبرامج التدريبية بمراحلها الأربعة وكذلك التعرف على أساسيات بناء الميزة التنافسية في المصارف عينة الدراسة والتعرف على العلاقة والأثر بين المتغيرين الأساسيين (العملية التدريبية باعتبارها المتغير المستقل والميزة التنافسية باعتبارها المتغير التابع).

وقد تم تصميم استبيان وزع على عينة تبلغ (144) مديراً من أعضاء مجلس إدارة (12) مصرف المأخوذة من المصارف العراقية غير الحكومية في العراق كعينة للدراسة. ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

- ان ادارة المصارف عينة الدراسة تهتم بالعمل دوماً على تحسين جودة الخدمة المصرفية وذلك من خلال البرامج التدريبية بما يمكن العاملين من تقديم خدمات عالية الجودة تتوافق مع توقعات الزبون مما يمكن المصرف من مواجهة المنافسين حيث كان المتوسط الحسابي (4,261) والانحراف المعياري (0,819) وأهمية الموافقة النسبية (85,22%).

- ان ادارة المصارف عينة الدراسة تهتم وبشكل مستمر بزيائنها وذلك من خلال العمل على إنجاز وتقديم الخدمات المصرفية بأسرع وأقل وقت ممكن وهذا مما يسهم في بناء السمعة الجيدة للمصرف التي تنعكس على تحقيق الميزة التنافسية حيث كان المتوسط الحسابي (4,315) والانحراف المعياري (0,735) وأهمية الموافقة النسبية (86,30%).

8- دراسة (إسماعيل، 2012)، بعنوان "التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية مقارنة بين المصارف الخاصة والحكومية السورية":

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة وتقييم واقع التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في المصارف السورية الخاصة والحكومية، والمقارنة بينها، إلى جانب تحديد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في المصارف عينة البحث.

وأظهرت الدراسة تفوق المصارف الخاصة على الحكومية في جميع أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في (الجودة وسرعة الاستجابة، الكفاءة، الابتكار) وذلك من وجهة نظر العملاء.

9- دراسة (بن طاطة، 2011)، بعنوان "دور نظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق المزايا التنافسية، دراسة ميدانية على الشركات متعددة الجنسيات في سورية":

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري للمرتكزات الفكرية والأساسيات المعرفية لنظام معلومات الموارد البشرية وكذلك المزايا التنافسية، وتحليل تأثير نظام معلومات الموارد البشرية وكل متغير من متغيراته الفرعية على تحقيق المزايا التنافسية في الشركات متعددة الجنسيات محل الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أنه يؤثر نظام معلومات الموارد البشرية إيجابياً وبشكل معنوي على تحقيق المزايا التنافسية، وإلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نظام معلومات الموارد البشرية والمتمثلة ب (نظام التوظيف، نظام الأجور والرواتب، نظام الصحة والسلامة المهنية، نظام الحوافز، نظام تقييم الأداء) وبين تحقيق المزايا التنافسية في الشركات متعددة الجنسيات محل الدراسة عند درجة معنوية (0,05).

10- دراسة (عتوم، 2009)، بعنوان "رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني":

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع الصناعة الدوائية في الأردن، وإلى بيان أثر رسالة المنظمة ومكوناتها في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع صناعة الأدوية الأردني من خلال دراسة مدى تبني الجودة والبحث والتطوير والاهتمام بالموارد البشرية وتلبية حاجات العملاء المذكورة في رسالة شركات الأدوية الأردنية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: يوجد أثر لتبني الاهتمام بالموارد البشرية في رسالة شركات الأدوية الأردنية وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية (0,05).

11- دراسة (نور، الزريقات، 2012)، بعنوان "أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية":

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية.

وتم سحب عينة عشوائية بسيطة بلغ تعدادها الصافي (426) موظفاً.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود أثر لأبعاد القيادة التحويلية في الميزة التنافسية.

12- دراسة (السرطان، 2005)، بعنوان "دور الابتكار والابداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية":

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور الابتكار والابداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الاردنية، وذلك من خلال الابتكار والابداع في الخدمات المصرفية، والابتكار والابداع في الاسعار، والابتكار والابداع في الترويج، والابتكار والابداع في التوزيع، وكذلك بيان دور إدراك الادارة العليا لأهمية الابتكار والابداع، ومدى دعمها للتوجه نحو هذا المفهوم، وتشجيع العاملين على الابتكار والابداع.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين الابتكار والإبداع التسويقي وتحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية.

3-2- الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (mary parrish& others, 2002)، بعنوان:

"streng th ening small business competitive advantag"

(تدعيم الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة):

هدف البحث: دراسة أثر نمط القيادة السائد والاتصالات الداخلية ورضا الموظفين على رضا الزبائن وبالتالي على تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

نتائج البحث: أتت نتائج البحث بشيء مخالف للفرضيات التي افترضت بأن رضا العاملين عن مديرهم سيؤدي إلى تحقيق رضا الزبائن ، والعكس صحيح، أي أن عدم رضا العاملين عن مدرائهم سيقود إلى عدم رضا الزبائن.

فعلى الرغم من عدم رضا الموظفين عن مدرائهم إلا أن معظم الزبائن عبروا عن درجة عالية من الرضا كنتيجة لتعاملهم مع الموظفين.

2- دراسة (reed, 1992)، بعنوان:

"Utilizing information technology for competitive advantage"

هدفت هذه الدراسة إلى وصف الميزة التنافسية وكيفية تحقيقها ومراجعة استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، وتوصلت إلى أن الشركة يمكنها أن تحقق ميزة تنافسية باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وأظهرت أن المعلومات المطلوبة لتخفيض عدد البدائل المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات غير متحكم بها من قبل الشركة، أي أنها تعد مؤثرات خارجية ومن الصعب جداً تحديدها.

وفي بيئة تكنولوجيا سريعة التغير فإن تطبيقات تكنولوجيا المعلومات المستخدمة لتحقيق الميزة التنافسية قد تكون غير مفيدة إذا تم استخدامها لعدة سنوات وبالتالي فإن أهم شيء تعترف به الشركة أن أثر تكنولوجيا المعلومات لا يمكن تجاهله، وأوصت بضرورة استخدام البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات التي تدعم الميزة التنافسية.

3- دراسة (Flamm david, 2004)، بعنوان:

"The effect of cultures on compensation system"

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار وتحليل نظم المكافآت المستخدمة في شركات تنتمي إلى مناطق مختلفة من العالم، حيث شملت حدود الدراسة شركات من السويد وبريطانيا وأمريكا، وللوصول إلى هذا الهدف حاول الباحث الإجابة على التساؤلات التالية:

ماهي المكونات الأساسية لنظام الحوافز في هذه الشركات.

ماهي آثار التراث الثقافي للعاملين على تركيب نظام الحوافز المتبع.

هذا وقد توصل الباحث إلى أن المكونات الأساسية لنظام الحوافز عبارة عن مزيج بين الأساس الفردي والجماعي في تحديد المكافآت وأيضاً مزيج من المكافآت المالية وغير المالية، هذا المزيج كان له دوراً فعالاً في تقليل معدل دوران العمل إضافة إلى خلق الحافز المناسب لدى العاملين. أما فيما يتعلق بالتراث الثقافي وأثره، فقد وجد الباحث ارتباطاً قوياً بين النظريات التي تغطي المفاهيم الثقافية والبيانات العملية المجمع من هذه الدراسة، خاصة وجود علاقة قوية بين البيانات العملية ودراسات هوفستد المتعلقة بالفردية.

4-دراسة (Justine cesare and golnaz sadri, 2003)، بعنوان:

"Examining the impact of culture on employee motivation"

هدفت هذه الدراسة إلى فحص أثر الثقافة على تحفيز العاملين، واختار الباحث لذلك كل من ثقافة الولايات المتحدة الأمريكية وثقافة اليابان كأهم ثقافتين عالمياً حتى الآن، كما اختار الباحث ثلاث نظريات في الدافعية والتحفيز هي (تسلسل الحاجات لـ Maslow، نظرية العاملين لـ Herzberg، نظرية التوقع لـ Vroom) باعتبارها تمثل ثلاثة مداخل مختلفة في تفسير آلية تحفيز العاملين، فالأولى تركز على الحاجات الفردية، والثانية تركز على الرضا

الوظيفي، في حين تركز الأخيرة على التفاعل بين الفرد وعمله، واعتمد على نموذج hofsted لقياس الاختلافات الثقافية.

هذا وقد توصل الباحث إلى أن كل من الثقافتين الأمريكية واليابانية تتشابه في تسلسل الحاجات الفردية، أما بالنسبة لنظرية العاملين فقد وجد أن الأمريكيين واليابانيين يختلفون في استجابتهم لهذه الطريقة، فبينما وجد أن الأمريكيين يندفعون أكثر بالعوامل الداخلية مثل (النمو والإنجاز) والتي تعكسها فردية المجتمع الأمريكي، وجد أن اليابانيين يركزون أكثر على العوامل الخارجية مثل (الأمان الوظيفي، ظروف العمل، الأجور) والتي تعكسها صفة الجماعية للمجتمع الياباني، كذلك تبين وجود اختلاف بين الثقافتين تجاه نظرية التوقع، ففي حين يسعى الأمريكيون لرفع مستوى أدائهم وزيادة جهودهم المبذولة عندما يتوقعون زيادة في المكافآت كمقابل للجهود الإضافي المبذول، وجد الباحث أن الذي يدفع اليابانيين لتحقيق مستويات عالية من الأداء هو إيمانهم بأن المكافأة مقابل الجهد الشاق هي عدم خذل المجموعة وتحقيق النجاح للمنظمة.

5- دراسة (Rindova& fombran, 2010)، بعنوان:

"The role of firm- constituent interaction" (بناء الميزة التنافسية)

تحاول هذه الدراسة وصف البيئة التنافسية وذلك من خلال أربعة عوامل تساعد في بناء وتحقيق الميزة التنافسية وهي عبارة عن شبكة تربط بين العوامل المادية والإنسانية في المؤسسة، ومن ثم مناقشة سمة عمليات تقوم بها المؤسسة تربط بين العوامل الأربعة المشار إليها، وفحص الدور الذي يساهم به كل عامل في تحقيق الميزة التنافسية، ولقد تم توضيح هذه العوامل والديناميكيات ومناقشة حالة شركة (IBM) لصناعة الكمبيوتر، وقد توصلت الدراسة إلى أن النظريات الاقتصادية التي أشارت إلى الميزة التنافسية قد أهملت الجوانب الإنسانية، وأن المنافسة يمكن توضيحها من خلال شبكة معقدة من المنتجين والموردين والعملاء، وبحسب هذا النموذج فإن هذه الشبكة قائمة على أساس تحليل العوامل المادية والإنسانية وتحديد دور المدراء وأثره في تحديد البدائل الاستراتيجية اعتماداً على البيئة المحيطة وحقل المنافسة التي تعمل فيه المؤسسة، وليس فقط بالتركيز على الموردين والأسواق المختلفة والعلاقات المحتملة بهم ولكن التركيز أيضاً على المعرفة والتوقعات وخلق إحساس للمنظمة بالبيئة المحيطة.

6- دراسة (Mentzer& Marsunal, 2000)، بعنوان:

"The effect of strategy type of the market orientation performance relationship"

مجتمع وعينة الدراسة: تم إجراء هذه الدراسة على عينة من مديري التسويق في شركات صناعية أمريكية حيث استخدم الباحثان المنافسين كمعيار لقياس أداء الشركات لتحقيق الميزة التنافسية.

وقد أظهرت الدراسة أن المعرفة السوقية المتمثلة بمعرفة (الحصة السوقية للشركة، ومعدل نمو المبيعات ونسبة مبيعات الشركة إلى مبيعات الشركات المنافسة لها) مهمة جداً في تحقيق الميزة التنافسية.

3-3- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

في ضوء الاطلاع على الدراسات السابقة التي تمكنت الباحثة من الحصول عليها، يمكن القول أن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو أن هدفها التعرف على أثر تحفيز العاملين في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الخاصة السورية، ومعرفة أثر الحوافز المادية على كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية، بينما ركزت الدراسات السابقة التي استطاعت الباحثة الحصول عليها على دراسة متغيرات الدراسة (التحفيز والميزة التنافسية) كلاً على حدا.

4- مشكلة الدراسة:

يشهد القطاع المصرفي السوري بشكل عام في ظل حالة المنافسة الشديدة التي يعيشها جملة من التحديات، والتي تفرض على المصارف أن تبحث عن أفضل السبل لتحسين كفاءتها وتحقيق ميزة تنافسية.

من هذا المنطلق يمكن صياغة مشكلة الدراسة على النحو التالي:

ما هو أثر تحفيز العاملين مادياً في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الخاصة السورية؟

وللإجابة على هذه المشكلة يمكن صياغة الأسئلة الجزئية التالية:

1- ما هو أثر الحوافز المادية في تخفيض التكاليف في المصارف الخاصة السورية؟

2- ما هو أثر الحوافز المادية في جودة الخدمات المصرفية في المصارف الخاصة السورية؟

3- ما هو أثر الحوافز المادية في سرعة الاستجابة للعميل في المصارف الخاصة السورية؟

4- ما هو أثر الحوافز المادية في المرونة في المصارف الخاصة السورية؟

5- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في شقين أساسيين وهما:

5-1- الأهمية النظرية:

وتبرز هذه الأهمية من خلال:

- إثراء المعرفة بأثر تحفيز العاملين مادياً في تحقيق الميزة التنافسية، لا سيما وأن موضوع الميزة التنافسية يلعب دوراً كبيراً في مصير المنظمات.
- دعم المكتبة العربية بموضوع التحفيز المادي والميزة التنافسية.

5-2- الأهمية العملية:

وتبرز هذه الأهمية من خلال:

- التركيز على أهمية تحفيز العاملين مادياً في المصارف الخاصة السورية.
- إبراز مدى فعالية تحفيز العاملين مادياً في تمكين المصارف الخاصة السورية من تحقيق ميزة تنافسية.
- التعرف على واقع تحفيز العاملين مادياً في المصارف الخاصة السورية، بهدف تحسينه بما يساهم في تحقيق أهداف هذه المصارف.
- التعرف على واقع الميزة التنافسية التي يمكن أن تحققها المصارف الخاصة في سورية نتيجة اعتمادها نظام فعال للحوافز المادية.
- إمكانية استفادة المصارف الخاصة السورية من النتائج والمقترحات التي ستتوصل إليها هذه الدراسة في تحسين عملية تحفيز العاملين مادياً، بما ينعكس بشكل إيجابي على نتائج أعمالها ويجعلها قادرة على مواجهة المنافسة.

6- أهداف الدراسة:

- 1- تسليط الضوء على أهمية تحفيز العاملين مادياً في مواجهة تحديات المنافسة التي تشهدها المصارف الخاصة السورية.
- 2- التعرف على أثر تحفيز العاملين مادياً في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الخاصة السورية.
- 3- معرفة أثر الحوافز المادية على كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية.

7-متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: الحوافز المادية.

المتغير التابع: الميزة التنافسية بأبعادها:

1-التكلفة المنخفضة.

2-جودة الخدمات المصرفية.

3-سرعة الاستجابة للعميل.

4-المرونة.

حيث تم الاعتماد على هذه الأبعاد الأربعة (التكلفة المنخفضة، جودة الخدمات المصرفية، سرعة الاستجابة للعميل، المرونة)، لأن معظم الدراسات المشابهة لدراستي الحالية لم تطلو من هذه الأبعاد، لذلك تم الأخذ بها باعتبارها الأكثر أهمية.

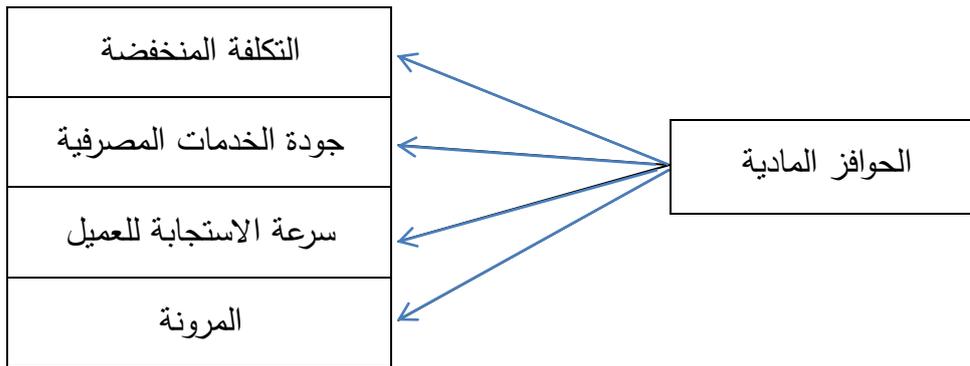
• نموذج الدراسة:

الشكل رقم (1-1):

نموذج الدراسة

المتغير التابع: أبعاد الميزة التنافسية

المتغير المستقل: الحوافز المادية



8- منهجية الدراسة:

إن المنهج الذي ستعتمده الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملائمة هذا المنهج لطبيعة وأهداف هذه الدراسة.

وسيتم الحصول على بيانات هذه الدراسة من مصدرين هما:

1- المصادر الثانوية: من خلال الاعتماد على الدراسات السابقة والكتب والدوريات التي تناولت هذا الموضوع لبناء القسم النظري في الدراسة.

2- المصادر الأولية: من خلال الاعتماد على الاستبانة لغرض جمع البيانات الميدانية، وسيتم إعدادها بالاستعانة بالدراسات السابقة بحيث تغطي جميع متغيرات الدراسة.

9-مجتمع وعينة الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع المصارف الخاصة العاملة في الجمهورية العربية السورية، والبالغ عددها أربعة عشر مصرف.

وسوف تقتصر الدراسة على ثمانية مصارف في محافظة دمشق وهي:

1- بنك سورية والمهجر .

2- البنك العربي .

3- بنك الشام .

4- بنك الأردن .

5- بنك بيلوس .

6- بنك عودة .

7- بنك سورية والخليج .

8- بنك بيمو السعودي الفرنسي

وحدات المعاينة: هي عبارة عن الأفراد من عاملين وإداريين من حملة الشهادات الجامعية والدراسات العليا في المصارف الخاصة السورية، حيث تم اختيار عينة قصدية وفي هذا النوع من العينات يقدر الباحث حاجته إلى معلومات معينة ويختار العينة التي تحقق له ما يريد. (الصيرفي، 2002، ص211)

وتمّ تحديد مفردات العينة وفق القانون التالي:

$$n = \frac{(z)^2 \cdot p \cdot (1-p)}{(E)^2}$$

حيث:

Z: الدرجة المعيارية عند معامل الثقة 99% تبلغ (2,58).

p: نسبة عدد الأفراد من عاملين وإداريين في المستويات الدنيا في مجتمع الدراسة، وهي 86%.

E: الخطأ المسموح به هو 10%.

وبتطبيق المعادلة يتضح أن:

$$n = \frac{(2.58)^2 \cdot 0.86 \cdot (1-0.86)}{(0.10)^2}$$

ومنه 79 مفردة n=

وتم توزيع (79) استبانة على عينة من العاملين في المصارف السورية (عينة الدراسة)، وكانت الاستبانات المستردة الصالحة للتحليل (70) استبانة، أي ما نسبته (88,6%) من إجمالي الاستبانات، وهي نسبة صالحة للتحليل.

10-فرضيات الدراسة:

استناداً إلى أسئلة الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الأساسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز العاملين مادياً في الميزة التنافسية في المصارف الخاصة السورية.
- ويمكن أن تتفرع هذه الفرضية إلى:
 - 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية في تخفيض التكلفة في المصارف الخاصة السورية.
 - 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية في تحسين مستوى الجودة في المصارف الخاصة السورية.
 - 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية في سرعة الاستجابة لطلب العميل في المصارف الخاصة السورية.
 - 4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية في المرونة في المصارف الخاصة السورية.

القسم النظري

الفصل الثاني

التحفيز

المقدمة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية في التحفيز

- 1- مفهوم التحفيز.
- 2- مفهوم الدوافع.
- 3- العلاقة بين الدوافع والتحفيز.
- 4- أهمية التحفيز.
- 5- أهداف التحفيز.
- 6- نظريات التحفيز.

المبحث الثاني: تصميم أنظمة الحوافز

- 1- المنهج العلمي لوضع نظام فعال للحوافز.
- 2- مراحل تصميم نظام الحوافز.
- 3- العوامل المؤثرة في فعالية نظام الحوافز.
- 4- شروط نجاح نظام الحوافز.

المبحث الثالث: أنواع الحوافز

- 1- أنواع الحوافز من حيث مادتها.
- 2- أنواع الحوافز من حيث اتجاه أثرها على الفرد.
- 3- أنواع الحوافز من حيث الفئة المستهدفة.
- 4- أنواع الحوافز من حيث ارتباطها.
- 5- مشكلات الحوافز.

المقدمة:

تولي إدارة المنظمات اليوم أهمية كبيرة لقضايا التحفيز، سواء في مجال البحث والدراسة أم في مجال التطبيق والاستخدام، ويرجع ذلك لأهمية العنصر البشري في تحقيق الأهداف، حيث إن كمية ونوعية الجهد الذي يبذله الفرد يتوقفان على درجة اهتمام هذا الفرد وحماسه ورغبته في أداء العمل الذي يقوم به(الفارس وآخرون، 2006، ص 69)، حيث أثبتت العديد من الدراسات العلمية أن كفاءة الأفراد في العمل وعوامل تحديد كفاءتهم تتوقف على عنصرين أساسيين هما المقدرة على العمل والرغبة في العمل، وتتمثل الأولى (أي المقدرة على العمل) في ما يتمتع به الفرد من قدرات ومهارات وخبرة والتي تكونت لديه من خلال التعليم والتدريب والممارسة العملية، أما الثانية (أي الرغبة في العمل) فتمثلها الحوافز التي تدفع سلوك الأفراد في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة(الموسوي، 2004، ص 225). وعلى هذا الأساس يتفاوت الأفراد في كفاية وفاعلية أدائهم حتى ولو كانت قدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم في الأداء متساوية، وذلك نتيجة الاختلاف بينهم في درجة الاهتمام والحماس والرغبة أي باختلاف دافعيتهم لأداء العمل(الفارس وآخرون، 2006، ص 69).

وبالنظر لأهمية الحوافز في تحقيق حاجات ورغبات وطموحات الأفراد ورفع كفاءة أدائهم وبالتالي رفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة(الموسوي، 2004، ص 225)، فقد عمدنا في هذا الفصل إلى بحث موضوع التحفيز من جوانبه المختلفة حيث قُسم إلى ثلاث مباحث، سوف يتناول المبحث الأول المفاهيم الأساسية في التحفيز، وسيتناول المبحث الثاني تصميم أنظمة الحوافز، بينما سيتناول المبحث الثالث أنواع الحوافز.

المبحث الأول

مفاهيم أساسية في التحفيز

1- مفهوم التحفيز:

إن موضوع تحفيز العاملين لتقديم أفضل ما لديهم لمؤسساتهم هو دائماً محل اهتمام العلوم الإدارية والسلوكية، ولقد أدركت الإدارة أهمية الحاجات الإنسانية ودورها في التأثير في سلوك الفرد على اعتبار أن الحاجات تمثل رغبات تتولد داخل النفس البشرية وتتنوع هذه الرغبات وتختلف بين فرد وآخر. فعلى المنظمة التعرف على حاجات العاملين لديها ومحاولة إشباعها لكي تستطيع تحفيز العاملين بنجاح وفاعلية، وذلك بتوفير الحوافز المناسبة.

حيث تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، فالحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي أو ربما لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين لتعويض إضافي يزيد عن الأجر.

وبالتالي فإن الغاية من توفير الحوافز خلق الدافع للتوجيه نحو سلوك معين يخدم أهداف المنظمة. (الطائي وآخرون، 2006، ص 403-404)

كما يمكن اعتبار الحافز بأنه ليس إلا وسيلة للإشباع، والأداة التي يتم بها الإشباع. (الطائي وآخرون، 2006، ص 404)

وتعرف الحوافز على أنها: «تمثل رغبة الفرد بالقيام بعمل ما، بحيث يتوقف هذا العمل على إشباع رغبة ما لدى الفرد». (De cenzo & Robbins, 1996, p 296)

كما تعرف الحوافز على أنها: «العوائد التي يحصل عليها الفرد في المنظمة، كنتيجة لتميزه في الأداء عن أقرانه». (حجازي، 2007، ص 212)

وفي تعريف آخر للحوافز: «تلك المواقف أو المثيرات الخارجية التي تثير وتحرك الدوافع (الحاجات والرغبات) فالحوافز هي كل الأدوات والخطط والوسائل التي تستخدمها الإدارة لبدء سلوك ما أو إيقافه أو تشجيعه أو تنشيطه أو توجيه اتجاهه أو تغيير شدته». (درة، الصباغ، 2008، ص 411)

وبالتالي فإن الحوافز هي: «تلك العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد، والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب، عن طريق إشباع احتياجاته الإنسانية المتزايدة باستمرار». (غربي وآخرون، 2007، ص 207)

وبعد أن استعرضنا عدة تعاريف للحوافز سنتحدث عن مفهوم التحفيز كما يلي:
يقصد بالتحفيز: «مجموعة من القوى التي تحرك الأفراد لأن يتصرفوا بطرائق أو باتجاهات معينة، وهذه القوى تحرك سلوك الأفراد نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة». (بلوط، 2005، ص 376)

كما أن التحفيز هو: «تشجيع الأفراد واستنهاض هممهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كأن يعرض عليهم أجراً أعلى من أجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية». (الشيخ، 2008، ص 13)

وبالتالي فإن التحفيز هو: «العملية التي يتم فيها جعل الفرد يرغب ويندفع في بذل مستويات عالية من الجهود. لتحقيق أهداف المنظمة وإشباع حاجاته الذاتية». (النجار، 1995، ص 181)
اعتماداً على ما سبق وعلى ما ورد في أدبيات الإدارة يمكن إيجاز السمات الأساسية للتحفيز فيما يأتي:

1- تتبع الأهمية الأساسية للتحفيز من أهمية العنصر البشري ذلك المورد الذي لا يمكن محاكاته أو منافسته من قبل الآخرين فيما إذا تم استثماره على النحو الذي يضمن تحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع.

2- تقوم عملية التحفيز على استخدام محفزات لإثارة دافعية الأفراد لأداء أعمالهم بشكل أفضل.

3- تعتمد فعالية التحفيز على استقبال المثيرات الخارجية وإدراك مضامينها للدفع الإيجابي نحو سلوك أفضل وأداء أعلى.

4- تتكون عملية التحفيز من مجموعة عناصر تتفاعل فيما بينها إيجابياً (وأحياناً سلبياً) في ضوء المواقف والاعتبارات التي تحكم هذه العناصر في أثناء عملية التفاعل.

5- كون عملية التحفيز عملية سلوكية فإنها عملية معقدة، إذ يلاحظ أن الكتاب يختلفون فيما بينهم في اعتماد السياسات التحفيزية وفقاً للقواعد المعرفية والنظرية التي يعتقدون بصحتها.

6- تعدُّ عملية التحفيز أحد أساليب الرقابة والتقييم الذاتي وأداة التأثير الفعالة في توجيه السلوك. (الفارس، 2011، ص 73-74)

2- مفهوم الدوافع:

لكي يستطيع المدير تحفيز العاملين بنجاح وفاعلية فما عليه إلا أن يدرك ويفهم ما هي حاجاتهم ودوافعهم ورغباتهم.

والحاجات بطبيعتها متجددة فبمجرد إشباع حاجة أو حاجتين جزئياً أو كلياً تظهر حاجات ورغبات جديدة لدى الإنسان ويتعين عليه أن يعمل على إشباعهما وهكذا. وتتقضي حياة الفرد كلها في محاولات لإشباع حاجاته المتفاوتة، ومن واجب الإدارة في هذا المجال أن تلم بطبيعة حاجات ودوافع سلوك الأفراد العاملين، فالمدير الناجح يلزمه معلومات عن الطبيعة البشرية وعن أسباب تصرفات الأفراد ودوافعهم حتى يتمكن من أن يتخذ القرارات بشأن تحفيز العاملين. (الموسوي، 2004، ص 225-226)

حيث أن الدافع للأفراد هو مفهوم غير واضح المعالم لأنه يعبر عن عوامل داخلية لا يمكن قياسها أو رؤيتها بشكل مباشر وإنما يمكن معرفتها من خلال الآثار المقترنة بأنماط السلوك الإنساني والمؤثرة فيه. (الطائي وآخرون، 2006، ص 367)

الدوافع «هي المحرك الرئيس والداخلي عند الإنسان نحو إنجاز عمل معين». (الطائي وآخرون، 2006، ص 367)

كما تعرف الدوافع على أنها: «الرغبات والحاجات وأية قوى مشابهة تسيّر وتوجه السلوك الإنساني نحو أهداف معينة» (درة، الصباغ، 2008، ص 384)

وبالتالي فإن الدوافع عبارة عن «أشياء كامنة في النفس البشرية أو قوة داخلية تتبع من داخل الفرد وتؤدي إلى تصرف أو سلوك يتجه نحو تحقيق هدف أو أهداف تمثل حاجات يطمح الإنسان إلى إشباعها» (الموسوي، 2004، ص 227)

3- العلاقة بين الدوافع والتحفيز:

هناك فرق واضح بين الدوافع والحوافز فالدافع هو قوة منبثقة من داخل الإنسان تحاول أن تسيطر على سلوكه، أما الحافز فهو ذلك المثير الخارجي الذي يوقظ في النفس البشرية دوافع كامنة. (غربي وآخرون، 2007، ص 209)

وبالرغم من وجود الفرق بين الدوافع والحوافز إلا أنه يجب أن يكون هناك نوع من الترابط والتوافق بينهما، فالحوافز يجب أن تتوافق مع الدوافع بحيث تحقق ما يحتاجه الفرد العامل وإلا

فما فائدة الحوافز التي لا تحقق للفرد ما يصبو إليه من حاجات ورغبات، حيث أن انعدام التوافق بينهما يؤدي إلى انعدام فعالية الحوافز. (الموسوي، 2004، ص232)

4- أهمية التحفيز:

ترجع أهمية التحفيز إلى العديد من الفوائد والمزايا التي يحققها النظام الجيد للحوافز ومن أهمها كما ذكرها الموسوي ما يلي:

1- تحقق نظم الحوافز، زيادة في عوائد (أرباح) المنظمة من خلال رفع كفاءة الإنتاج للأفراد العاملين، إذ أن الاختيار السليم للحافز (المادي أو المعنوي) يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسن نوعيته.

2- تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات الأفراد العاملين في المنظمة وطاقتهم واستخدامها أفضل استخدام، ويؤدي هذا إلى اختزال في القوى العاملة المطلوبة وتسخير الفائض منها إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص في القوى العاملة.

3- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للأفراد العاملين وتحقيق عملية ربط مصلحة الأفراد مع مصلحة منظماتهم.

4- تعمل نظم الحوافز على تقليص كلف الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل واعتماد أساليب ووسائل حديثة من شأنها تقليص الهدر في الوقت والمواد الأولية والمصاريف الأخرى.

5- تساهم نظم الحوافز في خلق الرضا لدى الأفراد العاملين عن العمل مما يساعد ذلك في حل الكثير من المشاكل التي تعاني الإدارات منها مثل انخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف والغياب والمنازعات والشكاوى ودوران العمل. (الموسوي، 2004، ص230-231)

5- أهداف التحفيز:

إن عملية التحفيز في أي منظمة لها أهداف عديدة ومن بين تلك الأهداف التي ذكرها الطائي ما يلي:

1- انخفاض معدل دوران العمل بين المنظمات.

2- انخفاض نسبة تغيب العامل في المنظمة وتأخره عن العمل.

3- يكسب العاملين سلوكاً إيجابياً أفضل.

4- تحقيق الأهداف التي خطط لها العامل أو رئيسه أو الدائرة ككل.

5- تحسين الطاقة والجودة في الإنتاج أي مقارنة مخرجات العمل اليومي إلى مدخلاتها قدر الإمكان. (الطائي وآخرون، 2006، ص 415)

6- نظريات التحفيز Motivational Theories:

لقد شغل موضوع تحفيز الأفراد وأثره على أداء العمل بالباحثين منذ بدء العمل المنظم في الحياة الاقتصادية، وكانت أهم الجهود في هذا المجال خلال العقود الماضية مبنية على نظريات علم النفس في الغرائز والدوافع. وخلال تلك الفترة تطورت مجالات البحث وتعددت النظريات التي تحاول تفسير أسباب تحفيز الأفراد. (الموسوي، 2004، ص 235) ومن هذه النظريات:

6-1- نظرية التوقعات (Victor vroom) The Expectancy Theory.

6-2- نظرية العدالة (Adams) Equity Theory.

6-3- نظرية تحديد الأهداف (Locke) Goal-Setting Theory.

6-4- نظرية التدعيم والتعزيز (Skinner) Reinforcement Theory. (غربي وآخرون،

2007، ص 210)

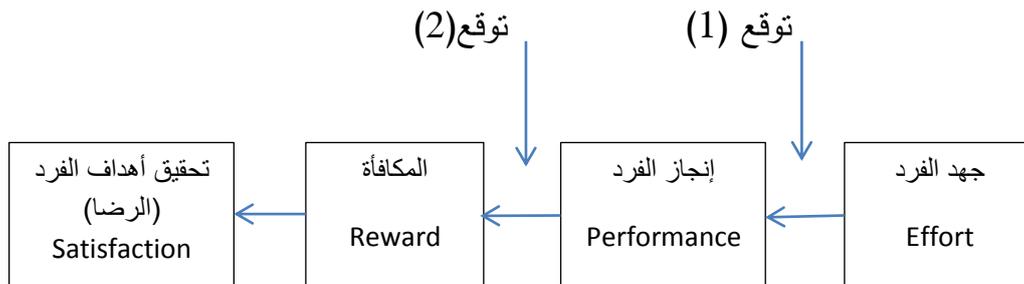
وفيما يلي عرض لهذه النظريات:

6-1- نظرية التوقعات The Expectancy Theory:

طور هذه النظرية «فيكتور فروم Victor vroom» عام 1964 وتعتبر من النظريات المهمة في تفسير التحفيز عند الأفراد. وترى هذه النظرية أن الرغبة القوية أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سيتبعه نتائج معينة، كما يعتمد أيضاً على رغبة الفرد في الوصول إلى تلك النتائج. وهذا كما يوضحه نموذج التوقع التالي:

الشكل رقم (1-2):

نموذج التوقع



المصدر: (غربي وآخرون، 2007، ص 215)

من خلال نموذج التوقع السابق، فإن قوة التحفيز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما، تعتمد على مدى توقعه الوصول إلى ذلك الإنجاز، وهذا ما يمثل التوقع الأول حسب النظرية، وأضاف فروم بأنه إذا حقق الفرد إنجازة فهل سيكون على هذا الإنجاز أم لا؟ وهذا هو التوقع الثاني عند فروم.

إذن هناك نوعان من التوقع هما:

التوقع الأول: يرجع إلى قناعة الشخص و اعتقاده بأن القيام بسلوك معين سيؤدي إلى نتيجة معينة، كالموظف الذي يعتقد بأنه عامل جيد وقادر على الإنجاز إذا ما حاول ذلك، وهذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد والإنجاز.

التوقع الثاني: وهو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك، أي ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الإنجاز؟ فالفرد العامل مثلاً، يتساءل إذا حققت رقم إنتاج معين فهل سأمنح مكافأة أم لا؟ أي أن هذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الإنجاز وبين المكافأة المتوقعة. (الموسوي، 2004، ص 243-244)

ومن وجهة النظر الإدارية فإن لنظرية التوقعات في العمل الإداري أهمية للأسباب التالية:

- 1- معرفة الحاجات التي يرغب الأفراد في إشباعها.
 - 2- محاولة الإدارة تسهيل مسار العامل وتوضيح طريقه بين نقطة البداية وهي الجهد وحتى يستطيع تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته. (الطائي وآخرون، 2006، ص 391)
- ولهذا نجد أن تحفيز الفرد يعتمد إلى حد كبير على درجة الاحتمالات التي يعطيها العامل للعلاقات التالية:

- 1- احتمال أن جهده سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب.
 - 2- احتمال بأن الإنجاز المطلوب سيحقق المكافآت المتوقعة.
- ومن أهم الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية هي أنها لا تشير إلى ديناميكية عمل التحفيز إذا تغيرت التوقعات بناء على معلومات عن الإنتاج أثناء عملية الإنجاز. (الموسوي، 2004، ص 244)

6-2- نظرية العدالة Equity Theory:

طور هذه النظرية «آدمز Adams» في منتصف الستينات من القرن العشرين ، وتقوم هذه النظرية على مسلمة أساسية وبسيطة، وهي أن الأفراد يرغبون في الحصول على معاملة عادلة. وتتمثل العدالة تبعاً لهذه النظرية، في اعتقاد الفرد بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين. في حين أن عدم العدالة، هي اعتقاد الفرد بأنه لا يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين (المقارنات الاجتماعية). وتتشكل عملية تكوين الأفراد لإدراكهم للعدالة، وفقاً لأربع خطوات، وهي:

1- تقييم الفرد لموقفه الشخصي على أساس مدخلاته إلى المؤسسة، والنواتج التي يحصل عليها من المؤسسة.

2- تقييم المقارنات الاجتماعية للآخرين، على أساس مدخلاتهم إلى المؤسسة ونواتجهم منها.

3- مقارنة الفرد لنفسه مع الآخرين، على أساس المعدلات النسبية للمدخلات والمخرجات.

4- ممارسة الشعور بالعدالة أو عدم العدالة.

يتبين من خلال النقاط السالفة الذكر، أن آدمز قد وصف عملية مقارنة العدالة على أساس العلاقة بين نسبة المدخلات والمخرجات. بحيث تمثل المدخلات إسهامات الفرد للمؤسسة مثل: التعليم، الخبرة، الجهد والولاء. أما النواتج فتتمثل فيما يحصل عليه الفرد مقابل ما قدمه من مدخلات مثل الأجور، تقدير الآخرين، العلاقات الاجتماعية والمكافآت الداخلية (المعنوية)، ويتأسس تقييم الفرد لمدخلاته ومخرجاته مقارنة بمدخلات ومخرجات الآخرين، بالاستناد إلى بيانات موضوعية في جزء منها، كما هو الحال بالنسبة لمرتب الفرد، وفي جزئها الآخر، على إدراك الفرد، كما هو الحال بالنسبة لمقارنة مستوى تقدير الآخرين. (غربي وآخرون، 2007، ص 215-216)

والجدير بالذكر أن ما يقارنه الفرد هو نسبة مدخلاته إلى مخرجاته مع نسبة مدخلات ومخرجات الآخرين، ولا يتطلب إدراك العدالة أو الشعور بها، أن تكون النواتج والمدخلات متساوية، ولكن تتطلب فقط أن تكون النسبة متساوية كما يلي: (الموسوي، 2004، ص 245)

نتائج الفرد/مدخلاته = نتائج الآخرين/ مدخلاتهم

وبالإضافة لما سبق، فإن إدراك الفرد للعدالة يحفز ويدفعه إلى محاولة الإبقاء على الوضع القائم، بمعنى أن الفرد سيستمر في تقديم نفس مستوى المدخلات إلى المؤسسة، مادام، على

الأقل، أن نواتجه لم تتغير، كما لم تتغير مدخلات ونواتج المجموعة الأخرى المقارنة. أما الفرد الذي يدرك أو يشعر بعدم العدالة أو المساواة، فإن سلوكه سوف يكون موجه أو مدفوع لتخفيض هذا الشعور، وكلما زادت عدم العدالة كلما ارتفع مستوى الدافعية، إلى أن يرجع الفرد إلى حالة التوازن النفسي بتحقيق العدالة. (غربي وآخرون، 2007، ص 216)

وقد حدد آدمز ست طرق شائعة يسلكها الأفراد لتخفيض الشعور بعدم العدالة، وهي كما ذكرتها حسن:

- 1- تغيير المدخلات: يمكن للفرد أن يغير مدخلاته، فمثلاً: الفرد الذي يشعر بأنه حصل على مكافأة أقل مما يستحق مقارنة بالآخرين، يميل إلى تقليل مجهوده المبذول في العمل.
- 2- تغيير النواتج: يمكن للفرد أن يغير نواتجه، فقد يطلب علاوة أو زيادة في الأجر أو البحث عن مسارات تطوير ونمو إضافية.
- 3- تغيير الإدراك الذاتي: أي محاولة تغيير إدراك الفرد نفسه، وذلك كأن يحاول الفرد أن يغير من تقييمه لنفسه، فيقرر أن عطاءه إلى المؤسسة هو منخفض بالفعل، ولهذا فهو لا يستحق أن يحصل على أكثر مما حصل عليه. وتعتبر هذه الخطوة من أصعب الاستجابات تطبيقاً.
- 4- تغيير إدراك الآخر: أو قد يحاول الفرد تغيير إدراكه لمدخلات ونواتج الآخرين، إذ في هذه الحالة يحاول الفرد الذي يشعر بانخفاض مكافأته أن يبرر ذلك بأن مجهود الآخرين (في العمل أو الساعات)، لا بد أن يكون أكبر مما يبدو عليه بالفعل.
- 5- تغيير محور المقارنة: يمكن للفرد تغيير الشيء محور المقارنة، وذلك بأن يرجع عد العدالة لأسباب أخرى، كأن يعتبر الآخرين الذين يقارن نفسه بهم على أنهم أكثر حظاً أو أنهم لهم مهارات وقدرات خاصة، أو أنهم مفضلين لدى المدير.
- 6- ترك الموقف: أما الاستجابة الأخيرة فتمثل في ترك الموقف بكامله، وفي هذه الحالة قد يطلب الفرد نقله إلى قسم آخر، أو قد يترك العمل في المؤسسة ككل، وذلك بغرض التخفيف من الشعور بعدم العدالة. (حسن، 1999، ص 125-126)

3-6- نظرية تحديد الأهداف Goal-Setting Theory:

تؤكد الشواهد الواقعية التنظيمية أن النوايا والأمانى المعبر عنها بالأهداف يمكن أن تكون مصدراً للدافعية والتحفيز للقيام بعمل معين، خاصة إذا كانت ذات منفعة وقيمة بالنسبة للفرد. فالأهداف المحددة تؤدي إلى زيادة أداء الفرد، كما أن الأهداف الصعبة عندما يقبلها الفرد تؤدي إلى تحسين وزيادة مستوى أدائه بدرجة أكبر من الأهداف السهلة.

ويلخص «لوك» Locke «1968، وهو من أبرز ممثلي هذه النظرية، أهم مضامينها في التالي:

1- أن الهدف المحدد والصعب التحقيق يؤدي إلى تحقيق مستوى أعلى من الإنتاج أو الأداء، وذلك على العكس من الهدف العام. فالفرد الذي يكون له هدف محدد «إنتاج 20 وحدة في اليوم مثلاً»، يعمل بصورة أفضل من ذلك الذي ليس له هدف على الإطلاق، أو الذي يحدد له هدف عام مثل «أفعل ما تستطيع».

2- كلما زادت صعوبة القرار كلما كان مستوى الأداء عالي.

3- إن مشاركة الفرد في تحديد الأهداف، تزيد من قبوله لهذه الأهداف حتى ولو كانت صعبة.

4- يمكن زيادة تأثير الأهداف كحوافز أو محددات للدافعية، من خلال:

- تحديد الأهداف بدلاً من جعلها عامة.
- جعل الأهداف تحديات لقدرات الفرد وعلى درجة من الصعوبة، حتى تثير فيه الحماس وإبداء أداء أفضل.

• كما أن المشاركة في وضع الأهداف تزيد من درجة القبول والالتزام بتحقيقها.

- العمل على جعل الأهداف عند تحديدها قابلة للقياس، فكلما جاءت في صورة كمية كلما أمكن الفرد التعرف على نتائج محاولاته لتحقيق تلك الأهداف، وبهذا تزداد دافعيته.(غربي وآخرون، 2007، ص 217-218)

إن أهم نقطة تستدعي الوقوف عندها بالنسبة لهذه النظرية، أنها تتفق إلى درجة كبيرة مع نظام الإدارة بالأهداف، حيث أن أسلوب الإدارة بالأهداف يعتبر التطبيق العملي والفعلي لنظرية تحديد الهدف. فبالاستناد إلى نظام الإدارة بالأهداف يتم تحديد الأهداف بمشاركة الأفراد الذين يقومون بتحقيقها وفقاً لإمكانيات المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك، يتم تحديد خطط وبرامج تنفيذ هذه الأهداف، وطرق قياس نتائج تحقيق الأهداف، ثم يتم وضع نظام للحوافز على أساس

الاستحقاق، أي أن كل فرد يحصل على الحوافز وفقاً لما حققه من أداء. ويسمح هذا النظام بتعريف الفرد لنتائج أدائه مع تصحيح الأخطاء التي يكون قد وقع فيها، حتى يعالجها في المستقبل. (حسن، 1999، ص 134)

4-6- نظرية التدعيم والتعزيز Reinforcement Theory:

طورت هذه النظرية على أساس الأبحاث والدراسات التي قام بها ب.ف.سكنر (B.F.Skinner). (الموسوي، 2004، ص 245)

حيث تعتبر هذه النظرية بمثابة النقيض لنظرية تحديد الهدف، فإذا كانت نظرية تحديد الهدف، تقوم على مدخل معرفي وجداني يفترض توجيه نية وغاية الفرد لسلوكه وتصرفاته، فإن نظرية التدعيم تقوم على مدخل سلوكي مفاده أن سلوك الفرد يكون مشروطاً بما يحصل عليه من تدعيم ومكافآت. وحسب ما يعتقد سكنر، فإن سلوك الفرد يحدد من خلال عوامل خارجية بيئية، بينما المحددات الداخلية الوجدانية لا تمثل عنده أية أهمية. ولهذا فإن المدعمات المتمثلة فيما يحصل عليه الفرد من منافع فور إبدائه لسلوك معين في مجال العمل (مكافآت مثلاً)، هي التي سوف تتحكم في توجيه سلوكه، وهي التي تزيد من احتمالات تكرار هذا السلوك في المستقبل. (غربي وآخرون، 2007، ص 218-219)

كما اعتمد سكنر على أسلوب تعديل السلوك التنظيمي في نظرية التدعيم والذي يركز على مبدئين أساسيين هما:

- 1- أن الأفراد يسلكون الطرق التي يرون أنها تؤدي بهم إلى تحقيق مكاسب شخصية.
- 2- أن السلوك الإنساني يمكن تشكيله وتحديده من خلال التحكم بالمكاسب والمكافآت.

(الموسوي، 2004، ص 246)

وبالتالي فإن نظرية التدعيم تنهض على مبدأي التعلم وقانون الأثر، بحيث أن الفرد يتعلم أن قيامه أو عدم قيامه بالسلوك هو وسيلة لحصوله أو عدم حصوله على الحوافز. وفي هذا السياق، يعتمد الفرد على خبراته السابقة فيما يتعلق بالمدعمات التي حصل عليها نظير ما قام به في الماضي، وعلى أساس ذلك قد يكرر ذات السلوك مستقبلاً إذا كان قد استفاد من مدعم إيجابي (علاوة أو ترقية مثلاً)، كما يتجنب تكرار هذا السلوك إذا كان قد مر بخبرة سيئة نتيجة حصوله

على مدعم سلبي، وبهذا الطرح، نجد أن نظرية التدعيم تقدم أساليب قوية لتحليل العوامل التي تتحكم وتسيطر وتوجه سلوك الموارد البشرية داخل المؤسسة. (غربي وآخرون، 2007، ص 219)

المبحث الثاني

تصميم أنظمة الحوافز

1- المنهج العلمي لوضع نظام فعال للحوافز:

لا بد للمنهج المطلوب لرسم نظام للحوافز في المنظمات أن يعكس الصورة الحقيقية لرغبات الأفراد العاملين فيها دون مراعاة لأية اعتبارات داخلية كما يعكس بالتبعية حاجاتهم وحقيقة دوافعهم لأجل هذه الاعتبارات لا بد وأن يجيب المنهج على التساؤلات التالية:

1- ما هي الاحتياجات الحقيقية التي يشعر بها أفراد التنظيم؟

2- ما هي الأهمية النسبية لكل حاجة من هذه الحاجات؟

3- ما هو المستوى المناسب من الإشباع لكل من هذه الحاجات؟

4- ما هي قناعات أفراد التنظيم لاحتمال حصولهم على مستوى الإشباع المطلوب؟

وبناءً على توقعات إدارة الأفراد من نتائج هذه التساؤلات وبناءً على الحقائق الناتجة عنها تتجمع لدى الإدارة الثوابت المطلوبة لرسم نظام للحوافز يعكس تطلعات كافة أفراد التنظيم ويعتبر الضمانة الأساسية لكفاءة الإنتاج وبالتبعية كفاءة الأداء التنظيمي، لأن وضوح النظام وعدالته هو المعيار الذي يرسم العلاقات بين المنظمة وكافة الأفراد العاملين بها، لأن المبدأ الأساسي الذي يحكم تصرفات الفرد (أفراد التنظيم) هو محاولة تحقيق توازن دائم ومستمر بين:

1- ما يقدمه الفرد للمنظمة من جهد.

2- المقابل النقدي والمعنوي الذي يحصل عليه.

وبناءً على هذا التوازن يتحدد المناخ العام للمنظمة الذي يترجم الظواهر التالية:

1- الحالة المعنوية لأفراد التنظيم.

2- درجة الرضا عن العمل.

3- الكفاءة الإنتاجية.

4- كفاءة الأداء التنظيمي.

لذا فإن المنهج السليم لوضع نظام فعال للحوافز لا بد وأن يستند على المقومات التالية:

1- تحديد الاحتياجات الفعلية الحالية والمستقبلية لأفراد التنظيم.

2- تحديد أولويات الاحتياجات لضمان فاعلية أداء الأفراد والأداء التنظيمي.

3- اختيار أنواع الحوافز التي تتفق مع احتياجات الأفراد وأهميتها النسبية.

4- تحديد القيمة المادية والمعنوية للحوافز.

5- الإعلان عن نظام الحوافز لكافة أفراد التنظيم والتأكد من فلسفته.

6- متابعة تطبيقه للتأكد من كفاءته.

7- تعديل النظام بما يتناسب مع التغيرات والمواقف الجديدة سواء المتعلقة بالأفراد أو ظروف المنظمة.

من جهة أخرى يجب أن نعترف بإحدى المسلمات الأساسية وهي عدم إمكانية عزل نظام الحوافز أياً كان هذا النظام عن ضغوط المناخ السائد في المنظمة، فإن تطبيق أفضل نظم الحوافز في مناخ تنظيمي قائم على الصراع وعلى الخوف والشكاوى لن يؤدي إلى تحقيق النتائج الإيجابية المطلوب أن يحققها، لأن في مثل هذا المناخ السائد فإن العيب ليس في نظام الحوافز بقدر ما يكمن العيب في المناخ الذي يحيط بتطبيقه، فلا يمكن أن نطالب بتغيير في نظام الحوافز بمعزل عن الضغوط القائمة في الموقف التي قد تعطل نقاط القوة في هذا النظام، أو قد تزيد من وضوح نقاط الضعف فيه، لا بد في نظرنا إلى النظام المتكامل للحوافز أن ندخل في حسابنا ضغوط الموقف وكيف تؤثر على هذا النظام .

لذا يتوجب على إدارة الأفراد إدراكاً منها لضمان قوة النظام أن تتابع باستمرار دراسة الظواهر الناتجة عن سلوك الأفراد وتصرفاتهم بعد تطبيق النظام بهدف وضع اليد على كافة المؤشرات التي تساعد على تفعيل النظام بالاتجاه الذي يضمن التأثير الإيجابي على سلوك أفراد التنظيم ويضمن بالتالي تحقيق الكفاءة الإنتاجية للأداء التنظيمي.

2- مراحل تصميم نظام الحوافز:

يحتاج النظام الجيد للحوافز، إلى تتبع مجموعة من الخطوات الفاعلة ومن بين هذه المراحل ما يلي:

2-1- تحديد هدف النظام:

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيداً، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز.

وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، أو رفع المبيعات والإيرادات، أو قد يكون تخفيض التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة أو تشجيع الكميات المنتجة، أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف.(الطائي وآخرون، 2006، ص415)

2-2- دراسة مكونات الأداء:

تكوين فكرة واضحة وسليمة عن نشاطات العمل، والجوانب الثابتة فيها، والجوانب المتغيرة منها، ومعرفة العلاقات فيما بينها، والمواصفات المطلوبة في كل فرد عامل، حتى يتسق مع النشاطات، وعليه، تحديد كيفية القياس الفعلي للأداء.

2-3- الموازنة الحافزية:

تحديد المبالغ التي سينفق منها على الحوافز المقدرة لهذا العام، على كافة أشكالها، وقد تستخدم الموازنة الثابتة ذات المبلغ الثابت المحدد سلفاً، أو الموازنة المرنة والتي تتسق مع ما يتحقق من أرباح.

2-4- الإجراءات الحافزية:

يتبلور ويتشكل النظام عبر مجموعة من الخطوات التي لا بد من إتباعها وهي:

- 1- تحديد وقت تقديم الحوافز.
- 2- تحديد نوعية الحوافز التي ستقدم.
- 3- تحديد دور كل مسؤول عن التقييم، وكيفية إجراء التقييم.
- 4- تحديد مواعيد الاجتماعات الدورية بين المسؤولين وكيفية إدارتها.
- 5- تحديد ميعاد الاجتماع النهائي للجنة الحوافز.
- 6- تحديد شكل تقديم الحوافز، هل سيتم لكل فرد على حدة من خلال مديره، أم سيتم عبر حفل عام كبير على مستوى المنظمة.
- 7- استخدام الوثائق الأدائية المطلوبة، ولعل أهمها نموذج الترشيح.(حجازي، 2007، ص220-

(221)

3- العوامل المؤثرة في فعالية نظام الحوافز:

هنالك العديد من العوامل التي تؤثر على فعالية نظام الحوافز والتي قد تؤثر عليه بشكل مباشر أو غير مباشر ومن أهم تلك العوامل:

3-1- الاعتمادية:

يشير هذا المبدأ إلى أن الحافز، يجب أن يكون تابعاً أي معتمداً على السلوك المرغوب فيه، إذ أن الناس ينشدون الخبرات المجزية لهم، ويتجنبون الخبرات غير المجزية - قانون الأثر.

3-2- الوعي:

ينبغي أن يعرف العاملون، السلوكيات الأدائية التي سيتم مكافأتهم عليها، سواء من المنظمة بصفة عامة، أو من المشرف بصفة خاصة.

3-3- التوقيت:

يتحدد سلوك الأداء أثناء العمل بفترات قصيرة فإذا قام المرؤوس اليوم بسلوك مطلوب وقدم له الحافز بعد سنة، تلاشى الارتباط المطلوب بين السلوك والحافز، وعليه فالحافز يتبع السلوك بسرعة، دونما تأجيل أو تعطيل. (الخضر، 2005، ص 65)

3-4- الحجم:

يوازى حجم الحافز، المجهود والإنجاز الذي تم، وذلك نسبياً، بمعنى أن هناك تبايناً بالضرورة وفقاً للظروف، والهيكل الوظيفي، وحجم الجهد ونوعيته، وطبيعة الأفراد، والمنظمات ومكانها الجغرافي.

3-5- الثبات:

ضرورة أن يكون نظام الحوافز ثابتاً عبر الوقت وبين الأفراد، وبعبارة أخرى ينبغي على المشرف أن يكافئ كل المرؤوسين لنفس الشيء، وتقدم المكافأة على نفس الأشياء. وعليه، توحيد المعيار الحافزي من ناحية، وتوحيد المقياس الحافزي من ناحية أخرى، مما يبعث في النفوس الطمأنينة، بسبب العدالة المتوفرة من الثبات.

3-6- السيطرة:

تحكم العامل في مكونات الأداء، وفي ظروف الأداء، والظروف الحياتية، حتى يتم إرجاع النتائج إلى أدائه، ومن ثم يمكن مكافأته. (حجازي، 2007، ص 213-214)

كما تتوقف فاعلية نظم الحوافز وقدرتها على إثارة أنواع السلوك المطلوب على وجود ارتباط بين ثلاثة عوامل وهي:

1- الاتجاه: أي أن يكون اتجاه الحافز إيجابياً أو سلبياً التأثير.

2- القوة: أي أن يكون الحافز قوياً أو ضعيفاً.

3- الاستمرارية: أي قد يستمر الحافز لفترة طويلة أو قصيرة. (Batty, 1979, p 269)

وهناك ثلاثة معايير رئيسية يتم الحكم من خلالها على نظام الحوافز المطبق في المنظمة وهي كما ذكرها الطائي ما يلي:

أ- الأداء: إذ يستخدم الأداء كمعيار أساسي لتقييم أثر أنظمة الحوافز على مستويات الأداء لدى الأفراد العاملين وباقتراض ثبات العوامل الأخرى.

ب- تكلفة العمل بالنسبة للوحدة الواحدة: عندما يوجد في المنظمات نظام لمحاسبة التكاليف بشكل متطور ودقيق فإنه يضمن تحديد نصيب الوحدة الواحدة المنتجة من تكاليف العمل، ويستخدم جانب التكلفة في تحديد مدى فعالية نظام الحوافز المعتمد من قبل المنظمة والمطبق فيها، وهذا يؤدي إلى تخفيض التكلفة وتحقيق الاستقرار في العمل.

ت- رضا الأفراد العاملين: يمثل رضا الأفراد العاملين أحد المعايير الهامة لمعرفة مدى فعالية أنظمة الحوافز ومدى تناسب الحافز مع الأداء. (الطائي وآخرون، 2006، ص416).

4- شروط نجاح نظام الحوافز:

هنالك شروطاً أساسية لا بد للإدارات من أخذها بعين الاعتبار إن أرادت الاستفادة من الحوافز في إنجاح العملية الإنتاجية وزيادة مردودها، وهي كما يراها زويلف:

1- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً. إذ لا بد أن تحدد مسار الحوافز بحيث تؤدي إلى تحقيق أهداف العاملين والمنظمة معاً. وهذا يتطلب إقامة جسور مشتركة بين أهداف العاملين والمنظمة.

2- أن تخلق صلة وثيقة بين الحافز والهدف. إذ لا فائدة من تلك الحوافز التي لا تحرك الدوافع عند الإنسان بالشكل الذي يدفعه للتصرف تصرفاً هادفاً لتحقيق رغباته.

3- كما لا بد للمنظمة أن تحدد الوقت الملائم الذي تستخدم به الحوافز وخاصة تلك الحوافز المادية التي لا بد أن تكون في مواعيد محددة ومتقاربة.

- 4- أن نضمن استمرارية الحوافز وذلك لخلق الشعور والطمأنينة لدى الأفراد بتوقع استمرارية قيام المنظمة بإشباع تلك الحاجات وضمان ذلك في المستقبل.
- 5- أن تضمن المنظمة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز.
- 6- أن تكون السياسة التي تنظم الحوافز تتصف بالعدالة والمساواة والكفاءة.
- 7- أن يدرك الأفراد السياسة التي تنظم الحوافز وذلك لتؤدي دورها في تحفيز الأفراد نحو مزيد من الإنتاج.
- 8- أن ترتبط الحوافز ارتباطاً عفوياً مع الجهود التي يبذلها العاملون لتؤدي دورها في تحفيز الأفراد، وتقديم المزيد من الجهود وتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار.
- 9- أن ننمي في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحافز.
- 10- أن يكون الحافز متناسباً مع دوافع الفرد، وأن يكون الأداة المطلوبة لتخفيض النقص في الإشباع. (زويلف، 1998، ص 225-226)

وبالإضافة إلى ما تقدم من شروط يجب أن تواكب الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي يمر بها المجتمع الذي تزاوّل المنظمة نشاطها فيه والتي قد تؤثر على حاجات العاملين و رغباتهم وتوقعاتهم. وأن لا يتأثر منح الحوافز بالنوازع الشخصية أو العلاقات والمحسوبيات. (الموسوي، 2004، ص 231)

المبحث الثالث

أنواع الحوافز

إن أنظمة الحوافز التي يتم إعدادها من قبل المنظمات تختلف باختلاف المنظمة وإمكاناتها المتاحة وكذلك في ضوء نظرتها إلى الدافعية وأهميتها في تحريك جهود العاملين نحو إنجاز الهدف المراد تحقيقه والحوافز تأخذ صوراً مختلفة. ويمكن تقسيمها إلى الأنواع التالية وفقاً لمعايير معينة ومن هذه المعايير ما يلي:

- من حيث مادتها: تقسم الحوافز إلى حوافز مادية وحوافز معنوية.
- من حيث اتجاه أثرها على الفرد: تقسم الحوافز إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية. (حمود، الخرشة، 2007، ص186)
- من حيث الفئة المستهدفة: تقسم الحوافز إلى حوافز فردية وحوافز جماعية. (درة، الصباغ، 2008، ص 413)
- من حيث ارتباطها: تقسم الحوافز إلى حوافز داخلية وحوافز خارجية. (الشيخ، 2008، ص 13)

1-أنواع الحوافز من حيث مادتها:

تقسم الحوافز إلى حوافز مادية وحوافز معنوية.

1-1-الحوافز المادية:

ويقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات أفراد التنظيم المادية فقط دون غيرها، فالروح المعنوية تعني أن الفرد يؤدي عمله ويكون متحفزاً لأداء هذا العمل لاعتقاده بأنه سيحصل في المقابل على ما يريد ولكن في الوقت نفسه فإن الفرد يريد من هذه الحوافز قدرتها على تأمين حاجاته الأساسية. (برير، 2000، ص 114)

وتشكل الحوافز المادية - بشكل عام - القدرة الشرائية للفرد التي تمكنه من إشباع حاجاته الفردية والأسرية من السلع والخدمات سواء كانت أساسية أو كمالية. (مصطفى، 2004، ص364)

وهي حوافز ملموسة تتخذ أشكالاً متنوعة وتختلف صورها من مؤسسة إلى أخرى. (زويلف، 1998، ص 224)

وهي تتضمن كل من الحوافز المباشرة وغير المباشرة، وذلك كما يلي:

1-1-1- الحوافز المادية المباشرة:

تتمثل هذه الحوافز في الأجر الأساسي وملحقاته مثل: الأجر الإضافي، حوافز الإنتاج، العلاوات الدورية، المكافآت بأنواعها (تشجيعية أو عن اقتراحات مفيدة أو في المناسبات)، البدلات، الاشتراك في أرباح الشركة. (مصطفى، 2004، ص 364)

ويمكن عرض أهم الحوافز المادية المباشرة كما يلي:

• الأجر:

يعتبر الأجر العادل الذي يحصل عليه الفرد من أهم أنواع الحوافز على إطلاقها في كافة المنظمات فلأجور فعالية واضحة تتلخص بأن الفرد يحصل على أجر محدد مقابل العمل والجهد الذي يقوم به، وبسبب الاختلافات الواضحة بين أنماط احتياجات الأفراد فإنه لا يمكن تصميم نظام للأجور يستطيع تحفيز كافة أفراد التنظيم بنفس الدرجة.

من جهة ثانية اختلفت الآراء بين العلماء في تحديد أهمية الأجر ودورها المستمر في التحفيز على رفع كفاءة الأداء، ولكن بالرغم من هذا الاختلاف تبقى الأجر أحد أهم الحوافز الخاصة بالعمل، ويبقى حرص إدارة الأفراد عند رسم نظام للأجور أن يكون أحد الأدوات التي تستخدم عند رسم نظام الحوافز بشرط أن تتأكد إدارة الأفراد من شرطين أساسيين:

1- خلق علاقة بين الأجر والإنتاجية.

2- توفر الرغبة لدى الأفراد في الحصول على الأجر المرتفعة. (بربر، 2000، ص 114)

• العلاوات الدورية:

العلاوة الدورية هي حافز سنوي تقدمه الإدارة للموظف الذي يتضح أن أداءه في العمل، وتعامله مع الزملاء والرؤساء والعملاء على مستوى جيد أو ممتاز، وفقاً للمستويات التي تحددها الإدارة لقياس هذا الأداء.

• البدلات:

تصرف لبعض العاملين بدلات تختلف في تسميتها، وإن كانت في معظمها تدخل تحت اسم بدل طبيعة العمل، والمفروض أن البدل يصرف للفرد لتعويضه عن جهد غير عادي وظروف غير عادية تتواجد بشكل متلازم مع أداء العمل، وتختلف طبيعة وقدر هذا الجهد، وتلك الظروف باختلاف طبيعة العمل.

• حوافز الإنتاج:

هي حوافز تصرف إما على أساس يومي حيث يتقرر صرف مبلغ معين عن كل يوم عمل، أو على أساس شهري، حيث يصرف مبلغ معين في نهاية كل شهر. وذلك وفقاً لمعايير محددة بشأن حجم الأداء والانضباط الوظيفي، وبمعدلات تتناسب مع المستوى الوظيفي أو مستوى الأداء أو كلاهما.

• المكافآت عن ساعات العمل الإضافية:

وهذه تصرف للموظف الذي يقوم بجهد إضافي متمثلاً في استمراره في العمل بعد ساعات العمل المقررة نظراً لعدم كفاية العاملين بالنسبة لحجم الأعمال المطلوبة. وتحسب هذه المكافأة بضرب عدد الساعات الإضافية في المبلغ المقرر عن الساعة الواحدة. إلا أن صرف هذه المكافآت يتوقف على مدى كفاية الاعتماد المالي الذي تخصصه الإدارة لهذا الغرض.

• المكافآت عن اقتراحات العاملين:

تقرر الإدارة مكافآت تشجيعية للعاملين الذين يقدمون اقتراحات أو أفكاراً مبتكرة لتحسين طرق العمل، أو رفع كفاءة الأداء أو تخفيض تكاليف التشغيل.

1-1-2- الحوافز المادية غير المباشرة:

تتضمن هذه الحوافز خدمات اجتماعية تقدم للعاملين والعمالات مثل: التغذية والإسكان والمواصلات والتثقيف والتعليم والترويج والرياضة وخدمات مالية وخدمات طبية ودور الحضانة للموظفات وخدمات شرائية.

وتعد الخدمات الاجتماعية من الحوافز المؤثرة على أداء العاملين. فهي إذ تستهدف المحافظة عليهم ورفع درجة رضائهم العام عن العمل، تهيئهم للعمل في ظل معنويات عالية. هذا بالإضافة لكونها حافزاً لهم على الاستمرار في قوة العمل بالمنظمة.

وقد تنوعت الخدمات والمزايا التي تقدمها المنظمات بحيث أصبحت تمثل عنصراً رئيسياً في الموازنة الإجمالية للأجور. وتهدف هذه الخدمات -بشكل عام- تحسين الظروف المادية للعمل، وإتاحة الاستمتاع بأوقات فراغ أكبر. وضمان الأمان والرعاية في أوقات الشدة مثل المرض والأزمات المالية، وتحسين الظروف الاجتماعية العامة للعاملين. (مصطفى، 2004، ص

(366-364)

1-2- الحوافز المعنوية:

هي تلك الحوافز التي تشبع الحاجات الذاتية للإنسان إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية والتي تزيد من تماسك العاملين وشدهم نحو العمل. (زويلف، 1998، ص 225)

ويقصد بالحوافز المعنوية تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم وتشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة بحيث تساعد هذه المكونات من توفير الإشباع الكامل لاحتياجات أفراد التنظيم غير المادية. (بربر، 2000، ص 115)

وتتمثل أهم هذه الحوافز كما يراها مصطفى في: (أ) حوافز متعلقة بالعمل: مثل العمل المناسب من حيث تصميمه وتناسبه مع قدرات ومهارات الفرد، وفرص الترقية، والمشاركة في الإدارة، (ب) حوافز متعلقة ببيئة العمل: مثل جماعة العمل المنسجمة، وظروف العمل الجيدة، والإشراف الفاعل، ونظم الاقتراحات. (مصطفى، 2004، ص 370)

هذا إضافة لحوافز معنوية أخرى مثل خطابات الشكر وأنواع الجدارة ودرع الكفاءة ووضع لوحة شرف لتسجيل أسماء الموظفين المجيدين.

1-2-1- الحوافز في مجال العمل نفسه:

وهذه تتضمن:

• العمل المناسب:

والمقصود بذلك أن يتناسب أو يتوافق عمل الفرد مع معارفه ومهاراته وميوله واهتماماته، وطموحاته. ومن شأن هذا التوافق أن يحفز الفرد على الأداء الفاعل.

• التصميم المحفز للعمل:

المقصود بذلك أن يكون تصميم العمل - في حد ذاته - محفزاً للفرد على الأداء الفاعل. ويتضمن تصميم العمل: درجة التعقيد أو الصعوبة في الأداء ودرجة التكرار ودرجة التنوع - درجة الاستقلالية أو مدى العلاقات الاعتمادية مع الآخرين ومتطلبات الأداء من حيث السلطة والمسؤولية، وطرق الأداء، والمعلومات.

1-2-2- الحوافز في بيئة العمل:

وهذه تتضمن:

• الإشراف:

لا ينحصر وصف المشرف أو القائد في كونه مسؤولاً عن أداء مجموعة من الأفراد. فهو أيضاً مسؤول عن خلق وتنمية جو معنوي مناسب يهيئ للأفراد أن يعملوا معاً بفاعلية تجاه تحقيق الأهداف المخططة. وحتى يكون نمط الإشراف حافزاً للمرؤوسين على الأداء الفاعل، يجب أن تتوفر للمشرف أو القائد سمات بناءة مثل: الذكاء والنضج والالتزان الانفعالي والقدرة على فهم الناس والتأثير فيهم من خلال الاتصال الناجح وديموقراطية القيادة.

• ظروف العمل المادية:

تتضمن ظروف العمل المادية: الإضاءة والتهوية والحرارة والضوضاء والنظافة وألوان الأثاث والحوائط - وفي بعض المنظمات - الموسيقى الخفيفة في مكان العمل. وتسهم ظروف العمل المادية الجيدة في تحديد درجة الشعور بالرضا عن العمل. حيث يتأثر أداء الفرد بانطباعاته عن بيئة عمله وتفاعله معها. لذلك تسهم بيئة العمل الجيدة في تنمية الدافع للعمل وتقليل أخطائه ورفع مستويات الجودة وزيادة الإنتاجية.

• العلاقات مع صحبة العمل:

تكتسب هذه العلاقات أهمية بالغة في ضوء حقيقة أن الفرد يقضي نصف يومه تقريباً في العمل. فإذا تهيأت للعامل صحبة عمل متألّفة منسجمة، فإن هذا يسهم في إشباع الحاجات الاجتماعية، كما يسهم ذلك في شيوع روح الفريق حيث يسود التعاون والتفاعل الإيجابي بين جماعة العمل، ويسهل الإشراف.

• المشاركة في الإدارة:

المقصود بذلك إتاحة الفرصة للمرؤوسين للاشتراك في حل المشكلات واتخاذ القرارات. ووفق هذا الأسلوب أو الحافز، يحيط المشرف مرؤوسيه علماً بالمشكلات وبمؤشرات الأداء ويشجعهم على إبداء آرائهم واقتراحاتهم، ويتقبلها أو يأخذ بعضها أو كلها بالاعتبار قبل إصداره للقرار.

ويتضمن حافز المشاركة في الإدارة، نظام الاقتراحات. حيث تخصص وحدة تنظيمية بالمنظمة لتلقي وفحص الاقتراحات المقدمة من العاملين ودراستها من حيث مدى إسهامها في تبسيط إجراءات الأداء، أو ترشيد التكاليف، أو حل مشكلة عامة مع اقتراح مكافأة مقدميها.

2-أنواع الحوافز من حيث اتجاه أثرها على الفرد:

تقسم الحوافز إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية.

2-1-الحوافز الإيجابية:

وهي الحوافز التي تلبي حاجات ودوافع الافراد العاملين ومصالح المنظمة فقيام العاملين بزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات والآراء البناءة والابتكارات والمخترعات وتحمل المسؤولية والتفاني والإخلاص في العمل تعتبر نتائج إيجابية لها ما يقابلها من حوافز إيجابية تمنحها المنظمة لهؤلاء العاملين ومن هذه الحوافز: الحوافز المادية والحوافز الاجتماعية والحوافز المعنوية.

2-2-الحوافز السلبية:

وهي الوسائل التي تستخدمها الإدارة لغرض منع السلوك السلبي وتقويمه والحد من التصرفات غير الإيجابية للأفراد العاملين كالتكاسل وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات، ومن هذه الوسائل حث وتنبية الفرد العامل إلى ضرورة القيام بواجباته المكلف بها وحجب بعض الامتيازات عن الفرد لفترة محددة من الزمن وتوجيه اللوم والإنذار، وإيقاف الترقيّة، ونقل الفرد من وظيفة إلى أخرى بذات الدرجة أو الراتب أو مع خفض الدرجة والراتب، ويتم استخدام هذه الوسائل حسب جسامة المخالفات والتجاوزات والأخطاء من حيث ضالتها أو كونها متوسطة أو شديدة.

وبالإمكان استخدام الحوافز السلبية لأغراض عديدة من بينها:

1- التنبية على ضرورة قيام الفرد بالتزاماته المكلف بها.

2- عدم الاستمرار في الخطأ.

3- التحفيز على تحسين الأداء لإزالة آثار العقوبة من جهة والحصول على الحوافز الإيجابية من جهة أخرى.

4- حث وتنبية الآخرين على تجنب الأخطاء حتى لا يتعرضوا للعقاب.(الموسوي، 2004، ص

(234-232)

3-أنواع الحوافز من حيث الفئة المستهدفة:

تقسم الحوافز إلى حوافز فردية وحوافز جماعية.

3-1-الحوافز الفردية:

وهي التي ترتبط بالأداء الفردي بطريقة أو بأخرى، ومن أهم مزايا الحوافز الفردية، أن الفرد يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء والمكافأة، وعلى العكس من ذلك، تكون هذه العلاقة غير واضحة في حالة المكافآت على مستوى الجماعة أو المؤسسة، ولهذا نجد أن نظام الحوافز الفردية هو أكثر أنواع الحوافز استخداماً وقبولاً.

وفي نفس الوقت، فإن الحوافز الفردية يشوبها بعض المشاكل. فقد تؤدي المنافسة بين الأفراد إلى التسبب في بعض النتائج السلبية. (غربي وآخرون، 2007، ص 220) وإن أكثر الحوافز الفردية شيوعاً هي خطط معدل القطعة وخطة وبرة الوقت وكذلك العمولات، وذلك كما يلي:

3-1-1-خطط معدل القطعة:

وهي من أقدم وأسهل الأساليب في نظام المكافآت الفردية، حيث يتم وضع مقدار معين من الحافز وفقاً لكل وحدة ينتجها الفرد، وعندما يحين موعد الدفع، يتم ضرب عدد الوحدات في معدل الدفع للوحدة الواحدة، ليحصل المعني في الأخير على المبلغ الناتج.

3-1-2-خطة وبرة الوقت:

ووفقاً لهذه الخطة تمنح المكافآت على أساس ما يتم توفيره من الوقت المعياري أو المحدد للإنتاج. وهناك ثلاثة أنواع من هذه الخطط في مجال العمل، وهي :

- خطة هالسي: وتبعاً لهذه الخطة يدفع للموظف أجر مضمون للساعة، إلى جانب قسط محدد لأي وقت متوفر عن الوقت المعياري لإنتاج كمية محددة من الإنتاج.
- خطة روان: إذا كانت خطة هالسي تدفع نسبة ثابتة عن الوقت الموفر، فإن خطة روان لا تستخدم نسبة ثابتة، وإنما تطبق نسباً متفاوتة تتماشى والنسبة المئوية الموفرة من الوقت المحدد.
- خطة بيدو: ووفقاً لهذه الخطة يتم الاعتماد في الدفع على تحديد وحدة معيارية تكون بمثابة الأساس يطلق عليها اسم (ب). وتتحدد حوافز الموظف استناداً لعدد (ب) التي تم تحقيقها أزيد من الوقت المعياري خلال فترة زمنية محددة. (حسن، 2005، ص 309-311)

3-1-3- خطط على أساس العمولات:

إن الخطط التي وردت أعلاه غالباً ما يتم تطبيقها على عمال الإنتاج، لكن أسلوب العمولات غالباً ما يتم استخدامه في النشاطات التسويقية والبيعية كمندوبي البيع ومندوبي التأمين. وعلى الرغم من تنوع هذه الخطط إلا أن جميعها يعتمد على حجم المبيعات بصورة كلية أو جزئية كما يلي:

1- يعمل مندوبو البيع على نظام العمولات بصورة كلية.

2- يعمل البعض بحصوله على أجر ثابت إضافة لنسبة معينة من العمولات.

3- قد يحصل البعض على مسحويات شهرية تطرح بعد ذلك من العمولات التي يحققها رجل البيع.

وتتميز خطط الحوافز على أساس العمولة، بأنها تربط مباشرة بين الأداء والمكافآت، فرجل البيع يعلم أنه إذا لم ينجح في عمله، لن يحصل على العمولة. ولكن من الناحية الأخرى، فإن من أهم عيوب هذا النوع من الخطط هو أنه قد يوجد بعض العوامل الخارجية التي لا يستطيع الفرد التحكم فيها، والتي قد تؤثر على مستوى مبيعاته. ومن ضمن العوامل الخارجية المؤثرة: التغيير التكنولوجي، الاقتصاد القومي، العوامل المناخية، وأذواق المستهلك. (حمود، الخرشة، 2007، ص 189)

3-2- الحوافز الجماعية:

عندما يصعب تحديد الأداء الفردي نظراً للتداخل في العمل، فإنه يكون من الأفضل تصميم نظام للحوافز على الأساس الجماعي. فمثلاً العامل على خط تجميع مضطر للعمل بالسرعة التي يعمل بها الآخرون، ومن ثم فإن عمله يعتمد على عمل الآخرين. (غربي وآخرون، 2007، ص 221)

ووفقاً للحوافز الجماعية، تحصل كل أفراد الجماعة على حوافز تعتمد على أداء المجموعة ككل وتعتمد معظم خطط الحوافز الجماعية على عوامل مثل الأرباح أو تخفيض تكلفة التشغيل. وقد صممت خطط الحوافز الجماعية، لتشجيع الأفراد على ممارسة نوع من الضغط على زملاء العمل في المجموعة، لتحقيق أداء أفضل وأسرع. (حسن، 2005، ص 315)

4-أنواع الحوافز من حيث ارتباطها :

تقسم الحوافز إلى حوافز داخلية وحوافز خارجية.

4-1-الحوافز الداخلية:

هي درجة الإشباع التي يحققها الفرد من الوظيفة ذاتها، ويتحقق هذا الإشباع للفرد داخلياً، ومثال ذلك عندما يشعر الفرد بالفخر بالوظيفة التي يؤديها، أو الشعور بالانتماء إلى شركة متميزة ولها مكانتها في سوق العمل، والمصدر الأساسي للإشباع لهذا النوع من الحوافز هو الوظيفة التي يشغلها الفرد في المنظمة، ومن الممكن أن تحقق المنظمة هذا النوع من الحوافز الداخلية من خلال عدة أساليب منها على سبيل المثال أسلوب الإثراء الوظيفي أو التكبير الوظيفي أو التناوب الوظيفي.

4-2-الحوافز الخارجية:

هي مقدار ما يحصل عليه الفرد من أموال وترقيات وفوائد أخرى، والسمة الأساسية لتلك الحوافز أنها تأتي من خارج الوظيفة، وأنها تأتي من جهة خارجية هي الإدارة.(زايد، 2003، ص388-390)

5-مشكلات الحوافز:

إن تعدد وتباين أهداف العاملين ودوافعهم وتبدلها أو تغييرها بين وقت وآخر يجعل مسألة اختيار الحافز مشكلة حقيقية أمام العاملين في إدارة الموارد البشرية. وتزداد هذه المشكلة عمقاً في بلادنا العربية لأن غالبية المنظمات العاملة فيها تعاني من مشاكل عديدة بشأن الحوافز، فإلى جانب ضعف دور إدارة الموارد البشرية في هذه المنظمات نجدها - أي المنظمات - تعاني من واحدة أو أكثر من المشاكل الآتية بخصوص الحوافز:

- 1- عدم وضوح أهداف نظام الحوافز لكل من الإدارة والمستفيدين.
- 2- غياب الدراسات العلمية والبحوث الميدانية المتعلقة بدوافع واتجاهات العاملين.
- 3- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء لكي تمنح الحوافز بناءً عليها، وقد أدى ذلك إلى حصول أعداد كبيرة من العاملين على حوافز واحدة أو متشابهة بالرغم من وجود الفروقات المهارية والثقافية فيما بينهم.
- 4- عدم دقة تقويم أداء العاملين وخضوع عملية التقويم للعوامل الشخصية في أغلب الأحيان.

5- نقص مهارة المديرين في تطبيق الحوافز، وتحيز بعضهم وتدخل العوامل الشخصية في تطبيق الحوافز.

6- قصور المتابعة والرقابة على الحوافز من حيث فعاليتها والأثر الذي تتركه على الأفراد، والعائد المتحقق منها والثغرات التي توجد فيها، والنواحي التي تحتاج للتعديل وغياب الإحصاءات الدالة على ذلك. (الطائي، وآخرون، 2006، ص422-423)

7- فقدان مفهوم الأخذ والعطاء في الحوافز وتحول الكثير منها إلى حق مكتسب أو إلى جزء من المرتب ومن ثم انتفاء الصفة التحفيزية وهي دفع الأفراد لمزيد من العمل والجهد لنيل الحوافز المقررة. (Halloran, 1983, P 114)

الفصل الثالث

الميزة التنافسية

المقدمة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية في الميزة التنافسية

1- مفهوم وأهمية الميزة التنافسية.

2- خصائص وشروط الميزة التنافسية.

3- أبعاد الميزة التنافسية.

4- نموذج قوى التنافس الخمس.

المبحث الثاني: أنواع ومحددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم عليها

1- الأنواع الرئيسية للمزايا التنافسية.

2- سلسلة القيمة.

3- محددات الميزة التنافسية.

4- الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية.

5- معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.

المبحث الثالث: الاستراتيجيات العامة للتنافس

1- استراتيجية قيادة التكلفة.

2- استراتيجية التمييز.

3- استراتيجية التركيز.

المقدمة:

لقد أصبح موضوع الميزة التنافسية من المواضيع التي تشغل المنظمات كثيراً، إذ يقضي المديرون جزءاً كبيراً من وقتهم في التفكير الجاد في هذا الموضوع كونه يلعب دوراً كبيراً في مصير منظماتهم، وقد شهدت العقود الأخيرة التعمق في هذا الموضوع من قبل المنظمات بالتنسيق مع الجهات البحثية من أجل التوصل إلى الأسرار والأسس التي تستطيع من خلالها المنظمة الحصول على ميزة تنافسية في السوق. ففي ظل المنافسة وسرعة التغيير في رغبات واحتياجات العملاء تسعى المنظمة إلى التطوير المستمر لتحقيق التميز والبقاء في الأسواق، واكتساب ميزات تنافسية قوية ودائمة لتواجه حدة المنافسة.

وسيركز هذا الفصل على الكيفية التي يمكن للمنظمة من خلالها، أن تحقق ميزة تنافسية، أو تدافع بها عن ميزة تنافسية، عن طريق الاستراتيجية التي تستخدمها، أو من خلال إدارتها لسلسلة القيمة، حيث قُسم الفصل إلى ثلاث مباحث، سوف يتناول المبحث الأول المفاهيم الأساسية في الميزة التنافسية، وسيتناول المبحث الثاني أنواع ومحددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم عليها، بينما سيتناول المبحث الثالث الاستراتيجيات العامة للتنافس.

المبحث الأول

مفاهيم أساسية في الميزة التنافسية

1- مفهوم وأهمية الميزة التنافسية:

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزاً ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال. فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها.

وترجع بدايات هذا المفهوم إلى ثمانينات القرن العشرين حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع وخاصة بعد ظهور كتابات «مايكل بورتر Michael porter» -أستاذ الإدارة الاستراتيجية بجامعة هارفارد- بشأن استراتيجية التنافس والميزة التنافسية.

ويعتمد هذا المفهوم على نقطة أساسية وهي أن العامل الأكثر أهمية والمحدد لنجاح منظمة الأعمال هو الموقف التنافسي لها في الصناعة التي تعمل بها. (خليل، 1998، ص79) ومن بين ما قُدم لهذا المفهوم من تعاريف ما يلي:

عرف «مايكل بورتر Michael porter» الميزة التنافسية بأنها:

«تتسأ أساساً من القيمة التي باستطاعة أية مؤسسة أن تخلقها لزيائنها عندما تتمكن من أخذ أسعار أقل مقارنة بأسعار المنافسين مع تقديم منافع متساوية، أو أن تقدم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة في السعر». (المطيري، 2012، ص 21)

وتعرف الميزة التنافسية عموماً بأنها ترتبط بما يميز منظمة ما عن غيرها من المنظمات المنافسة. وبالتالي فإن الميزة التنافسية تعني أن تتمتع المنظمة بميزات من خلال ما يتوافر فيها من موارد وقدرات ومهارات لا تستطيع المنظمات الأخرى المنافسة تقليدها أو مجاراتها. (عريقات وآخرون، 2010، ص53-54)

كما تعرف الميزة التنافسية بأنها تعني استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم.

(Pitts & Lie, 1996, P 68)

وعرف «السلمي» الميزة التنافسية بأنها: المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها عن هؤلاء المنافسين من

وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.(السلمي، 2001، ص104)

أما البعض فقد انفرد في تعريف الميزة التنافسية من منظور الموارد البشرية فعرّفها كما يلي «تتحقق الميزة التنافسية عند امتلاك المنظمة لموارد بشرية يكون العضو فيها غير قابل لأن يحل محله أي بديل، وأن يكون نادراً وفريداً، وأن يكون لديه القدرة على إضافة قيمة تصعب محاكاتها أو تقليدها». (عريقات وآخرون، 2010، ص54)

وبالنظر إلى هذه التعريفات يتبين أنها تتحدث عن تفرّد وتميز منظمة ما عن غيرها من المنظمات فيما تقدمه لعملائها. فبعضها نسب تحقيق الميزة التنافسية للمنتج نفسه، وبعضهم نسبها إلى قدرة الموارد البشرية، بينما عزاها آخرون إلى المهارة والتقنية التي تمتلكها المنظمة. (عريقات وآخرون، 2010، ص54).

ويمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية كما ذكرها يحضية وأحمد بما يلي:

1- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.

2- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافس.

3- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذلك ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.(يحضية، أحمد، 2004، ص6)

2- خصائص وشروط الميزة التنافسية:

نظراً لحساسية الميزة التنافسية ضمن استراتيجية المؤسسة وأثرها الواضح في تحقيق النجاح المرغوب، فإن تحقيق الفائدة المرجوة من امتلاكها يقتضي تحقيق توفر عدد من الخصائص والشروط، ومن بين الخصائص التي يجب أن تتميز بها الميزة التنافسية للمؤسسة نجد ما يلي كما يراها أحمد:

1- تبنى الميزة التنافسية على أساس الاختلاف وليس على أساس التشابه.

2- تؤسس على المدى الطويل باعتبارها تختص باغتنام الفرص في المستقبل.

3- تكون غالباً مركزة جغرافياً.(أحمد، 2012، ص4)

وحتى تكون الميزة التنافسية لدى المؤسسة فعالة ومحققة لأهداف التنافس، ينبغي أن تتوفر فيها جملة من الشروط تتمثل فيما يلي كما يراها الحاج ونور الدين:

1- حاسمة، بمعنى أنها تتيح للمؤسسة عامل السبق والتفوق على المنافسين.

2- الديمومة، أي أنها تحقق الاستمرارية عبر الزمن.

3- إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافسين تقليدها أو إلغاؤها.

ولكي تضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية يجب ألا ينظر إليها كل على حدى، بل ينبغي أن يتم تفعيلها مجتمعة لأن كل شرط مرهون ومرتبط بالآخر، بمعنى أنه لا استمرارية دون حسم، ولا إمكانية للدفاع دون وجود استمرارية. (الحاج، نور الدين، 2007، ص9)

3- أبعاد الميزة التنافسية:

هناك العديد من الأبعاد التي اعتمدها الباحثون والمنظمات، والتي يعد كل واحد منها بمثابة بعداً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية وأهم هذه الأبعاد ما يلي:

3-1- بعد التكلفة:

يعرف بعد التكلفة بأنه عرض المنتجات بأقل الأسعار نسبة إلى أسعار المنافسين. (Reid & Sanders, 2002, p28)

فالشركات التي تسعى للحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بتكلفة أقل من المنافسين. (Aquilano & others, 1996, P24)

كما أن التكلفة الأقل هي الهدف الرئيسي للشركات التي تتنافس من خلال هذا البعد، وحتى الشركات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى فإنها تسعى لتحقيق تكلفة منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها مما ينعكس على أسعارها، ويسهم في زيادة الطلب عليها. (slack & others, 2004, p44P)

ويمكن للمنظمة أن تخفض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وتقانة العمليات، إذ يُعد ذلك أساساً مهماً لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في عملية اتخاذ القرارات وصياغة استراتيجية الشركة لتكون قائمة في مجال التكلفة. (Evans & Collier, 2007, P124)

3-2- بعد الجودة:

تعد الجودة من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن. (Slack, 2004, P45) ويعني بعد الجودة القدرة على تقديم منتجات تتطابق مع حاجات ورغبات الزبائن. (Hindrikes& karlsson, 2006, p18) حيث تصل معظم الشركات إلى مستوى الجودة في أسلوب دفاعي أو تفاعلي أو أن الجودة ضمن هذا المفهوم تنقيد وتقتصر على تقليل معدل العيوب أو التأكيد على مواصفات التصميم ولغرض التنافس على أساس مستوى الجودة يجب على الشركات أن تنظر إلى الجودة وكأنها فرصة إلى إسعاد الزبائن. (Russell& Taylor, 2000, P33) وإن المنتجات ذات الجودة العالية تسهم في تحسين سمعة الشركة وتحقيق رضا الزبون كما أنه يمكن للشركة أن تفرض أسعار أعلى في حالة تقديم منتجات ذات جودة عالية لتلبية متطلبات الزبائن. (Evans& collier, 2007, P126)

3-3- بعد المرونة:

تعد المرونة من الأبعاد المهمة في تحقيق الميزة التنافسية، وتعني قدرة الشركة على تقديم منتجات متنوعة في الوقت المطلوب، بالإضافة إلى قدرتها على تطوير المنتجات الحالية وتحسين عملياتها لتقديم منتجات جديدة. (Chase& others, 2001, P26) أي الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن. (Dilworth, 1996, P57) وتصنف المرونة إلى:

- 1- مرونة المنتجات: وهي قدرة المنظمة على مسايرة التغيرات في تصميم المنتجات والناجمة عن تغير تفضيلات الزبائن والتطورات التكنولوجية.
- 2- مرونة الحجم: هي القدرة على تغير حجم الإنتاج زيادة أو نقصاناً لمتابعة التغيرات في مستوى الطلب. (Krajewski& Ritzaman, 1999, P35) ويمكن للمنظمات أن تحقق ميزة تنافسية بهذا البعد من خلال الآتي:
 - 1- القدرة على زيادة المنفعة الشكلية من خلال تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات لمقابلة احتياجات الزبائن المختلفة.
 - 2- القدرة على تخفيض الكلف الناجمة عن التطور من منتج إلى آخر ومن ثم سوف تؤدي إلى تخفيض الكلف الكلية.

3- القدرة على تلبية التغيرات في تفضيلات الزبائن وبأقل كلفة ممكنة.
4- القدرة على الوفاء بمواعيد التسليم لأن المنظمات التي تتنافس على أساس المرونة تكون لديها القدرة لمتابعة الطلب بإنتاج كميات مختلفة وبكف اقتصادية. (Vondermbes & White, 1991, p36)

3-4- بعد سرعة الاستجابة للعميل :

يعد هذا البعد بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض فترات الانتظار والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن. (Bragmang, 1990, P5)
فعندما تريد أداء العمل بسرعة هذا يعني تخفيض الوقت المستغرق لتسليم الطلبات للزبائن. (Slack, 2004, P64)

وتحدد ميزة سرعة الاستجابة للعميل بثلاثة أوقات هي:

- 1- الوقت المصروف بين تلقي الطلب من الزبون ووقت تلييته.
- 2- الوقت المحدد لإيصال السلعة أو الخدمة للزبون.
- 3- الوقت الذي تقضيه المنظمة لطرح منتج جديد. (Krajewski & Ritzaman, 1999, p34)
وإن الوقت في مجتمع اليوم يعد من المصادر الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية للشركة، فالزبائن يرغبون بالاستجابة السريعة لطلباتهم، فضلاً عن فترات انتظار قصيرة، وإن العديد من الشركات تعرف اليوم كيف تستخدم الوقت كسلاح تنافسي من خلال تسليم المنتجات إلى الزبائن بشكل أسرع وأفضل. (Evans & Collier, 2007, P126)

4- نموذج قوى التنافس الخمس:

يمكن تعريف الصناعة على أنها مجموعة من الشركات تقدم منتجات أو خدمات يمكن أن تمثل بدائل بعضها للبعض وهذه البدائل عبارة عن منتجات أو خدمات تؤدي إلى إشباع الحاجات الأساسية لنفس المستهلك.

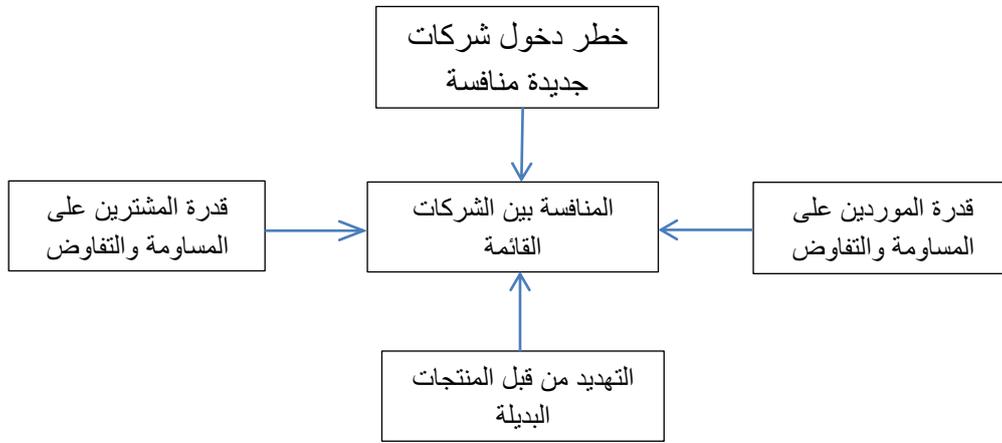
وتتمثل المهمة التي تواجه المديرين في تحليل قوى المنافسة في بيئة صناعية ما بغرض التعرف على الفرص والتهديدات التي تواجه الشركة. وقد قام «مايكل بورتر Michael porter» بتطوير إطار عمل يساعد المديرين في هذا التحليل.

ويعرض الشكل (3-1) إطار عمل porter المعروف بنموذج القوى الخمس. وهذا النموذج يركز على القوى الخمس التي تشكل أسس المنافسة داخل صناعة من الصناعات.

ويخلص porter إلى أنه كلما زادت قوة كل واحدة من هذه القوى، كلما تقلصت بدرجة أكبر قدرة الشركات القائمة على رفع الأسعار وتحقيق الأرباح. وطبقاً لإطار عمل porter، وعلى سبيل المثال، فإنه يمكن اعتبار عامل المنافسة القوي كعامل تهديد للشركة حيث أنه يؤدي إلى تقليص الأرباح. أما عامل المنافسة الضعيف فيمكن النظر إليه على اعتبار أنه فرصة للشركة، حيث أنه يتيح للشركة تحقيق أرباح أعظم.

الشكل رقم (1-3):

نموذج قوى التنافس الخمس



المصدر: (عبد المتعال، بسيوني، 2008، ص 108)

وفيما يلي نقدم شرحاً موجزاً للقوى الخمس:

1-4- المنافسون المحتملون:

هم الشركات التي لم تدخل في حلبة المنافسة في الوقت الحالي، ولكن لديها القدرة على تلك المنافسة إذا ما رغبت في ذلك.

وتحاول الشركات العاملة في صناعة ما تثبيط همم وعزائم المنافسين عن دخول السوق، حيث أنه كلما زاد عدد الشركات في سوق ما، كلما ازدادت مهمة الشركة صعوبة في الاحتفاظ بحصتها في ذلك السوق وجني الأرباح المأمولة. (عبد المتعال، بسيوني، 2008، ص 107-109) وتستطيع الشركات القائمة وضع حواجز أمام الدخول لكي تحبط الوافدين الجدد، وتمثل الحواجز إلى الدخول قوى اقتصادية (أو عقبات) التي تعطل أو تعترض سبيل دخول الشركات الأخرى،

وتتضمن الحواجز العامة إلى الدخول:

4-1-1-1- متطلبات رأس المال:

عندما يكون مبلغ رأس المال لدخول الصناعة كبيراً، فإن الشركات التي لا تمتلك الأموال قد أصبحت محرومة من الدخول بصورة فعالة، ومن ثم، تدعيم ربحية الشركات القائمة في الصناعة. (الخرامى، 2008، ص140)

4-1-1-2- اقتصاديات الحجم:

وهي مزايا التكلفة المصاحبة للشركة كبيرة الحجم، وتتضمن مصادر اقتصاديات الحجم: خفض التكلفة المتحققة عن الإنتاج على نطاق واسع لمخرجات نمطية، ونسب الخصم على شراء حجم كبير من مدخلات المواد الخام وأجزاء المكونات، والمزايا المكتسبة من خلال توزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج، فضلاً عن الحجم الاقتصادي في مجال الإعلان. وإذا ما كانت تلك المزايا المتعلقة بالتكلفة ذات أهمية، فإن الدخيل الجديد يواجه إما ورطة الدخول على نطاق صغير والمعاناة من عيوب التكلفة الكبيرة، أو الدخول على نطاق كبير، وتحمل مخاطرة كبيرة مرتبطة بالتكلفة الرأسمالية الكبيرة. وهكذا، فإنه عندما يتوفر لدى الشركات القائمة حجماً اقتصادياً تنقلص عندئذٍ مخاطر التهديد المرتبطة بعملية الدخول. (عبد المتعال، بسيوني، 2008، ص110-111)

4-1-1-3- تمييز المنتج:

يشير تمييز المنتج إلى الفروق المادية أو المفاهيمية، أو التدعيمات التي تجعل المنتج خاص أو منفرد في عيون العملاء. يعمل التمييز على تدعيم حواجز الدخول، بسبب تكاليف التغلب على تفضيلات شراء العملاء مع الشركات القائمة، والولاء، والفروق الحقيقية للمنتج قد تكون عالية جداً بحيث يصعب على الداخلين الجدد تخطيها.

4-1-1-4- تكاليف التحول:

لكي تتجح في الصناعة التي تريدها يجب على الداخلين الجدد أن يكونوا قادرين على أن يقنعوا العملاء الحاليين للتحول من الموردين القائمين. لكي يحدث التحول، قد يحتاج المشترون إلى اختبار منتج الشركة الجديدة، التفاوض حول عقود الشراء الجديدة، تدريب أفرادهم على استخدام المعدات أو تعديل التسهيلات من أجل استخدام المنتج.

غالباً يتحمل المشترون تكاليف مالية (ونفسية) في التحول بين الشركات. عندما تكون تكاليف التحول هذه مرتفعة، غالباً، يتردد المشترون في التغيير.

4-1-5- هوية العلامة التجارية:

هوية العلامة التجارية مهمة بصفة خاصة بالنسبة للسلع غير متكررة الشراء. في حالات كثيرة، سوف تشير العلامة التجارية في ذهن العميل بأن المنتج يمكن الاعتماد عليه ويستحق القيمة المدفوعة. يجد الداخلون الجدد غالباً، صعوبات جمة في بناء هوية علامة تجارية، لأن هذا يتطلب الالتزام بتكاليف موارد كبيرة على مدى فترة زمنية طويلة.

4-1-6- سهولة الحصول على قنوات التوزيع:

يفرض عدم توفير قنوات توزيع بالنسبة للداخلين الجدد عقبة أخرى مهمة أمام دخولهم الصناعة. على الرغم من القوة المتزايدة «للإنترنت»، تستمر شركات كثيرة في الاعتماد على تحكمها في قنوات التوزيع المادية لتدعيم حاجز شائك أمام دخول منافسين آخرين. في حالات كثيرة، يكون للشركات القائمة تأثير لافت على قنوات توزيع السوق، وتستطيع أن تؤخر أو تمنع أن تستخدمها الشركات الجديدة.

4-1-7- التهديد بالانتقام الهجومي:

أحياناً مجرد التهديد بالانتقام الهجومي من مسؤولين في شركات قائمة يردع دخول شركات أخرى إلى الصناعة القائمة.

4-2- المنافسة بين الشركات القائمة:

تؤثر هذه المنافسة على مبيعات وأرباح كل من الشركات القائمة، فإذا كانت المنافسة ضعيفة، فإن الفرصة تنهياً للشركات لرفع الأسعار وتحقيق أرباح أكثر. أما إذا ما اتسمت المنافسة بالقوة، فقد يترتب على ذلك منافسة سعرية حادة قد تصل إلى درجة نشوب حرب الأسعار. وتؤدي المنافسة السعرية إلى تحجيم الأرباح من خلال تخفيض هوامش الربح من المبيعات.(عبد المتعال، بسيوني، 2008، ص116)

وتتخفف ربحية الصناعة كما ذكرها الخزامى عندما:

1- لا يكون للصناعة قيادة واضحة.

2- المنافسون في الصناعة كثيرون.

3- يعمل المنافسون في ظل تكاليف ثابتة مرتفعة.

4- يواجه المنافسون حواجز خروج عالية.

5- لدى المتنافسين فرصة صغيرة لتمييز عروضهم.

6- تعاني الصناعة من تلاشي النمو. (الخزامي، 2008، ص156)

4-3- قوة المساومة عند المشتريين:

إن المشتريين هم عملاء الشركة الذين يستهلكون منتجاتها في نهاية المطاف (المستخدمين النهائيين). أو الشركات التي توزع منتجاتها على المستخدمين النهائيين، مثل تجار الجملة والتجزئة.

ويمكن النظر إلى المشتريين على أنهم عامل تهديد تنافسي، وذلك عندما يكونوا في وضع يطلبون فيه الشراء بأسعار منخفضة من الشركة، أو عندما يتطلعون إلى تلقي خدمات أفضل. ومن ناحية أخرى عندما تتسم قدرة المشتريين بالضعف يمكن للشركة رفع أسعارها وتحقيق أرباح كثيرة. (عبد المتعال، بسيوني، 2008، ص123-124)

وطبقاً لما يقوله porter، فإن المشتريين يكونون أكثر قوة في الظروف التالية:

1- عندما يقوم المشترون بشراء نسبة كبيرة من إنتاج الصناعة، حيث يوفر الشراء بكميات كبيرة للمشتريين نفوذاً كافياً وقوة مؤثرة للحصول على امتياز اسعار أقل.

2- عندما تكون تكلفة انتقال المشتريين للعلامات التجارية المنافسة أو البدائل، منخفضة.

3- عندما يكون عدد المشتريين قليلاً، وكلما كان عدد المشتريين أقل، اصبح من الصعب على البائعين أن يعثروا على بدائل، عندما يتم فقد مشتري منهم.

4- عندما يكون لدى المشتريين معلومات جيدة عن منتجات البائع وأسعاره وتكاليفه. كلما زادت معلومات المشتري عن ذلك، كانت مكانته أفضل في المساومة.

5- عندما يكون بمقدور المشتريين فرض تهديداً ائتمانياً للتكامل مع مصادر المواد الاولية بالنسبة لتجارة البائعين.

6- عندما يكون لدى المشتريين حرية تصرف فيما يتعلق بإمكان شراء المنتج ووقت شرائه.

(تومسون، ستريكلاند، 2006، ص 97-98)

4-4- قوة المساومة عند الموردين:

يمكن النظر إلى الموردين على أنهم يمثلون تهديداً عندما تكون لديهم القدرة على فرض الأسعار التي يتعين على الشركة دفعها ثمناً لمدخلاتها أو تخفيض جودة تلك المدخلات، ومن ثم تقليص ربحية الشركة. ومن ناحية أخرى، إذا كان الموردون ضعافاً فذلك يهيئ الفرصة للشركة لفرض أسعار منخفضة وطلب مدخلات عالية الجودة.

وطبقاً لما قاله porter فإن الموردين يكونون في مركز أقوى كثيراً عندما:

1- يكون للمنتج الذي يبيعونه بدائل قليلة، مع أهمية ذلك المنتج للشركة.
2- لا تمثل الصناعة التي تنتمي إليها الشركة المشتريّة عميلاً مهماً لهم، وفي مثل هذه الأحوال، لا يعتمد رخاء وازدهار الموردين على المجال الصناعي للشركة، كما أن الموردين سيكون لديهم حافز أقل لخفض الأسعار وتحسين الجودة.

3- عندما يهدد الموردون بدخول صناعة عملاتهم واستخدام مدخلاتهم الخاصة لتصنيع المنتجات والتي يمكنها المنافسة مباشرة مع منتجات الشركات العاملة حالياً في الصناعة.

4- عندما لا تستطيع الشركات داخل الصناعة التهديد بدخول صناعة مورديها، وتصنيع مدخلاتهم الخاصة بأنفسهم كوسيلة لتخفيض أسعار المدخلات. (عبد المتعال، بسيوني، 2008، ص125-126)

5- عندما يتعرض المشترون إلى تكاليف عالية للتحويل من أحد الموردين إلى الآخر، حينئذ سوف يمتلك الموردون قوة تفاوضية عالية على المشتريين. (الخزامى، 2008، ص154)

4-5- التهديد من قبل المنتجات البديلة:

المنتجات البديلة هي تلك المنتجات التي تقدمها صناعات أخرى ويمكن أن تفي باحتياجات المستهلكين بأسلوب يشبه الأسلوب الذي تفي به منتجات الصناعة محل الدراسة. وعلى سبيل المثال، تتنافس الشركات العاملة في مجال صناعة القهوة بطريقة غير مباشرة مع أولئك العاملين في صناعة الشاي والمشروبات الخفيفة. (عبد المتعال، بسيوني، 2008، ص127)

ويعتمد مدى قوة التهديد التنافسي الناجم عن المنتجات البديلة، على ثلاثة عوامل أساسية وهي:

1- توافر بدائل ذات أسعار جيدة.

2- رضا المشتريين عن البدائل فيما يتعلق بالجودة والأداء وغيرها من السمات الأخرى.

3- سهولة استراتيجية انتقال المشتري للبدائل الجديدة. (تومسون، ستريكلاند، 2006، ص94)
وإن وجود بدائل قوية تمثل تهديداً تنافسياً كبيراً، ويشكل قيوداً على السعر الذي تفرضه الشركة.
ومن ثم تتأثر ربحيتها. (عبد المتعال، بسيوني، 2008، ص127)

المبحث الثاني

أنواع ومحددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم عليها

1- الأنواع الرئيسية للمزايا التنافسية:

هناك نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية وهما كما يرى (خليل، 1998):

1- التكلفة الأقل.

2- تمييز المنتج.

1-1- التكلفة الأقل:

وتعني قدرة الشركة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع الشركات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر.

1-2- تمييز المنتج:

يعني قدرة الشركة على تقديم منتج متميزاً وفريداً وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى - خصائص خاصة للمنتج - خدمات ما بعد البيع).

ولتحقيق ميزة التكلفة الأقل، وفهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج، فإنه لابد من فهم الأنشطة - الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للشركة والتي تعد مصادراً هامة للميزة التكاليفية. (خليل، 1998، ص 84-85)

2- سلسلة القيمة:

يشير مصطلح سلسلة القيمة إلى الفكرة التي تقول إن الشركة يمكن اعتبارها سلسلة من الأنشطة الهادفة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة للمستهلك. (عبد المتعال، بسيوني، 2008، ص 196)

ويقوم أسلوب تحليل «سلسلة القيمة» بتجزئة الشركة إلى مجموعات من الأنشطة من الناحية الاستراتيجية بغرض فهم سلوك التكلفة لديها ومصادرها الحالية أو المحتملة لتحقيق الميزة التنافسية (التكلفة الأقل أو التمييز في الجودة).

وهناك مجموعتين رئيسيتين من الأنشطة بشكل عام وهما: الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة. (خليل، 1998، ص 90)

1-2- الأنشطة الأساسية:

هي تلك الأنشطة التي لها علاقة بتصميم، وخلق وتسليم المنتج، بالإضافة إلى تسويقه، ودعمه، وتوفير خدمة ما بعد البيع.

وتنقسم إلى أربع وظائف: البحوث والتطوير، الإنتاج، التسويق والمبيعات، وخدمة المستهلك.

2-1-1-1-1-1 البحوث والتطوير:

تعني البحوث والتطوير، لتصميم المنتجات، وعمليات الإنتاج. وإن العمل المرتبط بالبحوث والتطوير، قد تترتب عليه عمليات إنتاج أكثر كفاءة، وبذلك يمكن تخفيض تكاليف الإنتاج.

2-1-1-2-1-2 الإنتاج:

أما وظيفة الإنتاج فهي تلك الوظيفة التي تعنتي بخلق واستحداث سلعة أو خدمة، وبالنسبة للمنتجات المادية، عندما نتحدث عن الإنتاج، نحن نعني بشكل عام التصنيع، أما بالنسبة للخدمات مثل البنوك، عمليات تجارة التجزئة، فإن الإنتاج ونموذجياته تتجسد عند تسليم الخدمة للمستهلك فعلياً.

ووظيفة الإنتاج يمكن أن تؤدي أنشطتها بطريقة تتناغم مع جودة منتج عالية وتؤدي إلى التمييز و(القيمة العالية)، وخفض التكاليف. (عبد المتعال، بسيوني، 2008، ص 197-198)

2-1-2-3-1-2 التسويق والمبيعات:

أنشطة مرتبطة بتزويد الوسائل التي يمكن من خلالها للمشتري أن يشتري المنتج وتحفيزه على الشراء، وتشمل: الإعلان، الترويج، رجال البيع، الحصاص، اختيار المنفذ، العلاقات مع منافذ التوزيع والتسعير. (خليل، 1998، ص 92-93)

2-1-2-4-1-2 خدمة المستهلك:

إن دور وظيفة الخدمة في المنشأة، يتمثل في تقديم خدمة ما بعد البيع، وخدمات الدعم. وتلك الوظيفة يمكن أن تخلق إدراكاً بالقيمة المتفوقة في عقول المستهلكين، من خلال حل مشكلات هؤلاء المستهلكين، وتقديم الدعم لهم بعد شرائهم المنتج .

2-2-2-2-1-2 الأنشطة الداعمة:

توفر الأنشطة الداعمة في سلسلة القيمة، المدخلات التي تسمح للأنشطة الأساسية القيام للتحقق والحدوث. وتنقسم هذه الأنشطة إلى أربع وظائف: إدارة المواد، الموارد البشرية، نظم المعلومات، والبنية التحتية للشركة.

2-2-2-1-2-2 إدارة المواد:

تتجسد وظيفة إدارة المواد في التحكم في نقل المواد المادية (الطبيعية) خلال سلسلة القيمة، بدءاً بعملية توفر المواد، ومروراً بالإنتاج والتوزيع.

وإن الكفاءة التي تنفذها هذه الوظيفة، يمكن أن تؤدي إلى خفض التكلفة، مما يترتب عليه مزيداً من القيمة للشركة.

2-2-2- الموارد البشرية:

تضمن هذه الوظيفة للشركة امتلاك المزيج الصحيح من المهارات البشرية، لأداء كل أنشطة خلق القيمة بشكل فعال. فإذا ما تم أداء وظيفة الموارد البشرية لمهارتها بشكل جيد وكفاء، فستزيد إنتاجية الموظف (والذي يؤدي إلى خفض التكلفة)، وتحسن عملية خدمة العميل (التي تزيد من القيمة المدركة)، وبذلك تكون الشركة قادرة على خلق مزيد من القيمة.

2-2-3- نظم المعلومات:

تشير نظم المعلومات إلى النظم الالكترونية لإدارة المخزون، متابعة المبيعات، تسعير المنتجات، بيع المنتجات، والتعامل مع خدمة الرد على استفسارات المستهلكين.... إلخ. عندما تقترن نظم المعلومات مع مزايا الاتصالات عبر الإنترنت، فإنهما معاً يحققان الوعي والقدرة على تحسين الكفاءة والفاعلية، واللذين بهما تدير الشركة الأنشطة الأخرى المرتبطة بخلق القيمة.

2-2-4- البنية التحتية:

تمثل البنية التحتية النطاق الواسع للشركة، الذي يستوعب كل الأنشطة الأخرى المرتبطة بخلق القيمة، ويشتمل على: الهيكل التنظيمي، ونظم الرقابة، وثقافة الشركة. (عبد المتعال، بسيوني، 2008، ص 201-203)

3- محددات الميزة التنافسية:

تحدد الميزة التنافسية للشركة من خلال متغيرين أو بعدين هامين وهما:

3-1- حجم الميزة التنافسية.

3-2- نطاق التنافس.

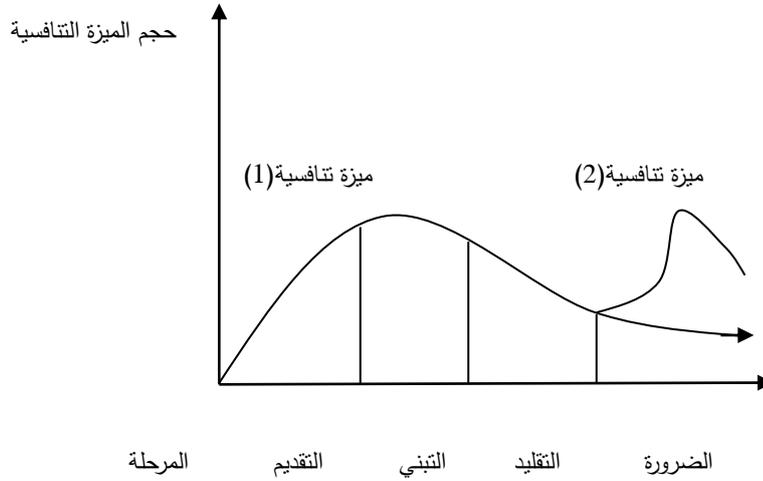
وفيما يلي استعراض سريع لأهم ملامح هذين البعدين:

3-1- حجم الميزة التنافسية:

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للشركة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة الشركات المنافسة. وبشكل عام، كلما كانت الميزة أكبر، كلما تطلبت جهوداً أكبر من الشركات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها. وكما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة على نفس الغرار،

يوضحها الشكل رقم (2-3). وتبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم يعقبها مرحلة التبني من قبل الشركات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام الشركات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها. وأخيراً، تظهر مرحلة الضرورة وبمعنى الحاجة إلى تقديم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة و/أو تدعيم ميزة تمييز المنتج. ومن هنا تبدأ الشركة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل. (خليل، 1998، ص85)

الشكل رقم (2-3): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: (خليل، 1998، ص86)

2-3- نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات الشركة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن الشركات المنافسة. ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة. وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات الشركة. ومن جانب آخر، يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له. وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي معرفة وموضحة بالجدول رقم (1-3):

1-القطاع السوقى.

2-النطاق الرأسى.

3-النطاق الجغرافى.

4-نطاق الصناعة.(شمسین، 2009، ص93-94)

جدول رقم(1-3):

الأبعاد المحددة لنطاق التنافس.

نطاق التنافس أو السوق	التعريف والشرح
1- نطاق القطاع السوقى	يعكس مدى تنوع مخرجات الشركة والعملاء الذين يتم خدمتهم. وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
2-النطاق الرأسى	يعبر عن مدى أداء الشركة لأنشطتها داخلياً(قرار التصنيع) أو خارجياً بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء). فالتكامل الرأسى المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز. ومن جانب آخر، يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للشركة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسى الأمامى).
3-النطاق الجغرافى	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها الشركة. ويسمح النطاق الجغرافى للشركة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة. وتبرز مدى أهمية هذه الميزة التنافسية للشركة التي تعمل حالياً على نطاق عالمى أو كونى، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.
4-نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها الشركة. فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها الشركة.

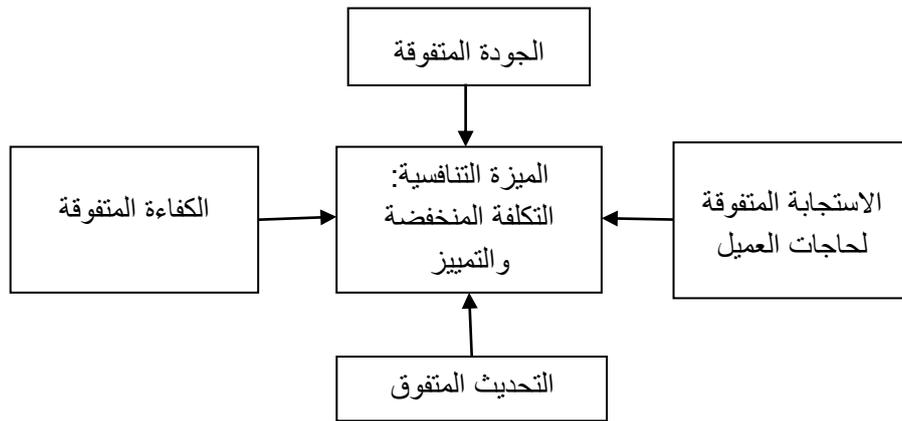
المصدر: (خليل، 1998، ص87-88)

4- الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية:

تتمثل العوامل الأربعة التي تبني وتحافظ على الميزة التنافسية في: الكفاءة المتفوقة، الجودة المتفوقة، والتحديث المتفوق، والاستجابة المتفوقة لحاجات العميل، وهذه العوامل الأربعة، هي نتاج للكفاءات المثمرة للشركة. وفي المقابل، فإنها تتيح للشركة: (1) تمييز منتجاتها المعروضة، وبالتالي خلق قيمة مدركة أكثر للعميل. (2) تخفيض هياكل تكلفتها، كما يوضح الشكل رقم (3-3)، وهذه العوامل تعتبر أسس بناء عامة للميزة التنافسية والتي يمكن لأي شركة أن تتبناها، بغض النظر عن مجالها الصناعي أو المنتجات والخدمات التي تنتجها وتؤديها. (عبد المتعال، بسيوني، 2008، ص 203)

الشكل رقم (3-3):

الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية.



المصدر: (عبد المتعال، بسيوني، 2008، ص 204)

وفيما يلي شرح لهذه العوامل:

4-1- الكفاءة:

إن الشركة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات. والمدخلات هي العوامل الأساسية للإنتاج مثل: العمالة، الأرض، رأس المال، الإدارة، والمعرفة التكنولوجية. أما المخرجات فهي السلع والخدمات التي تنتجها الشركة. وإن أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وذلك يعني أن الكفاءة = المخرجات/ المدخلات. وكلما كانت الشركة أكثر كفاءة، كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة.

وإن المكونين الأكثر أهمية للكفاءة في الكثير من الشركات هما: إنتاجية الموظف، وإنتاجية رأس المال. وعادة ما تقاس إنتاجية الموظف بالمخرجات بالنسبة لكل موظف، كما تقاس إنتاجية رأس المال بالمخرجات بالنسبة لكل وحدة من وحدات رأس المال المستثمر. ومع أخذ كل الثوابت في الاعتبار، فإن الشركة ذات الإنتاجية المرتفعة للعمالة ولرأس المال في صناعة ما، سيكون لديها هيكل التكلفة الأدنى، وبذلك تستحوذ على قيمة تنافسية تركز على التكلفة.

4-2- الجودة:

إن المنتجات ذات الجودة هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها.

ويعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج على الميزة التنافسية تأثيراً مضاعفاً من خلال: أولاً: إن توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمة هذه المنتجات في أعين المستهلكين. وهذا المفهوم المدعم للقيمة يؤدي بدوره إلى السماح للشركة بفرض سعر عالي لمنتجاتها. ثانياً: أما التأثير الثاني للجودة العالية على الميزة التنافسية فيصدر عن الكفاءة العالية والتكاليف المنخفضة للوحدة المصاحبة للمنتجات.

4-3- التحديث:

يمكن تعريف التحديث على أنه أي شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة الشركة أو المنتجات التي تنتجها، ويشتمل التحديث على كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمد عليها الشركة.

وربما نستطيع القول أن التحديث يمثل أحد أهم الأسس البنائية للميزة التنافسية. وعلى المدى الطويل، يمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة التحديث.

ورغم أن كل عمليات التحديث لا يتحقق لها النجاح، إلا أن عمليات التحديث التي تحرز نجاحاً يمكن أن تشكل مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية، لأنها تمنح الشركة شيئاً متفرداً، شيئاً يفتقر إليه منافسيها. ويسمح هذا التفرد للشركة بتمييز نفسها، وبالتالي اختلافها وتميزها، فضلاً عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.

4-4- الاستجابة لحاجات العميل:

لتحقيق استجابة متفوقة لحاجات العميل، يجب على الشركة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع حاجات عملائها. وعندئذٍ سيولي العملاء قيمة أكبر لمنتجاتها، مما يؤدي إلى خلق تمييز يستند على الميزة التنافسية. إن عملية تحسين جودة المنتج الذي تقدمه الشركة، يجب أن تتماشى مع تحقيق تلك الاستجابة، كما هو الحال مع تطوير منتجات جديدة ذات سمات تفتقر إليها المنتجات الحالية. وبمعنى آخر، تحقيق جودة متفوقة، وتحديث متفوق يمثلان عملاً تكاملياً لتحقيق استجابة متميزة للعملاء.

ويبرز لنا عامل آخر عند إدارة أي نقاش حول الاستجابة للعملاء، ألا وهو الحاجة إلى موازنة السلع والخدمات مع الطلبات الفريدة للعملاء (الأفراد أو المجموعات). وعلى سبيل المثال: فإن انتشار الأنواع المختلفة من المشروبات الخفيفة والبيرة في السنوات القليلة الماضية يمكن النظر إليه بشكل جزئي على أساس أنه استجابة لذلك الاتجاه.

وهناك جانب آخر استدعى مزيداً من الاهتمام فيما يتعلق بالاستجابة للعملاء، ألا وهو وقت الاستجابة للعميل، وهو الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أدائها. وبالإضافة إلى ما سبق، نجد أن المصادر الأخرى لتعزيز وتدعيم الاستجابة للعملاء، هي التصميم المتفوق، الخدمة المتميزة، خدمة متفوقة لما بعد البيع وعمليات الدعم.

كل تلك العوامل تعزز وتدعم مبدأ الاستجابة للعميل، وتهيئ الفرص للشركات لتمييز نفسها عن منافسيها الآخرين. وبالتالي، يمكن هذا التمييز الشركة من بناء ولاء الماركة، وفرض سعر استثنائي على منتجاتها. (عبد المتعال، بسيوني، 2008، ص214-215)

5- معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

تتحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاث ظروف هي:

1-5- مصدر الميزة:

يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

(أ) مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، وحيث يسهل نسبياً تقليدها ومحاكاتها من قبل الشركات المنافسة.

(ب) مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل تمييز المنتج (التميز والتفرد في تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة). السمعة الطيبة بشأن العلامة استناداً إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تحول أو تبديل مرتفعة، وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص من أهمها:

1- يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً، القدرات الفنية الداخلية، والعلاقات الوثيقة والوطيدة مع كبار العملاء.

2- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، والبحوث والتطوير، والتسويق.

ويمكن القول بأن المزايا المترتبة عن التكلفة الأقل أقل قابلية للاستمرار أو التواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتجات أو الخدمات.

5-2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها الشركة:

في حالة اعتماد الشركة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تحييد أو التغلب على آثار تلك الميزة. أما في حالة تعدد مصادر الميزة، فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعاً.

5-3- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:

يجب أن تتحرك الشركات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع وقيل قيام الشركات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً. لذا يتطلب الأمر قيام الشركات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة. (خليل، 1998، ص 99-100)

المبحث الثالث

الاستراتيجيات العامة للتنافس

تعرف استراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين. وكما هو موضح بالشكل (3-4) إن استراتيجية التنافس تتحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية وهي كما ذكرها مرسى:

1-1- طريقة التنافس: وتشمل استراتيجية المنتج، استراتيجية الموقع، استراتيجية التسعير، استراتيجية التوزيع، استراتيجية التصنيع وهكذا.

1-2- حلبة التنافس: وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين.

1-3- أساس التنافس: ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى الشركة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة والأداء في الأجل الطويل. (مرسى، 2006، ص 227)

ويعتمد تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة على كل من الأصول والمهارات التي تحوزها الشركة. ويعبر الأصل عن شيء ما تحوزه الشركة مثل اسم العلامة أو الولاء للعلامة أو الموقع ويتصف بالتميز عن المنافسين. أما المهارة فهي عنصر ما تقوم الشركة بأدائه بشكل أفضل من المنافسين مثل الإعلان أو التصنيع بكفاءة أو التصنيع بجودة عالية.

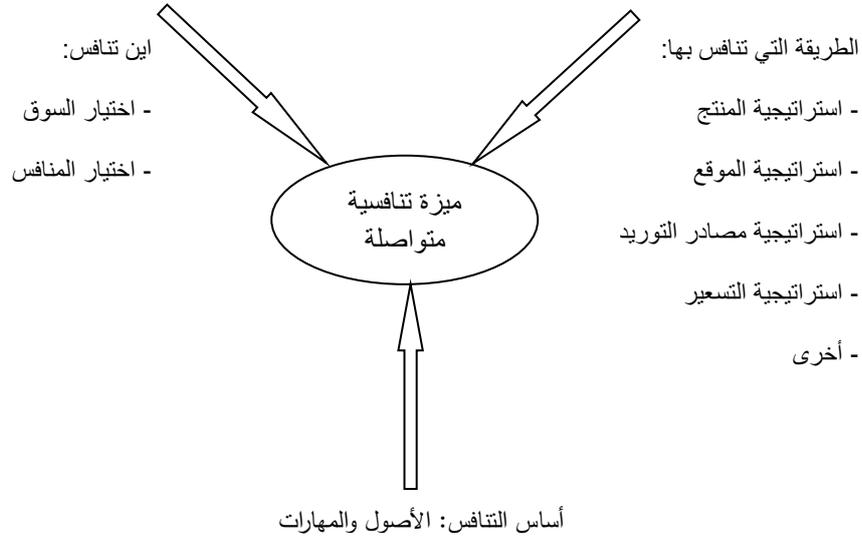
والفكرة الأساسية هنا تكون في اختيار الشركة للأصول والمهارات الصحيحة التي تعمل بمثابة عوائق أو حواجز أمام المنافسين حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها ومن ثم يمكن استمرارها على مدار الزمن. (مرسى، سليم، 2007، ص 159)

ويتم تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة عندما تقوم الشركة بتنفيذ استراتيجية تنافس محققة للقيمة وبحيث تستوفي معيارين هما:

- (1) عدم تطبيق هذه الاستراتيجية من جانب أي من منافسيها الحاليين أو المحتملين مستقبلاً.
- (2) عدم قدرة الشركة المنافسة الأخرى على تحقيق نفس مزايا تلك الاستراتيجية. (خليل، 1998،

ص 84)

الشكل رقم (3-4): الحصول على ميزة تنافسية متواصلة



المصدر: (مرسي، 2006، ص 228).

تشمل الاستراتيجيات العامة للتنافس استراتيجيات قيادة التكلفة، والتميز وأخيراً التركيز. فالأساس القوي الذي تستند عليه استراتيجية النشاط ويجعلها تستمر في تحقيق نجاحها بشكل متواصل هو الميزة التنافسية. (مرسي، سليم، 2007، ص 163) وتتحقق الميزة التنافسية بإحدى طريقتين: إما من خلال تقديم منتج بسعر أقل (ميزة التكلفة الأقل). أو باستخدام بعض أساليب التمييز وتقديم منتج أفضل يعتقد المستهلكون أنه يستحق سعر أعلى (مقابل التمييز). أما بالنسبة للسوق المستهدف والمزعم تقديم الميزة له، فقد يكون مجتمع الصناعة ككل أو قطاع سوق معين. (مرسي، 2006، ص 231)

وامتداداً لتحليل قوى التنافس الخمس في الصناعة. فقد اقترح porter ثلاثة استراتيجيات عامة للتنافس بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين في الصناعة كما يوضحها الشكل رقم (3-5) وتشمل:

1- استراتيجية قيادة التكلفة: الإنتاج بأقل تكلفة كلية في الصناعة.
 2- استراتيجية التمييز: تمييز المنتج المعروض بطريقة أو بأخرى عن منتجات المنافسين الآخرين.

3- استراتيجية التركيز: التركيز على نسبة محدودة من السوق بدلاً من تغطية السوق ككل. (خليل، 1998، ص 111، 113)

الشكل رقم (3-5): الاستراتيجيات العامة للتنافس

		الميزة الاستراتيجية	
		تكلفة أقل	تمييز المنتج
الصناعة ككل		قيادة التكلفة (Cost Leadership)	التمييز (Differentiation)
«الهدف الاستراتيجي» (Strategic Target)		التركيز (Focus)	
قطاع سوقي معين			

المصدر: (مرسي، سليم، 2007، ص165)

وفيما يلي شرح تفصيلي لكل استراتيجية على حده:

1- استراتيجية قيادة التكلفة:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين. وهناك عدة دوافع أو حوافز تشجع الشركات على تحقيق التكلفة الأقل وهي: توافر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحنى التعلم أو الخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة، وأخيراً سوق مكون من مشتريين واعيين تماماً للسعر. (مرسي، سليم، 2007، ص166)

وتحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا للشركات المنتجة بأقل تكلفة في الصناعة وهي كما ذكرها مرسي:

* فيما يتعلق بالمنافسين، فالشركة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.

* فيما يتعلق بالمشتريين، فالشركة المنتجة بتكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

* فيما يتعلق بالموردين، فالشركة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها -في بعض الحالات- أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.

* فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فالشركة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعاً تنافسياً ممتازاً يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.

* فيما يتعلق بالسلع البديلة، فالشركة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها -مقارنة مع منافسيها- استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة. (مرسي، 2006، ص 234، 236)

ويتضح من العرض السابق مدى أهمية ميزة التكلفة الأقل التي توفر قدرًا من الحماية للشركة ضد كل أنواع قوى التنافس الخمس، وأيضاً مدى أهميتها في زيادة مقدرة الشركة على تحديد سعر الصناعة.

ومن أمثلة الشركات العالمية المتبعة لاستراتيجية قيادة التكلفة: شركة (General Electric) لصناعة الأجهزة المنزلية الرئيسية. (خليل، 1998، ص 115-116)

ولهذه الاستراتيجية بعض المخاطر، حيث تكمن الأخطار الرئيسية المرتبطة بمفهوم قيادة التكلفة متمثلة في قدرة المنافسين على إيجاد طرق ووسائل تمكنهم من خفض هياكل تكاليفهم، وهذا سيشكل تهديداً لهذه الاستراتيجية. (عبد المتعال، بسيوني، 2008، ص 361)

ومن المخاطر أيضاً أن طرق تخفيض التكاليف يسهل تقليدها أو نسخها من الشركات الأخرى. (الخرامى، 2008، ص 319)

ويتمثل الخطر الأخير في التركيز بشدة على مبدأ تخفيض التكلفة، إذ أنه لا يمكن الاستمرار في تخفيض التكلفة، حتى ينتهي الأمر بالشركة بسمات وخصائص هزيلة للغاية، لا تمكنها من الاستحواذ على جاذبية المشتري. (تومسون، ستريكلاند، 2006، ص 173)

2- استراتيجية التمييز:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق المزايا التنافسية وذلك من خلال ابتكار منتج (سلعة أو خدمة) ينظر إليه المستهلكون على أنه منتج متفرد. (عبد المتعال، بسيوني، 2008، ص 366)

وهناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى الشركات عن الشركات المنافسة وهي: تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، والتصميم الهندسي والأداء، جودة غير عادية (متميزة)، وثوق المنتج.

وتتزايد درجات نجاح استراتيجية التمييز في حالة ما إذا كانت الشركة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة. (خليل، 1998، ص118)

وكقاعدة عامة، يمكن القول بأن استراتيجيات التمييز تحقق مزايا أكبر في ظل عدة مواقف منها:
1- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.

2- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.

3- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس استراتيجية التمييز. (مرسي، 2006، ص228)
ومن أمثلة الشركات التي تتبع استراتيجية التمييز: شركة (Johnson & Johnson) والتي تحقق درجة عالية من الثقة بالنسبة لمنتجات الأطفال. (خليل، 1998، ص121)

وتحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا للشركات التي تعتمد عليها وهي كما ذكرها عبد المتعال وبسيوني:
* فيما يتعلق بالمنافسين: لاشك أن التمييز يحمي الشركة من منافسيها لدرجة قد تصل إلى خلق مبدأ الولاء للماركة من قبل العملاء حيال منتجاتها.

* فيما يتعلق بالمشتريين: إن عملاء المنتجات المميزة أقل حساسية للأسعار. عملياً، يعني هذا أن الشركات قد تكون قادرة على تمرير زيادات السعر إلى عملائها.

* فيما يتعلق بالموردين: تضمن استراتيجية التمييز تحقيق هامش ربح عال مما يسمح بمجابهة سلطة الموردين.

* فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق: يساهم كل من التمييز والولاء للماركة في خلق عوائق الدخول في وجه الشركات الأخرى الساعية للدخول في نفس المجال الصناعي. وتجد الشركات الجديدة نفسها مضطرة لتطوير كفاءتها المتميزة كي تكتسب القدرة على المنافسة، علماً بأن إنجاز ذلك يعتبر أمراً مكلفاً للغاية.

* فيما يتعلق بالسلع البديلة: تكون الشركة التي تميز منتجاتها لتحصل على ولاء العملاء في وضع أفضل من منافسيها في مواجهة المنتجات البديلة.

ولهذه الاستراتيجية بعض العيوب وتشتمل هذه العيوب على ما يلي:

* سهولة قيام المنافسون بمحاكاة المنتجات المتميزة. (عبد المتعال، بسيوني، 2008، ص371،375)

- * المبالغة في التمييز لدرجة أن السعر يصبح مرتفعاً للغاية، نسبة إلى المتنافسين الآخرين، أو لدرجة أن جودة المنتج أو مستويات الخدمة المحققة، تتجاوز احتياجات المشترين الفعلية بكثير.
- * محاولة فرض سعر مرتفع بشكل مبالغ به (كلما زاد تباين السعر، زادت صعوبة الحفاظ على المشترين ومنعهم من التحول إلى المنافسين ذوي السعر الأقل).
- * تجاهل الحاجة لتمييز القيمة والاعتماد فقط على سمات المنتج الداخلية لتحقيق التمييز.
- * عدم فهم ما يعتبره المشترون «قيمة»، أو عدم التحديد الدقيق له. (تومسون، ستريكلاند، 2006، ص178)

3- استراتيجية التركيز:

- تهدف استراتيجية التركيز أو التخصص إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج.
- فالسمة المميزة لاستراتيجية التركيز هي تخصص الشركة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق. وتعتمد هذه الاستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام الشركة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل. (مرسي، 2006، ص239-240)

ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل استراتيجية التركيز من خلال:

- * إما تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.
- * أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.
- * التمييز والتكلفة الأقل معاً.
- ومن أمثلة الشركات العالمية المتبعة لاستراتيجيات التركيز: شركة (Rolls – Royce) المتخصصة في السيارات فائقة الكماليات. (خليل، 1998، ص121-122)
- وتحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا للشركات التي تعتمد عليها وهي كما ذكرها عبد المتعال وبسيوني:
- * فيما يتعلق بالمنافسين: تتمتع الشركة بالحماية من المنافسين إلى المدى الذي تستطيع من خلاله تقديم منتج أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقديمها.

* فيما يتعلق بالمشتريين: إن قدرة الشركة المتبينة للتركيز على تقديم منتج أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقديمها تمنحها قوة وسلطان على مشتريها، نظراً لأنهم لا يستطيعون الحصول على نفس الشيء من أي مصدر آخر.

* فيما يتعلق بالموردين: أما بالنسبة للموردين الأقوياء، نجد أن الشركة التي تتبنى التركيز، في وضع تفتقد فيه إلى المزايا حيال هؤلاء الموردين، نظراً لأن هذه الشركة تشتري وفق أحجام صغيرة، الأمر الذي يمنح الموردين وضعاً أقوى على حساب المشتريين. إلا أنه ما دامت الشركة قادرة على تحميل الزيادة في الأسعار على العملاء الذين لديهم ولاء للشركة، وبذلك لا يمثل هذا العيب مشكلة كبيرة.

* فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق: يتعين على الدخلاء المحتملين أن يتغلبوا على ولاء العملاء للشركة التي تنتهج التركيز.

* فيما يتعلق بالسلع البديلة: إن تطوير ولاء العملاء يؤدي إلى تقليص التهديد الناتج عن المنتجات البديلة.

ومن المزايا الأخرى التي تتطوي عليها استراتيجية التركيز أنها تسمح للشركة بالبقاء قريبة من عملاءها والاستجابة لاحتياجاتهم المتغيرة. (عبد المتعال، بسيوني، 2008، ص385) وتحمل هذه الاستراتيجية في طياتها مخاطر متعددة تتمثل بما يلي:

* احتمال عثور المنافسين على طرق فعالة لمحاكاة الشركة التي تستخدم استراتيجية التركيز في خدمة الاختصاص المستهدف. (تومسون، ستريكلاند، 2006، ص183)

* احتمال الاختفاء المفاجئ لشريحة الشركة المتبينة للتركيز بسبب التغيرات التقنية أو التغيرات التي تطرأ على أذواق المستهلكين والعملاء.

* أخيراً، تلوح في الأفق إمكانية اتجاه المنتجون المتميزون بالتنافس على شريحة الشركة التي تتبنى التركيز وذلك بطرح منتج يفي باحتياجات عملاء تلك الشركة المركزة. (عبد المتعال، بسيوني، 2008، ص386)

ومما تقدم يتضح أن هناك ثلاثة استراتيجيات عامة يمكن للمنظمات أو الصناعات إتباعها، وتنبولر مثل هذه الاستراتيجيات من خلال صنع المنظمة لعدد من الاختيارات التي تتعلق بدرجة تمييز المنتج، القطاعات السوقية المستهدفة، وأخيراً جوانب التمييز والتفوق لديها،

ويظهر الجدول رقم(3-2) ملخصاً عاماً للاختيارات التي تتناسب كل استراتيجية من الاستراتيجيات العامة للتنافس.(مرسي، 2006، ص242)

جدول رقم (3-2): ملخص عام للاستراتيجيات العامة للتنافس .

أنواع الاستراتيجيات

التركيز	التمييز	قيادة التكلفة	
منخفض/ مرتفع (من خلال السعر/ أو تقديم منتج فريد)	مرتفع أساساً من خلال تقديم منتج فريد	منخفض أساساً من خلال السعر	تمييز المنتج
منخفضة (قطاع أو عدد محدود من القطاعات)	مرتفعة (عدة قطاعات سوقية)	منخفضة (السوق ككل)	الاختيارات قطاعات سوقية
أي نوع من جوانب التمييز والتفرد	البحوث والتطوير، المبيعات والتسويق	التصنيع وإدارة الموارد	جوانب التمييز والتفرد

المصدر: (مرسي، سليم، 2007، ص175)

الفصل الرابع

العلاقة بين تحفيز العاملين والميزة التنافسية

المقدمة.

المبحث الأول: أثر تحفيز العاملين في تخفيض التكلفة وجودة الخدمات المصرفية

1-أثر تحفيز العاملين في تخفيض التكلفة.

2-أثر تحفيز العاملين في جودة الخدمات المصرفية.

المبحث الثاني: أثر تحفيز العاملين في سرعة الاستجابة للعميل والمرونة

1- أثر تحفيز العاملين في سرعة الاستجابة للعميل.

2-أثر تحفيز العاملين في المرونة.

المقدمة:

تسعى المنظمات المعاصرة -في ظل البيئة شديدة التنافسية- إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة والتي يأتي في مقدمتها الموارد البشرية، وتؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في جعل العنصر البشري ميزة تنافسية من خلال مجموعة من الأنشطة والخطط والبرامج المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمة (أبو بكر، 2008، ص 13) كاعتماد نظام الحوافز حيث إن حصول الأفراد على التحفيز المناسب، والتعويض والمكافأة، سيؤدي إلى زيادة إنتاجية الموظف (والذي يؤدي إلى خفض التكلفة)، وتحسين عملية خدمة العميل (التي تزيد من القيمة المدركة)، وبذلك تكون الشركة قادرة على خلق مزيد من القيمة وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية (عبد المتعال، بسيوني، 2008، ص 202)

ولتوضيح آلية تحقيق ميزة تنافسية من خلال تحفيز العاملين سوف يتناول هذا الفصل دراسة أثر تحفيز العاملين على كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية حيث قُسم إلى مبحثين، سيتناول المبحث الأول أثر تحفيز العاملين في تخفيض التكلفة وجودة الخدمات المصرفية، بينما سيتناول المبحث الثاني أثر تحفيز العاملين في سرعة الاستجابة للعميل والمرونة.

المبحث الأول

أثر تحفيز العاملين في تخفيض التكلفة وجودة الخدمات المصرفية

1- أثر تحفيز العاملين في تخفيض التكلفة:

تعمل المنظمات الخدمية بمختلف أشكالها وأنواعها على مراعاة تكلفة خدماتها باعتبارها المحدد الأساسي لسعر الخدمة وذلك من خلال السعي الدائم لتخفيضها مما ينعكس على أسعارها، ويسهم في زيادة الطلب عليها، لذلك نراها تبحث عن أفضل الطرق لاستغلال الموارد المتاحة ويعتبر العنصر البشري من أهم موارد المنظمة التي تؤثر على تخفيض التكلفة ولهذا فإنه يتحتم على المنظمات التركيز على أهمية العنصر البشري وكانت أهم وسيلة تساهم في تحقيق هذا الغرض هي اعتماد نظام الحوافز لدفع العاملين إلى العمل بكامل طاقتهم، لأنه وكما نعلم فإن النظام الجيد للحوافز يحقق العديد من النتائج المفيدة ومن أهمها تخفيض التكاليف.(الطائي وآخرون، 2006، ص414)

ولقد اهتمت الإدارة منذ البداية بالتكاليف حتى لا تزيد على الإيرادات وتفشل في تحقيق أهدافها والتي منها تحقيق الأرباح على المدى الطويل.

حيث عرفت التكلفة على أنها موارد مضى بها أو ضائعة لتحقيق هدف أو غرض محدد وهذه الكلفة تقاس بوحدات النقد المعمول بها والواجب دفعها في شراء السلع والخدمات.

وهي أيضاً تضحية اقتصادية بجزء من موارد المشروع ويقابلها خدمة أو منفعة ضرورية لتحقيق أهداف المشروع ويعبر عنها بوحدات نقدية ويمكن التنبؤ بها وتحديدتها مقدماً.

وبالتالي فإن التكلفة هي تضحية يقابلها منفعة ويجب أن تزيد المنفعة على التضحية المبذولة.

وتكون التكاليف أصلاً إذا كان من المتوقع الحصول على منافع مستقبلية. ويعتبر مصروفاً إذا ما تم إنفاقها في تحقيق الدخل خلال فترة حدوثها. أما الخسارة فهي تضحية اقتصادية بجزء من

موارد المشروع لا يقابلها منفعة أو خدمة وتحدث نتيجة أحداث مفاجئة لا يمكن التنبؤ بها.

(الزويني، 2007، ص61-62)

وإن تكلفة أي منتج و خاصة الخدمات تتكون من ثلاثة عناصر رئيسية هي:

أ- تكلفة المواد المباشرة.

ب-تكلفة الأجور المباشرة.

ت-الأعباء الأخرى وهي التي تتكون من المواد الغير مباشرة والأجور الغير مباشرة.

وفيما يلي شرح لكل منها (www.Accountants.syriaforums):

أ-المواد المباشرة:

هي تلك المواد التي تدخل في العملية الإنتاجية بشكل مباشر والتي يسهل التعرف عليها وتحميلها إلى تكلفة الوحدة الواحدة.

وتولي الإدارة في المنشأة عادةً أهمية كبيرة لهذا العنصر الهام من عناصر التكلفة لأن هذا العنصر يشكل الجانب الأكبر من التكلفة الإجمالية، وفي غالب الأحيان تشكل تكلفة المواد الأولية ما نسبته 50 - 60 % من التكلفة الإجمالية للمواد.

ب-تكلفة الأجور المباشرة:

وهذا العنصر من عناصر التكلفة مهم جداً لأنه يتعامل مع العنصر البشري، وتشكل تكلفة الأجور المباشرة ما نسبته من 10 إلى 15% من التكلفة الإجمالية، وإن التحكم بتكلفة الأجور المباشرة وتحديد الأجور مهم جداً لأنه يؤثر كثيراً على الإنتاجية وكما هو معروف عندما يتم تقليل الأجور إلى أدنى حد ممكن هذا بدوره يساعد على تقليل التكلفة الإجمالية وبالتالي زيادة أرباح المنظمة، ويمكن تقليل تكلفة الأجور المباشرة بوضع نظام فاعل للحوافز لأن إعطاء الحوافز المختلفة للعمال وخاصة العمال النشيطين يؤدي إلى حثهم على زيادة إنتاجهم وبالتالي هذا بدوره يؤدي إلى تقليل التكلفة الإجمالية.

ت-الأعباء الإضافية(المواد الغير مباشرة والأجور الغير مباشرة):

الأعباء الإضافية: ما هي إلا مجموع المواد الغير مباشرة، الأجور الغير مباشرة والمصاريف الغير مباشرة والتي يمكن تحميلها بشكل مباشر على المنتج.

(www. Accountants. syriaforums. net)

وإن عملية تخفيض التكلفة تعد من المهام الملحة و الأساسية في المصارف، والتي تؤثر بشكلها النهائي في مستوى العائد الذي تحققه المصارف. وفقاً لهذا المنظور تعد عملية تخفيض التكلفة

مهمة مستمرة تدخل ضمن مسؤولية جميع المستويات الإدارية.(الزويني، 2007، ص66)

حيث يمكن تخفيض التكلفة عن طريق تطبيق نظام الحوافز في المصارف لأنه يؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين، إذ أن الاختيار السليم للحوافز يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين

نوعيته. (الموسوي، 2004، ص230)

وبالتالي عندما يحقق المصرف مستوى عالٍ من إنتاجية العامل فسوف يحقق بالمقابل المستوى الأدنى من تكاليف الإنتاج، وبذلك يستحوذ على قيمة تنافسية تركز على التكلفة.(عبد المتعال، بسيوني، 2008، ص205)

وأيضاً يمكن تخفيض التكلفة من خلال عدة اساليب، والتي يمكن تحقيقها من خلال تحفيز العاملين كما يلي:

أ-اقتصاديات الحجم الكبير:

اقتصاديات الحجم، ويقصد بها عمليات خفض تكلفة إنتاج الوحدة المرتبط بالإنتاج على نطاق واسع. وتمثل القدرة على توزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج أحد مصادر اقتصاديات الحجم، والتكاليف الثابتة هي تلك العناصر التي يجب تحملها لإنتاج أحد المنتجات مهما يكن مستوى المخرجات. وأحد المصادر الأخرى لاقتصاديات الحجم الكبير هو القدرة على الإنتاج على نطاق واسع(عبد المتعال، بسيوني، 2008، ص241)، ويمكن تحقيق هذا عن طريق تحفيز العاملين بشكل فعال حيث أن تطبيق نظام الحوافز يحقق زيادة في الإنتاج.(الموسوي، 2004، ص230)

ب-الكفاءة العامة للمصرف لتخفيض التكلفة:

كفاءة إدارة المصرف تؤثر على نجاح تخفيض التكلفة. فبعض المصارف تنجح في أن تجعل تخفيض التكلفة ثقافة لدى العاملين عن طريق تحفيزهم على اقتراح الأفكار التي تؤدي إلى تخفيض التكلفة من خلال تقديم المكافآت عن اقتراحات العاملين التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف.(مصطفى، 2004، ص366)

وأيضاً يمكن تخفيض التكاليف عن طريق مشاركة العاملين في الأرباح حيث يتم توزيع جزء من الأرباح عليهم، وهذه المشاركة في الأرباح هي من الحوافز المادية التي تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الولاء التنظيمي والارتباط بالعمل والمصرف، كما وانها توفر الحافز لزيادة الإنتاج وتحسينه وبالتالي تخفيض التكاليف.(الطائي وآخرون، 2006، ص362)

وبالتالي فإن الاهتمام بتحفيز العاملين يؤدي الى تخفيض التكلفة التي تؤدي إلى تحقيق العديد من الفوائد، ويرجع هذا إلى أهمية تخفيض التكلفة التي يمكن تلخيصها بالنقاط التالية كما يراها الزويني:

1-تستمد أهمية تخفيض التكلفة جوانبها من العلاقة القائمة بين التكلفة ومستوى الربح وأسعار الخدمات التي تقدمها المصارف.

2-إن عملية تخفيض التكلفة سوف تؤدي إلى دعم موقع المصرف التنافسي.

3-إن تخفيض التكاليف يؤدي إلى الاقتصاد والحرص في استخدام عناصر الإنتاج لأنه الطريق السليم إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية.

4-إن زيادة الأرباح عن طريق تخفيض التكاليف تمكن المصارف من تعزيز رأسمالها ومن ثم سوف تتمكن من إجراء التوسعات في خطط النشاط الاقتصادي من خلال توجيه الوفورات المالية المتحققة نحو آفاق جديدة للمجتمع و الاقتصاد الوطني.(الزويني، 2007، ص66-67)

2- أثر تحفيز العاملين في جودة الخدمات المصرفية:

تسعى المنظمات الخدمية بمختلف أشكالها وأنواعها إلى تحسين جودة ما تقدمه من خدمات، لذلك نراها تبحث عن الطرق الأكثر فعالية وكفاية لعملية التحسين هذه، ويعتبر العنصر البشري من أهم موارد المنظمة التي تؤثر على الجودة. ولهذا فإنه يتوجب على المنظمات توجيه اهتمامها إلى الاستثمار الأمثل في مواردها البشرية وكانت أهم وسيلة تساهم في تحقيق هذا الغرض هي اعتماد نظام الحوافز لحث العاملين فيها، وخلق دوافع لديهم تحركهم للسعي من أجل الحصول عليها عن طريق بذل المزيد من الجهد والسلوك المنتج السليم وهذا بدوره يؤدي إلى ممارسة دورها في تحقيق مستوى الجودة المطلوب. وبالتالي إن الاهتمام بوضع نظام فاعل للحوافز ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات.

يمكن تعريف الخدمات بصورة عامة بأنها عبارة عن تصرفات أو أنشطة أو أداء يقدم من طرف إلى طرف آخر وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً او غير مرتبط بمنتج مادي ملموس.

وقد يخلط البعض بين السلع والخدمات، والتفرقة الواضحة بين السلع والخدمات تكمن في أن الخدمة ليست شيئاً مادياً ملموساً ولا يمكن تملكها، فعلى سبيل المثال عندما نتقدم إلى البنك لإجراء عملية تحويل مبلغ من المال لأحد الأقارب فإننا لا نحصل على شيء مادي ملموس، وإنما نحصل على الإشباع والرضى من خلال تحويل مبلغ من المال.

من أهم خصائص الخدمات المصرفية ما يلي:

1-الخدمات المصرفية ليست مادية مجسمة وبالتالي فهي غير قابلة للتلف ولا يمكن تخزينها.
2-الخدمات المصرفية ليست محمية ببراءة الاختراع وكل خدمة جديدة يوجد بها بنك ما يمكن لبنك آخر تقديمها.

3-الخدمات المصرفية غير قابلة للتجزئة أو التقسيم أو الانفصال عند تقديمها.

4-تعتمد الخدمات المصرفية على التسويق الشخصي بدرجة كبيرة، حيث تعتمد في تقديمها على الاتصال الشخصي بين مقدم الخدمة والعميل.(عبد القادر، ص253-254)

ويعتبر العامل الأساسي لتقييم أداء المصارف هو جودة خدماتها(الجودة: إرضاء الزبون أو العميل) والاتجاه العالمي حالياً هو استطلاع توقع العميل من ناحية الجودة لتحقيق رضائه، ويصاحب ذلك الاتجاه التأكيد من حتمية التحسين المستمر للجودة للحفاظ على الأداء المتميز في مواجهة المنافسين(عثمان، 2015)، وكما نعلم فإن الحوافز تعتبر بمثابة المقابل للأداء المتميز، فالحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء(الطائي وآخرون، 2006، ص404) وبالتالي إن اهتمام المصارف بوضع نظام فاعل للحوافز ينعكس إيجاباً على الأداء، والتي بدورها تؤدي إلى تحسين الخدمات في هذه المصارف وتطويرها وتحسين جودتها.

وإن أي مصرف يسعى للتميز لا بد له من تحقيق مستوى متميز في خدماته يلبي متطلبات عملائه المتغيرة باستمرار لإرضائهم، ولا يمكن أن يتم ذلك إلا بإدخال نظم الجودة التي تحتاج بداية لبرامج تدريبية تشمل الإدارة العليا والإدارة المتوسطة وبقية العاملين وذلك على مختلف مبادئ وأسس الجودة(عثمان، 2015)، حيث أن جودة الخدمة المصرفية تعد سلاحاً تنافسياً فاعلاً أصبحت المصارف تستعمله كوسيلة لتميز خدماتها عن منافسيها لتحقيق الميزة التنافسية، ويتطلب التنافس بالجودة في المصرف حفز العاملين لتقديم أداء متميز قائم على الابتكار المصرفي فنياً وتسويقياً.(عبد القادر، ص 259)

وإنه كما يوجد مواصفات محددة للمنتجات(كاللون والطول والعرض.... الخ) لا بد من تصميمها وتجهيزها في المنتجات من قبل الشركات المنتجة بطريقة تلبي متطلبات الزبائن، فإن الخدمة في المصارف لها مواصفات تسمى أبعاد الجودة لخدمة المصارف.

ولا يوجد اتفاق بين الباحثين حول الأبعاد أو الجوانب التي تحدد مستوى جودة الخدمة في المصارف، رغم أنه تم تطوير عشرة أبعاد أساسية للجودة في المصارف، وفقاً لإدراك العملاء.(عثمان، 2015)

ويمكن من خلال الآتي توضيح أثر تحفيز العاملين على أبعاد جودة الخدمات المصرفية، وذلك عند وضع المصارف نظام للحوافز من أجل تحسين جودة خدماتها المصرفية:

أ-الاعتمادية:

وتعني درجة الاتساق في أداء الخدمة و تقديمها بشكل صحيح من أول مرة، وتحفيز العاملين يسهم في أداء الأعمال بشكل صحيح ومن أول مرة، وهذا ضروري في خدمة المصارف لأن أداء عملية ما بشكل خاطئ قد يكون من الصعب تصحيحه أحياناً، مثل حصول أخطاء يتم اكتشافها بعد مغادرة العميل مما يجعل عملية الإصلاح عملية صعبة وخاصة في حال عدم اعتراف العميل بالخطأ إن كان لصالحه مثلاً. وحتى عند اكتشاف الخطأ في تقديم الخدمة في الوقت المناسب فإن مجرد معرفة العميل بوجود خطأ يحتاج لتصحيح قد يؤدي لإضعاف ثقة العميل بالمصرف، وقد يتم نقل هذا الأمر لعملاء آخرين من العميل صاحب العلاقة، وهنا تكون المشكلة ذات أبعاد وأضرار غير محدودة.

ب-درجة الاستجابة:

تشير إلى سرعة استجابة مقدمي الخدمة لمطالب واحتياجات العملاء، ولدعم هذا فإنه يجب مكافأة الموظفين على سرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء، مما ينعكس إيجاباً على سرعة استجابة العاملين في المصرف لمطالب العملاء، وهذا ضروري في خدمة المصارف حيث أن أي تأخير سيتسبب في تدمير وضياع وقت العميل مع انشغال العاملين لفترات أطول من المطلوب، وهذا سيقال من إنتاجية العاملين، وسينعكس على التأخر في خدمة عملاء آخرين.

ت-كفاءة وقدرة مقدمي الخدمة:

وتعني امتلاك الأفراد مقدمي الخدمة للقدرات التي تمكنهم من تقديم خدمة مميزة للعملاء(عبد القادر، ص 256). وكما نعلم يتفاوت الأفراد في كفاية وفاعلية أدائهم حتى ولو كانت قدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم في الأداء متساوية، وذلك نتيجة الاختلاف بينهم في درجة الاهتمام والحماس والرغبة(الفارس وآخرون، 2006، ص 69)، فالرغبة في العمل تمثلها الحوافز التي تدفع سلوك الأفراد في الاتجاه الذي يحقق أهداف المصرف.(الموسوي، 2004، ص 225)

ث- إمكانية الوصول:

تشير إلى سهولة الوصول إلى مقدمي الخدمة والاتصال بهم عند اللزوم عن طريق تواجد العدد المناسب من العاملين.

ج- المجاملة:

وتشير إلى حسن معاملة العملاء، وتقدير ظروفهم الخاصة مثل ضرورة الابتسامة والاستقبال الجيد مع تحية مناسبة، وتقبل أي سؤال أو استفسار دون تذمر (عبد القادر، ص 256-257)، وكما نعلم فإن نظام الحوافز يحسن من الوضع النفسي للأفراد العاملين (الموسوي، 2004، ص 230) مما ينعكس إيجاباً على معاملة العملاء.

ح- الاتصال:

يعني تبادل المعلومات المتعلقة بالخدمة بين مقدمي الخدمة والعملاء بشكل سهل ومبسط بتوفير النماذج المطلوب تعبئتها والتي تكون سهلة الفهم من قبل العملاء مع توفير كتيبات التعريف، مع شروح مبسطة، مع جاهزية الموظفين المؤهلين للإجابة عن أي استفسار، ووجود أرقام للهاتف والفاكس، وتوفير خدمة الرد السريع والتحويل للمختصين للرد المناسب.

خ- المصدقية:

وتعني توافر درجة عالية من الثقة في مقدمي الخدمة من خلال مراعاة مصالح واحتياجات العملاء.

د- الأمان:

وتعني إمام العاملين بمهام وظائفهم (عبد القادر، ص 256-257)، وكما نعلم فإن نظام الحوافز يساهم في تفجير قدرات الأفراد العاملين في المنظمة وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام (الموسوي، 2004، ص 230) وهذا سيمكنهم من تقديم خدمة خالية من أي نوع من المخاطر مثل تقديم شرح خاطئ قد يضر بالعميل، أو تنفيذ عملية خاطئة تختلف عما يرغب به العميل.

ذ- الاهتمام والرعاية والعناية:

ببذل كافة الجهود لإشعار العميل بذلك.

ر- الجوانب المادية والبشرية الملموسة:

وتشمل المظهر الخارجي للمعدات والأفراد ومواد ووسائل الاتصال. (عبد القادر، ص 256-257)

وانطلاقاً من أن مفهوم جودة الخدمة في المصارف مفهوم متعدد الأبعاد فإن بعض الباحثين يرون ضرورة أن يمتد نطاق مكونات هذا النشاط ليشمل الأبعاد المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية التي تعمل في ظلها المؤسسة المصرفية، حيث أن التطورات الحديثة في بيئة الأعمال وضغوط المنافسة قد ساعدت على تطوير النظرة إلى مفهوم جودة الخدمة في المصارف، ولم يعد قياسها يتوقف على المؤشرات المتعلقة برضى العميل فقط بل يمكن تحديد ماهية الجودة وقياسها على الأقل من خلال ثلاث زوايا رئيسية كما يلي:

- 1- مقياس جودة الخدمة من منظور العميل والتي تتعلق بتحديد ما يريده العملاء.
 - 2- مقاييس الجودة المهنية والتي تتعلق بصحة الأساليب والإجراءات التي تفي باحتياجات وتوقعات العملاء.
 - 3- مقاييس الجودة الإدارية والتي تتعلق بالكفاءة والفعالية في استخدام الموارد المتاحة لمواجهة احتياجات وتوقعات العملاء. (عثمان، 2015)
- ويمكن تحقيق جودة الخدمة من منظور العميل والجودة المهنية والجودة الإدارية عن طريق تحفيز العاملين وذلك عند وضع المصارف نظام للحوافز من أجل تحسين جودة خدماتها المصرفية. وبالتالي فإن اهتمام المصارف بتحفيز العاملين ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات وهذا سيؤدي إلى تحقيق العديد من الفوائد للمصارف، حيث أن تطبيق الجودة في المصارف يمكن أن يقدم الفوائد التالية:

- 1- تخفيض عدد الشكاوى.
- 2- تخفيض أخطاء العاملين.
- 3- زيادة رضى العملاء الحاليين.
- 4- زيادة الكفاءة.
- 5- الاستغلال الأمثل للوقت.
- 6- جذب عملاء جدد.
- 7- تحسين الوضع التنافسي.

كما أنه يمكن تلخيص أهم النتائج السيئة لعدم مراعاة متطلبات الجودة وأنظمتها بشكل صحيح على الشكل التالي:

- 1- زيادة نسبة الأخطاء في ناتج العمليات المختلفة في المصرف.
 - 2- الجهود الإضافية للتصحيح ، وإعادة ناتج العمليات الخاطئة إلى حالتها المطلوبة.
 - 3- زيادة الفترة الزمنية المحددة لإنجاز العمليات بشكل عام وبالتالي زيادة زمن أداء الخدمات.
 - 4- كثرة شكاوي الزبائن وتزايدها باستمرار.
 - 5- السمعة السيئة.
 - 6- انخفاض القدرة التنافسية. (عثمان، 2015)
- وبالتالي فإن عدم اهتمام المصارف بتحفيز العاملين يؤثر على جودة الخدمات وبالتالي يؤثر سلباً على أداء المصارف ويؤدي إلى تحقيق النتائج السيئة السابقة الذكر.

المبحث الثاني

أثر تحفيز العاملين في سرعة الاستجابة للعميل والمرونة

1- أثر تحفيز العاملين في سرعة الاستجابة للعميل:

العملاء هم العمود الفقري لأي عمل ناجح ، وبالتالي فمن الضروري أن تسعى المصارف إلى كسب ولاء العميل والاحتفاظ به، عن طريق سرعة الاستجابة لحاجات العميل، بحيث يجب على المصارف أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين، في تحديد وإشباع حاجات عملائها. وعندئذ سيولي المستهلكون قيمة أكبر لخدماتها، مما يؤدي إلى خلق تمييز يستند على الميزة التنافسية.(عبد المتعال، بسيوني، 2008، ص214) وإن تحقيق هذا يتطلب الاهتمام بتشجيع العاملين على أداء المهام بشكل متميز وذلك بمكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء باستخدام الحوافز.(الطائي وآخرون، 2006، ص404)

لتحقيق سرعة الاستجابة للعميل، يتعين على المصرف أن يقدم للعملاء ما يرغبونه وقتما يريدون، وبالسعر الذي هم على استعداد لدفعه، طالما أن ذلك لا يكون على حساب ربحية المصرف في الأجل الطويل.

تحقيق سرعة الاستجابة للعميل يعني منح العملاء قيمة لنقودهم، كما يعني اتخاذ خطوات لتحسين كفاءة عمليات تقديم خدمة المصرف، مع وجوب توافق جودة خدماته مع هذا الهدف.

هذا بالإضافة إلى أن منح العملاء ما يرغبونه قد يتطلب تطوير خدمات جديدة ذات سمات جديدة، وإن تحفيز العاملين يساهم في تحقيق هذا عن طريق تشجيع العاملين على استنفاد طاقاتهم وإعمال قدراتهم الكامنة لمساندة مبادرات تطوير الخدمة مقابل حصولهم على الحوافز.

وهناك شرطان أساسيان يرتبطان بتحقيق هذا الهدف الأول، يتجسد في التركيز على عملاء المصرف واحتياجاتهم. والثاني، يتمحور حول إيجاد طرق وأساليب لإشباع تلك الاحتياجات بشكل أفضل.(عبد المتعال، بسيوني، 2008، ص324)

ويمكن تحقيق سرعة الاستجابة للعميل من خلال ما يلي:

أ-التركيز على العميل:

لا يستطيع المصرف الاستجابة إلى احتياجات عملائه، إلا إذا عرف هذه الاحتياجات. وهكذا تتجسد الخطوة الأولى في بناء ودعم سرعة الاستجابة للعميل، والتي يساعد على إنجازها تحفيز كل أعضاء فريق العمل في المصرف للتركيز على العميل. ومن الوسائل التي تضمن

الوصول إلى تحقيق ذلك قيام القيادة بمسؤولياتها في هذا الصدد، وتشكيل اتجاهات الموظف، فضلاً عن استخدام آليات لجذب العملاء للمصرف كما يلي:

• القيادة:

يبدأ التركيز على العميل عند قمة المنظمة. إن الالتزام تجاه تحقيق سرعة الاستجابة يستدعي إحداث تغييرات في الاتجاهات داخل المصرف، الأمر الذي لا يقدر على إنجازه إلا قيادة قوية. وتعتبر رسالة المصرف التي تعطي العملاء الأولوية إحدى الوسائل التي توصل رسالة واضحة للموظفين فيما يختص بعملية التركيز المرغوبة. أما الطريق الآخر فيتجلى في إجراءات وقرارات الإدارة العليا. وعلى سبيل المثال، حرص "توم موناجان" مؤسس "دومينز بيتزا" على البقاء بالقرب من العملاء، وذلك بالقيام بزيارة ما أمكنه من المتاجر كل أسبوع، منفذاً بذلك بعض عمليات التسليم بنفسه، ومصرراً على حتمية قيام مديرو القمة الآخرين بسلوك نفس المنهج.

• اتجاهات الموظف:

إن تحقيق عملية التركيز المتفوق على العميل واجتذابه يتطلب أن ينظر كل الموظفون إلى العميل على أنه بؤرة نشاطهم. ولا تكفي القيادة فقط لتحقيق هذا الهدف. يجب أن يتلقى الموظفون تدريباً على التركيز على العميل، والهدف هنا يتمحور حول حث الموظفين على التفكير في أنفسهم كعملاء. أي أن يعتبروا أنفسهم بمثابة العملاء. ولا شك أن ذلك يؤدي بطريقة أفضل إلى تحديد، والتعرف على طرق ووسائل لتحسين مستوى خبرة العميل تجاه المصرف. ولدعم هذا الاتجاه، فإنه يجب مكافأة الموظفين على الوفاء باحتياجات العملاء.

• جذب العملاء إلى المصرف:

"تعرف على العميل" تمثل تلك المقولة أحد مفاتيح تحقيق سرعة الاستجابة للعميل. إن التعرف على العميل لا يتطلب فقط أن ينتهج الموظفون منهج العملاء في التفكير، ولكن أيضاً يتطلب الأمر الاستماع والإنصات إلى ما يقوله العملاء. بينما قد لا يتضمن ذلك جلب العملاء أنفسهم إلى المصرف، إلا أنه يعني الاستعانة بآراء العملاء من خلال التماس المعلومات المرتردة من العملاء فيما يختص بخدمات المصرف. ومن خلال بناء شبكة معلومات لتوصيل المعلومات المرتردة للأفراد المناسبين.

الآن تحاول شركات كثيرة العمل بنشاط لجذب العملاء وإشراكهم في عملية تطوير الخدمات الجديدة.

ب- إشباع حاجات العملاء:

عقب إنجاز عملية التركيز على العميل، تتجسد المهمة التالية في إشباع حاجات العميل التي تم تعريفها والوقوف عليها، و يمكن للمصارف أن تحقق مستوى أعلى من الإشباع إذا ما اتجهت إلى تقديم الخدمة وفق طلب العميل كلما أمكن ذلك ولدعم هذا، فإنه يجب مكافأة الموظفين على إشباع حاجات العملاء باستخدام الحوافز.

ت-تقديم الخدمة وفق طلب العميل:

وهي عملية يجري خلالها تنويع سمات وخصائص الخدمة لتناسب مع الاحتياجات المتفردة لجماعات المستهلكين، أو على أقصى تقدير الأفراد المستهلكين.

ث-وقت الاستجابة:

يتطلب توفير ما يحتاجه العملاء في الوقت الذي يرغبونه سرعة الاستجابة. ويتعين على المصرف في الغالب الاستجابة لحاجات العملاء بسرعة وذلك من أجل كسب مزايا تنافسية، إن وقت الاستجابة للعميل بالنسبة للبنك مثلاً هو الوقت المستغرق للانتهاء من عملية القرض. نحن نعيش في مجتمع سريع الإيقاع، حيث يعتبر فيه الوقت سلعة ثمينة. والمصارف التي تستطيع تلبية طلبات العملاء بسرعة، في مقدورها بناء ولاء للماركة. ووضع سعر عالي لخدمتها. ويمكنها تحقيق هذا عن طريق منح الحوافز للعاملين الذين يقومون بالاستجابة لحاجات العملاء بسرعة وهذا يؤدي إلى تشجيعهم على الاستمرار في الاستجابة لحاجات العملاء بسرعة وتحفيز غيرهم من العاملين.

بالتالي فإن الاهتمام بتحفيز العاملين ينعكس إيجاباً على سرعة الاستجابة للعميل التي تؤدي إلى تحقيق العديد من الفوائد، حيث أنه كلما ارتفع مستوى استجابة المصرف لاحتياجات العملاء، كلما ارتفع مستوى الولاء للماركة التي يطرحها المصرف. وبالتالي، يستطيع المصرف، بناءً على تحقيق ذلك الولاء أن يفرض أسعاراً عالية لخدماته، أو أن يبيع مزيداً من الخدمات للعملاء. وعلى أي حال، فإن المصرف الذي يستجيب بشكل إيجابي لاحتياجات عملائه بالمقارنة بمنافسيه سوف يستحوذ على المزايا التنافسية. (عبد المتعال، بسيوني، 2008، ص324)

2- أثر تحفيز العاملين في المرونة:

يعتمد نجاح المنظمات التي تتنافس في بيئة الأعمال المتغيرة على التجاوب مع هذه البيئة، ولهذا فإنه من المفترض أن يكون اهتمام هذه المنظمات موجهاً نحو المرونة لأنها تمكن المنظمة من التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في البيئة التنافسية المتغيرة.

لتحقيق المرونة تسعى المنظمات إلى توفير الموارد اللازمة للعمل الجديد رداً على التغيرات الحاصلة (Bao& others, 2008, p14)، ويعتبر العنصر البشري من أهم موارد المنظمة التي تساهم في تحقيق المرونة وخاصة العنصر البشري المحفز حيث يكون لديه الحماس والرغبة لتولي وظائف جديدة مما ينعكس إيجاباً على المرونة.

وإن التغير والتنوع في رغبات الزبائن جعل من المرونة بعداً تنافسياً حاسماً، ولذلك فإن المصارف تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية عن طريق المرونة ويمكن تحقيقها بمكافأة العاملين على الاستجابة السريعة لهذه التغيرات باستخدام الحوافز. ويوجد ثلاثة أبعاد للمرونة، ويمكن من خلال الآتي توضيح أثر تحفيز العاملين على هذه الأبعاد، وذلك عند وضع المصارف نظام للحوافز من أجل تحقيق المرونة:

أ- مرونة تقديم الخدمة:

إن مرونة تقديم الخدمة تتمثل بقدرة المصرف على تقديم خدمات جديدة. (Hilhorst&others, 2009, p421)

ولكي تكون مرونة تقديم الخدمة فعالة يفترض أن يكون هناك: قدرة على تقديم خدمات جديدة بتكلفة منخفضة. وعمليات تقديم الخدمة لا تتأثر عندما يتم الانتقال إلى خدمة جديدة. (Ginn&Lee, 2006, p421) ويمكن تحقيق هذا عن طريق تحفيز العاملين لأنه وكما رأينا فإن تحفيز العاملين يساهم في تقديم الخدمات بتكلفة منخفضة.

وفي كثير من الأحيان يكون من الضروري تصميم أحد عمليات تقديم الخدمة التي يتم استحداثها أو إعادة تصميم أحد عمليات تقديم الخدمة الموجودة بالفعل وذلك من أجل تحقيق الابتكار الذي يؤدي إلى تحسينات جوهرية وغير مسبوقه. ويجب التأكيد على ضرورة اتخاذ كل الإجراءات اللازمة التي تضمن بقاء واستمرار التصميم الجديد لعملية تقديم الخدمة على وفق مستويات الأداء الجديدة والمطلوب الحفاظ على تحقيقها. (جاد، 2010، ص127) ويمكن دعم هذا من خلال الاهتمام بتشجيع العاملين على الاندماج في بيئة العمل الجديدة، وذلك بمكافأة العاملين على الاحتفاظ بمستويات أدائهم الجديدة وتحسينها.

ب- مرونة رأس المال البشري:

إن المصارف الناجحة يجب أن تفهم العلاقة بين مخرجات الأعمال والعاملين. فالعاملين هم أكثر الموجودات أهمية ومصدراً للميزة التنافسية، والمصارف يمكنها أن تحسن الإنتاجية عموماً بواسطة تحفيز العامل ليقوم بأداء متميز من خلال الحوافز المقدمة له. (Kak & Sushil, 2002, p32)

ويعرف رأس المال البشري بأنه مجموعة الأفراد العاملين الذين يمتلكون معارف ومهارات نادرة وذات قيمة للمنظمة في زيادة ثرواتها المادية والاقتصادية. (الزهيري، 2010، ص 95)

وإن مرونة رأس المال البشري تشمل المرونة العددية والمرونة الوظيفية، إذ تشير المرونة العددية إلى قدرة المصرف لتعديل عدد العاملين أو مستوى ساعات العمل. أما المرونة الوظيفية فتشير إلى استعداد العاملين إلى أداء مهام مختلفة رداً على طلبات العمل المختلفة (Miltenburg, 2003, p65) وهذه المرونة يمكن تحقيقها من خلال تحفيز العاملين بالحوافز تزيد من درجة رغبة العامل في أداء العمل الذي يقوم به وبالتالي تدفع سلوك الأفراد في الاتجاه الذي يحقق أهداف المصرف. (الموسوي، 2004، ص 225)

وتمثل مرونة رأس المال البشري قيمة ثمينة كونها تكيف خواص المورد البشري مثل المعرفة، المهارات، السلوك، أي بيان مرونة مهارات العامل وإمكانياته للاستعمالات البديلة التي يمكن أن تطبق، وكذلك مدى إعادة ترتيب تلك المهارات، ومدى امتلاكهم سلوكيات واسعة تمكنهم من التكيف على وفق حالات معينة، فقد يمتلك العاملون مرونة في المهارات أي قد يكونون ماهرين لكنهم يفتقرون إلى الحافز السلوكي للتغيير، أو قد يكون لديهم حافز إلى حد كبير لكنهم يفتقرون إلى المهارات الضرورية أو المعرفة للقيام بقرارات التغيير. (Gibson & Doty, 2005, p2-4)

وإن مرونة رأس المال البشري تساعد في كسب المهارات في أغلب الوظائف، وما إلى ذلك من نتائج تعود على المصرف ككل، منها تسهيل مهمة الإدارة على العاملين كونهم يتمتعون بمرونة ومهارات عالية، وهم مستعدون نفسياً لتولي وظائف جديدة. فمرونة رأس المال البشري تعد أولوية في تقديم الخدمات الجديدة، ويمكن بيان تلك المرونة عندما يكون بإمكان المصرف أن يستخدم العاملين بشكل مؤقت، أو التعديل في مقدار الوقت الإضافي، ونقل العاملين إلى وظائف أو أقسام أو حتى مصارف أخرى، فمثل هذه المرونة لا تتحقق ما لم يكن هناك عمال يمتلكون

مهارات واسعة، (Odagiri, 2002, p70) ويرغبون في بذل مستويات عالية من الجهود لتحقيق أهداف المصرف وهذا يتحقق عن طريق تحفيزهم.

ت-المرونة السوقية:

تمثل المرونة السوقية قدرة المصرف على تعديل خدماته وفق طلبات الزبائن في الأسواق المختلفة التي يتعامل بها، إذ تكون الاستجابة كبيرة عندما:

- يكون للزبائن في الأسواق المختلفة التي يتعامل بها المصرف حاجات مختلفة جداً لا تليها التعديلات البسيطة.

- عندما تتطلب أنظمة الجودة تكيف الخدمات. (دارين، 2005، ص168)

القسم العملي

الفصل الخامس

الدراسة الميدانية والنتائج والمقترحات

المبحث الأول: الدراسة الميدانية

- 1- منهجية الدراسة.
- 2- مجتمع وعينة الدراسة.
- 3- أدوات الدراسة.
- 4- ثبات وصدق أداة الدراسة (الاستبانة).
- 5- إجراءات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة.
 - 1-5- التوزيع الطبيعي للبيانات.
 - 2-5- تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الثاني: النتائج والمقترحات

- 1- النتائج.
- 2- المقترحات.
- 3- الدراسات المستقبلية.

المبحث الأول الدراسة الميدانية

1- منهجية الدراسة:

لقد تبنت الدراسة الحالية منهجية البحث الوصفي، والميداني التحليلي، فعلى صعيد البحث الوصفي، تم إجراء الدراسة المكتتبية والاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية، من أجل بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري "أثر تحفيز العاملين في تحقيق الميزة التنافسية لدى المصارف الخاصة السورية"، أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فقد تم إجراء الدراسة الميدانية، وتحليل البيانات المجمعّة كافة من خلال الإجابة على الاستبانة، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة.

2- مجتمع وعينة الدراسة:

1-2- مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع المصارف الخاصة العاملة في الجمهورية العربية السورية، والبالغ عددها (14) مصرف.

وسوف تقتصر الدراسة على (8) مصارف في محافظة دمشق وهي:

- بنك سورية والمهجر.
- البنك العربي.
- بنك الشام.
- بنك الأردن.
- بنك بيبيلوس.
- بنك عودة.
- بنك سورية والخليج.
- بنك بيمو السعودي الفرنسي.

2-2- عينة الدراسة:

وحدات المعاينة: وهي عبارة عن الأفراد من عاملين وإداريين من حملة الشهادات الجامعية والدراسات العليا في المصارف الخاصة السورية، حيث تم اختيار عينة قصدية وفي هذا النوع من العينات يقدر الباحث حاجته إلى معلومات معينة ويختار العينة التي تحقق له ما يريد. (الصيرفي، 2002، ص 211)

وتمّ تحديد مفردات العينة وفق القانون التالي:

$$n = \frac{(z)^2 \cdot p \cdot (1-p)}{(E)^2}$$

حيث:

Z: الدرجة المعيارية عند معامل الثقة 99% تبلغ (2,58).

p: نسبة عدد الأفراد من عاملين وإداريين في المستويات الدنيا في مجتمع الدراسة، وهي 86%.

E: الخطأ المسموح به هو 10%.

وبتطبيق المعادلة يتضح أن:

$$n = \frac{(2.58)^2 \cdot 0.86 \cdot (1 - 0.86)}{(0.10)^2}$$

ومنه 79 مفردة n=

وتم توزيع (79) استمارة استبانة على عينة من العاملين في المصارف السورية (عينة الدراسة)، وكانت الاستمارات المستردة الصالحة للتحليل (70) استمارة استبانة أي ما نسبته (88,6%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وهي نسبة صالحة للتحليل.

3- أدوات الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم إعداد استبانة بالاستعانة بالدراسات السابقة تتضمن العديد من الأسئلة المتعلقة بأسئلة الدراسة وفرضياتها، بالإضافة إلى عدد من الأسئلة التي تتناول خصائص عينة الدراسة، والملحق رقم (1) يوضح نموذج الاستبانة. وتم عرض الاستبانة على أساتذة في إدارة الأعمال، وإجراء التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم. وقد استخدمت الباحثة مقياس لكرت الخماسي لمعرفة استجابة أفراد العينة لفقرات الاستبانة، حيث يعتبر مقياس لكرت من أكثر المقاييس المستخدمة لقياس اتجاهات وآراء الأفراد. وقد كانت بدائل الإجابات على النحو التالي:

المعيار	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
الدرجة /الاتجاه الايجابي/	5	4	3	2	1
الدرجة /الاتجاه السلبي/	1	2	3	4	5

وتم حساب الوزن النسبي لتحديد اتجاه المتغير من خلال المتوسط ودرجة القياس الكلية/5/ كما يلي: الوزن النسبي = (المتوسط/5) × 100 = 100 × (5/3)

وبالتالي يكون الاتجاه إيجابياً عندما يكون الوزن النسبي أعلى من 60% واتجاه سلبي عندما يكون الوزن النسبي أقل من 60% وحيادي عند الوزن النسبي 60%.

4-4-1-4- ثبات وصدق أداة الدراسة (الاستبانة):

4-1-1-4- الصدق:

لتحقيق صدق الأداة، والتأكد من دقة فقرات القياس، وتناسقها، وتوافقها، وملاءمتها للبيئة البحثية، وقدرتها على قياس المتغيرات المراد قياسها، قامت الباحثة بإجراء جملة من الاختبارات التالية:

4-1-1-4- الصدق الظاهري:

وهو ما يعرف بصدق المحكمين، وللتأكد من صدق أداة الدراسة قامت الباحثة بعرض الاستبانة على (الأستاذ المشرف) في الدراسة، بالإضافة إلى عرضها على عدد من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الاقتصاد، بعدما أوصوا جميعاً بإجراء بعض التعديلات الموضوعية، والشكلية على بعض الفقرات، شملت بعض التصحيحات اللغوية وإعادة صياغة لبعض الفقرات والعبارات، وإضافة البعض، واستبعاد بعضها الآخر، واستناداً إلى تلك الملاحظات والتوجيهات التي أبداه المحكمون، قامت الباحثة بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها رأي المحكمين، حيث تم إعادة صياغة وبناء بعض الفقرات، وحذف بعضها الآخر، التي تم التأكد من عدم أهميتها في عملية التحليل والقياس، حتى أصبحت استبانة الاستبانة بصورتها النهائية كما هي موضحة في الملحق.

4-1-2- صدق الأداة الدراسية (الاستبانة):

للتأكد من صدق أداة الدراسة، أجرت الباحثة اختباراً تجريبياً على عدد من المبحوثين البالغ عددهم 20/ شخص، بغية استطلاع آرائهم حول شكل الاستبانة ووضوح مضمونها، حيث طُلب منهم إبداء ملاحظاتهم وتوضيح الفقرات الغامضة من حيث الصياغة والمصطلحات، وأية ملاحظات أخرى حول شكل الاستبانة، وقد تم الأخذ بالملاحظات والمقترحات المناسبة ليسهل على المبحوثين تكوين إجابات واضحة ودقيقة على فقرات الاستبانة.

4-1-3- الصدق الداخلي:

وهو ما يعرف باختبار الصدق التكويني، من خلال إيجاد معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية لكل متغير مستقل تابعة له، وذلك بالنسبة لكل الفقرات التي تتكون منها متغيرات الدراسة، باستخدام معامل ارتباط بيرسون لكل من المتغيرات المستقلة و المتغيرات التابعة المتمثلة.

والجداول التالية توضح ذلك كما يلي:

1. محور الحوافز المادية:

جدول رقم (5-1):

يوضح معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية لمحور هذه الفقرات (محور الحوافز المادية)

النتيجة	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	
دال إحصائياً	.000	.614**	أجري الشهري يقابل الجهد الذي أبذله
غير دال إحصائياً	.121	.187	تسهم الحوافز المادية في إشباع حاجاتي الفردية والأسرية من السلع والخدمات
غير دال إحصائياً	.630	-.059	تتناسب العلاوة الدورية ومستوى عملي .
غير دال إحصائياً	.482	-.085	يتناسب بدل طبيعة العمل مع طبيعة عملي
دال إحصائياً	.000	.561**	تتناسب حوافز العمل مع حجم أدائي
دال إحصائياً	.004	.339**	يتناسب الأجر والمسؤوليات التي أقوم بها
دال إحصائياً	.002	.365**	يتناسب الأجر ومستوى المعيشة .
دال إحصائياً	.009	.310**	يتم تحديد الحوافز المادية بناءً على معايير موضوعية.
دال إحصائياً	.000	.431**	توجد أسس ثابتة لمنح المكافآت .
دال إحصائياً	.000	.639**	توجد أسس عادلة لمنح المكافآت .
دال إحصائياً	.000	.530**	تمنح المكافآت بناءً على تقديم اقتراحات لتحسين طرق أداء العمل ، أو رفع كفاية الأداء .
دال إحصائياً	.000	.815**	تؤثر الخدمات الاجتماعية من (تغذية وإسكان وصحة وتعليم ومواصلات الخ) على أداء العاملين .
دال إحصائياً	.000	.859**	تسهم الخدمات الاجتماعية المقدمة من المصرف في تحسين مستوى المعيشة للعامل .
دال إحصائياً	.000	.778**	تسهم الخدمات الاجتماعية المقدمة من المصرف في الشعور بالأمان في أوقات الشدة ، مثل : المرض والأزمات المالية .
دال إحصائياً		.754**	هناك اهتمام مستمر بوضع نظام فاعل للحوافز
دال إحصائياً	.000	.776**	يسهم نظام التحفيز المطبق في المصرف في المحافظة على العاملين ومنع تسريحهم منه .
دال إحصائياً	.000	.576**	تسهم الحوافز المادية في تحسين القدرة التنافسية للمصرف من خلال الأداء المميز للعاملين
دال إحصائياً	.000	.772**	تسهم الحوافز المادية في زيادة دافعية العاملين للعمل في المصرف .
دال إحصائياً	.000	.774**	الإحساس بعدالة توزيع الحوافز المادية يسهم في زيادة إنتاجية العامل .
دال إحصائياً	.000	.692**	يُعد نظام المشاركة في الأرباح محفزاً جيداً للعمل .

من الجدول السابق نجد أن مقدار الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للمجال قوية في صدقها الداخلي، حيث بلغت مستوى الدلالة المحسوب لمعامل الارتباط لكل متغير 0,000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 وتراوح قوة الارتباط بين 0,31 و0,85 وهي جيدة عدا الفقرات الثانية-الثالثة-الرابعة.

2. محور التكلفة المنخفضة:

جدول رقم (5-2):

يوضح معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية لمحور هذه الفقرات (محور التكلفة المنخفضة)

النتيجة	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	
دال إحصائياً	.000	.625**	هناك تبني لمفهوم اقتصاديات الحجم في خفض التكلفة بالمصرف
دال إحصائياً	.052	.233	مستوى كلفة الخدمة المقدمة للزبون منخفضة .
دال إحصائياً	.000	.556**	مستوى كلفة العمليات الإدارية في المصرف منخفضة.
غير دال إحصائياً	.595	.065	يقوم المصرف بتصميم وتسويق خدمات أقل تكلفة بالمقارنة مع المنافسين
غير دال إحصائياً	.575	.068	يتبنى المصرف مفاهيم التخفيض المستمر لتكاليف الخدمات .
دال إحصائياً	.000	.576**	هناك اهتمام بتصميم نظام من شأنه أن يخفض الكلفة لعملية الخدمة .

من الجدول السابق نجد أن مقدار الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للمحور مقبولة في صدقها الداخلي، حيث بلغت مستوى الدلالة المحسوب لمعامل الارتباط لكل متغير 0,000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 وتراوح قوة الارتباط بين 0.23 و0.62 وهي مقبولة عدا الفقرات الرابعة والخامسة.

3. محور جودة الخدمات المصرفية:

جدول رقم (5-3):

يوضح معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية لمحور هذه الفقرات (محور جودة الخدمات المصرفية)

النتيجة	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	
دال إحصائياً	.000	.800**	يقوم المصرف بتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في تقديم خدماته .
دال إحصائياً	.000	.688**	تخضع الخدمات التي يقدمها المصرف إلى التحسين المستمر
دال إحصائياً	.000	.836**	تتوفر تغذية عكسية من العميل عن جودة الخدمة المقدمة .
دال إحصائياً	.000	.642**	تتميز الخدمات التي يقدمها المصرف بالجودة العالية إلى حد ما مقارنة بخدمات المنافسين .
دال إحصائياً	.000	.684**	تسعى إدارة المصرف لتقديم خدمات ملائمة لرغبات العملاء
دال إحصائياً	.000	.832**	تعد جودة الخدمات عاملاً رئيسياً لدى المصرف لمواجهة المنافسين

من الجدول السابق نجد أن مقدار الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للمحور قوية في صدقها الداخلي، حيث بلغت مستوى الدلالة المحسوب لمعامل الارتباط لكل متغير 0,000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 وتراوح قوة الارتباط بين 0,64 و0,83 وهي جيدة ومقبولة.

4. محور سرعة الاستجابة للعميل:

جدول رقم (4-5):

يوضح معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية لمحور هذه الفقرات (محور سرعة الاستجابة للعميل)

النتيجة	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	
دال إحصائياً	.000	.813**	يستطيع المصرف تلبية الطلبات المتزايدة للعملاء باستمرار .
دال إحصائياً	.000	.576**	يعمل المصرف على تطوير الأنظمة الرئيسية القادرة على الاستجابة السريعة للطلبات غير المتوقعة للعميل .
دال إحصائياً	.000	.682**	تُعد سرعة تقديم الخدمة جيدة بالمقارنة مع المنافسين.
دال إحصائياً	.000	.766**	يستطيع المصرف تلبية الحاجات الجديدة للعملاء في الزمان المناسب
دال إحصائياً	.000	.631**	يستطيع المصرف تلبية الحاجات الجديدة للعملاء في المكان المناسب
دال إحصائياً	.000	.798**	يستطيع المصرف تلبية الحاجات الجديدة للعملاء بالسعر المناسب
دال إحصائياً	.000	.791**	يستطيع المصرف تلبية الحاجات الطارئة للعملاء في الزمان المناسب .
دال إحصائياً	.000	.676**	يستطيع المصرف تلبية الحاجات الطارئة للعملاء في المكان المناسب .
دال إحصائياً	.000	.705**	يستطيع المصرف تلبية الحاجات الطارئة للعملاء بالسعر المناسب
دال إحصائياً	.000	.643**	يستطيع المصرف تغيير خطته الإدارية بسرعة استجابة لتغير البيئة المحيطة مقارنة بالمنافسين .

من الجدول السابق نجد أن مقدار الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للمحور قوية في صدقها الداخلي، حيث بلغت مستوى الدلالة المحسوب لمعامل الارتباط لكل متغير 0,000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 وتراوح قوة الارتباط بين 0,57 و0,81 وهي جيدة ومقبولة.

5. محور المرونة:

جدول رقم (5-5):

يوضح معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية لمحور هذه الفقرات (محور المرونة)

النتيجة	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	
دال إحصائياً	.000	.703**	يقدم المصرف خدمات مصرفية جديدة بصورة مستمرة استجابة لحاجة عملائه
دال إحصائياً	.000	.718**	يقوم المصرف بتطوير الخدمات الحالية بصورة مستمرة استجابة لحاجة عملائه
دال إحصائياً	.000	.484**	يسعى المصرف إلى تبني استراتيجيات واضحة بغرض مواجهة ظروف ومتغيرات السوق .
دال إحصائياً	.000	.630**	لدى المصرف عاملين تؤمن المرونة في تكييف الخدمة حسب متطلبات العميل وتطويرها .
دال إحصائياً	.000	.809**	لدى المصرف معدات تؤمن المرونة في تكييف الخدمة حسب متطلبات العميل وتطويرها .

من الجدول السابق نجد أن مقدار الارتباط بين متغيرات بعد المرونة والدرجة الكلية للمحور قوية في صدقها الداخلي، حيث بلغت مستوى الدلالة المحسوب لمعامل الارتباط لكل متغير 0,000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 وتراوح قوة الارتباط بين 0,48 و0,809 وهي جيدة ومقبولة.

6. محاور الدراسة مع المحور العام:

جدول رقم (5-6):

يوضح معاملات الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية

أبعاد الميزة التنافسية	المرونة	سرعة الاستجابة للعميل	جودة الخدمات المصرفية	التكلفة المنخفضة	الحوافز المادية	معامل الارتباط	الدرجة الكلية
.994	.922	.771	.900	.618	.870		
.000	.000	.000	.000	.000	.000	(2-tailed) معنوية الدلالة المحسوبة	

من الجدول السابق نجد أن مقدار الارتباط بين محاور الدراسة والدرجة الكلية للمتغيرات قوية في صدقها الداخلي، حيث بلغت مستوى الدلالة المحسوبة لمعامل الارتباط لكل متغير 0,000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 وتراوح قوة الارتباط بين 0,61 و0,99 وهي جيدة.

4-2- ثبات الاستبانة /Reliability/ الثبات بدلالة الاتساق الداخلي:

اعتمدت الباحثة في استخراج الثبات بالاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا الذي يقيس نسبة تباين الإجابات ومدى الثبات والترابط الداخلي لأسئلة الاستبانة، بحيث تكون مع بعضها البعض مجموعة واحدة مما يساعد على مقدرتها في إعطاء نتائج متوافقة لردود المستجيبين تجاه أسئلة الاستبانة وعادة تتراوح قيمة معامل ألفا كرونباخ (صفر - واحد) وكلما اقتربت من الواحد كلما عكس قوة التماسك الداخلي للمقياس وقد وجدت الباحثة ما يلي:

الاتساق الداخلي لمتغيرات المحاور معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient:

جدول رقم (5-7): قياس ثبات الاستبانة (الاتساق الداخلي)

المحور	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient
الحوافز المادية	20	0.872
التكلفة	6	0.54
جودة الخدمة المصرفية	6	0.836
سرعة الاستجابة للعميل	10	0.876
المرونة	5	0.671
الاستبانة الكلية	47	0.882

يلاحظ من الجدول السابق رقم (5-7) أن معاملات الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لكل مقاييس متغيرات الدراسة موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وأن قيمتها اختلفت من متغير لآخر، وبالتالي فقد أعطت مؤشرات جيدة ومطمئنة يمكن الوثوق بها، كما أنها أعطت مؤشراً جيداً (0.872-0.54-0.836-0.876-0.671) على ثبات مقاييس أو متغيرات الدراسة والاستبانة الكلية 0.882.

5- إجراءات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة:

قامت الباحثة بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحث في وصف عينة الدراسة.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 3- معامل ارتباط بيرسون (معامل الارتباط Coefficient) لقياس درجة الارتباط. يستخدم هذا الاختبار لدراسة العلاقة بين المتغيرات في حالة البيانات المعلمية.

4- اختبار Independent T test لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين.

5- اختبار One Sample t test لحساب الدلالة الاحصائية لفرضيات ومتغيرات الدراسة.

6- اختبار الانحدار البسيط لمعرفة اتجاه تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

5-1- التوزيع الطبيعي للبيانات:

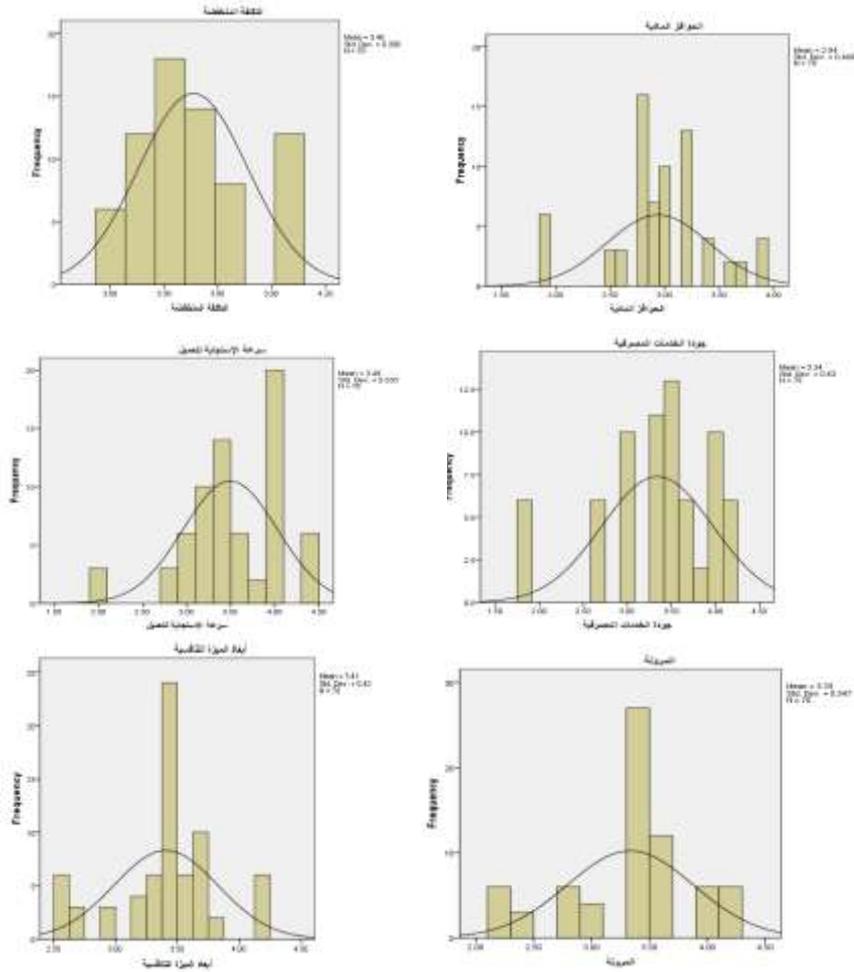
تم التأكد من كون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، حيث كانت القيم أقل من (1)، واختبار Kolmogorov-Smirnov Z.

جدول رقم (5-8): اختبارات التوزيع الطبيعي ومعاملات احصائية كولموغوروف

Kolmogorov-Smirnov Test						
أبعاد الميزة التنافسية	المرونة	سرعة الاستجابة للعميل	جودة الخدمات المصرفية	التكلفة المنخفضة	الحوافز المادية	
70	70	70	70	70	70	N
3.41	3.33	3.49	3.34	3.46	2.94	Mean
.42	.55	.53	.63	.31	.47	الانحراف المعياري
1.945	2.313	1.240	1.516	1.482	1.438	Kolmogorov-Smirnov Z
.001	.000	.092	.020	.025	.032	Asymp. (2-tailed) معنوية الدلالة الحسابية.
-.637	-.582	-.587	-.954	.522	-.295	Skewness

من خلال الجدول السابق نجد انه هناك توزيع طبيعي للبيانات والقيم يمكن القيام بقياسها وإجراء اختبارات الدراسة عليها وموضح أشكال التوزيع (الجرس) كما يلي:

الشكل رقم (5-1): التوزع الطبيعي للبيانات



نلاحظ من الشكل رقم (5-1) أن البيانات تتوزع بشكل جرس أي تتقارب نحو قيم المتوسطات.

5-2- تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة:

5-2-1- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية:

أ-الجنس:

جدول رقم (5-9): يبين توزع عينة الدراسة حسب الجنس

العدد	% النسبة المئوية	
44	62.9	ذكر
26	37.1	أنثى
70	100.0	Total

يبين الجدول (5-9) ان نسبة الذكور هي 62,9% من عينة الدراسة ونسبة الاناث هي 37,1% مما يدل على ارتفاع نسبة العاملين من جنس الذكور في المصارف، مقابل انخفاض في نسبة العاملين من جنس الإناث.

ب-العمر:

جدول رقم (5-10): يبين توزع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

النسبة المئوية %	العدد	
42.9	30	أقل من 30 سنة
54.3	38	من 30- أقل من 40 سنة
2.9	2	من 40 - أقل من 50 سنة
100.0	70	Total

يبين الجدول (5-10) توزع عينة الدراسة حسب العمر إلى الفئة من 30-أقل من 40سنة بنسبة 54,3% وهي الأعلى ثم الفئة أقل من 30 سنة بنسبة 42,9% مما يدل على أن فئة الشباب هي الأكثر تواجداً في المصارف الخاصة السورية.

ت-المؤهل العلمي:

جدول رقم (5-11): يبين توزع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	
85.7	60	جامعية
14.3	10	دراسات عليا
100.0	70	Total

يبين الجدول (5-11) توزع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي الى الفئة جامعية بنسبة 85,7% والدراسات العليا بنسبة 14,3% وبالتالي يتضح من عرض البيانات في الجدول أعلاه أن هناك نسبة عالية من عينة الدراسة من حملة الشهادات الجامعية في تخصصات مختلفة، إضافة إلى نسبة من الحاصلين على درجة الماجستير والدكتوراه، وهذه النسبة تدل على المستوى الأكاديمي الجيد للعاملين في المصارف الخاصة السورية.

ث- عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي:

جدول رقم (5-12): يبين توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في العمل المصرفي

العدد	% النسبة المئوية	
26	37.1	لأقل من 5 سنوات
42	60.0	من 5- وأقل من 10 سنوات
2	2.9	من 10- وأقل من 15 سنة
70	100.0	Total

يبين الجدول (5-12) توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي إلى الفئة من 5- وأقل من 10 سنوات بنسبة 60% وهي الأعلى والفئة اقل من 5 سنوات بنسبة 37,1% والفئة الأخيرة من 10- وأقل من 15 سنة بنسبة 2,9% مما يدل على أن عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي ليست عالية كون أن المصارف السورية حديثة العهد في سوريا واعتمدت على فئات الشباب وهذا يعني أن معظم المبحوثين ليس لديهم سنوات خبرة طويلة في مجال عملهم، ولكن يمكن أن يكون لديهم القدرة على الإدلاء بآرائهم حول نظام الحوافز ومستويات الأداء الوظيفي.

5-2-2- النسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة:

أ- المحور الأول (الحوافز المادية):

تم إجراء العمليات الإحصائية والاختبارات لفقرات المحور الأول (الحوافز المادية) وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (5-13):

يبين إحصاءات ومتوسطات وترتيب تسلسل إيجابيات رتبة الفقرات لفقرات / الحوافز المادية/

الرقم	الفقرة	مؤشر موافق تماماً	مؤشر موافق	محايد	مؤافق	مؤافق تماماً	المتوسط	الوزن النسبي	T	معقوية الالالة المحسوبة
1	أجري الشهري يقابل الجهد الذي أبذله .	.0%	77.1%	5.7%	17.1%	.0%	2.40	48.0	-6.528	.000
2	تسهم الحوافز المادية في إشباع حاجاتي الفردية والأسرية من السلع والخدمات .	.0%	22.9%	25.7%	51.4%	.0%	3.29	65.7	2.919	.005
3	تتناسب العالوة الدورية ومستوى عملي .	.0%	44.3%	24.3%	31.4%	.0%	2.87	57.4	-1.241	.219
4	يتناسب بدل طبيعة العمل مع طبيعة عملي	.0%	11.4%	82.9%	5.7%	.0%	2.94	58.9	-1.157	.251
5	تتناسب حوافز العمل مع حجم أدائي .	.0%	32.9%	47.1%	20.0%	.0%	2.87	57.4	-1.493	.140
6	يتناسب الأجر والمسؤوليات التي أقوم بها	.0%	58.6%	14.3%	27.1%	.0%	2.69	53.7	-2.998	.004
7	يتناسب الأجر ومستوى المعيشة .	31.4%	60.0%	5.7%	2.9%	.0%	1.80	36.0	-14.931	.000
8	يتم تحديد الحوافز المادية بناءً على معايير موضوعية.	5.7%	32.9%	52.9%	.0%	8.6%	2.73	54.6	-2.480	.016
9	توجد أسس ثابتة لمنح المكافآت .	5.7%	55.7%	21.4%	11.4%	5.7%	2.56	51.1	-3.810	.000
10	توجد أسس عادلة لمنح المكافآت .	14.3%	68.6%	17.1%	.0%	.0%	2.03	40.6	-14.412	.000
11	تمنح المكافآت بناءً على تقديم اقتراحات لتحسين طرق أداء العمل ، أو رفع كفاية الأداء .	18.6%	44.3%	22.9%	14.3%	.0%	2.33	46.6	-5.953	.000
12	تؤثر الخدمات الاجتماعية من (تغذية وإسكان وصحة وتعليم ومواصلات الخ) على أداء العاملين .	.0%	8.6%	4.3%	77.1%	10.0%	3.89	77.7	10.702	.000
13	تسهم الخدمات الاجتماعية المقدمة من المصرف في تحسين مستوى المعيشة للعامل .	.0%	8.6%	17.1%	64.3%	10.0%	3.76	75.1	8.440	.000
14	تسهم الخدمات الاجتماعية المقدمة من المصرف في الشعور بالأمان في أوقات الشدة ، مثل : المرض والأزمات المالية .	.0%	17.1%	8.6%	61.4%	12.9%	3.70	74.0	6.461	.000
15	هناك اهتمام مستمر بوضع نظام فاعل للحوافز .	21.4%	42.9%	21.4%	14.3%	.0%	2.29	45.7	-6.191	.000
16	يسهم نظام التحفيز المطبق في المصرف في المحافظة على العاملين ومنع تسربهم منه .	17.1%	51.4%	20.0%	11.4%	.0%	2.26	45.1	-7.067	.000
17	تسهم الحوافز المادية في تحسين القدرة التنافسية للمصرف من خلال الأداء المميز للعاملين .	8.6%	32.9%	15.7%	42.9%	.0%	2.93	58.6	-.567	.573
18	تسهم الحوافز المادية في زيادة دافعية العاملين للعمل في المصرف .	8.6%	8.6%	28.6%	51.4%	2.9%	3.31	66.3	2.667	.010
19	الإحساس بعدالة توزيع الحوافز المادية يسهم في زيادة إنتاجية العامل .	8.6%	.0%	4.3%	51.4%	35.7%	4.06	81.1	8.125	.000
20	يُعد نظام المشاركة في الأرباح محفزاً جيداً للعمل	8.6%	.0%	10.0%	35.7%	45.7%	4.10	82.0	7.957	.000

يتضح من الجدول السابق أن رأي أفراد عينة الدراسة في الفقرات (2-12-13-14-18-19-

20) ايجابي حيث أنه لكل فقرة وجد أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي

1.96، ومستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، والوزن النسبي لكل فقرة أكبر من الوزن النسبي

المحايد 60%، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يتفقون على أن (تسهم الحوافز المادية في إشباع حاجاتي الفردية والأسرية من السلع والخدمات) بوزن نسبي 65,7%، وعلى أن (تؤثر الخدمات الاجتماعية من (تغذية وإسكان وصحة وتعليم ومواصلات ... الخ) على أداء العاملين) بوزن نسبي 77,7%، وعلى أن (تسهم الخدمات الاجتماعية المقدمة من المصرف في تحسين مستوى المعيشة للعامل) بوزن نسبي 75,1% وعلى أن (تسهم الخدمات الاجتماعية المقدمة من المصرف في الشعور بالأمان في أوقات الشدة، مثل: المرض والأزمات المالية) بوزن نسبي 74% مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة يرون أن نظام الحوافز المادية يسهم نوعاً ما في الشعور بالأمان وإشباع الحاجات الفردية والأسرية للعاملين وكل ما يتعلق بالخدمات الاجتماعية، أما الفقرات المتعلقة (بالاتجاه السلبي) نجد أن الوزن النسبي لها سلبي مما يدل على أن نظام الحوافز غير كافي ولا يؤدي لتوليد رضا الموظفين وهذا ينعكس سلباً على أداء العاملين، وتمثل هذا في الفقرات (1-3-4-5-6-7-8-9-10-11-15-16-17) بوزن نسبي أقل من 60% (الحياد) بمعنى أن أفراد العينة يرون أنه يوجد خلل في تطبيق بعض الفقرات المتعلقة بالحوافز المادية مما يسبب في انخفاض أثر هذه المتغيرات على الميزات التنافسية. نتيجة المحور الأول تبين بشكل عام وجود ضعف في نظام الحوافز وعدم رضا عن الحوافز المادية لدى العاملين في المصارف الخاصة السورية وعدم وجود أسس ثابتة في منح المكافآت. وعلى الجانب الآخر أن وجود الحوافز المادية تسهم في الشعور بالأمان وإشباع الحاجات الفردية والأسرية للعاملين حسب آراء عينة الدراسة.

ب- المحور الثاني أبعاد الميزة التنافسية:

• **التكلفة المنخفضة:**

تم إجراء العمليات الإحصائية والاختبارات لفقرات بعد (التكلفة المنخفضة) وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (5-14):

يبين إحصاءات ومتوسطات وترتيب تسلسل إجابيات رتبة الفقرات لفقرات /التكلفة المنخفضة/

الفقرة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	المتوسط	الوزن النسبي	T	مستوى الدلالة المحسوبة
هناك تبني لمفهوم اقتصاديات الحجم في خفض التكلفة بالمصرف .	8.6%	.0%	44.3%	47.1%	.0%	3.30	66.0	2.928	.005
مستوى كلفة الخدمة المقدمة للزبون منخفضة .	.0%	8.6%	8.6%	82.9%	.0%	3.74	74.9	10.250	.000
مستوى كلفة العمليات الإدارية في المصرف منخفضة.	.0%	22.9%	10.0%	58.6%	8.6%	3.53	70.6	4.686	.000
يقوم المصرف بتصميم وتسويق خدمات أقل تكلفة بالمقارنة مع المنافسين .	.0%	14.3%	41.4%	44.3%	.0%	3.30	66.0	3.539	.001
يتبنى المصرف مفاهيم التخفيض المستمر لتكاليف الخدمات .	.0%	.0%	21.4%	78.6%	.0%	3.79	75.7	15.906	.000
هناك اهتمام بتصميم نظام من شأنه أن يخفض الكلفة لعملية الخدمة .	8.6%	15.7%	31.4%	44.3%	.0%	3.11	62.3	.985	.328

في جميع الفقرات السابقة كانت الآراء بمتوسط إجابات أعلى من 3(القياسية) و(الدرجة الكلية من 5)، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0,000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 حيث $t=1.96$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة ومع وزن نسبي لأهمية هذه الفقرة أعلى من 60% وهو ايجابي الاتجاه. كما تدل النتائج على أن أفراد عينة الدراسة يتفقون على العديد من الفقرات التي تساهم في الميزة التنافسية من خلال الإجراءات المتعلقة بتخفيض التكلفة والتي تقوم بها المصارف حيث نجد أن (هناك تبني لمفهوم اقتصاديات الحجم في خفض التكلفة بالمصرف.) ذات وزن نسبي 66% وعلى أن (مستوى كلفة الخدمة المقدمة للزبون منخفضة) بوزن نسبي 74,9% وعلى أن (مستوى كلفة العمليات الإدارية في المصرف منخفضة.) بوزن نسبي 70% وعلى أن (يقوم المصرف بتصميم وتسويق خدمات أقل تكلفة بالمقارنة مع المنافسين.) بوزن نسبي 66% وعلى أن (يتبنى المصرف مفاهيم التخفيض المستمر لتكاليف الخدمات.) بوزن نسبي 75,7%، بينما نجد أن الفقرة (هناك اهتمام بتصميم نظام من شأنه أن يخفض الكلفة لعملية الخدمة) قيمة الدلالة t المحسوبة أصغر من الجدولية 1.96 ومستوى الدلالة 0.328 أكبر من القياسية 0.05 وهذه الفقرة غير دالة إحصائياً مما يدل على أنه لا تقوم المصارف بوضع نظام من شأنه أن يخفض التكلفة.

نتيجة هذا البعد تدل على أن تخفيض التكلفة المصرفية يمكن أن يساهم في الميزة التنافسية التي تسعى إليها المصارف ويجعلها في حالة تميز بين المصارف حسب آراء عينة الدراسة عن طريق تخفيض في مستوى كلفة الخدمة وتبني مفاهيم التخفيض المستمر لتكاليف الخدمات.

• جودة الخدمات المصرفية:

تم إجراء العمليات الإحصائية والاختبارات لفقرات بعد (جودة الخدمات المصرفية) وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (5-15):

يبين إحصاءات ومتوسطات وترتيب تسلسل إيجابيات رتبة الفقرات لفقرات /جودة الخدمات المصرفية/

الفقرة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	المتوسط	الوزن النسبي	T	معدنية الالة المحسوبة
يقوم المصرف بتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في تقديم خدماته .	.0%	14.3%	42.9%	42.9%	.0%	3.29	65.71	3.391	.001
تخضع الخدمات التي يقدمها المصرف إلى التحسين المستمر	.0%	50.0%	5.7%	44.3%	.0%	2.94	58.86	-.490	.626
تتوفر تغذية عكسية من العميل عن جودة الخدمة المقدمة .	8.6%	.0%	30.0%	61.4%	.0%	3.44	68.86	4.217	.000
تتميز الخدمات التي يقدمها المصرف بالجودة العالية إلى حد ما مقارنة بخدمات المنافسين .	.0%	34.3%	18.6%	47.1%	.0%	3.13	62.57	1.196	.236
تسعى إدارة المصرف لتقديم خدمات ملائمة لرغبات العملاء	.0%	25.7%	15.7%	58.6%	.0%	3.33	66.57	3.184	.002
تعد جودة الخدمات عاملاً رئيسياً لدى المصرف لمواجهة المنافسين	.0%	8.6%	8.6%	65.7%	17.1%	3.91	78.29	9.865	.000

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة، والنتائج مبينة في الجدول (5-15) حيث أن آراء عينة الدراسة في الفقرات (1-3-5-6) ايجابي ووجد أنه لكل فقرة قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1,96 ومستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0,05 والوزن النسبي لكل فقرة أكبر من الوزن النسبي المحايد 60% مما يعني أن معظم أفراد العينة يرون بتوفر مفاهيم جودة الخدمات المصرفية ويوجد اهتمام لدى إدارة المصارف في تطبيق مفاهيم الجودة كونها تحسن من التنافسية في المصارف السورية، لكن هناك بعض الفقرات كان رأي أفراد عينة الدراسة فيها سلبى حيث وجد أن قيمة t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.96 والوزن النسبي أقل من 60% ممثلة بالفقرة (تخضع الخدمات التي يقدمها المصرف إلى التحسين المستمر) أي

يعني أن هناك تدني في العمليات التي تساعد في رفع جودة الخدمات في المصرف وبالتالي ستخفض من مساهمة التنافسية.

نتيجة هذا البعد تدل على أنه يوجد اهتمام لدى إدارة المصارف الخاصة السورية في تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في تقديم خدماتها، وعلى الجانب الآخر هناك تدني في العمليات التي تساعد في رفع جودة الخدمات في المصارف الخاصة السورية.

• سرعة الاستجابة للعميل:

تم إجراء العمليات الإحصائية والاختبارات لفقرات بعد (سرعة الاستجابة للعميل) وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (5-16):

يبين إحصاءات ومتوسطات وترتيب تسلسل ايجابيات رتبة الفقرات لفقرات /سرعة الاستجابة للعميل/

الفقرة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	المتوسط	الوزن النسبي	T	معدنية الآلة المحسوبة
يستطيع المصرف تلبية الطلبات المتزايدة للعملاء باستمرار .	0.0%	4.3%	14.3%	72.9%	8.6%	3.86	77.14	11.556	.000
يعمل المصرف على تطوير الأنظمة الرئيسة القادرة على الاستجابة السريعة للطلبات غير المتوقعة للعميل .	8.6%	35.7%	21.4%	34.3%	0.0%	2.81	56.29	-1.536	.129
تُعد سرعة تقديم الخدمة جيدة بالمقارنة مع المنافسين.	0.0%	4.3%	38.6%	48.6%	8.6%	3.61	72.29	7.259	.000
يستطيع المصرف تلبية الحاجات الجديدة للعملاء في الزمان المناسب .	0.0%	25.7%	11.4%	62.9%	0.0%	3.37	67.43	3.568	.001
يستطيع المصرف تلبية الحاجات الجديدة للعملاء في المكان المناسب .	0.0%	12.9%	15.7%	71.4%	0.0%	3.59	71.71	6.882	.000
يستطيع المصرف تلبية الحاجات الجديدة للعملاء بالسعر المناسب .	0.0%	4.3%	15.7%	71.4%	8.6%	3.84	76.86	11.217	.000
يستطيع المصرف تلبية الحاجات الطارئة للعملاء في الزمان المناسب .	0.0%	17.1%	25.7%	57.1%	0.0%	3.40	68.00	4.352	.000
يستطيع المصرف تلبية الحاجات الطارئة للعملاء في المكان المناسب .	0.0%	4.3%	15.7%	80.0%	0.0%	3.76	75.14	12.113	.000
يستطيع المصرف تلبية الحاجات الطارئة للعملاء بالسعر المناسب .	0.0%	10.0%	32.9%	48.6%	8.6%	3.56	71.14	5.886	.000
يستطيع المصرف تغيير خطته الإدارية بسرعة استجابة لتغير البيئة المحيطة مقارنة بالمنافسين .	0.0%	40.0%	5.7%	54.3%	0.0%	3.14	62.86	1.236	.221

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول (5-16) والذي يبين أن رأي أفراد عينة الدراسة في الفقرات (1-3-4-5-6-7-8-9) ايجابي حيث أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1,96 ومستوى الدلالة أقل من 0,05 والوزن النسبي لها أكبر من الوزن النسبي المحايد 60% بمعنى أن أفراد العينة يتفوقون على أن (يستطيع المصرف تلبية الطلبات المتزايدة للعملاء باستمرار) بوزن نسبي 77,14% وعلى أن (تعد سرعة تقديم الخدمة جيدة بالمقارنة مع المنافسين) بوزن نسبي 72,29% وعلى أن (يستطيع المصرف تلبية الحاجات الجديدة للعملاء في الزمان المناسب) بوزن نسبي 67,43% وعلى أن (يستطيع المصرف تلبية الحاجات الجديدة للعملاء في المكان المناسب). بوزن نسبي 71,71% وهذه النتائج توضح أهمية المتطلبات التي تساهم في سرعة الاستجابة للعميل وبالتالي أهميتها كعامل في زيادة التنافسية بينما في بعض الفقرات مثل (يعمل المصرف على تطوير الأنظمة الرئيسة القادرة على الاستجابة السريعة للطلبات غير المتوقعة للعميل) وجد أن قيمة t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية ومستوى الدلالة للفقرة أكبر من 0,05 والوزن النسبي أقل من 60% مما يدل على أن أفراد العينة غير متفقين على قيام المصارف بتطوير الأنظمة الرئيسة التي تساعد على الاستجابة السريعة للطلبات غير المتوقعة للعميل وهذا من شأنه أن ينعكس على المتطلبات التي تساعد على الاستجابة للعميل وبالتالي ستحد من حالة التنافسية.

نتيجة هذا البعد /سرعة الاستجابة للعميل/ هناك رضا من العاملين في المصارف تجاه الإجراءات المتبعة لسرعة الاستجابة للعملاء وخاصة من حيث ان لدى المصارف قدرة على تلبية الطلبات المتزايدة للعملاء باستمرار وقدرة على تقديم الخدمة بسرعة جيدة.

• المرونة:

تم إجراء العمليات الإحصائية والاختبارات لفقرات بعد (المرونة) وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (5-17):

يبين إحصاءات ومتوسطات وترتيب تسلسل ايجابيات رتبة الفقرات لفقرات /المرونة/

الفقرة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	المتوسط	الوزن النسبي	T	معنوية الدلالة المحسوبة
يقدم المصرف خدمات مصرفية جديدة بصورة مستمرة استجابة لحاجة عملائه .	8.6%	17.1%	20.0%	54.3%	.0%	3.20	64.0	1.65	.104
يقوم المصرف بتطوير الخدمات الحالية بصورة مستمرة استجابة لحاجة عملائه .	8.6%	30.0%	5.7%	55.7%	.0%	3.09	61.7	.65	.517
يسعى المصرف إلى تبني استراتيجيات واضحة بغرض مواجهة ظروف ومتغيرات السوق .	.0%	4.3%	18.6%	68.6%	8.6%	3.81	76.3	10.58	.000
لدى المصرف عاملين تؤمن المرونة في تكييف الخدمة حسب متطلبات العميل وتطويرها .	.0%	5.7%	51.4%	42.9%	.0%	3.37	67.4	5.23	.000

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول (5-17) والذي يبين أن رأي أفراد عينة الدراسة في الفقرات (3-4) ايجابي حيث أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.96 ومستوى الدلالة أقل من 0.05 والوزن النسبي لها أكبر من الوزن النسبي المحايد 60% بمعنى أن أفراد العينة متفقون على بعض الإجراءات التي تساهم في المرونة وبالتالي شدة التنافسية حيث وجد أن في الفقرة (يسعى المصرف إلى تبني استراتيجيات واضحة بغرض مواجهة ظروف ومتغيرات السوق) الوزن النسبي 76,3% وعلى أن (لدى المصرف عاملين تؤمن المرونة في تكييف الخدمة حسب متطلبات العميل وتطويرها) بوزن نسبي 67,4%، بينما نجد في الفقرة (يقدم المصرف خدمات مصرفية جديدة بصورة مستمرة استجابة لحاجة عملائه) أن الدلالة المعنوية هنا أكبر من 0.05 وكذلك الأمر بالنسبة للفقرة (يقوم المصرف بتطوير الخدمات الحالية بصورة مستمرة استجابة لحاجة عملائه) حيث الدلالة أكبر من 0.05 بمعنى أن المصارف لا تعمل على تقديم خدمات مصرفية جديدة بشكل مستمر ولا تعمل على تطوير الخدمات الحالية مما يؤدي الى تخفيض المرونة وبالتالي ينعكس سلباً على التنافسية.

نتيجة هذا البعد /المرونة/ تبين النتائج وجود ضعف إلى حد ما في عمليات المرونة لدى المصارف الخاصة السورية حيث أن المصارف الخاصة السورية لا تهتم بتقديم خدمات مصرفية جديدة بصورة مستمرة ولا تهتم بتطوير الخدمات الحالية.

5-2-3- اختبار الفرضيات:

لدراسة تأثير الحوافز المادية على متغيرات الميزة التنافسية تم إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع كما يلي:

$$Y = a + bX$$

حيث $x =$ الحوافز المادية.

$Y =$ الميزة التنافسية (4 محاور).

• الفرضية الأساسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز العاملين مادياً في الميزة التنافسية في المصارف الخاصة السورية.

وتتفرع هذه الفرضية إلى:

أ- الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية في تخفيض التكلفة في المصارف الخاصة السورية. بإجراء اختبار الانحدار البسيط نحصل على ما يلي:

جدول رقم (5-18): يبين معاملات القياس لنموذج الدراسة لمتغيرات الفرضية الفرعية الأولى

Model Summary				
الخطأ المعياري	المتغير التفسيري المصحح	القوة التفسيرية	R	Model
.282	.148	.160	.400 ^a	1
a. Predictors: (Constant), الحوافز المادية				

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 40% وأيضاً لدينا مقياس القوة التفسيرية والذي قيمته تقريبا 16% والمعدلة 14% أي أن المتغير المستقل في هذا النموذج له تأثير بمقدار 16% على المتغير التابع مما يعني أن المتغير المستقل (التفسيري) استطاع أن يفسر 16% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (التكلفة المنخفضة) (Y) والباقي يعزى الى عوامل أخرى.

جدول رقم (5-19): اختبار التباين لمعنوية النموذج ومعاملات الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

ANOVA ^b					
معنوية الدلالة المحسوبة	F	متوسط المربعات	Df	مجموع المربعات	Model
.001 ^a	12.968	1.034	1	1.034	Regression
		.080	68	5.420	Residual
			69	6.454	Total
Coefficients ^a					
معنوية الدلالة المحسوبة	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	الخطأ المعياري	B	
.000	12.504		.216	2.695	(Constant)
.001	3.601	.400	.072	.261	الحوافز المادية
a. Dependent Variable: التكلفة المنخفضة					

يظهر لنا الجدول رقم (5-19) قيم مجاميع المربعات ودرجات الحرية الخاصة بكل مجموع مربعات بالإضافة إلى متوسطي مربعات الخطأ والبقايا، ويمثل جدول تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية F وكما نشاهد من جدول تحليل التباين المعنوية العالية لاختبار $F=12.96$ ومعنوية الدلالة المحسوبة ($0.001 = sig$) وهي أصغر من معنوية الدلالة القياسية $sig=0.05$. مما يؤكد القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذا دلالة معنوية.

ومن خلال الجدول نجد أن بعد الحوافز المادية له دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية $sig < 0.05$ حيث قيمتها $sig=0.000$ ويبين وجود معادلة الانحدار المقدرة:

$$\text{(الحوافز المادية)} = 2.69 + (0.26) * \text{التكلفة المنخفضة}$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في الحوافز المادية بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد في التكلفة المنخفضة بمقدار 0.26 .

نتيجة: هناك أثر واضح لمستوى الحوافز المادية في التكلفة المنخفضة لدى المصارف الخاصة السورية.

أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية في تخفيض التكلفة في المصارف الخاصة السورية.

ب-الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية في تحسين مستوى الجودة في المصارف الخاصة السورية.

بإجراء اختبار الانحدار البسيط نحصل على ما يلي:

جدول رقم (5-20): يبين معاملات القياس لنموذج الدراسة لمتغيرات الفرضية الفرعية الثانية

Model Summary				
Model	R	القوة التفسيرية	المتغير التفسيري المصحح	الخطأ المعياري
1	.865 ^a	.749	.745	.31806
a. Predictors: (Constant), الحوافز المادية				

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته جيدة عالية 86% وأيضاً لدينا مقياس القوة التفسيرية والذي قيمته 74% والمعدلة 74% أي أن المتغير المستقل في هذا النموذج له تأثير بمقدار 74% على المتغير التابع مما يعني أن المتغير المستقل (التفسيري) استطاع أن يفسر 74% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (جودة الخدمات المصرفية) (Y) والباقي يعزى الى عوامل أخرى.

جدول رقم (5-21): اختبار التباين لمعنوية النموذج ومعاملات الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

ANOVA ^b					
Model	مجموع المربعات	Df	متوسط المربعات	F	معنوية الدلالة المحسوبة
Regression Residual Total	20.534	1	20.534	202.986	.000 ^a
	6.879	68	.101		
	27.413	69			
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	معنوية الدلالة المحسوبة
	B	الخطأ المعياري	Beta		
1	0.76	.243	.865	1.315	.044
	1.163	.082		14.247	.000
a. Dependent Variable: جودة الخدمات المصرفية					

يظهر لنا الجدول رقم (5-21) قيم مجاميع المربعات ودرجات الحرية الخاصة بكل مجموع مربعات بالإضافة إلى متوسطي مربعات الخطأ والبقايا، ويمثل جدول تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية F وكما نشاهد من جدول تحليل التباين المعنوية العالية لاختبار $F=202.98$ ومعنوية الدلالة المحسوبة ($0.000=sig$) وهي أصغر من معنوية الدلالة القياسية $sig=0.05$. مما يؤكد القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذا دلالة معنوية.

ومن خلال الجدول نجد أن بعد الحوافز المادية له دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية $sig < 0.05$ حيث قيمتها $sig=0.000$ وببين وجود معادلة الانحدار المقدرة:

$$\text{(الحوافز المادية)} = 0.76 + (1.16) * \text{جودة الخدمات المصرفية}$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في الحوافز المادية بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد في جودة الخدمات المصرفية بمقدار 1.16.

نتيجة: هناك أثر واضح لمستوى الحوافز المادية في جودة الخدمات المصرفية لدى المصارف الخاصة السورية.

أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية في تحسين مستوى الجودة في المصارف الخاصة السورية.

ت-الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية في سرعة الاستجابة لطلب العميل في المصارف الخاصة السورية.

بإجراء اختبار الانحدار البسيط نحصل على ما يلي:

جدول رقم (5-22): يبين معاملات القياس لنموذج الدراسة لمتغيرات الفرضية الفرعية الثالثة

Model Summary				
Model	R	القوة التفسيرية	المتغير التفسيري المصحح	الخطأ المعياري
1	.528 ^a	.278	.268	.45602
a. Predictors: (Constant), الحوافز المادية				

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته جيدة 52% وأيضاً لدينا مقياس القوة التفسيرية والذي قيمته 27% والمعدلة 26% أي أن المتغير المستقل في هذا النموذج له تأثير بمقدار 27% على المتغير التابع مما يعني أن المتغير المستقل (التفسيري) استطاع أن يفسر 27% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (سرعة الاستجابة للعميل) (Y) والباقي يعزى الى عوامل أخرى.

جدول رقم (5-23): اختبار التباين لمعنوية النموذج ومعاملات الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

ANOVA ^p					
Model	مجموع المربعات	Df	متوسط المربعات	F	معنوية الدلالة المحسوبة
Regression 1	5.457	1	5.457	26.241	.000 ^a
Residual	14.141	68	.208		
Total	19.598	69			
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	معنوية الدلالة المحسوبة
	B	الخطأ المعياري	Beta		
(Constant) 1	1.733	.348		4.977	.000
الحوافز المادية	.599	.117	.528	5.123	.000

a. Dependent Variable: سرعة الاستجابة للعميل

يظهر لنا الجدول رقم (5-23) قيم مجاميع المربعات ودرجات الحرية الخاصة بكل مجموع مربعات بالإضافة إلى متوسطي مربعات الخطأ والباقي، ويمثل جدول تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية F وكما نشاهد من جدول تحليل التباين المعنوية العالية لاختبار $F=26.24$ ومعنوية الدلالة المحسوبة ($sig = 0.000$) وهي أصغر من معنوية الدلالة القياسية $sig=0.05$. مما يؤكد القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذا دلالة معنوية.

ومن خلال الجدول نجد أن بعد الحوافز المادية له دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية $sig < 0.05$ حيث قيمتها $sig=0.000$ ويبين وجود معادلة الانحدار المقدرة:

$$\text{(الحوافز المادية)} = 1.73 + (0.59) * \text{سرعة الاستجابة للعميل}$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في الحوافز المادية بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد في سرعة الاستجابة للعميل بمقدار 0.59 .

نتيجة: هناك أثر واضح لمستوى الحوافز المادية في سرعة الاستجابة لطلب العميل لدى المصارف الخاصة السورية.

أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية في سرعة الاستجابة لطلب العميل في المصارف الخاصة السورية.

ث-الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية في المرونة في المصارف الخاصة السورية.

بإجراء اختبار الانحدار البسيط نحصل على ما يلي:

جدول رقم (5-24): يبين معاملات القياس لنموذج الدراسة لمتغيرات الفرضية الفرعية الرابعة

Model Summary				
Model	R	القوة التفسيرية	المتغير التفسيري المصحح	الخطأ المعياري
1	.756 ^a	.572	.565	.36044

a. Predictors: (Constant), الحوافز المادية

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته جيدة عالية 75% وأيضاً لدينا مقياس القوة التفسيرية والذي قيمته تقريبا 57% والمعدلة 56% أي أن المتغير المستقل في هذا النموذج له تأثير بمقدار 57% على المتغير التابع مما يعني أن المتغير المستقل (التفسيري) استطاع أن يفسر 57% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (المرونة) (Y) والباقي يعزى الى عوامل أخرى.

جدول رقم (5-25): اختبار التباين لمعنوية النموذج ومعاملات الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة

ANOVA ^b					
Model	مجموع المربعات	Df	متوسط المربعات	F	معنوية الدلالة المحسوبة
1	Regression	1	11.783	90.701	.000 ^a
	Residual	68	.130		
	Total	69			
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	الخطأ المعياري	Beta		
1	(Constant)	.746	.275	2.710	.008
	الحوافز المادية	.881	.092	9.524	.000

a. Dependent Variable: المرونة

يظهر لنا الجدول رقم (5-25) قيم مجاميع المربعات ودرجات الحرية الخاصة بكل مجموع مربعات بالإضافة إلى متوسطي مربعات الخطأ والباقي، ويمثل جدول تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية F وكما نشاهد من جدول تحليل التباين المعنوية العالية لاختبار $F=90.70$ ومعنوية الدلالة المحسوبة ($\text{sig} = 0.000$) وهي أصغر من معنوية الدلالة القياسية $\text{sig}=0.05$. مما يؤكد القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذا دلالة معنوية.

ومن خلال الجدول نجد أن بعد الحوافز المادية له دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية $\text{sig} < 0.05$ حيث قيمتها $\text{sig}=0.000$ ويبين وجود معادلة الانحدار المقدر:

$$\text{(الحوافز المادية)} = 0.74 + (0.88) * \text{المرونة}$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في الحوافز المادية بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد في المرونة بمقدار 0.88 .

نتيجة: هناك أثر واضح لمستوى الحوافز المادية في المرونة لدى المصارف الخاصة السورية.

أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية في المرونة في المصارف الخاصة السورية.

ج-الفرضية الأساسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز العاملين مادياً في الميزة التنافسية في المصارف الخاصة السورية.

بإجراء اختبار الانحدار البسيط نحصل على ما يلي:

جدول رقم (5-26): يبين معاملات القياس لنموذج الدراسة لمتغيرات الفرضية الأساسية

Model Summary				
الخطأ المعياري	المتغير التفسيري المصحح	القوة التفسيرية	R	Model
.24819	.651	.656	.810 ^a	1
a. Predictors: (Constant), الحوافز المادية				

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته جيدة عالية 81.0% وأيضاً لدينا مقياس القوة التفسيرية والذي قيمته تقريبا 65.6% والمعدلة 65.1% أي أن المتغير المستقل في هذا النموذج له تأثير بمقدار 65.6% على المتغير التابع مما يعني أن المتغير المستقل (التفسيري) استطاع أن يفسر 65% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الميزة التنافسية) (Y) والباقي يعزى الى عوامل أخرى.

جدول رقم (5-27): اختبار التباين لمعنوية النموذج المقترح

ANOVA ^b						
معنوية الدلالة المحسوبة	F	متوسط المربعات	Df	مجموع المربعات	Model	
.000 ^a	129.947	8.004	1	8.004	Regression	1
		.062	68	4.189	Residual	
			69	12.193	Total	

a. Predictors: (Constant), الحوافز المادية

b. Dependent Variable: أبعاد الميزة التنافسية

يظهر لنا الجدول رقم (5-27) قيم مجاميع المربعات ودرجات الحرية الخاصة بكل مجموع مربعات بالإضافة إلى متوسطي مربعات الخطأ والبواقي، ويمثل جدول تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية F وكما نشاهد من جدول تحليل التباين المعنوية العالية لاختبار $F=129.94$ ومعنوية الدلالة المحسوبة ($0.000 = sig$) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية $sig=0.05$. مما يؤكد القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذا دلالة معنوية.

الجدول رقم (5-28): قيم معاملات الانحدار واختبارات معنوية إحصائية للمعاملات

Coefficients ^a						
معنوية الدلالة المحسوبة	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	الخطأ المعياري	B		
.000	6.726		.189	1.274	(Constant)	1
.000	11.399	.810	.064	.726	الحوافز المادية	

a. Dependent Variable: أبعاد الميزة التنافسية

يبين هذا الجدول وجود معادلة الانحدار المقدرة:

$$(الحوافز المادية) = 1.274 + (0.726) * (الميزة التنافسية)$$

ومن خلال الجدول نجد أن بعد الحوافز المادية له دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية $sig < 0.05$ حيث قيمتها $sig=0.000$.

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في الحوافز المادية بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد في الميزة التنافسية بمقدار 0.726.

نتيجة: هناك أثر واضح لمستوى الحوافز المادية في الميزة التنافسية لدى المصارف الخاصة السورية.

أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز العاملين مادياً في الميزة التنافسية في المصارف الخاصة السورية.

تلخيص لنتائج الدراسة الميدانية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية في تخفيض التكلفة في المصارف الخاصة السورية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية في تحسين مستوى الجودة في المصارف الخاصة السورية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية في سرعة الاستجابة لطلب العميل في المصارف الخاصة السورية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية في المرونة في المصارف الخاصة السورية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز العاملين مادياً في الميزة التنافسية في المصارف الخاصة السورية.
- أن كل زيادة في الحوافز المادية بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد في الميزة التنافسية بمقدار 0.726 .
- هناك أثر واضح لمستوى الحوافز المادية في الميزة التنافسية لدى المصارف الخاصة السورية.

المبحث الثاني النتائج والمقترحات

1- النتائج:

من خلال الدراسة التي أجرتها الباحثة على المصارف الخاصة السورية وزيارتها الميدانية، وتحليلها للبيانات التي تم جمعها ميدانياً من مفردات عينة الدارسة، يمكن القول أن هذه الدراسة حققت مجموعة من النتائج المهمة التي يمكن صياغتها فيما يلي:

1- أشارت نتائج الدراسة وحسب رأي أفراد عينة الدارسة إلى أن المتوسط الحسابي لمعظم الأسئلة المتعلقة بالمشور الأول (الحوافز المادية) كان ضعيفاً حيث كانت قيمته أقل من قيمة المتوسط المعياري والتي تساوي 3 وكانت قيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1,96، لذلك يمكننا القول أن هناك ضعف في نظام الحوافز المادية في المصارف (عينة الدارسة)، وهذا يدل على وجود خلل في نظام الحوافز المادية في قوانين المصارف (عينة الدارسة)، كما أن هناك عدم رضا عن الحوافز المادية لدى العاملين في المصارف (عينة الدارسة) وعدم وجود أسس ثابتة في منح المكافآت.

2- أشارت نتائج الدراسة وحسب رأي أفراد عينة الدارسة إلى أن قيمة T المحسوبة لمعظم الأسئلة المتعلقة بمتغير التكلفة المنخفضة كانت أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1,96 وكان المتوسط الحسابي في جميع الفقرات أعلى من 3 (القياسي)، مما يدل على أن أفراد عينة الدارسة يتفوقون على أن مستوى كلفة الخدمة المقدمة للزبون بشكل عام هي منخفضة.

3- أشارت نتائج الدراسة وحسب رأي أفراد عينة الدارسة إلى أن قيمة T المحسوبة لمعظم الأسئلة المتعلقة بمتغير جودة الخدمات المصرفية كانت أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1,96 وكان المتوسط الحسابي في معظم الفقرات أعلى من 3 (القياسي)، مما يدل على أن معظم أفراد العينة يتفوقون على أنه يوجد اهتمام لدى إدارة المصارف في تطبيق مفاهيم الجودة في تقديم خدماتها. وهذه النتيجة مشابهة لنتيجة توصلت إليها دراسة (الخطيب، 2014) حيث توصلت إلى أن مستوى محور الجودة لدى المصارف العاملة في سورية هو مستوى مقبول من وجهة نظر عملائها.

4- أشارت نتائج الدراسة وحسب رأي أفراد عينة الدارسة إلى أن قيمة T المحسوبة لمعظم الأسئلة المتعلقة بمتغير سرعة الاستجابة للعميل كانت أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1,96 وكان المتوسط الحسابي في معظم الفقرات أعلى من 3 (القياسي)، لذلك يمكننا القول أن

هناك رضا من وجهة نظر العاملين في المصارف الخاصة السورية تجاه الإجراءات المتبعة لسرعة الاستجابة للعملاء. وهذه النتيجة مشابهة لنتيجة توصلت إليها دراسة (الجميلي، 2014) حيث توصلت إلى أن إدارة المصارف عينة الدراسة تهتم وبشكل مستمر بزيائنها وذلك من خلال العمل على إنجاز وتقديم الخدمات المصرفية بأسرع وأقل وقت ممكن.

5- أشارت نتائج الدراسة وحسب رأي أفراد عينة الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي في جميع الأسئلة المتعلقة بمتغير المرونة كان أعلى من 3 (القياسي) وكانت قيمة T المحسوبة في بعض الفقرات أقل من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1,96، لذلك يمكننا القول أن هناك ضعف الى حد ما في عمليات المرونة لدى المصارف (عينة الدراسة).

6- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية في تخفيض التكلفة في المصارف الخاصة السورية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط تساوي (40%)، وقيمة مقياس القوة التفسيرية (16%)، أي أن المتغير المستقل استطاع أن يفسر 16% من التغيرات الحاصلة في التكلفة المنخفضة. حيث عندما يكون هناك اهتمام بمنح حوافز مادية تزيد إنتاجية العاملين ويتحقق بالمقابل التكلفة المنخفضة.

7- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية في تحسين مستوى الجودة في المصارف الخاصة السورية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط تساوي (86%)، وقيمة مقياس القوة التفسيرية (74%)، أي أن المتغير المستقل استطاع أن يفسر 74% من التغيرات الخاصة في جودة الخدمات المصرفية. حيث عندما يكون هناك اهتمام بمنح حوافز مادية للعاملين لتقديم اداء متميز قائم على الابتكار المصرفي فنياً وتسويقياً سيؤدي إلى تحقيق الجودة.

8- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية في سرعة الاستجابة لطلب العميل في المصارف الخاصة السورية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط تساوي (52%)، وقيمة مقياس القوة التفسيرية (27%)، أي أن المتغير المستقل استطاع أن يفسر 27% من التغيرات الحاصلة في سرعة الاستجابة للعميل. حيث عندما يكون هناك اهتمام بمنح الحوافز المادية للعاملين الذين يقومون بالاستجابة لحاجات العملاء بسرعة هذا يؤدي الى تشجيعهم على الاستمرار في الاستجابة لحاجات العملاء بسرعة وتحفيز غيرهم من العاملين.

9- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية في المرونة في المصارف الخاصة السورية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط تساوي (75%)، وقيمة مقياس القوة التفسيرية (57%)، أي أن المتغير المستقل استطاع أن يفسر 57% من التغيرات الحاصلة في المرونة. حيث عندما يكون

هناك اهتمام بمنح الحوافز المادية للعاملين على الاستجابة السريعة للتغيرات في رغبات الزبائن هذا يؤدي الى تحقيق المرونة.

2- المقترحات:

يمكن في ضوء النتائج السابقة التي أسفرت عنها الدراسة اقتراح بعض التوصيات التي يمكن للمصارف الخاصة السورية الاستفادة منها، وتتمثل تلك التوصيات فيما يلي:

1- يجب على إدارة المصارف أن تلم بطبيعة حاجات ودوافع وسلوك الأفراد العاملين، حيث أن فهم الحاجات يمثل جانباً مهماً في وضع نظام فعال للحوافز باعتبار أن هذه الحاجات تشكل دافعاً قوياً للنشاط الإنساني.

2- العمل على إشباع رغبات وحاجات العاملين بالشكل الكافي وذلك بتوفير الحوافز المادية لهم، باقتراح من إدارة الموارد البشرية للإدارة العليا بزيادة الحوافز ومراجعة نظام الحوافز المادية بشكل مستمر إما كل ستة أشهر أو سنوياً بما يتناسب مع إمكانيات المصرف وربط نظام الحوافز بإنتاجية كل موظف، حيث أن الاهتمام بتوفير الحوافز المادية يؤثر إيجاباً على تحقيق أهداف المصارف ومواجهة ضغوطات المنافسة الحادة.

3- العمل على تطوير الأنظمة الرئيسية القادرة على الاستجابة السريعة للطلبات غير المتوقعة للعملاء، والعمل على تغيير الخطط الإدارية بسرعة استجابة لتغير البيئة المحيطة من أجل تحقيق سرعة الاستجابة للعميل وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية، وذلك عن طريق دراسة السوق بشكل مستمر ودراسة كل التغيرات البيئية للوقوف على رغبات العملاء من قبل إدارة التسويق الموجودة في المصرف.

4- الاهتمام بتقديم خدمات مصرفية جديدة بصورة مستمرة، وتطوير الخدمات الحالية، من أجل تحقيق المرونة وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية، وذلك من خلال دراسة السوق عبر إدارة التسويق وإدارة الأبحاث والتطوير في المصرف.

5- زيادة اهتمام المصارف بأبعاد الميزة التنافسية المتمثلة (بالتكلفة المنخفضة وجودة الخدمات المصرفية وسرعة الاستجابة للعميل والمرونة) بما يمكن المصرف من تعزيز قدراته في مواجهة المنافسين.

6- على إدارة المصارف أن تأخذ بعين الاعتبار الشروط التالية إن أردت الاستفادة من الحوافز في إنجاح العملية الإنتاجية وزيادة مردودها:

- لا بد أن تحدد مسار الحوافز بحيث تؤدي إلى تحقيق أهداف العاملين والمصرف معاً.

- وأن تخلق صلة وثيقة بين الحافز والهدف، إذ لا فائدة من تلك الحوافز التي لا تحرك الدوافع عند الإنسان بالشكل الذي يدفعه للتصرف تصرفاً هادفاً لتحقيق رغباته.
- أن تكون السياسة التي تنظم الحوافز تتصف بالعدالة والمساواة والكفاءة.
- ان ترتبط الحوافز ارتباطاً عفويّاً مع الجهود التي يبذلها العاملون لتؤدي دورها في تحفيز الأفراد، وتقديم المزيد من الجهود وتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار.

7- على إدارة المصارف أن تعمل على توفير عدد من الشروط في الميزة التنافسية حتى تكون فعالة ومحقة لأهداف التنافس بحيث يجب أن تكون حاسمة، بمعنى أنها تتيح للمؤسسة عامل السبق والتفوق على المنافسين، ويجب أن تتوفر فيها الديمومة، أي أنها تحقق الاستمرارية عبر الزمن، وإمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافسين تقليدها أو إلغاؤها.

3-الدراسات المستقبلية:

تنصح الباحثة بدراسة تأثير الحوافز المادية على أبعاد أخرى من أبعاد الميزة التنافسية، أو تناول الحوافز المعنوية وتسلط الضوء على دورها الهام في تعزيز الميزة التنافسية وتطبيقها في قطاع آخر غير القطاع المصرفي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1-المراجع باللغة العربية:

1-1-الكتب:

- 1- أبو بكر، مصطفى محمود، إدارة الموارد البشرية «مدخل تحقيق الميزة التنافسية»، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2008.
- 2- بلوط، حسن إبراهيم، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، بيروت، دار النهضة العربية، 2005.
- 3- بربر، كامل، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2000.
- 4- تومسون، آرثر أيه، وستريكلاوند، أيه.جي، الإدارة الاستراتيجية «المفاهيم والحالات العملية»، بيروت، لبنان، مكتبة لبنان ناشرون، 2006.
- 5- جاد، سيد محمد، الاتجاهات الحديثة في ادارة الاعمال، مصر، مطابع الدار الهندسية، 2010.
- 6- حمود، خضير كاظم، والخرشة، ياسين كاسب، ادارة الموارد البشرية، عمان، دار المسيرة، 2007.
- 7- حجازي، محمد حافظ، ادارة الموارد البشرية، الاسكندرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، 2007.
- 8- حسن، راوية، ادارة الموارد البشرية(رؤية مستقبلية)، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2005.
- 9- حسن، راوية، السلوك في المنظمات، الاسكندرية، الدار الجامعية، 1999.
- 10- خليل، نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، الاسكندرية، مركز الاسكندرية للكتاب، 1998.
- 11- الخزامى، عبد الحكم، الادارة الاستراتيجية «بناء الميزة التنافسية»، القاهرة، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008.
- 12- الخضر، عثمان حمود، علم النفس التنظيمي، مكتبة الفلاح للنشر، 2005.
- 13- درة، عبد الباري ابراهيم، والصباغ، زهير نعيم، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، عمان، دار وائل، 2008.

- 14- زويلف، مهدي حسن، ادارة الافراد(مدخل كمي)، عمان، الاردن، دار مجدلاوي للنشر، 1998.
- 15- زايد، عادل محمد، ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، القاهرة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003.
- 16- السلمي، علي، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة، دار غريب للنشر والطباعة، 2001.
- 17- الصيرفي، محمد، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية، عمان، دار قنديل للنشر والتوزيع، 2003.
- 18- الصيرفي، محمد، البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين، عمان، دار وائل للنشر، 2002.
- 19- الطائي، يوسف حليم، وآخرون، ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006.
- 20- عبد المتعال، محمد سيد أحمد، و بسيوني، اسماعيل علي، الإدارة الاستراتيجية «مدخل متكامل»، الرياض، المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر، 2008.
- 21- العلي، عبد الستار محمد، ادارة الانتاج والعمليات: مدخل كمي، عمان، الاردن، دار وائل للطباعة والنشر، 2006.
- 22- غربي، علي، وآخرون، تنمية الموارد البشرية، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007.
- 23- الفارس، سليمان خليل، وآخرون، إدارة الموارد البشرية "الأفراد"، دمشق، منشورات جامعة دمشق، 2006.
- 24- محمد، عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2008.
- 25- مصطفى، أحمد سيد، ادارة الموارد البشرية(الادارة العصرية لرأس المال الفكري)، القاهرة، 2004.
- 26- مرسي، نبيل محمد، الادارة الاستراتيجية «تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس»، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2006.

27- مرسي، نبيل محمد، وسليم، أحمد عبد السلام، الإدارة الاستراتيجية، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2007.

28- المرسي، جمال الدين محمد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية «المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين»، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2006.

29- الموسوي، سنان، ادارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، عمان، الاردن، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2004.

30- المحياوي، قاسم، ادارة الجودة في الخدمات: مفاهيم_ عمليات_ تطبيقات، الاردن، دار الشروق، 2006.

31- النجار، محمد عدنان، ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دمشق، سورية، منشورات جامعة دمشق، 1995.

1-2-المجلات والملتقيات:

1- أحمد، مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي السابع حول: «الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير_ تجارب الدول_»، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، يومي 3-4 كانون الأول، 2012.

2- الحاج، عرابة، ونور الدين، تمجدين، وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول: «المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية»، جامعة الشلف، يومي 27-28 تشرين الثاني، 2007.

3- الزويني، خديجة جمعة، دور التجارة الالكترونية في تخفيض التكاليف(دراسة تطبيقية في الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن)، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد السابع والستون، 2007.

4- الشيخ، الداوي، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد السادس، 2008.

5- صالح، رشا مهدي، تأثير أنماط القيادة الإدارية في مستوى تحفيز العاملين(دراسة ميدانية في الشركة العامة للموانئ العراقية في البصرة)، مجلة الاقتصادي الخليجي، العدد 19، 2011.

- 6- عريقات، أحمد، وآخرون، دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية_ بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد العاشر، العدد الثاني، 2010.
- 7- عبد القادر، بريس، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، عدد 3.
- 8- عثمان، جميل شيخ، أهمية وأبعاد الجودة في البنوك، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، اذار 2015.
- 9- الفارس، سليمان، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الاول، 2011.
- 10- نور، محمود إبراهيم، والزريرات، خالد خلف سالم، أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية(دراسة تطبيقية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الثالث والثلاثون، 2012.
- 11-حضية، سملاي، وأحمد، بلال، الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول: «التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية»، جامعة المسلية، يومي 3-4 نيسان، 2004.
- 1-3- رسائل الماجستير والدكتوراه:
- 1- أبو شرح، نادر حامد عبد الرازق، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2010.
- 2- إسماعيل، محمد رمضان، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية(دراسة ميدانية مقارنة بين المصارف الخاصة والحكومية السورية)، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، دمشق، 2012.
- 3- بن طاطة، عتيقة بوشنتوف، دور نظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق المزايا التنافسية(دراسة ميدانية على الشركات متعددة الجنسيات في سورية)، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، دمشق، 2011.
- 4- الجميلي، طه علي نايل، أثر تدريب الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية في المصارف العراقية(دراسة ميدانية في المصارف العراقية غير الحكومية)، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، دمشق، 2014.

- 5- حبوس، مايا بسام، القيادة الإبداعية وعلاقتها بالتحفيز(دراسة ميدانية على شركة مصفاة حمص لتكرير البترول)، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، دمشق، 2011.
- 6- الخطيب، بسمة محمد سامي، دور الصيرفة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية(دراسة ميدانية للمصارف العاملة في سورية)، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، دمشق، 2014.
- 7- دارين، بوزيدي، مساهمة لإعداد استراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء حالة مؤسسة الإنجاز بسكرة، رسالة ماجستير، الجزائر، 2005.
- 8- الزهيري، مروة عبد الكريم، دور عوامل النجاح الحرجة وسلوك المواطنة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة الكوفة، 2010.
- 9- السرحان، عطا الله فهد، دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005.
- 10- شمسين، رامي، رضا العملاء ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، دمشق، 2009.
- 11- صفراي، عائشة عبد الحميد، التحفيز وأثره في أداء الأفراد(دراسة مقارنة بين شركات القطاع العام وشركات القطاع الخاص في سورية)، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، دمشق، 2007.
- 12- عتوم، محمد فوزي علي، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية(دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني)، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009.
- 13- المطيري، فيصل غازي عبد العزيز عبد الله، أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية(دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية)، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2012.

1-4-المواقع الإلكترونية:

1- موقع ومندقيات المحاسبين السوريين: www.accountants.syriaforums.net

بتاريخ 2011/10/25، 4:51 م.

2-المراجع باللغة الأجنبية:

2-1-Books:

1. Aquilano, Nicolas. J.& others, "fundamentals of operations 7th ed", mc GRAW – Irwin , INC , 1996.
2. Batty, j. , "IndustrialAdministation& Management", 4th ed, the English L.B.S & M. Evans Ltd., London, 1979.
3. Chase, R.B& others, "operations management for competitive Advantage ", MC Graw – Hill companies, U.S.A, 2001 .
4. De cenzo A. David& Robbins P. Stephen, Human Resource management, (fifth Edition, USA: John wieley& sons, Inc. 1996).
5. Dilworth, James, B. "production and operations Management",4nd ed MC GRAW-Hill, New Yor , 1996.
6. Evans, James Robert.& Collier, David A, "operations management: anIntegrated goods and services Approach" ,thomson- south – western, U.S.A, 2007.
7. Halloran, j. Applied Human Relation: An organization Approach, (Englewood cliffs: prentice – Hall, 1983.
8. Krajewski, L. J.& Ritzaman,L. p., "operation management: strategy and Analyisi",5th Ed, Addison Wesley publishing co, U.S.A, 1999.
9. Odagiri, Hiroyuki, (Growth through competition, competition through Growth strategic management And the Economy In Japan) oxford university press Inc, united states, 2002.
10. Pitts, R.& Lie, D., strategic management: Building and sustaining competitive Advantage, west publishing co, USA, 1996.
11. Russell, R.S. ,& Taylor, B, W., "production Management", prentice. Hall, New Jersey. 2000.

12. Reid, R.D.& Sanders, N.R. , "operations management", John wiley& son, U.S.A, 2002.
13. Slack, Nigel& others, "operations management", 4nd ed, prentice Hall: New Yor , 2004.
14. vondermbes, M.& White, G. P, "operation management concept: Methods & strategies", south pauliwes publishing co, New York, 1991.

2-2-articles:

1. Bragmang, Audio H.L.T, purchase concept for Reducing Lead Times in Time- Based competition, Business Horizons, vol. 39 .no.4, Janaury, 1990.
2. Bao, y j& others, "Defensive And Expansion Responses To Environmental shocks In china", university of Lethbridge, 2008.
3. Flamm, David, cash is not king in every covntry: the effect of cultures on compensation system, bachelor thesis in business administration, school of economics and commercial law, university of gothenburg, spring, 2004.
4. Ginn, Gregory O.& Lee, Ruby p, (community orientation, strategic flexibility, And financial performance In hospitals),Journal of healthcare management, university of Nevado,2006.
5. Gibson, Donald. E& Doty, D. Harold.(the Effects of flexibility In Employee skills, Employee Behaviors, And Human Resource practices on firm performance) Journal of Management, vol. 31, no. 4, August 1-19, 2005.
6. Hilhorst, Cocky& others, (strategic flexibility Andlt In frastructure Investments– Empirical Evidence In Two case studies) Tilburg university, 2009.
7. Hindrikes, Erik, And Karlsson, Jens, understanding stakeholder satisfaction and Balanced scorecards within a dispute Resolution organization, master of science programme Industrial Economics, Luled university of Technology Department of Business Administration and social scieces Division of Quality& Environmental Management, 2006.

8. Justine Cesare & Golnaz Sadri, do all carrots look the same? examining the impact of culture on employee motivation, management research news, vol. 26 no.1, 2003.
9. Kak, Anjana And Sushil, (sustainable competitive Advantage with core competence), Journal of flexible systems management, vol. 3, no. 4, 2002.
10. Mary. Parrish, & others, strength ening small business competitive advantage, colorado state university, 2002.
11. Miltenburg, peter, (Effects of Modular sourcing on Manufacturing flexibility In the Automotive Industry), university Rotterdam, 2003.
12. Mentzer J & Marsunal K, The Effect of strategy Type of The Market orientation performance Relationship, Journal of Marketing, 2000.
13. Reed, Michele, utilizing information technology for competitive advantage, msc thesis, the university of texas at Arlington, 1992.
14. Rindova. V.P & Fombran. C.J, "The role of firm- constituent interaction", strategic Management Journal, vol 20, 2010.

ملاحق الدراسة

الملحق رقم (1) استبانة الدراسة



جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

أخي العامل أختي العاملة
تحية طيبة وبعد ،،،،،

تقوم الباحثة بدراسة ميدانية حول:

" أثر تحفيز العاملين في تحقيق الميزة التنافسية "
(دراسة ميدانية في المصارف الخاصة السورية).

وذلك كأحد متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة دمشق.

إذ ترجو الباحثة وتأمل أن تحظى بمساعدتكم في إنجاز هذه الدراسة من خلال قراءة فقرات الاستبانة المرفقة واختيار الإجابة المناسبة، علماً بأن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم مني جزيل الشكر

إشراف
الدكتور زكوان قريط

الباحثة
فاطمة عبد الغني مطر

• الجزء الأول / المعلومات الشخصية والوظيفية:

ضع إشارة (X) في المربع المناسب:

1_الجنس:

أنثى	ذكر

2_العمر:

أقل من 30 سنة	من 30-أقل من 40 سنة	من 40-أقل من 50 سنة	أكثر من 50 سنة

3_المؤهل العلمي:

جامعية	دراسات عليا

4_عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي:

أقل من 5 سنوات	من 5-وأقل من 10 سنوات	من 10-وأقل من 15 سنة	أكثر من 15 سنة

• الجزء الثاني / المعلومات الخاصة بالبحث:

- ضع إشارة (X) في المربع المناسب.

1- الحوافز المادية:

الرقم	الفقرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	أجري الشهري يقابل الجهد الذي أبذله.					
2	تسهم الحوافز المادية في إشباع حاجاتي الفردية والأسرية من السلع والخدمات.					
3	تتناسب العلاوة الدورية ومستوى عملي ¹ .					
4	يتناسب بدل طبيعة العمل مع طبيعة عملي.					
5	تتناسب حوافز العمل مع حجم أدائي.					
6	يتناسب الأجر والمسؤوليات التي أقوم بها.					
7	يتناسب الأجر ومستوى المعيشة.					
8	يتم تحديد الحوافز المادية بناءً على معايير موضوعية.					
9	توجد أسس ثابتة لمنح المكافآت.					
10	توجد أسس عادلة لمنح المكافآت.					
11	تمنح المكافآت بناءً على تقديم اقتراحات لتحسين طرق أداء العمل، أو رفع كفاية الأداء.					
12	تؤثر الخدمات الاجتماعية من (تغذية وإسكان وصحة وتعليم ومواصلات الخ) على أداء العاملين ² .					
13	تسهم الخدمات الاجتماعية المقدمة من المصرف في تحسين مستوى المعيشة للعامل.					

¹ يقصد بال علاوة: المبلغ النقدي الذي يحصل عليه العامل كل (عام - عامين) ويضاف إلى الأجر الأساسي أو المقطوع.

² الخدمات الاجتماعية: تعتبر نوع من أنواع الحوافز المادية الغير مباشرة.

					تسهم الخدمات الاجتماعية المقدمة من المصرف في الشعور بالأمان في أوقات الشدة، مثل: المرض والأزمات المالية.	14
					هناك اهتمام مستمر بوضع نظام فاعل للحوافز .	15
					يسهم نظام التحفيز المطبق في المصرف في المحافظة على العاملين ومنع تسربهم منه.	16
					تسهم الحوافز المادية في تحسين القدرة التنافسية للمصرف من خلال الأداء المميز للعاملين.	17
					تسهم الحوافز المادية في زيادة دافعية العاملين للعمل في المصرف.	18
					الإحساس بعدالة توزيع الحوافز المادية يسهم في زيادة إنتاجية العامل.	19
					يُعد نظام المشاركة في الأرباح محفزاً جيداً للعمل.	20

2- أبعاد الميزة التنافسية:

الرقم	الفقرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
	أ_ التكلفة المنخفضة					
1	هناك تبني لمفهوم اقتصاديات الحجم في خفض التكلفة بالمصرف. ³					
2	مستوى كلفة الخدمة المقدمة للزبون منخفضة.					
3	مستوى كلفة العمليات الإدارية في المصرف منخفضة.					
4	يقوم المصرف بتصميم وتسويق خدمات أقل تكلفة بالمقارنة مع المنافسين.					
5	يتبنى المصرف مفاهيم التخفيض المستمر لتكاليف الخدمات.					
6	هناك اهتمام بتصميم نظام من شأنه أن يخفض الكلفة لعملية الخدمة.					
	ب_ جودة الخدمات المصرفية					
7	يقوم المصرف بتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في تقديم خدماته.					
8	تخضع الخدمات التي يقدمها المصرف إلى التحسين المستمر.					
9	تتوفر تغذية عكسية من العميل عن جودة الخدمة المقدمة.					
10	تتميز الخدمات التي يقدمها المصرف بالجودة العالية إلى حد ما مقارنة بخدمات المنافسين.					
11	تسعى إدارة المصرف لتقديم خدمات ملائمة لرغبات العملاء.					
12	تعد جودة الخدمات عاملاً رئيسياً لدى المصرف لمواجهة المنافسين.					
	ج_ سرعة الاستجابة للعميل					
13	يستطيع المصرف تلبية الطلبات المتزايدة للعملاء باستمرار.					
14	يعمل المصرف على تطوير الأنظمة الرئيسة القادرة على الاستجابة السريعة للطلبات غير المتوقعة للعميل.					

³ يقصد باقتصاديات الحجم: عمليات خفض تكلفة إنتاج الوحدة المرتبط بالإنتاج على نطاق واسع.

					تُعد سرعة تقديم الخدمة جيدة بالمقارنة مع المنافسين.	15
					يستطيع المصرف تلبية الحاجات الجديدة للعملاء في الزمان المناسب.	16
					يستطيع المصرف تلبية الحاجات الجديدة للعملاء في المكان المناسب.	17
					يستطيع المصرف تلبية الحاجات الجديدة للعملاء بالسعر المناسب.	18
					يستطيع المصرف تلبية الحاجات الطارئة للعملاء في الزمان المناسب.	19
					يستطيع المصرف تلبية الحاجات الطارئة للعملاء في المكان المناسب.	20
					يستطيع المصرف تلبية الحاجات الطارئة للعملاء بالسعر المناسب.	21
					يستطيع المصرف تغيير خطته الإدارية بسرعة استجابة لتغير البيئة المحيطة مقارنة بالمنافسين.	22
					د_ المرونة	
					يقدم المصرف خدمات مصرفية جديدة بصورة مستمرة استجابة لحاجة عملائه.	23
					يقوم المصرف بتطوير الخدمات الحالية بصورة مستمرة استجابة لحاجة عملائه.	24
					يسعى المصرف إلى تبني استراتيجيات واضحة بغرض مواجهة ظروف ومتغيرات السوق.	25
					لدى المصرف عاملين تؤمن المرونة في تكيف الخدمة حسب متطلبات العميل وتطويرها.	26
					لدى المصرف معدات تؤمن المرونة في تكيف الخدمة حسب متطلبات العميل وتطويرها.	27

انتهت الاستبانة

شاكرين حسن تعاونكم

الملحق رقم (2)

اسماء الأساتذة محكمي الاستبانة

الملحق رقم (2)
أسماء الأساتذة محكمي الاستبانة

الاسم	الدرجة العلمية	مكان العمل
د. بسام التزه	استاذ مساعد	كلية الاقتصاد- جامعة دمشق
د. أيمن ديوب	استاذ مساعد	كلية الاقتصاد- جامعة دمشق
د. زكوان قريط	استاذ مساعد	كلية الاقتصاد- جامعة دمشق

Abstract

The Impact of Motivating Employees in achieving Competitiveness (Field Study in Syrian Private Banks)

The study aimed at recognizing the impact of motivating employees in achieving competitiveness in Syrian private banks, in addition to highlighting the importance of motivating employees in facing the challenges of increasing competitiveness, which are experienced by Syrian private banks. The study also aimed at figuring out the impact of incentives on all aspects of competitiveness represented in: low cost, quality of bank services, quick response to clients, and flexibility.

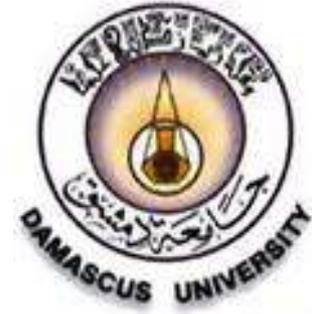
The significant of this study emerges through its attempt to focus on the importance of motivating employees in the banks which desire to improve competitiveness and showing how effective it is to motivate employees so that banks will be able to face the challenges of increasing competitiveness.

In order to achieve the aims and test the results of the study, a questionnaire was made to collect the required data. (79) questionnaire sheets were distributed on a sample of employees under study. (70) collected sheets (i.e. 88.6 % of the total distributed sheets), were valid to analyze.

After analyzing the study data, using the statistic analyzing program (spss) and some appropriate statistic tools, we got a group of results. The most important of them were:

- 1- There is a correlation with a statistic significant between the incentives and reducing the cost in Syrian private banks.
 - 2- There is a correlation with a statistic significant between the incentives and the level of quality in Syrian private banks.
 - 3- There is a correlation with a statistic significant between the incentives and the quick response to the client's demands in Syrian private banks.
 - 4- There is a correlation with a statistic significant between the incentives and the flexibility in Syrian private banks.
-

**Syrian Arab Republic
Damascus University
Faculty of Economics
Business Department**



**M.A. Thesis in Business Management
The Impact of Motivating Employees in achieving
Competitiveness
(Field Study in Syrian Private Banks)**

Prepared by: Fatima Abd Alghani Matar

**Supervised by: Dr. Zakwan Kriet
Assistant Professor in Business Department – Faculty of
Economics – Damascus University**

2015