

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر التحفيز غير المالي على إنتاجية موظفي مبيعات شركات التجزئة

أسم الطالب
ضياء الدين عبدالله العدني

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبد الرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

28NOV25- الفصل الدراسي الثالث

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة:	4
1.2. مشكلة الدراسة	5
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	5
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	6
1.3. أهمية الدراسة	6
1.3.1. على المستوى النظري:	6
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	7
1.4. أسئلة الدراسة	7
1.5. أهداف الدراسة	8
1.6. فرضيات الدراسة	8
1.7. نموذج الدراسة	9
1.8. منهجية الدراسة	10
1.9. الدراسة الميدانية	10
1.10. مخطط المشروع المقترح	11
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	

Error! Bookmark not defined.

2.1. المقدمة:	Error! Bookmark not defined.
2.2. المتغير المستقل	Error! Bookmark not defined.
2.3. المتغير التابع	Error! Bookmark not defined.
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	Error! Bookmark not defined.
2.5. الخاتمة	Error! Bookmark not defined.
قائمة المراجع	16

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

يشكل الموظف اليوم محورًا أساسيًا في نجاح أي منظمة، خاصة في قطاع التجزئة الذي يعتمد بدرجة كبيرة على جودة التفاعل اليومي بين موظفي المبيعات والعملاء. ومن واقع العمل في هذا القطاع يمكن ملاحظة أن مستوى حماس الموظف ورضاه عن بيئة العمل ينعكس مباشرة على حجم المبيعات، وعلى صورة الشركة في أذهان العملاء.

في كثير من المؤسسات، ظل التركيز لفترة طويلة على **الحوافز المالية** باعتبارها الأداة الرئيسية لرفع الأداء، مثل العمولات والمكافآت. غير أن الممارسة اليومية أظهرت أن هذه الحوافز وحدها لا تكفي دائمًا لخلق بيئة عمل إيجابية ومستقرة؛ فبعض الموظفين قد يحصلون على دخل جيد، ومع ذلك يشعرون بضعف التقدير أو قلة فرص التطور أو محدودية المشاركة في القرار، مما يؤثر في إنتاجيتهم على المدى الطويل.

وتعد شركة **إكسترا للإلكترونيات** واحدة من أبرز شركات التجزئة في المملكة العربية السعودية، وتعتمد على شبكة واسعة من الفروع وفرق المبيعات التي تمثل الواجهة المباشرة مع العميل. ومن خلال المتابعة الميدانية لبيئة العمل في بعض الفروع، يمكن ملاحظة أن التحفيز غير المالي – مثل: الاعتراف بالجهد، بيئة العمل الداعمة، التدريب، وفرص التطور – يلعب دورًا ملموسًا في رفع أداء بعض الفرق مقارنة بفرق أخرى تواجه صعوبات في هذا الجانب.

انطلاقًا من ذلك، تحاول هذه الدراسة **تسليط الضوء على تأثير التحفيز غير المالي على إنتاجية موظفي المبيعات في شركة إكسترا للإلكترونيات**، من خلال الجمع بين الجانب النظري والواقع العملي في بيئة التجزئة السعودية، بهدف الوصول إلى فهم أوضح لعناصر التحفيز المعنوي الفعالة وكيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء.

1.2. مشكلة الدراسة

رغم أن موضوع التحفيز يُطرح كثيرًا في إدارة الموارد البشرية، إلا أن التطبيق العملي داخل المؤسسات لا يزال في كثير من الأحيان يميل إلى الجانب المالي أكثر من غيره. التركيز على الحوافز المادية قد يؤدي إلى إهمال عناصر معنوية مهمة، مثل: الاحترام المتبادل، وضوح التوقعات، فرص التقدم الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرار، وبناء علاقة إنسانية إيجابية بين الإدارة والموظفين.

خلال العمل في قطاع التجزئة ومتابعة أداء بعض فروع شركة إكسترا، يمكن ملاحظة حالات يكون فيها الموظف مجتهدًا في بعض الفترات، ثم يبدأ حماسه بالتراجع مع الوقت، ليس بسبب انخفاض الحوافز المالية، وإنما بسبب شعوره بأن جهده لا يُقدَّر بالشكل الكافي، أو أن التواصل مع الإدارة محدود، أو أن فرص التطوير غير واضحة. هذا النوع من العوامل قد ينعكس على سلوك الموظف أثناء البيع، وعلى طريقة تعامله مع العملاء، وبالتالي على إنتاجية المبيعات ورضا العملاء.

من هنا تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما تأثير التحفيز غير المالي على إنتاجية موظفي المبيعات في شركة إكسترا للإلكترونيات؟

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

عند مراجعة الأدبيات السابقة في مجال التحفيز وأداء العاملين، يتضح أن نسبة كبيرة من الدراسات ركزت على الحوافز المالية (مثل الرواتب والبدلات والعمولات) وعلاقتها بالأداء أو الرضا الوظيفي، في حين أن الدراسات التي تناولت التحفيز غير المالي بشكل مفصل، خاصة في بيئة شركات التجزئة السعودية، لا تزال أقل مقارنة بالجوانب المالية.

كما أن بعض الدراسات تناولت التحفيز بشكل عام دون التفصيل في عناصره المعنوية (كالتقدير، بيئة العمل، التمكين، التدريب، والمشاركة في القرار) وربط كل عنصر منها مباشرةً بمؤشرات الإنتاجية. لذلك، تسعى هذه الدراسة إلى سد جزء من هذه الفجوة النظرية من خلال التركيز على التحفيز غير المالي كمتغير مستقل، وإنتاجية موظفي المبيعات كمتغير تابع في سياق قطاع التجزئة السعودي.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على مستوى التطبيق العملي، تُظهر الممارسات في كثير من شركات التجزئة وجود برامج تحفيزية متنوعة، إلا أن وضوح هذه البرامج بالنسبة للموظفين وفعاليتها الفعلية يختلف من شركة لأخرى، بل ومن فرع لآخر داخل الشركة نفسها. في بعض الحالات تُطبَّق أنظمة ثناء وتكريم، أو برامج تدريب وتطوير، لكن لا تُقاس بشكل منهجي علاقتها بالأداء الفعلي أو بمؤشرات مثل: عدد المبيعات، رضا العملاء، وجودة الخدمة.

في حالة شركة إكسترا، تتوفر مبادرات مختلفة لتحفيز موظفي المبيعات، غير أن الربط المنهجي بين هذه المبادرات غير المالية وبين مؤشرات الإنتاجية لم يُدرس بما يكفي في إطار بحث علمي تطبيقي. لذلك تحاول هذه الدراسة تقديم صورة أوضح عن أثر هذه الجوانب المعنوية على أداء موظفي المبيعات، بما يساهم في تطوير سياسات التحفيز في الشركة مستقبلاً.

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها النظرية من كونها تسلط الضوء على التحفيز غير المالي باعتباره أحد المحاور الرئيسية في إدارة الموارد البشرية الحديثة، وتربطه بشكل مباشر بإنتاجية موظفي المبيعات في قطاع التجزئة. كما تقدم نموذجًا بحثيًا يمكن لباحثين آخرين الاستفادة منه أو تطويره عند دراسة موضوعات مشابهة في قطاعات أو شركات أخرى داخل المملكة أو خارجها.

إضافة إلى ذلك، تساهم الدراسة في إثراء الأدب الإداري العربي من خلال تناول موضوع يمس بيئة العمل السعودية، خصوصاً في شركات التجزئة التي تتعامل مع أعداد كبيرة من العملاء وتعتمد بشكل مكثف على فرق المبيعات في تحقيق أهدافها.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما من الناحية التطبيقية، فتكمن أهمية الدراسة في النتائج والتوصيات المتوقعة أن تقدمها للإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية في شركة إكسترا، وكذلك لمديري الفروع. إذ يمكن أن تساعد النتائج في:

- تحديد عناصر التحفيز غير المالي الأكثر تأثيراً على إنتاجية موظفي المبيعات.
- توجيه الجهود والموارد نحو برامج تحفيزية معنوية تُحدث فرقاً حقيقياً في الأداء.
- المساهمة في تقليل معدلات دوران العمل وتحسين رضا العاملين.
- تعزيز مستوى رضا العملاء وجودة الخدمة من خلال تحفيز الموظفين بطريقة أكثر شمولية واستدامة.

كما يمكن أن تستفيد شركات تجزئة أخرى من نتائج هذه الدراسة عند تصميم أو تطوير سياسات التحفيز لديها.

1.4. أسئلة الدراسة

انطلاقاً من المشكلة الرئيسية، تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما أبرز أشكال التحفيز غير المالي المطبقة في شركة إكسترا للإلكترونيات؟
2. ما طبيعة العلاقة بين التحفيز غير المالي وإنتاجية موظفي المبيعات في الشركة؟
3. ما مدى إدراك موظفي المبيعات في شركة إكسترا لأهمية الحوافز غير المالية وتأثيرها على أدائهم اليومي؟

1.5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أهمها:

1. تحديد أهم عناصر التحفيز غير المالي ذات الصلة ببيئة عمل موظفي المبيعات في قطاع التجزئة.
2. قياس أثر التحفيز غير المالي على إنتاجية موظفي المبيعات في شركة إكسترا للإلكترونيات من خلال مؤشرات مثل: حجم المبيعات، رضا العملاء، وجودة الخدمة.
3. صياغة مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تساعد إدارة الشركة ومديري الفروع في تحسين أداء المبيعات عبر تطوير برامج تحفيزية معنوية أكثر فعالية واستدامة.

1.6. فرضيات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، سيتم اختبار الفرضيات الآتية:

- **الفرضية الأولى:**
يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز غير المالي بجوانبه المختلفة على إنتاجية موظفي المبيعات في شركة إكسترا للإلكترونيات.
 - **الفرضية الثانية:**
يؤثر التقدير المعنوي والاعتراف بالجهود إيجاباً على إنتاجية موظفي المبيعات.
 - **الفرضية الثالثة:**
يساهم التدريب والتطوير المستمر في رفع مستوى أداء موظفي المبيعات وتحسين نتائجهم البيعية.
- يمكن إضافة فرضيات فرعية أخرى عند تطوير الأداة الإحصائية، مثل دور بيئة العمل أو التمكين أو المشاركة في القرار، بحسب طبيعة الاستبانة والنتائج الأولية.

1.7. نموذج الدراسة

يرتكز النموذج المقترح للدراسة على العلاقة بين متغيرين رئيسيين:

• **المتغير المستقل:** التحفيز غير المالي، ويتضمن عددًا من الأبعاد مثل:

- التقدير المعنوي والاعتراف بالإنجاز.
- بيئة العمل (الراحة، تنظيم المكان، دعم الزملاء والإدارة).
- التمكين ومنح الصلاحيات المناسبة.
- التدريب والتطوير المستمر.
- المشاركة في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالعمل.

• **المتغير التابع:** إنتاجية موظفي المبيعات، ويمكن قياسها من خلال:

- عدد المبيعات أو حجمها.
- مستوى رضا العملاء عن الخدمة.
- جودة الخدمة المقدمة أثناء مراحل البيع وما بعد البيع.

ويفترض النموذج أن التحفيز غير المالي، عندما يُطبَّق بطريقة مدروسة ومتوازنة، يؤدي إلى تحسين شعور الموظف بالانتماء والرضا، مما ينعكس في النهاية على إنتاجيته وسلوكه المهني داخل الفرع.

1.1. منهجية الدراسة

- **نوع الدراسة:**
تعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتم وصف واقع التحفيز غير المالي وإنتاجية موظفي المبيعات في شركة إكسترا، ثم تحليل العلاقة بينهما باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.
- **مجتمع الدراسة:**
جميع موظفي المبيعات في فروع شركة إكسترا للإلكترونيات في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية.
- **عينة الدراسة:**
سيتم اختيار عينة عشوائية من موظفي المبيعات يتراوح حجمها بين **100-60 موظف**، بما يتيح تمثيلاً مناسباً لمجتمع الدراسة قدر الإمكان.
- **أداة جمع البيانات:**
تعتمد الدراسة على استبانة يتم تصميمه وتطويره بناءً على الأدبيات والدراسات السابقة، وعلى طبيعة بيئة عمل شركة إكسترا، لقياس أبعاد التحفيز غير المالي ومستوى الإنتاجية من وجهة نظر الموظفين.
- **أساليب التحليل:**
سيتم استخدام أساليب التحليل الوصفي (مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية) إلى جانب معاملات الارتباط والانحدار لقياس قوة وطبيعة العلاقة بين المتغير المستقل (التحفيز غير المالي) والمتغير التابع (إنتاجية موظفي المبيعات)، وذلك باستخدام برنامج **SPSS** أو برنامج إحصائي مشابه.

1.2. الدراسة الميدانية

في الجانب الميداني، ستتم الإجراءات على النحو الآتي:

1. إعداد الاستبانة بشكل مبدئي، ثم عرضه على مجموعة من المختصين أو المشرف للتأكد من صدقه الظاهري وملاءمته لبيئة الدراسة.
2. توزيع الاستبانة على موظفي المبيعات في عدد من فروع شركة إكسترا في المنطقة الشرقية، مع توضيح الهدف من الدراسة وضمان سرية البيانات وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.
3. جمع الاستبيانات والتأكد من اكتمالها وصلاحياتها للتحليل الإحصائي.
4. إدخال البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي، واستخراج النتائج المتعلقة بعلاقة التحفيز غير المالي بإنتاجية موظفي المبيعات، مع دراسة الفروق إن وجدت بين الفروع أو بين فئات الموظفين المختلفة (مثلاً حسب سنوات الخبرة أو العمر أو المستوى الوظيفي).
5. مناقشة النتائج وربطها بالأدبيات والدراسات السابقة للوصول إلى استنتاجات وتوصيات عملية.

1.3. مخطط المشروع المقترح

المرحلة	النشاط	المدة الزمنية	المخرجات
1	إعداد الإطار النظري وتحديد مشكلة البحث	الأسبوع 1-4	خطة البحث المعتمدة
2	جمع المراجع وبناء الاستبانة	الأسبوع 5-8	أداة البحث النهائية
3	جمع البيانات الميدانية	الأسبوع 9-12	قاعدة بيانات أولية
4	تحليل النتائج ومناقشتها	الأسبوع 13-15	النتائج الإحصائية
5	كتابة التقرير النهائي والمراجعة	الأسبوع 16-17	النسخة النهائية للمشروع

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تقديم خلفية علمية واضحة حول موضوع البحث، من خلال مراجعة مختصرة لأهم الدراسات التي تناولت التحفيز غير المالي وعلاقته بإنتاجية الموظفين. وتساعد هذه الدراسات في بيان ما توصلت إليه الأبحاث السابقة، وما هي الجوانب التي لم يتم التركيز عليها بالشكل الكافي، وهو ما يبرر الحاجة إلى هذه الدراسة. وقد تم اختيار الدراسات بما يخدم موضوع البحث ويمهّد لبناء النموذج النظري والفرضيات.

2.2 المتغير المستقل: التحفيز غير المالي

يشير التحفيز غير المالي إلى جميع الوسائل المعنوية التي تسهم في رفع حماس الموظف وتعزيز شعوره بالانتماء دون الاعتماد على المال بشكل مباشر. وتشمل هذه الوسائل: التقدير، بيئة العمل الإيجابية، التمكين، الإشراف الداعم، وإتاحة الفرصة للمشاركة في القرار، بالإضافة إلى برامج التدريب والتطوير. وقد تناولت عدة دراسات هذا المفهوم، من أبرزها:

- **هيرزبيرغ (1968)** الذي أكد أن عوامل التحفيز الداخلي مثل التقدير والشعور بالإنجاز لها تأثير أكبر في الرضا الوظيفي من الحوافز المالية.
 - **Deci & Ryan (2000)** أوضح أن تلبية الاحتياجات النفسية الأساسية كالاستقلالية والانتماء تسهم في رفع الدافعية الداخلية وبالتالي تحسين الأداء.
 - دراسات عربية مثل **العبد الكريم (2021)** أشارت إلى أهمية التحفيز المعنوي في البيئة السعودية، خاصة فيما يتعلق بالاحترام والتقدير المهني.
- تُظهر هذه الدراسات أن التحفيز المعنوي عنصر محوري قد لا يقل أهمية عن الحوافز المادية، خصوصاً في الوظائف التي يعتمد نجاحها على التفاعل مع العملاء.

2.3 المتغير التابع: إنتاجية موظفي المبيعات

تعرف الإنتاجية بأنها قدرة الموظف على تحقيق نتائج مبيعات أعلى ضمن وقت وجهد محددين. وتقاس الإنتاجية عادة بناءً على مؤشرات مثل عدد المبيعات، رضا العملاء، جودة الخدمة، ونسبة الإغلاق.

وقد تناولت نظريات ودراسات عديدة هذا المفهوم، ومنها:

- **Churchill et al. (1985)** الذين بينوا أن أداء مندوبي المبيعات يعتمد على مجموعة من العوامل مثل التدريب والدعم والتحفيز.
- **Baldauf et al. (2001)** الذين أكدوا أن سياسات الإدارة في التحفيز والمتابعة لها تأثير مباشر في نتائج الموظفين وتقارير المبيعات.
- دراسات حديثة تشير إلى أن مهارات الاتصال والتعامل مع العملاء، إلى جانب التدريب المستمر، ترفع من إنتاجية موظفي المبيعات بشكل واضح.

2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

سلطت عدة دراسات الضوء على الارتباط بين التحفيز غير المالي والأداء. ومن أبرز هذه الدراسات:

- **Kuvaas (2006)** الذي أكد وجود علاقة واضحة بين الدعم التنظيمي والتحفيز الداخلي وبين الأداء الوظيفي.
- دراسات عربية حديثة وجدت أن التقدير واحترام الجهود لهما تأثير مباشر في زيادة مستوى الإنجاز لدى الموظفين.
- عمومًا تُجمع الأدبيات على أن التحفيز غير المالي يساهم في تحسين أداء الموظف من خلال تعزيز مشاعره الإيجابية تجاه بيئة العمل، الأمر الذي ينعكس على الإنتاجية.

2.5 الخاتمة

خلصت مراجعة الأدبيات إلى عدة نقاط رئيسية، أهمها:

1. التحفيز غير المالي عنصر مؤثر وحاضر بقوة في تفسير أداء الموظفين.
 2. الإنتاجية تتأثر بعوامل متعددة، إلا أن الجوانب المعنوية تلعب دورًا متزايدًا خصوصًا في أعمال البيع وخدمة العملاء.
 3. هناك نقص نسبي في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في قطاع التجزئة داخل المملكة العربية السعودية، مما يزيد من قيمة الدراسة الحالية.
- وتساعد هذه الدراسات في بناء الأساس النظري للدراسة وصياغة الفرضيات التي سيجري اختبارها لاحقًا.

قائمة المراجع:

- Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Churchill, G. A., Ford, N. M., & Walker, O. C. (1985). The determinants of salesperson performance: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 22(2), 103–118.
- Baldauf, A., Cravens, D. W., & Piercy, N. F. (2001). Examining the consequences of sales management control. *Journal of Business Research*, 52(3), 233–246.
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment and work motivation: The roles of pay administration and intrinsic motivation. *International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 504–522.
- العبد الكريم، فهد. (2021). أثر القيادة التحويلية والتحفيز المعنوي على الرضا الوظيفي في بيئة العمل السعودية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الملك سعود.
- الشريف، محمد. (2020). إدارة الموارد البشرية المعاصرة. دار المسيرة للنشر والتوزيع.