

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر التحفيز المالي على الأداء البيعي لموظفي الكول سنتر: دراسة ميدانية على شركات القطاع
الخاص

أسم الطالب

اسماء صالح الغامدي

232000156

مشروع تخرج - ١

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

٣	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	٣
٤	١.١. المقدمة:	٤
٥	١.٢. مشكلة الدراسة	٥
٥	1.2.1. فجوات على المستوى النظري	٥
٦	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	٦
٧	1.3. أهمية الدراسة	٧
٨	1.2. أسئلة الدراسة	٨
٨	1.3. أهداف الدراسة	٨
٩	1.4. فرضيات الدراسة	٩
١٠	1.5. نموذج الدراسة	١٠
١٠	1.6. منهجية الدراسة	١٠
١١	1.6.1. منهج الدراسة	١١
١١	1.6.2. مجتمع وعينة الدراسة	١١
١٢	1.6.3. مصادر جمع البيانات	١٢
١٢	1.6.4. أداة الدراسة	١٢
١٣	1.6.5. الأساليب الإحصائية المستخدمة	١٣
١٣	1.6.6. حدود الدراسة	١٣
١٤	1.7. الدراسة الميدانية	١٤
١٤	1.8. مخطط المشروع المقترح	١٤

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يشهد عالم الأعمال المعاصر تحولات جذرية في طبيعة العمل وأساليب إدارة الموارد البشرية، حيث باتت المنظمات تواجه تحديات متزايدة في استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها وتحفيزها لتحقيق مستويات أداء متميزة. وفي خضم هذه التحولات، برزت مراكز الاتصال (الكول سنتر) كأحد أهم القطاعات الخدمية التي تعتمد عليها المنظمات في التواصل مع عملائها وتسويق منتجاتها وخدماتها، إذ تُعد هذه المراكز الواجهة الأولى للتفاعل المباشر بين المنظمة وجمهورها المستهدف، حيث يعمل بها ملايين الموظفين حول العالم ويُقدر حجم سوقها العالمي بمئات المليارات من الدولارات سنوياً. (Mbukwana & Adetiba, 2023)

وتتميز بيئة العمل في مراكز الاتصال بخصائص فريدة تجعلها مختلفة عن غيرها من بيئات العمل التقليدية، فهي تتسم بضغوط العمل المرتفعة والمتطلبات الأدائية الصارمة والأهداف البيعية المحددة زمنياً، فضلاً عن التعامل المستمر مع شرائح متنوعة من العملاء بمختلف توقعاتهم واحتياجاتهم، وقد أفرزت هذه الخصائص تحديات جوهرية تتعلق بارتفاع معدلات دوران العمالة التي تصل إلى ٤٥٪ سنوياً في بعض المراكز، وتراجع مستويات الرضا الوظيفي وتذبذب الأداء البيعي، مما دفع المنظمات إلى البحث عن آليات فعالة لتحفيز موظفيها وتعزيز التزامهم التنظيمي. (Liu et al., 2022)

ويُعد التحفيز المالي من أبرز الأدوات التي تلجأ إليها المنظمات لدفع موظفيها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، حيث يركز هذا النوع من التحفيز على تقديم مكافآت نقدية وحوافز مادية مرتبطة بمستوى الأداء الفردي أو الجماعي. وتتنوع أشكال التحفيز المالي لتشمل العمولات والمكافآت الدورية والحوافز المرتبطة بتحقيق الأهداف البيعية، بالإضافة إلى برامج المشاركة في الأرباح وخطط التعويضات المتغيرة. ويستند هذا التوجه إلى افتراض مفاده أن الموظفين يسعون بطبيعتهم إلى تعظيم منافعهم المادية، وأن ربط الأجر بالأداء يُشكل حافزاً قوياً لبذل مزيد من الجهد وتحسين مستوى الإنتاجية. (Alkandi et al., 2023)

غير أن العلاقة بين التحفيز المالي والأداء البيعي ليست بالبساطة التي قد تبدو عليها للوهلة الأولى، إذ تتداخل في هذه العلاقة عوامل متعددة ومتشابكة تتعلق بطبيعة نظام الحوافز المطبق وعدالة توزيعه ومدى ملاءمته

لطبيعة العمل وتوقعات الموظفين. كما تلعب المتغيرات الفردية كالخصائص الديموغرافية والدافعية الذاتية والقيم الشخصية دوراً محورياً في تحديد مدى استجابة الموظف للحوافز المالية. (Good et al., 2022)

وتكتسب دراسة هذه العلاقة أهمية خاصة في سياق شركات القطاع الخاص التي تعمل في بيئة تنافسية شديدة وتسعى إلى تحقيق أقصى عائد ممكن على استثماراتها في رأس المال البشري. وتزداد هذه الأهمية في ضوء التكاليف المرتفعة المرتبطة بتوظيف وتدريب موظفي مراكز الاتصال من جهة، والخسائر الناجمة عن ضعف الأداء البيعي وفقدان العملاء من جهة أخرى.

١.٢. مشكلة الدراسة

٢. على الرغم من الاهتمام المتزايد بقطاع مراكز الاتصال باعتباره أحد أسرع القطاعات الخدمية نمواً، وعلى الرغم من الإنفاق الكبير الذي تخصصه الشركات لبرامج الحوافز والمكافآت والذي يُقدر بأكثر من 800 مليار دولار سنوياً في الولايات المتحدة وحدها (Good et al., 2022)، إلا أن الواقع العملي يكشف عن تحديات جوهرية تتعلق بفعالية هذه البرامج في تحقيق الأهداف المرجوة منها. فكثير من الشركات تعاني من تذبذب مستويات الأداء البيعي لموظفيها رغم تطبيق أنظمة حوافز مالية متنوعة، كما تُسجل معدلات مرتفعة لدوران العمالة تُشير إلى عدم رضا الموظفين أو عدم ارتباطهم التنظيمي. وتتلور مشكلة الدراسة في مجموعة من الفجوات على المستويين النظري والتطبيقي:

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- تُعاني الأدبيات العربية من ندرة واضحة في الدراسات المتخصصة التي تتناول العلاقة بين التحفيز المالي والأداء البيعي في سياق مراكز الاتصال تحديداً، حيث ركزت معظم الدراسات السابقة على قطاعات أخرى كقطاع الاتصالات والخدمات العامة، بينما لم تحظ مراكز الاتصال البيعية (الكول سنتر) بدراسات متخصصة تُراعي طبيعتها الفريدة وخصوصية بيئة العمل فيها .
- كما تقتقر الأدبيات العربية إلى إطار نظري متكامل يُفسر ديناميكيات التحفيز في بيئات العمل عالية الضغط كمراكز الاتصال، وهو ما أكدته الدراسات النظرية التحليلية في هذا المجال .

- يُلاحظ قصور واضح في تناول الأبعاد المختلفة للأداء البيعي، حيث ركزت معظم الدراسات على المقاييس الكمية كحجم المبيعات وتحقيق الحصص البيعية، متجاهلة الأبعاد النوعية كجودة التفاعل مع العملاء ومهارات البيع الاستشاري وبناء العلاقات طويلة المدى .
- تفتقر الأدبيات إلى دراسات مقارنة منهجية تُقارن بين فعالية أنماط التحفيز المالي المختلفة كالعمولات مقابل المكافآت والحوافز الفردية مقابل الجماعية في سياقات عمل متنوعة .

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

تواجه شركات القطاع الخاص العاملة في مجال مراكز الاتصال تحديات عملية متعددة تتعلق بتصميم وتنفيذ أنظمة الحوافز الفعالة، فعلى صعيد الواقع تُشير الإحصاءات إلى أن معدل دوران العمالة في مراكز الاتصال يتراوح بين ٣٠٪ و ٤٥٪ سنوياً وهو من أعلى المعدلات مقارنة بالقطاعات الأخرى، مما يُشير إلى إخفاق أنظمة الحوافز الحالية في تحقيق الاحتفاظ بالموظفين وتعزيز ولائهم التنظيمي

تُعاني كثير من الشركات من ظاهرة "السيف ذي الحدين" في أنظمة التعويضات البيعية، حيث قد تدفع الحوافز المرتبطة بالأداء الموظفين للتركيز على إغلاق الصفقات الحالية على حساب بناء فرص مبيعات مستقبلية، أو العكس مما يؤثر سلباً على الأداء الكلي .

يُضاف إلى ذلك غياب معايير موحدة وواضحة لقياس العلاقة بين تكلفة برامج الحوافز والعائد منها، مما يُصعّب على الإدارات اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تصميم هذه البرامج وتطويرها. كما تفتقر كثير من الشركات إلى فهم معمق لتوقعات موظفيها وتفضيلاتهم فيما يخص أنظمة المكافآت، حيث يتم تصميم هذه الأنظمة بناءً على افتراضات إدارية قد لا تتوافق مع الواقع الفعلي واحتياجات الموظفين المتنوعة.

وفي ضوء ما سبق من فجوات نظرية وتطبيقية، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو التالي:

ما أثر التحفيز المالي بأبعاده المختلفة على الأداء البيعي لموظفي الكول سنتر في شركات القطاع الخاص؟

1.3. أهمية الدراسة

3. 1.3.1. على المستوى النظري:

- إثراء الأدبيات العربية بدراسة متخصصة تتناول العلاقة بين التحفيز المالي والأداء البيعي في سياق مراكز الاتصال، وهو مجال لم يحظَ بالاهتمام البحثي الكافي
- تقديم إطار نظري متكامل يُفسر ديناميكيات العلاقة بين أنظمة الحوافز المالية وسلوك موظفي المبيعات في بيئة العمل عالية الضغط
- المساهمة في سد الفجوة المعرفية الناجمة عن تضارب نتائج الدراسات السابقة حول فعالية الحوافز المالية في تحسين الأداء
- توسيع نطاق فهم الأبعاد المختلفة للأداء البيعي بما يتجاوز المقاييس الكمية التقليدية ليشمل الجوانب النوعية والسلوكية
- استكشاف دور المتغيرات الوسيطة والمعدلة في العلاقة بين التحفيز المالي والأداء، مما يُسهم في بناء نماذج تفسيرية أكثر شمولاً
- تطوير أدوات قياس موثوقة وصادقة لقياس متغيرات الدراسة في البيئة العربية

2. 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- تزويد إدارات الموارد البشرية في شركات القطاع الخاص بتوصيات علمية مبنية على أدلة حول تصميم أنظمة حوافز فعالة
- مساعدة صانعي القرار في مراكز الاتصال على فهم العوامل المؤثرة في أداء موظفيهم وكيفية تعزيزها
- تقديم رؤى تطبيقية حول أنماط التحفيز المالي الأكثر فعالية في تحسين الأداء البيعي والاحتفاظ بالموظفين
- المساهمة في خفض معدلات دوران العمالة من خلال تحديد أفضل الممارسات في مجال الحوافز والمكافآت

- توفير معايير واضحة لقياس العائد على الاستثمار في برامج الحوافز المالية
- دعم جهود الشركات في تحقيق التوازن بين أهداف تعظيم الأداء البيعي والحفاظ على رفاهية الموظفين ورضاهم
- تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تُسهم في رفع مستوى تنافسية الشركات المحلية في سوق العمل

1.2. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما أثر التحفيز المالي بأبعاده المختلفة (العمولات البيعية، المكافآت المرتبطة بالأداء، الحوافز الجماعية، برامج المشاركة في الأرباح) على الأداء البيعي لموظفي الكول سنتر في شركات القطاع الخاص؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما أثر العمولات البيعية على الأداء البيعي لموظفي الكول سنتر في شركات القطاع الخاص؟
2. ما أثر المكافآت المرتبطة بالأداء على الأداء البيعي لموظفي الكول سنتر في شركات القطاع الخاص؟
3. ما أثر الحوافز الجماعية على الأداء البيعي لموظفي الكول سنتر في شركات القطاع الخاص؟
4. ما أثر برامج المشاركة في الأرباح على الأداء البيعي لموظفي الكول سنتر في شركات القطاع الخاص؟

1.3. أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر التحفيز المالي بأبعاده (العمولات البيعية، المكافآت المرتبطة بالأداء، الحوافز الجماعية، برامج المشاركة في الأرباح) على الأداء البيعي لموظفي الكول سنتر في شركات القطاع الخاص.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

١. قياس أثر العمليات البيعية المباشرة على مستوى الأداء البيعي لموظفي الكول سنتر، والكشف عن طبيعة هذا الأثر واتجاهه وقوته.
٢. تحديد أثر المكافآت المرتبطة بالأداء على مستوى الأداء البيعي لموظفي الكول سنتر، وتحليل مدى فعاليتها في تحقيق الأهداف البيعية المرسومة.
٣. استكشاف أثر الحوافز الجماعية على الأداء البيعي لموظفي الكول سنتر، وفهم دورها في تعزيز روح الفريق والتعاون بين الموظفين.
٤. تحليل أثر برامج المشاركة في الأرباح على الأداء البيعي لموظفي الكول سنتر، وتقييم مدى إسهامها في تعزيز الالتزام التنظيمي والولاء المؤسسي.
٥. تشخيص واقع أنظمة التحفيز المالي المطبقة في مراكز الاتصال بشركات القطاع الخاص وتحديد مستوى إدراك الموظفين لها ورضاهم عنها.
٦. تقديم توصيات علمية وعملية لإدارات الموارد البشرية في شركات القطاع الخاص حول تصميم أنظمة حوافز مالية فعالة تُسهم في تحسين الأداء البيعي وخفض معدلات دوران العمالة.

1.4.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز المالي بأبعاده مجتمعة (العمليات البيعية، المكافآت المرتبطة بالأداء، الحوافز الجماعية، برامج المشاركة في الأرباح) على الأداء البيعي لموظفي الكول سنتر في شركات القطاع الخاص.

الفرضيات الفرعية:

H_0-1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للعمليات البيعية على الأداء البيعي لموظفي الكول سنتر في شركات القطاع الخاص.

2-H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمكافآت المرتبطة بالأداء على الأداء البيعي لموظفي الكول سنتر في شركات القطاع الخاص.

3-H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز الجماعية على الأداء البيعي لموظفي الكول سنتر في شركات القطاع الخاص.

4-H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبرامج المشاركة في الأرباح على الأداء البيعي لموظفي الكول سنتر في شركات القطاع الخاص.

1.5. نموذج الدراسة



الشكل (١): نموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى الأدبيات السابقة والإطار النظري للدراسة

1.6. منهجية الدراسة

1.6.1. منهج الدراسة

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يُتيح هذا المنهج وصف الظاهرة المدروسة وصفاً دقيقاً وتحليل العلاقات بين متغيراتها وتفسيرها. وسيتضمن المنهج المستخدم شقين أساسيين: شق نظري يقوم على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بالتحفيز المالي والأداء البيعي في مراكز الاتصال لبناء الإطار النظري للدراسة، وشق ميداني يقوم على جمع البيانات الأولية من مفردات عينة الدراسة باستخدام أداة الاستبانة المصممة لهذا الغرض.

وسيُوظف هذا المنهج في اختبار الفرضيات المطروحة وتحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد التحفيز المالي والأداء البيعي، فضلاً عن الكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغيراتهم الديموغرافية. كما سيتم الاستفادة من التحليل الكمي للبيانات المجمعة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتقدمة التي تتناسب مع طبيعة المتغيرات ونوع الفرضيات المراد اختبارها.

1.6.2. مجتمع وعينة الدراسة

سيكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي المبيعات العاملين في أقسام الكول سنتر في شركات القطاع الخاص، وتحديدًا في الشركات العاملة في قطاعات الاتصالات والخدمات المالية والتأمين التي تمتلك مراكز اتصال بيعية نشطة. ويُقدر حجم مجتمع الدراسة بنحو (٢٥٠٠) موظف ومُوظفة يعملون في (٨) شركات تم اختيارها بناءً على معايير محددة تشمل: وجود مركز اتصال بيعي يضم ما لا يقل عن (٥٠) موظفاً، وتطبيق نظام حوافز مالية مُعلن وموثّق، ومضي مدة لا تقل عن ثلاث سنوات على تأسيس مركز الاتصال.

وسيتّم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية التناسبية لضمان تمثيل مناسب لكل شركة من الشركات المشمولة بالدراسة. واستناداً إلى جداول تحديد حجم العينة (Krejcie & Morgan, 1970) وبالنظر إلى حجم المجتمع المُقدر بـ (٢٥٠٠) موظف، فإن الحد الأدنى المطلوب للعينة يبلغ (٣٣٤) مفردة. وسيتّم توزيع (٤٠٠) استبانة لضمان الحصول على عدد كافٍ من الاستبانات الصالحة للتحليل بعد استبعاد

الاستبانات غير المكتملة أو غير الصالحة، مع استهداف معدل استرداد لا يقل عن (٨٥٪) أي ما يُعادل (٣٤٠) استبانة صالحة للتحليل.

1.6.3. مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على نوعين أساسيين من مصادر البيانات. أما **المصادر الثانوية** فتشمل الكتب والمراجع العلمية المتخصصة في إدارة الموارد البشرية والتحفيز والأداء البيعي، والأبحاث والدراسات المنشورة في الدوريات العلمية المحكمة العربية والأجنبية، والرسائل الجامعية ذات الصلة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى التقارير والإحصاءات الصادرة عن المنظمات والهيئات المتخصصة في قطاع مراكز الاتصال. وأما **المصادر الأولية** فتتمثل في البيانات التي سيتم جمعها ميدانياً من أفراد عينة الدراسة عبر أداة الاستبانة المُصممة خصيصاً لأغراض هذه الدراسة.

1.6.4. أداة الدراسة

سيتم تصميم استبانة مُحكمة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وستتألف من ثلاثة أقسام رئيسية:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية لأفراد العينة ويشمل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في مجال الكول سنتر).

القسم الثاني: محاور المتغير المستقل (التحفيز المالي) ويتضمن أربعة محاور فرعية: محور العمولات البيعية ويتكون من (٤) فقرات، ومحور المكافآت المرتبطة بالأداء ويتكون من (4) فقرات، ومحور الحوافز الجماعية ويتكون من (٤) فقرات، ومحور برامج المشاركة في الأرباح ويتكون من (٤) فقرات، ليبلغ إجمالي فقرات المتغير المستقل (١٦) فقرة.

القسم الثالث: محور المتغير التابع (الأداء البيعي) وهو محور أحادي البُعد يتكون من (١٠) فقرات تُغطي مختلف جوانب الأداء البيعي كمياً ونوعياً.

وبذلك يبلغ إجمالي فقرات الاستبانة (26) فقرة، وسيتم قياس استجابات أفراد العينة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي المتدرج من (١ = لا أوافق بشدة) إلى (٥ = أوافق بشدة). وسيتم التحقق من صدق الأداة من خلال الصدق الظاهري بعرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين، وصدق البناء باستخدام معامل ارتباط بيرسون، فيما سيتم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

1.6.5. الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وستوظف مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تشمل: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة ومتغيرات الدراسة، ومعامل ارتباط بيرسون لاختبار صدق البناء والعلاقات بين المتغيرات، ومعامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات الأداة، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار أثر أبعاد التحفيز المالي على الأداء البيعي، واختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين لاختبار الفروق وفقاً لمتغير الجنس، وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار الفروق وفقاً لبقية المتغيرات الديموغرافية، فضلاً عن اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التحمل (Tolerance) للتحقق من عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة.

1.6.6. حدود الدراسة

ستحدد الدراسة بالحدود التالية :

الحد الموضوعي ويتمثل في دراسة أثر التحفيز المالي بأبعاده الأربعة (العمولات البيعية، المكافآت المرتبطة بالأداء، الحوافز الجماعية، برامج المشاركة في الأرباح) على الأداء البيعي.

الحد المكاني ويشمل مراكز الاتصال البيعية (الكول سنتر) في شركات القطاع الخاص العاملة في قطاعات الاتصالات والخدمات المالية والتأمين.

الحد البشري ويتمثل في موظفي المبيعات العاملين في أقسام الكول سنتر في الشركات المشمولة بالدراسة.

الحد الزمني ويُحدد بفترة إجراء الدراسة الميدانية خلال العام الدراسي ٢٠٢٥/٢٠٢٦.

1.7. الدراسة الميدانية

سيتضمن هذا القسم عرضاً تفصيلياً لنتائج الدراسة الميدانية وتحليلها ومناقشتها، وسيتم تنظيمه وفق المحاور التالية:

أولاً: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة: ويتضمن عرض توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة باستخدام التكرارات والنسب المئوية، مع تقديم تحليل وصفي لخصائص العينة ومدى تمثيلها لمجتمع الدراسة.

ثانياً: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة: ويشمل عرض نتائج صدق البناء من خلال معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات والمحاور التي تنتمي إليها، ونتائج معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة وللأداة ككل.

ثالثاً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة: ويتضمن عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لكل فقرة من فقرات الاستبانة ولكل محور، مع تحليل مستوى التحفيز المالي بأبعاده الأربعة ومستوى الأداء البيعي من وجهة نظر أفراد العينة.

رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة: ويشمل عرض نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار أثر كل بعد من أبعاد التحفيز المالي على الأداء البيعي، ونتائج اختبار (T) وتحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.

خامساً: مناقشة النتائج: ويتضمن تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف مع نتائج الدراسات السابقة وتقديم التفسيرات المنطقية لها.

1.8. مخطط المشروع المقترح

المرحلة	النشاط	المدة الزمنية	المخرجات المتوقعة
الأولى	مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة وبناء الإطار النظري	الأسبوع ١ - ٤	الإطار النظري المتكامل
الثانية	تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) ومراجعتها	الأسبوع ٥ - ٦	الاستبانة في صورتها الأولية
الثالثة	تحكيم الاستبانة وإجراء التعديلات اللازمة	الأسبوع ٧ - ٨	الاستبانة في صورتها النهائية
الرابعة	تطبيق الدراسة الاستطلاعية (العينة التجريبية)	الأسبوع ٩	نتائج الصدق والثبات
الخامسة	التواصل مع الشركات والحصول على الموافقات	الأسبوع ١٠ - ١١	خطابات التسهيل والموافقات
السادسة	توزيع الاستبانات وجمع البيانات الميدانية	الأسبوع ١٢ - ١٥	(400) استبانة موزعة
السابعة	مراجعة الاستبانات وإدخال البيانات وتنظيفها	الأسبوع ١٦ - ١٧	قاعدة بيانات جاهزة للتحليل
الثامنة	التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات	الأسبوع ١٨ - ٢٠	نتائج التحليل الإحصائي
التاسعة	مناقشة النتائج وكتابة التوصيات	الأسبوع ٢١ - ٢٢	فصل النتائج والتوصيات
العاشرة	المراجعة النهائية وإخراج البحث	الأسبوع ٢٣ - ٢٤	البحث في صورته النهائية

٤ . الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٤.١ . المقدمة:

٤.٢ . المتغير المستقل

٤.٣. المتغير التابع

٤.٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

٤.٥. الخاتمة

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- سمغوني، توفيق فيصل؛ وكريم، فيصل. (٢٠١٩). نظام الحوافز ودوره في تحسين مستوى أداء العاملين - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سعيدة. مجلة الحقيقة، ١٨(3)، ٢١٠-٢٢٤.

- <https://asjp.cerist.dz/en/article/99823>
- الشهري، سعيد محمد؛ والزهراني، عبدالله أحمد. (2022). الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على رضا وأداء الموظفين الإداريين: دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في كليات جامعة الطائف. *المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة*، ٢٨(1)، ٤٢-١. https://journals.ekb.eg/article_247964_0.html
- بن عمر، سعيد؛ وآخرون. (٢٠٢١). أهمية الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للمورد البشري في الإدارة العمومية: دراسة حالة. *المجلة الجزائرية للبحوث والدراسات*، ٧(3)، ٦٨-٤٥.
- <https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/347/7/3/182761>
- العتيبي، محمد سعود. (٢٠٢٣). أثر الحوافز على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمة: دراسة نظرية تحليلية. *المجلة الدولية للبحوث والدراسات العلمية (IJRSP)*، ٥(51)، ١٠٨-١٢٥.
- <https://www.ijrsp.com/volume/issue-51/8/>
- أحمد، محمود عبدالرحمن. (٢٠٢٤). أثر استراتيجيات التسويق في حجم المبيعات: دراسة حالة شركة الوحدة للتجارة. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، ٥(2)، ١١٢-٨٩.
- <https://www.hnjournal.net/en/5-2-31/>
- بلقاسم، نورية؛ ومحمدي، فاطمة. (٢٠٢٣). تأثير سياسة التحفيز على تحسين أداء العاملين في ظل جائحة كوفيد-١٩: دراسة حالة مؤسسة سيرتاف - مغنية. *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية*، ١٤(2)، ٢٥٦-٢٣٤.
- <https://www.researchgate.net/publication/372555731>
- بوزيان، كريمة؛ وعمراني، سمير. (٢٠٢٢). دور الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة مقارنة بين القطاع الخاص والقطاع العام. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، ١٥(1)، ٢٠٣-١٧٨.
- <http://dspace.univ-ghardaia.edu.dz/xmlui/bitstream/handle/123456789/10073/>
- الحارثي، سالم بن ناصر. (2023). *أثر التحفيز على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في شركات القطاع الخاص بسلطنة عُمان* [رسالة ماجستير، جامعة الشرقية

ثانياً: المراجع الأجنبية

Liu, W., He, C., Jiang, Y., Ji, R., & Zhai, X. (2022). The impact of incentives on job performance, business cycle, and population health in emerging economies. *Frontiers in Public Health*, 9, Article 778101, 1–18.

<https://doi.org/10.3389/fpubh.2021.778101>

Alkandi, I. G., Khan, M. A., Fallatah, M., Alabdulhadi, A., Alanizan, S., & Alharbi, J. (2023). The impact of incentive and reward systems on employee performance in the Saudi primary, secondary, and tertiary industrial sectors: A mediating influence of employee job satisfaction. *Sustainability*, 15(4), Article 3415, 1–21.

<https://doi.org/10.3390/su15043415>

Mbukwana, V. L., & Adetiba, A. O. (2023). Impact of performance incentives on employees' performance in higher education: A qualitative study. *SA Journal of Human Resource Management*, 21, Article 2114, 1–12.

<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v21i0.2114>

Newman, A. H., Tafkov, I. D., Waddoups, N. J., & Zhu, A. (2024). The effect of reward frequency on performance under cash rewards and tangible rewards. *Journal of Accounting Research*, 62(2), 485–521. [https://doi.org/10.1016/S0361-](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(24)00003-5)

[3682\(24\)00003-5](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(24)00003-5)

Good, V., Hughes, D. E., Kirca, A. H., & McGrath, S. (2022). A self-determination theory-based meta-analysis on the differential effects of intrinsic and extrinsic motivation on salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(3), 586–614. <https://doi.org/10.1007/s11747-021-00827-6>

Plouffe, C. R., Bolander, W., Cote, J. A., & Hochstein, B. (2023). Sales compensation plan type and sales opportunity coverage: "Double-edged" sword effects on sales performance. *Industrial Marketing Management*, 112, 108–122. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.05.009>

Ruiz-Palomo, D., Jiménez-Estévez, P., & Gutiérrez-Broncano, S. (2023). Proposing a sales performance motivational framework for B2B sellers in services firms. *European Research on Management and Business Economics*, 30(1), Article 100235, 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2023.100235>

Gerhart, B., & Fang, M. (2023). Compensation and performance: A review and recommendations for the future. *Personnel Psychology*, 76(3), 687–718. <https://doi.org/10.1111/peps.12583>

