

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- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

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	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
1.3. أهمية الدراسة	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
1.3.1. على المستوى النظري:	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
1.4. أسئلة الدراسة	8
1.5. أهداف الدراسة	8
1.6. فرضيات الدراسة	8
1.7. نموذج الدراسة	8
1.8. منهجية الدراسة	9
1.9. الدراسة الميدانية	9
1.10. مخطط المشروع المقترح	9
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
2.1. المقدمة:	11
2.2. المتغير المستقل	11
2.3. المتغير التابع	11
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	11
2.5. الخاتمة	12
قائمة المراجع	12

0

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

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 45% 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.

1.2. مشكلة الدراسة

2. 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. وتتبلور 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 تغتقر 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 .
- تقتصر 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 30% و 45% 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 يُصعب على الإدارات اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تصميم هذه البرامج وتطويرها. كما تقتصر 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

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

3.1. أسئلة الدراسة

3.2. أهداف الدراسة

3.3. فرضيات الدراسة

3.4. نموذج الدراسة

3.5. منهجية الدراسة

3.6. الدراسة الميدانية

3.7. مخطط المشروع المقترح

4. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

4.1. المقدمة:

4.2. المتغير المستقل

4.3. المتغير التابع

4.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

4.5. الخاتمة

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- سمغوني، توفيق فيصل؛ وكريم، فيصل. (2019). نظام الحوافز ودوره في تحسين مستوى أداء العاملين - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سعيدة. *مجلة الحقيقة*، 18(3)، 210-224.
- <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*، 28(1)، 1-42. https://journals.ekb.eg/article_247964_0.html
- بن عمر، سعيد؛ وآخرون. (2021). أهمية الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للمورد البشري في الإدارة العمومية: دراسة حالة. *المجلة الجزائرية للبحوث والدراسات*، 7(3)، 45-68.
- <https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/347/7/3/182761>
- العتيبي، محمد سعود. (2023). أثر الحوافز على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمة: دراسة نظرية تحليلية. *المجلة الدولية للبحوث والدراسات العلمية (IJRSP)*، 5(51)، 125-158.
- <https://www.ijrsp.com/volume/issue-51/8/>
- أحمد، محمود عبدالرحمن. (2024). أثر استراتيجيات التسويق في حجم المبيعات: دراسة حالة شركة الوحدة للتجارة. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 5(2)، 89-112.
- <https://www.hnjournal.net/en/5-2-31/>

- بلقاسم، نورية؛ ومحمدي، فاطمة. (2023). تأثير سياسة التحفيز على تحسين أداء العاملين في ظل جائحة كوفيد-19: دراسة حالة مؤسسة سيرتاف - مغنية. *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية*، 14(2)، 256-234.
- <https://www.researchgate.net/publication/372555731>
- بوزيان، كريمة؛ وعمراني، سمير. (2022). دور الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة مقارنة بين القطاع الخاص والقطاع العام. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، 15(1)، 203-178.
- <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]. https://www.asu.edu.om/img/Dissertations/Dissertations_2023_m4d19_14353_9.pdf

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/S0361-3682\(24\)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>