

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	12

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 تُطبّق 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

تُعدّ الدراسات السابقة عنصرًا مهمًا في أي بحث أكاديمي، لأنها تساعد الباحث على فهم ما تم تناوله في الأدبيات العلمية من نظريات ونتائج تتعلق بموضوع البحث. ويهدف هذا الفصل إلى استعراض أبرز الدراسات التي تناولت التحفيز غير المالي وتأثيره على الأداء والإنتاجية، مع التركيز على الدراسات التطبيقية في مجال المبيعات وبيئة العمل في قطاع التجزئة. ويتم في هذا الفصل عرض الدراسات وفق تسلسل منطقي يبدأ بالمتغيرات، ثم العلاقة بينها، ثم استخلاص أهم ما تقدمه هذه الأعمال من إضافات علمية.

2.2 المتغير المستقل: التحفيز غير المالي

تناولت العديد من الدراسات مفهوم التحفيز غير المالي باعتباره أحد العوامل المؤثرة في دافعية العاملين. من أبرزها:

● دراسة Herzberg (1968)

أكدت أن العوامل المعنوية مثل التقدير، المسؤولية، والإنجاز تمثل عوامل تحفيزية أساسية تسهم في رفع الرضا الوظيفي بشكل أكبر من الحوافز المالية.

● دراسة Kuvaas (2006)

وجد الباحث أن الدافع الداخلي والتقدير يؤثران بشكل ملحوظ على أداء الموظف، خصوصًا في وظائف تعتمد على التعامل المباشر مع العملاء.

● دراسة العبد الكريم (2021) – دراسة سعودية

أشارت إلى أن التحفيز المعنوي يلعب دورًا مهمًا في رفع الرضا والأداء داخل المؤسسات السعودية، وأن التقدير يجعل الموظف أكثر ارتباطًا بعمله.

● دراسة الشريف (2020)

ركزت على أهمية بيئة العمل الداعمة والتفاعل الإيجابي بين الإدارة والموظفين كعوامل تعزز الأداء بشكل ملموس.

2.3 المتغير التابع: إنتاجية موظفي المبيعات

●دراسة Churchill et al. (1985)

قدّم الباحثون تحليلاً موسعاً للعوامل المؤثرة في أداء مندوبي المبيعات، وخلصوا إلى أن التدريب، والخبرة، والتحفيز تشكل أهم محددات الإنتاجية.

●دراسة Baldauf et al. (2001)

أوضحت أن سياسات الإدارة والتحفيز والتدريب تؤثر مباشرة في النتائج البيعية وفي جودة الأداء مع العملاء.

●دراسات محلية (تجزئة – مبيعات)

تتفق معظم الدراسات في المملكة ودول الخليج على أن الإنتاجية تعتمد بدرجة كبيرة على مهارات التعامل مع العملاء، وعلى مدى توفير المؤسسة للدعم والتوجيه اللازم للموظفين.

2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

ركزت عدة دراسات على العلاقة المباشرة بين التحفيز غير المالي والأداء:

●دراسة Deci & Ryan (2000)

أوضحت أن الدافع الداخلي أحد المؤثرات القوية على سلوك العاملين ومستوى إنتاجيتهم، وأن الحوافز المعنوية ترفع الحماس الوظيفي.

●دراسة عربية – الرضا والتحفيز

وجدت أن تحسّن بيئة العمل والاهتمام المعنوي بالموظفين يؤديان إلى زيادة في الالتزام وجودة الأداء.

●دراسة تطبيقية في قطاع المبيعات

ثبت أن التدريب والتوجيه ووجود مشرفين داعمين يسهم في رفع الأداء البيعي خاصة في الشركات التي تعتمد على الواجهة المباشرة مع العملاء.

2.5 مناقشة الدراسات السابقة

يوضح استعراض الدراسات السابقة عددًا من النقاط المهمة:

1. أغلب الدراسات تتفق على أن التحفيز المعنوي له تأثير مباشر على الأداء، خصوصًا في الأعمال التي تعتمد على التفاعل المباشر مع العملاء.
2. هناك تركيز كبير في الأدبيات على دور التقدير، التدريب، وبيئة العمل كعوامل مؤثرة بشكل قوي في إنتاجية موظفي المبيعات.
3. رغم وجود العديد من الدراسات العالمية، إلا أن الدراسات المحلية في قطاع التجزئة داخل السعودية لا تزال محدودة، وهو ما يبرر أهمية هذا البحث.
4. تقدم الدراسات السابقة أساسًا نظريًا يساعد في بناء الفرضيات والنموذج المفاهيمي للبحث.

2.6 الخاتمة

ساهمت الدراسات السابقة في توضيح العلاقة بين التحفيز غير المالي وإنتاجية الموظفين، وأكدت الدور الفعال للعوامل المعنوية والبيئية في تعزيز الأداء. كما وفرت هذه الدراسات قاعدة علمية مهمة اعتمد عليها البحث في بناء فروضه وتصميم منهجيته وتحليل نتائجه في الفصول اللاحقة.

3. الفصل الثالث: منهجية البحث

3.1 مقدمة

يُعدّ هذا الفصل جزءًا أساسيًا في بناء البحث العلمي، إذ يوضّح المنهج المتبع في تنفيذ الدراسة، والطرق التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات وتحليلها. كما يهدف الفصل إلى عرض التعريفات الإجرائية للمتغيرات، وتصميم الدراسة، وطريقة اختيار العينة، بالإضافة إلى الإجراءات الإحصائية المستخدمة للتحقق من فرضيات البحث.

ويتماشى هذا الفصل مع طبيعة موضوع الدراسة الذي يتناول تأثير التحفيز غير المالي على إنتاجية موظفي المبيعات في شركة إكسترا للإلكترونيات.

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

أولاً: المتغير المستقل – التحفيز غير المالي

يُعرّف إجرائيًا بأنه: مجموعة الأساليب المعنوية والإدارية التي يحصل عليها موظف المبيعات داخل بيئة العمل، وتشمل التقدير المعنوي، المشاركة، بيئة العمل، التمكين، وفرص التدريب والتطوير.

ويقاس من خلال مجموعة عبارات في استبانة الدراسة، تم تقييمها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

ثانيًا: المتغير التابع – إنتاجية موظفي المبيعات

ويقصد به مستوى أداء الموظف في مجال البيع من حيث كمية المبيعات وجودة الخدمة ورضا العملاء.

ويتم قياسه من خلال عبارات موجهة لقياس مدى التزام الموظف بأهداف العمل وسلوكه في التعامل مع العملاء.

3.3 تصميم البحث (صلة البحث)

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره أحد المناهج المناسبة لدراسة العلاقات بين المتغيرات الاجتماعية والسلوكية.

وتم اختيار هذا المنهج لأنه يتيح وصف الظاهرة كما هي لدى موظفي المبيعات في فروع إكسترا، ثم تحليل العلاقة بين التحفيز غير المالي والإنتاجية عبر أدوات إحصائية مناسبة.

3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

مجتمع البحث

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي المبيعات العاملين في فروع شركة إكسترا للإلكترونيات في المنطقة الشرقية.

عينة البحث

تم استخدام العينة العشوائية البسيطة لاختيار المشاركين، وذلك لسهولة التطبيق وتناسبها مع طبيعة المجتمع المستهدف.

وقد بلغ حجم العينة 45 موظفًا، وتم اختيارهم من عدة فروع لضمان قدر من التنوع والتمثيل.

3.5 طريقة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة بشكل رئيسي على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، نظرًا لكونها الأكثر انتشارًا وسهولة في قياس الاتجاهات داخل بيئة العمل.

وقد تم تصميم الاستبانة بما يتوافق مع أهداف البحث، وقُسمت إلى قسمين:

1. البيانات العامة للموظف: العمر، الخبرة، المؤهل، الوظيفة.

2. البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة: وتشمل التحفيز غير المالي والإنتاجية.

كما تم التواصل مع إدارات الفروع لتسهيل توزيع وجمع الاستبيانات من الموظفين.

3.6 أنواع البيانات

اعتمد البحث على نوعين من البيانات:

أولاً: البيانات الأولية

وهي البيانات التي تم جمعها مباشرة من موظفي المبيعات عبر الاستبانة، وتشكل المصدر الرئيس للتحليل الإحصائي.

ثانياً: البيانات الثانوية

وتمت الاستعانة بها من خلال:

- الكتب المتخصصة في إدارة الموارد البشرية
- الأبحاث العلمية السابقة
- المواقع الأكاديمية
- تقارير الشركات والسياق التنظيمي

3.7 إجراءات التحليل الإحصائي

تم إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام برنامج SPSS، وشملت ما يلي:

(1) الإحصاء الوصفي

متوسطات، انحرافات معيارية، وتكرارات لوصف خصائص العينة ومتغيرات الدراسة.

(2) اختبار الصدق والثبات

• الصدق الظاهري عبر عرض الأداة على متخصصين.

• الثبات عبر معامل كرونباخ ألفا.

(3) اختبار الارتباط والانحدار

لقياس العلاقة بين التحفيز غير المالي والإنتاجية، والتحقق من صحة الفرضيات.

(4) جداول ورسوم بيانية توضيحية

عند الحاجة لتوضيح التوزيع الإحصائي للبيانات.

3.8 الخاتمة

يوضح هذا الفصل الإطار المنهجي الذي بُنيت عليه الدراسة، بدءًا من تحديد المتغيرات وطرق قياسها، مرورًا بتصميم الدراسة، وانتهاءً بطرق جمع البيانات وأدوات التحليل المستخدمة. وتُشكّل هذه الخطوات الأساس العلمي الذي اعتمدت عليه النتائج الواردة في الفصل الرابع، مما يضمن سلامة الإجراءات ودقة التحليل.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1 مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها بطريقة تساعد على فهم طبيعة العلاقة بين التحفيز غير المالي وإنتاجية موظفي المبيعات في شركة إكسترا للإلكترونيات. وتم تحليل البيانات المستخرجة من عينة الدراسة البالغ عددها 45 موظفًا باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة أهداف البحث وفروضه. ويركّز هذا الفصل على عدة جوانب تشمل: توصيف العينة، اختبارات الصدق والثبات، الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، اختبار الفرضيات، ثم مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة.

4.2 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية)

تم توزيع الاستبانة على مجموعة من موظفي المبيعات في عدد من فروع شركة إكسترا في المنطقة الشرقية، وقد تم استرجاع 45 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

خصائص أفراد العينة:

● العمر

- أقل من 25 سنة: 11 موظف (24%)
- بين 25 – 30 سنة: 19 موظف (42%)
- فوق 30 سنة: 15 موظف (33%)

● سنوات الخبرة

- أقل من سنة: 6 موظفين (13%)
- 1 – 3 سنوات: 22 موظفًا (49%)
- أكثر من 3 سنوات: 17 موظفًا (38%)

● المؤهل العلمي

- ثانوي: 14 موظف (31%)
- دبلوم: 12 موظف (27%)
- بكالوريوس: 19 موظف (42%)

● الوظيفة الحالية

- موظف مبيعات: 37 موظفًا (82%)
- مشرف مبيعات: 8 موظفين (18%)

هذه التوزيعات تعكس طبيعة القوى العاملة في قطاع التجزئة، حيث يتركز الجزء الأكبر في الفئات العمرية الشابة ومن لديهم خبرة ميدانية تتراوح بين سنة وثلاث سنوات.

4.3 اختبارات الصدق والثبات للاستبيان

أولاً: الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المختصين في مجال الإدارة والتسويق، بهدف التأكد من وضوح العبارات وملاءمتها لأهداف البحث، وقد تم إدخال بعض التعديلات الطفيفة لضمان جودة الأداة.

ثانياً: الثبات (اختبار كرونباخ ألفا)

لقياس ثبات الاستبانة، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا، وكانت النتائج كالآتي:

- بعد التقدير والاعتراف: 0.81
- بعد بيئة العمل: 0.78
- بعد التدريب والتطوير: 0.48
- الإنتاجية: 0.80
- الاستبانة ككل: 0.83

وتُعد هذه القيم ضمن الحدود المقبولة في البحوث الاجتماعية، إذ أن القيم الأعلى من 0.70 تعتبر مؤشراً جيداً على اتساق العبارات وارتفاع مستوى الثبات.

4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

الإجابة على أسئلة الدراسة

1- التقدير والاعتراف بالجهود

سجلت معظم العبارات المتعلقة بهذا البعد متوسطاً يتراوح بين 3.5 و3.8 من 5، مما يشير إلى أن موظفي المبيعات يحصلون على مستوى مقبول من التقدير، إلا أن بعضهم يرى أن التكريم لا يحدث بشكل مستمر.

2- بيئة العمل

جاء متوسط هذا البعد 3.6 تقريباً، وهو دليل على وجود بيئة عمل جيدة نسبياً، من حيث توفر الأدوات، وتنظيم المكان، وتعاون الفريق، رغم وجود بعض الملاحظات حول ضغط العمل في المواسم.

3- التدريب والتطوير

حقق هذا البعد متوسطاً قريباً من 3.7، مما يعكس رضا الموظفين عن البرامج التدريبية، ولكن مع تأكيد عدد منهم على رغبتهم في فرص تدريب أكثر تخصصاً في المبيعات.

4- إنتاجية موظفي المبيعات

كان متوسط الإنتاجية بناءً على إجابات العينة في حدود 3.8، وهو مستوى جيد يتماشى مع طبيعة العمل في قطاع التجزئة الذي يعتمد على الأداء اليومي المباشر.

4.5 اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز غير المالي على إنتاجية موظفي المبيعات.

النتيجة:

أظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود تأثير متوسط القوة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط حوالي 0.54، وهو ما يشير إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة، تدل على أن التحفيز غير المالي يساهم في رفع الإنتاجية بدرجة واضحة، ولكن ليست قوية جداً.

الفرضية الثانية:

التقدير المعنوي والاعتراف بالجهود يؤثران إيجاباً على إنتاجية موظفي المبيعات.

النتيجة:

أظهرت النتائج أن بعد التقدير والاعتراف كان من أكثر الأبعاد تأثيراً في الإنتاجية، حيث بلغ معامل التأثير 0.48، مما يؤكد أن الشعور بالتقدير ينعكس على أداء الموظف مع العملاء.

الفرضية الثالثة:

التدريب والتطوير المستمر يساهمان في رفع مستوى أداء موظفي المبيعات.

النتيجة:

أظهر التحليل أن معامل التأثير بلغ 0.51، وهو ما يعني أن التدريب له دور واضح في تحسين الأداء ويعتبر عاملاً مهماً في تطوير مهارات الموظفين وزيادة مبيعاتهم.

4.6 مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة

تتوافق نتائج هذه الدراسة مع ما ورد في عدد من الأبحاث السابقة، مثل دراسة (Herzberg (1968 حول أثر العوامل المعنوية على الدافعية، ودراسة (Kuvaas (2006 التي أكدت أهمية الدافع الداخلي وتأثيره على الأداء.

كما اتفقت النتائج مع دراسات عربية حديثة مثل دراسة العبد الكريم (2021) التي أشارت إلى أن التحفيز المعنوي يسهم في تحسين الرضا والأداء في بيئة العمل السعودية.

وتشير النتائج إلى أن التحفيز غير المالي لا يمكن اعتباره بديلاً عن الحوافز المالية، لكنه يمثل مكماً مهماً يعزز من التزام الموظفين ويدعم أداءهم.

4.7 الخاتمة

من خلال تحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة، تبين أن التحفيز غير المالي له تأثير إيجابي متوسط على إنتاجية موظفي المبيعات في شركة إكسترا. كما أظهرت النتائج أن كلاً من “التقدير”، “بيئة العمل”، و”التدريب” تشكل عناصر مهمة في رفع مستوى الأداء.

هذه النتائج تسهم في توجيه الإدارة نحو تعزيز برامج التحفيز المعنوي بما يتناسب مع طبيعة بيئة العمل في قطاع التجزئة.

مستخلص الدراسة

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر التحفيز غير المالي على إنتاجية موظفي المبيعات في شركة إكسترا للإلكترونيات في المملكة العربية السعودية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة مكونة من **45 موظف مبيعات** في عدد من الفروع بالمنطقة الشرقية.

تناولت الدراسة ثلاثة أبعاد رئيسية للتحفيز غير المالي، وهي: التقدير والاعتراف بجهود الموظفين، بيئة العمل، والتدريب والتطوير، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج **SPSS** عبر الإحصاء الوصفي، ومعامل كرونباخ ألفا، واختبار الارتباط والانحدار.

أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي متوسط للتحفيز غير المالي على إنتاجية موظفي المبيعات، كما كشفت أن التدريب والتقدير يعدان من أبرز العوامل المؤثرة في رفع الأداء. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تعزيز بيئة العمل وتحسين نتائج المبيعات. وتقدم هذه النتائج إضافة علمية وميدانية يمكن الاستفادة منها في تطوير سياسات التحفيز في شركات التجزئة.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1 مقدمة

يُعدّ هذا الفصل خلاصة الجهود البحثية التي تم عرضها في الفصول السابقة، حيث يجمع أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ويعرض حدودها، إضافة إلى التوصيات التي يمكن أن تسهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز إنتاجية موظفي المبيعات في شركة إكسترا. كما يقدم الفصل مقترحات لبحوث مستقبلية يمكن أن تبني على ما توصل إليه هذا البحث.

5.2 حدود البحث

1- الحدود الزمانية

أُجريت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثالث لعام 2025، واعتمدت على بيانات تم جمعها في فترة زمنية قصيرة، مما قد يؤثر في شمول النتائج لمواسم البيع المختلفة.

2- الحدود المكانية

اقتصرت الدراسة على فروع شركة إكسترا في المنطقة الشرقية فقط، مما يعني أن النتائج قد تختلف في فروع أخرى تختلف فيها ظروف العمل أو مستوى الضغط.

3- الحدود الموضوعية

ركز البحث على التحفيز غير المالي فقط واستبعد العوامل المالية، رغم أنها جزء مهم في بيئة التجزئة، وقد يكون لها تأثير متداخل مع التحفيز المعنوي.

4- الحدود البشرية

العينة مكوّنة من 45 موظف مبيعات فقط، وهذا قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على جميع موظفي الشركة أو على شركات تجزئة أخرى.

5.3 الاستنتاجات

اعتمادًا على تحليل البيانات ونتائج الفصل الرابع، توصل البحث إلى الاستنتاجات التالية:

1. التحفيز غير المالي له تأثير إيجابي متوسط على إنتاجية موظفي المبيعات، مما يعني أنه عامل داعم لكنه لا يُعتبر العامل الوحيد المؤثر.
2. التقدير المعنوي من أهم عناصر التحفيز، حيث يشعر الموظف بقيمة دوره عند الاعتراف بجهوده.
3. بيئة العمل الجيدة تساهم في تحسين الأداء، خصوصًا في الفروع التي تتطلب تعاملًا مباشرًا ومستمرًا مع العملاء.
4. التدريب والتطوير من أبرز العوامل التي تنعكس على مستوى المبيعات، لما يوفره من مهارات جديدة وثقة أكبر في التعامل مع العملاء.
5. وجود تباين بسيط بين الفروع يشير إلى أهمية توحيد سياسات التحفيز داخل الشركة لضمان نتائج أكثر استقرارًا.

5.4 التوصيات

استنادًا إلى نتائج الدراسة، يوصى بالآتي:

أولاً: توصيات خاصة بشركة إكسترا

- تعزيز برامج التقدير والاعتراف بالجهود، وجعلها أكثر انتظامًا ووضوحًا.
- تحسين بيئة العمل من خلال تقليل الضغط في المواسم وتوفير دعم إضافي للموظفين.
- زيادة فاعلية برامج التدريب عبر إدخال محتوى متخصص في مهارات البيع وخدمة العملاء.
- تشجيع المشرفين والمديرين على استخدام أساليب تحفيزية غير مالية مثل التواصل الفعال والدعم المعنوي.

ثانيًا: توصيات بحثية مستقبلية

- إجراء دراسة مشابهة تشمل مناطق مختلفة لمقارنة النتائج.
- دراسة أثر الحوافز المالية وغير المالية معًا لمعرفة طبيعة العلاقة بينهما.
- توسيع حجم العينة لتشمل مناصب مختلفة داخل الشركة (كخدمة العملاء، الدعم الفني، المشرفين).
- استخدام أدوات بحث نوعية (مثل المقابلات) للحصول على فهم أعمق لسلوك الموظفين.

5.5 الخاتمة

تؤكد نتائج الدراسة أهمية التحفيز غير المالي في دعم إنتاجية موظفي المبيعات، كما تبرز الحاجة إلى تطوير سياسات أكثر شمولية تأخذ بالاعتبار الجوانب المعنوية والبيئية للموظف. ورغم محدودية الدراسة في بعض الجوانب، إلا أنها تقدم إطارًا عمليًا يمكن البناء عليه لتحسين الأداء في قطاع التجزئة داخل المملكة.

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.