

نموذج المشروع النهائي ٢

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

أسم الطالب

اسماء صالح الغامدي

232000156

مشروع تخرج - 2

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

التاريخ - الفصل الدراسي

٢٠٢٦

– جدول المحتويات

٤	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	٤
٤	١.١. المقدمة:.....	٤
٥	١.٢. مشكلة الدراسة.....	٥
٧	١.٣. أهمية الدراسة.....	٧
٨	١.٢. أسئلة الدراسة.....	٨
٨	١.٣. أهداف الدراسة.....	٨
٩	١.٤. فرضيات الدراسة.....	٩
١٠	١.٥. نموذج الدراسة.....	١٠
١٠	١.٦. منهجية الدراسة.....	١٠
١١	١.٦.١. منهج الدراسة.....	١١
١١	١.٦.٢. مجتمع وعينة الدراسة.....	١١
١٢	١.٦.٣. مصادر جمع البيانات.....	١٢
١٢	١.٦.٤. أداة الدراسة.....	١٢
١٣	١.٦.٥. الأساليب الإحصائية المستخدمة.....	١٣
١٣	١.٦.٦. حدود الدراسة.....	١٣
١٤	١.٧. الدراسة الميدانية.....	١٤
١٤	١.٨. مخطط المشروع المقترح.....	١٤
١٦	٢. الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....	١٦
١٦	٢.١. المقدمة.....	١٦
١٦	٢.٢. المتغير المستقل: التحفيز المالي.....	١٦
١٦	٢.٢.١. تمهيد.....	١٦
١٦	٢.٢.٢. مفهوم التحفيز المالي.....	١٦
١٧	٢.٢.٣. أهمية التحفيز المالي.....	١٧

١٨	2.2.4. أهداف التحفيز المالي
١٨	2.2.5. أبعاد التحفيز المالي
١٩	2.2.6. الدراسات السابقة المرتبطة بالتحفيز المالي
٢٢	2.3. المتغير التابع: الأداء البيعي
٢٢	2.3.1. تمهيد
٢٢	2.3.2. مفهوم الأداء البيعي
٢٢	2.3.3. أهمية الأداء البيعي
٢٣	2.3.4. أهداف الأداء البيعي
٢٣	2.3.5. أبعاد الأداء البيعي
٢٤	2.3.6. الدراسات السابقة المرتبطة بالأداء البيعي
٢٦	2.4. العلاقة بين التحفيز المالي والأداء البيعي
٢٦	2.4.1. الإطار النظري للعلاقة
٢٧	2.4.2. الدراسات السابقة المرتبطة بالعلاقة بين المتغيرين
٢٩	2.5. الخاتمة
٦٦	أولاً: المراجع العربية
٦٨	ثانياً: المراجع الأجنبية

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١. 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 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. وتتعدد 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 تقتصر 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:

$H0$: 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:

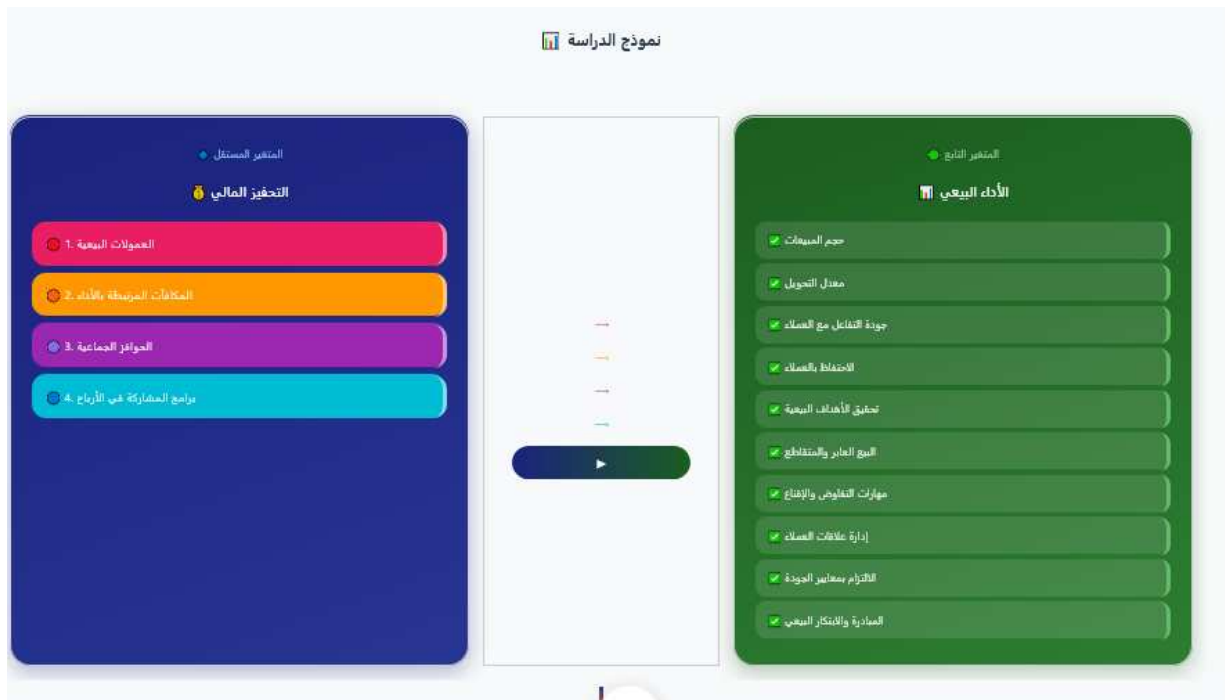
$H0-1$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للعمليات البيعية على الأداء البيعي لموظفي الكول سنتر في شركات القطاع الخاص.

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 وموثق، ومضي مدة لا تقل عن ثلاث سنوات على تأسيس مركز الاتصال.

وسيتم 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. وسيتم 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

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1. المقدمة

يُعدّ الإطار النظري والدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يُبنى عليها أي بحث علمي، إذ يوفّر الأساس المعرفي الذي يُمكن الباحث من فهم الظاهرة المدروسة فهماً عميقاً ومتكاملاً. ويتناول هذا الفصل متغيري الدراسة الرئيسيين: التحفيز المالي بوصفه متغيراً مستقلاً بأبعاده الأربعة المتمثلة في العموّلات البيعية، والمكافآت المرتبطة بالأداء، والحوافز الجماعية، وبرامج المشاركة في الأرباح، والأداء البيعي بوصفه متغيراً تابعاً، وذلك في سياق موظفي الكول سنتر بشركات القطاع الخاص. ويستعرض الفصل المفاهيم النظرية لكل متغير من حيث التعريف والأهمية والأهداف والأبعاد، ثم يعرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بكل متغير على حدة، وصولاً إلى استعراض العلاقة بين المتغيرين، وذلك بهدف تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها.

2.2. المتغير المستقل: التحفيز المالي

2.2.1. تمهيد

يمثّل التحفيز المالي أحد أبرز الأدوات الإدارية التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، ولا سيما في البيئات البيعية التي يرتبط فيها أداء الموظف ارتباطاً مباشراً بالإيرادات المتحققة. وقد تزايد الاهتمام بالتحفيز المالي في ظل التحوّلات الاقتصادية والتنافسية التي تشهدها بيئات الأعمال، حيث أصبح استقطاب الكفاءات البيعية والاحتفاظ بها يستلزم تصميم أنظمة حوافز مالية فعّالة ومتنوعة تُلبّي الاحتياجات المادية والنفسية للعاملين في آن واحد (العتيبي، ٢٠٢٣).

2.2.2. مفهوم التحفيز المالي

يُعرّف التحفيز المالي بأنه مجموعة المكافآت والعوائد المادية الملموسة التي تُقدّم للعاملين مقابل أدائهم لمهامهم الوظيفية بكفاءة، أو لتشجيعهم على تحقيق مستويات أعلى من الإنجاز، وتشمل هذه الحوافز الرواتب والمكافآت

والعمولات والأرباح الموزعة والزيادات المرتبطة بالأداء. وقد عرّفته جمعية التعويضات الأمريكية بأنه التعويض النقدي وغير النقدي الذي يقدمه صاحب العمل مقابل الخدمات التي يؤديها الموظف. (Liu et al., 2022) ويرى سمغوني وكريم (٢٠١٩) أن الحوافز المالية تُشكّل محفّزات مادية ملموسة تُسهم في إشباع الحاجات الأساسية للعاملين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المنظمة. وفي السياق ذاته، يُشير الشهري والزهراني (٢٠٢٢) إلى أن الحوافز المادية تتضمن كافة أشكال التعويض المالي المباشر وغير المباشر التي تحصل عليها الموارد البشرية مقابل مساهماتها في العمل، بما في ذلك الأجور والعلاوات والبدلات والمكافآت الدورية والاستثنائية.

وتستند فكرة التحفيز المالي إلى عدة نظريات إدارية رائدة، أبرزها نظرية التوقع لفيكتور فروم التي تفترض أن الأفراد يبذلون جهدًا أكبر عندما يدركون أن هذا الجهد سيؤدي إلى أداء متميز، وأن هذا الأداء سيُكافأ بمقابل مالي يُلبّي حاجاتهم. (Liu et al., 2022) كما ترتبط بنظرية ماسلو للحاجات الإنسانية، حيث يُسهم التحفيز المالي في تلبية الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان في المستويات الدنيا من هرم ماسلو، فضلاً عن إسهامه في تلبية حاجات التقدير في المستويات العليا حين يُنظر إلى المكافأة المالية باعتبارها شكلاً من أشكال الاعتراف والتقدير. (Alkandi et al., 2023)

2.2.3. أهمية التحفيز المالي

تتجلى أهمية التحفيز المالي في كونه يُمثّل الأداة الأكثر مباشرة وفورية في التأثير على سلوك العاملين وتوجيههم نحو الأداء المطلوب. فالحوافز المالية تتميز بسرعة أثرها وفوريته، مما يُتيح للعاملين الحصول على تغذية راجعة مباشرة عن جهودهم وأدائهم. (Alkandi et al., 2023) وتبرز أهمية التحفيز المالي من خلال عدة جوانب: فمن الناحية التنظيمية، يُسهم التحفيز المالي في رفع الإنتاجية وتحسين جودة المخرجات وتقليل معدل دوران العمالة، إذ إن المنظمات التي تفتقر إلى أنظمة حوافز فعّالة تواجه تحديات جسيمة كانهخفاض الروح المعنوية وتدني الأداء وارتفاع معدلات ترك العمل. (Alkandi et al., 2023) ومن الناحية الفردية، يُلبّي التحفيز المالي الاحتياجات المعيشية للعاملين ويُعزز شعورهم بالرضا والعدالة، مما ينعكس إيجاباً على التزامهم الوظيفي وولائهم التنظيمي. كما أشارت دراسة بن عمر وآخرون (٢٠٢١) إلى أن الحوافز المالية تُمثّل ركيزة

أساسية في تحقيق الرضا الوظيفي للمورد البشري في الإدارات المختلفة، وأن غيابها أو عدم كفايتها يؤدي إلى حالة من الإحباط وتراجع الدافعية.

وتزداد أهمية التحفيز المالي في البيئات البيعية تحديداً، حيث يرتبط أداء الموظف بشكل مباشر بنتائج قابلة للقياس كحجم المبيعات وعدد الصفقات المنجزة، مما يجعل ربط الحوافز المالية بالأداء أمراً منطقياً وفعالاً في تعزيز الدافعية البيعية. (Good et al., 2022)

2.2.4. أهداف التحفيز المالي

يسعى التحفيز المالي إلى تحقيق جملة من الأهداف التنظيمية والفردية المترابطة. فعلى المستوى التنظيمي، يهدف إلى استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة والاحتفاظ بها في ظل التنافس الشديد على الموارد البشرية المؤهلة، كما يهدف إلى تعزيز إنتاجية العاملين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وقد أوضح العتيبي (2023) أن من أبرز أهداف أنظمة التحفيز المالي تحفيز العاملين على تحقيق مستويات أداء تفوق التوقعات، وتعزيز روح المنافسة الإيجابية بين الموظفين، وربط المكافأة بالإنجاز الفعلي بما يضمن العدالة التنظيمية. وعلى المستوى الفردي، يهدف التحفيز المالي إلى إشباع الحاجات الاقتصادية والاجتماعية للعاملين، وتعزيز شعورهم بالتقدير والاعتراف بمساهماتهم، وتحقيق الرضا الوظيفي الذي يُعد شرطاً أساسياً للاستمرارية والإبداع في العمل (سمغوني وكريم، ٢٠١٩). كما يهدف إلى ترسيخ ثقافة الأداء العالي داخل المنظمة من خلال وضع معايير واضحة وشفافة للمكافأة، مما يُسهم في بناء بيئة عمل تتسم بالعدالة والتحفيز المستمر (خليل، ٢٠٢٣).

2.2.5. أبعاد التحفيز المالي

يتضمن التحفيز المالي في هذه الدراسة أربعة أبعاد رئيسية ذات صلة مباشرة ببيئة العمل البيعي في مراكز الاتصال:

البعد الأول: العمولات البيعية — تُعدّ العمولات البيعية من أقدم أشكال التحفيز المالي وأكثرها شيوعاً في البيئات البيعية، وتُعرف بأنها نسبة مئوية من قيمة المبيعات المحققة تُمنح للموظف مقابل كل عملية بيع ينجزها

بنجاح. ويتميز هذا النوع من الحوافز بارتباطه المباشر بالنتائج الفعلية للعمل، مما يجعله من أكثر أدوات التحفيز فاعلية في توجيه سلوك رجال البيع. وقد أشار (Plouffe et al. (2023 إلى أن خطط التعويض القائمة على العمولات تُعدّ سلاحًا ذا حدين، إذ يمكن أن تُعزز الأداء البيعي من جهة، لكنها قد تؤدي إلى تركيز الموظفين على الكمّ على حساب الجودة من جهة أخرى.

البُعد الثاني: المكافآت المرتبطة بالأداء — تُشير المكافآت المرتبطة بالأداء إلى المبالغ المالية الإضافية التي تُمنح للعاملين عند تحقيقهم لمستويات أداء محددة مسبقًا أو تجاوزهم للأهداف البيعية المطلوبة. وتختلف عن العمولات في كونها تُمنح عند بلوغ عتبة أداء معينة وليست نسبة من كل عملية بيع. وقد أكد Newman et al. (2024) أن تكرار المكافآت وتوقيتها يلعبان دورًا جوهريًا في فعاليتها، حيث وجدوا أن المكافآت المتكررة تُحافظ على مستويات عالية من الدافعية مقارنة بالمكافآت النادرة أو المتأخرة.

البُعد الثالث: الحوافز الجماعية — تتمثل الحوافز الجماعية في المكافآت المالية التي تُمنح لفريق العمل ككل عند تحقيق أهداف جماعية محددة، وتهدف إلى تعزيز روح التعاون والعمل الجماعي بين أعضاء الفريق. وفي بيئة مراكز الاتصال، تتجلى أهمية الحوافز الجماعية في تشجيع تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين ودعم الزملاء الجدد وتحقيق أهداف الفريق المشتركة. وقد أشار (Gerhart & Fang (2023 إلى أن الحوافز الجماعية تُسهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون وتقليل المنافسة غير الصحية بين الأفراد.

البُعد الرابع: برامج المشاركة في الأرباح — تُعرف برامج المشاركة في الأرباح بأنها الآليات التي تُتيح للعاملين الحصول على نسبة من أرباح المنظمة، وتهدف إلى ربط مصالح الموظفين بمصالح المنظمة ككل، مما يُعزز الشعور بالملكية والانتماء. وقد أوضح (Gerhart & Fang (2023 أن هذه البرامج تُعدّ من أكثر أشكال التعويض فاعلية في تحقيق الالتزام التنظيمي طويل المدى، لأنها تجعل الموظف شريكًا في نجاح المنظمة وليس مجرد أجير يتقاضى راتبًا ثابتًا.

2.2.6. الدراسات السابقة المرتبطة بالتحفيز المالي

أولاً: الدراسات العربية

تناولت دراسة سمغوني وكريم (٢٠١٩) دور نظام الحوافز في تحسين مستوى أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سعيدة. وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نظام الحوافز المطبق داخل المؤسسة ومدى فعاليته في تحسين أداء العاملين. واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي القائم على جمع البيانات وتفسيرها، حيث تم استخدام استبانة وُزعت على عينة قوامها (٤٢) موظفًا. وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية ومستوى الأداء، كما تبين أن الترقّيات تؤثر إيجابيًا على مستوى الأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة تنويع أنظمة الحوافز والعمل على تطويرها بشكل مستمر لمواكبة التغيرات في بيئة العمل.

وفي سياق مشابه، سعت دراسة الشهري والزهراني (2022) إلى قياس أثر الحوافز المادية والمعنوية على رضا وأداء الموظفين الإداريين في كليات جامعة الطائف. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام استبانة كأداة لجمع البيانات من عينة شملت الموظفين الإداريين في الكليات المختلفة. وتوصلت الدراسة إلى أن الحوافز المادية تُسهم بشكل ملحوظ في تعزيز الرضا الوظيفي وتحسين الأداء، وأن هناك علاقة إيجابية قوية بين كفاية الحوافز المقدمة ومستوى أداء الموظفين. وأوصت بضرورة زيادة مخصصات الحوافز المادية وتحسين آليات توزيعها لضمان العدالة بين العاملين.

أما دراسة خليل (٢٠٢٣) فقد تناولت أثر التحفيز على الزيادة الإنتاجية من خلال دراسة مقارنة على العاملين بالبنوك في بيلا بمحافظة كفر الشيخ. وهدفت إلى الكشف عن مدى تأثير أنظمة التحفيز المالي المطبقة في القطاع المصرفي على إنتاجية العاملين. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المقارن مع توظيف الاستبانة كأداة أساسية للبحث. وأثبتت النتائج أن الحوافز المالية تُعدّ من أهم العوامل المحركة لزيادة الإنتاجية، وأن العاملين الذين يحصلون على حوافز مالية مناسبة ومنتظمة يُحققون مستويات إنتاجية أعلى بشكل ملحوظ مقارنة بنظرائهم. وأوصت الدراسة بضرورة تبني أنظمة تحفيز مالي مرنة ومتطورة تتناسب مع طبيعة العمل المصرفي ومتطلباته المتغيرة (خليل، ٢٠٢٣).

ثانيًا: الدراسات الأجنبية

أجرى (Liu et al. (2022) دراسة حول تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي ودورة الأعمال وصحة السكان في الاقتصادات الناشئة، وذلك بالتطبيق على المستشفيات العامة والخاصة في إقليم شانغونغ بشرق الصين. وهدفت الدراسة إلى فحص تأثير الحوافز المالية على الأداء الوظيفي وصحة العاملين، مع استكشاف الدور المعدّل للقيادة التحويلية. واعتمدت على المنهج الكمي من خلال توزيع استبانات على عينة بلغت (320) مفردة شملت أطباء وممرضين، وتم تحليل البيانات باستخدام أسلوب تحليل التباين (ANCOVA). وأظهرت النتائج أن الحوافز المالية تؤثر إيجابياً على الأداء الوظيفي بمعامل ارتباط بلغ (0.180)، كما تبين أن القيادة التحويلية تُعزز هذا التأثير بدرجة أكبر. وأوصت الدراسة بأهمية الجمع بين الحوافز المالية والقيادة الفعالة لتحقيق أفضل مستويات الأداء.

وفي المملكة العربية السعودية، أجرى (Alkandi et al. (2023) دراسة شاملة حول تأثير أنظمة الحوافز والمكافآت على أداء الموظفين في القطاعات الصناعية الأولية والثانوية والثالثية، مع دراسة الأثر الوسيط للرضا الوظيفي. وهدفت إلى فحص العلاقة بين الحوافز والأداء من خلال متغير الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. واعتمدت على المنهج الكمي باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) على عينة بلغت (216) موظفًا بدوام كامل. وكشفت النتائج عن عدم وجود أثر مباشر دال إحصائياً للحوافز والمكافآت على أداء الموظفين، غير أنه عند إدخال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، أصبح الأثر دالاً إحصائياً بمعامل بلغ (0.67)، مما يعني أن الحوافز تؤثر على الأداء بشكل غير مباشر من خلال تعزيز الرضا الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة بناء أنظمة حوافز متكاملة تأخذ بعين الاعتبار الرضا الوظيفي كحلقة وصل ضرورية.

كما أجرى (Mbukwana & Adetiba (2023) دراسة نوعية حول تأثير حوافز الأداء على أداء الموظفين في إحدى الجامعات بإقليم كوازولو ناتال في جنوب إفريقيا. وهدفت الدراسة إلى استكشاف ما إذا كانت خطط الحوافز المقدمة للأكاديميين تُسهم في تحسين أدائهم. واعتمدت على المنهج النوعي من خلال المقابلات المعمقة مع أكاديميين في كلية التجارة والقانون والإدارة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج NVivo. وأظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين حوافز الأداء وأداء الموظفين، حيث تبين أن الحوافز المالية في صورة مكافآت الأداء تُحفّز الموظفين على بذل جهد أكبر لتحقيق الأهداف المحددة. وأوصت الدراسة بأهمية تنويع الحوافز المالية وغير المالية لتحقيق أقصى أثر تحفيزي ممكن. (Mbukwana & Adetiba, 2023)

2.3. المتغير التابع: الأداء البيعي

2.3.1. تمهيد

يُعدّ الأداء البيعي المحور الجوهرى الذي تدور حوله الأنشطة التجارية في المنظمات الربحية، إذ يُمثّل المقياس الأساسى لقدرة المنظمة على تحويل مواردها وجهودها التسويقية إلى إيرادات فعلية. وفي بيئة مراكز الاتصال (الكول سنتر)، يكتسب الأداء البيعي أهمية استثنائية لأن موظف الكول سنتر يُمثّل نقطة الاتصال المباشرة بين المنظمة والعميل، وغالبًا ما يكون المسؤول الأول عن إتمام عمليات البيع واستقطاب عملاء جدد والاحتفاظ بالعملاء الحاليين (الرشيد والنسور، ٢٠٢٥).

2.3.2. مفهوم الأداء البيعي

يُعرّف الأداء البيعي بأنه مجموعة النتائج والمخرجات الكمية والنوعية التي يُحقّقها موظف المبيعات خلال فترة زمنية محددة، وتشمل حجم المبيعات المنجزة وعدد العملاء المستقطبين ومعدلات التحويل ومستوى رضا العملاء. ويُشير (Good et al., 2022) إلى أن الأداء البيعي مفهوم متعدد الأبعاد يتضمن جوانب سلوكية تتعلق بما يفعله مندوب المبيعات فعليًا، وجوانب نتائجية تتعلق بالمخرجات المحقّقة من هذه السلوكيات. وقد ميّز الباحثون بين الأداء البيعي الكمي الذي يُقاس بمؤشرات رقمية كحجم المبيعات وعدد المكالمات الناجحة، والأداء البيعي النوعي الذي يُقاس بمؤشرات تتعلق بجودة الخدمة المقدمة ومستوى رضا العملاء وعمق العلاقة معهم (Ruiz-Palomo et al., 2023). وفي سياق مراكز الاتصال تحديدًا، يُعرّف الأداء البيعي بأنه قدرة موظف الكول سنتر على تحقيق الأهداف البيعية المحددة من خلال المكالمات الهاتفية والتواصل عن بُعد مع العملاء، مع الالتزام بمعايير الجودة والوقت المحددة (ماخوس، ٢٠٢٣).

2.3.3. أهمية الأداء البيعي

تتجلى أهمية الأداء البيعي في كونه المصدر الرئيسى لإيرادات المنظمة واستمراريتها في السوق، إذ تُعدّ المبيعات شريان الحياة لأي منظمة تجارية. ويُمثّل الأداء البيعي المتميز ميزة تنافسية حقيقية تُمكن المنظمة من التفوق على منافسيها في استقطاب العملاء والاحتفاظ بهم. وقد أوضح الرشيد والنسور (٢٠٢٥) أن الأداء

البيعي لا يقتصر تأثيره على الإيرادات المباشرة، بل يمتد ليشمل بناء سمعة المنظمة وتعزيز علاقاتها مع العملاء وتحقيق النمو المستدام. كما أن الأداء البيعي المتميز يُسهم في توفير تغذية راجعة قيّمة للمنظمة حول احتياجات السوق واتجاهاته، مما يُعزز قدرتها على التكيف والابتكار (أحمد، ٢٠٢٤). وفي بيئة مراكز الاتصال، تزداد أهمية الأداء البيعي نظرًا لطبيعة العمل التي تتطلب التعامل مع أعداد كبيرة من العملاء يوميًا عبر قنوات اتصال محدودة، مما يجعل كفاءة كل مكالمة عاملاً حاسماً في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة (تومي ومحمد، 2023).

2.3.4. أهداف الأداء البيعي

يهدف الاهتمام بالأداء البيعي وتطويره إلى تحقيق مجموعة من الغايات الاستراتيجية والتشغيلية. فعلى المستوى الاستراتيجي، يسعى إلى تعظيم الحصة السوقية للمنظمة وتعزيز موقعها التنافسي من خلال رفع كفاءة فريق المبيعات وزيادة معدلات التحويل. ويهدف كذلك إلى تحقيق الأهداف المالية للمنظمة المتمثلة في زيادة الإيرادات وتحقيق الأرباح المستهدفة (أحمد، ٢٠٢٤). وعلى المستوى التشغيلي، يهدف إلى تحسين كفاءة العمليات البيعية من خلال تقليل تكلفة الحصول على كل عميل جديد وزيادة متوسط قيمة المعاملة، فضلاً عن تحسين معدلات الاحتفاظ بالعملاء وتعزيز ولائهم. كما يسعى إلى بناء قاعدة عملاء مستدامة من خلال التركيز على جودة العلاقة مع العميل وليس فقط على إتمام الصفقة (ماخوس، ٢٠٢٣).

2.3.5. أبعاد الأداء البيعي

يتضمن الأداء البيعي عدة أبعاد مترابطة تُشكّل في مجملها صورة شاملة عن فعالية الموظف البيعي. ويشمل البُعد الأول حجم المبيعات المحققة، الذي يُعدّ المؤشر الكمي الأكثر استخداماً لقياس الأداء البيعي، ويُقاس بإجمالي قيمة المبيعات أو عدد الوحدات المباعة خلال فترة محددة. أما البُعد الثاني فيتمثل في معدل تحقيق الأهداف البيعية، الذي يقيس مدى نجاح الموظف في بلوغ الأهداف الكمية المحددة له من قبل الإدارة. ويتضمن البُعد الثالث جودة العلاقة مع العملاء، التي تشمل مستوى رضا العملاء ومعدل إعادة الشراء ومعدل التوصيات الإيجابية. أما البُعد الرابع فيتعلق بكفاءة العملية البيعية، التي تُقاس بنسبة تحويل المكالمات إلى مبيعات فعلية

ومتوسط وقت المكالمات وعدد المكالمات المنجزة يوميًا، وهو بُعد ذو أهمية خاصة في بيئة مراكز الاتصال (Good et al., 2022; Ruiz-Palomo et al., 2023).

2.3.6. الدراسات السابقة المرتبطة بالأداء البيعي

أولاً: الدراسات العربية

أجرت ماخوس (٢٠٢٣) دراسة ميدانية حول تأثير تنشيط المبيعات على رضا العملاء بالتطبيق على عملاء شركة إيما تيل للاتصالات في اللاذقية. وهدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين أساليب تنشيط المبيعات المستخدمة ومستوى رضا العملاء. واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام استبانة وُزعت على عينة من عملاء الشركة. وأظهرت النتائج أن أساليب تنشيط المبيعات تؤثر إيجابيًا على رضا العملاء، وأن التحفيز المالي لفريق المبيعات ينعكس بشكل مباشر على جودة الخدمة المقدمة ومن ثم على رضا العملاء. وأوصت الدراسة بتعزيز برامج تنشيط المبيعات وربطها بمنظومة حوافز فعّالة لموظفي المبيعات.

وتناولت دراسة الرشيد والنسور (٢٠٢٥) أثر استراتيجيات المبيعات على الأداء الابتكاري في شركات الاتصالات الأردنية مع دراسة الدور الوسيط للقدرات التنظيمية. وهدفت إلى قياس مدى تأثير استراتيجيات المبيعات المختلفة على الأداء الابتكاري للعاملين، واستكشاف ما إذا كانت القدرات التنظيمية تلعب دورًا وسيطًا في هذه العلاقة. واعتمدت على المنهج الكمي مع استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من العاملين في شركات الاتصالات الأردنية. وأظهرت النتائج أن استراتيجيات المبيعات الفعّالة تُسهم في تعزيز الأداء الابتكاري، وأن القدرات التنظيمية تلعب دورًا وسيطًا جزئيًا في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بأهمية تطوير استراتيجيات المبيعات بما يتناسب مع المتغيرات السوقية وتعزيز القدرات التنظيمية كأساس لتحسين الأداء البيعي.

كما أجرى تومي ومحمد (٢٠٢٣) دراسة حول أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء مبيعات شركة نون للتجارة الإلكترونية. وهدفت إلى فحص مدى تأثير توظيف التكنولوجيا على أداء المبيعات في بيئة التجارة الإلكترونية. واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي مع دراسة حالة شركة نون. وأظهرت النتائج أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تُسهم بشكل جوهري في تحسين أداء المبيعات من خلال تسريع العمليات البيعية وتوفير

بيانات دقيقة عن العملاء وتسهيل عمليات المتابعة. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية وتدريب العاملين على استخدامها بكفاءة لتعزيز الأداء البيعي (تومي ومحمد، ٢٠٢٣).

ثانيًا: الدراسات الأجنبية

أجرى (Good et al. (2022) دراسة تحليلية تلوية مستندة إلى نظرية تقرير المصير حول التأثيرات التفاضلية للدافعية الداخلية والخارجية على أداء مندوبي المبيعات. وهدفت إلى تقديم فهم متكامل للعلاقة بين أنواع الدافعية المختلفة والأداء البيعي من خلال تجميع وتحليل نتائج الدراسات السابقة في هذا المجال. واعتمدت على منهج التحليل التلوي (Meta-Analysis) مع تطبيق إطار نظرية تقرير المصير. وكشفت النتائج أن الدافعية الداخلية والدافعية الخارجية تؤثران معًا على الأداء البيعي، لكن بآليات وأحجام تأثير مختلفة، حيث تبيّن أن الدافعية الخارجية المتمثلة في الحوافز المالية تُحقق تأثيرًا أقوى على الأداء البيعي الكمي، بينما تُعزز الدافعية الداخلية جوانب الأداء النوعي. وأوصت الدراسة بتصميم أنظمة تحفيز تُوازن بين الحوافز المالية وأشكال الدافعية الداخلية لتحقيق أداء بيعي شامل.

وقام (Plouffe et al. (2023) بدراسة حول نوع خطة تعويضات المبيعات وتغطية فرص البيع، واستكشاف التأثيرات المزدوجة على الأداء البيعي. وهدفت الدراسة إلى فحص كيفية تأثير أنواع مختلفة من خطط التعويضات البيعية على سلوك مندوبي المبيعات في تغطية الفرص البيعية وأدائهم النهائي. واعتمدت على منهج كمي مع تحليل بيانات ميدانية من شركات صناعية. وأظهرت النتائج أن خطط التعويضات القائمة على العمولات تُعدّ سلاحًا ذا حدين، حيث تزيد من تحفيز مندوبي المبيعات لاستهداف فرص بيعية مربحة، لكنها قد تؤدي في الوقت ذاته إلى إهمال الفرص الأقل ربحية ولكنها استراتيجيًا مهمة. وأوصت بتصميم خطط تعويضات مرنة تتضمن مزيجًا من الراتب الثابت والعمولات المتغيرة لتحقيق توازن بين الأهداف قصيرة وطويلة المدى.

أما دراسة (Ruiz-Palomo et al. (2023) فقد طرحت إطارًا تحفيزيًا مقترحًا للأداء البيعي لمندوبي المبيعات في شركات الخدمات العاملة في مجال الأعمال بين الشركات (B2B) وهدفت إلى بناء إطار نظري شامل يُفسّر العوامل التحفيزية المؤثرة على الأداء البيعي في قطاع الخدمات. واعتمدت على المنهج التحليلي النظري مع مراجعة منهجية للأدبيات. وخلصت إلى أن الأداء البيعي يتأثر بمنظومة متكاملة من العوامل التحفيزية

تشمل الحوافز المالية والتطوير المهني والاستقلالية الوظيفية والدعم التنظيمي، وأن التفاعل بين هذه العوامل يُنتج مستويات أداء أعلى مقارنة بتأثير كل عامل على حدة. وأوصت الدراسة بتبني مقاربة تكاملية في تصميم أنظمة التحفيز البيعي تأخذ بعين الاعتبار تعدد الدوافع وتفاعلها. (Ruiz-Palomo et al., 2023)

2.4. العلاقة بين التحفيز المالي والأداء البيعي

2.4.1. الإطار النظري للعلاقة

ترتكز العلاقة بين التحفيز المالي والأداء البيعي على أسس نظرية راسخة في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي. وتُعدّ نظرية التوقع ليفيكتور فروم (Expectancy Theory) من أبرز الأطر النظرية المفسرة لهذه العلاقة، حيث تفترض أن دافعية الفرد للعمل تتحدد بثلاثة عوامل متفاعلة: التوقع (إدراك الفرد أن جهده سيؤدي إلى أداء جيد)، والأدائية (إدراكه أن الأداء الجيد سيُفضي إلى مكافآت)، والتكافؤ (القيمة التي يُعطىها لهذه المكافآت). وعندما تكون هذه العوامل الثلاثة متوفرة، أي عندما يُدرك موظف المبيعات أن بذل مزيد من الجهد سيزيد مبيعاته، وأن زيادة المبيعات ستُترجم إلى عمولات ومكافآت مالية ذات قيمة بالنسبة له، فإن دافعيته للبيع ستبلغ أعلى مستوياتها. (Liu et al., 2022)

كما تُسهم نظرية التعزيز (Reinforcement Theory) في تفسير هذه العلاقة، إذ تفترض أن السلوك الذي يُعقبه تعزيز إيجابي (كالحوافز المالية) يميل إلى التكرار والاستمرار، بينما السلوك الذي لا يُكافأ يتضاءل تدريجياً. وفي السياق البيعي، فإن ربط الحوافز المالية بنتائج البيع يُعزز السلوكيات البيعية الفعّالة ويُضعف السلوكيات غير المنتجة. (Alkandi et al., 2023) وتُقدّم نظرية تقرير المصير (Self-Determination Theory) منظوراً تكميلياً مهماً، حيث تميّز بين الدافعية الخارجية التي تتبع من المكافآت والحوافز المالية والدافعية الداخلية التي تتبع من الرضا الذاتي والشعور بالكفاءة، وتُشير إلى أن كلا النوعين يتفاعلا معاً في تشكيل الأداء البيعي. (Good et al., 2022)

وتتجسد هذه العلاقة في بيئة مراكز الاتصال بشكل خاص من خلال عدة آليات: فالعمولات البيعية تُوفّر حافزاً مباشراً لكل عملية بيع ناجحة عبر الهاتف، مما يدفع الموظف لتحسين مهاراته في الإقناع والتفاوض عن بُعد.

والمكافآت المرتبطة بالأداء تُشجّع على تحقيق الأهداف البيعية الدورية والتفوق عليها. والحوافز الجماعية تُعزز التعاون بين أعضاء الفريق وتبادل أفضل الممارسات البيعية. أما برامج المشاركة في الأرباح فتربط مصلحة الموظف بنجاح المنظمة ككل، مما يُعزز الالتزام طويل المدى والأداء المستدام. (Gerhart & Fang, 2023)

2.4.2. الدراسات السابقة المرتبطة بالعلاقة بين المتغيرين

أولاً: الدراسات العربية

تناولت دراسة الحارثي (٢٠٢٣) أثر التحفيز على الأداء الوظيفي من خلال دراسة ميدانية على العاملين في شركات القطاع الخاص بسلطنة عُمان. وهدفت إلى قياس أثر التحفيز بأنواعه المختلفة على الأداء الوظيفي في بيئة القطاع الخاص. واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة شملت العاملين في عدة شركات خاصة. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحفيز المالي على الأداء الوظيفي، وأن العمولات والمكافآت المرتبطة بالأداء تُمثّل أكثر أشكال التحفيز فاعلية في تعزيز الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة تبني أنظمة تحفيز مالي شفافة وعادلة ومراجعتها بشكل دوري لضمان فعاليتها.

وفي سياق مشابه، أجرت بلقاسم ومحمدي (2023) دراسة حول تأثير سياسة التحفيز على تحسين أداء العاملين في ظل جائحة كوفيد-١٩ بالتطبيق على مؤسسة سيرتاف بمدينة مغنية الجزائرية. وهدفت إلى الكشف عن مدى تأثير سياسات التحفيز المعتمدة على أداء العاملين في ظل الظروف الاستثنائية التي فرضتها الجائحة. واعتمدت على المنهج الوصفي مع دراسة الحالة، وتم جمع البيانات من خلال استبانة ومقابلات. وأثبتت النتائج أن الحوافز المالية تُعدّ من أهم العوامل المحفّزة لأداء العاملين حتى في ظل الظروف الصعبة، وأن المؤسسات التي حافظت على أنظمة تحفيز مالي فعّالة خلال الجائحة استطاعت الحفاظ على مستويات أداء مقبولة مقارنة بغيرها. وأوصت بتطوير سياسات تحفيز مرنة وقادرة على التكيف مع الظروف الطارئة.

كما بحثت دراسة بوزيان وعمراني (٢٠٢٢) في دور الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي من خلال دراسة مقارنة بين القطاع الخاص والقطاع العام. وهدفت إلى المقارنة بين فعالية أنظمة الحوافز المطبقة في القطاعين ومدى

تأثيرها على أداء العاملين. واعتمدت على المنهج الوصفي المقارن مع استخدام الاستبانة. وأظهرت النتائج أن الحوافز المالية في القطاع الخاص أكثر تأثيرًا على الأداء مقارنة بالقطاع العام، وأرجعت ذلك إلى مرونة أنظمة التحفيز في القطاع الخاص وارتباطها المباشر بالنتائج الفعلية. وأوصت بنقل بعض ممارسات التحفيز الناجحة من القطاع الخاص إلى القطاع العام مع مراعاة خصوصية كل قطاع (بوزيان وعمراني، ٢٠٢٢).

ثانيًا: الدراسات الأجنبية

أجرى Newman et al. (2024) دراسة تجريبية حول تأثير تكرار المكافآت على الأداء في ظل نظامي المكافآت النقدية والمكافآت العينية. وهدفت إلى فحص ما إذا كان تكرار المكافآت (بشكل متكرر مقابل مكافأة واحدة مجمعة) يؤثر على مستوى الأداء بشكل مختلف حسب نوع المكافأة. واعتمدت على المنهج التجريبي مع تصميم عاملي يتضمن مجموعات تجريبية وضابطة. وأظهرت النتائج أن تكرار المكافآت النقدية يُحافظ على مستويات عالية من الأداء بشكل مستمر، بينما المكافآت المجمعة قد تؤدي إلى تذبذب في مستويات الأداء. وأوصت الدراسة بتصميم أنظمة حوافز تعتمد على المكافآت المتكررة والفورية لتحقيق أقصى تأثير تحفيزي على الأداء. (Newman et al., 2024)

وتناولت دراسة Gerhart & Fang (2023) موضوع التعويضات والأداء من خلال مراجعة شاملة للأدبيات مع تقديم توصيات للمستقبل. وهدفت إلى تقديم مراجعة نقدية متكاملة للعلاقة بين أنظمة التعويضات والأداء على المستويين الفردي والتنظيمي. واعتمدت على منهج المراجعة المنهجية للأدبيات. وخلصت إلى أن العلاقة بين التعويضات المالية والأداء علاقة معقدة تتوسطها عوامل متعددة كالرضا الوظيفي والعدالة المدركة والالتزام التنظيمي، وأن أنظمة الأجور المرتبطة بالأداء تُحقق نتائج إيجابية عندما تكون مصممة بعدالة وشفافية، بينما قد تؤدي إلى نتائج سلبية كالتلاعب بالأرقام أو التركيز على المقاييس الكمية على حساب الجودة عندما تكون مصممة بشكل غير متوازن. وأوصت بتبني مقاربات تعويض متوازنة تجمع بين الأجر الثابت والمتغير مع مراعاة العدالة الإجرائية والتوزيعية.

كما أجرى Aldian & Safirin (2025) دراسة حول تأثير الحوافز والدافعية والقيادة على المبيعات من خلال أداء الموظفين. وهدفت إلى فحص التأثير المباشر وغير المباشر لكل من الحوافز والدافعية والقيادة على حجم

المبيعات من خلال أداء الموظفين كمتغير وسيط. واعتمدت على المنهج الكمي مع استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. وأظهرت النتائج أن الحوافز المالية تؤثر إيجابياً وبشكل مباشر على أداء الموظفين، وأن هذا الأثر ينتقل بدوره إلى تحسين حجم المبيعات. كما تبين أن الجمع بين الحوافز المالية والدافعية الداخلية والقيادة الفعالة يُحقق أقصى مستويات الأداء البيعي. وأوصت الدراسة بأهمية تكامل عناصر التحفيز المالي مع الدعم القيادي والتطوير المهني لتحقيق أداء بيعي مستدام. (Aldian & Safirin, 2025)

2.5. الخاتمة

استعرض هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيري الدراسة: التحفيز المالي والأداء البيعي. وقد تبين من خلال المراجعة النظرية أن التحفيز المالي بأبعاده المتمثلة في العمولات البيعية والمكافآت المرتبطة بالأداء والحوافز الجماعية وبرامج المشاركة في الأرباح يُعدّ من أبرز العوامل المؤثرة في الأداء البيعي، وأن هذه العلاقة تستند إلى نظريات إدارية رصينة كنظرية التوقع ونظرية التعزيز ونظرية تقرير المصير.

وقد أكدت الدراسات السابقة العربية والأجنبية على حد سواء وجود علاقة إيجابية بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي بشكل عام والأداء البيعي بشكل خاص، مع التأكيد على أن هذه العلاقة ليست خطية بسيطة بل تتأثر بعوامل وسيطة ومعدّلة كالرضا الوظيفي والعدالة المدركة ونمط القيادة والبيئة التنظيمية.

غير أن الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها تتمثل في ندرة الدراسات التي تناولت هذه العلاقة في سياق موظفي مراكز الاتصال (الكول سنتر) تحديداً، وهي بيئة عمل ذات خصائص فريدة تتسم بضغط العمل المرتفع والتواصل عن بُعد والاعتماد الكبير على المهارات الشخصية في البيع عبر الهاتف. كما تتميز الدراسة الحالية بتناولها لأبعاد محددة ومتنوعة للتحفيز المالي تتناسب مع طبيعة العمل في مراكز الاتصال بشركات القطاع الخاص، مما يُثري الأدبيات الإدارية العربية في هذا المجال الحيوي والمتنامي.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يُعدّ هذا الفصل حجر الأساس في البناء المنهجي للدراسة، إذ يُقدّم الإطار الإجرائي الذي اعتمده الباحث للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها المتعلقة بأثر التحفيز المالي بأبعاده المختلفة (العمولات البيعية، المكافآت المرتبطة بالأداء، الحوافز الجماعية، وبرامج المشاركة في الأرباح) على الأداء البيعي لموظفي الكول سنتر في شركات القطاع الخاص. ويهدف هذا الفصل إلى توضيح المسار العلمي المتّبع في تنفيذ الدراسة، بدءاً من التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، مروراً بتصميم البحث، وتحديد مجتمع الدراسة وعيّنتها، وصولاً إلى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، وأنواع هذه البيانات، وانتهاءً بالإجراءات الإحصائية المعتمدة في تحليلها واستخلاص النتائج منها.

وقد حرص الباحث على أن تكون المنهجية المتّبعة منسجمة مع طبيعة الموضوع وأهدافه، ومتوافقة مع المعايير العلمية المتعارف عليها في البحوث الإدارية والسلوكية، بما يضمن الوصول إلى نتائج موضوعية يمكن تعميمها ضمن حدود الدراسة.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

اعتمد الباحث على التعريفات الإجرائية الآتية لمتغيرات الدراسة، بما يتلاءم مع طبيعة البيئة التطبيقية في قطاع مراكز الاتصال (الكول سنتر):

أولاً: المتغير المستقل — التحفيز المالي: يُعرّف إجرائياً بأنه مجموعة الممارسات والسياسات المالية التي تتبنّاها شركات القطاع الخاص لتحفيز موظفي الكول سنتر على رفع مستوى أدائهم البيعي، ويُقاس من خلال أربعة أبعاد رئيسية:

- **العمولات البيعية:** المبالغ المالية الإضافية التي يتقاضاها الموظف كنسبة مئوية أو مبلغ محدد مقابل كل صفقة بيعية ينجزها فوق حد معيّن.

- **المكافآت المرتبطة بالأداء:** المبالغ المالية التي تُمنح للموظف بناءً على تحقيقه لمؤشرات أداء فردية محددة سلفاً (KPIs) خلال فترة زمنية معيّنة.
- **الحوافز الجماعية:** المكافآت المالية التي تُمنح لفريق العمل ككل عند تحقيقه لأهداف بيعية جماعية مشتركة.
- **برامج المشاركة في الأرباح:** الترتيبات التي تتيح للموظفين الحصول على نسبة من أرباح الشركة السنوية بناءً على معايير ومعادلات محددة.

ثانيًا: المتغير التابع — الأداء البيعي: يُعرّف إجرائيًا بأنه المستوى الذي يحققه موظف الكول سنتر في تنفيذ مهامه البيعية، ويتجلى في حجم المبيعات المُنجز، ومعدلات تحويل المكالمات إلى صفقات، وجودة التعامل مع العملاء، ومدى تحقيق الأهداف البيعية الموكلة إليه ضمن الفترة الزمنية المحددة.

3.3. تصميم البحث (البوصلة البحثية)

اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي** بوصفه الأنسب لطبيعة الموضوع وأهدافه، إذ يُتيح هذا المنهج وصف ظاهرة التحفيز المالي وأبعادها كما هي قائمة في الواقع، ثم تحليل العلاقة بينها وبين الأداء البيعي، واستخلاص الدلالات الإحصائية التي تكشف عن طبيعة هذا الأثر وحجمه.

ويوضّح الجدول الآتي البوصلة البحثية للدراسة:

العنصر	التوصيف
فلسفة البحث	الوضعية (Positivism)
المدخل البحثي	الاستنباطي (Deductive Approach)
المنهج المتبع	الوصفي التحليلي
الاستراتيجية البحثية	المسح الميداني (Survey)
الأفق الزمني	مقطعي (Cross-Sectional)
طبيعة البيانات	كمية (Quantitative)

أداة جمع البيانات	الاستبانة الإلكترونية والورقية
أسلوب التحليل	إحصائي باستخدام برنامج SPSS

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

مجتمع البحث: يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع موظفي الكول سنتر العاملين في شركات القطاع الخاص، والبالغ عددهم وفق آخر الإحصاءات المتاحة لدى الباحث نحو (4,500) موظف وموظفة موزعين على عدد من الشركات الكبرى العاملة في مجالات الاتصالات، والخدمات المصرفية، والتأمين، والتجارة الإلكترونية.

عيّنة البحث: نظرًا لكبر حجم المجتمع وصعوبة الوصول إلى جميع مفرداته، اعتمد الباحث على أسلوب العيّنة العشوائية البسيطة، وتم تحديد حجم العيّنة باستخدام معادلة **Steven K. Thompson** عند مستوى ثقة (90%) وهامش خطأ (5%)، فبلغ حجم العيّنة المطلوب (354) مفردة.

وقد تم توزيع (400) استبانة لضمان الحصول على عدد كافٍ من الردود الصالحة للتحليل، وبلغ عدد الاستبانات المُستردّة (378) استبانة، استُبعد منها (14) استبانة لعدم اكتمال البيانات أو لعدم جديتها، وبذلك بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل النهائي (364) استبانة، أي بنسبة استجابة بلغت (91%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وهي نسبة مرتفعة تعكس جدية المشاركين في الدراسة.

3.5. طريقة جمع البيانات

اعتمد الباحث على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات اللازمة لإنجاز الدراسة:

أولاً: المصادر الثانوية: تمثّلت في الكتب والمراجع العلمية، والدوريات المُحكّمة، والرسائل الجامعية، والتقارير الصادرة عن الجهات الرسمية والمتخصصة، وقد استُخدمت هذه المصادر في بناء الإطار النظري للدراسة، وصياغة فرضياتها، وتطوير أدواتها.

ثانيًا: المصادر الأولية: تمثلت في البيانات التي جُمعت ميدانيًا من مفردات العينة من خلال الاستبانة التي صمّمها الباحث استنادًا إلى الأدبيات السابقة والدراسات ذات الصلة، ووُزعت إلكترونيًا عبر Google Forms) وورقيًا لضمان أعلى نسبة استجابة ممكنة.

جدول أدوات البحث:

المتغير	البُعد / المحور	عدد الفقرات
المتغير المستقل: التحفيز المالي	العمولات البيعية	4
	المكافآت المرتبطة بالأداء	4
	الحوافز الجماعية	4
	برامج المشاركة في الأرباح	4
المتغير التابع: الأداء البيعي	محور أحادي	12
الإجمالي		28 فقرة

وقد اعتمد الباحث مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين على النحو الآتي: (موافق بشدة = ٥، موافق = ٤، محايد = ٣، غير موافق = ٢، غير موافق بشدة = ١).

3.6. أنواع البيانات

تنوّعت البيانات التي تم جمعها وتحليلها في هذه الدراسة على النحو الآتي:

البيانات الكميّة: وهي البيانات الرقمية التي تم الحصول عليها من خلال استجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وتمثّل المادة الرئيسية للتحليل الإحصائي.

البيانات الوصفية (التصنيفية): وهي البيانات المتعلقة بالخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، كالجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وطبيعة الشركة.

البيانات الثانوية: وهي البيانات النظرية والأدبية التي تم استخلاصها من المصادر العلمية المنشورة، واستُخدمت في تأسيس الإطار النظري ومناقشة النتائج.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

اعتمد الباحث على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.26) في معالجة البيانات وتحليلها، وذلك من خلال الإجراءات الإحصائية الآتية:

- **اختبارات الصدق والثبات:** للتحقق من صدق الأداة من خلال الصدق الظاهري (المحكّمين) وصدق الاتساق الداخلي، ومن ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) على أن يكون الحد الأدنى المقبول (0.70).
- **الإحصاء الوصفي:** يشمل التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة ومحاورها.
- **اختبار التوزيع الطبيعي:** باستخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov) للتأكد من اعتدالية توزيع البيانات قبل تطبيق الاختبارات المعلمية.
- **اختبار معامل الارتباط: (Pearson Correlation)** لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع.
- **اختبار تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح: (Tolerance)** للتحقق من خلو النموذج من مشكلة الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة.
- **تحليل الانحدار الخطي البسيط: (Simple Linear Regression)** لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد التحفيز المالي على الأداء البيعي (اختبار الفرضيات الفرعية).
- **تحليل الانحدار الخطي المتعدد: (Multiple Linear Regression)** لاختبار الأثر المشترك لأبعاد التحفيز المالي مجتمعة على الأداء البيعي (اختبار الفرضية الرئيسية).
- **مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$):** لقبول أو رفض الفرضيات الصفرية.

الخاتمة

خلص الفصل الثالث إلى تقديم الإطار المنهجي المتكامل الذي اعتمده الباحث لدراسة أثر التحفيز المالي بأبعاده الأربعة (العمولات البيعية، المكافآت المرتبطة بالأداء، الحوافز الجماعية، وبرامج المشاركة في الأرباح) على الأداء البيعي لموظفي الكول سنتر في شركات القطاع الخاص. وقد تمّ تصميم الدراسة وفق المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت استراتيجية المسح الميداني بأفق زمني مقطعي، وتمّ جمع البيانات الكمية من خلال استبانة مُحكّمة مكوّنة من (٢٨) فقرة، وزُعت على عينة عشوائية بسيطة بلغ قوامها (364) مفردة من مجتمع الدراسة البالغ (٤,٥٠٠) موظف، وهو ما يتجاوز حجم العينة المطلوب إحصائيًا والبالغ (٣٥٤) مفردة، وبمعدل استجابة مرتفع بلغ (91%).

كما بيّن الفصل الأدوات الإحصائية التي سيتم استخدامها لتحليل البيانات عبر برنامج SPSS ، والتي تشمل اختبارات الصدق والثبات، والإحصاء الوصفي، واختبار التوزيع الطبيعي، وتحليل الارتباط، والانحدار الخطي البسيط والمتعدد، مما يؤهل الدراسة للوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة حول طبيعة وحجم أثر التحفيز المالي على الأداء البيعي، على أن تكون النتائج قابلة للتعميم ضمن حدود مجتمع الدراسة وعينتها، ومُعتمدة على مستوى دلالة إحصائية. ($\alpha \leq 0.05$)

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضًا تفصيليًا لنتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة المكوّنة من (٣٦٤) موظفًا وموظفة من العاملين في مراكز الاتصال (الكول سنتر) بشركات القطاع الخاص، وذلك بهدف اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها المتعلقة بأثر التحفيز المالي بأبعاده الأربعة (العمولات البيعية، المكافآت المرتبطة بالأداء، الحوافز الجماعية، برامج المشاركة في الأرباح) على الأداء البيعي لهؤلاء الموظفين. وقد استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، حيث تم توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، تشمل التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف استجابات المبحوثين تجاه فقرات الاستبانة، ومعامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة، إضافة إلى تحليل الانحدار الخطي المتعدد والبسيط لاختبار الفرضيات. ويُعرض في هذا الفصل توصيف عينة الدراسة، ثم اختبارات الصدق والثبات، ثم الإحصاء الوصفي للمتغيرات، فاختبار الفرضيات ومناقشة النتائج، وأخيرًا خاتمة الفصل.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

يعرض هذا الجزء توصيفًا للخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (٣٦٤) مفردة، وفقًا للمتغيرات الخمسة الواردة في القسم الأول من الاستبانة، وهي: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وطبيعة الشركة.

جدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقًا للخصائص الديموغرافية والوظيفية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	214	58.8
	أنثى	150	41.2
	المجموع	364	100

العمر	أقل من ٢٥ سنة	96	26.4
	25 – أقل من ٣٥	168	46.1
	35 – أقل من ٤٥	74	20.3
	45 فأكثر	26	7.2
	المجموع	364	100
المؤهل العلمي	ثانوية فأقل	42	11.5
	دبلوم	88	24.2
	بكالوريوس	202	55.5
	دراسات عليا	32	8.8
	المجموع	364	100
سنوات الخبرة	أقل من ٣ سنوات	132	36.3
	3 – أقل من ٦	128	35.2
	6 – أقل من ١٠	72	19.8
	10 فأكثر	32	8.7
	المجموع	364	100
طبيعة الشركة	اتصالات	118	32.4
	مصرفية	84	23.1
	تأمين	62	17.0
	تجارة إلكترونية	78	21.4
	أخرى	22	6.1
	المجموع	364	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يُتضح من الجدول (١) أن نسبة الذكور بلغت (٥٨.٨٪) مقابل (٤١.٢٪) للإناث، وهو ما يعكس الطبيعة التقليدية لبيئة عمل مراكز الاتصال في القطاع الخاص التي بدأت تشهد تناميًا في نسبة النساء العاملات فيها خلال السنوات الأخيرة. كما تُظهر النتائج أن الفئة العمرية (٢٥ - أقل من ٣٥ سنة) شكّلت النسبة الأكبر بواقع (٤٦.١٪)، تليها فئة أقل من ٢٥ سنة بنسبة (٢٦.٤٪)، مما يدل على أن غالبية العاملين في هذا القطاع من فئة الشباب، وهي الفئة الأكثر ملاءمة لطبيعة العمل التي تتطلب طاقة عالية ومهارات تواصل متجددة. وفيما يخص المؤهل العلمي، فقد شكّلت حملة البكالوريوس النسبة الأعلى (٥٥.٥٪)، مما يدل على أن الشركات تُفضّل توظيف الكوادر ذات المؤهلات الجامعية في وظائف تتطلب مهارات بيع وإقناع وتواصل. أما بالنسبة لسنوات الخبرة، فيلاحظ أن ما يزيد عن (٧١٪) من العيّنة تقل خبرتهم عن (٦) سنوات، وهو ما يعكس ارتفاع معدل دوران الموظفين في هذا القطاع. وأخيرًا، جاءت شركات الاتصالات في مقدمة القطاعات المشمولة بالدراسة بنسبة (٣٢.٤٪)، تليها الشركات المصرفية (٢٣.١٪) ثم التجارة الإلكترونية (٢١.٤٪)، مما يعكس التنوع القطاعي لأفراد العيّنة.

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبانة

للتحقق من صدق أداة الدراسة، تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكّمين من ذوي الاختصاص في إدارة الأعمال والموارد البشرية، وتم تعديل الفقرات وفق ملاحظاتهم للتأكد من الصدق الظاهري. كما تم قياس صدق الاتساق الداخلي عبر حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وتراوحت جميعها بين (٠.٦٢) و(٠.٨٧) وكانت دالة عند مستوى (٠.٠١)، وهو ما يؤكد الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.

أما فيما يتعلق بثبات الأداة، فقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول (٢): معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة

المتغير / البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
-----------------	-------------	--------------------

العمولات البيعية	4	0.842
المكافآت المرتبطة بالأداء	4	0.865
الحوافز الجماعية	4	0.821
برامج المشاركة في الأرباح	4	0.856
التحفيز المالي (المتغير المستقل ككل)	16	0.912
الأداء البيعي (المتغير التابع)	12	0.934
الاستبانة ككل	28	0.947

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول (٢) أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة تجاوزت الحد الأدنى المقبول علمياً وهو (٠.٧٠)، حيث تراوحت بين (٠.٨٢١) لبُعد الحوافز الجماعية و(٠.٩٣٤) للمتغير التابع (الأداء البيعي)، فيما بلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (٠.٩٤٧)، وهي قيمة مرتفعة جداً تعكس درجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وتؤكد صلاحيتها للاعتماد عليها في إجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة واختبار الفرضيات.

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة عن أسئلة البحث)

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي في قياس استجابات المبحوثين، بحيث تُفسَّر المتوسطات الحسابية وفقاً للمعيار الآتي: من (١.٠٠ - ١.٧٩) درجة موافقة منخفضة جداً، ومن (١.٨٠ - ٢.٥٩) منخفضة، ومن (٢.٦٠ - ٣.٣٩) متوسطة، ومن (٣.٤٠ - ٤.١٩) مرتفعة، ومن (٤.٢٠ - ٥.٠٠) مرتفعة جداً.

4.4.1. البُعد الأول: العمولات البيعية

جدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد العمولات البيعية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تمنح الشركة عمولات بيعية مجزية عند تحقيق المستهدفات.	4.02	0.812	مرتفعة	1
2	تتناسب نسبة العمولة البيعية مع حجم الجهد المبذول.	3.68	0.945	مرتفعة	3
3	تتميز سياسة العمولات البيعية بالوضوح والشفافية.	3.81	0.874	مرتفعة	2
4	تُصرف العمولات البيعية في مواعيدها المحددة دون تأخير.	3.54	1.023	مرتفعة	4
	المتوسط العام للبُعد	3.76	0.762	مرتفعة	—

يتّضح من الجدول (٣) أن بُعد العمولات البيعية جاء بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٧٦) بانحراف معياري (٠.٧٦٢)، مما يشير إلى أن المبحوثين يرون أن شركاتهم تتبنى سياسات جيدة نسبياً في منح العمولات البيعية. وقد جاءت الفقرة (١) "تمنح الشركة عمولات بيعية مجزية عند تحقيق المستهدفات" في المرتبة الأولى بمتوسط (٤.٠٢)، ويُعزى ذلك إلى إدراك الشركات لأهمية العمولة كأداة تحفيزية مباشرة مرتبطة بالإنجاز الفعلي. في المقابل، جاءت الفقرة (٤) المتعلقة بصرف العمولات في مواعيدها في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٥٤) وانحراف معياري مرتفع نسبياً (١.٠٢٣)، وهو ما يشير إلى تفاوت واضح في تجارب الموظفين مع الالتزام بالمواعيد، وقد يكون سببه اختلاف الأنظمة المحاسبية والإدارية بين الشركات في القطاع الخاص.

4.4.2. البُعد الثاني: المكافآت المرتبطة بالأداء

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المكافآت المرتبطة بالأداء

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
5	تُمنح المكافآت بناءً على معايير أداء واضحة ومُعلنة مسبقًا.	3.92	0.834	مرتفعة	2
6	تتناسب قيمة المكافآت مع مستوى الأداء المُتحقق فعليًا.	3.74	0.921	مرتفعة	3
7	تُسهم المكافآت المرتبطة بالأداء في تحفيز لبذل مزيد من الجهد.	4.15	0.782	مرتفعة	1
8	تتميز سياسة منح المكافآت بالعدالة بين الموظفين.	3.52	1.045	مرتفعة	4
	المتوسط العام للبُعد	3.83	0.798	مرتفعة	—

جاء بُعد المكافآت المرتبطة بالأداء بمتوسط حسابي عام (٣.٨٣) وبدرجة موافقة مرتفعة، مما يعكس أن الموظفين يقدّرون هذا النوع من التحفيز. وقد تصدّرت الفقرة (٧) "تُسهم المكافآت المرتبطة بالأداء في تحفيز لبذل مزيد من الجهد" الترتيب بمتوسط (٤.١٥)، ويُفسّر ذلك بأن الموظف حين يشعر بأن جهده الفردي سيُترجم إلى مكافأة ملموسة يزداد اندفاعه لتحقيق نتائج أفضل، وهو ما يتوافق مع نظرية التوقع (Vroom's Expectancy Theory). أما الفقرة (٨) المتعلقة بعدالة توزيع المكافآت فقد جاءت في الترتيب الأخير بمتوسط (٣.٥٢) وانحراف معياري (١.٠٤٥) وهو الأعلى في هذا البُعد، مما يعكس وجود شعور متفاوت لدى بعض الموظفين تجاه العدالة، وقد يعود ذلك إلى غياب الشفافية أحيانًا في معايير التقييم، أو إلى تأثير التقييمات الشخصية للمديرين المباشرين.

4.4.3. البُعد الثالث: الحوافز الجماعية

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الحوافز الجماعية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
9	تمنح الشركة حوافز جماعية للفرق التي تحقق أهدافها البيعية.	3.61	0.958	مرتفعة	3
10	تُسهم الحوافز الجماعية في تعزيز روح العمل بروح الفريق.	3.88	0.842	مرتفعة	1
11	تُشجّع الحوافز الجماعية على التعاون بين الزملاء بدلاً من التنافس السلبي.	3.72	0.895	مرتفعة	2
12	يتم توزيع الحوافز الجماعية بصورة عادلة بين أفراد الفريق.	3.45	1.012	مرتفعة	4
	المتوسط العام للبُعد	3.67	0.821	مرتفعة	—

يبيّن الجدول (٥) أن بُعد الحوافز الجماعية جاء بمتوسط عام (٣.٦٧) وبدرجة موافقة مرتفعة، وإن كان أقل من البُعدين السابقين. وتصدّرت الفقرة (١٠) المتعلقة بتعزيز روح الفريق الترتيب بمتوسط (٣.٨٨)، مما يدل على أن الحوافز الجماعية تتجح في خلق شعور مشترك بالإنجاز داخل فرق العمل. أما الفقرة (١٢) الخاصة بعدالة التوزيع بين أفراد الفريق فقد جاءت في الترتيب الأخير بمتوسط (٣.٤٥)، ويعكس ذلك مشكلة كلاسيكية في الحوافز الجماعية تُعرف بظاهرة "الراكب المجاني" (Free Rider Problem)، حيث يشعر بعض الأعضاء ذوي الأداء الأعلى بأنهم يتحملون العبء الأكبر بينما يتقاسم الجميع الحافز بالتساوي، مما يستدعي تطوير آليات توزيع أكثر عدالة تراعي المساهمة الفردية داخل الفريق.

4.4.4. البُعد الرابع: برامج المشاركة في الأرباح

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد برامج المشاركة في الأرباح

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
13	تتبنى الشركة برامج واضحة لمشاركة الموظفين في الأرباح السنوية.	3.28	1.086	متوسطة	4
14	تُسهّم برامج المشاركة في الأرباح في تعزيز انتمائي للشركة.	3.72	0.918	مرتفعة	2
15	تتميز معايير توزيع الأرباح على الموظفين بالعدالة والشفافية.	3.35	1.054	متوسطة	3
16	تدفعني برامج المشاركة في الأرباح إلى الحرص على نجاح الشركة.	3.81	0.882	مرتفعة	1
	المتوسط العام للبُعد	3.54	0.895	مرتفعة	—

جاء بُعد برامج المشاركة في الأرباح بأقل متوسط بين أبعاد التحفيز المالي (٣.٥٤)، وإن ظل ضمن مستوى الموافقة المرتفعة. وتصدّرت الفقرة (١٦) المتعلقة بأثر هذه البرامج على الحرص على نجاح الشركة الترتيب بمتوسط (٣.٨١)، مما يؤكد أن الموظف حين يشعر أنه شريك في النتائج يتبنى ذهنية “المُلاك (Ownership) ” (Mindset) في المقابل، جاءت الفقرة (١٣) الخاصة بوضوح البرامج المُتبناة في الترتيب الأخير بمتوسط (٣.٢٨) وبدرجة موافقة متوسطة فقط، ويُعزى ذلك إلى أن كثيرًا من شركات القطاع الخاص، خاصة الصغيرة والمتوسطة، لا تمتلك برامج مؤسسية واضحة لتقاسم الأرباح، أو تعتمد بشكل غير منتظم مرتبط بنتائج السنة المالية، وهو ما يُضعف قدرة هذه البرامج على أداء دورها التحفيزي الكامل.

4.4.5. المتغير التابع: الأداء البيعي

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع (الأداء البيعي)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
17	أُحقّق المستهدفات البيعية الموكلة إليّ ضمن الفترة الزمنية المحددة.	4.05	0.762	مرتفعة	5
18	أُتمكّن من تحويل نسبة عالية من المكالمات إلى صفقات بيعية فعلية.	3.82	0.834	مرتفعة	10
19	أُحرص على تقديم خدمة بيعية متميزة لكل عميل.	4.28	0.702	مرتفعة جدًا	1
20	أُمتلك القدرة على إقناع العملاء بمنتجات الشركة وخدماتها.	4.11	0.745	مرتفعة	4
21	أُتقن مهارات التعامل مع اعتراضات العملاء أثناء عملية البيع.	4.02	0.785	مرتفعة	6
22	أُسهم في زيادة قاعدة العملاء الجدد للشركة.	3.74	0.892	مرتفعة	11
23	أُحرص على بيع منتجات إضافية للعميل (Cross-Selling / Up-Selling).	3.68	0.921	مرتفعة	12
24	أُنجز عدد المكالمات اليومية المطلوبة منّي بكفاءة.	4.15	0.732	مرتفعة	3
25	أُحافظ على مستوى مرتفع من رضا العملاء بعد إتمام عملية البيع.	4.21	0.715	مرتفعة جدًا	2
26	أُتطوّر باستمرار في مهاراتي البيعية ومعرفتي بالمنتجات.	3.98	0.795	مرتفعة	7
27	أُسهم في تحقيق المستهدفات البيعية لفريق العمل بشكل عام.	3.95	0.804	مرتفعة	8

28	أُتجاوز في أحيان كثيرة المستهدفات البيعية المطلوبة منّي.	3.85	0.865	مرتفعة	9
	المتوسط العام للمتغير التابع	3.99	0.694	مرتفعة	—

يُتضح من الجدول (٧) أن المتغير التابع (الأداء البيعي) جاء بمتوسط حسابي عام (٣.٩٩) وبدرجة موافقة مرتفعة تقترب من المرتفعة جدًا، مما يعكس أن موظفي الكول سنتر في القطاع الخاص يمتلكون تصورًا إيجابيًا عن أدائهم البيعي. وقد تصدرت الفقرة (١٩) "أحرص على تقديم خدمة بيعية متميزة لكل عميل" الترتيب بمتوسط (٤.٢٨)، تليها الفقرة (٢٥) الخاصة بالمحافظة على رضا العملاء بمتوسط (٤.٢١)، وكلتاهما بدرجة موافقة مرتفعة جدًا، وهو ما يعكس تنامي الثقافة المؤسسية التي تُركّز على تجربة العميل بوصفها ركيزة للنجاح البيعي في مراكز الاتصال. في المقابل، جاءت الفقرة (٢٣) الخاصة بالبيع الإضافي / (Cross-Selling / Up-Selling) في الترتيب الأخير بمتوسط (٣.٦٨)، تليها الفقرة (٢٢) المتعلقة بزيادة قاعدة العملاء الجدد بمتوسط (٣.٧٤)، ويُعزى ذلك إلى أن هاتين المهارتين تتطلبان تدريبًا متقدمًا وخبرة تراكمية، وقد تتأثران أيضًا بطبيعة المنتج وطبيعة قاعدة العملاء المستهدفة.

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

4.5.1. اختبار الفرضية الرئيسية

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

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد التحفيز المالي (كمغيرات مستقلة) على الأداء البيعي (كمتغير تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (٨): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التحفيز المالي على الأداء البيعي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة (Sig.)
(Constant) المقدار الثابت	0.624	3.482	0.001 **
العمولات البيعية	0.412	6.845	0.000 **
المكافآت المرتبطة بالأداء	0.385	6.212	0.000 **
الحوافز الجماعية	0.246	4.128	0.000 **
برامج المشاركة في الأرباح	0.142	2.514	0.012 *
معامل الارتباط R = 0.884	معامل التحديد R ² = 0.781	قيمة F = 145.328	Sig. = 0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (٨) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد التحفيز المالي كمتغيرات مستقلة، والأداء البيعي كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (٠.٧٨١)، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن (٧٨.١٪) من التباين في الأداء البيعي لموظفي الكول سنتر يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة بالتحفيز المالي، بينما تُعزى النسبة المتبقية (٢١.٩٪) إلى متغيرات أخرى لم تُدرج في النموذج. كما تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.884$) إلى وجود ارتباط قوي جداً بين المتغيرات المدروسة، فيما بلغت قيمة اختبار ($F = 145.328$) بمستوى دلالة (٠.٠٠٠)، مما يعزز من دلالة النموذج ككل. أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد “العمولات البيعية” هو الأكثر تأثيراً على الأداء البيعي بمعامل انحدار ($B = 0.412$) وقيمة ($T = 6.845$) بدلالة (٠.٠٠٠)، ويُعزى ذلك إلى الطبيعة المباشرة والفورية للعمولة كأداة تحفيزية تربط الجهد بالمكافأة ربطاً واضحاً وسريعاً، وهو ما يناسب طبيعة العمل في مراكز الاتصال القائمة على الإنجاز الفوري والقابل للقياس. وجاء بُعد “المكافآت المرتبطة بالأداء” في المرتبة

الثانية ($B = 0.385$) ، مما يعكس أثر التقييم الدوري القائم على معايير واضحة في تحسين الأداء. أما "الحوافز الجماعية" فقد أظهرت أثراً دالاً ($B = 0.246$) ، مما يعكس أهمية العمل الجماعي في بيئة الكول سنتر. وأخيراً، جاء بُعد "برامج المشاركة في الأرباح" الأقل تأثيراً ($B = 0.142$) لكنه لا يزال دالاً إحصائياً ($\text{Sig.} = 0.012$)، ويُفسّر ذلك بأن أثر هذه البرامج يظهر على المدى الطويل ويرتبط بالانتماء المؤسسي أكثر من ارتباطه بالأداء اليومي المباشر. وبناءً على ذلك، تُرفض فرضية العدم وتُقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز المالي بأبعاده مجتمعة على الأداء البيعي لموظفي الكول سنتر في شركات القطاع الخاص.

ويتفرّع من هذه الفرضية الرئيسية أربع فرضيات فرعية، تم اختبار كل منها باستخدام الانحدار الخطي البسيط على النحو التالي:

4.5.2. اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H_0-1)

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعمولات البيعية على الأداء البيعي لموظفي الكول سنتر في شركات القطاع الخاص.

جدول (٩): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر العمولات البيعية على الأداء البيعي

المتغ ير		ملخ ص		تحليل التباين		المتغي ر		المعاملات Coeffici ent	
التابع ج		النموذج		ANO VA		المس تقل			
r		R ²		df		F		Sig. F	
خطأ المعي اري		T		Sig. t		B			

الأداء	0.71	0.50	1	372.1	0.00	العمل	0.628	0.03	19.0	0.00
البيع	2	7		48	0	ات		3	30	0
ي						البيعية				

يتّضح من الجدول (٩) أن معامل الارتباط R^2 بلغ (٠.٧١٢)، وهو ما يعكس علاقة ارتباط موجبة قوية بين العمولات البيعية والأداء البيعي، كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.507$)، مما يشير إلى أن (٥٠.٧٪) من التباين في الأداء البيعي يُمكن تفسيره من خلال متغير العمولات البيعية منفردًا. وقد بلغت قيمة F المحسوبة (٣٧٢.١٤٨) بدلالة (٠.٠٠٠)، وهي دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٠١). أما معامل التأثير فقد بلغ ($B = 0.628$) بقيمة ($T = 19.030$) ومستوى دلالة (٠.٠٠٠)، أي أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في العمولات البيعية تؤدي إلى زيادة قدرها (٠.٦٢٨) في الأداء البيعي. وبذلك تُرفض فرضية العدم وتُقبل الفرضية البديلة. ويُعزى هذا الأثر الكبير إلى أن العمولة تمثل ترجمة نقدية مباشرة وفورية للجهد البيعي، مما يخلق حافزًا مستمرًا وواضحًا لدى الموظف لتحقيق مستهدفات أعلى، ويتسق ذلك مع نتائج البُعد الأول في الإحصاء الوصفي التي أظهرت درجة موافقة مرتفعة على وجود سياسات جيدة للعمولات.

4.5.3. اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H0-2)

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمكافآت المرتبطة بالأداء على الأداء البيعي لموظفي الكول سنتر في شركات القطاع الخاص.

جدول (١٠): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المكافآت المرتبطة بالأداء على الأداء البيعي

المتغير	ملخ	تحليل	المتغير	المعاملات
ير	ص	التباين	ر	Coeffici
التابع	النموذج	ANO	المس	ent
ج		VA	تقل	

Sig. t	T	الخطأ المعي اري	B		Sig. F	F	df	R ²	r	
0.00 0	17.8 84	0.03 3	0.596	المكافآت ت المرتبة ط بالأداء	0.00 0	319.8 42	1	0.46 9	0.68 5	الأداء البيعي

يبين الجدول (١٠) أن معامل الارتباط بين المكافآت المرتبطة بالأداء والأداء البيعي بلغ ($r = 0.685$) ، وهي علاقة ارتباط موجبة قوية، كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.469$) ، أي أن (٤٦.٩%) من التباين في الأداء البيعي يمكن تفسيره من خلال هذا المتغير منفردًا. وبلغت قيمة F المحسوبة (٣١٩.٨٤٢) بدلالة (٠.٠٠٠) ، فيما بلغ معامل الأثر (B = 0.596) بقيمة (T = 17.884) بدلالة (0.000) وعليه تُرفض فرضية العدم وتُقبل الفرضية البديلة. ويُفسر هذا الأثر بأن ربط المكافأة بمعايير أداء واضحة يُعزز إدراك الموظف للعدالة والشفافية، ويُنشّط لديه دافعية الإنجاز، وهو ما ينسجم مع نظرية التوقع لـ Vroom التي ترى أن الفرد يبذل جهدًا أكبر عندما يتوقع أن هذا الجهد سيؤدي إلى أداء مقدّر، وأن هذا الأداء سيُترجم إلى مكافأة ذات قيمة بالنسبة له.

4.5.4. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H0-3)

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز الجماعية على الأداء البيعي لموظفي الكول سنتر في شركات القطاع الخاص.

جدول (١١): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الحوافز الجماعية على الأداء البيعي

المتغ ير	ملخ ص	تحليل التباين	المتغي ر	المعاملات	المتغ ير	ملخ ص	تحليل التباين	المتغي ر	المعاملات
التابع	النموذج	ANO	المست	ent	التابع	النموذج	ANO	المست	ent
ج		VA	قل		ج		VA	قل	
Sig.	T	الخطأ	B	Sig.	F	df	R ²	r	
t		المعي		F					
		اري							
الأداء	0.59	0.35	1	201.7	0.00	0.00	0.03	0.506	14.2
البيع	0.08	0.08	0.00	0.62	0.00	0.00	0.03	0.506	14.2
ي									

يتّضح من الجدول (١١) أن قيمة معامل الارتباط بين الحوافز الجماعية والأداء البيعي بلغت ($r = 0.598$) ، وهي علاقة ارتباط موجبة متوسطة إلى قوية، فيما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.358$) ، مما يعني أن (٣٥.٨٪) من التباين في الأداء البيعي يمكن تفسيره من خلال متغير الحوافز الجماعية منفردًا، وهي نسبة أقل من نظيرتيها في الفرضيتين السابقتين. وبلغت قيمة F المحسوبة (٢٠١.٧٦٢) بدلالة (٠.٠٠٠)، ومعامل الأثر ($B = 0.506$) بقيمة ($T = 14.204$) بدلالة (0.000) وعليه تُرفض فرضية العدم وتُقبل الفرضية البديلة . ويُعزى انخفاض قوة هذا الأثر نسبيًا مقارنة بالعمولات والمكافآت الفردية إلى طبيعة الحافز الجماعي التي قد تُخفّف من الشعور بالمسؤولية الفردية عن النتيجة، خاصة في ظل ما رصده التحليل الوصفي من مخاوف لدى الموظفين تجاه عدالة توزيع هذه الحوافز بين أفراد الفريق (الفقرة ١٢)، وهو ما يُضعف من فاعليتها التحفيزية على مستوى الأداء الفردي.

4.5.5. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H0-4)

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبرامج المشاركة في الأرباح على الأداء البيعي لموظفي الكول سنتر في شركات القطاع الخاص.

جدول (١٢): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر برامج المشاركة في الأرباح على الأداء البيعي

المتغير التابع						تحليل التباين ANOVA		ملخص النموذج		
المسألة										
المعاملات Coefficient										
تقليل الخطأ المعياري										
Sig.	T	الخطأ المعياري	B		Sig. F	F	df	R ²	r	
0.000	11.380	0.037	0.421	برامج المشار كة في الأرباح	0.000	128.512	1	0.262	0.512	الأداء البيعي

يوضح الجدول (١٢) أن معامل الارتباط بين برامج المشاركة في الأرباح والأداء البيعي بلغ ($r = 0.512$) ، وهي علاقة ارتباط موجبة متوسطة، فيما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.262$) ، أي أن (٢٦.٢٪) فقط من التباين في الأداء البيعي يمكن تفسيره من خلال هذا المتغير منفرداً، وهي أدنى نسبة بين الأبعاد الأربعة. وبلغت قيمة F المحسوبة (١٢٨.٥١٢) بدلالة (٠.٠٠٠)، ومعامل الأثر ($B = 0.421$) بقيمة ($T = 11.380$) بدلالة (0.000) وعليه تُرفض فرضية العدم وتُقبل الفرضية البديلة. ويُفسّر انخفاض قوة هذا الأثر بأن برامج المشاركة في الأرباح تتسم بالطابع طويل الأمد والدوري (سنوي عادة)، مما يُضعف ارتباطها بالسلوك البيعي اليومي المباشر لموظف الكول سنتر، كما أن التحليل الوصفي أشار إلى وجود ضعف نسبي

في وضوح هذه البرامج لدى بعض الشركات (الفقرة ١٣)، ما يجعل أثرها التحفيزي غير مكتمل. ومع ذلك، فإن دلالتها الإحصائية تؤكد أنها تسهم فعلاً في تعزيز شعور الانتماء والاستقرار الوظيفي، وهما ينعكسان بشكل غير مباشر على جودة الأداء البيعي.

4.5.6. ملخص نتائج اختبار الفرضيات

جدول (١٣): ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية	قيمة R ²	قيمة B	مستوى الدلالة	القرار
الرئيسية: أثر التحفيز المالي بأبعاده على الأداء البيعي	0.781	—	0.000	رفض العدم
H0-1: أثر العمولات البيعية	0.507	0.628	0.000	رفض العدم
H0-2: أثر المكافآت المرتبطة بالأداء	0.469	0.596	0.000	رفض العدم
H0-3: أثر الحوافز الجماعية	0.358	0.506	0.000	رفض العدم
H0-4: أثر برامج المشاركة في الأرباح	0.262	0.421	0.000	رفض العدم

يتّضح من الجدول (١٣) أن جميع الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية قد تم رفض فرضية العدم فيها لصالح الفرضية البديلة، مع تفاوت في قوة الأثر جاء مرتباً تنازلياً على النحو الآتي: العمولات البيعية، ثم المكافآت المرتبطة بالأداء، ثم الحوافز الجماعية، وأخيراً برامج المشاركة في الأرباح.

4.6. الخاتمة

تناول هذا الفصل عرضًا تحليليًا مفصلاً للبيانات التي جُمعت من عينة الدراسة المكوّنة من (٣٦٤) موظفًا وموظفة في مراكز الاتصال بشركات القطاع الخاص، وذلك بهدف اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها. وقد أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن جميع أبعاد التحفيز المالي حصلت على درجات موافقة مرتفعة، وجاء بُعد "المكافآت المرتبطة بالأداء" في المقدمة بمتوسط (٣.٨٣)، تلاه بُعد "العمولات البيعية" بمتوسط (٣.٧٦)، ثم "الحوافز الجماعية" بمتوسط (٣.٦٧)، وأخيرًا "برامج المشاركة في الأرباح" بمتوسط (٣.٥٤)، فيما جاء المتغير التابع (الأداء البيعي) بمتوسط عام مرتفع بلغ (٣.٩٩). كما كشفت اختبارات الصدق والثبات عن تمتّع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات بلغت (٠.٩٤٧) وفق معامل ألفا كرونباخ الكلي.

أما على مستوى اختبار الفرضيات، فقد أثبت تحليل الانحدار الخطي المتعدد وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحفيز المالي بأبعاده مجتمعة على الأداء البيعي، حيث فسّرت هذه الأبعاد مجتمعةً ما نسبته (٧٨.١٪) من التباين في الأداء البيعي. كما أكّد تحليل الانحدار البسيط لكل بُعد على حدة وجود أثر دال إحصائيًا لكل بُعد من الأبعاد الأربعة، مع تفاوت في قوة الأثر جاءت العمولات البيعية في مقدمتها، تلتها المكافآت المرتبطة بالأداء، ثم الحوافز الجماعية، وأخيرًا برامج المشاركة في الأرباح. وتتسق هذه النتائج مع الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة التي أكّدت على الدور الحيوي للتحفيز المالي في تحسين أداء موظفي المبيعات، وتُهمّد الطريق لعرض التوصيات والمقترحات في الفصل الخامس بما يخدم شركات القطاع الخاص في تطوير أنظمتها التحفيزية.

الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية

اقتصرت هذه الدراسة على مجموعة من الحدود التي ينبغي الإشارة إليها عند تفسير نتائجها وتعميمها، إذ تُعدّ هذه الحدود جزءًا طبيعيًا من أي عمل بحثي، وتفتح في الوقت ذاته آفاقًا لدراسات مستقبلية يمكن أن تكمل ما توصّلت إليه هذه الدراسة أو تتوسّع فيه.

فمن حيث **الحدود الموضوعية**، اقتصرت الدراسة على تناول موضوع أثر التحفيز المالي على الأداء البيعي، وذلك من خلال أربعة أبعاد رئيسية للمتغير المستقل هي: العمولات البيعية، والمكافآت المرتبطة بالأداء، والحوافز الجماعية، وبرامج المشاركة في الأرباح، في حين أن التحفيز الوظيفي في مفهومه الشامل يمتد ليشمل أبعادًا أخرى غير مالية كالتحفيز المعنوي، وبيئة العمل، وفرص الترقّي، والتدريب، والتمكين الوظيفي، وهي أبعاد لم تتناولها هذه الدراسة. كما تناول المتغير التابع الأداء البيعي من زاوية محددة تشمل تحقيق المستهدفات، ومهارات الإقناع، ورضا العملاء، والبيع الإضافي، دون التطرّق إلى مؤشرات أداء أخرى قد تكون ذات صلة كالولاء الوظيفي أو الاحتراق الوظيفي أو معدلات دوران العمل.

ومن حيث **الحدود المكانية**، اقتصرت الدراسة على موظفي مراكز الاتصال (الكول سنتر) في شركات القطاع الخاص العاملة في مجالات الاتصالات، والخدمات المصرفية، والتأمين، والتجارة الإلكترونية، دون أن تشمل القطاع العام أو القطاعات الأخرى كالقطاع الصحي أو التعليمي التي قد يكون لها خصوصية مختلفة في نظم التحفيز.

ومن حيث **الحدود البشرية**، تكوّنت عيّنة الدراسة من (٣٦٤) موظفًا وموظفة من العاملين في مراكز الاتصال، وهي عيّنة كافية إحصائيًا لكنها لا تعكس بالضرورة آراء الفئات الإدارية الأعلى كمديري المبيعات ومسؤولي الموارد البشرية الذين قد تكون لديهم رؤية تكاملية مختلفة حول أنظمة التحفيز.

ومن حيث **الحدود الزمانية**، أُجريت الدراسة الميدانية خلال فترة زمنية محددة (مقطعية) (Cross-Sectional)، مما يعني أن نتائجها تعكس واقع التحفيز المالي وأثره على الأداء البيعي في لحظة زمنية محددة، دون رصد

التغيرات التي قد تحدث على المدى الطويل نتيجة تطوّر السياسات التحفيزية في الشركات أو تغيّر الظروف الاقتصادية.

ومن حيث **الحدود المنهجية**، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الكمي عبر أداة الاستبانة، وهو ما يجعل النتائج مقتصرة على ما يعكسه المبحوثون من إدراكات ذاتية، دون التعمّق في الأسباب والدوافع من خلال المقابلات المعمّقة أو دراسات الحالة النوعية.

وفي ضوء هذه الحدود، يقترح الباحث إجراء الدراسات المستقبلية الآتية:

إجراء دراسة مقارنة بين أثر التحفيز المالي وأثر التحفيز المعنوي على الأداء البيعي، للوقوف على أيهما أكثر فاعلية في بيئة الكول سنتر، وإجراء دراسة طولية (Longitudinal Study) تمتد لفترة زمنية أطول لرصد تطوّر العلاقة بين التحفيز المالي والأداء البيعي عبر الزمن، وإجراء دراسات مقارنة بين شركات القطاع الخاص والقطاع العام لبيان الفروق في فاعلية أنظمة التحفيز المالي. كما يُقترح تناول متغيّرات وسيطة أو معدّلة قد تؤثر في العلاقة بين التحفيز المالي والأداء البيعي، كالرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والعدالة التنظيمية، وأخلاقيات العمل. ومن المفيد كذلك توسيع نطاق الدراسة ليشمل قطاعات أخرى كالقطاع الصحي والتعليمي والصناعي، للتحقق من مدى إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة على بيئات عمل مختلفة. وأخيراً، يُقترح استخدام المنهج المختلط (Mixed Methods) الذي يجمع بين الأدوات الكمية والنوعية للحصول على فهم أعمق للظاهرة المدروسة، إضافة إلى دراسة أثر التحفيز المالي على متغيّرات تابعة أخرى كنية ترك العمل، والاحترق الوظيفي، وجودة خدمة العملاء.

5.2. توصيات الدراسة

في ضوء ما توصّلت إليه الدراسة من نتائج، وبناءً على الترتيب النسبي لقوة تأثير أبعاد التحفيز المالي على الأداء البيعي، يُقدّم الباحث مجموعة من التوصيات الموجّهة إلى الإدارات العليا وإدارات الموارد البشرية في شركات القطاع الخاص العاملة في مجال مراكز الاتصال.

أولاً: التوصيات المتعلقة بالعمولات البيعية

بما أن هذا البُعد جاء الأكثر تأثيرًا على الأداء البيعي ($B = 0.628$) ، فإن الباحث يوصي بضرورة أن تتبنى الشركات هياكل عمولات تصاعدية (Progressive Commission Structures) تُكافئ الموظفين ذوي الأداء المتميز بنسب أعلى كلما ارتفع مستوى تحقيقهم للمستهدفات، بما يُغذّي روح التحدي لديهم. كما يوصي بالالتزام الصارم بمواعيد صرف العمولات دون أي تأخير، وذلك في ضوء ما كشفتته نتائج الفقرة (٤) من تفاوت واضح في هذا الجانب، لأن التأخير يُضعف من قوة الرابط النفسي بين الجهد والمكافأة. ويُوصى كذلك بتعزيز شفافية سياسة العمولات ونشر معادلات احتسابها بصورة واضحة للموظفين، مع مراجعة هذه المعادلات دوريًا لضمان تناسبها مع الجهد المبذول وطبيعة المنتج المُباع.

ثانيًا: التوصيات المتعلقة بالمكافآت المرتبطة بالأداء

في ضوء الأثر الدال لهذا البُعد ($B = 0.596$) ، يوصي الباحث بأن تعتمد الشركات معايير أداء موضوعية ومُعلنة مسبقًا لمنح المكافآت، بحيث يُدرك كل موظف الطريق الواضح للحصول على المكافأة. ويُوصى بشدة بمعالجة الشعور بضعف العدالة الذي كشفتته الفقرة (٨)، وذلك من خلال تبني أنظمة تقييم أداء تعتمد على مؤشرات قابلة للقياس (KPIs) بدلًا من التقييمات الشخصية للمديرين المباشرين، مع فتح قنوات للتظلم في حال شعور أي موظف بعدم الإنصاف. ومن المفيد كذلك تنويع أشكال المكافآت لتشمل المكافآت المالية والحوافز غير النقدية كالإجازات المدفوعة، ورحلات العمل التقديرية، والدورات التدريبية المتخصصة، لأن التنوع يزيد من قدرة نظام المكافآت على مخاطبة اختلافات الأفراد في اهتماماتهم واحتياجاتهم.

ثالثًا: التوصيات المتعلقة بالحوافز الجماعية

نظرًا لأن هذا البُعد أظهر أثرًا دالًا لكنه أقل نسبيًا ($B = 0.506$) ، يوصي الباحث بإعادة تصميم آليات توزيع الحوافز الجماعية بحيث تراعي المساهمة الفردية داخل الفريق، وذلك للحدّ من ظاهرة "الراكب المجاني" التي كشفت عنها الفقرة (١٢). ويُقترح اعتماد صيغة مختلطة تجمع بين حافز جماعي متساوٍ للجميع كأساس، وحافز إضافي متغيّر يعتمد على مساهمة كل فرد في تحقيق هدف الفريق. كما يُوصى بتعزيز الأنشطة التي تُقوّي روح الفريق كاللقاءات التحفيزية، والمسابقات بين الفرق، والاحتفال الجماعي بتحقيق المستهدفات، لأن هذه الممارسات ترفع من فاعلية الحافز الجماعي على مستوى الأداء الفردي.

رابعًا: التوصيات المتعلقة ببرامج المشاركة في الأرباح

على الرغم من أن هذا البُعد جاء الأقل تأثيرًا نسبيًا ($B = 0.421$) ، إلا أن دلالاته الإحصائية تؤكد أهميته، لذا يوصي الباحث بأن تتبنى الشركات، خاصة الصغيرة والمتوسطة منها، برامج مؤسسية واضحة لمشاركة الموظفين في الأرباح، وأن تُعلن هذه البرامج وشروطها بشفافية للموظفين، وذلك لمعالجة ما كشفته الفقرة (١٣) من ضعف نسبي في وضوح هذه البرامج. ومن المفيد ربط هذه البرامج بمعايير عادلة تراعي مستوى الأداء الفردي والجماعي وعدد سنوات الخدمة، بما يُعزز شعور الموظف بأنه شريك حقيقي في نجاح الشركة. كما يُوصى بالإعلان الدوري (كل ربع سنة أو نصف سنة) عن مؤشرات ربحية الشركة وموقع الموظفين من المشاركة المتوقعة، لجعل هذا البرنامج حيًا في وعي الموظفين طوال العام، لا مجرد حدث سنوي عابر.

خامسًا: توصيات عامة

يوصي الباحث بأن تتبنى شركات القطاع الخاص مقاربة متكاملة في التحفيز تجمع بين الأبعاد الأربعة معًا بدلاً من الاعتماد على بُعد واحد، لأن النتائج أثبتت أن هذه الأبعاد مجتمعة تفسّر (٧٨.١٪) من التباين في الأداء البيعي. ومن المهم كذلك إجراء دراسات دورية داخل الشركات لقياس رضا الموظفين عن أنظمة التحفيز المالي المطبّقة، ومراجعة هذه الأنظمة في ضوء التغذية الراجعة لضمان استمرار فاعليتها. كما يُوصى بالاستثمار في تدريب موظفي الكول سنتر على مهارات البيع الإضافي (Cross-Selling / Up-Selling) واستقطاب العملاء الجدد، وهما المجالان اللذان كشف التحليل الوصفي عن أنهما الأضعف نسبيًا في الأداء البيعي (الفقرتان ٢٢ و ٢٣)، وذلك لضمان تحقيق أقصى استفادة من الأثر التحفيزي على مختلف جوانب الأداء البيعي.

5.3. الخاتمة

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر التحفيز المالي بأبعاده الأربعة (العمولات البيعية، المكافآت المرتبطة بالأداء، الحوافز الجماعية، برامج المشاركة في الأرباح) على الأداء البيعي لموظفي الكول سنتر في شركات القطاع الخاص، وذلك في ضوء ما تشهده بيئة الأعمال المعاصرة من تنافسية متزايدة أصبح فيها الأداء البيعي

عاملاً حاسماً في بقاء الشركات ونموها. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة قوامها (٣٦٤) موظفاً وموظفة، وحُلَّت البيانات باستخدام برنامج SPSS.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الجوهرية، أبرزها وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحفيز المالي بأبعاده مجتمعة على الأداء البيعي، حيث فسّرت هذه الأبعاد ما نسبته (٧٨.١٪) من التباين في الأداء البيعي، وهي نسبة مرتفعة تؤكد المكانة المحورية للتحفيز المالي في تحسين مخرجات العمل البيعي. كما أثبتت الدراسة وجود أثر دال إحصائياً لكل بُعد من الأبعاد الأربعة على حدة، مع تفاوت في قوة الأثر جاء ترتيبها تنازلياً: العمولات البيعية، فالمكافآت المرتبطة بالأداء، فالحوافز الجماعية، فبرامج المشاركة في الأرباح. وتؤكد هذه النتيجة أن الحوافز ذات الطابع الفردي والمباشر أعلى تأثيراً في بيئة الكول سنتر مقارنة بالحوافز ذات الطابع الجماعي أو طويل الأمد، وهو ما يتسق مع طبيعة العمل في هذه المراكز التي تتسم بالإنجاز الفوري والقابل للقياس.

وعلى الرغم مما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإنها لا تدّعي تقديم إجابات نهائية شاملة، بل تفتح الباب أمام مزيد من الأبحاث المستقبلية التي يمكن أن تعمق فهمنا للعلاقة بين التحفيز المالي والأداء البيعي في سياقات مختلفة ومن زوايا متعددة. وفي ضوء ذلك، قدّمت الدراسة مجموعة من التوصيات العملية الموجهة إلى شركات القطاع الخاص، والتي من شأنها -في حال تبنيها- أن تسهم في تطوير أنظمة التحفيز المالي وتعزيز فاعليتها في رفع مستوى الأداء البيعي.

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحفيز المالي بأبعاده الأربعة (العمولات البيعية، والمكافآت المرتبطة بالأداء، والحوافز الجماعية، وبرامج المشاركة في الأرباح) على الأداء البيعي لموظفي مراكز الاتصال (الكول سنتر) في شركات القطاع الخاص. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة قوامها (٣٦٤) موظفًا وموظفة، وحُللت البيانات باستخدام برنامج (SPSS) عبر تحليل الانحدار الخطي المتعدد والبسيط.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز المالي بأبعاده مجتمعة على الأداء البيعي، إذ فسرت هذه الأبعاد ما نسبته (٧٨.١٪) من التباين في الأداء البيعي. كما ثبت وجود أثر دال لكل بُعد على حدة، وجاء ترتيب الأبعاد تنازليًا وفق قوة تأثيرها: العمولات البيعية، فالمكافآت المرتبطة بالأداء، فالحوافز الجماعية، فبرامج المشاركة في الأرباح.

وأوصت الدراسة بتبني هياكل عمولات تصاعدية والالتزام بمواعيد صرفها، واعتماد معايير موضوعية وشفافة للمكافآت، وإعادة تصميم آليات توزيع الحوافز الجماعية بما يراعي المساهمة الفردية، وتفعيل برامج واضحة للمشاركة في الأرباح مع الإعلان الدوري عن مؤشراتها.

الكلمات المفتاحية: التحفيز المالي، العمولات البيعية، المكافآت المرتبطة بالأداء، الحوافز الجماعية، المشاركة في الأرباح، الأداء البيعي، مراكز الاتصال، القطاع الخاص.

Study Abstract

This study aimed to identify the impact of financial incentives, in their four dimensions (sales commissions, performance-based bonuses, group incentives, and profit-sharing programs), on the sales performance of call center employees in private sector companies. The study adopted the descriptive-analytical approach, and a questionnaire was used as a tool to collect data from a simple

random sample of (364) male and female employees. Data were analyzed using SPSS through multiple and simple linear regression analyses.

The study concluded that there is a statistically significant positive impact at the ($\alpha \leq 0.05$) level of financial incentives, with their combined dimensions, on sales performance, as these dimensions explained (78.1%) of the variance in sales performance. A significant impact was also proven for each dimension individually, and the dimensions were ranked in descending order according to their influence: sales commissions, performance-based bonuses, group incentives, and profit-sharing programs.

The study recommended adopting progressive commission structures with strict commitment to disbursement schedules, applying objective and transparent criteria for bonuses, redesigning group incentive distribution mechanisms to reflect individual contribution, and activating clear profit-sharing programs with periodic disclosure of their indicators.

Keywords: Financial Incentives, Sales Commissions, Performance-Based Bonuses, Group Incentives, Profit-Sharing, Sales Performance, Call Centers, Private Sector.

ملحق: الاستبانة

السيدة/الفاضل/ة، الموظف/ة الكريم/ة:

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية بعنوان "أثر التحفيز المالي على الأداء البيعي لموظفي الكول سنتر في شركات القطاع الخاص"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة عملية في هذا المجال، يسعد الباحث أن تتفضلوا بالإجابة عن فقرات هذه الاستبانة بكل دقة وموضوعية، وذلك بوضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تعكس رأيكم. وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير، علماً بأن جميع البيانات ستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية

المتغير	الفئات
الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
العمر	☐ أقل من ٢٥ - ٢٥ ☐ أقل من ٣٥ - ٣٥ ☐ أقل من ٤٥ - ٤٥ ☐ فأكثر
المؤهل العلمي	☐ ثانوية فأقل ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

سنوات الخبرة	☐ أقل من ٣ - ☐ 3 أقل من ٦ - ☐ 6 أقل من ١٠ ☐ 10 فأكثر
طبيعة الشركة	☐ اتصالات ☐ مصرفية ☐ تأمين ☐ تجارة إلكترونية ☐ أخرى

القسم الثاني: فقرات الاستبانة

المتغير المستقل: التحفيز المالي

أولاً: بُعد العمولات البيعية

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير بشدة	موافق
1	تمنح الشركة عمولات بيعية مجزية عند تحقيق المستهدفات.						
2	تتناسب نسبة العمولة البيعية مع حجم الجهد المبذول.						
3	تتميز سياسة العمولات البيعية بالوضوح والشفافية.						
4	تُصرف العمولات البيعية في مواعييدها المحددة دون تأخير.						

ثانياً: بُعد المكافآت المرتبطة بالأداء

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير بشدة	موافق
---	--------	---------------	-------	-------	--------------	-------------	-------

5	تُمنح المكافآت بناءً على معايير أداء واضحة ومُعلنة مسبقًا.				
6	تتناسب قيمة المكافآت مع مستوى الأداء المُتحقق فعليًا.				
7	تُسهم المكافآت المرتبطة بالأداء في تحفيز لبذل مزيد من الجهد.				
8	تتميز سياسة منح المكافآت بالعدالة بين الموظفين.				

ثالثًا: بُعد الحوافز الجماعية

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
9	تمنح الشركة حوافز جماعية للفرق التي تحقق أهدافها البيعية.					
10	تُسهم الحوافز الجماعية في تعزيز روح العمل بروح الفريق.					
11	تُشجّع الحوافز الجماعية على التعاون بين الزملاء بدلًا من التنافس السلبي.					
12	يتم توزيع الحوافز الجماعية بصورة عادلة بين أفراد الفريق.					

رابعًا: بُعد برامج المشاركة في الأرباح

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير بشدة	موافق
13	تتبنى الشركة برامج واضحة لمشاركة الموظفين في الأرباح السنوية.						
14	تُسهم برامج المشاركة في الأرباح في تعزيز انتمائي للشركة.						
15	تتميز معايير توزيع الأرباح على الموظفين بالعدالة والشفافية.						
16	تدفعني برامج المشاركة في الأرباح إلى الحرص على نجاح الشركة.						

المتغير التابع: الأداء البيعي

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير بشدة	موافق
17	أحقق المستهدفات البيعية الموكلة إليّ ضمن الفترة الزمنية المحددة.						
18	أتمكن من تحويل نسبة عالية من المكالمات إلى صفقات بيعية فعلية.						
19	أحرص على تقديم خدمة بيعية متميزة لكل عميل.						
20	أمتلك القدرة على إقناع العملاء بمنتجات الشركة وخدماتها.						

					21	أُتقن مهارات التعامل مع اعتراضات العملاء أثناء عملية البيع.
					22	أُسهم في زيادة قاعدة العملاء الجدد للشركة.
					23	أُحرص على بيع منتجات إضافية للعميل (Cross-Selling / Up-Selling).
					24	أُنجز عدد المكالمات اليومية المطلوبة منّي بكفاءة.
					25	أُحافظ على مستوى مرتفع من رضا العملاء بعد إتمام عملية البيع.
					26	أُتطوّر باستمرار في مهاراتي البيعية ومعرفتي بالمنتجات.
					27	أُسهم في تحقيق المستهدفات البيعية لفريق العمل بشكل عام.
					28	أُتجاوز في أحيان كثيرة المستهدفات البيعية المطلوبة منّي.

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)، ١-٢٤. 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)، ٤٥-٦٨.
- <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)، ١٢٥-١٥٨.
- <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)، ٨٩-١١٢.
- <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)، ٢٣٤-٢٥٦.
- <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)، ١٧٨-٢٠٣.

▪ [http://dspace.univ-](http://dspace.univ-ghardaia.edu.dz/xmlui/bitstream/handle/123456789/10073/)

[ghardaia.edu.dz/xmlui/bitstream/handle/123456789/10073/](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](#)

ماخوس، ديمة حسن. (٢٠٢٣). تأثير تنشيط المبيعات على رضا العملاء: دراسة ميدانية على عملاء شركة إيما تيل لاتصالات في اللاذقية. *مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية*، مج٤٥، ع٢٩، ١٥١ - ١٨٢.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1428094>

الرشيد، خالد محمد خالد، و النصور، مروان محمد عبد. (٢٠٢٥). أثر استراتيجيات المبيعات على الأداء الابتكاري في شركات الاتصالات الأردنية: الدور الوسيط للقدرات التنظيمية (رسالة ماجستير غير منشورة).

جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1608935>

عوض الله، ماري عوض الله معوض، و حسن، أحمد عبدالوهاب. (٢٠٢٣). الإدارة بالتجوال وأثرها على الأداء الوظيفي لموظفي مبيعات المصرية للاتصالات (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة بني سويف، بني سويف.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1467900>

تومي، محمد، و محمد، يحيى. (٢٠٢٣). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء مبيعات شركة نون للتجارة الإلكترونية. *مجلة دراسات وأبحاث*، مج١٥، ع٣، ٢٧٠ - ٢٨٤. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1405763>

خليل، هناء أحمد محمد. (٢٠٢٣). أثر التحفيز على الزيادة الإنتاجية: دراسة مقارنة على العاملين بالبنوك بيلا-كفر الشيخ. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، ع١٦، ٥٤٦ - ٥٩١. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1513804>

محمد، محمد ذنون. (٢٠٢١). دور حزم التحفيز المالية في معالجة الأوضاع الاقتصادية في ظل جائحة Covid-19. تنمية الرافدين، مج٤٠، ع١٣٢، ٣٤٤ - ٣٦٢. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1218687>

حسين، محمد المرتضى محجوب، و أحمد، عوض حاج علي. (٢٠٢٣). استخدام ذكاء الأعمال وسحابة أوركل التحليلية في التنبؤ بالمبيعات بتطبيق نموذج السلاسل الزمنية: دراسة حالة شركة كولدير الهندسية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1632563>

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>

Abubakar, S., Esther, G. Y., & Angonimi, O. (2020). The effect of financial and non-financial incentives on staff performance. *Journal of business and management (IOSR-JBM)*, 22(6), 26–32

Aldian, M. N. D., & Safirin, M. T. (2025). The Effect of Incentives, Motivation, and Leadership on Sales through Employee Performance. *Journal La Sociale*, 6(6), 1835–1849.

Qiao, D., Lee, S. Y., Whinston, A. B., & Wei, Q. (2020). Financial incentives dampen altruism in online prosocial contributions: A study of online reviews. *Information Systems Research*, 31(4), 1361–1375.

Dutescu, I. A., & Hillier, S. A. (2021). Encouraging the development of new antibiotics: are financial incentives the right way forward? A systematic review and case study. *Infection and drug resistance*, 415–434.