

**Final Project 1**

Code: MGM 496-PMG496

**Project Template**

Faculty of Management  
Midocean University

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

أسم الطالب

اسماء صالح الغامدي

232000156

مشروع تخرج - ١

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

التاريخ - الفصل الدراسي

## – جدول المحتويات

|        |                                                    |    |
|--------|----------------------------------------------------|----|
| ١.     | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....             | ٤  |
| ١.١.   | المقدمة:.....                                      | ٤  |
| ١.٢.   | مشكلة الدراسة.....                                 | ٥  |
| 1.3.   | أهمية الدراسة.....                                 | ٧  |
| 1.2.   | أسئلة الدراسة.....                                 | ٨  |
| 1.3.   | أهداف الدراسة.....                                 | ٨  |
| 1.4.   | فرضيات الدراسة.....                                | ٩  |
| 1.5.   | نموذج الدراسة.....                                 | ١٠ |
| 1.6.   | منهجية الدراسة.....                                | ١٠ |
| 1.6.1. | منهج الدراسة.....                                  | ١١ |
| 1.6.2. | مجتمع وعينة الدراسة.....                           | ١١ |
| 1.6.3. | مصادر جمع البيانات.....                            | ١٢ |
| 1.6.4. | أداة الدراسة.....                                  | ١٢ |
| 1.6.5. | الأساليب الإحصائية المستخدمة.....                  | ١٣ |
| 1.6.6. | حدود الدراسة.....                                  | ١٣ |
| 1.7.   | الدراسة الميدانية.....                             | ١٤ |
| 1.8.   | مخطط المشروع المقترح.....                          | ١٤ |
| ١٦.    | الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة..... | ١٦ |
| 2.1.   | المقدمة.....                                       | ١٦ |
| 2.2.   | المتغير المستقل: التحفيز المالي.....               | ١٦ |
| 2.2.1. | تمهيد.....                                         | ١٦ |
| 2.2.2. | مفهوم التحفيز المالي.....                          | ١٦ |
| 2.2.3. | 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                                            |
| ٣٠ | أولاً: المراجع العربية                                  |
| ٣٢ | 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 تقتقر الأدبيات العربية إلى إطار نظري متكامل يُفسر ديناميكيات التحفيز في بيئات العمل عالية الضغط كمراكز الاتصال، وهو ما أكدته الدراسات النظرية التحليلية في هذا المجال .

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

## 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

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

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

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

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

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

### 1.3. أهمية الدراسة

#### 3. 1.3.1. على المستوى النظري:

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

#### 2. 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

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

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

## 1.2. أسئلة الدراسة

### السؤال الرئيسي:

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

### الأسئلة الفرعية:

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

## 1.3. أهداف الدراسة

### الهدف الرئيسي:

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

ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

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

#### 1.4.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

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

الفرضيات الفرعية:

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

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

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

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

## 1.5. نموذج الدراسة



الشكل (١): نموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى الأدبيات السابقة والإطار النظري للدراسة

## 1.6. منهجية الدراسة

### 1.6.1. منهج الدراسة

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

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

### 1.6.2. مجتمع وعينة الدراسة

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

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

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

### 1.6.3. مصادر جمع البيانات

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

### 1.6.4. أداة الدراسة

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

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

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

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

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

#### 1.6.5. الأساليب الإحصائية المستخدمة

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

#### 1.6.6. حدود الدراسة

ستحدد الدراسة بالحدود التالية :

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

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

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

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

#### 1.7. الدراسة الميدانية

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

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

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

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

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

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

#### 1.8. مخطط المشروع المقترح

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

## 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، فضلًا عن إسهامه في تلبية حاجات التقدير في المستويات العليا حين يُنظر إلى المكافأة المالية باعتبارها شكلًا 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 إيجابًا 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 يُعدّ 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 تنوع 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

تتجلّى 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 تنبع من المكافآت والحوافز المالية والدافعية الداخلية التي تنبع 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.

## 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](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](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 للقدرة 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، مج ٤٠، ع ١٣٢، 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.