

العلاقة بين مكافأة وتحفيز العاملين وفاعلية أداء فريق البيع : دراسة ميدانية على الشركات الحكومية لصناعة الأدوية في العراق عمر أحمد محمد عجاج الدليمي

الملخص:

تمثلت مشكلة الدراسة في قلة الاهتمام بالعاملين ورضاهم وعدم معاملتهم كزبون داخلي؛ وتركز الترويج والبيع على أسلوب تقليدي وضعف تفويض الصلاحيات لرجال البيع في الشركات الحكومية لصناعة الأدوية في العراق ليتمكنوا من مواكبة التطور التنافسي، وبالتالي فقد هدفت الدراسة الى الوقوف على العلاقة بين مكافأة وتحفيز العاملين وفاعلية أداء فريق البيع في الشركات الحكومية لصناعة الأدوية في العراق، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين مكافأة وتحفيز العاملين وفاعلية أداء فريق البيع في الشركات الحكومية لصناعة الأدوية في العراق، وجاء من أهم التوصيات هو ضرورة وجود المكافآت والحوافز للعاملين في الشركات الحكومية لصناعة الأدوية في العراق حتى لو كانت للمتميزين فقط على الأقل وضرورة ربطها بالأداء الجيد والتميز للعاملين لحثهم على العمل والابتكار.



Abstract:

The problem of study lies in the weak attention to employees and their satisfaction, the lack of treating them as internal customers, the focus of promotion and selling on traditional methods and the weak powers given to salespeople in governmental pharmaceutical companies in Iraq to cope with competitive development. Consequently, the study aimed to identify the relationship between rewarding and motivating employees and the effectiveness of sales team performance in governmental pharmaceutical companies in Iraq. The study found that there is a statistically significant relationship between rewarding and motivating employees and the effectiveness of sales team performance in governmental pharmaceutical companies in Iraq. The most important recommendation of the study is that there should be rewards and bonuses for employees in governmental pharmaceutical companies in Iraq at least for outstanding employees. In addition, these rewards and bonuses should be linked to good and excellent performance of employees in order to motivate them to work and innovate.



الجزء الأول: الإطار العام للدراسة

مشكلة الدراسة:

هنالك قلة اهتمام من قبل إدارات الشركات الحكومية لصناعة الأدوية في العراق حول أهمية المكافآت والحوافز للعاملين وضرورة ربطها بالأداء الجيد والابتكارات الجديدة وما لذلك من تأثير في تحسين الأداء لدى العاملين.

فروض الدراسة:

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مكافأة وتحفيز العاملين وفاعلية أداء فريق البيع في الشركات الحكومية لصناعة الأدوية في العراق.

أهمية الدراسة:

أ. الأهمية العلمية:

يعتبر موضوع المكافآت والحوافز من أهم المواضيع التي لها ارتباط مباشر بنفسية العاملين ومدى ارتياحهم ووصولهم الى مستوى الرضا الوظيفي وشعورهم بالانتماء لمنظمتهم، فإذا ما استخدم نظام الحوافز والمكافآت بشكل سليم في الشركات الحكومية لصناعة الأدوية في العراق وتم ربطه بالأداء المتميز والابتكار سوف يؤدي بثماره الى فاعلية في الأداء.

ب. الأهمية التطبيقية:

تزداد أهمية هذه الدراسة بازدياد المنافسة وخاصة في المجال التسويقي والبيعي وما تشهده الشركات الحكومية من قدم في الأساليب التسويقية والبيعية، حيث أن هنالك الكثير من الشركات الخاصة المصنعة للأدوية داخل العراق بالإضافة الى ما يستورد من الخارج حيث تقوم الشركات الخاصة بمنح موظفي



البيع لديها نسبة تصل الى ١٠% في بعض الصفقات من قيمة أرباح الصفقة أي (١٠٠٠٠٠٠) دينار عراقي من كل مليون علما أن صفقات الأدوية تتميز بأسعارها المرتفعة، وهذا ما يؤدي الى استدامة الابتكار والابداع من قبل رجال البيع اضافة الى ابواب اخرى للمكافآت والصلاحيات علما ان هذا الأمر غير موجود قطعا في الشركات الحكومية لصناعة الأدوية في العراق.

أهداف الدراسة:

١. الوقوف على العلاقة بين مكافأة وتحفيز العاملين وفاعلية أداء فريق البيع في الشركات الحكومية لصناعة الأدوية في العراق.
٢. معرفة الكيفية التي يمكن ان تساهم بها مكافأة وتحفيز العاملين في زيادة فاعلية أداء فريق البيع.

الجزء الثاني : الإطار النظري للدراسة

المقدمة:

أن الهدف الجوهرى لوظيفة التسويق هو تطوير البرنامج التسويقي الموجه للسوق الداخلى للمنظمة بهدف النظر بعين الاعتبار إلى وتحقيق احتياجات العاملين وذلك لتحقيق مستويات مرتفعة من رضا العاملين. وبالتالي، يمكن خلق قيمة العاملين وتحقيق أهداف السوق الخارجى ومن خلال برنامج التسويق الداخلى، يمكن معالجة عوامل التنبؤ برضا العاملين والمتمثلة في: المكافأة والاعتراف (بما في ذلك الرواتب والمزايا) والتقدم المهني(فرص الترقية)، الأمر الذي يؤدي بدوره الى رفع مستوى الأداء للعاملين وخاصة في المجال التسويقي والبيعي وبالتالي الوصول بكل سلاسة الى الزبون الخارجى وتحقيق اهداف المنظمة (Reynolds , 2013).



أولاً: مفهوم مكافأة وتحفيز العاملين :

تعرف الحوافز بأنها العائد الذي يحصل عليه الفرد كمكافأة له، نتيجة لتحقيقه مستويات أداء تفوق الأداء المعتاد، ويتم هذا من خلال إعطاء الأفراد المسؤولية لإنجاز عمل معين وتفويضهم السلطة لإنجاز هذا العمل بطريقتهم الخاصة مع تشجيعهم على الشعور بالقوة والقدرة والثقة بالنفس، إذ لم يعد الأسلوب التسلطي مجدياً لأنه يجعل العاملين متذمرين، حيث تعد الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دوراً مهماً وحيوياً في سلوك العاملين، ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء، وتتوقف عملية تحقيق المنظمة لأهدافها على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى العاملين، ووضع نظام فاعل للحوافز الذي يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للعمل وتحقيق لهم الرضا عن ذلك العمل بالشكل الذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية، وزيادة معدلات الأداء (يوسف، ٢٠٠٥).

ثانياً: أهمية مكافأة وتحفيز العاملين:

تنبع أهمية المكافآت والحوافز من حاجة الفرد الى الاعتراف بأهمية ما يقوم به من مجهودات وإنجازات، فتقدير الغير لذلك الجهد عن طريق الحوافز، يعتبر من الأمور المهمة التي تساهم في إشباع مجموعة الحاجات الأساسية المتفاعلة في نفس الفرد، فمهارات الأفراد وقدرتهم لا تعتبر كافية للحصول على إنتاجية عالية ما لم يكن هناك نظام للحوافز قادر على تحريك دوافع الأفراد بهدف الاستعمال الأمثل للطاقات الكامنة لديهم، ويمكن توضيح أهمية المكافآت والحوافز من خلال الآتي:

١. تساهم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستعمالها أفضل استعمال.
٢. تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة.



العلاقة بين مكافأة وتحفيز العاملين وفاعلية أداء فريق البيع : دراسة ميدانية
د. عمر أحمد محمد مجاهد الدليمي

٣. يمكن المنظمة من الحصول على نشاطات ومستويات أداء معينة من خلال ربط الحافز بالأداء (الهيتمي، ٢٠١٠).

ثالثاً: أنواع الحوافز:

هنالك نوعين من الحوافز وهي الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية (عوض الله، ٢٠١٢):

١- الحوافز الإيجابية: وتشمل:

- أ- الحوافز المادية: وهو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي فهي تشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل.
- ب- الحوافز المعنوية (غير النقدية): هي تلك الوسائل غير المادية التي ترضي الذات للإنسان إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية والتي تزيد من تماسك الأفراد وشدتهم نحو العمل.

٢- الحوافز السلبية :

تسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية او معنوية كالخصم من الاجر والحرمان من العلاوة، الحرمان من الترقية، أو إدراج اسم العامل المقصر أو المهمل في قائمة خاصة تنتشر على العاملين في المنظمة، ويعد استعمال الحوافز السلبية في العمل من الأمور الضرورية لرفع الكفاءة الإنتاجية فمن الطبيعي أن نجد في موقع العمل من يتناقل او يتجاهل او يتهاون في أداء الأعمال الموكلة إليه عندئذ لا بد من استعمال الوسائل التي تحت وتنبه وتقوم سلوك مثل هؤلاء العاملين.

رابعاً: أثر الحوافز على سلوكيات الأفراد:

إن من الطرق الصحيحة التي لجأت لها المنظمات في العصر الحديث هو إجراء دراسة عميقة للعوامل والرغبات النفسية للعاملين حيث أن إدارة المنظمة



الحريصة تقوم على إشباع رغبات العاملين لغرض كسب ولائهم وإخلاصهم في العمل إضافة إلى ضمان قدرتهم على تقديم أفضل و أكفأ المستويات في الأداء، فتقوم هذه المنظمة الحريصة بدراسة ظروف العمل المادية والإنسانية لغرض التعرف على مستوى اندفاع العاملين نحو إنجاز الأعمال حيث أن هذه الظروف هي التي تحدد السلوك بشكل كمي أو كيفي للعاملين، مما يؤدي بالمنظمة إلى ضرورة العمل بتطابق الرغبات الموجودة مع نظام التحفيز المقترح والذي يؤدي إلى أعلى مستوى من النتائج للعاملين، تعتبر الحوافز إحدى الوسائل الهامة التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفاعلية، وعلى تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي في المنظمات، فالحوافز لها أثرها على تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادأة والتجديد، وبذل مزيد من الجهد في الانجاز وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية (بحر، ٢٠١٠).

خامساً: فاعلية أداء فريق البيع:

مجموعة من الأنشطة والجهود التي تبذل لقياس مدى تحقيق أهداف محددة وإنجاح برامج معينة في وقت محدد وبأقل التكاليف والوصول إلى نتائج مرضية لمتلقي البرامج والقائمين عليها (العثري، ٢٠٠٥)، أما بالنسبة لفريق البيع يعد مفهوم الفريق وأدائه من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً التي شهدت اهتماماً واضحاً أثناء المدة القريبة، حيث تم اعتماد هذا المفهوم من قبل قادة المنظمات بقصد بلوغ الفاعلية والكفاءة والإنتاجية القصوى وصولاً إلى تحقيق التنافسية المنشودة التي تسعى إليها المنظمات الإنتاجية والخدمية على حد سواء (دهش وعبد الكريم، ٢٠١١).

١- أهمية رجال البيع: إن لرجال البيع أهميتهم الكبيرة بالنسبة للمنظمة وذلك

للمزايا التي العديدة التي تحققها المنظمة من خلالها مثل:

- أ- زيادة المبيعات.
- ب- تحليل فرص المنظمة في تحقيق المبيعات.



العلاقة بين مكافأة وتحفيز العاملين وفاعلية أداء فريق البيع : دراسة ميدانية
د. عمر أحمد محمد مجاهد الدليمي

- ت- عدم الإساءة إلى سمعة المنظمة نتيجة أخطاء رجال البيع.
- ث- تقليل معدل دوران رجال البيع.
- ج- تحقيق تكلفة المبيعات.

٢- أنواع رجال البيع:

- أ- الباحثون عن الطلبات : وهم رجال البيع الذين يقومون بالعمل في السوق بالبحث عن العملاء المرتقبين.
- ب- جامعو الطلبات: وهم الذين يقومون بإتمام العمليات البيعية المتعلقة بالعملاء الدائمين أو المتكررين.
- ت- مقدمو الخدمات البيعية : دورهم يتركز في تزويد العملاء وتعليمهم مجموعة من المعارف الفنية المتعلقة بالسلع والخدمات المباعة.
- ث- البائع بالطواف: ومهمته الأساسية مجرد توصيل الطلبات للمتعاملين ومنهم باعة الصحف.
- ج- بائع متجر التجزئة: وهو الذي يسعى الى إقناع العميل بالشراء كعمال السوبر ماركت.
- ح- جامعو الطلبات داخل المحل : جامع الطلبات داخل المحل متميزاً بالالتزام التام وعدم ترك المحل والقدرة العالية على التحدث بالتلفون.
- خ- البائع المروج : وهو البائع الذي ليس من المهم أن يبيع في الحال بقدر أهمية صنعه لعميل مستقبلي (عبد الحميد، ٢٠١٤).

٣- محددات ومتطلبات فاعلية فريق البيع:

إن خلق فريق بيع حقيقي يتطلب قدراً كبيراً من الإعداد والتنسيق قبل أن تتم عملية البيع مع الطرف الآخر، إذ إن فريق البيع يكون فعالاً على طاولة المفاوضات إذا كان أعضاء الفريق قادرين على تنسيق كفاءاتهم وقدراتهم



المتنوعة في عملية التفاوض (Elizabeth, 2005))، وإن ما يتم إنجازه في الفريق يعتمد على كافة أعضائه لتحقيق الهدف المشترك وهذا يتطلب الآتي: الوعي والالتزام كأعضاء، وجود معايير العمل المشترك، الاعتماد المتبادل (هناك حاجة لبعضهم البعض)، أهداف أو هدف مشترك يجمعهم (Mark & John, 2009)، وإضافة إلى ذلك فإن فاعلية فريق البيع تحتاج إلى مجموعة من العوامل التي تؤثر على كفاءة ونجاح الفريق، إذ تدخل تلك العوامل كمحددات ذات تأثير مباشر على قدرة الفريق في تحقيق أكبر قدر ممكن من المكاسب دون تقديم تنازلات جوهرية وهذه العوامل هي (الادريسي، ٢٠١٠):

- أ. جدول الأعمال: يحتوي الجدول على الأمور محل التفاوض.
- ب. التنسيق بين أعضاء الفريق: لا بد من تقسيم العمل فيها بينهم حتى لا يحدث تداخل أو تضارب وازدواج.
- ج. الاهتمام بالاتصال غير الرسمي: إن الاتصال غير الرسمي يمثل نوعاً من التفاوض الودي.
- د. التعامل مع المفاجآت: لا بد من التمسك والتنبؤ بوجود المفاجآت.

٤- الصراع وتأثيراته على أداء فريق البيع:

إن كلا من صراع المهام والعلاقات بين العاملين بالبيع له تأثير مدمر على أداء فريق البيع. تحديداً، إن الصراع الشخصي بين القائمين بالعمل يسبب منع تبادل المعلومات بين أعضاء فريق البيع وبالتالي إعاقة قدرة الفريق على التعلم والتأقلم والتحسين بصورة جماعية. وعلاوة على ذلك، إن الصراع بين العاملين في المبيعات في المستويات الدنيا من المنظمة له تأثير مدمر على قدرة الفريق على التعلم وأداء أكثر من وظائف البيع في المستويات العليا من هرم الشركة. وفي النهاية، على تنفيذيين البيع بأن يكونوا أكثر فعالية في مدخلهم لمعالجة الصراع (WYLD, 2015).



سادساً: مكافأة وتحفيز العاملين وعلاقته برضا الزبائن:

تحتاج المنشأة إلى توافر استراتيجيات المكافآت والحوافز الملائمة لزيادة رضا العاملين والحفاظ على العاملين وجذب العاملين الجدد. وإذا كانت المنشأة ترغب في زيادة إنتاجية العاملين لديها ولديها منتجات عالية الجودة ، فإنها تحتاج إلى التأكد من رضا العاملين لديها. وجودة المنتجات العالية تؤدي بدورها إلى رضا الزبائن وهذا بدوره سوف يرفع مستوى الحفاظ على الزبائن الحاليين واكتساب الزبائن الجدد. ومن ثم، يؤدي ذلك إلى رفع أداء المنشأة من ناحية نمو الإيرادات المرتفعة والربحية المرتفعة في الأجل الطويل (Shah , 2014).

سابعاً: تمكين وتحفيز العاملين يؤدي الى زيادة الأداء:

إن القيادة التمكينية لدى مدير البيع باتخاذ القرارات ومنح المكافآت والحوافز لأعضاء الفريق لها تأثير إيجابي على قدرات خلق المعرفة بالعملاء لدى فريق البيع. حيث أن التأثير الإيجابي للقيادة التمكينية على قدرات خلق المعرفة بالعملاء لدى فريق البيع تتخفف عندما يكون هناك مستوى مرتفع من تداخل المهام أو تداخل النتائج أو كلاهما معاً. ومع ارتفاع تداخل النتائج والتفاعل بين تداخل المهام والنتائج، يرتفع مستوى خلق المعرفة بالعملاء لدى فريق البيع مما يقترح أن تداخل النتائج والجمع بين تداخل المهام والنتائج يحل محل دور القيادة التمكينية. وفي النهاية، إن كلما ارتفعت قدرات خلق المعرفة بالعملاء لدى فريق البيع، ارتفع أداء علاقات العملاء والأداء المالي لفريق البيع (Bulent) .Menguc , 2013

الجزء الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف هو جميع الأفراد العاملين



في الشركات الحكومية لصناعة الأدوية في العراق والمتمثلة بـ (الشركة العامة لصناعة الأدوية / سامراء، شركة أدوية نينوى) ويبلغ العدد الإجمالي للعاملين في الشركات محل الدراسة لعام (٢٠١٥) وفق إحصائية وزارة الصناعة والمعادن العراقية حوالي (٤٥٠٠) موظف وموظفة ؛ يتضح ذلك من خلال الجدول رقم (١) والذي يوضح توزيع العاملين على الشركتين محل الدراسة وفقاً لأسم الشركة وجهة الإشراف وسنة التأسيس وعدد العاملين.

جدول رقم (١)

الشركات محل الدراسة وفقاً لجهة الإشراف وسنة التأسيس وعدد العاملين

اسم الشركة	جهة الاشراف	سنة التأسيس	عدد العاملين
شركة أدوية سامراء	حكومية	١٩٦٥	٣٠٠٠
شركة أدوية نينوى	حكومية	٢٠٠٢	١٥٠٠
إجمالي عدد العاملين			٤٥٠٠

• المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الشركات

ثانياً : عينة الدراسة:

تم احتساب حجم العينة اعتماداً على البرنامج الاحصائي (STAT2). وقد كانت وحدة المعاينة هي المديرون التنفيذيون والعاملون بالشركات موضع الدراسة، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة اعتماداً على قوائم أسماء العاملين بالشركات.

وتم توزيع العينة بين الشركتين بالنسبة المئوية لعدد العاملين لكل شركة، وكانت نسبة الاستجابة لاستمارة الاستبيان ٩٥% أي استجابة ٣٢٤ مفردة من



العلاقة بين مكافأة وتحفيز العاملين وفاعلية أداء فريق البيع : دراسة ميدانية

د. عمر أحمد محمد مجالي الدليمي

حجم العينة الكلي والبالغ ٣٤١ مفردة كون أن التوزيع والجمع تم من قبل الباحث شخصياً وتم التركيز على جمع أكبر عدد من الاستبيانات الموزعة. وكان توزيع أفراد العينة على الشركات حسب اختلاف العاملين من شركة لأخرى وكما مبين في الجدول رقم (٢).

جدول رقم (٢)

نسبة اختيار عينة الدراسة

ت	مكان العمل	عدد العاملين	النسبة
١	شركة أدوية سامراء	٣٠٠٠	٦٦.٦%
٢	شركة أدوية نينوى	١٥٠٠	٣٣.٤%

• المصدر من إعداد الباحث.

جدول رقم (٣)

توزيع استمارات الاستبيان على الشركات محل الدراسة

العينة	النسبة الى المجموع	عدد العاملين	مكان العمل
٢٢٧	٦٦.٦	٣٠٠٠	شركة أدوية سامراء
١١٤	٣٣.٤	١٥٠٠	شركة أدوية نينوى
٣٤١	١٠٠%	٤٥٠٠	المجموع

• المصدر من إعداد الباحث.

ثالثاً: طرق جمع البيانات:

١- قوائم الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان إحدى الأدوات المهمة والملاءمة بشكل كبير لتقصي الآراء ووجهات النظر نحو مسألة او قضية ما، وقد تم استخدام استمارة



الاستبيان كأداة رئيسية في هذه الدراسة للحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، وقد تم تصميم الاستمارة في ضوء أهداف البحث الى جميع العاملين في مختلف وظائفهم وتخصصاتهم ومستوياتهم في الشركات الحكومية العامة لصناعة الأدوية في العراق.

وقد قام الباحث بتوزيع وجمع استمارات الاستبيان عن طريق المقابلات الشخصية والإنترنت وتم توزيع وجمع أغلب الاستمارات بالمقابلات الشخصية وقد قام الباحث بالإجابة على استفسارات أفراد العينة أثناء توزيع الاستمارات واثناء استلامها منهم.

٢- الدراسة التحليلية:

تم تفريغ استمارات الاستبيان ومراجعتها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها، وذلك لاستخلاص النتائج حول موضوع الدراسة باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة التي تتفق مع فروض الدراسة وهي:

أ- الإحصاء الوصفي :

- النسب المئوية: حيث تم حساب التكرارات المقابلة لكل عبارة حسب النسبة المئوية لاستجابات عينة الدراسة لكل مفردة من مفردات الاستبيان.
- الوسط الحسابي: يعرض متوسط الإجابات عند متغير معين.
- الانحراف المعياري: يبين درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
- معامل الاختلاف: ويبين مدى اتفاق أو اختلاف أفراد العينة على فقرات الاستبانة.

ب- الإحصاء الاستدلالي:

- معامل ثبات ألفا كرونباخ: يهدف إلى قياس درجة ثبات الاجابات على فقرات الاستبانة.
- الاتساق الداخلي: حيث يتم قياس مدى ارتباط وتمثيل الفقرة للمحور الرئيسي له فإذا كان ارتباط الفقرة بالمحور معنوي وذو دلالة فإن هذه الفقرة تمثل وتعبر عن المحور الرئيسي وبشكل جيد.



يمكن أيضا حساب الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

• تحليل الانحدار الخطي المتعدد: لاختبار ثبات صلاحية النموذج، ولقياس أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

رابعاً: التحليل الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية:

١- تحليل اتجاهات اجابات فئة العاملين المتعلقة بمكافأة وتحفيز العاملين في الشركات الحكومية لصناعة الأدوية في العراق.

جدول رقم (٤)

التحليل الاحصائي لآراء أفراد عينة الدراسة حول مكافأة وتحفيز العاملين

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٣٧.٣١%	١.٠٥٩	٢.٨٤	تناسب الراتب مع حجم العمل
٤٩.١٣%	٠.٩٣٨	١.٩١	رواتبنا عالية
٥٢.٥٣%	٠.٩٩٠	١.٨٩	نظام المكافآت مرضٍ
٥١.٢٤%	١.١٦٨	٢.٢٨	الحوافز مرتبطة بالأداء
٤٤.٧٣%	١.٣٦٩	٣.٠٦	الحوافز تشجع على العمل الجماعي
٣٧.٨٧%	١.٠٠٣	٢.٥٨	معايير الاداء معلنة للجميع
٤٥.٠٥%	١.٠٥٣	٢.٣٤	يوجد نظام لقياس الاداء
٢٨.٠٨%	٠.٦٧٧٧٠	٢.٤١٣٠	مكافأة وتحفيز العاملين

• المصدر : من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة.



العلاقة بين مكافأة وتحفيز العاملين ومعاملة أداء فريق البيع : دراسة ميدانية
د. عمر أحمد محمد مجاهد الدليمي

من الجدول رقم (٤) يتبين ما يلي:

- هنالك قصور في نظام الاجور والمكافآت والحوافز في الشركات موضع الدراسة مما ادى الى وجو سخط بين العاملين في هذه الشركات بسبب قلة الاهتمام بهذا الجانب وعدم ربط الحوافز بالأداء.
- عدم وضع معايير معلنة لقياس الأداء ليتم وضع حوافز على أساسها.
- ٢- تحليل اتجاهات اجابات فئة العاملين المتعلقة بأداء فريق البيع في الشركات الحكومية لصناعة الأدوية في العراق.

جدول رقم (٥)

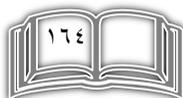
التحليل الاحصائي لآراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد أداء فريق البيع

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٢٦.٥٤%	٠.٩٦٤	٣.٦٣	حققت الشركة ارتفاع في المبيعات
٣٩.٨٨%	١.١٨٦	٢.٩٧	يستخدم النت لإيصال ما هو جديد للزبائن
٢٧.٩٢%	٠.٩١٨	٣.٢٩	انخفاض اسعار المنتجات
٤٠.٣٨%	١.١٢٣	٢.٧٨	يفوض رجال البيع صلاحيات منح الخصم

• المصدر من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة.

يتبين من الجدول رقم (٥) ما يلي:

- هنالك عجز في تحقيق الأرباح خلال الثلاث سنوات الأخيرة من فترة البحث ويعزى ذلك الى تدهور الأوضاع التسويقية والأمنية.
- هنالك قصور شديد في استخدام شبكة الانترنت لإيصال كل ما هو جديد عن الشركات الى الزبائن ليكون الزبون على اطلاع تام بأحوال الشركات ومنتجاتها الأمر الذي يعتبر سمة من سمات العصر الحديث.



- ضعف تحويل الصلاحيات لرجال البيع الذين يقومون بعقد الصفقات والالتزام باللوائح والقوانين التي لا تتسم بصفة المرونة التي يجب ان تكون متوفرة في عقد الصفقات البيعية الأمر الذي يؤدي الى خسارة الشركات للكثير من الصفقات التي من الممكن أن تدر أرباحاً للشركات.

٣- اختبار الفرض:

لا توجد علاقة معنوية بين مكافأة وتحفيز العاملين و فاعلية أداء فريق البيع في الشركات الحكومية لصناعة الأدوية في العراق.

جدول رقم (٦)

نتائج تحليل معامل الارتباط (بيرسون) بين مكافأة وتحفيز العاملين وفاعلية أداء فريق البيع

مكافأة وتحفيز العاملين		أداء فريق البيع
الدلالة	معامل الارتباط	
٠.٠٠٠	٠.٤٧٩	حجم المبيعات
٠.٠٠٠	٠.٦١٩	رضا الزبون
٠.٠٠٠	٠.٦٣٥	ولاء الزبون

ويتضح من الجدول السابق رقم (٦) أنه تم رفض الفرض، وقبول الفرضية البديلة، أنه توجد علاقة معنوية بين مكافأة وتحفيز العاملين وفاعلية أداء فريق البيع في الشركات الحكومية لصناعة الأدوية في العراق، حيث أن الدلالة الاحصائية ٠.٠٠٠ وهي أقل من ٠.٠٥ وقيمة معامل الارتباط على الترتيب كانت ٠.٤٧٩، ٠.٦١٩، ٠.٦٣٥، وهذا يعني أنه توجد علاقة طردية مكافأة وتحفيز العاملين وفاعلية أداء فريق البيع في الشركات الحكومية لصناعة الأدوية في العراق.



الجزء الرابع : النتائج والتوصيات

١- النتائج:

يمكن استخلاص مجموعة من النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة وعلى النحو التالي:

- أ- خلصت الدراسة إلى وجود عدم رضا بين العاملين فيما يخص الحوافز والمكافآت وأيضا فيما يخص ارتباط الحوافز والمكافآت بالأداء.
- ب- توصلت الدراسة إلى أن العاملين في الشركات الحكومية لصناعة الأدوية في العراق يحصلون على جزء بسيط من احتياجاتهم من منتجات شركاتهم من خلال أقسام الطبابة في الشركات في حين يتعذر حصولهم بسهولة على النماذج المجانية التي تقوم الإدارة العليا بتوزيعها باستراتيجيات معينة فيتعذر إبداء رأي العاملين بفاعلية المنتجات الجديدة للشركات، إضافة إلى عدم أخذ الإدارة بحساباتها أذواق زبائنها الخارجيين فيما يتعلق بالأمور الفنية الخاصة بالمنتج كشكل العبوة أو حجمها أو الألوان المستخدمة لعبوات كل منتج.
- ت- توصلت الدراسة إلى أن هنالك ارتباط قوي بين الحوافز التي تقدم للعاملين وبين ارتفاع مستوى انتاجهم ووصولهم إلى مستوى الرضا الوظيفي والولاء لشركتهم، حيث كلما كانت هنالك حوافز للعاملين كان هنالك فاعلية في الأداء.

٢- التوصيات:

- أ- يجب على الإدارة وضع آليات لقياس الأداء وخاصة الغير متوقع منه (الابتكار) ووضع حوافز بقدر هذا الأداء حيث سيجد العاملون أن جهودهم لن تذهب بلا مكافأة ويتسابق الباقون على كل ما هو جديد وبلورة أفكارهم إلى عمل على أرض الواقع.



- ب- من الضروري إشعار الإدارة للعاملين بأنهم ينتمون لشركتهم وهم الجزء الأهم منها وذلك بتخصيص جزء من منتجاتها يوزع بشكل دوري على العاملين ويعتبر هذا الأمر مكافأة للعاملين إضافة الى انه يجعل من العاملين أداة ترويجية للشركة تعكس للمجتمع الخارجي أو الزبائن الخارجيين جودة منتجاتها.
- ت- على الإدارة الاهتمام الجدي بموضوع الحوافز والمكافآت لما له من تأثير قوي على نفسية العاملين وارتفاع أو انخفاض أدائهم حيث أن وجود المكافآت والحوافز حتى لو كانت قليلة هو عبارة عن مؤشر ايجابي للعاملين وإذا تم ربطها بالأداء حيث تزيد بزيادة الأداء فهذا سيكون أكثر ايجابية.

العلاقة بين مكافأة وتحفيز العاملين وفاعلية أداء فريق البيع : دراسة ميدانية
د. عمر أحمد محمد مجالي الحلبي

المراجع

المراجع العربية:

- ١- الهيتي، خالد عبد الرحيم، (٢٠١٠)، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط٣، عمان.
- ٢- بحر، يوسف عبد عطية (٢٠١٠)، المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الإبداعي للمديرين العاملين بالقطاع العام، دراسة ميدانية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة الإسلامية بغزة.
- ٣- عوض الله، ميرفت توفيق إبراهيم (٢٠١٢)، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الأكاديمية العربية بالدنمارك، غزة.
- ٤- العتري، فائزة بنت الحميدي، (قياس فاعلية برامج كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود في تلبية احتياجات المجتمع)، رسالة منشورة، جامعة الملك سعود بمدينة الرياض، ٢٠٠٥.
- ٥- دهش و عبد الكريم، تأثير المهارة السياسية في أداء الفريق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد ٤، المجلد ١٣، ص ص ٢٠٢-٢٢٧، ٢٠١١.
- ٦- عبد الحميد، طلعت أسعد، كيف تجذب عميلاً دائماً الجيد في فن البيع المتميز، الرياض، مكتبة الشقري، ٢٠١٤.

المراجع الأجنبية:

- 1- Leigh Reynolds, The Influence Of Internal Marketing On Internal Customer Satisfaction Within Retail Banking , Submitted In Fulfillment Of The Requirements For The Degree Mcom In Marketing Management In The Faculty Of Management At The University Of Johannesburg , October, 2013.
- 2- Abhay Shah, Internal Marketing's Effects on Employee Satisfaction, Productivity, Product Quality, Consumer Satisfaction and Firm Performance, American Journal of Management vol. 14(4) 2014.



العلاقة بين مكافأة وتحفيز العاملين وفعاليتهم أداء فريق البيع : دراسة ميدانية
د. عمر أحمد محمد مجالي الدليمي

- 3- David C. Wyld, How Does Conflict Impact Sales Team Performance?, Academy of Management Perspectives, 2015, Vol. 29, No. 1.
- 4- Bulent Menguc et al, Customer knowledge creation capability and performance in sales teams, J. of the Acad. Mark. Sci. (2013) 41:19–39.
- 5- Bulent Menguc et al, Customer knowledge creation capability and performance in sales teams, J. of the Acad. Mark. Sci. (2013) 41:19–39

