

عنوان الرسالة:

دور أساليب القيادة التحويلية لمديري المبيعات في رفع أداء فرق البيع لشركة المواد الحرارية السعودية

إعداد الطالب / عبدالرحمن عطيه الزهراني

الرقم الجامعي / 252000525

إشراف / د. الفيصل عبدالحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي

2026

وَقَدْ عَلِمْتُ أَنِّي

Qabilas.com

قائمة المحتويات:

3	قائمة المحتويات:
5	قائمة الجداول:
7	قائمة الاشكال:
8	المستخلص:
10	الفصل الأول:
11	المقدمة:
12	مشكلة الدراسة:
13	أهمية الدراسة:
15	أهداف الدراسة:
15	تساؤلات الدراسة:
16	فرضيات الدراسة:
17	النظرية العلمية المتبعة في إعداد البحث:
19	الفصل الثاني: الدراسات السابقة:
20	مقدمة:
22	متغيرات الدراسة:
24	الدراسات السابقة:
31	الاطار النظري:
34	الفصل الثالث: منهجية الدراسة:
35	مقدمة:
37	المنهجية وطرق البحث:
39	مجتمع البحث:

41	حدود الدراسة:
43	خطوات جمع البيانات:
44	محددات حجم العينة:
47	الفصل الرابع: نتائج الدراسة.
48	مقدمة:
49	تحليل البيانات:
51	الوصف الاحصائي لبيانات التجربة.
90	النتائج والتوصيات:
92	الخلاصة:
95	Abstract
97	الملاحق:
102	المراجع.

قائمة الجداول:

- جدول 1 : الوصف الاحصائي لبيانات الدراسة.....54
- جدول 2 : الوصف الاحصائي لجنس المشاركين في التجربة.....54
- جدول 3 : الوصف الاحصائي لعمر المشاركين في التجربة.....56
- جدول 4 : الوصف الاحصائي للدرجة العلمية للمشاركين في التجربة.....57
- جدول 5 : الوصف الاحصائي ليمتدع مدير المبيعات بسلوك أخلاقي يحتذى به داخل الفريق.....58
- جدول 6 : الوصف الاحصائي ليلتزم مدير المبيعات بالقيم المهنية في جميع تعاملاته.....59
- جدول 7 : الوصف الاحصائي ليضع مدير المبيعات مصلحة الفريق فوق مصالحته الشخصية.....61
- جدول 8 : الوصف الاحصائي ليحظى مدير المبيعات باحترام وثقة أعضاء فريق البيع.....62
- جدول 9 : الوصف الاحصائي ليشجع مدير المبيعات الفريق على الالتزام بمعايير عالية من النزاهة.....63
- جدول 10 : الوصف الاحصائي ليعبر مدير المبيعات عن رؤية واضحة لمستقبل فريق البيع.....64
- جدول 11 : الوصف الاحصائي ليحفز مدير المبيعات الفريق لتحقيق أهداف طموحة.....66
- جدول 12 : الوصف الاحصائي ليستخدم مدير المبيعات أساليب تشجيعية ترفع الروح المعنوية.....67
- جدول 13 : الوصف الاحصائي ليعزز مدير المبيعات روح العمل الجماعي بين أفراد الفريق.....68
- جدول 14 : الوصف الاحصائي ليوضح مدير المبيعات أهمية دور كل فرد في تحقيق أهداف الشركة.....69
- جدول 15 : الوصف الاحصائي ليشجع مدير المبيعات الفريق على طرح أفكار جديدة ومبتكرة.....70
- جدول 16 : الوصف الاحصائي ليدعم مدير المبيعات التفكير غير التقليدي في حل المشكلات البيعية.....72
- جدول 17 : الوصف الاحصائي ليتقبل مدير المبيعات النقد البناء والاقتراحات التطويرية.....73
- جدول 18 : الوصف الاحصائي ليحفز مدير المبيعات الفريق على تحليل أسباب تراجع المبيعات بشكل علمي.....74
- جدول 19 : الوصف الاحصائي ليمنح مدير المبيعات الفرصة لتجربة أساليب بيع جديدة.....76
- جدول 20 : الوصف الاحصائي ليهتم مدير المبيعات باحتياجات كل عضو في الفريق بشكل فردي.....77
- جدول 21 : الوصف الاحصائي ليقدم مدير المبيعات الدعم والتوجيه الشخصي لأعضاء الفريق.....78
- جدول 22 : الوصف الاحصائي ليراعي مدير المبيعات الفروق الفردية في قدرات فريق البيع.....80
- جدول 23 : الوصف الاحصائي ليساعد مدير المبيعات الموظفين على تطوير مهاراتهم البيعية.....81
- جدول 24 : الوصف الاحصائي ليستمتع مدير المبيعات لمشكلات الفريق ويسعى لحلها.....82
- جدول 25 : ملخص معالجة القضية.....84
- جدول 26 : إحصائيات الموثوقية.....84
- جدول 27 : اختبار كاي سكوير لدور أساليب القيادة التحويلية لزيادة القيم الواضحة لشركة المواد الحرارية السعودية.....85
- جدول 28 : اختبار كاي سكوير لدور أساليب القيادة التحويلية لزيادة مصلحة الفريق لشركة المواد الحرارية السعودية.....86
- جدول 29 : اختبار كاي سكوير لدور أساليب القيادة التحويلية لإنشاء رؤية واضحة لشركة المواد الحرارية السعودية.....87

89.....	جدول 30: تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة.....
89.....	جدول 31: ملخص نموذج عامل بايز.....
89.....	جدول 32: تقديرات بايزية لتباين الخطأ.....
97.....	جدول 33: أهم الاختصارات المستخدمة في البحث.....
98.....	جدول 34: الاختصارات الإحصائية.....

قائمة الاشكال:

- رسم توضيحي 1: التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة.....55
- رسم توضيحي 2: التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة.....56
- رسم توضيحي 3: التمثيل البياني للدرجة العلمية للمشاركين في التجربة.....57
- رسم توضيحي 4: التمثيل البياني ليمتدع مدير المبيعات بسلوك أخلاقي يحتذى به داخل الفريق.....58
- رسم توضيحي 5: التمثيل البياني ليلتزم مدير المبيعات بالقيم المهنية في جميع تعاملاته.....60
- رسم توضيحي 6: التمثيل البياني ليضع مدير المبيعات مصلحة الفريق فوق مصالحته الشخصية.....61
- رسم توضيحي 7: التمثيل البياني ليحظى مدير المبيعات باحترام وثقة أعضاء فريق البيع.....62
- رسم توضيحي 8: التمثيل البياني ليشجع مدير المبيعات الفريق على الالتزام بمعايير عالية من النزاهة.....63
- رسم توضيحي 9: التمثيل البياني ليعبر مدير المبيعات عن رؤية واضحة لمستقبل فريق البيع.....65
- رسم توضيحي 10: التمثيل البياني ليحفز مدير المبيعات الفريق لتحقيق أهداف طموحة.....66
- رسم توضيحي 11: التمثيل البياني ليستخدم مدير المبيعات أساليب تشجيعية ترفع الروح المعنوية.....67
- رسم توضيحي 12: التمثيل البياني ليعزز مدير المبيعات روح العمل الجماعي بين أفراد الفريق.....68
- رسم توضيحي 13: التمثيل البياني ليوضح مدير المبيعات أهمية دور كل فرد في تحقيق أهداف الشركة.....69
- رسم توضيحي 14: التمثيل البياني ليشجع مدير المبيعات الفريق على طرح أفكار جديدة ومبتكرة.....71
- رسم توضيحي 15: التمثيل البياني ليدعم مدير المبيعات التفكير غير التقليدي في حل المشكلات البيعية.....72
- رسم توضيحي 16: التمثيل البياني ليتقبل مدير المبيعات النقد البناء والاقتراحات التطويرية.....73
- رسم توضيحي 17: التمثيل البياني ليحفز مدير المبيعات الفريق على تحليل أسباب تراجع المبيعات بشكل علمي.....75
- رسم توضيحي 18: التمثيل البياني ليمنح مدير المبيعات الفرصة لتجربة أساليب بيع جديدة.....76
- رسم توضيحي 19: التمثيل البياني ليهتم مدير المبيعات باحتياجات كل عضو في الفريق بشكل فردي.....77
- رسم توضيحي 20: التمثيل البياني ليقدم مدير المبيعات الدعم والتوجيه الشخصي لأعضاء الفريق.....79
- رسم توضيحي 21: التمثيل البياني ليراعي مدير المبيعات الفروق الفردية في قدرات فريق البيع.....80
- رسم توضيحي 22: التمثيل البياني ليساعد مدير المبيعات الموظفين على تطوير مهاراتهم البيعية.....81
- رسم توضيحي 23: التمثيل البياني ليستمع مدير المبيعات لمشكلات الفريق ويسعى لحلها.....83
- رسم توضيحي 24: المقاييس المتماثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور أساليب القيادة التحويلية لزيادة القيم الواضحة لشركة المواد الحرارية السعودية.....85
- رسم توضيحي 25: المقاييس المتماثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور أساليب القيادة التحويلية لزيادة مصلحة الفريق لشركة المواد الحرارية السعودية.....86
- رسم توضيحي 26: المقاييس المتماثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور أساليب القيادة التحويلية لإنشاء رؤية واضحة لشركة المواد الحرارية السعودية.....88

المستخلص:

يستكشف هذا البحث تأثير أساليب القيادة التحويلية التي يتبناها مديرو المبيعات في تحسين أداء فرق المبيعات في الشركة السعودية للمواد الحرارية. تُعتبر القيادة عنصرًا أساسيًا في تحقيق النجاح المؤسسي، لا سيما في مجال المبيعات حيث يؤثر تفاعل الموظفين وتعاونهم وأدأهم بشكل مباشر على نتائج المؤسسة. يركز البحث على تقييم كيفية مساهمة القيادة التحويلية في بناء مبادئ مهنية، ودعم مصالح الفريق، ورسم رؤية واضحة داخل الشركة.

استخدمت الدراسة منهجًا تحليليًا وصفيًا، وتقنية كمية لجمع البيانات وتقييمها. تم تصميم استبيان مُهيكل كأداة رئيسية لجمع البيانات، ووُزِعَ على العاملين في فرق المبيعات بالشركة السعودية للمواد الحرارية. شملت عينة البحث 187 شخصًا يمثلون خصائص ديموغرافية متنوعة كالجنس والفئات العمرية والمستويات التعليمية. تم تقييم البيانات المُجمعة باستخدام مناهج إحصائية متعددة، بما في ذلك الإحصاء الوصفي، وتحليل الموثوقية، واختبارات مربع كاي، وتحليل التباين (ANOVA)، والتحليل البايزي.

كشفت نتائج التحليل الوصفي أن المشاركين ينظرون عادةً إلى مدى انتشار أساليب القيادة التحويلية بين مديري المبيعات بمستوى متوسط. وأشارت النتائج إلى أن مديري المبيعات يتمتعون بخصائص قيادية أساسية متنوعة، كالسلوك الأخلاقي، والالتزام بالمبادئ المهنية، وتعزيز التعاون، ودعم الابتكار، ومراعاة الاحتياجات الخاصة للعاملين. وتساهم هذه الأساليب القيادية في بناء بيئة عمل صحية تزيد من مشاركة الموظفين وتعاونهم داخل فرق المبيعات.

وأظهرت دراسة الموثوقية اتساقًا ممتازًا لأداة البحث، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ 0.905، مما يدل على موثوقية داخلية عالية لأسئلة الاستبيان. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت نتائج اختبارات مربع كاي وجود ارتباطات ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ومتغيرات البحث، بما في ذلك القيم المهنية، واهتمامات الفريق، ووضوح الرؤية التنظيمية. وتُبين هذه النتائج أن أساليب القيادة التحويلية ترتبط ارتباطًا وثيقًا بتطوير المبادئ الأخلاقية، وتعزيز التعاون، وتحسين التوجه التنظيمي داخل الشركة.

علاوة على ذلك، كشفت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن نموذج الانحدار المستخدم في البحث كان ذا دلالة إحصائية. أظهرت الدراسة أن المتغيرات المستقلة - القيم المهنية، واهتمامات الفريق، والرؤية الواضحة - تفسر حوالي 38.8% من التباين في القيادة التحويلية. وهذا يشير إلى أن هذه الخصائص التنظيمية لها تأثير حاسم في ترسيخ سلوكيات القيادة داخل قسم المبيعات.

وبشكل عام، توصلت الدراسة إلى أن للقيادة التحويلية أثراً بالغاً في تعزيز أداء فرق المبيعات وبناء مناخ تنظيمي إيجابي داخل الشركة السعودية للمواد الحرارية. فالقادة الذين يتبنون خصائص القيادة التحويلية قادرون على إشراك الموظفين، وتحفيز الإبداع، وزيادة التعاون، مما يسهم في نهاية المطاف في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتقتصر الدراسة تعزيز برامج تطوير القيادة، ونشر المبادئ الأخلاقية، وتشجيع التعاون، ودعم أساليب المبيعات المبتكرة، وذلك لتعزيز فعالية القيادة وتحسين أداء فرق المبيعات في الشركة.

الفصل الأول:

المقدمة

برزت القيادة كعامل حاسم في أداء المؤسسات في بيئات الشركات المعاصرة. تعمل الشركات الحديثة في أسواق شديدة التنافسية، حيث لا يعتمد النجاح المستدام على التكنولوجيا المبتكرة أو الأصول المالية فحسب، بل أيضاً على أساليب القيادة الفعالة التي تُحفّز الموظفين وتوجههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة. في الشركات التي تعتمد على المبيعات، تُعدّ القيادة ضرورية لأن فرق المبيعات تؤثر بشكل مباشر على زيادة الإيرادات، والتفاعل مع العملاء، ونمو السوق. يلعب مديرو المبيعات دوراً محورياً في توجيه موظفي المبيعات وتحفيزهم ومساعدتهم على تحقيق الأداء الأمثل. قد يؤثر أسلوب قيادتهم بشكل كبير على مواقف الموظفين، وتفانيهم، وإنتاجيتهم، وكفاءة الفريق بشكل عام. ونتيجة لذلك، تسعى الشركات باستمرار إلى تبني استراتيجيات قيادية تُحفّز الأفراد، وتعزز مشاركتهم، وترفع من مستوى أدائهم (Gemelgo, 2025).

تُعدّ القيادة التحويلية أسلوباً بارزاً في دراسات الإدارة والتنظيم. وهي أسلوب يُلهم فيه القادة أتباعهم ويشجعونهم على تجاوز معايير الأداء التقليدية من خلال وضع رؤية مشتركة، وتعزيز الإبداع، وبناء علاقات متينة داخل الفريق. لا يقتصر اهتمام القادة التحويليين على تحقيق أهداف الشركة المباشرة فحسب، بل يشمل أيضاً تطوير الموظفين، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، وتحفيز مساهماتهم الإبداعية في نجاح المؤسسة. وتؤكد استراتيجيات القيادة هذه على خصائص أساسية كالتأثير الإيجابي، والتحفيز الملهم، والتحفيز الفكري، والاهتمام الشخصي، والتي تُسهم مجتمعةً في خلق بيئة عمل إيجابية تُعزز مستويات عالية من مشاركة الموظفين وأدائهم (Liu, 2024).

في إدارة المبيعات، قد تلعب القيادة التحويلية دوراً محورياً في رفع أداء الفريق وإنتاجيته. ففرق المبيعات تعمل أحياناً تحت ضغط شديد نتيجةً للأهداف والمنافسة وتوقعات العملاء. في مثل هذه الظروف، قد لا تكون أساليب القيادة التقليدية، التي تعتمد بشكل كبير على السيطرة والمراقبة، كافيةً للحفاظ على دافعية الموظفين والتزامهم. أما مديرو المبيعات التحويليون، فيمكنهم خلق بيئة يشعر فيها الموظفون بالتمكين والاحترام والتشجيع على تجاوز مهامهم الموكلة إليهم. ومن خلال إيصال رؤية واضحة، وتقديم دعم مستمر، وتقدير الجهود الفردية، يُمكن للقادة التحويليين تعزيز تماسك الفريق وزيادة رغبة مندوبي

المبيعات في تحقيق أهداف المبيعات الصعبة. ونتيجةً لذلك، قد تُظهر فرق المبيعات التي يقودها مديرون تحويليون مستويات أداء وابتكار ورضا وظيفي مُحسَّنة (Dünneweber، 2019).

يعمل القطاع الصناعي في المملكة العربية السعودية، بما في ذلك الشركات العاملة في مجال المواد الحرارية، ضمن سوق تنافسية ومنتامية باستمرار. ويتعين على الشركات في هذا المجال الحفاظ على علاقات ممتازة مع العملاء، وتوفير منتجات موثوقة، والتحسين المستمر لأساليبها التشغيلية وأساليب البيع. وتُعد الشركة السعودية للمواد الحرارية إحدى الشركات العاملة في هذا القطاع، حيث يلعب أداء المبيعات دورًا حاسمًا في استدامة التنمية والحفاظ على القدرة التنافسية في السوق. وتعتمد كفاءة فرق المبيعات داخل هذه الشركات بشكل كبير على أسلوب القيادة الذي يتبعه مديرو المبيعات الذين يشرفون على جهودهم وينسقونها (Pratap، 2023).

وعلى الرغم من الأهمية المعروفة للقيادة في أداء المبيعات، لا تزال هناك حاجة لاستكشاف كيف تُحسن القيادة التحويلية، على وجه الخصوص، فعالية فرق المبيعات داخل الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية. وقد يُساعد فهم هذه العلاقة الشركات على تطبيق أساليب قيادية تُعزز مشاركة الموظفين، وتُحسن التعاون، وتزيد من نجاح المبيعات بشكل عام. ولذلك، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف دور أساليب القيادة التحويلية بين مديري المبيعات في تحسين أداء فرق المبيعات في الشركة السعودية للمواد الحرارية، مما يُساهم في كل من المعرفة الأكاديمية والتطبيقات الإدارية العملية في مجال القيادة وإدارة المبيعات (Elshaer، 2025).

مشكلة الدراسة

على الرغم من التقدم الكبير الذي أحرزته شركات المواد الحرارية السعودية في مجال الإنتاج والتوسع في السوق، إلا أن إحدى أهم المشكلات التي تواجهها هي عدم اتساق أداء فرق المبيعات. ويُعزى هذا التباين أحيانًا إلى أنماط قيادة مديري المبيعات، والتي قد لا توفر دائمًا النهج التحويلي اللازم لإشراك الموظفين، وإشراكهم في صنع القرار، وتعزيز الولاء التنظيمي.

وفقًا للدراسات الحديثة، تُعد القيادة التحويلية من أهم العوامل في تحسين أداء فرق المبيعات، لأنها تشجع الإبداع، وتعزز بيئة عمل رائعة، وتحفز الأفراد على الأداء بأعلى مستويات الجودة. ومع ذلك، لا يزال استخدام هذه الاستراتيجيات محدودًا في

بعض القطاعات الصناعية، مثل صناعة المواد الحرارية، التي تتميز بيئة عمل تقنية وميدانية تتطلب قيادة قادرة على الموازنة بين العوامل البشرية والتقنية. ونتيجةً لذلك، ينبع تحدي الدراسة من الحاجة إلى تحديد طبيعة أنماط القيادة التحويلية لدى مديري المبيعات في صناعات المواد الحرارية السعودية، وأثرها على أداء فرق المبيعات. يمكن صياغة المشكلة بالسؤال الرئيسي التالي:

ما تأثير أنماط القيادة التحويلية على مديري المبيعات في تعزيز أداء فرق المبيعات في شركات المواد الحرارية في المملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة

القيادة التحويلية من أشهر أساليب القيادة الحديثة، وقد أثبتت فائدتها في تحسين أداء المنظمة وتشجيع الأفراد على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ومع التطورات الاقتصادية والصناعية التي تشهدها المملكة العربية السعودية في ظل رؤية 2030، بات من الضروري تبني أساليب قيادية تُسهم في تحسين الأداء، وتحقيق التميز التنافسي، وتعزيز ثقافة تنظيمية قائمة على الابتكار والتحفيز طويل الأمد. وفي هذا السياق، تتجلى أهمية البحث في أساليب القيادة التحويلية لمديري المبيعات ودورها في تعزيز أداء فرق المبيعات في شركات المواد الحرارية السعودية. تُعدّ المواد الحرارية قطاعًا صناعيًا مهمًا يدعم مشاريع البنية التحتية والصناعات الثقيلة والطاقة. ونظرًا للمنافسة الشرسة واحتياجات السوق المتغيرة، يتطلب هذا القطاع مستوى عالٍ من الكفاءة والابتكار في إدارة المبيعات.

تتمثل أهمية هذه الدراسة في سعيها إلى ربط مفهوم القيادة بالواقع العملي في سياق صناعي سعودي متطور. وهذا يفتح فرصًا جديدة للشركات لفهم تأثير القيادة التحويلية على تطوير فرق المبيعات وتحقيق النجاح الشامل بشكل أفضل. كما يُسهم في سد الفجوة المعرفية في الدراسات المحلية التي لم تُعالج بفعالية تطبيقات القيادة التحويلية في القطاعين الصناعي والتجاري.

علاوة على ذلك، تتجاوز قيمة الدراسة الجانب الأكاديمي لتشمل جانبًا عمليًا. ويمكن الاستفادة من نتائجها في تحسين استراتيجيات التدريب والتطوير الإداري في شركات المواد الحرارية، وزيادة كفاءة قادة المبيعات، وتعزيز قدرتهم على تحفيز زملائهم لتحقيق أهداف الشركة بفعالية أكبر. ونتيجةً لذلك، تُسهم هذه الدراسة في دعم الجهود الوطنية الرامية إلى تحسين

الأداء المؤسسي، وتنمية القدرات البشرية، وتحقيق التميز المؤسسي بما يتوافق مع أهداف التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية.

- الأهمية العلمية

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من هدفها في إثراء الأدبيات النظرية في مجال القيادة التحويلية وإدارة المبيعات، من خلال توفير فهم أعمق للعلاقة بين أساليب القيادة التحويلية وأداء فرق المبيعات في قطاع صناعي حيوي: قطاع المواد الحرارية في المملكة العربية السعودية. تساهم هذه الدراسة في سد فجوة بحثية قائمة في الدراسات العربية، والتي ركزت بشكل أساسي على القيادة التحويلية في قطاعي الخدمات والتعليم، متجاهلة قطاع المبيعات الصناعي.

كما تهدف الدراسة إلى وضع إطار نظري يُبرز الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، والدافعية الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي)، ويربطها بمؤشرات أداء فرق المبيعات، مثل الإنتاجية، والالتزام التنظيمي، والابتكار في أساليب البيع. ونتيجةً لذلك، تُقدم هذه الدراسة إضافةً علميةً لمجالي إدارة الأعمال والقيادة التنظيمية، بالإضافة إلى تطوير نماذج بحثية تربط سلوك القيادة بالأداء الوظيفي في سياقات العمل الصناعية والتقنية.

- الأهمية العملية

تكمن القيمة العملية للدراسة في تطبيقها على صناعات المواد الحرارية السعودية، التي تُعدّ مكونات أساسية في سلاسل التوريد الصناعية والبنية التحتية الوطنية. تُقدّم نتائج الدراسة إرشادات عملية لمديري المبيعات وصانعي القرار حول كيفية تطبيق مناهج القيادة التحويلية لتحسين أداء فرق المبيعات، وزيادة الإنتاجية، وبناء ثقافة ريادة الأعمال والابتكار بين الموظفين.

كما يُمكن الاستفادة من نتائج البحث في بناء برامج تدريبية لمديري المبيعات في الشركات الصناعية لتحسين مهارات القيادة التحويلية، بما يتماشى مع أهداف رؤية المملكة 2030 في تنمية رأس المال البشري وتحسين الأداء المؤسسي. علاوة على ذلك، تُساعد الدراسة إدارات الموارد البشرية في تطبيق سياسات تحفيزية وإدارية قائمة على القيادة التحويلية، مما يُساهم في تطوير ثقافة تنظيمية إيجابية ومستدامة تُحسّن القدرة التنافسية للشركات في الأسواق المحلية والإقليمية.

أهداف الدراسة

- الهدف الرئيسي:

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم تأثير أساليب القيادة التحويلية التي يستخدمها مديرو المبيعات في شركات المواد الحرارية السعودية على أداء فرق المبيعات.

- الأهداف الفرعية:

- تقييم استخدام أساليب القيادة التحويلية من قبل مديري المبيعات في شركات المواد الحرارية السعودية.
- تقييم العلاقة بين القيادة التحويلية والدافع الوظيفي لدى أعضاء فرق المبيعات في هذه الشركات.
- دراسة آثار القيادة التحويلية على الأداء الفردي والجماعي في فرق المبيعات.
- تحديد مدى مساعدة القيادة التحويلية لأعضاء فرق المبيعات على تحسين مهارات التواصل والعمل الجماعي.
- دراسة تأثير القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي والالتزام المهني لدى أعضاء فرق المبيعات.
- وضع أفكار عملية لبناء أساليب قيادة تحويلية في أقسام المبيعات لزيادة الكفاءة التشغيلية والمبيعات الإجمالية في شركات المواد الحرارية السعودية.

تساؤلات الدراسة

- السؤال الرئيسي للدراسة:

إلى أي مدى تُسهم أساليب القيادة التحويلية لمديري المبيعات في تحسين أداء فرق المبيعات في شركات المواد الحرارية السعودية؟

- الأسئلة الفرعية:

- ما مدى استخدام مديري المبيعات في شركات المواد الحرارية السعودية لأساليب القيادة التحويلية (الإلهام التحفيزي، والقُدوة الحسنة، والتحفيز الفكري، والاهتمام الفردي)؟

- ما العلاقة بين أساليب القيادة التحويلية وتحفيز العمل لدى أعضاء فريق المبيعات؟
- إلى أي مدى تؤثر أساليب القيادة التحويلية على الفعالية الفردية والجماعية لفريق المبيعات؟
- كيف يُمكن للقيادة التحويلية أن تُساعد في بناء روح العمل الجماعي والتعاون والتواصل بين أعضاء فريق المبيعات؟
- كيف يُمكن للقيادة التحويلية أن تؤثر على تنمية الولاء والالتزام المؤسسي لدى مندوبي المبيعات؟
- ما هي الاستراتيجيات المُقترحة لبناء أساليب القيادة التحويلية في أقسام المبيعات في شركات المواد الحرارية السعودية لتحقيق أداء ممتاز وطويل الأمد؟

فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية للدراسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب القيادة التحويلية لمديري المبيعات وتحسين أداء فرق المبيعات في شركات المواد الحرارية السعودية.

- الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التأثير المثالي لمدير المبيعات والتزام أعضاء فريق المبيعات بأهداف الشركة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الملمم ورغبة فريق المبيعات في تحقيق أهداف المبيعات.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الفكري وقدرة فريق المبيعات على الابتكار وبناء استراتيجية المبيعات.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام الشخصي وزيادة رضا العمل والولاء التنظيمي بين أعضاء فريق المبيعات.

- تتفاوت درجات تأثير أساليب القيادة التحويلية على أداء فريق المبيعات، تبعاً للخصائص الديموغرافية لأعضاء الفريق (مثل الخبرة والعمر والمستوى الوظيفي).

- تساعد القيادة التحويلية منتجي المواد الحرارية السعوديين على تحقيق نمو طويل الأجل في المبيعات وتعزيز قدرتهم التنافسية.

النظرية العلمية المتبعة في إعداد البحث:

يستند إعداد هذه الدراسة بشكل أساسي إلى نظرية القيادة التحويلية، التي تُعدّ من أهم النظريات في دراسات القيادة والسلوك التنظيمي المعاصرة. وقد طرح جيمس ماكجريجور بيرنز (1978) هذه الفرضية لأول مرة، ثم وسّعها برنارد باس (1985). تركز نظرية القيادة التحويلية على قدرة القادة على إلهام وتحفيز وتطوير الموظفين لتحقيق أداءٍ يفوق التوقعات، مع دمج طموحاتهم الشخصية مع الأهداف الأعلى للمؤسسة. وعلى عكس أساليب القيادة التقليدية التي تُركز على الإشراف والرقابة وتحقيق الرضا الوظيفي، تُعزز القيادة التحويلية الرؤية والإلهام والتمكين وتنمية مواهب الموظفين (Andoko، 2024).

ووفقًا لنظرية القيادة التحويلية، يُلهم القادة أتباعهم من خلال وضع رؤية مستقبلية مُلهمة وإقناعهم بالالتزام بأهداف المؤسسة. ويتميز القادة التحويليون بقدرتهم على تشجيع الأفراد على تجاوز الأهداف، وتعزيز التفكير الإبداعي، وبناء روابط قوية داخل الفرق. كما أوضح باس أن القادة التحويلين يؤثرون على سلوك الموظفين من خلال أربعة عناصر أساسية، تُعرف عمومًا بأبعاد القيادة التحويلية الأربعة. تشمل هذه الخصائص التأثير المثالي، والتحفيز الملمهم، والتحفيز الفكري، والاهتمام الشخصي. يُسهم كل عنصر من هذه العناصر في تحسين أداء الموظفين وتعزيز التزامهم التنظيمي (Kiho Jun، 2023).

يتعلق البُعد الأول، وهو التأثير المثالي، بقدرة القادة على أن يكونوا قدوة حسنة لأتباعهم. فالقادة الذين يُظهرون مستويات عالية من النزاهة والسلوك الأخلاقي والالتزام بمبادئ الشركة يكتسبون ثقة واحترام موظفيهم. وفي سياق إدارة المبيعات، قد يُحفز مديرو المبيعات الذين يُظهرون تأثيرًا مثاليًا زملاءهم في المبيعات على الاقتداء بهم، والعمل بجدٍ، والالتزام بأعلى المعايير الأخلاقية في التعامل مع العملاء. يُساعد هذا النوع من القيادة الموظفين على بناء الولاء لقادتهم وللشركة (Mursalov، 2024).

أما العامل الثاني، وهو التحفيز الملمهم، فيركز على قدرة القائد على صياغة رؤية واضحة وتحفيز الموظفين على تحقيق أهداف طموحة. يُشجع القادة التحويليون زملاءهم من خلال إظهار التفاؤل والحماس والثقة في مهاراتهم. بالنسبة لفرق المبيعات، يُعد هذا النوع من التحفيز بالغ الأهمية، نظرًا لأن محترفي المبيعات عادةً ما يواجهون أهدافًا صعبة ومتطلبات تنافسية. قد يُساعد

مديرو المبيعات الذين يستخدمون أساليب تحفيزية مُلهمة فرقههم على الحفاظ على معنويات عالية، والتركيز على تحقيق أهداف المبيعات، وتجاوز صعوبات السوق (Suryadi، 2024).

أما العامل الثالث، وهو التحفيز الفكري، فيرتبط بمسؤولية القائد في تشجيع الأفراد على التفكير الإبداعي، ومراجعة الأساليب الحالية، واكتشاف حلول مبتكرة للتحديات. يُرى القادة التحويليون بيئةً يشعر فيها الأفراد بالراحة في تبادل الأفكار وتجربة أساليب جديدة. في سياق المبيعات، قد يدفع التحفيز الفكري مندوبي المبيعات إلى البحث عن تقنيات جديدة لجذب العملاء، وتحسين عروض المبيعات، وتطوير علاقات العملاء. يُساعد هذا العنصر الشركات على الحفاظ على قدرتها التنافسية من خلال دعم التعلم المستمر والابتكار (Abdul-Azeez، 2024).

أما العنصر الرابع، وهو الاهتمام المُخصَّص، فيتضمن قدرة القائد على إدراك الاحتياجات والمواهب والأهداف الخاصة بكل موظف. يُقدم القادة التحويليون الدعم والتدريب والتوجيه لمساعدة الأفراد على تحسين مواهبهم وتحقيق التطور الشخصي والمهني. في فرق المبيعات، يُساعد الاهتمام المُخصَّص مديري المبيعات على تحديد نقاط القوة والضعف لدى كل عضو في الفريق، وتقديم تدريب مُوجَّه لاحتياجاتهم الفريدة. قد تُعزز هذه الاستراتيجية الفردية سعادة الموظفين وثقتهم وأدائهم.

إلى جانب نظرية القيادة التحويلية، تستند هذه الدراسة أيضًا إلى جوانب من نظرية التحفيز ونظرية الأداء، والتي تُفسر كيفية تأثير ممارسات القيادة على دافعية الموظفين ونتائج العمل. يُحسِّن القادة التحويليون الدافعية الذاتية من خلال خلق شعور بالهدف والانتماء لدى العاملين. فعندما يشعر العاملون بالاحترام والإلهام من قادتهم، يزداد احتمال إظهارهم مستويات أعلى من التفاني والإنتاجية والأداء (Tongkachok، 2022).

يُوقَّر تطبيق نظرية القيادة التحويلية في بيئة المبيعات أساسًا متينًا لدراسة تأثير أساليب القيادة على أداء فرق المبيعات. إذ يُمكن لمديري المبيعات الذين يتبنون أساليب القيادة التحويلية تهيئة بيئة عمل إيجابية، وتعزيز التعاون، وتحفيز الموظفين على تحقيق مستويات إنتاجية أعلى. وفي مؤسسات مثل الشركة السعودية للمواد الحرارية، حيث يؤثر أداء المبيعات بشكل مباشر على نجاح الأعمال، يُمكن أن يلعب وجود القيادة التحويلية بين مديري المبيعات دورًا حاسمًا في تحسين مشاركة الموظفين، وتعزيز علاقات العملاء، وتحقيق أهداف المبيعات الاستراتيجية (Khan، 2020).

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

مقدمة:

يقدم الفصل الثاني الإطار النظري وتقييمًا للأبحاث السابقة المتعلقة بموضوع القيادة التحويلية وتأثيرها على أداء الموظفين والفرق. ويلعب هذا الفصل دورًا محوريًا في البحث الأكاديمي، إذ يُرسي الأساس العلمي الذي يُبنى عليه البحث. ومن خلال مراجعة النظريات والدراسات التجريبية الحالية، يستطيع الباحث فهم العوامل المؤثرة في موضوع الدراسة بشكل أفضل، واكتشاف العلاقات بين أنماط القيادة ونجاح المؤسسات. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم أساس نظري مفصل حول القيادة التحويلية، ودراسة كيفية مساهمة هذا النمط القيادي في تحسين أداء فرق المبيعات داخل الشركات، لا سيما في القطاعات الصناعية والتجارية.

لطالما اعتُبرت القيادة عنصرًا حاسمًا في تحديد أداء الشركات وإنتاجية القوى العاملة. وفي الشركات المعاصرة، لا تقتصر القيادة على إدارة الأفراد أو مراقبة الأنشطة، بل تشمل أيضًا تشجيع الموظفين، وتوجيههم نحو تحقيق أهداف مشتركة، وبناء بيئة عمل تُحفز الإبداع والتعاون. وعلى مر السنين، ظهرت العديد من نظريات القيادة في أدبيات الإدارة، بما في ذلك القيادة التبادلية، والقيادة الخادمة، والقيادة الظرفية، والقيادة التحويلية. من بين هذه الأساليب، حظيت القيادة التحويلية باهتمام كبير نظرًا لتأثيرها الهائل على تحفيز الموظفين، ورضاهم الوظيفي، ونتائج أداؤهم.

تركز القيادة التحويلية على قدرة القائد على تحفيز أتباعه لتحقيق مستويات أداء أفضل من خلال ربط المصالح الفردية بأهداف الشركة. يسعى القادة الذين يتبنون هذا النهج إلى تغيير مواقف وسلوكيات فرقهم من خلال تعزيز الابتكار، وبناء الثقة، وخلق شعور قوي بالهدف داخل الشركة. وقد وضع جيمس ماكجريجور بيرنز مفهوم القيادة التحويلية لأول مرة عام ١٩٧٨، ثم طوره برنارد باس عام ١٩٨٥. ووفقًا لباس، يدفع القادة التحويليون أتباعهم لتجاوز التوقعات من خلال ممارسات تشمل التأثير الإيجابي، والتحفيز الملهم، والتحفيز الفكري، والاهتمام الشخصي. وتساهم هذه الجوانب مجتمعة في بناء فرق عمل متفانية ومتحمسة قادرة على تحقيق النجاح التنظيمي.

وفي مجال إدارة المبيعات، تلعب القيادة دورًا بالغ الأهمية، نظرًا لأن فرق المبيعات تعمل في ظروف تتسم بضغط شديد، وتنافسية عالية، وتوقعات أداء عالية. لا يقتصر دور مديري المبيعات على تحديد الأهداف وتقييم الأداء فحسب، بل يشمل

أيضاً تحفيز مندوبي المبيعات، ودعم نموهم المهني، والحفاظ على تماسك الفريق. عندما يتبنى مديرو المبيعات أساليب القيادة التحويلية، فإنهم يخلقون بيئة داعمة ومحفزة تُشجع الموظفين على تحقيق أداء أفضل وبناء علاقات أقوى مع العملاء. قد تُعزز هذه الاستراتيجية القيادية ثقة الموظفين بأنفسهم، وتُنمي مهاراتهم في حل المشكلات، وتزيد من التزامهم بتحقيق أهداف الشركة.

يركز الإطار النظري لهذه الدراسة على تحليل العلاقة بين أساليب القيادة التحويلية وفعالية فريق المبيعات. يفترض هذا النموذج أن سلوكيات القيادة التي يتبعها مديرو المبيعات تؤثر على مواقف أعضاء فريق المبيعات، ودوافعهم، وإنتاجيتهم. عندما يُظهر المديرون سمات القيادة التحويلية، يزداد احتمال شعور الموظفين بمستويات أعلى من المشاركة، والرضا الوظيفي، والالتزام، مما يُساهم في نهاية المطاف في تحسين نتائج الأداء. تُعد هذه العلاقة بالغة الأهمية في الشركات التي تعتمد بشكل كبير على نجاح المبيعات، مثل صناعة المواد الحرارية.

إضافةً إلى مناقشة الجوانب النظرية للقيادة التحويلية، يحلل هذا الفصل أيضاً الدراسات السابقة التي تناولت تأثير أنماط القيادة على أداء الموظفين والفرق في بيئات تنظيمية متنوعة. تساعد مراجعة الدراسات السابقة في الكشف عن نتائج متسقة، وفجوات بحثية، ومجالات تتطلب مزيداً من البحث. وقد أظهرت العديد من الدراسات أن للقيادة التحويلية تأثيراً إيجابياً على دافعية الموظفين، ورضاهم الوظيفي، والتزامهم التنظيمي، وأدائهم العام. إلا أن مستوى هذا التأثير قد يختلف باختلاف الثقافة التنظيمية، وعوامل القطاع، وأساليب الإدارة.

يسعى هذا الفصل، من خلال دمج وجهات النظر النظرية مع رؤى مستقاة من دراسات تجريبية سابقة، إلى تقديم فهم شامل لدور القيادة التحويلية في تعزيز أداء الفريق. وتدعم نتائج الأبحاث السابقة فرضيات هذه الدراسة، وتؤثر في بناء نموذج البحث المستخدم لدراسة العلاقة بين أنماط القيادة التحويلية وأداء فريق المبيعات في الشركة السعودية للمواد الحرارية. وفي نهاية المطاف، يُرسي هذا الفصل الإطار المفاهيمي والتجريبي اللازم لإجراء الدراسة وتحليل نتائجها.

متغيرات الدراسة:

يُعدّ اختيار وتحديد متغيرات الدراسة خطوةً أساسيةً في بناء إطار البحث وفهم العلاقة بين مختلف الأفكار التي يتم استكشافها. المتغيرات هي العوامل القابلة للقياس التي يدرسها الباحثون لتحديد كيفية تأثير عامل ما على آخر ضمن بيئة تنظيمية أو اجتماعية معينة. في دراسات القيادة والإدارة، تُصنّف المتغيرات عادةً إلى متغيرات مستقلة، تعكس العوامل المؤثرة في النتائج، ومتغيرات تابعة، تُشير إلى النتائج أو الآثار المترتبة على تلك التأثيرات. يركز البحث الحالي على تحليل العلاقة بين العديد من الجوانب التنظيمية والسلوكية ووجود القيادة التحويلية بين مديري المبيعات، وكيف تُسهم هذه السمات في تحسين أداء فرق المبيعات.

- المتغير التابع: القيادة التحويلية

المتغير التابع في هذا البحث هو القيادة التحويلية، التي تعكس أسلوب القيادة المُستخدم من قِبل مديري المبيعات داخل الشركة. تشير القيادة التحويلية إلى قدرة القادة على إلهام وتشجيع الموظفين على تجاوز مستويات الأداء المتوقعة من خلال تطوير رؤية مشتركة، وتحفيز الابتكار، ودعم النمو الفردي. يركز هذا النمط القيادي على بناء علاقات متينة بين القادة والأتباع، مع تعزيز بيئة عمل إيجابية ومحفزة.

يُعرف أسلوب القيادة التحويلية في أدبيات الإدارة بأنه نموذج قيادي يُشدد على التطوير طويل الأمد، وتمكين الموظفين، والتقدم التنظيمي. يُلمّ القادة الذين يتبنون سمات القيادة التحويلية أتباعهم من خلال الإلهام والثقة والقدوة الحسنة، بدلاً من الاعتماد كلياً على السلطة أو الحوافز. وفي سياق إدارة المبيعات، قد تُؤثر القيادة التحويلية بشكل كبير على أداء فرق المبيعات، وتفاعلها، وتحقيقها لأهدافها.

غالباً ما يُلمّ مديرو المبيعات الذين يُظهرون سمات القيادة التحويلية أعضاء فرقهم على التفكير الإبداعي، وحل التحديات باستقلالية، والحفاظ على التزام قوي تجاه أهداف الشركة. كما يُركزون على تعزيز مهارات الموظفين وثقتهم بأنفسهم من خلال تقديم المشورة والتوجيه والدعم. ونتيجة لذلك، يميل الأفراد الذين يعملون تحت قيادة قادة تحويليين إلى إظهار مستويات أعلى من التحفيز والرضا الوظيفي والإنتاجية. في هذا البحث، يتم استكشاف القيادة التحويلية باعتبارها النتيجة الرئيسية التي تتأثر بالعديد من العناصر التنظيمية، بما في ذلك القيم المهنية، واهتمامات الفريق، ووضوح رؤية الشركة.

- المتغير المستقل: القيم المهنية

تشير القيم المهنية إلى المعايير الأخلاقية والمعتقدات والسلوكيات المتعلقة بالعمل التي تؤثر على سلوك الموظفين داخل المؤسسة. تشمل هذه المبادئ النزاهة والمساءلة والأمانة والالتزام واحترام الزملاء والتفاني في تحقيق أهداف الشركة. تلعب القيم المهنية دورًا هامًا في التأثير على سلوكيات القيادة، لأن القادة الذين يتمتعون بقيم مهنية راسخة هم أكثر عرضة لإظهار العدالة والمساءلة واتخاذ القرارات الأخلاقية.

في سياق إدارة المبيعات، تؤثر القيم المهنية على كيفية تعامل مديري المبيعات مع أعضاء فريقهم وعملائهم وأصحاب المصلحة الآخرين. يميل القادة الذين يحافظون على مبادئ مهنية راسخة إلى تعزيز الانفتاح والثقة والتعاون في بيئة العمل. تساعد هذه المبادئ في بناء ثقافة مؤسسية سليمة يشعر فيها الموظفون بالتقدير والحافز لإنجاز مسؤولياتهم بكفاءة. عندما تكون القيم المهنية متأصلة بعمق في بيئة العمل، فإنها قد تحفز القادة على تبني ممارسات قيادية تحويلية تعطي الأولوية للإلهام والسلوك الأخلاقي وتطوير الموظفين.

- المتغير المستقل: اهتمام الفريق

يشير اهتمام الفريق إلى مدى تركيز القادة على احتياجات أعضاء فريقهم ورفاهيتهم ونموهم. يركز القادة الذين يُبدون اهتمامًا كبيرًا بفريقهم على تعزيز الروابط الداعمة، وتشجيع التعاون، وخلق شعور بالتكاتف بين الموظفين. يُبرز هذا المفهوم أهمية التعاون والاحترام المتبادل والمسؤولية المشتركة في تحقيق أهداف الشركة.

في فرق المبيعات، يُعد الحفاظ على تفاعل قوي بين أعضاء الفريق أمرًا بالغ الأهمية، نظرًا لأن محترفي المبيعات يعملون باستمرار تحت ضغط لتحقيق الأهداف وإدارة علاقات العملاء. قد يُساهم مديرو المبيعات الذين يُقدمون الدعم الفعال لفريقهم من خلال التوجيه والتشجيع والتقدير في رفع معنويات الموظفين وتحفيزهم بشكل كبير. عندما يعتقد الموظفون أن قادتهم يهتمون بصدق بنموهم ونجاحهم، فمن المرجح أن يُظهروا مستويات أعلى من التفاني والمشاركة في عملهم.

يُسهم اهتمام الفريق أيضًا في تطوير القيادة التحويلية، إذ يُشارك القادة الذين يُعطون الأولوية لاحتياجات أعضاء فرقهم عادةً في أنشطة مثل التوجيه والتدريب وتقديم الدعم المُخصَّص. تُعزز هذه الإجراءات الثقة بين القادة والأتباع، وتُهيئ بيئة عمل تعاونية تُحسِّن أداء الفريق.

- المتغير المستقل: الرؤية الواضحة

تشير الرؤية الواضحة إلى قدرة القائد على وضع مسار مُنظَّم وجذاب لمستقبل الشركة أو الفريق، والتعبير عنه بوضوح. تُعدّ الرؤية عنصرًا أساسيًا في القيادة الفعّالة، لأنها تُمكن العاملين من فهم أهداف الشركة بوضوح، وتدفعهم للعمل معًا لتحقيقها. يستطيع القادة الذين يمتلكون رؤية واضحة توجيه فرقهم بثقة وهدف واضحين. ينقلون أهداف الشركة بفعالية، ويضمنون فهم العاملين لكيفية تكامل مساهماتهم الفردية مع الهدف العام للشركة. في مجال المبيعات، تُساعد الرؤية الواضحة على مواءمة أنشطة مندوبي المبيعات مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مثل تنمية الحصة السوقية، وتعزيز علاقات العملاء، وزيادة الإيرادات.

في إطار نموذج القيادة التحويلية، تُعدّ الرؤية الواضحة والمهمة سمةً أساسيةً للقادة الملهمين. فمديرو المبيعات الذين يُعبرون عن رؤية مُلهمة يُمكنهم تحفيز فرقهم على السعي لتحقيق أهداف طموحةٍ وتجاوز العقبات. ومن خلال ربط مهام العمل اليومية بالأهداف التنظيمية الأوسع، يُساعد القادة الموظفين على بناء شعورٍ بالهدف والتفاني، مما يُسهم في نهاية المطاف في تحسين الأداء وتحقيق نجاحٍ تنظيميٍّ أكبر.

الدراسات السابقة:

اقتصرت الأبحاث السابقة على دراسة العلاقة السببية بين القيادة التحويلية الخضراء (GTL) وإدارة سلسلة التوريد الخضراء (GSCM)، حيث لعبت إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) دورًا وسيطًا في قطاع الأدوية السعودي. وقد ظلت هذه الفجوة قائمة على الرغم من اعتراف رؤية السعودية 2030 بالخدمات اللوجستية، ولا سيما إدارة سلسلة التوريد (SCM)، باعتبارها عنصرًا بالغ الأهمية في الاستراتيجية الاقتصادية الوطنية، نظرًا لأن القدرة التنافسية الحديثة تتحدد من خلال فعالية سلاسل

التوريد (SCs) بدلاً من الشركات الفردية. علاوة على ذلك، يتأثر النجاح الاقتصادي بشكل كبير بمدى توافق هذه الإنجازات مع احتياجات الاستدامة ومعالجة القضايا. يهدف هذا البحث إلى دراسة كيفية تحسين GTL لممارسات GRHM من أجل تعزيز نضج أداء GSCM في قطاع الأدوية السعودي. بمعنى آخر، تسعى الدراسة إلى شرح كيفية تأثير GHRM و GTL على أداء GSCM. وفقاً لمنظور الموارد (RBV) ونظرية القدرة والدافع والفرصة (AMO)، يُمكن لـ GTL تحسين جوانب مُختلفة من إدارة الموارد البشرية الخضراء، مثل قياس أداء الموظفين، وتصميم محتوى التدريب، ومعايير التوظيف، وسياسات المكافآت الخضراء، مما يُحسن ممارسات إدارة سلسلة التوريد بشكل عام. المنهجية المستخدمة استنتاجية، وقد حُوّلت إلى استبيان قائم على فحص مُعمّق للأدبيات المُتاحة. ثم تم التحقق من صحة هذا الاستبيان من خلال جمع 111 إجابة من شركات الأدوية العاملة في المملكة العربية السعودية. تُسلّط النتائج الضوء على الدور الحاسم لـ GTL و GHRM في GSCM في هذا القطاع. تُقدّم الدراسة رؤى نظرية جديدة وتوصيات ملموسة بناءً على نتائجها. من حيث الأصلة، تبحث هذه الدراسة في تأثير القيادة التحويلية وإدارة الموارد البشرية الخضراء على استدامة سلسلة التوريد. كما تُقدّم النتائج توجيهاً للدراسات المُستقبلية حول الآثار الوسيطة أو المُعتدلة لعناصر أساسية أخرى، مثل التفكير الأخضر أو السلوك الصديق للبيئة، على استدامة سلسلة التوريد بشكل عام. من حيث التطبيقات العملية، وقّر هذا البحث لمديري وخبراء سلسلة التوريد فهماً شاملاً لعملياتهم المستدامة (Dahinine، 2024).

استخدموا نموذج ملاءمة الشخص للبيئة للتحقيق في الاستجابات العاطفية والمواقفية والسلوكية للمرؤوسين للقيادة التحويلية التي سعوا إليها واختبروها على أساس يومي. كشفت نتائج دراستين لعينة الخبرة (ESM) أن التأثير الإيجابي كان أعظم في الأيام التي تلي فيها القيادة التحويلية احتياجات المرؤوسين بشكل كافٍ (على عكس الأيام التي كان فيها المبلغ المستلم أقل أو أكثر من احتياجات المرؤوسين) وفي الأيام التي كانت فيها المستويات المطلقة للملاءمة أعلى. اكتشفنا أيضاً أن التأثير الإيجابي توسط التأثيرات الشخصية للقيادة التحويلية المطلوبة والمستلمة على مواقف العمل اليومية للمرؤوسين وسلوكيات المواطنة التنظيمية. وجدت الأبحاث الإضافية أن المرؤوسين يحتاجون إلى قيادة تحويلية أكثر عندما يواجهون صعوبة أكبر وعدم يقين في العمل ويقومون بعمل أكثر أهمية (J., 2018).

تهدف دراسة (Onay، 2024) إلى دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والتحفيز الذاتي لدى موظفي إيكو في أيرلندا، بهدف تحسين أسلوب القيادة. تعتمد الدراسة على منهجيتين نوعية وكمية. يجمع المنهج النوعي آراء الموظفين من خلال الاستبيانات. ويُستخدم المنهجان الكمي والنوعي للتحقق من صحة النتائج واكتشاف أي تبانيات. تشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والتحفيز الذاتي. تُولي الإدارة تركيزًا كبيرًا على استقطاب المواهب، ويتمتع الموظفون بالاكْتفاء الذاتي في جميع جوانب وظائفهم. يساعد التدريب الموظفين على تنمية مواهبهم، مما يُحفّزهم. تُساعد إجراءات الحوكمة الفعالة على تطوير قطاع التجزئة، مما يزيد من فرص العمل في البلاد. يُعد هذا مفهومًا عالميًا مهمًا للقضاء على الفقر المدقع. يمكن للمؤسسات تعديل سياساتها من خلال إدارة فعالة للموارد البشرية لمساعدة الموظفين على تحقيق أقصى استفادة من مديريهم. تناولت الدراسة متاجر إيكو في أيرلندا فقط؛ ومع ذلك، تتمتع إيكو بحضور عالمي. لذلك، قد لا تعكس النتائج أسلوب القيادة في إيكو بشكل صحيح. لم تُجر أي دراسة حول دوافع موظفي إيكو. لذا، أُجريت هذه الدراسة حصريًا على تجار التجزئة في إيكو. قد تكون النتائج ذات صلة بالمتاجر الأخرى التي تتعامل مع منتجات مماثلة أو منافسة.

تسعى المملكة العربية السعودية إلى بناء اقتصاد مستدام ومتنوع بحلول عام 2030. وتتمتع صناعة السيارات بفرصة كبيرة لتحقيق هذه الأهداف من خلال التوطين وتطبيق تقنيات الثورة الصناعية الرابعة. تبحث هذه الدراسة في تأثير نموذج الإنتاج المحلي المتطور على صناعة السيارات. يعزز هذا النموذج الاستدامة الاقتصادية من خلال التصنيع المحلي، وخلق فرص العمل، وتقليل الاعتماد على النفط؛ والاستدامة البيئية من خلال نهج الثورة الصناعية الرابعة، الذي يشجع على التخصيص؛ والاستدامة الاجتماعية من خلال تنمية رأس المال البشري، ونقل التكنولوجيا المتقدمة، وخلق فرص العمل، محققًا التوازن بين هذه المجالات الثلاثة للاستدامة. ولتحقيق هدف البحث، جُمعت المعلومات من 106 شركات سيارات سعودية. وأنشئ استبيان لجمع البيانات، وتم التحقق من صحتها باستخدام متوسط مستوى تبني القطاع للثورة الصناعية الرابعة ومستوى تطبيق نموذج الإنتاج المحلي المتطور في قطاع السيارات السعودي. تكشف النتائج أن شركات السيارات الكبرى في المملكة العربية السعودية تستخدم نموذج التصنيع المحلي المتطور أكثر من الشركات المتوسطة والصغيرة. وقد ارتفع رضا العملاء بين شركات السيارات نتيجة لاستخدام هذا النموذج، الذي يتيح مرونةً وسرعةً في توليد الدخل والتخصيص (Aljuaid، 2024).

تهدف مقالة (Alsultanny، 2019) إلى تقييم العناصر التي تساهم في جاهزية التكنولوجيا، بالإضافة إلى تأثيرها على السوق والأداء المالي لشركات الأسمنت السعودية، من وجهة نظر المديرين. أداة البحث هي استبيان مصمم لتقييم الجاهزية التكنولوجية بين مديري شركات الأسمنت. يتكون الاستبيان من ستة عناصر و42 عبارة. أشارت النتائج إلى مستوى عالٍ من اتفاق المديرين مع المتغيرات. تم تصنيف عوامل جاهزية التكنولوجيا (التفاؤل والإبداع) على أنها مقبولة، بينما تم تصنيف العناصر المثبطة (القلق وانعدام الأمن) على أنها محايدة. علاوة على ذلك، كشفت البيانات أن العوامل المساهمة ليس لها تأثير ذو دلالة إحصائية على أداء السوق، في حين كان للعوامل المثبطة تأثير كبير. اقتصرَت الدراسة على شركات الأسمنت السعودية. هذه هي الدراسة الأولى التي تقيم الجاهزية التكنولوجية لشركات الأسمنت السعودية من وجهة نظر مديريها.

تبحث دراسة (Madkhali، 2023) في كيفية مساهمة تكنولوجيا المعلومات في جهود الاستدامة في المملكة العربية السعودية. لا يزال تمكين الشركات من استخدام تكنولوجيا المعلومات بكفاءة في مشاريع الاستدامة يمثل صعوبة، لا سيما في المملكة. نقوم بتحليل أربع دراسات حالة لمعرفة كيف تستخدم الشركات السعودية التكنولوجيا لتحقيق أهداف الاستدامة الخاصة بها. تُظهر النتائج توجهاً كبيراً نحو المبادرات الخضراء في المملكة، مع استخدام تقنيات مثل إنترنت الأشياء (IoT) والبلوك تشين (blockchain) والذكاء الاصطناعي (AI). وقد لعبت هذه التقنيات دوراً حاسماً في زيادة كفاءة الطاقة وتقليل النفايات. تؤكد الدراسة على دور التدخلات السياسية والشراكات بين القطاعين العام والخاص في تحقيق الاستدامة البيئية والازدهار الاقتصادي. لتعزيز التبني الواسع النطاق للممارسات المستدامة، يجب على الحكومة التركيز على تطوير المهارات الرقمية داخل الشركات وإزالة العقبات التكنولوجية. توضح دراسات الحالة الأربع الممارسات المستدامة والدعم التكنولوجي المناسب الذي تتلقاه في المملكة العربية السعودية. تؤكد الدراسة على ضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات والعمل الجماعي لتسريع التقدم نحو أهداف الاستدامة الوطنية.

تُسلط العديد من المنشورات النظرية والتجريبية في مجال إدارة المبيعات الضوء على تأثير مديري المبيعات على مختلف ردود أفعال مندوبي المبيعات المتعلقة بالعمل، مثل الرضا الوظيفي والتحفيز والأداء. ركزت معظم الأبحاث في هذا المجال على أسلوب القيادة الذي يُعبّر عن خلاله مديرو المبيعات بفعالية عن موقفهم البيعي لمندوبي المبيعات، ويوضحون كيفية تحقيق فوائد تنظيمية قيّمة لتحقيق أداء ناجح (يُشار إليه باسم "القيادة التبادلية"). ووفقاً لدراسة حديثة حول السلوك التنظيمي، يُمكن

لأسلوب قيادة بديل يُعرف باسم "القيادة التحويلية" أن يُحسّن استجابات الموظفين المتعلقة بالعمل مقارنةً بالقيادة التبادلية. ومع ذلك، تُشير نتائج هذه الدراسة إلى أن الاستراتيجية التبادلية قد تكون أكثر فائدة من النهج التحويلي في تعزيز الاستجابات العاطفية والسلوكية لمندوبي المبيعات (J. A., 2020).

في ظل التنوع المتزايد لمنظمات المبيعات اليوم، يواجه مديرو المبيعات تحديات شخصية كبيرة في بناء علاقات متينة تُحسن أداء فريق المبيعات. تشرح هذه المقالة كيف يُمكن أن تؤثر الاختلافات الثقافية سلبيًا على تفاعل مديري المبيعات مع موظفيهم. وتؤثر جودة هذه العلاقات في نهاية المطاف على الجهد الذي يبذله مرؤوسو المبيعات لتحقيق أهداف المبيعات التنظيمية. ومع ذلك، ورغم التحديات المحتملة التي تمثلها الاختلافات الثقافية، يُمكن لمديري المبيعات الاستفادة من القيادة التحويلية للتخفيف من آثارها السلبية على العلاقات الشخصية ضمن فريق المبيعات (Smith, 2012).

تُشدّد أبحاث المبيعات باستمرار على الدور الحيوي لمديري المبيعات في ربط المؤسسة بمندوب المبيعات، مما يُحسّن أداء المبيعات في الأسواق شديدة التنافسية. في ظل هذا المناخ المُرهق، لا تزال تقارير الأنشطة غير الأخلاقية (النتائج، الأسباب، العواقب، إلخ) تُورق المهنة. في هذا السياق، كان الهدف من هذه الدراسة هو دراسة تأثير سمة غير معروفة نسبيًا لمديري المبيعات - القيادة التحويلية - وكيف تؤثر على الحكم الأخلاقي لفريق المبيعات. كشفت دراسة أجريت على 345 مندوب مبيعات بين الشركات أن القيادة التحويلية كان لها تأثير غير مباشر على الحكم الأخلاقي، بالإضافة إلى تأثيرات مباشرة على توجه القدرة الإشرافية وثقة مندوبي المبيعات بالمدير. كما تناقش هذه المقالة البحثية التداعيات الإدارية والعلمية للدراسة (Jr., 2013).

يواجه مديرو المبيعات عقبات عند قيادة مندوبي المبيعات لديهم. ونظرًا لأن القيادة التحويلية (TL) ضرورية لتطوير المواقف المطلوبة للأداء العالي، فإننا نقترح ونبرر ونختبر نموذج سلوك القائد (TL) - مواقف مندوب المبيعات - سلوك مندوب المبيعات - الأداء. لم تقم أي أبحاث سابقة بذلك، ويضيف نموذجنا المقترح والاستفسار والاستنتاجات بشكل كبير إلى الأدبيات المتعلقة بقيادة وإدارة قوة المبيعات. أسفر استطلاع رأي عبر الإنترنت لـ 313 مندوب مبيعات في مناصب المبيعات لأكثر من ثلاث سنوات عن بيانات تم تقييمهما باستخدام SEM. تُظهر النتائج أن: (1) القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي مباشر على كل من شعور مندوبي المبيعات بالتمكين والكفاءة الذاتية، بالإضافة إلى تأثير غير مباشر من خلال وساطة قوة الموظف؛ (2) يؤثر الشعور بالتمكين والكفاءة الذاتية بشكل إيجابي على سعي مندوبي المبيعات لتحقيق الإنجاز (AS)؛ و(3) يؤثر AS بدوره بشكل إيجابي

على الأداء. توفر النتائج دعمًا قويًا لأهمية الطريقة التي يقود بها مديرو المبيعات مندوبي المبيعات لديهم، مع الأخذ في الاعتبار التأثيرات الهائلة التي يتركها التوجيه على آراء مندوبي المبيعات (Gao، 2020).

- التعليق على الدراسات السابقة:

- أوجه التشابه في الدراسات السابقة

تُعتبر القيادة التحويلية أسلوب قيادة ناجحًا يُحفّز الموظفين ويُحسّن أداء المؤسسة في قطاعات مُختلفة (بما في ذلك التصنيع والخدمات والتعليم والأدوية). أظهرت دراسات أوناي (2024)، وجيه (2018)، وغاو (2020)، وجونيور (2013) هذا الأمر بوضوح. اعتمدت مُعظم الأبحاث على منهج كمّي، حيث شكّلت الاستبيانات الوسيلة الرئيسية لجمع البيانات لدراسة الروابط بين القيادة والأداء والتحفيز. أظهرت الدراسات أن القيادة التحويلية تُؤثّر إيجابًا على أداء الموظفين ورضاهم وتحفيزهم، بالإضافة إلى تحفيز الإبداع. تُفسّر العلاقة بين القيادة وأداء الفريق أو الفرد باستخدام نماذج نظرية مثل نظرية الموارد والقيمة (RBV) ونظرية القدرة والتحفيز والفرصة (AMO). في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء، تلعب العناصر التنظيمية، مثل إدارة الموارد البشرية الصديقة للبيئة، والتحفيز الذاتي، والحكم الأخلاقي، دورًا وسيطًا أو مُهدّدًا. التركيز على الجوانب السلوكية والعاطفية لردود أفعال الموظفين تجاه أساليب القيادة، مع التأكيد على أهمية البعد الإنساني في القيادة الحديثة.

- أوجه الاختلاف في الدراسات السابقة

تنوع القطاعات والسياقات التطبيقية:

- ركزت بعض الأبحاث على القطاع الصناعي (مثل شركات الأسمت؛ السلطاني، ٢٠١٩).
- ركزت أخرى على قطاع الخدمات (مثل الطائرات والمطارات وتجارة التجزئة).
- في حين أن عددًا قليلًا فقط من الدراسات تناول القيادة في مواقف المبيعات بشكل مباشر (جاو، ٢٠٢٠؛ جونيور، ٢٠١٣).

أطرنظرية متنوعة:

- طبق بعضها نظرية القيادة الظرفية، بينما استخدم البعض الآخر نموذج التوافق بين الشخص والطاقة (P-E Fit) أو نموذج التوافق بين الشخص والطاقة (AMO).

- لم تستخدم بعض الأبحاث إطاراً نظرياً محدداً، وركزت بشكل أساسي على التحليل التجريبي.

المنهجية:

- استخدمت بعض الأبحاث منهجية هجينة (أوناي، ٢٠٢٤)، بينما اقتصرت أخرى على البيانات الكمية (جاو، ٢٠٢٠).
- تختلف أحجام العينات وطرق التحليل الإحصائي (بما في ذلك منهج الخطأ المعياري، وتحليل الانحدار، وتحليل المسار).

- الأهداف التفصيلية:

- تناولت بعض الأبحاث أداء الموظفين الأفراد.
- ركزت دراسات أخرى على الأداء التنظيمي العام، وأداء سلسلة التوريد، والأداء البيئي المستدام.
- السياق الجغرافي والثقافي:
- أُجريت بعض الأبحاث في سياقات غربية (أيرلندا وأوروبا).
- أُجريت أبحاث أخرى في بيئات خليجية أو عربية (المملكة العربية السعودية، وعمان، والإمارات العربية المتحدة)، مع تباين الثقافات التنظيمية ومستويات نضج الإدارة.

- الفجوات البحثية التي يميزها البحث الحالي

- على الرغم من دورها المحوري في استدامة الصناعات الثقيلة والبنية التحتية، إلا أن هناك نقصاً في الأبحاث التطبيقية حول القيادة التحويلية في قطاع المبيعات الصناعية، ولا سيما شركات المواد الحرارية السعودية.

- يُشكل ندرة الأبحاث التي تربط القيادة التحويلية مباشرةً بفعالية فرق المبيعات مصدر قلق كبير. تُركز غالبية الأبحاث على الأداء الفردي أو التنظيمي بدلاً من دراسة فرق المبيعات ككيانات ديناميكية وجماعية.

- هناك ندرة في الأبحاث المحلية (السعودية) حول القيادة التحويلية في بيئة عمل صناعية هرمية وعالية التقنية، مما يجعل نتائج الدول الأخرى غير موثوقة.
- قليلة هي الدراسات التي تناولت كيفية تأثير الخصائص الأربع للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، والدافع الملهم، والدافع الفكري، والاعتبارات الفردية) على مقاييس أداء مبيعات مُحددة، مثل المبيعات الشهرية، ورضا العملاء، والابتكار في المبيعات.
- قليلة هي الدراسات في السياقات العربية أو الخليجية التي تستخدم نماذج إحصائية مُتقدمة (SEM أو PLS) لتحديد العلاقة السببية بين القيادة وأداء فرق المبيعات.
- لا تُعالج القيادة التحويلية من منظور تكاملي، يأخذ في الاعتبار الدافع الداخلي، والسعادة الوظيفية، والالتزام التنظيمي كعوامل وسيطة في تحسين نتائج المبيعات.
- على الرغم من التقدم التكنولوجي في قطاع المبيعات في المملكة، إلا أن هناك دراسات قليلة تُدمج التحول الرقمي أو الأتمتة في مناهج القيادة التحويلية الحديثة.

الاطار النظري:

يستند هذا البحث إلى مجموعة من الأطر والنظريات الإدارية والنفسية التي تشرح العلاقة بين أساليب القيادة التحويلية وأداء فرق المبيعات في البيئة التنظيمية الخاصة بشركات المواد الحراجية السعودية. وتسعى هذه الفرضيات إلى توضيح الأساس المفاهيمي والعلمي الذي تُبنى عليه فرضيات الدراسة ومكوناتها المترابطة.

أولاً، نظرية القيادة التحويلية

تُعدّ هذه النظرية من أشهر نظريات القيادة الحديثة، وقد طرحها بيرنز عام ١٩٧٨، ثم توسّع فيها باس وأفوليو عام ١٩٩٤. وتؤكد هذه النظرية أن مسؤولية القائد تتجاوز إدارة العمليات اليومية لتشمل تحفيز وإلهام المرؤوسين لتحقيق طموحاتهم الشخصية والمهنية. ترتكز القيادة التحويلية على أربعة أبعاد رئيسية:

- التأثير المثالي: يُشير إلى النموذج الإيجابي الذي يحتذي به أعضاء الفريق.

- يُوجّه التحفيز الملهم المرؤوسين نحو رؤية مشتركة، ويدفعهم نحو تحقيق أهداف نبيلة.
- يُمكن التحفيز الفكري الأفراد من التفكير الإبداعي والنقدي، مما يسمح لهم بمواجهة التحديات بطرق مبتكرة.
- الاهتمام الفردي: يُعنى القائد بالاحتياجات الفريدة لكل موظف، ويُقدم له الدعم والفرصة للنمو الشخصي.
- في ضوء هذه الأبعاد، يُمكن تعريف القيادة التحويلية بأنها الأساس السلوكي والنفسي لتحفيز مندوبي المبيعات على تحقيق مستويات أداء أعلى، لا سيما في بيئة تنافسية كقطاع المواد الحرائقية، والتي تتطلب مرونة واستجابة سريعة لتغيرات السوق (Hussain، 2024).

ثانيًا، نظرية السلوك التنظيمي وأداء الفريق.

- وفقًا لنظرية السلوك التنظيمي، فإن القيادة، وتفاعل الفريق، وبيئة العمل جميعها تؤثر على أداء المجموعة. وفقًا للأدبيات (Gao، 2020؛ J.A.، 2020)، يُعد مدير المبيعات مُحفزًا مهمًا لفريق المبيعات، ويمثل حلقة وصل أساسية بين الإدارة العليا وفريق العمليات الميدانية. من هذا المنطلق، تُساهم القيادة التحويلية في:
- تحسين الروح المعنوية والالتزام التنظيمي بين مندوبي المبيعات.
 - تحسين مهارات التواصل والابتكار.
 - تحسين العمل الجماعي والولاء.
 - ونتيجةً لذلك، يرتبط استخدام استراتيجيات القيادة التحويلية ارتباطًا مباشرًا بتحسين الأداء العام للفريق (Dhiman، 2023).

ثالثًا، نظرية التحفيز

- تدمج هذه الدراسة أيضًا أفكارًا من نظرية ماسلو (1943) للتحفيز البشري ونموذج هيرزبرغ (1959) للتحفيز. يُظهر كلاهما أن أفضل أداء يتحقق عندما يكون الأفراد مدفوعين عضوياً نتيجةً لتلبية متطلباتهم النفسية والاجتماعية والمهنية. تُبرز القيادة التحويلية هذه الخاصية من خلال:
- تمكين الموظفين وإلهامهم عضوياً.

- خلق ثقافة عمل تعزز الشعور بالانتماء والتقدير.
- إتاحة الفرصة للأفراد للتعبير بحرية عن أفكارهم ومبادراتهم.
- في سياق فرق المبيعات، يُعد الدافع الذاتي أمرًا بالغ الأهمية لتحقيق أهداف المبيعات والتغلب على تحديات السوق الصعبة (Qalati، 2022).

رابعاً، المنظور المعاصر للقيادة التحويلية في البيئة الصناعية.

تُصبح القيادة التحويلية أداةً استراتيجيةً لترسيخ المرونة التنظيمية والتعلم المؤسسي في بيئات مثل شركات المواد الحرارية في المملكة العربية السعودية، والتي تتميز بالتكنولوجيا المتقدمة والتحول السريع في السوق. ينبغي أن يكون مدير المبيعات:

- مستشارًا استراتيجيًا يربط أهداف المبيعات بأهداف الشركة الأوسع.
- حافزًا للفريق على ابتكار حلول مبيعات وتسويق صناعي مبتكرة.
- قادرًا على بناء الثقة والتمكين في بيئة عمل تقنية إلى حد كبير.
- ومن ثم، فإن القيادة التحويلية هي نهج إداري متكامل يشمل البعد الإنساني (تحفيز وتمكين الأفراد) والبعد الاستراتيجي (تحقيق أهداف المبيعات والمنظمة) (Yu، 2024).

خامسًا: دمج القيادة التحويلية والأداء التنظيمي

ربطت العديد من الدراسات أساليب القيادة التحويلية بتحسين مقاييس الأداء التنظيمي، مثل:

- تحسين إنتاجية المبيعات.
- زيادة رضا العملاء.
- خفض معدل دوران الموظفين.
- تحسين العلاقات الداخلية للفريق (Alsalman، 2025).

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

مقدمة:

يصف الفصل الثالث المنهجية المستخدمة في إجراء البحث حول تأثير أنماط القيادة التحويلية على مديري المبيعات في تحسين أداء فرق المبيعات في الشركة السعودية للمواد الحرارية. يُعدّ فصل المنهجية جانبًا حيويًا في أي بحث علمي، إذ يناقش التقنيات والأساليب المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها. كما يُقدّم شرحًا وافيًا لكيفية دراسة موضوع البحث، ويضمن اتباع الدراسة لمنهجية علمية ومنهجية. من خلال هذا الفصل، يُحدّد الباحث تصميم البحث، ومجتمع الدراسة، وعملية أخذ العينات، وأساليب جمع البيانات، والتقنيات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات المُجمّعة. يُساعد الإطار المنهجي على ضمان موثوقية وصحة نتائج الدراسة، ويُمكن الباحثين الآخرين من فهم العمليات المُتبّعة في إجراء البحث.

تُشكّل منهجية البحث الأساس الذي يُوجّه عملية البحث بأكملها، إذ تُقدّم نهجًا مُنظّمًا لدراسة العلاقة بين المتغيرات المُقاسة في البحث. صُمّمت منهجية هذا البحث لدراسة العلاقة بين أنماط القيادة التحويلية وأداء فرق المبيعات، مع استكشاف تأثير عدة عوامل ذات صلة، مثل القيم المهنية، واهتمام الفريق، ووضوح الرؤية لدى مديري المبيعات. وباستخدام منهجيات بحثية مناسبة وتقنيات تحليل بيانات فعّالة، تهدف الدراسة إلى التوصل إلى نتائج دقيقة ومفيدة تُسهم في فهم أعمق لسلوكيات القيادة ضمن السياقات التنظيمية.

تعتمد الدراسة على أسلوب البحث الوصفي التحليلي، وهو أسلوب شائع الاستخدام في العلوم الاجتماعية ودراسات الإدارة. يركز هذا الأسلوب على وصف الظواهر كما هي في الواقع، ودراسة التفاعلات بين المتغيرات لتحديد الأنماط والتأثيرات. يُعد هذا الأسلوب مفيدًا بشكل خاص لتحليل سلوكيات القيادة والأداء التنظيمي، لأنه يمكّن الباحثين من تقييم تصورات ومواقف وخبرات العاملين في بيئة عملهم. ومن خلال هذه الاستراتيجية، يستطيع الباحث دراسة كيفية تأثير أساليب القيادة التحويلية على أداء فرق المبيعات، وتحديد مدى مساهمة سمات القيادة المختلفة في تحقيق نتائج أفضل.

لتحقيق أهداف هذه الدراسة، يركز البحث على العاملين في قسم المبيعات بالشركة السعودية للمواد الحرارية. تُشكل فرق المبيعات عنصرًا وظيفيًا أساسيًا في الشركة، إذ تتولى مسؤولية الحفاظ على علاقات العملاء، وتسويق المنتجات، وتحقيق أهداف المبيعات. يُتيح فهم الممارسات القيادية لمديري المبيعات في هذا السياق رؤية قيّمة حول كيفية تأثير أنماط القيادة على

مشاركة الموظفين، وتعاونهم، وإنتاجيتهم. ولذلك، يسعى البحث إلى جمع المعلومات مباشرةً من الموظفين المنخرطين بفعالية في عملية البيع، والذين يتفاعلون مع أساليب القيادة التي يتبعها مديروهم في أنشطتهم اليومية.

يُعدّ جمع البيانات عنصراً حاسماً في منهجية البحث، إذ يُوفر البيانات التجريبية اللازمة للإجابة عن أسئلة البحث. في هذا البحث، تم جمع البيانات الأولية باستخدام استبيان معياري مُصمم لتقييم متغيرات الدراسة. يغطي الاستبيان مجموعة من البنود المتعلقة بسلوكيات القيادة التحويلية، والقيم المهنية، واهتمام الفريق، ووضوح رؤية الشركة. يُطلب من المشاركين تقديم أفكارهم باستخدام مقياس تقييم يُوضح مدى موافقتهم على كل عبارة. يُمكن هذا النهج الباحث من قياس التصورات ودراسة العلاقات بين مختلف العوامل باستخدام الأدوات الإحصائية.

إضافةً إلى البيانات الأولية، تستند الدراسة أيضاً إلى مصادر ثانوية كالمنشورات الأكاديمية والأوراق البحثية والدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة ونجاح المؤسسات. تُسهم هذه المصادر في بناء الإطار النظري للدراسة، وتُقدّم رؤى قيّمة حول المعلومات الحالية المتعلقة بالقيادة التحويلية وتأثيرها على أداء الموظفين.

بعد جمع البيانات، تُستخدم الأساليب الإحصائية المناسبة لتقييم الإجابات والكشف عن الأنماط والعلاقات بين المتغيرات. يُساعد التحليل الإحصائي في تحويل البيانات الأولية إلى معلومات قيّمة يُمكن استخدامها لاستخلاص النتائج وتقديم التوصيات. من خلال توظيف منهجيات البحث العلمي وتحليل البيانات الدقيق، يُقدّم هذا الفصل الإطار المنهجي اللازم لتحليل العلاقة بين أنماط القيادة التحويلية وأداء فرق المبيعات في الشركة السعودية للمواد الحرارية.

المنهجية وطرق البحث:

1. منهج البحث

تستخدم هذه الدراسة أسلوب البحث الوصفي التحليلي لاستكشاف العلاقة بين أنماط القيادة التحويلية وفعالية فرق المبيعات. يُستخدم هذا الأسلوب عادةً في بحوث الإدارة والعلوم الاجتماعية لأنه يركز على وصف الظواهر القائمة ودراسة العلاقات بين المتغيرات دون تغييرها. يُمكن أسلوب البحث الوصفي التحليلي الباحث من دراسة كيفية تأثير سلوكيات القيادة التي يتبناها مديرو المبيعات على أداء فرق المبيعات. كما يساعد في الكشف عن الأنماط والاتجاهات والعلاقات بين سمات القيادة ونتائج الموظفين. من خلال اعتماد هذا الأسلوب، قد تُقدّم الدراسة معرفة دقيقة حول كيفية مساهمة القيادة التحويلية في تحسين أداء المؤسسة.

2. تصميم البحث

تتبع هذه الدراسة استراتيجية بحث كمية، تركز على جمع بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي. يساعد البحث الكمي الباحث على تقييم العلاقة بين عوامل الدراسة، بما في ذلك القيادة التحويلية، والقيم المهنية، واهتمام الفريق، والرؤية الواضحة. يتضمن التصميم جمع بيانات منظمة من المشاركين باستخدام أدوات موحدة مثل الاستبيانات. يوفر هذا الأسلوب الحيادية ويُمكن الباحث من مقارنة الإجابات بين الأفراد. يُسهّل التصميم الكمي تطبيق أدوات التحليل الإحصائي التي تُساعد في إيجاد الارتباطات والتفاعلات بين المتغيرات، مما يُوفر معلومات موثوقة حول تأثير أنماط القيادة على أداء فريق المبيعات.

3. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في أقسام المبيعات بالشركة السعودية للمواد الحرارية. تم اختيار هؤلاء العاملين كفئة مستهدفة لأنهم يتأثرون بشكل مباشر بأنماط قيادة مديري المبيعات. يتواصل مندوبو المبيعات مع مديريهم بشكل متكرر من خلال الاجتماعات وتقييمات الأداء وأنشطة المبيعات، مما يجعلهم في وضع مناسب لتقييم أساليب القيادة. من خلال التركيز على الأفراد داخل قسم المبيعات، يهدف البحث إلى الحصول على معلومات قيّمة حول كيفية تحسين سلوكيات القيادة التحويلية للتعاون والتحفيز والأداء. وبالتالي، تعكس هذه المجموعة أولئك الذين يواجهون التأثير العملي للقيادة في سياق العمل.

4. أسلوب أخذ العينات

يستخدم البحث أسلوب أخذ العينات العشوائية لاختيار المشاركين من قسم المبيعات. يضمن أخذ العينات العشوائية تكافؤ فرص اختيار كل فرد من أفراد المجتمع، مما يقلل من التحيز ويعزز تمثيلية العينة. باختيار المشاركين عشوائيًا، يستطيع الباحث الحصول على آراء فريدة من مختلف أفراد فريق المبيعات. تزيد هذه الاستراتيجية من موثوقية نتائج البحث لأنها تُمكن العينة من تمثيل خصائص المجتمع بدقة. تضمن العينة التمثيلية إمكانية تعميم نتائج الدراسة على جميع موظفي المبيعات في الشركة.

5. أداة جمع البيانات

أداة جمع البيانات الرئيسية المستخدمة في هذا البحث هي استبيان مُهيكل مُصمم لدراسة متغيرات الدراسة. يغطي الاستبيان بنودًا متنوعة تتعلق بخصائص القيادة التحويلية، والقيم المهنية، واهتمام الفريق، ووضوح الرؤية. يجب المشاركون على كل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الذي يعكس درجة موافقتهم أو عدم موافقتهم. تُمكن هذه الاستراتيجية الباحث من الحصول على إجابات موحدة يسهل تحليلها إحصائيًا. يُعد تصميم الاستبيان فعالًا في جمع المعلومات من عدد كبير من المشاركين، ويساعد على ضمان تجانس البيانات المُستقاة من جميع المجيبين.

6. تقنيات تحليل البيانات

بعد جمع الردود، تُقيّم البيانات باستخدام تقنيات التحليل الإحصائي للكشف عن العلاقات بين متغيرات البحث. تُستخدم أساليب إحصائية مثل الإحصاء الوصفي، وتحليل الارتباط، وغيرها من الأساليب الكمية لفهم البيانات المُجمعة. يُساعد الإحصاء الوصفي في تلخيص الردود من خلال إنتاج مقاييس مثل المتوسطات والنسب المئوية، بينما يُساعد تحليل الارتباط في تقييم قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات. من خلال التحليل الإحصائي، يُمكن للباحث تحليل كيفية مساهمة خصائص مثل القيم المهنية، واهتمام الفريق، والرؤية الواضحة في تطوير القيادة التحويلية وتأثيرها على نجاح فرق المبيعات.

مجتمع البحث:

1. تعريف مجتمع البحث

يشير مجتمع البحث إلى مجموعة الأفراد الذين يتشاركون سماتٍ محددة ذات صلة بأهداف الدراسة، والذين تُجمع بياناتهم. في هذه الدراسة، يتألف مجتمع البحث من العاملين في أقسام المبيعات بالشركة السعودية للمواد الحرارية. وقد تم اختيار هؤلاء الأفراد لتأثيرهم المباشر بأساليب القيادة لدى مديري المبيعات، وتفاعلهم المستمر معهم في أنشطتهم المهنية اليومية. تساعد دراسة هذا المجتمع الباحث على الحصول على رؤى دقيقة حول كيفية تأثير ممارسات القيادة التحويلية على أداء الفريق، وتحفيزه، وتعاون أعضائه داخل الشركة.

2. خصائص مجتمع البحث

يتألف مجتمع البحث من العاملين في مجال المبيعات داخل الشركة، بمن فيهم مندوبو المبيعات وغيرهم من الموظفين العاملين في الأنشطة المتعلقة بالمبيعات. يتميز أعضاء هذه المجموعة بصفاتٍ متشابهة، مثل العمل على تحقيق أهداف المبيعات، والتواصل مع العملاء، والتعاون مع الزملاء لتحقيق أهداف الشركة. كما أنهم يعملون تحت إشراف وتوجيه مديري المبيعات الذين يلعبون دورًا هامًا في توجيه عملهم وتحفيزهم على الأداء بكفاءة. تُشكل هذه الصفات المشتركة مجموعةً مناسبةً لتقييم تأثير أنماط القيادة على أداء الفريق ومشاركة الموظفين.

3. حجم مجتمع البحث

يشمل مجتمع البحث جميع العاملين في فرق المبيعات بالشركة السعودية للمواد الحرارية. قد يختلف العدد الفعلي للأفراد بناءً على الهيكل التنظيمي للشركة وعدد موظفي المبيعات النشطين. ومع ذلك، غالبًا ما يضم المجتمع مجموعةً كبيرةً بما يكفي لتعكس الخبرات والمواهب والآراء المتنوعة المرتبطة بممارسات القيادة داخل الشركة. يُعدّ فهم حجم مجتمع البحث أمرًا بالغ الأهمية لتحديد عدد المشاركين اللازم في عينة البحث، ولضمان أن تعكس البيانات المُجمّعة المجتمع البحثي بشكلٍ كافٍ.

4. السياق التنظيمي لمجتمع البحث

يعمل مجتمع البحث ضمن الإطار التنظيمي للشركة السعودية للمواد الحرارية، وهي جزء من القطاع الصناعي. يتولى موظفو قسم المبيعات مسؤولية تسويق منتجات الشركة، وبناء علاقات مع المستهلكين، وتحقيق أهداف المبيعات. يتضمن هذا السياق التنظيمي أنظمة إدارة راسخة، وتقنيات بيع، وممارسات قيادية تُنظّم أعمال الموظفين اليومية. من خلال تحليل الأفراد في هذا السياق، يُمكن للبحث تقييم كيفية تأثير سلوكيات القيادة على الأداء الوظيفي والتعاون والتحفيز في بيئة عمل حقيقية.

5. دور مجتمع البحث في الدراسة

يلعب مجتمع البحث دورًا هامًا في توفير البيانات الأساسية اللازمة للدراسة. يُساهم أعضاء هذا المجتمع من خلال الإجابة على استبيان الدراسة وإبداء آرائهم حول أساليب القيادة في أقسامهم. تُمكن تعليقاتهم الباحث من تحديد وجود سلوكيات القيادة التحويلية ودراسة كيفية تأثير هذه السلوكيات على أداء الفريق. من خلال جمع المعلومات مباشرةً من الأفراد الذين يُواجهون ممارسات القيادة في أماكن عملهم، تحصل الدراسة على رؤية قيّمة حول التأثير العملي للقيادة على نتائج المؤسسة.

6. أهمية اختيار مجتمع البحث

يُعدّ اختيار مجتمع بحث مناسب أمرًا بالغ الأهمية لضمان ملاءمة نتائج الدراسة وموثوقيتها. يُشكّل موظفو المبيعات في الشركة السعودية للمواد الحرارية مجتمعًا مناسبًا نظرًا لتأثرهم المباشر بأساليب القيادة لدى مديريهم. تُقدّم خبراتهم ووجهات نظرهم معلومات جوهرية حول كيفية تعزيز القيادة للتحفيز والعمل الجماعي والإنتاجية. تساعد دراسة هذا المجتمع الباحث على فهم التطبيق العملي للقيادة التحويلية ودورها في تعزيز أداء فرق المبيعات داخل المؤسسات الصناعية.

حدود الدراسة:

1. القيود البشرية

تشير القيود البشرية إلى العوامل المتعلقة بالأفراد المشاركين في الدراسة. يعتمد البحث على إجابات الموظفين العاملين في قسم المبيعات، وتعتمد دقة النتائج على صدق المشاركين وفهمهم. قد يقدم بعض المجيبين إجابات مبنية على آراء أو تجارب شخصية بدلاً من التقييم الموضوعي. بالإضافة إلى ذلك، قد تؤثر الاختلافات في الخبرة والتعليم والتصورات بين المشاركين على كيفية تفسيرهم لبنود الاستبيان. قد تحدث هذه العوامل تباينات في الإجابات، وقد تؤثر بشكل طفيف على اتساق البيانات المجمعة والاستنتاجات المستخلصة من الدراسة.

2. القيود المكانية

تشير القيود المكانية للدراسة إلى الحدود الجغرافية والتنظيمية التي أُجري البحث ضمنها. تقتصر هذه الدراسة على الشركة السعودية للمواد الحرائقة، مع التركيز تحديداً على فرق المبيعات فيها. نظراً لأن البحث أُجري داخل مؤسسة واحدة، فقد تعكس النتائج ممارسات القيادة والثقافة التنظيمية الخاصة بتلك الشركة. لذلك، قد لا تمثل النتائج بالضرورة ممارسات القيادة في شركات أو قطاعات أخرى. ومع ذلك، لا تزال الدراسة تُقدم رؤية قيّمة قد تكون مفيدة للمؤسسات المماثلة العاملة في بيئات صناعية ومبيعات.

3. القيود الزمنية

تشير القيود الزمنية إلى الفترة الزمنية التي أُجريت خلالها الدراسة. جُمعت بيانات هذا البحث خلال إطار زمني محدد، يعكس تصورات الموظفين وخبراتهم في تلك اللحظة. قد تتغير الظروف التنظيمية واستراتيجيات الإدارة وسلوكيات القيادة بمرور الوقت نتيجة لإعادة الهيكلة التنظيمية أو تغييرات السياسات أو العوامل الاقتصادية. ونتيجة لذلك، تمثل نتائج الدراسة الوضع السائد وقت جمع البيانات، وقد تختلف إذا أُجري البحث في وقت مختلف.

4. القيود المنهجية

تنشأ القيود المنهجية من أساليب البحث المستخدمة في هذه الدراسة. يعتمد هذا البحث بشكل أساسي على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. في حين أن الاستبيانات تُمكن الباحث من جمع المعلومات من عدد كبير من المشاركين بكفاءة، إلا أنها قد لا تُتيح فهماً أعمق لتجارِبهم وآرائهم. على عكس المقابلات أو الأساليب النوعية، تُوفر الاستبيانات فرصاً محدودة للمشاركين لشرح إجاباتهم بالتفصيل. قد يُحد هذا القيد من عمق الفهم لبعض سلوكيات القيادة أو ديناميكيات المنظمة.

5. قيود العينة

أُجريت هذه الدراسة باستخدام عينة مختارة من موظفي المبيعات في المؤسسة، وليس من جميع الموظفين. ورغم حرص اختيار العينة لتمثيل مجتمع البحث، إلا أنها قد لا تشمل جميع وجهات النظر الموجودة داخل المؤسسة. إذ قد تؤثر الاختلافات في الأدوار الوظيفية، ومستويات الخبرة، أو الأقسام على تصورات ممارسات القيادة. ونتيجةً لذلك، قد تعكس نتائج الدراسة آراء المشاركين المختارين، ولكنها قد لا تعكس آراء جميع موظفي الشركة بشكل كامل.

6. قيود توفر البيانات

يتعلق قيد آخر للدراسة بتوفر البيانات والمعلومات التنظيمية. فبعض البيانات الداخلية للشركة المتعلقة بأداء المبيعات، أو الممارسات الإدارية، أو تقييمات الموظفين قد تكون سرية أو مقيدة. وبسبب هذه القيود، تعتمد الدراسة بشكل أساسي على تصورات الموظفين بدلاً من السجلات الداخلية المفصلة. وبينما توفر تصورات الموظفين رؤى قيّمة حول سلوكيات القيادة، فإن غياب بعض البيانات التنظيمية قد يحد من القدرة على إجراء مقارنات معمقة بين ممارسات القيادة ومؤشرات الأداء الفعلية.

7. قيود التعميم

تستند نتائج هذه الدراسة إلى سياق تنظيمي محدد ومجموعة معينة من المشاركين. لذا، قد لا تكون النتائج قابلة للتعميم بشكل كامل على جميع المؤسسات أو القطاعات. تختلف ممارسات القيادة والثقافات التنظيمية من شركة لأخرى، وقد تؤثر

هذه الاختلافات على العلاقة بين أنماط القيادة وأداء الموظفين. على الرغم من هذا القيد، تُسهم الدراسة بمعرفة قيّمة قد تساعد المؤسسات المماثلة على فهم كيفية تأثير القيادة التحويلية على أداء فرق المبيعات.

خطوات جمع البيانات:

1. تحديد مشكلة البحث

تتضمن الخطوة الأولى في عملية جمع البيانات تحديد مشكلة البحث بوضوح وتحديد أهداف الدراسة. يدرس الباحث دور أنماط القيادة التحويلية لدى مديري المبيعات وتأثيرها على أداء فرق المبيعات في الشركة السعودية للمواد الحرارية. في هذه المرحلة، يستعرض الباحث الأدبيات ذات الصلة والدراسات السابقة لفهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بالقيادة والأداء. تساعد هذه الخطوة في وضع إطار البحث وتحديد نوع البيانات المطلوبة للإجابة على أسئلة البحث بفعالية.

2. تصميم أداة البحث

بعد تحديد أهداف البحث، يصمم الباحث استبيانًا منظمًا يُستخدم لجمع البيانات من المشاركين. يتضمن الاستبيان عدة عبارات تتعلق بالقيادة التحويلية، والقيم المهنية، ومصصلحة الفريق، والرؤية الواضحة. صُممت كل عبارة بعناية لضمان قياسها للمتغير المقصود بدقة. صُمم الاستبيان بصيغة واضحة وبسيطة ليسهل على المشاركين فهم الأسئلة وتقديم إجابات ذات مغزى.

3. اختيار عينة البحث

تتضمن الخطوة التالية اختيار المشاركين في الدراسة. تم اختيار عينة من موظفي قسم المبيعات في الشركة السعودية للمواد الحرارية. تضمن عملية اختيار العينة أن يمثل المشاركون مجتمع البحث وأن يكون لديهم خبرة مباشرة بممارسات القيادة لدى مديري المبيعات. يُعد اختيار عينة مناسبة أمرًا أساسيًا للحصول على بيانات موثوقة وضمان أن تعكس نتائج البحث بدقة تصورات الموظفين داخل المؤسسة.

4. توزيع الاستبيان

بعد إعداد أداة البحث واختيار العينة، يتم توزيع الاستبيان على المشاركين. يحرص الباحث على تزويد جميع المجيبين بتعليمات واضحة حول كيفية تعبئة الاستبيان. يتم إبلاغ المشاركين بهدف الدراسة ويتم تشجيعهم على تقديم إجابات صادقة. قد تتم عملية التوزيع عبر نماذج مطبوعة أو استبيانات إلكترونية حسب قنوات الاتصال المتاحة داخل المؤسسة.

5. جمع الإجابات

بعد توزيع الاستبيان، يقوم الباحث بجمع الإجابات المكتملة من المشاركين. تتضمن هذه الخطوة مراقبة معدل الاستجابة والتأكد من استلام عدد كافٍ من الاستبيانات. تتم مراجعة الإجابات المجمعة للتحقق من اكتمالها ودقتها. يتم تحديد أي إجابات غير مكتملة أو غير واضحة ومعالجتها لضمان موثوقية مجموعة البيانات النهائية المستخدمة في التحليل وملاءمتها للمعالجة الإحصائية.

6. تنظيم البيانات وإعدادها للتحليل

تتضمن الخطوة الأخيرة في عملية جمع البيانات تنظيم البيانات المجمعة وإعدادها للتحليل الإحصائي. تُرمز إجابات الاستبيانات وتُدخل في برامج إحصائية أو أدوات تحليل البيانات. تضمن هذه الخطوة هيكلة البيانات بطريقة تُمكن الباحث من إجراء اختبارات إحصائية وصفية وتحليلية. يساعد إعداد البيانات بشكل سليم على ضمان أن تُنتج عملية التحليل نتائج دقيقة يمكن استخدامها للإجابة على أسئلة البحث.

محددات حجم العينة:

1. حجم مجتمع البحث

يُعدّ الحجم الإجمالي لمجتمع البحث أحد العوامل الرئيسية التي تُحدد حجم العينة. في هذه الدراسة، يتكون مجتمع البحث من الموظفين العاملين في فرق المبيعات بالشركة السعودية للمواد الحرارية. يؤثر عدد الأفراد ضمن هذا المجتمع بشكل مباشر على

عدد المشاركين المطلوبين في العينة. فكلما زاد حجم المجتمع، زادت الحاجة إلى عينة أكبر لضمان تمثيل دقيق. ويساعد تحديد حجم المجتمع الباحث على تحديد عدد المشاركين الأمثل للحصول على نتائج موثوقة وذات دلالة.

2. أهداف البحث

تلعب أهداف البحث دورًا هامًا في تحديد حجم العينة. ولأن الدراسة تهدف إلى فحص العلاقة بين أنماط القيادة التحويلية وأداء فريق المبيعات، فإنها تتطلب عينة كبيرة بما يكفي لاستيعاب وجهات النظر والخبرات المختلفة داخل قسم المبيعات. ويضمن تحديد هدف البحث بوضوح أن توفر العينة المختارة بيانات كافية لتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة واستخلاص استنتاجات صحيحة.

3. منهجية البحث

تؤثر منهجية البحث المختارة على حجم العينة المناسب للدراسة. بما أن هذا البحث يستخدم منهجًا كميًا مع تحليل إحصائي، فإنه يتطلب عينة كبيرة بما يكفي لإجراء اختبارات إحصائية ذات دلالة. تتطلب الدراسات الكمية عادةً عددًا أكبر من المشاركين مقارنةً بالدراسات النوعية، لأن الأساليب الإحصائية تعتمد على بيانات رقمية تُجمع من عدد كافٍ من المستجيبين. ويؤدي ضمان حجم عينة مناسب إلى تحسين موثوقية ودقة النتائج الإحصائية.

4. الوقت والموارد المتاحة

تؤثر الاعتبارات العملية، مثل ضيق الوقت والموارد المتاحة، على تحديد حجم العينة. قد يتطلب إجراء البحث ضمن إطار زمني محدود من الباحث اختيار عدد معقول من المشاركين القادرين على الاستجابة خلال الفترة المتاحة. وبالمثل، قد تؤثر الموارد المالية والاعتبارات اللوجستية على عدد الاستبيانات التي يمكن توزيعها ومعالجتها. ويساعد تحقيق التوازن بين هذه العوامل العملية على ضمان جدوى البحث مع الحفاظ على موثوقية النتائج.

5. توقعات معدل الاستجابة

يُعد معدل الاستجابة المتوقع من المشاركين عاملاً مهمًا آخر في تحديد حجم العينة. ففي العديد من الاستبيانات، لا تُعاد جميع الاستبيانات الموزعة أو لا تُستكمل بشكل صحيح. لذا، غالبًا ما يوزع الباحثون استبيانات على عدد من المشاركين يفوق الحد

الأدنى لحجم العينة المطلوب لضمان الحصول على عدد كافٍ من الاستجابات الصحيحة. ويساعد توقع معدل الاستجابة الباحث على تخطيط عملية جمع البيانات بفعالية أكبر.

6. الدقة والموثوقية الإحصائية

يؤثر مستوى الدقة الإحصائية المطلوب في البحث على حجم العينة. فالعينات الأكبر حجمًا توفر عمومًا نتائج أكثر موثوقية وتقلل هامش الخطأ في التحليل الإحصائي. وعندما يكون حجم العينة كبيرًا بما يكفي، يمكن للبيانات التي تم جمعها أن تمثل مجتمع البحث بشكل أفضل، وأن تُنتج استنتاجات أكثر دقة. ويُعد ضمان الموثوقية الإحصائية أمرًا أساسيًا لدعم صحة نتائج الدراسة وتعزيز مصداقية نتائج البحث.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

مقدمة:

يلخص الفصل الرابع نتائج البحث الذي يستكشف تأثير أنماط القيادة التحويلية على مديري المبيعات في تحسين أداء فرق المبيعات في الشركة السعودية للمواد الحرارية. يُعد هذا الفصل من أهم جوانب الدراسة، إذ يقدم عرضًا وتحليلًا واضحين للبيانات المُستقاة من عينة البحث. يهدف هذا الفصل إلى دراسة إجابات المشاركين وتفسيرها بما يُساهم في الإجابة عن أسئلة البحث وتحقيق أهداف الدراسة. من خلال دراسة البيانات المُجمعة، يستطيع الباحث تقييم مدى شيوع أساليب القيادة التحويلية بين مديري المبيعات، وكيف تؤثر هذه الممارسات على أداء فرق المبيعات داخل الشركة.

يستند تحليل نتائج البحث إلى البيانات المُستقاة من استبيان وُزِعَ على العاملين في أقسام المبيعات بالشركة السعودية للمواد الحرارية. صُمِّم الاستبيان لدراسة آراء العاملين حول العديد من الخصائص المرتبطة بالقيادة وفعالية الفريق. تشمل هذه العوامل القيادة التحويلية كمتغير تابع، والقيم المهنية، ومصلحة الفريق، ووضوح الرؤية كمتغيرات مستقلة. طُلب من المشاركين الإجابة على سلسلة من العبارات التي تعكس تجاربهم وآرائهم حول أساليب القيادة في أقسامهم. جُمعت الإجابات باستخدام مقياس ليكرت الذي مكّن المشاركين من التعبير عن درجة موافقتهم أو عدم موافقتهم على كل عبارة.

ولتحليل البيانات المُجمعة بدقة، صُنِّفَت الإجابات وعُولِجَت باستخدام أساليب إحصائية. يلعب التحليل الإحصائي دورًا حيويًا في تحويل البيانات الأولية إلى معلومات مفيدة قابلة للتحليل والنقاش. استُخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية لتلخيص إجابات المشاركين وتقديم صورة شاملة لأفكارهم حول ممارسات القيادة داخل الشركة. تشمل هذه الإجراءات حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات، مما يساعد في اكتشاف الأنماط العامة في البيانات. يُقدّم البحث الوصفي صورة واضحة لكيفية تقييم الموظفين لوجود سمات القيادة التحويلية لدى مديري المبيعات.

بالإضافة إلى التحليل الوصفي، استُخدمت الأساليب الإحصائية التحليلية لتقييم الارتباطات بين متغيرات البحث. تساعد هذه المنهجيات في تحديد ما إذا كانت المتغيرات المستقلة - القيم المهنية، واهتمام الفريق، والرؤية الواضحة - تؤثر بشكل جوهري على القيادة التحويلية داخل المؤسسة. ومن خلال دراسة هذه الروابط، يستطيع الباحث معرفة كيف تُساهم عناصر تنظيمية وسلوكية محددة في تطوير القيادة التحويلية لدى مديري المبيعات. كما تُساعد هذه الدراسة في تحديد ما إذا كانت الزيادة في هذه الجوانب مرتبطة بممارسات قيادية أقوى وأداء أفضل للفريق.

تم تجميع النتائج الواردة في هذا الفصل بطريقة منهجية لتسهيل فهمها وتفسيرها. يبدأ الفصل بعرض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، مثل المنصب الوظيفي، وسنوات الخبرة، وغيرها من المعلومات ذات الصلة التي قد تؤثر على أحكام المشاركين بشأن أساليب القيادة. يُساعد فهم خصائص العينة في توفير سياق لتقييم نتائج البحث، ويضمن أن النتائج تُمثل وجهات نظر المشاركين تمثيلاً دقيقاً.

بعد عرض خصائص العينة، يُقدم الفصل تحليلاً شاملاً لكل متغير من متغيرات البحث بناءً على إجابات المشاركين. وتُستخدم الجداول والملخصات الإحصائية لتوضيح توزيع الإجابات وإبراز أهم النتائج. يركز هذا البحث على دراسة كيفية نظر الموظفين إلى القيم المهنية، وانخراط الفريق، ووضوح الرؤية لدى مديري المبيعات، وكيفية ارتباط هذه العناصر بأساليب القيادة التحويلية.

يسعى هذا الفصل، من خلال هذه الدراسة، إلى تقديم استنتاجات واضحة وموضوعية تُجيب على تساؤلات البحث وتُسهل فهم أفضل لسلوكيات القيادة داخل الشركة. وسيتم لاحقاً استعراض نتائج هذه الدراسة في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة المذكورة في الفصول السابقة. وبتقديم بيانات البحث وتقييمها بطريقة منهجية ومنضبطة، يُوفر هذا الفصل الأساس التجريبي اللازم للتوصل إلى استنتاجات هامة حول أثر القيادة التحويلية في تحسين أداء فرق المبيعات في الشركة السعودية للمواد الحرارية.

تحليل البيانات:

يهدف تحليل البيانات في هذا البحث إلى تقييم العلاقة بين أنماط القيادة التحويلية والعوامل المؤثرة في نموها ضمن فرق المبيعات في الشركة السعودية للمواد الحرارية. ويستند التحليل إلى إجابات عينة البحث باستخدام استبيان معياري مصمم لتقييم متغيرات الدراسة. تشمل هذه العوامل القيادة التحويلية كمتغير تابع، والقيم المهنية، واهتمام الفريق، ووضوح الرؤية كمتغيرات مستقلة. تمت معالجة البيانات المُجمعة وتصنيفها وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية لاستخلاص الأنماط والروابط والاتجاهات التي تُساعد في تفسير كيفية تأثير ممارسات القيادة على أداء فريق المبيعات.

تضمنت المرحلة الأولى من عملية تحليل البيانات ترتيب الإجابات المُجمعة من الاستبيانات. وتم تخصيص رمز رقمي لكل بند من بنود الاستبيان لتسهيل المعالجة الإحصائية. واستندت الإجابات إلى مقياس ليكرت، الذي يُتيح للمشاركين التعبير عن درجة موافقتهم على كل عبارة. يُستخدم هذا النهج غالبًا في أبحاث القيادة والإدارة لأنه يسمح للباحث بقياس الآراء والاتجاهات كميًا. بعد ترميز الإجابات، تم إدخال البيانات في أدوات التحليل الإحصائي لإجراء اختبارات إحصائية وصفية وتحليلية.

استُخدم التحليل الإحصائي الوصفي لتلخيص وتوصيف السمات الأساسية للبيانات المُجمعة. يُساعد هذا النوع من التحليل في تقديم ملخص واضح لإجابات المشاركين، ويُظهر الأنماط المهمة المرتبطة بمتغيرات البحث. تمّ حساب الإحصاءات الوصفية، مثل التكرارات والنسب المئوية ومتوسطات الدرجات، لكل بند من بنود الاستبيان. استُخدمت التكرارات والنسب المئوية لتحديد عدد المشاركين الذين اختاروا كل خيار إجابة، بينما ساعدت متوسطات الدرجات في تحديد درجة الموافقة العامة على العبارات المتعلقة بأساليب القيادة.

بدأت دراسة المتغيرات المستقلة بتقييم القيم المهنية، التي تعكس المبادئ الأخلاقية ومعايير العمل التي يتبناها مديرو المبيعات. أشارت نتائج التحليل الوصفي إلى أن العديد من المستجيبين أقرّوا بوجود مُثل مهنية في أقسامهم. ذكر الموظفون أن مشرفهم يُظهرون عادةً الصدق والمسؤولية والإنصاف في تعاملهم مع أعضاء الفريق. تُشير متوسطات الدرجات المرتفعة للبنود المتعلقة بالقيم المهنية إلى أن ممارسات القيادة الأخلاقية سائدة، وتُساهم بشكل إيجابي في بيئة العمل داخل فرق المبيعات.

المتغير المستقل الثاني الذي دُرِس في البحث هو اهتمام الفريق، والذي يرتبط بمقدار الاهتمام والدعم الذي يقدمه القادة لأعضاء فرقهم. أشارت النتائج إلى أن العديد من الموظفين يعتبرون مديري المبيعات متعاونين ومهتمين برفاهية الفريق ونموه المهني. وذكر المشاركون أن المشرفين عادةً ما يشجعون التعاون، ويثنون على إنجازات الموظفين، ويقدمون التوجيه عند ظهور العقبات. تشير هذه النتائج إلى أن اهتمام الفريق يلعب دورًا محوريًا في بناء بيئة عمل داعمة تزيد من دافعية الموظفين وانخراطهم.

أما المتغير المستقل الثالث الذي تناوله البحث فهو وضوح الرؤية، والذي يدل على قدرة القائد على إيصال أهداف الشركة وتوجيه الفريق. أشارت النتائج إلى أن الموظفين عادةً ما يعتقدون أن مديري المبيعات يوصلون الأهداف بفعالية ويقدمون المشورة بشأن مبادرات المبيعات في الشركة. يساعد وجود رؤية واضحة على ربط أعمال أعضاء الفريق بالأهداف الأوسع

للشركة. الموظفون الذين يفهمون توجه العمل هم أكثر عرضة للتركيز على تحقيق أهدافهم والمساهمة في النجاح الشامل للشركة.

بالإضافة إلى تقييم العوامل المستقلة، حلل البحث أيضًا المتغير التابع، وهو القيادة التحويلية. يركز هذا البحث على تقييم مدى وضوح سمات القيادة التحويلية لدى مديري المبيعات. وكشفت النتائج أن العديد من المشاركين يرون أن مديريهم يتمتعون بسمات مرتبطة بالقيادة التحويلية، مثل إلهام الأفراد، وتحفيز الابتكار، ودعم النمو الشخصي. وتساهم هذه السلوكيات في بناء الثقة بين القادة وأعضاء الفريق، وهو أمر بالغ الأهمية للحفاظ على مستويات عالية من التحفيز والأداء داخل فرق المبيعات.

علاوة على ذلك، استُخدمت أدوات إحصائية تحليلية لدراسة العلاقة بين العوامل المستقلة والقيادة التحويلية. وخلص البحث إلى أن القيم المهنية، واهتمام الفريق، والرؤية الواضحة ترتبط ارتباطًا إيجابيًا بسلوكيات القيادة التحويلية. وهذا يعني أنه عندما يُظهر مديرو المبيعات مبادئ مهنية راسخة، ويبدون اهتمامًا حقيقيًا بزملائهم، ويُعبّرون عن رؤية واضحة للشركة، فإنهم يكونون أكثر عرضة لإظهار سمات القيادة التحويلية.

بشكل عام، يُظهر تحليل البيانات أن وجود القيم المهنية، ومشاركة الفريق، والرؤية الواضحة، يُساهم في تطوير القيادة التحويلية لدى مديري المبيعات. توفر استراتيجيات القيادة هذه بيئة عمل داعمة ومُلهمة تُشجع الأفراد على الأداء المتميز وتحقيق أهداف الشركة. تُشير النتائج إلى ضرورة تطبيق أساليب قيادية تُركز على الإلهام، والسلوك الأخلاقي، وتطوير الموظفين، بهدف رفع أداء فرق المبيعات في شركات مثل الشركة السعودية للمواد الحرارية.

الوصف الاحصائي لبيانات التجربة

• الوصف الاحصائي لبيانات الدراسة

يوضح جدول التحليل الوصفي لبيانات الدراسة أن عدد المشاركين بلغ 187 فردًا. وقد أظهرت النتائج أن متوسطات المتغيرات المرتبطة بأبعاد القيادة التحويلية وأداء الفريق تراوحت بين 2.24 و2.51، مما يعكس مستوى متوسطًا من إدراك المشاركين لممارسات القيادة داخل بيئة العمل. كما بلغ متوسط العمر (2.96) والدرجة العلمية (3.03)، وهو ما يشير إلى تنوع خصائص العينة. وتراوحت قيم الانحراف المعياري بين 1.41 و1.57، مما يدل على وجود تباين متوسط في آراء المشاركين حول بنود الاستبيان. أما قيم الالتواء فجاءت في أغلبها موجبة وبحدود مقبولة إحصائيًا، مما يشير إلى ميل طفيف نحو القيم المنخفضة، في حين كانت قيم التفلطح سالبة، وهو ما يدل على أن توزيع البيانات منبسط نسبيًا مقارنة بالتوزيع الطبيعي. وبشكل عام، تعكس النتائج مستوى إدراك متوسط لممارسات القيادة وأثرها داخل المنظمة.

Statistics							
Kurtosis	Skewness	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	Mean	N	
						Valid	
-0.416	-0.007	1.126	3.00	0.082	2.96	187	العمر
-1.769	-0.500	0.487	2.00	0.036	1.62	187	الجنس
-1.036	-0.694	1.138	4.00	0.083	3.03	187	الدرجة
-1.011	0.647	1.434	2.00	0.105	2.32	187	يتمتع مدير المبيعات بسلوك أخلاقي يحتذى به داخل الفريق.
-1.254	0.525	1.517	2.00	0.111	2.44	187	يلتزم مدير المبيعات بالقيم المهنية في جميع تعاملاته.
-1.184	0.556	1.512	2.00	0.111	2.42	187	يضع مدير المبيعات مصلحة الفريق فوق مصالحة الشخصية.
-1.106	0.665	1.517	2.00	0.111	2.34	187	يحظى مدير المبيعات باحترام وثقة أعضاء فريق البيع.
-0.986	0.683	1.414	2.00	0.103	2.24	187	يشجع مدير المبيعات الفريق على الالتزام بمعايير عالية من النزاهة.
-1.072	0.639	1.485	2.00	0.109	2.35	187	يعبر مدير المبيعات عن رؤية واضحة لمستقبل فريق البيع.

187	2.32	0.108	2.00	1.474	0.641	-1.115	يحفز مدير المبيعات الفريق لتحقيق أهداف طموحة.
187	2.48	0.110	2.00	1.507	0.513	-1.219	يستخدم مدير المبيعات أساليب تشجيعية ترفع الروح المعنوية.
187	2.49	0.112	2.00	1.525	0.433	-1.324	يعزز مدير المبيعات روح العمل الجماعي بين أفراد الفريق.
187	2.32	0.109	2.00	1.486	0.666	-1.061	يوضح مدير المبيعات أهمية دور كل فرد في تحقيق أهداف الشركة.
187	2.32	0.108	2.00	1.478	0.603	-1.146	يشجع مدير المبيعات الفريق على طرح أفكار جديدة ومبتكرة.
187	2.45	0.107	2.00	1.463	0.476	-1.211	يدعم مدير المبيعات التفكير غير التقليدي في حل المشكلات البيعية.
187	2.51	0.111	2.00	1.511	0.443	-1.273	يتقبل مدير المبيعات النقد البناء والاقتراحات التطويرية.
187	2.35	0.110	2.00	1.503	0.619	-1.139	يحفز مدير المبيعات الفريق على تحليل أسباب تراجع المبيعات بشكل علمي.
187	2.36	0.111	2.00	1.522	0.624	-1.155	يمنح مدير المبيعات الفرصة لتجربة أساليب بيع جديدة.
187	2.44	0.110	2.00	1.506	0.530	-1.220	يهتم مدير المبيعات باحتياجات كل عضو في الفريق بشكل فردي.
187	2.49	0.115	2.00	1.570	0.461	-1.388	يقدم مدير المبيعات الدعم والتوجيه الشخصي لأعضاء الفريق.
187	2.38	0.109	2.00	1.488	0.563	-1.198	يراعي مدير المبيعات الفروق الفردية في قدرات فريق البيع.
187	2.41	0.108	2.00	1.479	0.562	-1.115	يساعد مدير المبيعات الموظفين على تطوير مهاراتهم البيعية.

يستمتع مدير المبيعات لمشكلات الفريق ويسعى لحلها.	187	2.37	0.107	2.00	1.466	0.593	-1.104
--	-----	------	-------	------	-------	-------	--------

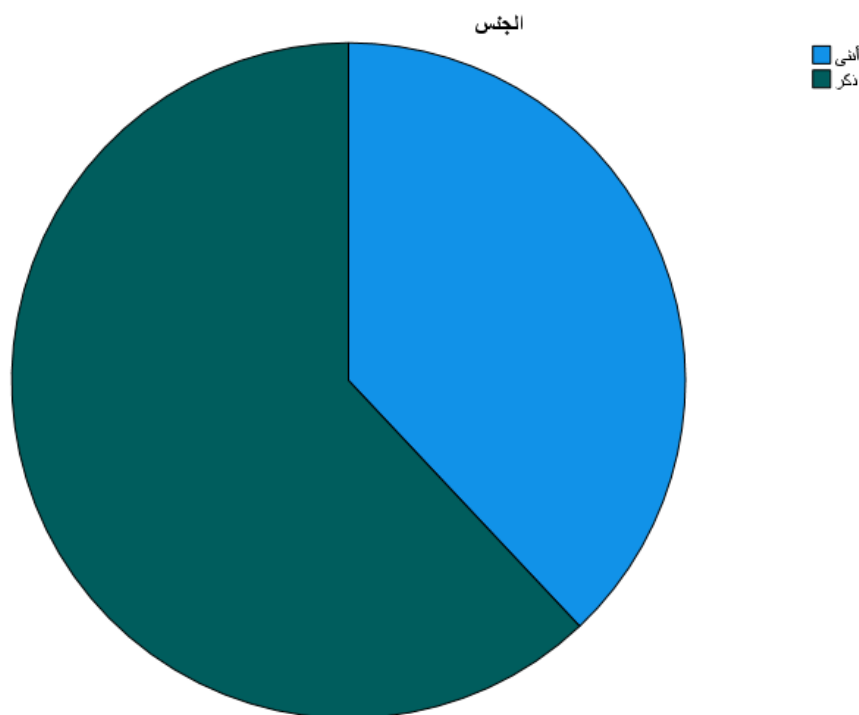
جدول 1 : الوصف الاحصائي لبيانات الدراسة.

1. جنس المشاركين في التجربة

يوضح الجدول التوزيع الإحصائي لجنس المشاركين في الدراسة، حيث بلغ إجمالي عددهم 187 مشاركاً، وأظهرت النتائج أن الذكور كانوا الأكثر تمثيلاً بنسبة 62% بعدد 116 مشاركاً، في حين بلغت نسبة الإناث 38% بعدد 71 مشاركة. ويعكس هذا التوزيع وجود تمثيل أكبر للذكور مقارنة بالإناث داخل العينة، مما يشير إلى ميل نسبي في خصائص المشاركين. كما أن تطابق النسبة المئوية مع النسبة الصحيحة (Valid Percent) ووصول النسبة التراكمية إلى 100% يؤكد اكتمال البيانات وعدم وجود قيم مفقودة، وهو ما يعزز دقة وموثوقية النتائج المتعلقة بمتغير الجنس في الدراسة.

جنس المشاركين في التجربة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أنثى	71	38.0	38.0	38.0
	ذكر	116	62.0	62.0	100.0
	Total	187	100.0	100.0	

جدول 2 : الوصف الاحصائي لجنس المشاركين في التجربة.



رسم توضيحي 1 : التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة

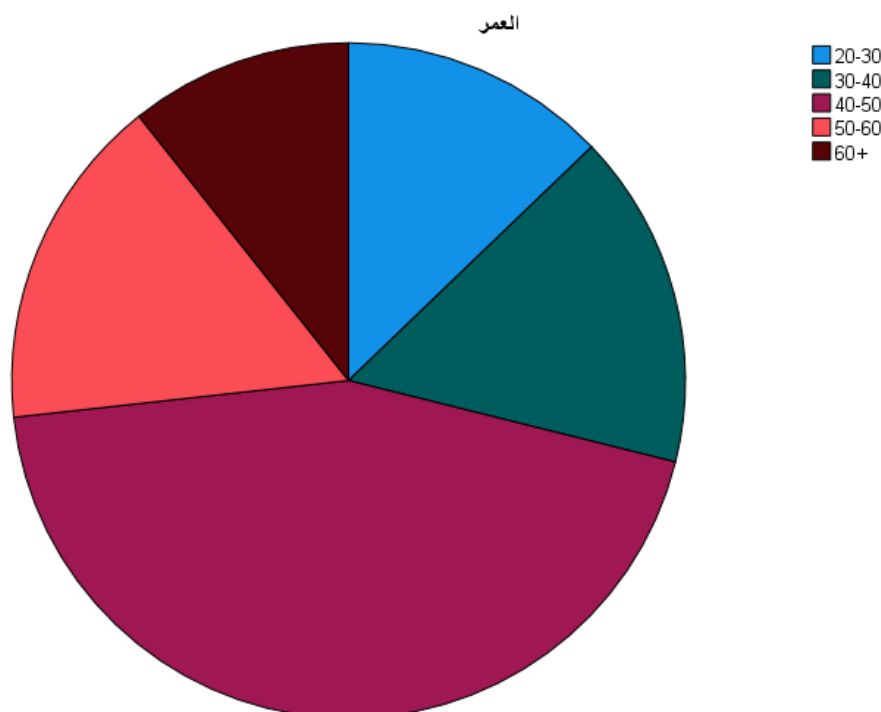
2. عمر المشاركين في التجربة

يوضح الجدول التوزيع العمري للمشاركين في الدراسة، حيث بلغ إجمالي عددهم 187 مشاركًا. وأظهرت النتائج أن الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة كانت الأكثر تمثيلًا بنسبة 44.4% بعدد 83 مشاركًا، تليها فئتا 30 إلى 40 سنة و 50 إلى 60 سنة بنسبة 16% لكل منهما وبعدد 30 مشاركًا لكل فئة، ثم فئة 20 إلى 30 سنة بنسبة 12.8% بعدد 24 مشاركًا، وأخيرًا فئة 60 سنة فأكثر بنسبة 10.7% بعدد 20 مشاركًا. ويعكس هذا التوزيع تركّزًا واضحًا في الفئة متوسطة العمر مع وجود تنوع نسبي في باقي الفئات، مما يعزز شمولية النتائج من خلال تمثيل مراحل عمرية مختلفة داخل العينة.

عمر المشاركين في التجربة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30	24	12.8	12.8	12.8
	30-40	30	16.0	16.0	28.9
	40-50	83	44.4	44.4	73.3

	50-60	30	16.0	16.0	89.3
	60+	20	10.7	10.7	100.0
	Total	187	100.0	100.0	

جدول 3 : الوصف الاحصائي لعمر المشاركين في التجربة.



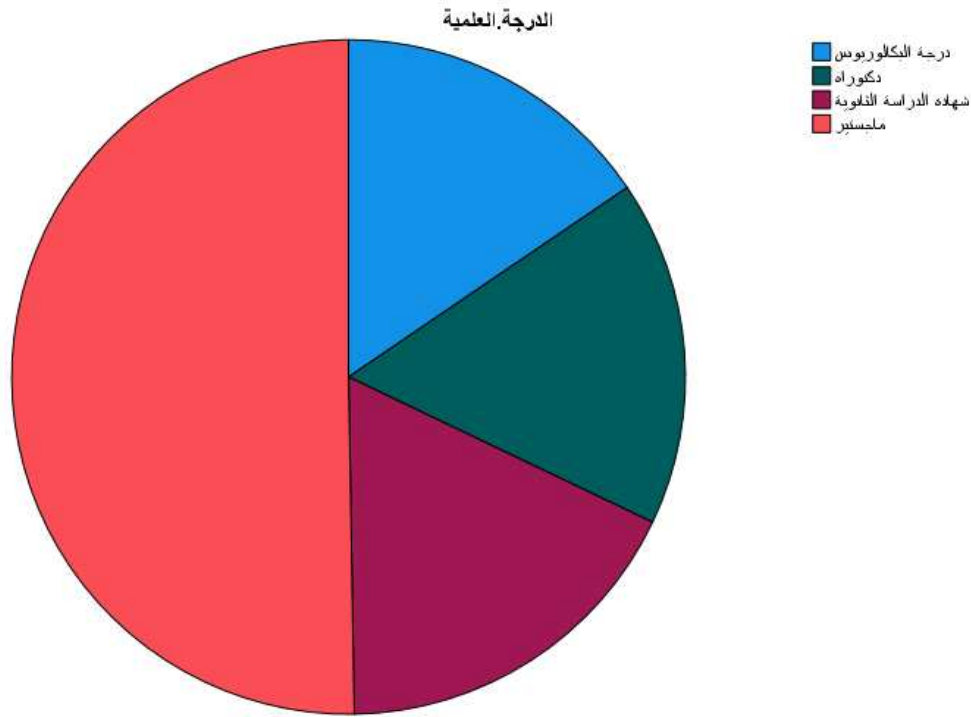
رسم توضيحي 2 : التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة

3. الدرجة العلمية للمشاركين في التجربة

يوضح الجدول التوزيع الإحصائي للدرجة العلمية للمشاركين في الدراسة، حيث بلغ إجمالي عددهم 187 مشاركاً. وأظهرت النتائج أن الحاصلين على درجة الماجستير كانوا الأكثر تمثيلاً بنسبة 50.3% بعدد 94 مشاركاً، تليها شهادة الدراسة الثانوية بنسبة 17.6% بعدد 33 مشاركاً، ثم الدكتوراه بنسبة 16.6% بعدد 31 مشاركاً، وأخيراً درجة البكالوريوس بنسبة 15.5% بعدد 29 مشاركاً. ويعكس هذا التوزيع ارتفاع المستوى التعليمي لعينة الدراسة، حيث تمثل الدراسات العليا النسبة الأكبر، مما يعزز من موثوقية الاستجابات ودقتها نظراً لارتفاع التأهيل العلمي للمشاركين.

الدرجة العلمية للمشاركين في التجربة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	درجة البكالوريوس	29	15.5	15.5	15.5
	دكتوراه	31	16.6	16.6	32.1
	شهادة الدراسة الثانوية	33	17.6	17.6	49.7
	ماجستير	94	50.3	50.3	100.0
	Total	187	100.0	100.0	

جدول 4 : الوصف الاحصائي للدرجة العلمية للمشاركين في التجربة.



رسم توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية للمشاركين في التجربة

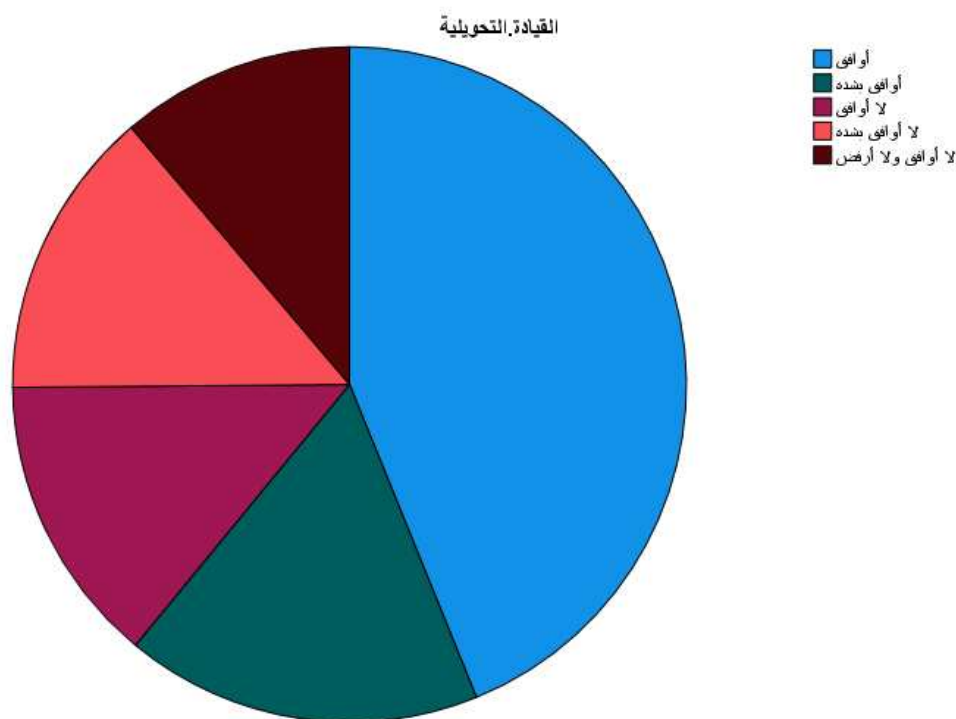
4. يتمتع مدير المبيعات بسلوك أخلاقي يحتذى به داخل الفريق

يوضح الجدول التوزيع الإحصائي لآراء المشاركين بشأن تمتع مدير المبيعات بسلوك أخلاقي يحتذى به داخل الفريق، حيث بلغ إجمالي عددهم 187 مشاركًا. وأظهرت النتائج أن غالبية المشاركين اتجهوا نحو الموافقة بنسبة 61% (43.9%) أو أوافق، 17.1% أوافق بشدة)، في حين بلغت نسبة غير الموافقين 27.8%، بينما اختار 11.2% الحياد. ويعكس هذا التوزيع اتجاهًا إيجابيًا عامًا

لدى أفراد العينة نحو إدراكهم للسلوك الأخلاقي لمدير المبيعات، مع وجود تباين نسبي في الآراء بين الموافقة وعدم الموافقة، مما يشير إلى اختلاف وجهات النظر حول مستوى الالتزام الأخلاقي داخل الفريق.

يتمتع مدير المبيعات بسلوك أخلاقي يحتذى به داخل الفريق		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	82	43.9	43.9	43.9
	أوافق بشدة	32	17.1	17.1	61.0
	لا أوافق	26	13.9	13.9	74.9
	لا أوافق بشدة	26	13.9	13.9	88.8
	لا أوافق ولا أرفض	21	11.2	11.2	100.0
	Total	187	100.0	100.0	

جدول 5: الوصف الاحصائي لـيتمتع مدير المبيعات بسلوك أخلاقي يحتذى به داخل الفريق.



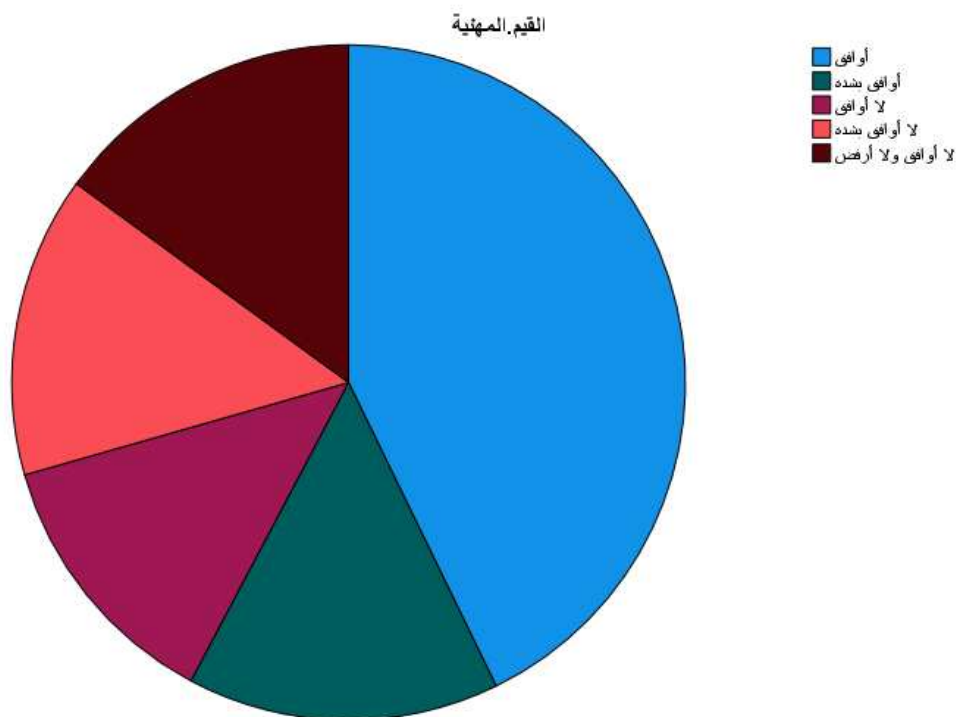
رسم توضيحي 4: التمثيل البياني لـيتمتع مدير المبيعات بسلوك أخلاقي يحتذى به داخل الفريق

5. يلتزم مدير المبيعات بالقيم المهنية في جميع تعاملاته

يوضح الجدول التوزيع الإحصائي لآراء المشاركين حول التزام مدير المبيعات بالقيم المهنية في جميع تعاملاته، حيث بلغ إجمالي عددهم 187 مشاركًا. وأظهرت النتائج أن نسبة 57.8% من المشاركين تميل إلى الموافقة (42.8% أوافق، 15% أوافق بشدة)، مما يعكس اتجاهًا إيجابيًا معتدلاً نحو إدراك التزام المدير بالقيم المهنية. في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين 27.2% (12.8% لا أوافق، 14.4% لا أوافق بشدة)، بينما اختار 15% موقف الحياد. ويشير هذا التوزيع إلى وجود نظرة إيجابية عامة تجاه التزام مدير المبيعات بالقيم المهنية، مع تباين نسبي في آراء بعض المشاركين.

يلتزم مدير المبيعات بالقيم المهنية في جميع تعاملاته					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	80	42.8	42.8	42.8
	أوافق بشدة	28	15.0	15.0	57.8
	لا أوافق	24	12.8	12.8	70.6
	لا أوافق بشدة	27	14.4	14.4	85.0
	لا أوافق ولا أرفض	28	15.0	15.0	100.0
	Total	187	100.0	100.0	

جدول 6: الوصف الإحصائي ليلتزم مدير المبيعات بالقيم المهنية في جميع تعاملاته.



رسم توضيحي 5: التمثيل البياني ليلتزم مدير المبيعات بالقيم المهنية في جميع تعاملاته

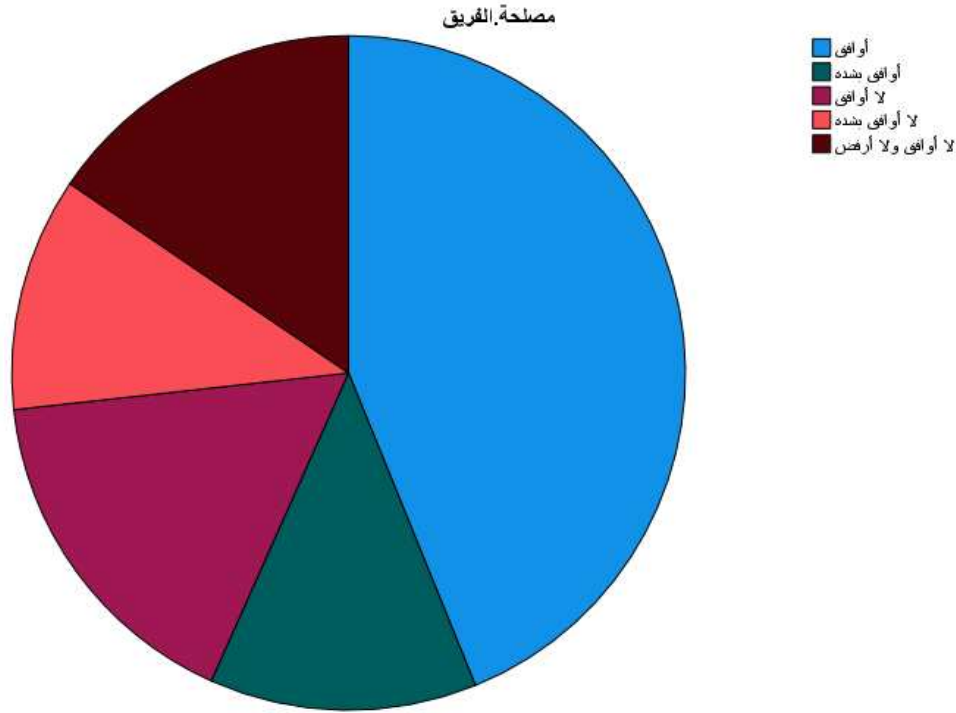
6. يضع مدير المبيعات مصلحة الفريق فوق مصالحته الشخصية

يوضح الجدول التوزيع الإحصائي لآراء المشاركين حول قيام مدير المبيعات بوضع مصلحة الفريق فوق مصالحته الشخصية، حيث بلغ إجمالي عددهم 187 مشاركًا. وأظهرت النتائج أن نسبة 56.7% من المشاركين تميل إلى الموافقة (43.9% أوافق، 12.8% أوافق بشدة)، مما يعكس اتجاهًا إيجابيًا نسبيًا نحو إدراك اهتمام المدير بمصلحة الفريق. في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين 27.8% (16.6% لا أوافق، 11.2% لا أوافق بشدة)، بينما اختار 15.5% موقف الحياد. ويشير هذا التوزيع إلى وجود نظرة إيجابية عامة تجاه أولوية مصلحة الفريق، مع استمرار وجود تباين ملحوظ في آراء بعض المشاركين.

يضع مدير المبيعات مصلحة الفريق فوق مصالحته الشخصية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	82	43.9	43.9	43.9
	أوافق بشدة	24	12.8	12.8	56.7
	لا أوافق	31	16.6	16.6	73.3

	لا أوافق بشدة	21	11.2	11.2	84.5
	لا أوافق ولا أرفض	29	15.5	15.5	100.0
	Total	187	100.0	100.0	

جدول 7: الوصف الإحصائي لوضع مدير المبيعات مصلحة الفريق فوق مصلحته الشخصية.



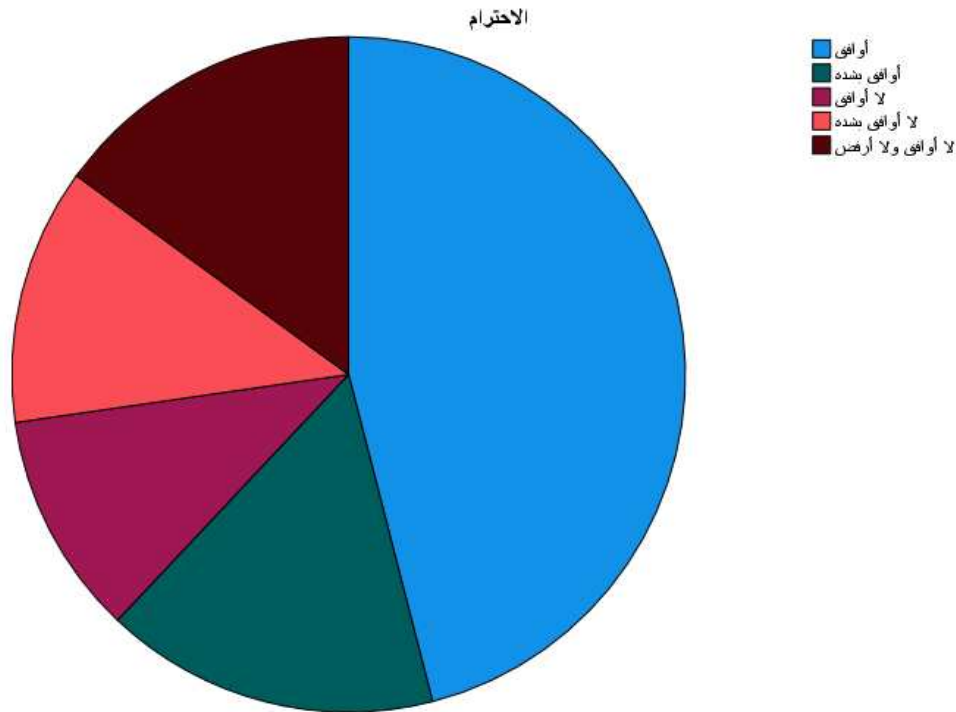
رسم توضيحي 6: التمثيل البياني لوضع مدير المبيعات مصلحة الفريق فوق مصلحته الشخصية

7. يحظى مدير المبيعات باحترام وثقة أعضاء فريق البيع

يوضح الجدول التوزيع الإحصائي لآراء المشاركين حول تمتع مدير المبيعات باحترام وثقة أعضاء فريق البيع، حيث بلغ إجمالي عددهم 187 مشاركًا. وأظهرت النتائج أن نسبة 62% من المشاركين تميل إلى الموافقة (46% أوافق، 16% أوافق بشدة)، مما يعكس اتجاهًا إيجابيًا واضحًا نحو إدراك مستوى الاحترام والثقة الممنوحة للمدير. في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين 23% (10.7% لا أوافق، 12.3% لا أوافق بشدة)، بينما اختار 15% موقف الحياد. ويشير هذا التوزيع إلى وجود تقييم إيجابي عام لمكانة مدير المبيعات داخل الفريق، مع وجود تباين نسبي في وجهات نظر بعض المشاركين.

يحظى مدير المبيعات باحترام وثقة أعضاء فريق البيع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	86	46.0	46.0	46.0
	أوافق بشدة	30	16.0	16.0	62.0
	لا أوافق	20	10.7	10.7	72.7
	لا أوافق بشدة	23	12.3	12.3	85.0
	لا أوافق ولا أرفض	28	15.0	15.0	100.0
	Total	187	100.0	100.0	

جدول 8 : الوصف الاحصائي ليحظى مدير المبيعات باحترام وثقة أعضاء فريق البيع.



رسم توضيحي 7 : التمثيل البياني ليحظى مدير المبيعات باحترام وثقة أعضاء فريق البيع

8. يشجع مدير المبيعات الفريق على الالتزام بمعايير عالية من النزاهة

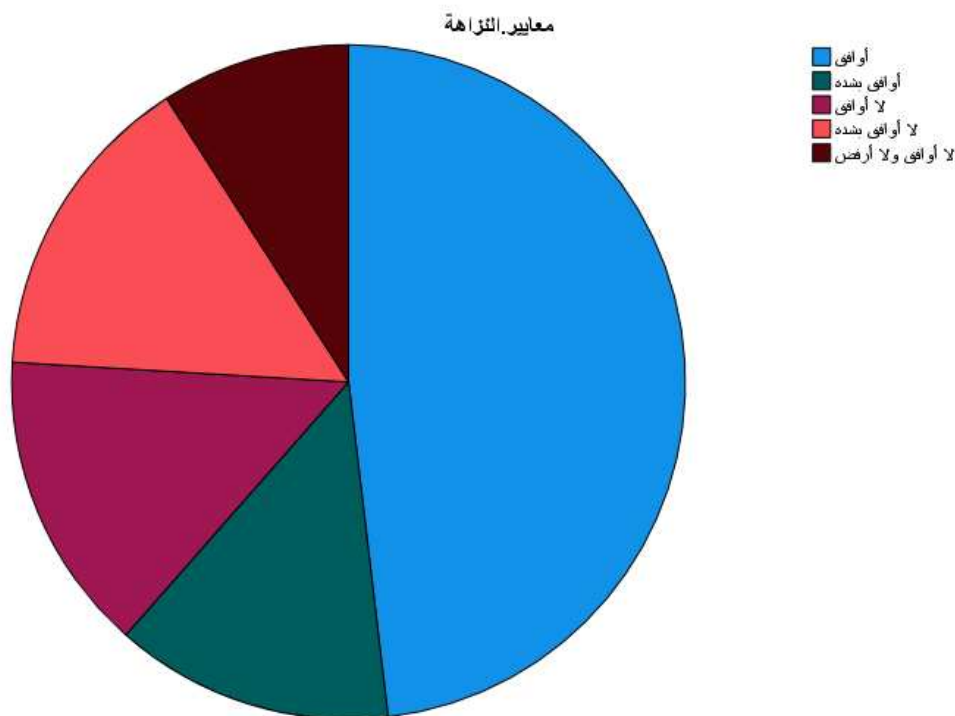
يوضح الجدول التوزيع الإحصائي لآراء المشاركين حول تشجيع مدير المبيعات للفريق على الالتزام بمعايير عالية من النزاهة،

حيث بلغ إجمالي عددهم 187 مشاركًا. وأظهرت النتائج أن نسبة 61.5% من المشاركين تميل إلى الموافقة (48.1% أوافق،

13.4% أوافق بشدة)، مما يعكس اتجاهًا إيجابيًا نسبيًا نحو إدراك دور المدير في تعزيز النزاهة داخل الفريق. في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين 29.4% (14.4% لا أوافق، 15% لا أوافق بشدة)، بينما اختار 9.1% موقف الحياد. ويشير هذا التوزيع إلى وجود تقييم إيجابي عام لمستوى تشجيع النزاهة، مع استمرار وجود تباين ملحوظ في آراء بعض المشاركين.

يشجع مدير المبيعات الفريق على الالتزام بمعايير عالية من النزاهة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	90	48.1	48.1	48.1
	أوافق بشدة	25	13.4	13.4	61.5
	لا أوافق	27	14.4	14.4	75.9
	لا أوافق بشدة	28	15.0	15.0	90.9
	لا أوافق ولا أرفض	17	9.1	9.1	100.0
	Total	187	100.0	100.0	

جدول 9: الوصف الاحصائي ليشجع مدير المبيعات الفريق على الالتزام بمعايير عالية من النزاهة.



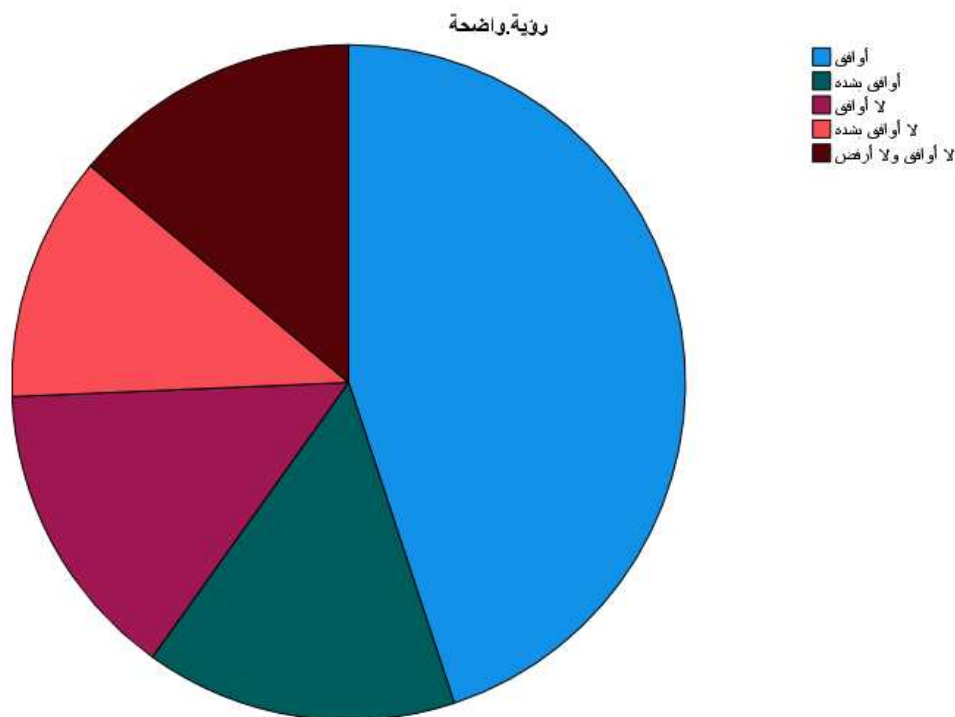
رسم توضيحي 8: التمثيل البياني ليشجع مدير المبيعات الفريق على الالتزام بمعايير عالية من النزاهة

9. يعبر مدير المبيعات عن رؤية واضحة لمستقبل فريق البيع

يوضح الجدول التوزيع الإحصائي لآراء المشاركين حول تعبير مدير المبيعات عن رؤية واضحة لمستقبل فريق البيع، حيث بلغ إجمالي عددهم 187 مشاركاً. وأظهرت النتائج أن نسبة 59.9% من المشاركين تميل إلى الموافقة (44.9% أوافق، 15% أوافق بشدة)، مما يعكس اتجاهًا إيجابيًا معتدلاً نحو وضوح الرؤية لدى المدير. في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين 26.2% (14.4% لا أوافق، 11.8% لا أوافق بشدة)، بينما اختار 13.9% موقف الحياد. ويشير هذا التوزيع إلى وجود تقييم إيجابي عام لمدى وضوح الرؤية المستقبلية، مع وجود تباين نسبي في آراء بعض المشاركين.

يعبر مدير المبيعات عن رؤية واضحة لمستقبل فريق البيع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	84	44.9	44.9	44.9
	أوافق بشدة	28	15.0	15.0	59.9
	لا أوافق	27	14.4	14.4	74.3
	لا أوافق بشدة	22	11.8	11.8	86.1
	لا أوافق ولا أرفض	26	13.9	13.9	100.0
	Total	187	100.0	100.0	

جدول 10: الوصف الإحصائي لتعبير مدير المبيعات عن رؤية واضحة لمستقبل فريق البيع.



رسم توضيحي 9 : التمثيل البياني ليعبر مدير المبيعات عن رؤية واضحة لمستقبل فريق البيع

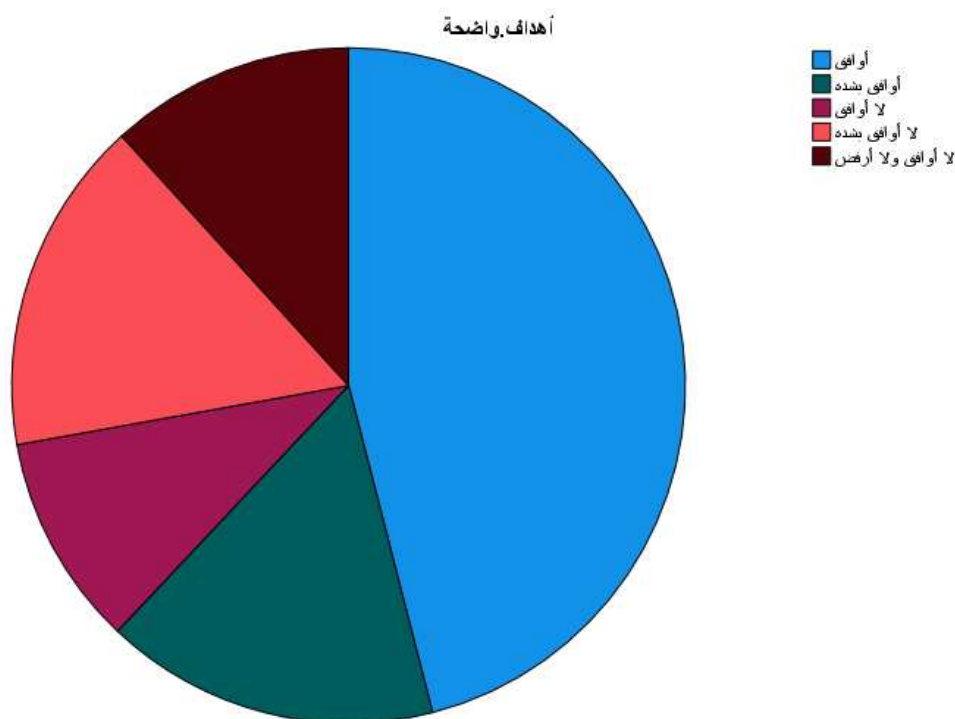
10. يحفز مدير المبيعات الفريق لتحقيق أهداف طموحة

يوضح الجدول التوزيع الإحصائي لآراء المشاركين حول تحفيز مدير المبيعات للفريق لتحقيق أهداف طموحة، حيث بلغ إجمالي عددهم 187 مشاركًا. وأظهرت النتائج أن نسبة 62% من المشاركين تميل إلى الموافقة (46% أوافق، 16% أوافق بشدة)، مما يعكس اتجاهًا إيجابيًا واضحًا نحو إدراك دور المدير في تحفيز الفريق. في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين 26.2% (10.2% لا أوافق، 16% لا أوافق بشدة)، بينما اختار 11.8% موقف الحياد. ويشير هذا التوزيع إلى وجود تقييم إيجابي عام لمستوى التحفيز الذي يقدمه مدير المبيعات، مع استمرار وجود تباين نسبي في آراء بعض المشاركين.

يحفز مدير المبيعات الفريق لتحقيق أهداف طموحة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	86	46.0	46.0	46.0
	أوافق بشدة	30	16.0	16.0	62.0
	لا أوافق	19	10.2	10.2	72.2

	لا أوافق بشدة	30	16.0	16.0	88.2
	لا أوافق ولا أرفض	22	11.8	11.8	100.0
	Total	187	100.0	100.0	

جدول 11 : الوصف الإحصائي لبحفز مدير المبيعات الفريق لتحقيق أهداف طموحة.



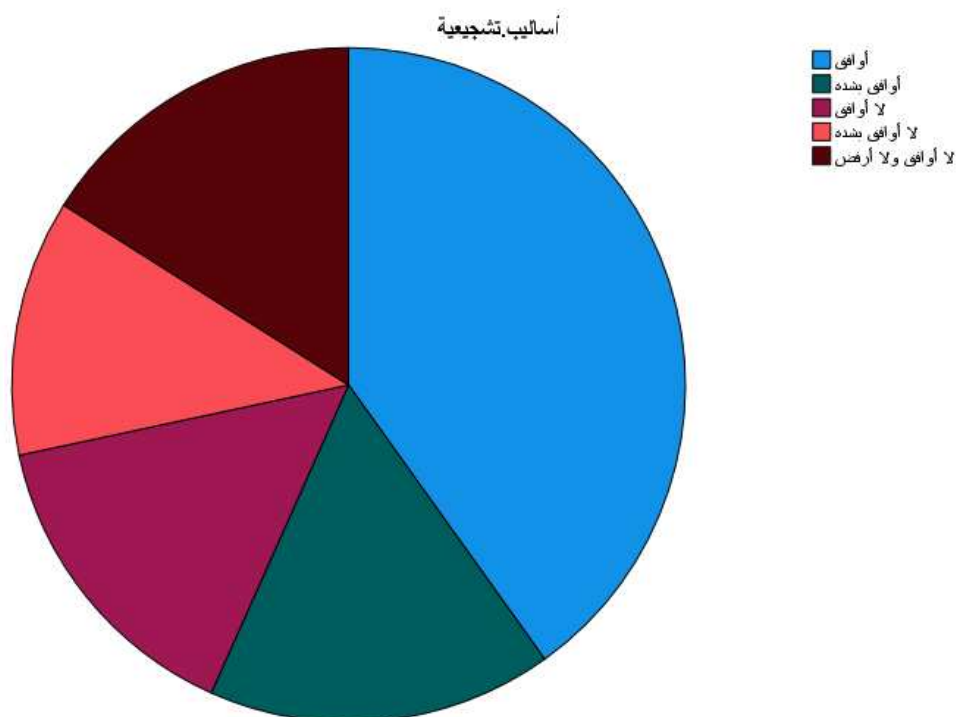
رسم توضيحي 10 : التمثيل البياني لبحفز مدير المبيعات الفريق لتحقيق أهداف طموحة

11. يستخدم مدير المبيعات أساليب تشجيعية ترفع الروح المعنوية

يوضح الجدول التوزيع الإحصائي لآراء المشاركين حول استخدام مدير المبيعات لأساليب تشجيعية ترفع الروح المعنوية، حيث بلغ إجمالي عددهم 187 مشاركًا. وأظهرت النتائج أن نسبة 56.7% من المشاركين تميل إلى الموافقة (40.1% أوافق، 16.6% أوافق بشدة)، مما يعكس اتجاهًا إيجابيًا معتدلًا نحو إدراك فعالية الأساليب التشجيعية المتبعة. في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين 27.3% (15% لا أوافق، 12.3% لا أوافق بشدة)، بينما اختار 16% موقف الحياد. ويشير هذا التوزيع إلى وجود تقييم إيجابي عام لأساليب التحفيز المعنوي، مع تباين نسبي في آراء بعض المشاركين حول مستوى تأثيرها.

يستخدم مدير المبيعات أساليب تشجيعية ترفع الروح المعنوية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	75	40.1	40.1	40.1
	أوافق بشدة	31	16.6	16.6	56.7
	لا أوافق	28	15.0	15.0	71.7
	لا أوافق بشدة	23	12.3	12.3	84.0
	لا أوافق ولا أرفض	30	16.0	16.0	100.0
	Total	187	100.0	100.0	

جدول 12 : الوصف الاحصائي ليعتخدم مدير المبيعات أساليب تشجيعية ترفع الروح المعنوية.



رسم توضيحي 11 : التمثيل البياني ليعتخدم مدير المبيعات أساليب تشجيعية ترفع الروح المعنوية

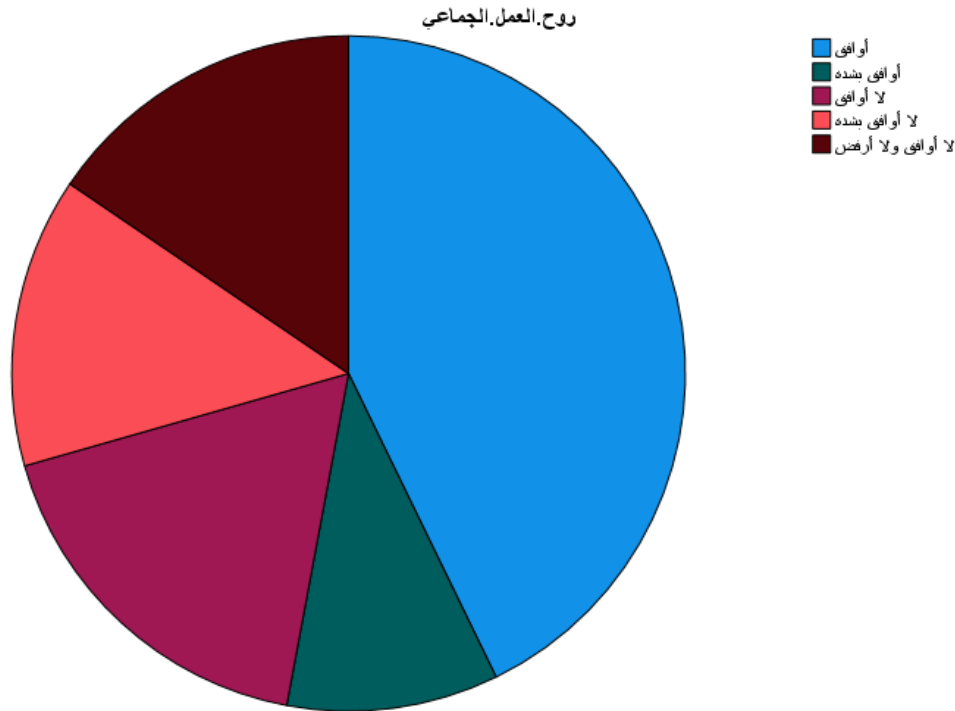
12. يعزز مدير المبيعات روح العمل الجماعي بين أفراد الفريق

يوضح الجدول التوزيع الإحصائي لآراء المشاركين حول تعزيز مدير المبيعات لروح العمل الجماعي بين أفراد الفريق، حيث بلغ إجمالي عددهم 187 مشاركاً. وأظهرت النتائج أن نسبة 52.9% من المشاركين تميل إلى الموافقة (42.8% أوافق، 10.2% أوافق

بشدة)، مما يعكس اتجاهًا إيجابيًا متوسطًا نحو إدراك دور المدير في دعم العمل الجماعي. في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين 31.5% (17.6% لا أوافق، 13.9% لا أوافق بشدة)، بينما اختار 15.5% موقف الحياد. ويشير هذا التوزيع إلى وجود تقييم إيجابي نسبي لتعزيز روح الفريق، مع تباين ملحوظ في وجهات نظر بعض المشاركين.

يعزز مدير المبيعات روح العمل الجماعي بين أفراد الفريق					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	80	42.8	42.8	42.8
	أوافق بشدة	19	10.2	10.2	52.9
	لا أوافق	33	17.6	17.6	70.6
	لا أوافق بشدة	26	13.9	13.9	84.5
	لا أوافق ولا أرفض	29	15.5	15.5	100.0
	Total	187	100.0	100.0	

جدول 13 : الوصف الاحصائي ليعزز مدير المبيعات روح العمل الجماعي بين أفراد الفريق.



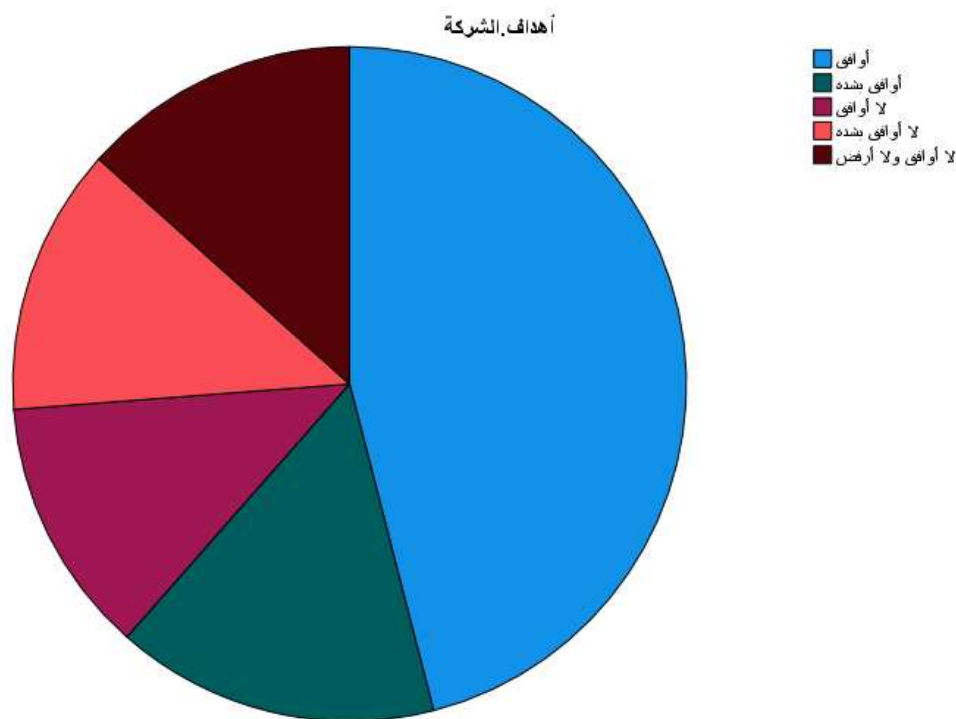
رسم توضيحي 12 : التمثيل البياني ليعزز مدير المبيعات روح العمل الجماعي بين أفراد الفريق

13. يوضح مدير المبيعات أهمية دور كل فرد في تحقيق أهداف الشركة

يوضح الجدول التوزيع الإحصائي لآراء المشاركين حول توضيح مدير المبيعات لأهمية دور كل فرد في تحقيق أهداف الشركة، حيث بلغ إجمالي عددهم 187 مشاركًا. وأظهرت النتائج أن نسبة 61.5% من المشاركين تميل إلى الموافقة (46% أوافق، 15.5% أوافق بشدة)، مما يعكس اتجاهًا إيجابيًا واضحًا نحو إدراك اهتمام المدير بتوضيح أدوار الأفراد. في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين 25.1% (12.3% لا أوافق، 12.8% لا أوافق بشدة)، بينما اختار 13.4% موقف الحياد. ويشير هذا التوزيع إلى وجود تقييم إيجابي عام لدور المدير في تعزيز وضوح المسؤوليات داخل الفريق، مع تباين نسبي في آراء بعض المشاركين.

يوضح مدير المبيعات أهمية دور كل فرد في تحقيق أهداف الشركة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	86	46.0	46.0	46.0
	أوافق بشدة	29	15.5	15.5	61.5
	لا أوافق	23	12.3	12.3	73.8
	لا أوافق بشدة	24	12.8	12.8	86.6
	لا أوافق ولا أرفض	25	13.4	13.4	100.0
	Total	187	100.0	100.0	

جدول 14 : الوصف الإحصائي لتوضيح مدير المبيعات أهمية دور كل فرد في تحقيق أهداف الشركة.



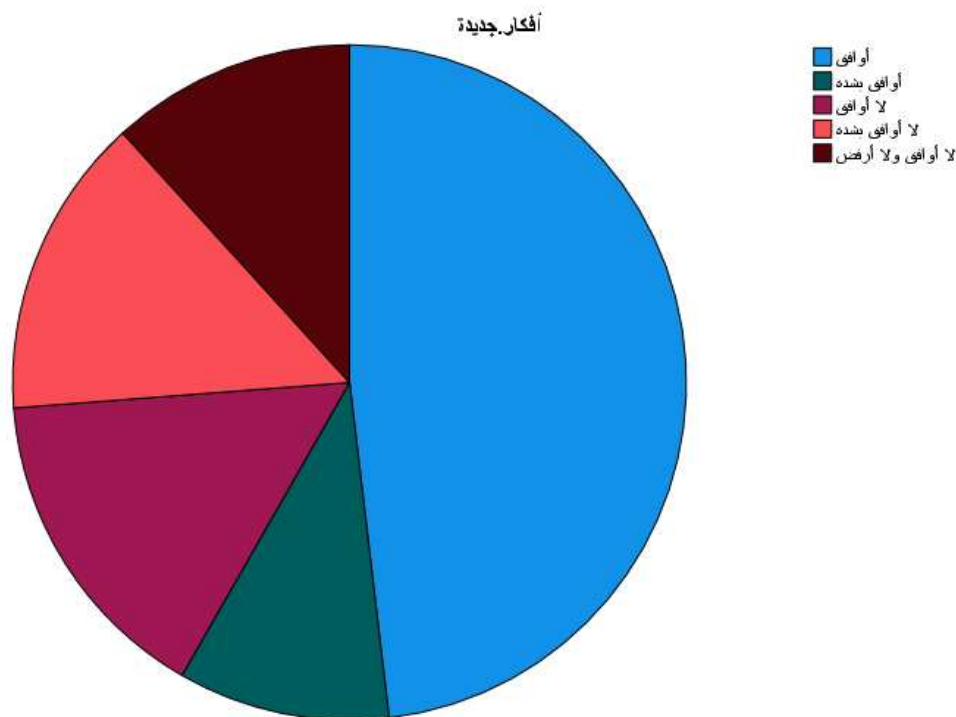
رسم توضيحي 13 : التمثيل البياني لتوضيح مدير المبيعات أهمية دور كل فرد في تحقيق أهداف الشركة

14. يشجع مدير المبيعات الفريق على طرح أفكار جديدة ومبتكرة

يوضح الجدول التوزيع الإحصائي لآراء المشاركين حول تشجيع مدير المبيعات للفريق على طرح أفكار جديدة ومبتكرة، حيث بلغ إجمالي عددهم 187 مشاركًا. وأظهرت النتائج أن نسبة 58.3% من المشاركين تميل إلى الموافقة (48.1% أوافق، 10.2% أوافق بشدة)، مما يعكس اتجاهًا إيجابيًا معتدلاً نحو دعم المدير للابتكار داخل الفريق. في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين 29.9% (15.5% لا أوافق، 14.4% لا أوافق بشدة)، بينما اختار 11.8% موقف الحياد. ويشير هذا التوزيع إلى وجود تقييم إيجابي عام لدور المدير في تعزيز الإبداع، مع تباين نسبي في وجهات نظر بعض المشاركين.

يشجع مدير المبيعات الفريق على طرح أفكار جديدة ومبتكرة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	90	48.1	48.1	48.1
	أوافق بشدة	19	10.2	10.2	58.3
	لا أوافق	29	15.5	15.5	73.8
	لا أوافق بشدة	27	14.4	14.4	88.2
	لا أوافق ولا أرفض	22	11.8	11.8	100.0
	Total	187	100.0	100.0	

جدول 15 : الوصف الإحصائي ليشجع مدير المبيعات الفريق على طرح أفكار جديدة ومبتكرة.



رسم توضيحي 14 : التمثيل البياني ليشجع مدير المبيعات الفريق على طرح أفكار جديدة ومبتكرة

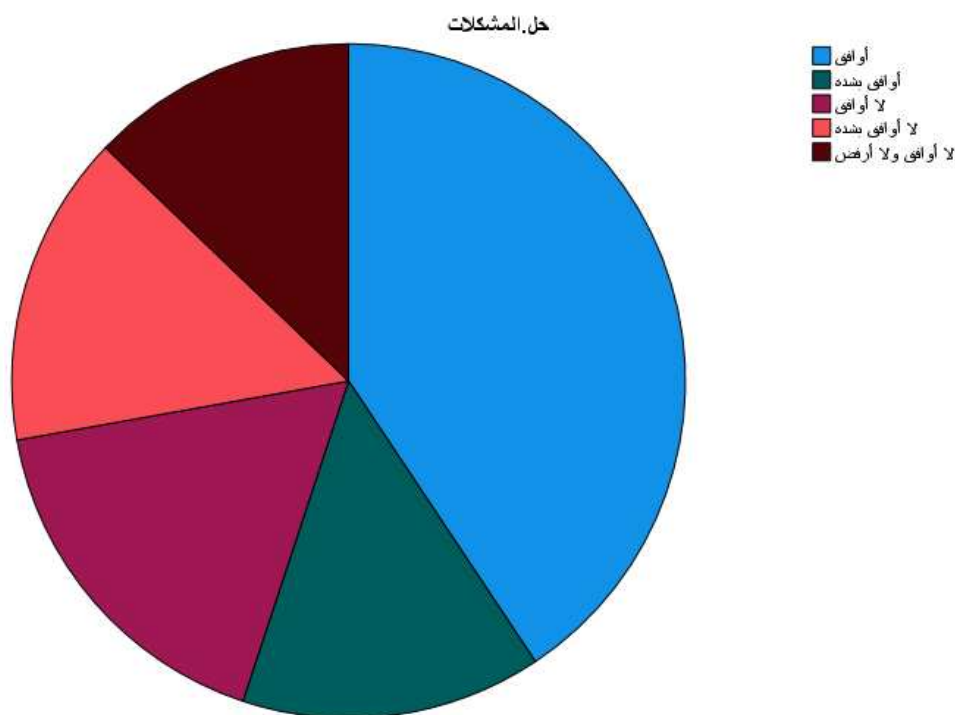
15. يدعم مدير المبيعات التفكير غير التقليدي في حل المشكلات البيعية

يوضح الجدول التوزيع الإحصائي لآراء المشاركين حول دعم مدير المبيعات للتفكير غير التقليدي في حل المشكلات البيعية، حيث بلغ إجمالي عددهم 187 مشاركًا. وأظهرت النتائج أن نسبة 55.1% من المشاركين تميل إلى الموافقة (40.6% أوافق، 14.4% أوافق بشدة)، مما يعكس اتجاهًا إيجابيًا متوسطًا نحو تشجيع الأساليب الإبداعية في معالجة المشكلات. في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين 32.1% (17.1% لا أوافق، 15% لا أوافق بشدة)، بينما اختار 12.8% موقف الحياد. ويشير هذا التوزيع إلى وجود تقييم إيجابي نسبي لدعم التفكير غير التقليدي، مع تباين ملحوظ في آراء بعض المشاركين.

يدعم مدير المبيعات التفكير غير التقليدي في حل المشكلات البيعية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	76	40.6	40.6	40.6
	أوافق بشدة	27	14.4	14.4	55.1
	لا أوافق	32	17.1	17.1	72.2

	لا أوافق بشدة	28	15.0	15.0	87.2
	لا أوافق ولا أرفض	24	12.8	12.8	100.0
	Total	187	100.0	100.0	

جدول 16 : الوصف الإحصائي ليدعم مدير المبيعات التفكير غير التقليدي في حل المشكلات البيعية.



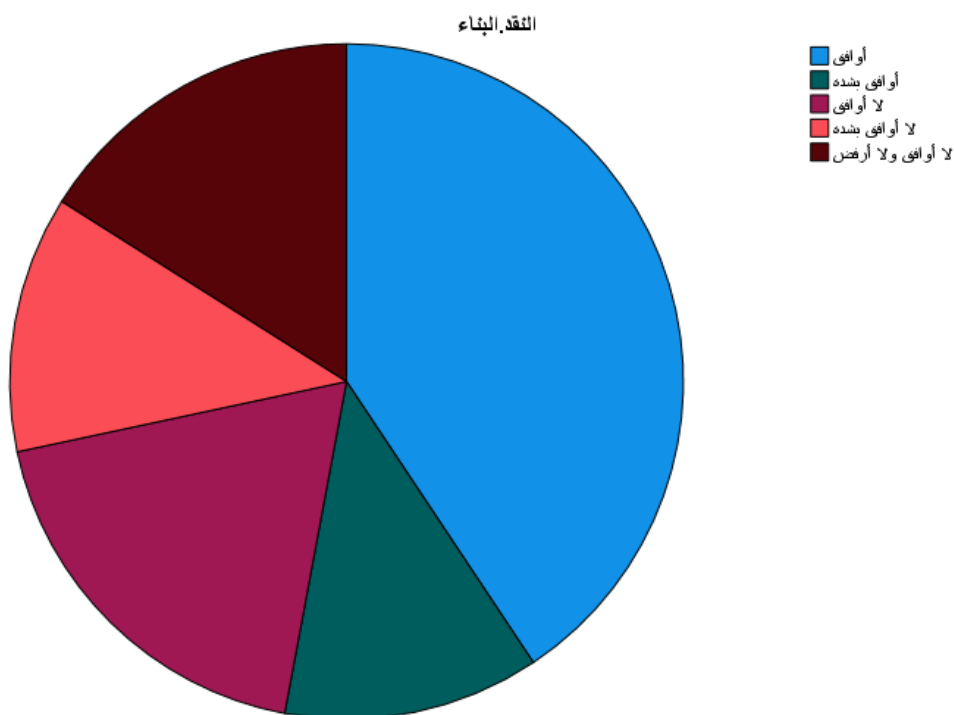
رسم توضيحي 15 : التمثيل البياني ليدعم مدير المبيعات التفكير غير التقليدي في حل المشكلات البيعية

16. يتقبل مدير المبيعات النقد البناء والاقتراحات التطويرية

يوضح الجدول التوزيع الإحصائي لآراء المشاركين حول تقبل مدير المبيعات للنقد البناء والاقتراحات التطويرية، حيث بلغ إجمالي عددهم 187 مشاركاً. وأظهرت النتائج أن نسبة 52.9% من المشاركين تميل إلى الموافقة (40.6% أوافق، 12.3% أوافق بشدة)، مما يعكس اتجاهًا إيجابيًا متوسطًا نحو انفتاح المدير على التغذية الراجعة. في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين 31% (18.7% لا أوافق، 12.3% لا أوافق بشدة)، بينما اختار 16% موقف الحياد. ويشير هذا التوزيع إلى وجود تقييم إيجابي نسبي لتقبل النقد والاقتراحات، مع تباين ملحوظ في وجهات نظر بعض المشاركين.

يتقبل مدير المبيعات النقد البناء والاقتراحات التطويرية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	76	40.6	40.6	40.6
	أوافق بشدة	23	12.3	12.3	52.9
	لا أوافق	35	18.7	18.7	71.7
	لا أوافق بشدة	23	12.3	12.3	84.0
	لا أوافق ولا أرفض	30	16.0	16.0	100.0
	Total	187	100.0	100.0	

جدول 17 : الوصف الاحصائي لمتقبل مدير المبيعات النقد البناء والاقتراحات التطويرية.



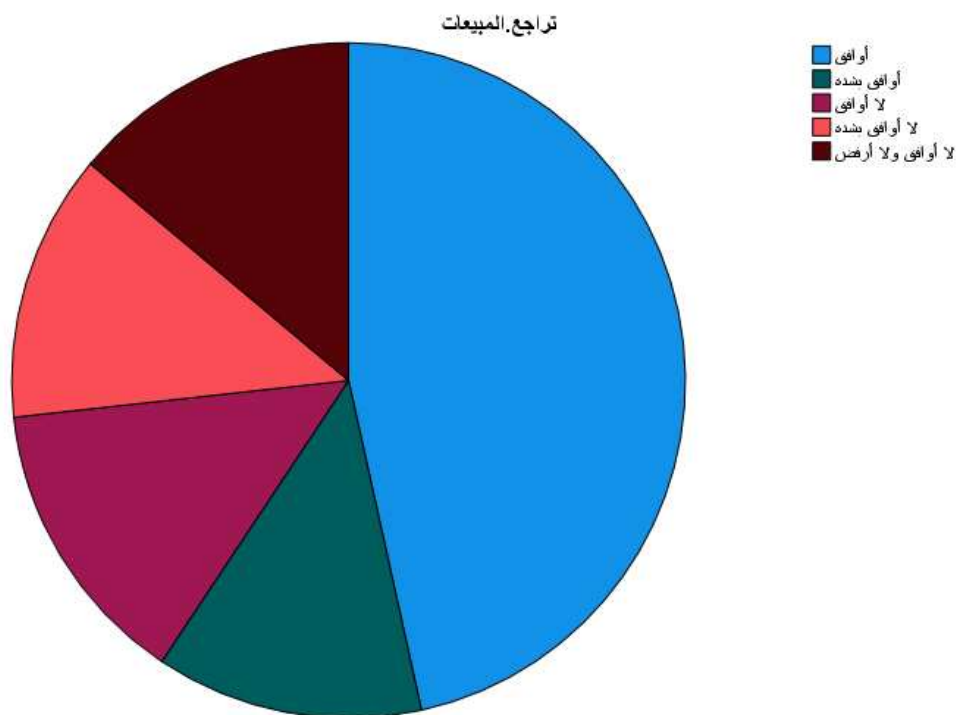
رسم توضيحي 16 : التمثيل البياني لمتقبل مدير المبيعات النقد البناء والاقتراحات التطويرية

17. يحفز مدير المبيعات الفريق على تحليل أسباب تراجع المبيعات بشكل علمي

يوضح الجدول التوزيع الإحصائي لآراء المشاركين حول تحفيز مدير المبيعات للفريق على تحليل أسباب تراجع المبيعات بشكل علمي، حيث بلغ إجمالي عددهم 187 مشاركًا. وأظهرت النتائج أن نسبة 59.4% من المشاركين تميل إلى الموافقة (46.5% أوافق، 12.8% أوافق بشدة)، مما يعكس اتجاهًا إيجابيًا معتدلًا نحو دعم المدير للتحليل العلمي في معالجة مشكلات المبيعات. في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين 26.7% (13.9% لا أوافق، 12.8% لا أوافق بشدة)، بينما اختار 13.9% موقف الحياد. ويشير هذا التوزيع إلى وجود تقييم إيجابي عام لدور المدير في تعزيز الأسلوب العلمي، مع تباين نسبي في آراء بعض المشاركين.

يحفز مدير المبيعات الفريق على تحليل أسباب تراجع المبيعات بشكل علمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	87	46.5	46.5	46.5
	أوافق بشدة	24	12.8	12.8	59.4
	لا أوافق	26	13.9	13.9	73.3
	لا أوافق بشدة	24	12.8	12.8	86.1
	لا أوافق ولا أرفض	26	13.9	13.9	100.0
	Total	187	100.0	100.0	

جدول 18 : الوصف الإحصائي لتحفيز مدير المبيعات الفريق على تحليل أسباب تراجع المبيعات بشكل علمي.



رسم توضيحي 17 : التمثيل البياني ليجفز مدير المبيعات الفريق على تحليل أسباب تراجع المبيعات بشكل علمي

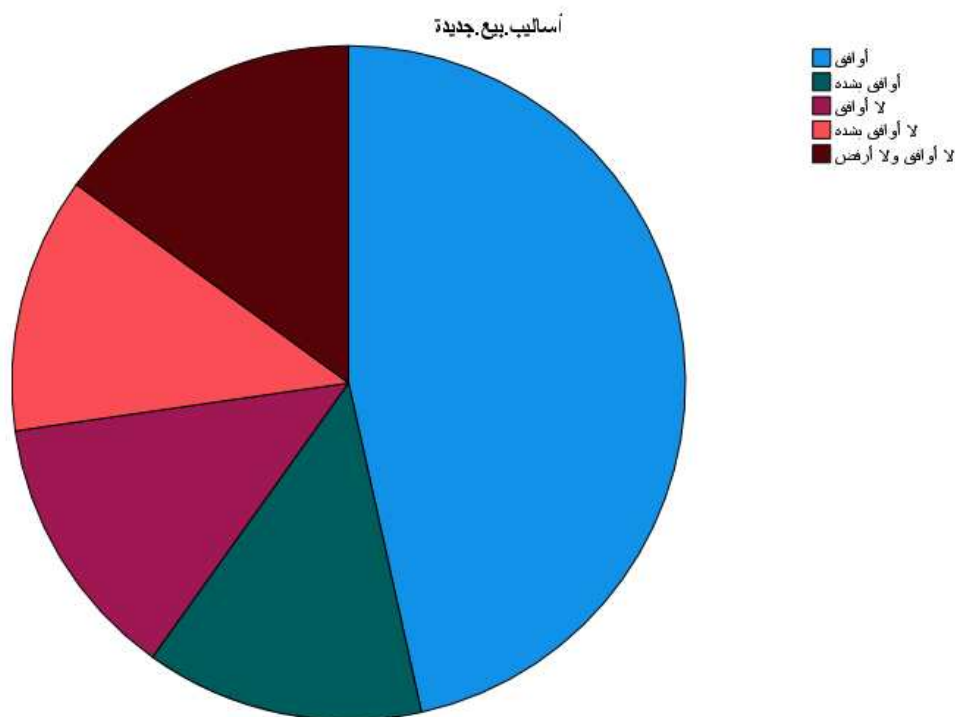
18. يمنح مدير المبيعات الفرصة لتجربة أساليب بيع جديدة

يوضح الجدول التوزيع الإحصائي لآراء المشاركين حول منح مدير المبيعات الفرصة لتجربة أساليب بيع جديدة، حيث بلغ إجمالي عددهم 187 مشاركاً. وأظهرت النتائج أن نسبة 59.9% من المشاركين تميل إلى الموافقة (46.5% أوافق، 13.4% أوافق بشدة)، مما يعكس اتجاهًا إيجابيًا معتدلاً نحو دعم المدير للتجديد في أساليب البيع. في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين 25.1% (12.8% لا أوافق، 12.3% لا أوافق بشدة)، بينما اختار 15% موقف الحياد. ويشير هذا التوزيع إلى وجود تقييم إيجابي عام لتشجيع التجربة والابتكار في أساليب البيع، مع تباين نسبي في آراء بعض المشاركين.

يمنح مدير المبيعات الفرصة لتجربة أساليب بيع جديدة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	87	46.5	46.5	46.5
	أوافق بشدة	25	13.4	13.4	59.9
	لا أوافق	24	12.8	12.8	72.7

	لا أوافق بشدة	23	12.3	12.3	85.0
	لا أوافق ولا أرفض	28	15.0	15.0	100.0
	Total	187	100.0	100.0	

جدول 19 : الوصف الاحصائي ليمنح مدير المبيعات الفرصة لتجربة أساليب بيع جديدة.



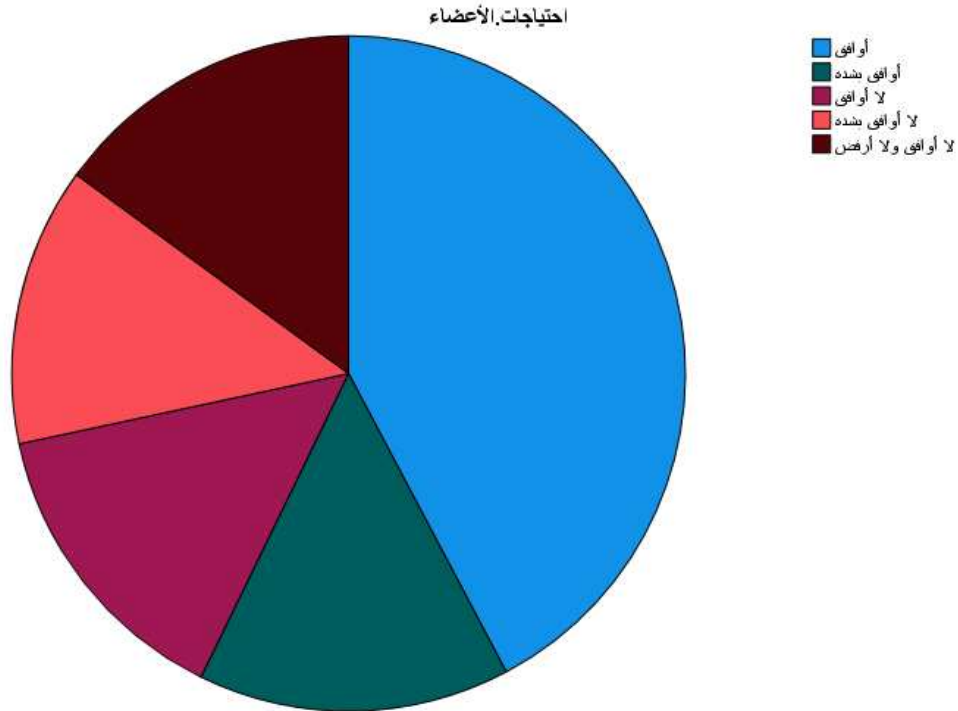
رسم توضيحي 18 : التمثيل البياني ليمنح مدير المبيعات الفرصة لتجربة أساليب بيع جديدة

19. يهتم مدير المبيعات باحتياجات كل عضو في الفريق بشكل فردي

يوضح الجدول التوزيع الإحصائي لآراء المشاركين حول اهتمام مدير المبيعات باحتياجات كل عضو في الفريق بشكل فردي، حيث بلغ إجمالي عددهم 187 مشاركًا. وأظهرت النتائج أن نسبة 57.2% من المشاركين تميل إلى الموافقة (42.2% أوافق، 15% أوافق بشدة)، مما يعكس اتجاهًا إيجابيًا معتدلًا نحو إدراك الاهتمام الفردي من قبل المدير. في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين 27.8% (14.4% لا أوافق، 13.4% لا أوافق بشدة)، بينما اختار 15% موقف الحياد. ويشير هذا التوزيع إلى وجود تقييم إيجابي نسبي لمدى مراعاة المدير للفروق الفردية، مع تباين ملحوظ في آراء بعض المشاركين.

يهتم مدير المبيعات باحتياجات كل عضو في الفريق بشكل فردي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	79	42.2	42.2	42.2
	أوافق بشدة	28	15.0	15.0	57.2
	لا أوافق	27	14.4	14.4	71.7
	لا أوافق بشدة	25	13.4	13.4	85.0
	لا أوافق ولا أرفض	28	15.0	15.0	100.0
	Total	187	100.0	100.0	

جدول 20 : الوصف الاحصائي ليهتم مدير المبيعات باحتياجات كل عضو في الفريق بشكل فردي.



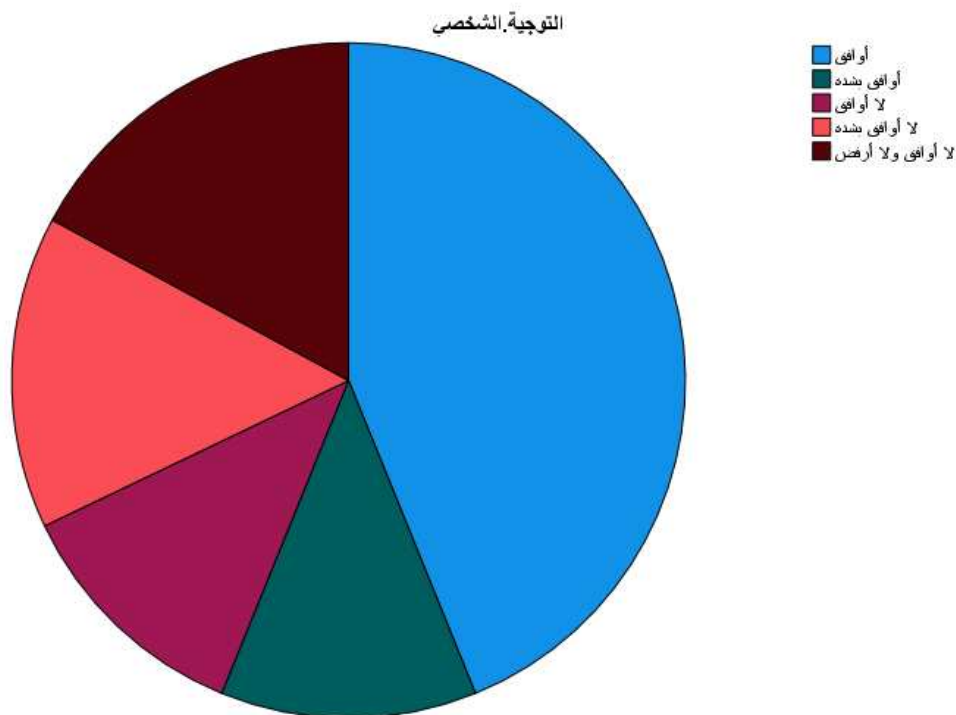
رسم توضيحي 19 : التمثيل البياني ليهتم مدير المبيعات باحتياجات كل عضو في الفريق بشكل فردي

20. يقدم مدير المبيعات الدعم والتوجيه الشخصي لأعضاء الفريق

يوضح الجدول التوزيع الإحصائي لآراء المشاركين حول تقديم مدير المبيعات الدعم والتوجيه الشخصي لأعضاء الفريق، حيث بلغ إجمالي عددهم 187 مشاركًا. وأظهرت النتائج أن نسبة 56.1% من المشاركين تميل إلى الموافقة (43.9% أوافق، 12.3% أوافق بشدة)، مما يعكس اتجاهًا إيجابيًا معتدلاً نحو إدراك مستوى الدعم الشخصي المقدم من المدير. في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين 26.8% (11.8% لا أوافق، 15% لا أوافق بشدة)، بينما اختار 17.1% موقف الحياد. ويشير هذا التوزيع إلى وجود تقييم إيجابي نسبي لدور المدير في تقديم الدعم والتوجيه، مع تباين ملحوظ في آراء بعض المشاركين.

يقدم مدير المبيعات الدعم والتوجيه الشخصي لأعضاء الفريق					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	82	43.9	43.9	43.9
	أوافق بشدة	23	12.3	12.3	56.1
	لا أوافق	22	11.8	11.8	67.9
	لا أوافق بشدة	28	15.0	15.0	82.9
	لا أوافق ولا أرفض	32	17.1	17.1	100.0
	Total	187	100.0	100.0	

جدول 21: الوصف الإحصائي لتقديم مدير المبيعات الدعم والتوجيه الشخصي لأعضاء الفريق.



رسم توضيحي 20 : التمثيل البياني ليُقدم مدير المبيعات الدعم والتوجيه الشخصي لأعضاء الفريق

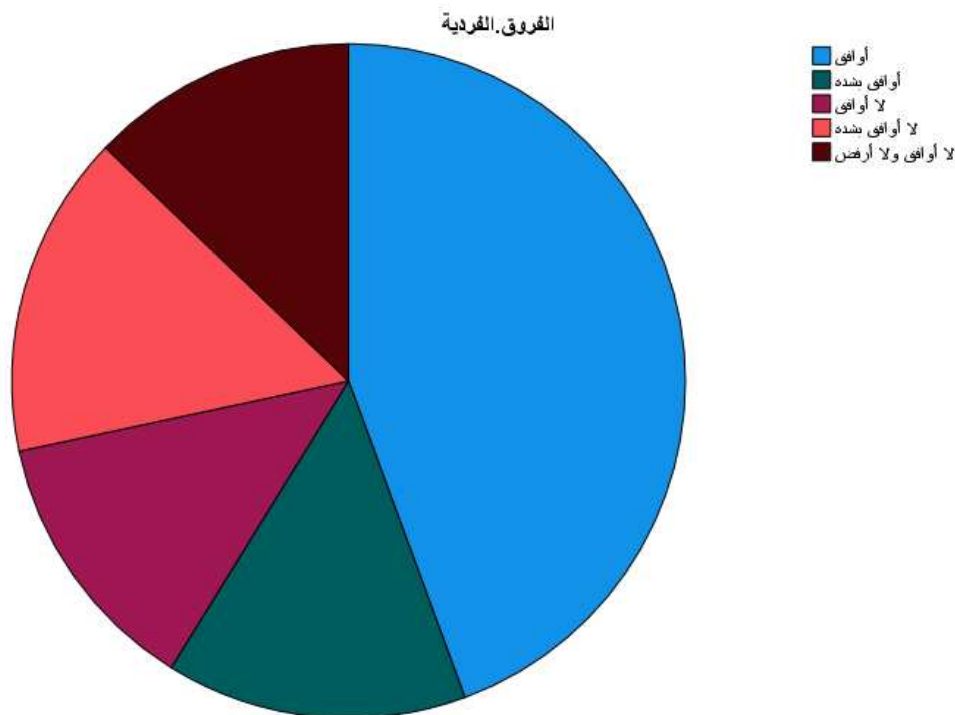
21. يراعي مدير المبيعات الفروق الفردية في قدرات فريق البيع

يوضح الجدول التوزيع الإحصائي لآراء المشاركين حول مراعاة مدير المبيعات للفروق الفردية في قدرات فريق البيع، حيث بلغ إجمالي عددهم 187 مشاركًا. وأظهرت النتائج أن نسبة 58.8% من المشاركين تميل إلى الموافقة (44.4% أوافق، 14.4% أوافق بشدة)، مما يعكس اتجاهًا إيجابيًا معتدلًا نحو إدراك اهتمام المدير باختلاف قدرات الأفراد. في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين 28.3% (12.8% لا أوافق، 15.5% لا أوافق بشدة)، بينما اختار 12.8% موقف الحياد. ويشير هذا التوزيع إلى وجود تقييم إيجابي نسبي لمراعاة الفروق الفردية داخل الفريق، مع استمرار وجود تباين ملحوظ في آراء بعض المشاركين.

يراعي مدير المبيعات الفروق الفردية في قدرات فريق البيع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	83	44.4	44.4	44.4
	أوافق بشدة	27	14.4	14.4	58.8
	لا أوافق	24	12.8	12.8	71.7

	لا أوافق بشدة	29	15.5	15.5	87.2
	لا أوافق ولا أرفض	24	12.8	12.8	100.0
	Total	187	100.0	100.0	

جدول 22 : الوصف الاحصائي ليراعي مدير المبيعات الفروق الفردية في قدرات فريق البيع.



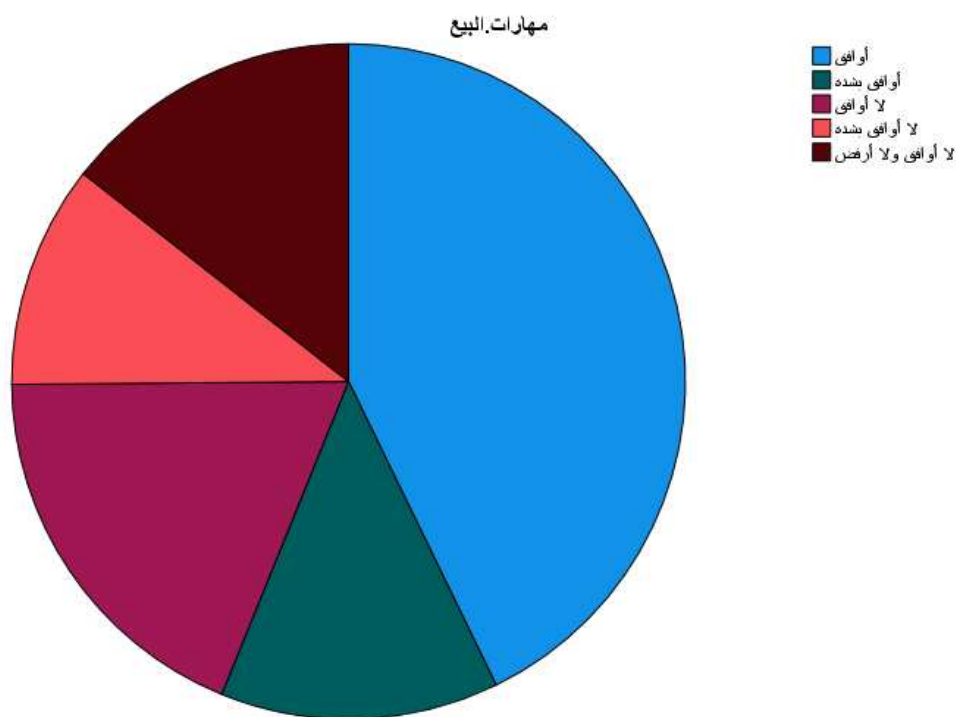
رسم توضيحي 21 : التمثيل البياني ليراعي مدير المبيعات الفروق الفردية في قدرات فريق البيع

22. يساعد مدير المبيعات الموظفين على تطوير مهاراتهم البيعية

يوضح الجدول التوزيع الإحصائي لآراء المشاركين حول مساعدة مدير المبيعات للموظفين على تطوير مهاراتهم البيعية، حيث بلغ إجمالي عددهم 187 مشاركاً. وأظهرت النتائج أن نسبة 56.1% من المشاركين تميل إلى الموافقة (42.8% أوافق، 13.4% أوافق بشدة)، مما يعكس اتجاهًا إيجابيًا معتدلاً نحو دور المدير في تنمية المهارات البيعية. في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين 29.4% (18.7% لا أوافق، 10.7% لا أوافق بشدة)، بينما اختار 14.4% موقف الحياد. ويشير هذا التوزيع إلى وجود تقييم إيجابي نسبي لدور المدير في تطوير قدرات الفريق، مع تباين ملحوظ في آراء بعض المشاركين.

يساعد مدير المبيعات الموظفين على تطوير مهاراتهم البيعية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	80	42.8	42.8	42.8
	أوافق بشدة	25	13.4	13.4	56.1
	لا أوافق	35	18.7	18.7	74.9
	لا أوافق بشدة	20	10.7	10.7	85.6
	لا أوافق ولا أرفض	27	14.4	14.4	100.0
	Total	187	100.0	100.0	

جدول 23: الوصف الاحصائي ليساعد مدير المبيعات الموظفين على تطوير مهاراتهم البيعية.



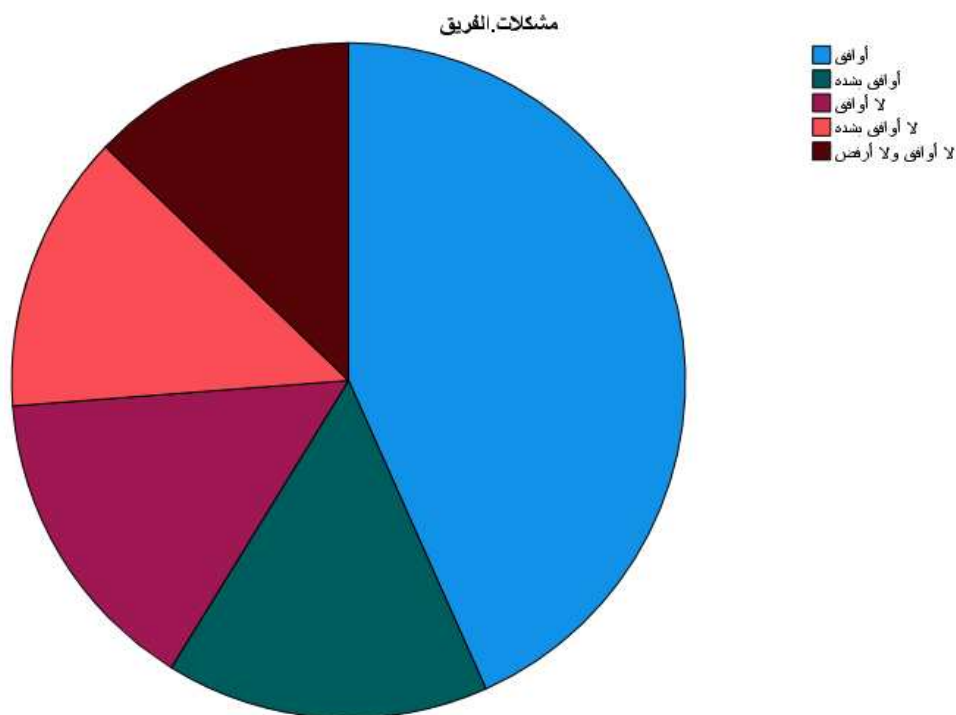
رسم توضيحي 22: التمثيل البياني ليساعد مدير المبيعات الموظفين على تطوير مهاراتهم البيعية

23. يستمع مدير المبيعات لمشكلات الفريق ويسعى لحلها

يوضح الجدول التوزيع الإحصائي لآراء المشاركين حول استماع مدير المبيعات لمشكلات الفريق وسعيه لحلها، حيث بلغ إجمالي عددهم 187 مشاركًا. وأظهرت النتائج أن نسبة 58.8% من المشاركين تميل إلى الموافقة (43.3% أوافق، 15.5% أوافق بشدة)، مما يعكس اتجاهًا إيجابيًا معتدلاً نحو إدراك اهتمام المدير بمشكلات الفريق والعمل على معالجتها. في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين 28.4% (15% لا أوافق، 13.4% لا أوافق بشدة)، بينما اختار 12.8% موقف الحياد. ويشير هذا التوزيع إلى وجود تقييم إيجابي نسبي لدور المدير في دعم الفريق وحل مشكلاته، مع تباين ملحوظ في آراء بعض المشاركين.

يستمع مدير المبيعات لمشكلات الفريق ويسعى لحلها					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	81	43.3	43.3	43.3
	أوافق بشدة	29	15.5	15.5	58.8
	لا أوافق	28	15.0	15.0	73.8
	لا أوافق بشدة	25	13.4	13.4	87.2
	لا أوافق ولا أرفض	24	12.8	12.8	100.0
	Total	187	100.0	100.0	

جدول 24: الوصف الإحصائي لآراء مدير المبيعات لمشكلات الفريق ويسعى لحلها.



رسم توضيحي 23 : التمثيل البياني ليستمع مدير المبيعات لمشكلات الفريق ويسعى لحلها

• تحليل الموثوقية والمصدقية لبيانات الدراسة

يوضح الجدول ملخص معالجة الحالات في التحليل الإحصائي، حيث بلغ إجمالي عدد الحالات 187 حالة، وتم اعتمادها جميعاً ضمن التحليل بنسبة 100% كحالات صالحة (Valid). كما لم يتم استبعاد أي حالة (0%) وفقاً لأسلوب الحذف الكلي (Listwise Deletion) المعتمد على جميع متغيرات الدراسة. ويشير ذلك إلى اكتمال البيانات وعدم وجود قيم مفقودة مؤثرة، مما يعزز دقة النتائج وموثوقية التحليلات الإحصائية اللاحقة.

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	187	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	187	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

جدول 25 : ملخص معالجة القضية.

يوضح الجدول نتائج اختبار الثبات (الموثوقية) لأداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا، حيث بلغت قيمة معامل ألفا الكلي 0.905، بينما بلغت قيمة ألفا بناءً على العناصر المعيارية 0.882، وذلك لعدد 23 عبارة. وتشير هذه القيم المرتفعة إلى مستوى عالٍ من الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس، حيث تتجاوز القيم الحد المقبول إحصائيًا (0.70)، مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاعتمادية، ويمكن الاعتماد على نتائجها في اختبار فرضيات الدراسة وتحليل البيانات بثقة.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.905	.882	23

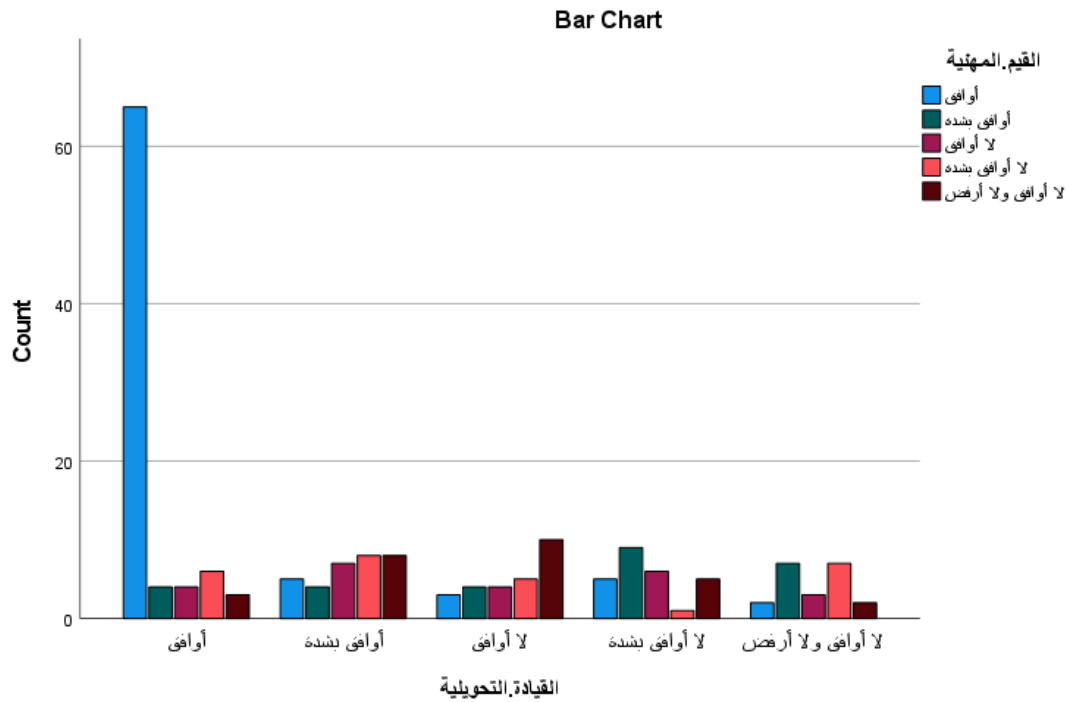
جدول 26 : إحصائيات الموثوقية.

- تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة
- دور أساليب القيادة التحويلية لزيادة القيم الواضحة لشركة المواد الحرارية السعودية

يوضح الجدول نتائج اختبار كاي سكوير (Chi-Square) لقياس العلاقة بين أساليب القيادة التحويلية وزيادة القيم الواضحة لشركة المواد الحرارية السعودية، حيث بلغت قيمة بيرسون كاي سكوير 103.732 بدرجة حرية 16 ومستوى دلالة إحصائية 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات محل الدراسة. كما جاءت قيمة (105.055) Likelihood Ratio بمستوى دلالة (0.000)، مما يعزز نفس النتيجة. كذلك أظهر اختبار Linear-by-Linear Association قيمة (26.995) بدلالة (0.000)، مما يدل على وجود ارتباط خطي معنوي. وبناءً على ذلك يمكن رفض الفرضية العدمية والتأكيد على وجود تأثير معنوي لأساليب القيادة التحويلية في تعزيز القيم الواضحة بالشركة.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	103.732 ^a	16	.000
Likelihood Ratio	105.055	16	.000
Linear-by-Linear Association	26.995	1	.000
N of Valid Cases	187		
a. 16 cells (64.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.70.			

جدول 27: اختبار كاي سكوير لدور أساليب القيادة التحويلية لزيادة القيم الواضحة لشركة المواد الحرارية السعودية.



رسم توضيحي 24: المقاييس المتمثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور أساليب القيادة التحويلية لزيادة القيم الواضحة لشركة المواد الحرارية السعودية

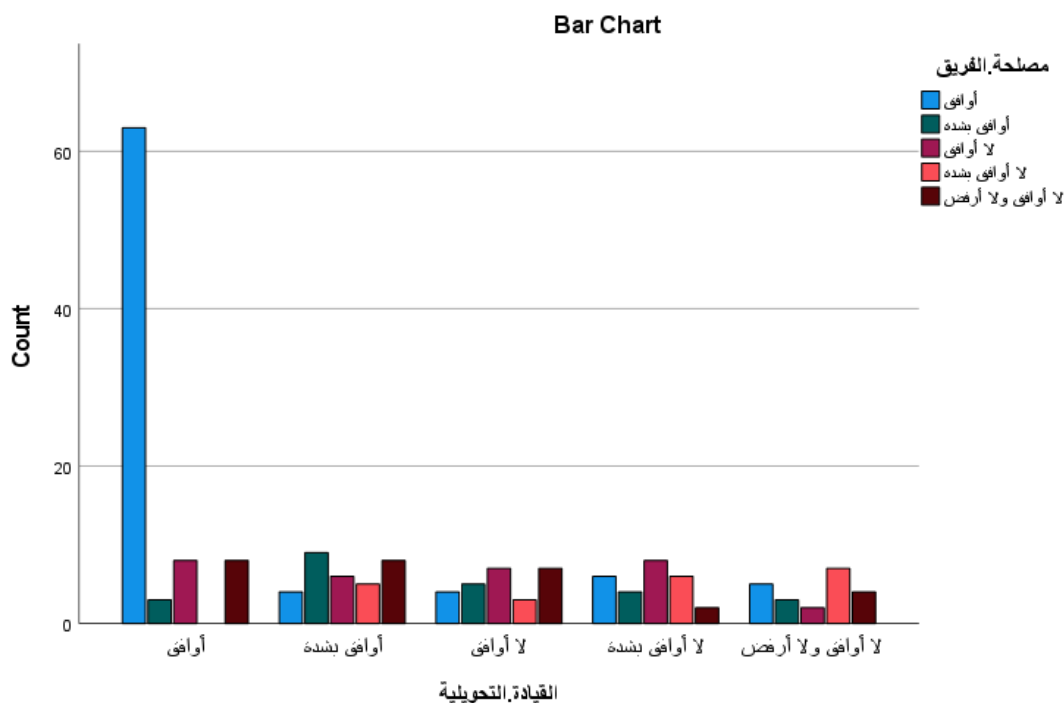
• دور أساليب القيادة التحويلية لزيادة مصلحة الفريق لشركة المواد الحرارية السعودية

يوضح الجدول نتائج اختبار كاي سكوير (Chi-Square) لقياس العلاقة بين أساليب القيادة التحويلية وزيادة مصلحة الفريق بشركة المواد الحرارية السعودية، حيث بلغت قيمة بيرسون كاي سكوير 85.995 بدرجة حرية 16 ومستوى دلالة إحصائية

0.000، وهي أقل من (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. كما جاءت قيمة **Likelihood** (92.750) **Ratio** بدلالة (0.000)، مما يعزز نفس النتيجة. كذلك أظهر اختبار **Linear-by-Linear Association** قيمة (24.167) بدلالة (0.000)، مما يشير إلى وجود ارتباط خطي معنوي. وبناءً على ذلك يمكن رفض الفرضية العدمية والتأكيد على وجود تأثير معنوي لأساليب القيادة التحويلية في تعزيز مصلحة الفريق داخل الشركة.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	85.995 ^a	16	.000
Likelihood Ratio	92.750	16	.000
Linear-by-Linear Association	24.167	1	.000
N of Valid Cases	187		
a. 15 cells (60.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.36.			

جدول 28 : اختبار كاي سكوير لدور أساليب القيادة التحويلية لزيادة مصلحة الفريق لشركة المواد الحرارية السعودية.



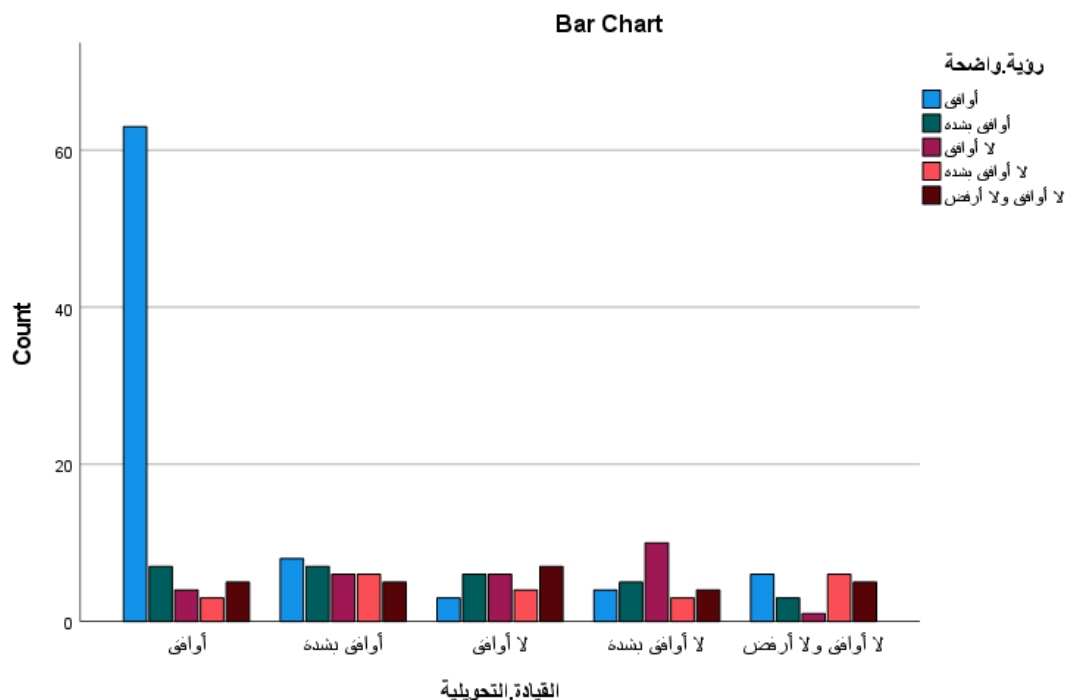
رسم توضيحي 25 : المقاييس المتمثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور أساليب القيادة التحويلية لزيادة مصلحة الفريق لشركة المواد الحرارية السعودية

• دور أساليب القيادة التحويلية لإنشاء رؤية واضحة لشركة المواد الحرارية السعودية

يوضح الجدول نتائج اختبار كاي سكوير (Chi-Square) لقياس العلاقة بين أساليب القيادة التحويلية وإنشاء رؤية واضحة لشركة المواد الحرارية السعودية، حيث بلغت قيمة بيرسون كاي سكوير 77.206 بدرجة حرية 16 ومستوى دلالة إحصائية 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. كما جاءت قيمة Likelihood Ratio (78.029) بدلالة (0.000)، مما يدعم نفس النتيجة. كذلك أظهر اختبار Linear-by-Linear Association قيمة (31.680) بدلالة (0.000)، مما يشير إلى وجود ارتباط خطي معنوي. وبناءً على ذلك يمكن رفض الفرضية العدمية والتأكيد على وجود تأثير معنوي لأساليب القيادة التحويلية في تعزيز الرؤية الواضحة داخل الشركة.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	77.206 ^a	16	.000
Likelihood Ratio	78.029	16	.000
Linear-by-Linear Association	31.680	1	.000
N of Valid Cases	187		
a. 16 cells (64.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.47.			

جدول 29: اختبار كاي سكوير لدور أساليب القيادة التحويلية لإنشاء رؤية واضحة لشركة المواد الحرارية السعودية.



رسم توضيحي 26 : المقاييس المتماثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور أساليب القيادة التحويلية لإنشاء رؤية واضحة لشركة المواد الحرارية السعودية

• تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

يوضح الجدول نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لقياس معنوية نموذج الانحدار الخاص بمتغير القيادة التحويلية كمتغير تابع، وذلك في ضوء المتغيرات المستقلة (القيم المهنية، مصلحة الفريق، رؤية واضحة). وقد بلغت قيمة $F(9.209)$ عند درجة حرية (12، 174) وبمستوى دلالة إحصائية 0.000، وهي أقل من (0.05)، مما يدل على أن نموذج الانحدار ككل ذو دلالة إحصائية. كما بلغت قيمة مجموع المربعات للانحدار 148.528 مقابل 233.857 للبقايا، مما يشير إلى أن المتغيرات المستقلة تفسر جزءًا معتبرًا من التباين في متغير القيادة التحويلية. وبناءً على ذلك يمكن القول إن النموذج الإحصائي معنوي وصالح لتفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة.

ANOVA ^{a,b}					
Source	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	148.528	12	12.377	9.209	.000
Residual	233.857	174	1.344		

Total	382.385	186			
a. Dependent Variable: القيادة التحويلية					
b. Model: (Intercept), القيم المهنية, مصلحة الفريق, رؤية واضحة					

جدول 30 : تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة.

يوضح الجدول ملخص نموذج عامل بايز (Bayes Factor) لقياس قوة النموذج الذي يتضمن المتغيرات المستقلة (القيم المهنية، مصلحة الفريق، رؤية واضحة) في تفسير متغير القيادة التحويلية. وقد بلغت قيمة عامل بايز 663015716.813، وهي قيمة مرتفعة جداً، مما يشير إلى وجود دليل قوي للغاية يدعم النموذج مقارنة بالنموذج الصفري. كما بلغ معامل الارتباط (R) 0.623، بينما بلغت قيمة معامل التحديد (R Square) 0.388، أي أن النموذج يفسر نحو 38.8% من التباين في المتغير التابع، في حين بلغ معامل التحديد المعدل 0.346، وبلغ الخطأ المعياري للتقدير 1.16، مما يدل على ملاءمة جيدة للنموذج الإحصائي.

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Bayes Factor ^c	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
663015716.813	.623	.388	.346	1.16
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), القيم المهنية, مصلحة الفريق, رؤية واضحة				
c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).				

جدول 31 : ملخص نموذج عامل بايز.

يوضح الجدول التقديرات البايزية لتباين الخطأ في النموذج الإحصائي، حيث بلغ المنوال (Mode) لتباين الخطأ 1.329، بينما بلغ المتوسط 1.360 (Mean)، مع قيمة تباين مقدارها 0.022. كما أظهر فاصل المصدقية (95% Credible Interval) أن قيمة تباين الخطأ تقع بين 1.101 و 1.678. وتشير هذه النتائج إلى استقرار تقدير تباين الخطأ ضمن نطاق محدد نسبياً، مما يعكس دقة معقولة في تقدير النموذج وفق المنهج البايزي، ويعزز موثوقية النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي.

Bayesian Estimates of Error Variance ^a					
Parameter	Posterior			95% Credible Interval	
	Mode	Mean	Variance	Lower Bound	Upper Bound
Error variance	1.329	1.360	.022	1.101	1.678
a. Assume standard reference priors.					

جدول 32 : تقديرات بايزية لتباين الخطأ.

النتائج والتوصيات:

- أولاً: نتائج الدراسة

في ضوء التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان الذي شمل 187 مشاركاً من العاملين في فرق البيع بشركة المواد الحرارية السعودية، يمكن استخلاص مجموعة من النتائج المهمة التي توضح دور أساليب القيادة التحويلية في تحسين أداء فرق البيع وتعزيز القيم التنظيمية داخل الشركة.

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن متوسطات المتغيرات المرتبطة بأبعاد القيادة التحويلية تراوحت بين 2.24 و2.51، وهو ما يعكس مستوى إدراك متوسطاً لدى المشاركين لممارسات القيادة التحويلية داخل بيئة العمل. كما أظهرت البيانات وجود تنوع في خصائص العينة من حيث العمر والمؤهل العلمي، حيث بلغت نسبة الذكور 62% مقابل 38% للإناث، بينما كانت الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي 40-50 سنة بنسبة 44.4%، وهو ما يشير إلى أن غالبية المشاركين يمتلكون خبرة مهنية مناسبة تمكنهم من تقييم ممارسات القيادة داخل المنظمة.

كما أظهرت النتائج أن مستوى التعليم لدى المشاركين مرتفع نسبياً، حيث شكل الحاصلون على درجة الماجستير 50.3% من إجمالي العينة، وهو ما يعزز موثوقية الاستجابات نظراً لارتفاع مستوى التأهيل العلمي للمشاركين.

أوضحت نتائج التحليل المتعلقة بعبارات الاستبيان أن هناك اتجاهًا إيجابيًا عامًا لدى المشاركين نحو تقييم سلوكيات مديري المبيعات المرتبطة بالقيادة التحويلية. فقد أظهرت النتائج أن نسبة كبيرة من المشاركين توافق على أن مدير المبيعات يتمتع بسلوك أخلاقي يحتذى به ويلتزم بالقيم المهنية ويضع مصلحة الفريق فوق مصلحته الشخصية. كما أشار عدد كبير من المشاركين إلى أن مدير المبيعات يحظى باحترام وثقة أعضاء الفريق ويعمل على تعزيز معايير النزاهة داخل بيئة العمل.

وفيما يتعلق ببعد الرؤية التحفيزية، أظهرت النتائج أن غالبية المشاركين يرون أن مديري المبيعات يعبرون عن رؤية واضحة لمستقبل فريق البيع ويحفزون الفريق لتحقيق أهداف طموحة، بالإضافة إلى استخدامهم أساليب تشجيعية تساهم في رفع الروح المعنوية وتعزيز العمل الجماعي بين أعضاء الفريق. كما تبين أن مديري المبيعات يعملون على توضيح أهمية دور كل فرد في تحقيق أهداف الشركة، مما يعزز إحساس الموظفين بأهمية مساهمتهم في نجاح المنظمة.

أما فيما يتعلق ببعد التحفيز الفكري، فقد أظهرت النتائج أن مديري المبيعات يشجعون أعضاء الفريق على طرح أفكار جديدة ومبتكرة، ويدعمون التفكير غير التقليدي في حل المشكلات البيعية، بالإضافة إلى تشجيعهم على تحليل أسباب تراجع المبيعات بطريقة علمية. كما أظهرت النتائج أن المديرين يمنحون الموظفين الفرصة لتجربة أساليب بيع جديدة، وهو ما يساهم في تطوير الأداء البيعي وتعزيز الابتكار داخل الفريق.

وفيما يخص الاهتمام الفردي بالموظفين، أشارت النتائج إلى أن مديري المبيعات يهتمون باحتياجات كل عضو في الفريق بشكل فردي ويقدمون الدعم والتوجيه الشخصي، كما يراعون الفروق الفردية في قدرات فريق البيع ويساعدون الموظفين على تطوير مهاراتهم البيعية. كما أظهرت النتائج أن المديرين يستمعون إلى مشكلات الفريق ويسعون إلى إيجاد حلول مناسبة لها.

أما فيما يتعلق بموثوقية أداة الدراسة، فقد أظهرت نتائج اختبار كرونباخ ألفا أن قيمة معامل الثبات بلغت 0.905، وهي قيمة مرتفعة تدل على وجود اتساق داخلي قوي بين فقرات الاستبيان، مما يؤكد أن أداة القياس المستخدمة في الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية ويمكن الاعتماد على نتائجها.

كما أظهرت نتائج اختبار كاي سكوير (Chi-Square) وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين أساليب القيادة التحويلية وكل من القيم المهنية، ومصصلحة الفريق، والرؤية الواضحة داخل الشركة، حيث جاءت جميع مستويات الدلالة أقل من 0.05، مما يدل على وجود تأثير معنوي لهذه المتغيرات على القيادة التحويلية داخل المنظمة.

كذلك أوضح تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أن نموذج الانحدار المستخدم في الدراسة ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة $F = 9.209$ عند مستوى دلالة 0.000، مما يشير إلى أن المتغيرات المستقلة (القيم المهنية، مصصلحة الفريق، الرؤية الواضحة) تفسر جزءاً مهماً من التباين في متغير القيادة التحويلية.

كما أظهر ملخص نموذج عامل بايز أن معامل الارتباط بلغ 0.623، بينما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.388$)، وهو ما يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر حوالي 38.8% من التباين في القيادة التحويلية، مما يؤكد وجود تأثير ملحوظ لهذه العوامل في تعزيز أساليب القيادة التحويلية داخل الشركة.

بشكل عام، تؤكد نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية تلعب دوراً مهماً في تعزيز القيم المهنية، ودعم مصلحة الفريق، وتوضيح الرؤية التنظيمية، مما يساهم في تحسين أداء فرق البيع داخل شركة المواد الحرارية السعودية.

- ثانياً: توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي قد تساهم في تعزيز دور القيادة التحويلية داخل الشركة وتحسين أداء فرق البيع.

أولاً، ينبغي على إدارة الشركة تعزيز تبني أساليب القيادة التحويلية بين مديري المبيعات من خلال برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى تطوير مهارات القيادة التحفيزية، والتواصل الفعال، وبناء فرق العمل عالية الأداء.

ثانياً، يوصى بضرورة تعزيز القيم المهنية داخل بيئة العمل من خلال نشر ثقافة النزاهة والشفافية والالتزام الأخلاقي في التعاملات الإدارية والبيعية، حيث أظهرت النتائج أن القيم المهنية تلعب دوراً مهماً في تعزيز القيادة التحويلية.

ثالثاً، ينبغي العمل على تعزيز روح العمل الجماعي داخل فرق البيع من خلال تشجيع التعاون بين أعضاء الفريق وتنظيم أنشطة وبرامج تعزز التفاعل الإيجابي بينهم، مما يساهم في رفع مستوى الأداء الجماعي وتحقيق أهداف الشركة.

رابعاً، توصي الدراسة بضرورة توضيح الرؤية الاستراتيجية للشركة بشكل مستمر لجميع أعضاء فرق البيع، بحيث يكون لدى الموظفين فهم واضح للأهداف المستقبلية للشركة ودورهم في تحقيق هذه الأهداف.

الخلاصة:

يهدف هذا البحث إلى استكشاف تأثير أساليب القيادة التحويلية التي يتبناها مديرو المبيعات في رفع أداء فرق المبيعات في الشركة السعودية للمواد الحرارية. تلعب القيادة دوراً محورياً في نجاح المؤسسات، لا سيما في المؤسسات التي تركز على المبيعات، حيث يؤثر تفاعل الموظفين وتعاونهم وأدائهم تأثيراً مباشراً على تحقيق أهداف الشركة. يركز البحث على فهم كيفية مساهمة القيادة التحويلية في تطوير المبادئ المهنية، ودعم مصالح الفريق، وبناء رؤية واضحة داخل الشركة.

أشارت نتائج البحث إلى أن أساليب القيادة التحويلية لها تأثير كبير على بيئة العمل داخل فرق المبيعات. وأظهر التحليل الوصفي للبيانات التي تم جمعها أن المشاركين عادةً ما يرون وجود ممارسات القيادة التحويلية بين مديري المبيعات بمستوى متوسط. وكشفت النتائج أن العديد من الموظفين يُقرّون بسلوكيات القيادة المتميزة، مثل الالتزام بالأخلاقيات المهنية، وتعزيز التعاون، ودعم نمو الموظفين. تُسهم هذه السلوكيات في خلق بيئة عمل ودية ومُلهمة تُشجع الأفراد على إنجاز مهامهم بكفاءة أكبر.

أظهر التحليل الديموغرافي لعينة الدراسة تباينًا في خصائص المشاركين من حيث الجنس والعمر والمستوى التعليمي. كانت غالبية المشاركين من الذكور، بينما شملت الفئة العمرية الأكبر البالغين الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و50 عامًا. بالإضافة إلى ذلك، كان عدد كبير من المشاركين حاصلين على شهادات دراسات عليا، معظمها شهادات ماجستير. يُعزز هذا التنوع في خصائص العينة موثوقية النتائج، إذ تُمثل الإجابات وجهات نظر أشخاص ذوي خبرات عملية وخلفيات تعليمية متنوعة.

أكدت دراسة موثوقية أداة البحث على مستوى عالٍ من الاتساق الداخلي بين أسئلة الاستبيان. بلغ معامل ألفا كرونباخ 0.905، مما يُشير إلى مستوى عالٍ من الموثوقية لأداة البحث. تُوضح هذه النتيجة أن الاستبيان كان مناسبًا لتقييم متغيرات البحث، وأن البيانات المُجمعة يُمكن الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي اللاحق.

أشارت نتائج التحليل الإحصائي أيضًا إلى وجود ارتباط وثيق بين القيادة التحويلية والعديد من الخصائص التنظيمية الهامة. أظهرت اختبارات مربع كاي وجود ارتباطات ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ومتغيرات القيم المهنية، واهتمام الفريق، ووضوح الرؤية. تُظهر هذه النتائج أنه عندما يتحلّى مديرو المبيعات بأخلاقيات مهنية عالية، ويُعطون الأولوية لمصالح الفريق، ويُبلورون رؤية واضحة للمستقبل، فإنهم يُرجّح أن يُظهروا سلوكيات قيادية تحويلية تُؤثر إيجابًا على فرقهم.

علاوة على ذلك، أظهر تحليل التباين (ANOVA) أن نموذج الانحدار المُستخدم في البحث كان ذا دلالة إحصائية. وقد تبين أن المتغيرات المستقلة - القيم المهنية، واهتمام الفريق، والرؤية الواضحة - تُفسّر نسبة كبيرة من التباين في القيادة التحويلية. وأشار ملخص النموذج إلى أن هذه العوامل تُفسّر حوالي 38.8% من التباين في ممارسات القيادة التحويلية، مما يؤكد أهميتها في تحديد السلوكيات القيادية داخل الشركة.

بشكل عام، تُبيّن نتائج البحث أن للقيادة التحويلية دورًا أساسيًا في تعزيز أداء فرق المبيعات وتحسين بيئة العمل. فالقادة الذين يُمارسون خصائص القيادة التحويلية أكثر قدرة على إشراك الزملاء، وتعزيز التعاون، وتنمية الإبداع، ودعم النمو المهني. تُساعد هذه الممارسات على تعزيز مشاركة الموظفين وإنتاجيتهم، مما يُساعد الشركة في نهاية المطاف على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

في الختام، يؤكد البحث على ضرورة تبني أساليب القيادة التحويلية في إدارة المبيعات، لا سيما في القطاعات الصناعية التنافسية. فمن خلال دعم المبادئ الأخلاقية، والتركيز على مصالح الفريق، وتقديم رؤية مؤسسية واضحة، يستطيع مديرو المبيعات تهيئة بيئة عمل جيدة ومحفزة تعزز فعالية فرق المبيعات وأداءها. وتقدم نتائج هذا البحث رؤى قيّمة لقيادة المؤسسات وصناع القرار الراغبين في تحسين ممارسات القيادة وتعزيز أداء فرقهم في سياقات الشركات الحالية.

Abstract

This research explores the influence of transformational leadership styles adopted by sales managers in increasing the performance of sales teams at the Saudi Refractory Materials Company. Leadership is regarded as a vital aspect in attaining organizational success, especially in sales situations where employee engagement, collaboration, and performance directly affect organizational results. The research focuses on assessing how transformational leadership helps to build professional principles, supporting team interests, and creating a clear vision inside the business.

The study employed a descriptive analytical strategy and used a quantitative technique to gather and evaluate data. A structured questionnaire was constructed as the major data collecting instrument and delivered to personnel working within the sales teams of the Saudi Refractory Materials Company. The research sample comprised of 187 people reflecting varied demographic features such as gender, age groupings, and educational levels. The acquired data were evaluated using multiple statistical approaches including descriptive statistics, reliability analysis, Chi-Square tests, analysis of variance (ANOVA), and Bayesian analysis.

The findings of the descriptive analysis revealed that participants usually view the prevalence of transformational leadership techniques among sales managers at a moderate level. The results suggested that sales managers display various critical leadership characteristics such as ethical conduct, dedication to professional principles, promotion of cooperation, support for innovation, and sensitivity to the unique needs of workers. These leadership approaches assist to building a healthy work environment that increases employee engagement and cooperation within sales teams.

The reliability study showed the excellent consistency of the research instrument, with a Cronbach's Alpha score of 0.905, suggesting great internal dependability of the questionnaire questions. In addition, the findings

of the Chi-Square tests demonstrated statistically significant correlations between transformational leadership and the research variables, including professional values, team interests, and clear organizational vision. These results demonstrate that transformational leadership methods are strongly connected with developing ethical principles, promoting collaboration, and improving organizational direction inside the corporation.

Furthermore, the findings of the analysis of variance (ANOVA) revealed that the regression model utilized in the research was statistically significant. The independent variables—professional values, team interests, and clear vision—were shown to explain around 38.8% of the variation in transformative leadership. This suggests that these organizational characteristics have a crucial influence in establishing leadership behaviors inside the sales department.

Overall, the research finds that transformational leadership has a major effect in boosting the performance of sales teams and building the organizational climate inside the Saudi Refractory Materials Company. Leaders that practice transformational leadership characteristics may engage people, stimulate creativity, and increase cooperation, which ultimately helps to increase organizational performance and accomplishing strategic goals. The research proposes enhancing leadership development programs, promoting ethical principles, fostering collaborative collaboration, and supporting innovative sales methods to promote leadership effectiveness and improve sales team performance inside the business.

الملاحق:

- الملحق (1): الاختصارات العامة

الاختصار	المعنى باللغة الإنجليزية	المعنى باللغة العربية
TL	Transformational Leadership	القيادة التحويلية
ANOVA	Analysis of Variance	تحليل التباين
SEM	Structural Equation Modeling	نمذجة المعادلات الهيكلية
SCM	Supply Chain Management	إدارة سلسلة الإمداد
GSCM	Green Supply Chain Management	إدارة سلسلة الإمداد الخضراء
RBV	Resource Based View	نظرية الموارد الداخلية
PLS	Partial Least Squares	المربعات الصغرى الجزئية
AI	Artificial Intelligence	الذكاء الاصطناعي
GTL	Global Transformational Leadership	القيادة التحويلية العالمية
ESM	Enterprise Social Media	وسائل التواصل الاجتماعي المؤسسية
AMO	Ability–Motivation–Opportunity	القدرة – الدافعية – الفرصة
GHRM	Green Human Resource Management	إدارة الموارد البشرية الخضراء

جدول 33: أهم الاختصارات المستخدمة في البحث

- الملحق (2): الاختصارات الإحصائية

الاختصار	المصطلح باللغة الإنجليزية	المعنى باللغة العربية
N	Number of Cases	عدد الحالات أو حجم العينة
Mean	Mean Value	المتوسط الحسابي
Median	Median	الوسيط
Std. Deviation (SD)	Standard Deviation	الانحراف المعياري
Std. Error	Standard Error	الخطأ المعياري
Skewness	Skewness	معامل الالتواء
Kurtosis	Kurtosis	معامل التفلطح
Sig.	Significance Level	مستوى الدلالة الإحصائية
df	Degrees of Freedom	درجات الحرية
Chi-Square (χ^2)	Chi-Square Test	اختبار كاي سكوير

F	F Statistic	F قيمة اختبار
ANOVA	Analysis of Variance	تحليل التباين
R	Correlation Coefficient	معامل الارتباط
R ²	Coefficient of Determination	معامل التحديد
Adjusted R ²	Adjusted Coefficient of Determination	معامل التحديد المعدل
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha	معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات
Bayes Factor	Bayes Factor	عامل بايز
Std. Error of Estimate	Standard Error of the Estimate	الخطأ المعياري للتقدير
Likelihood Ratio	Likelihood Ratio Test	اختبار نسبة الاحتمال
Linear-by-Linear Association	Linear-by-Linear Association	الارتباط الخطي

جدول 34: الاختصارات الإحصائية

- الملحق (3): الاستبيان

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على دور أساليب القيادة التحويلية لمديري المبيعات في رفع أداء فرق البيع في شركة المواد الحرارية السعودية. وتستخدم البيانات التي يتم جمعها لأغراض البحث العلمي فقط، ويتم التعامل معها بسرية تامة.

يرجى قراءة كل عبارة بعناية، ثم اختيار الإجابة التي تعبر عن رأيك من خلال مقياس التقدير التالي:

مقياس الإجابة:

1 = لا أو افق بشدة

2 = لا أو افق

3 = لا أو افق ولا أرفض

4 = أو افق

5 = أو افق بشدة

- أولاً: البيانات الديموغرافية

- الجنس

ذكر

أنثى

- العمر

من 20 إلى 30 سنة

من 30 إلى 40 سنة

من 40 إلى 50 سنة

من 50 إلى 60 سنة

60 سنة فأكثر

- الدرجة العلمية

شهادة الدراسة الثانوية

درجة البكالوريوس

درجة الماجستير

درجة الدكتوراه

- ثانياً: عبارات الاستبيان

البعد الأول: القيم المهنية

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارة
☐	☐	☐	☐	☐	يتمتع مدير المبيعات بسلوك أخلاقي يحتذى به داخل الفريق
☐	☐	☐	☐	☐	يلتزم مدير المبيعات بالقيم المهنية في جميع تعاملاته
☐	☐	☐	☐	☐	يضع مدير المبيعات مصلحة الفريق فوق مصلحته الشخصية
☐	☐	☐	☐	☐	يحظى مدير المبيعات باحترام وثقة أعضاء فريق البيع
☐	☐	☐	☐	☐	يشجع مدير المبيعات الفريق على الالتزام بمعايير عالية من النزاهة

البعد الثاني: الرؤية الواضحة

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارة
☐	☐	☐	☐	☐	يعبر مدير المبيعات عن رؤية واضحة لمستقبل فريق البيع
☐	☐	☐	☐	☐	يحفز مدير المبيعات الفريق لتحقيق أهداف طموحة
☐	☐	☐	☐	☐	يستخدم مدير المبيعات أساليب تشجيعية ترفع الروح المعنوية
☐	☐	☐	☐	☐	يعزز مدير المبيعات روح العمل الجماعي بين أفراد الفريق
☐	☐	☐	☐	☐	يوضح مدير المبيعات أهمية دور كل فرد في تحقيق أهداف الشركة

- البعد الثالث: التحفيز الفكري

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارة
☐	☐	☐	☐	☐	يشجع مدير المبيعات الفريق على طرح أفكار جديدة ومبتكرة
☐	☐	☐	☐	☐	يدعم مدير المبيعات التفكير غير التقليدي في حل المشكلات البيعية
☐	☐	☐	☐	☐	يتقبل مدير المبيعات النقد البناء والاقتراحات التطويرية

يحفز مدير المبيعات الفريق على تحليل أسباب تراجع المبيعات بشكل علمي	☐	☐	☐	☐	☐
يمنح مدير المبيعات الفرصة لتجربة أساليب بيع جديدة	☐	☐	☐	☐	☐

البعد الرابع: الاهتمام الفردي

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
يهتم مدير المبيعات باحتياجات كل عضو في الفريق بشكل فردي	☐	☐	☐	☐	☐
يقدم مدير المبيعات الدعم والتوجيه الشخصي لأعضاء الفريق	☐	☐	☐	☐	☐
يراعي مدير المبيعات الفروق الفردية في قدرات فريق البيع	☐	☐	☐	☐	☐
يساعد مدير المبيعات الموظفين على تطوير مهاراتهم البيعية	☐	☐	☐	☐	☐
يستمتع مدير المبيعات لمشكلات الفريق ويسعى لحلها	☐	☐	☐	☐	☐

- رابط الاستبيان:

https://docs.google.com/forms/d/1Qvi-8DEYt1Sxq0bzSD8Cz9vV6oSKvJCYBMe_guZMUUI/edit

- Abdul-Azeez, O. (2024). Transformational leadership in SMEs: Driving innovation, employee engagement, and business success. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/381909761_Transformational_leadership_in_SMEs_Driving_innovation_employee_engagement_and_business_success
- Ahmed, M. N. (2025). The design and use of an integrated performance management system: a descriptive case study. Retrieved from <https://www.emerald.com/jaar/article-abstract/doi/10.1108/JAAR-08-2024-0293/1251513/The-design-and-use-of-an-integrated-performance?redirectedFrom=fulltext>
- Aljuaid, A. A. (2024). Integrating Industry 4.0 for Sustainable Localized Manufacturing to Support Saudi Vision 2030: An Assessment of the Saudi Arabian Automotive Industry Model. *16*(12). Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/12/5096>
- Als Salman, A. I. (2025). Transformational Leadership Practices in Saudi Arabia: A Case Study of the Saudi Telecom Industry. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/388548089_Transformational_Leadership_Practices_in_Saudi_Arabia_A_Case_Study_of_the_Saudi_Telecom_Industry
- Alsultanny, Y. (2019). Evaluating influence of technology readiness factors on the Saudi cement companies market and financial based performance. *10*(2). Retrieved from <https://www.emerald.com/jstpm/article/10/2/360/450640/Evaluating-influence-of-technology-readiness>
- Andoko, B. W. (2024). The Future of Leadership: Exploring the Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Performance. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/379704791_The_Future_of_Leadership_Exploring_the_Relationship_Between_Transformational_Leadership_and_Organizational_Performance
- Dahinine, B. (2024). Modelling the Combined Effect of Green Leadership and Human Resource Management in Moving to Green Supply Chain Performance Enhancement in Saudi Arabia. *16*(10). Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/10/3953>
- Dhiman, R. (2023). Effective Leadership and Organization's Market Success. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/373142894_Effective_Leadership_and_Organization's_Market_Success
- Dünnweber, M. (2019). Impact on Salespersons' Success Through Transformational Leadership. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/332199558_Impact_on_Salespersons'_Success_Through_Transformational_Leadership
- Elshaer, I. A. (2025). Green Transformational Leadership's Impact on Employee Retention: Does Job Satisfaction and Green Support Bridge the Gap? Retrieved from <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/5/177>

- Gao, R. (. (2020). Transformational leadership effects on salespeople's attitudes, striving, and performance. 237-245. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296320300357>
- Gemelgo, B. (2025). Unpacking disruptive innovation: Key insights and strategies for competitive advantage. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2199853125001763>
- Hussain, N. H. (2024). Transforming Performance: The Significance of Transformational Leadership: Transformasi Prestasi: Kepentingan Kepimpinan Transformational. 11(2), 177-195. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/384497421_Transforming_Performance_The_Significance_of_Transformational_Leadership_Transformasi_Prestasi_Kepentingan_Kepimpinan_Transformational
- J., A. (2020). Transformational Leadership: An Initial Investigation in Sales Management. 2. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08853134.1995.10754018>
- J., B. (2018). Examining Follower Responses to Transformational Leadership from a Dynamic, Person–Environment Fit Perspective. 61(4). Retrieved from <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amj.2014.0163>
- Jr., C. H. (2013). Transformational Leadership and its Impact on Sales Force Moral Judgment. 299-317. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.2753/PSS0885-3134300401>
- Khan, H. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1186/s43093-020-00043-8>
- Kiho Jun, J. L. (2023). Transformational Leadership and Followers' Innovative Behavior: Roles of Commitment to Change and Organizational Support for Creativity. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10135561/>
- Liu, N. (2024). Transformational Leadership and Innovation Work Behavior: The Role of Perceived Organizational Support and Knowledge Sharing. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/385637426_Transformational_Leadership_and_Innovation_Work_Behavior_The_Role_of_Perceived_Organizational_Support_and_Knowledge_Sharing
- Madkhali, A. (2023). Exploring the Role of Information Technology in Supporting Sustainability Efforts in Saudi Arabia. 15(16). Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/16/12375>
- Mursalov, N. (2024). Exploring Leadership Styles and Behaviors Promoting and Supporting Innovation within Organizations. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/383026528_Exploring_Leadership_Styles_and_Behaviors_Promoting_and_Supporting_Innovation_within_Organizations
- Onay. (2024). Examining the Relationship between Transformational Leadership and Intrinsic Motivation among Employees in ECCO Store in Ireland. Retrieved from <https://norma.ncirl.ie/7708/>

- Pratap, S. (2023). Optimizing the IoT and Big data Embedded Smart Supply Chains for Sustainable Performance. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/376289358_Optimizing_the_IoT_and_Big_data_Embdedded_Smart_Supply_Chains_for_Sustainable_Performance
- Qalati, S. A. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/365057111_Employee_performance_under_transformational_leadership_and_organizational_citizenship_behavior_A_mediated_model
- Smith, B. (2012). Transformational Leadership: Managing the Twenty-First Century Sales Force. 29(6), 434-444. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/mar.20532>
- Suryadi, Y. (2024). The Impact Of Transformational Leadership On Organizational Performance And Employee Motivation. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/383846415_The_Impact_Of_Transformational_Leadership_On_Organizational_Performance_And_Employee_Motivation
- Tongkachok, K. (2022). Impact of Transformational Leadership on Organizational Performance Through Employee Motivation. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/360449823_Impact_of_Transformational_Leadership_on_Organizational_Performance_Through_Employee_Motivation
- Yu, J. (2024). Transformational Leadership, Organizational Resilience, and Team Innovation Performance: A Model for Testing Moderation and Mediation Effects. 15(1). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/387444675_Transformational_Leadership_Organizational_Resilience_and_Team_Innovation_Performance_A_Model_for_Testing_Moderation_and_Mediation_Effects

Midocean University

College of Management

Master of Business Administration



Thesis Title:

**The Role of Transformational Leadership Styles of Sales Managers in Enhancing the Performance of Sales
Teams at a Saudi Thermal Materials Company**

Prepared by the student/ Abdulrahman A. Alzahrani

University number/252000525

Supervisor/ Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Supervisor/Dr. Fayez Jarad

Academic Year:

2026