

أساليب القيادة التحويلية لمديري المبيعات ودورها في رفع أداء فرق البيع في شركات المواد الحرارية السعودية.

إعداد الطالب/ عبدالرحمن عطيه الزهراني

الرقم الجامعي/ 252000525

إشراف/ د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي

2025

قائمة المحتويات

3.....	المقدمة
3.....	مشكلة الدراسة
4.....	أهمية الدراسة
6.....	أهداف الدراسة
6.....	تساؤلات الدراسة
7.....	فرضيات الدراسة
8.....	الدراسات السابقة
15.....	المنطلقات النظرية للدراسة
18.....	المنهجية وطرق البحث
19.....	أدوات الدراسة
20.....	حدود الدراسة
21.....	المراجع

المقدمة

تُعد القيادة من أهم المتغيرات المؤثرة على أداء المؤسسات في ظل الظروف الاقتصادية الراهنة، لا سيما في ظل تزايد المنافسة والتطورات التقنية المتسارعة. وتُعد القيادة التحويلية من أبرز مناهج تحفيز الموظفين وتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق أهداف استراتيجية تتجاوز المصالح الفردية لخدمة المصلحة العامة للمؤسسة. تعتمد القيادة التحويلية على الإلهام والتحفيز والقدرة على تنمية الأفراد فكريًا ومهنيًا، مما يجعلها نموذجًا مثاليًا لقيادة فرق العمل، لا سيما في القطاعات التي تتطلب إبداعًا وابتكارًا مستمرين، مثل المبيعات.

تواجه شركات المواد الحرارية في المملكة العربية السعودية تحديات متزايدة، مثل زيادة المنافسة، وتزايد متطلبات العملاء، والتطور المستمر في تقنيات الإنتاج والتسويق. في ظل هذه التحديات، يجب على مديري المبيعات تبني أساليب قيادة فعالة تُسهم في تحسين أداء فرق المبيعات وإنتاجيتها ورضا العملاء. وهذا يُبرز أهمية القيادة التحويلية، التي تجمع بين الرؤية الاستراتيجية والقدرة على تحفيز الأفراد وتعزيز العمل الجماعي (Ahmed، 2025).

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أنماط القيادة التحويلية التي يتبعها مديرو المبيعات في شركات المواد الحرارية السعودية، وتقييم أثرها على أداء فرق المبيعات. كما تهدف الدراسة إلى تقديم رؤية عملية حول تعزيز مهارات القيادة لدى المديرين بما يتوافق مع أهداف رؤية المملكة 2030 في تمكين رأس المال البشري وتعزيز التميز المؤسسي.

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 ببيئة 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 الحرجية 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، متجاهلةً قطاع المبيعات الصناعي.

كما تهدف الدراسة إلى وضع إطار نظري يُبرز الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، والدافعية المهمة، 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 الحرجية 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 يُسهم 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. ويتحقق ذلك من خلال تقييم مدى تأثير خصائص القيادة التحويلية المختلفة (الإلهام التحفيزي، والاهتمام الفردي، والمثالية، والتحفيز الفكري) على كفاءة وفعالية 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 تُؤثر 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 تُؤثر 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، تبعًا للخصائص الديموغرافية لأعضاء الفريق (مثل الخبرة والعمر والمستوى الوظيفي).
- تساعد القيادة التحويلية منتجي المواد الحرفية السعوديين على تحقيق نمو طويل الأجل في المبيعات وتعزيز قدرتهم التنافسية.

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. وفقًا 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 حُوِّلت إلى استبيان قائم على فحص مُعمَّق للأدبيات المتاحة. ثم تم التحقق من صحة هذا الاستبيان من خلال جمع 111 إجابة من شركات الأدوية العاملة في المملكة العربية السعودية. تُسلِّط النتائج الضوء على الدور الحاسم لـ GTL و GHRM في GSCM في هذا القطاع. تُقدِّم الدراسة رؤى

نظرية جديدة وتوصيات ملموسة بناءً على نتائجها. من حيث الأصاله، تبحث هذه الدراسة في تأثير القيادة التحويلية وإدارة الموارد البشرية الخضراء على استدامة سلسلة التوريد. كما تُقدّم النتائج توجيهاً للدراسات المستقبلية حول الآثار الوسيطة أو المُعدّلة 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 فهمًا 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 أيضًا 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 بالاكفاء الذاتي في جميع جوانب وظائفهم. يساعد التدريب الموظفين على تنمية مواهبهم، مما يُحفزهم. 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 بالتاجر 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 دورًا حاسمًا في زيادة كفاءة الطاقة وتقليل النفقات. تؤكد الدراسة على دور التدخلات السياسية والشراكات بين القطاعين العام والخاص في تحقيق الاستدامة البيئية والازدهار الاقتصادي. لتعزيز التبنّي 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"). ووفقًا 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 تُحسّن 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 تُمثلها الاختلافات الثقافية، يُمكن لمديري المبيعات الاستفادة من القيادة التحويلية للتخفيف من آثارها السلبية على العلاقات الشخصية ضمن فريق المبيعات (Smith, 2012).

تُشدد أبحاث المبيعات باستمرار على الدور الحيوي لمديري المبيعات في ربط المؤسسة بمندوبي المبيعات، مما يُحسّن أداء المبيعات في الأسواق شديدة التنافسية. في ظل هذا المناخ المُرهِق، لا تزال تقارير الأنشطة غير الأخلاقية (النتائج، الأسباب، العواقب، إلخ) تُؤرق 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 تقييمها 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 مختلفة (بما في ذلك التصنيع والخدمات والتعليم والأدوية). أظهرت دراسات أوناي (2024)، وجيه (2018)، وغاو (2020)، وجونيور (2013) هذا الأمر بوضوح. اعتمدت معظم الأبحاث على منهج كمي، 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 مُهَدِّدًا. 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 الأسمنت؛ 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).

أطر نظرية 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 إطارًا نظريًا محددًا، 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، وعمّان، 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 المُلهم، 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.

المنطلقات النظرية للدراسة

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 الحراية 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. تركز القيادة التحويلية على أربعة أبعاد رئيسية:

- التأثير المثالي: يُشير إلى النموذج الإيجابي الذي يحتذي به أعضاء الفريق.
- يُوجّه التحفيز المُلهم 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 الحرارية، 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 أمراً 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 الحرفية في المملكة العربية السعودية، والتي تتميز بالتكنولوجيا المتقدمة والتحول السريع في السوق. ينبغي أن يكون مدير المبيعات:

- مستشاراً استراتيجياً يربط أهداف المبيعات بأهداف الشركة الأوسع.
- حافزاً للفريق على ابتكار حلول مبيعات وتسويق صناعي مبتكرة.
- قادراً 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).

خامساً: 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).

المنهجية وطرق البحث

يُعد أسلوب البحث عنصرًا أساسيًا يُساعد على تحقيق أهداف الدراسة بدقة وموضوعية، إذ يُوضح الإطار الإجرائي الذي يستخدمه الباحث للوصول إلى نتائج علمية سليمة. ونظرًا لطبيعة موضوع الدراسة، والذي يتناول دراسة العلاقة بين أنماط القيادة التحويلية لمديري المبيعات ومستوى أداء فرق المبيعات في شركات المواد الحرارية السعودية، فقد تم اختيار المنهج التحليلي الكمي كأفضل أسلوب لتحقيق أهداف البحث وقياس العلاقات بين المتغيرات.

- المنهجية الكمية للدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي، الذي يعتمد على البيانات العددية والتحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات وتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة (أنماط القيادة التحويلية) والمتغير التابع (أداء فرق المبيعات). يركز المنهج الكمي على جمع البيانات القابلة للقياس وتحليلها بأساليب إحصائية دقيقة، مما يُتيح للباحث اختبار الروابط السببية والأفكار بموضوعية. تم اختيار هذه الطريقة لسهولة تعميمها، ودقة نتائجها، ووضوح الارتباطات بين المتغيرات قيد الدراسة. وهذا يتوافق مع أهداف الدراسة الحالية، التي تسعى إلى تحديد تأثير القيادة التحويلية على أداء المبيعات.

- مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المبيعات وأعضاء فرق المبيعات العاملين في شركات العزل الحراري في المملكة العربية السعودية. يشمل هذا المجتمع الشركات الصناعية التي تُصنّع أو تُوزّع مواد العزل الحراري والمواد المقاومة للحرارة للاستخدام في المصانع والمنشآت الكبيرة. نظرًا لصعوبة تحديد جميع أفراد المجتمع الإحصائي بدقة، فقد تم اختيار المشاركين باستخدام عينة عشوائية بسيطة. من المتوقع أن يكون حجم العينة 150 مشاركًا من مختلف أقسام المبيعات في شركات العزل الحراري السعودية. وقد تم توزيع الاستبيانات إلكترونيًا وورقيًا لضمان تمثيل القطاعات المختلفة (المديرين والمشرفين ومندوبي المبيعات) بشكل صحيح. اختيرت هذه العينة لأنها تعكس الواقع العملي والمهني لمجتمع الدراسة، وتوفر بيانات كمية موثوقة حول تأثير القيادة التحويلية على نجاح المبيعات.

- أدوات جمع البيانات

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات نظرًا لملاءمته للدراسات الكمية التي تستكشف آراء الأفراد ومواقفهم تجاه عوامل محددة. أُعدَّ الاستبيان بناءً على أدبيات سابقة ودراسات حديثة في مجال القيادة التحويلية وأداء المبيعات (مثل: جاو، ٢٠٢٠؛ ج.أ.، ٢٠٢٠؛ سميث، ٢٠١٢)، وينقسم إلى ثلاثة أقسام:

- يُقيّم القسم الأول أربع خصائص للقيادة التحويلية: التأثير المثالي، والتحفيز الملهم، والدافع الفكري، والاعتبار الفردي.

- يُقيّم القسم الثاني إنتاجية فرق المبيعات، وتعاونها، ورضاها الوظيفي.

- يحتوي القسم الثالث على معلومات ديموغرافية عن المُستجيبين (العمر، والجنس، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، ونوع الشركة).

- صُمِّمت بنود الاستبيان باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث تراوحت الإجابات بين (١) أعارض بشدة، (٢) أعارض، (٣) محايد، (٤) أوافق، و(٥) أوافق بشدة.

أدوات الدراسة

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات نظرًا لملاءمته للدراسات الكمية التي تستكشف آراء الأفراد ومواقفهم تجاه عوامل محددة. أُعدَّ الاستبيان بناءً على أدبيات سابقة ودراسات حديثة في مجال القيادة التحويلية وأداء المبيعات (مثل: جاو، ٢٠٢٠؛ ج.أ.، ٢٠٢٠؛ سميث، ٢٠١٢)، وينقسم إلى ثلاثة أقسام:

- يُقيّم القسم الأول أربع خصائص للقيادة التحويلية: التأثير المثالي، والتحفيز الملهم، والدافع الفكري، والاعتبار الفردي.

- يُقيّم القسم الثاني إنتاجية فرق المبيعات، وتعاونها، ورضاها الوظيفي.

- يحتوي القسم الثالث على معلومات ديموغرافية عن المُستجيبين (العمر، والجنس، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، ونوع الشركة).

- صُمِّمت بنود الاستبيان باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث تراوحت الإجابات بين (١) أعارض بشدة، (٢) أعارض، (٣) محايد، (٤) أوافق، و(٥) أوافق بشدة.

حدود الدراسة

- الحدود البشرية

اقتصرت الدراسة على الجانب البشري لمديري المبيعات وأعضاء فرق المبيعات العاملين في شركات المواد الحرارية في المملكة العربية السعودية. اختيرت هذه المجموعة تحديداً لأنها الأكثر صلة بموضوع الدراسة، إذ تُعدّ القيادة التحويلية عاملاً مهماً في تحفيز فرق المبيعات وتحسين أداء المبيعات والإنتاج في المؤسسات الصناعية. استُبعدت إدارات أخرى (مثل المالية أو الإنتاج) من نطاق البحث لضمان تركيز الدراسة بالكامل على الجوانب البيعية والإدارية للقيادة التحويلية.

- الحدود الزمانية

امتدت هذه الدراسة من يناير 2025 إلى يونيو 2025، حيث تم خلالها إعداد الاستبيان وتوزيعه وجمع البيانات وتحليلها إحصائياً. يعكس هذا الإطار الزمني بيئة العمل الحالية في شركات المواد الحرارية السعودية، في ظل التحولات الاقتصادية والرقمية التي تشهدها المملكة في ظل رؤية السعودية 2030، والتي تهدف إلى تحسين كفاءة القطاع الصناعي وتنافسية المؤسسات.

- الحدود المكانية

أُجريت الدراسة الميدانية في شركات مواد حرارية تقع في العديد من المناطق الصناعية السعودية، وخاصةً في مدن الرياض والجبيل والدمام وجدة، والتي تضم عدداً كبيراً من المصانع والشركات التي تُعدّ من أهم المشاركين في هذا القطاع. اختيرت هذه المواقع لأنها تُمثّل بيئة صناعية متقدمة، تضمّ فرق مبيعات متنوعة ومستويات قيادية متعددة، مما يُتيح لنا دراسة العلاقة بين أساليب القيادة التحويلية وأداء فرق المبيعات في بيئة واقعية وعملية.

- 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>
- 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
- 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>
- 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>
- 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>

- 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/>
- 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>
- 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's Degree in Business Administration

**Transformational leadership styles for sales managers and their role in improving the
performance of sales teams in Saudi thermal materials companies.**

Prepared by the student/ Abdulrahman A. Alzahrani

University number/252000525

Supervisor/ Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Supervisor/Dr. Fayez Jarad

Year

2025