

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Faculty of Management
Midocean University

اثرانماط القيادة على تحفيز الموظفين في مبيعات B2B في السعوديه

عنوان المشروع

اثرانماط القيادة على تحفيز الموظفين في مبيعات B2B في السعوديه

أسم الطالب

فراس محسن الظاهر

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي 2025

جدول المحتويات

3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1.1. المقدمة:
5	1.2. مشكلة الدراسة
6	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
6	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
7	1.3. أهمية الدراسة
7	1.3.1. على المستوى النظري:
8	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
8	1.4. أسئلة الدراسة
11	1.5. أهداف الدراسة
13	1.6. فرضيات الدراسة
14	1.7. نموذج الدراسة
17	1.8. منهجية الدراسة
17	1.9. الدراسة الميدانية
18	1.10. مخطط المشروع المقترح
	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
1	
9	
20	2.1. المقدمة:
	2.2. المتغير المستقل
	2.3. المتغير التابع
24	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
25	2.5. الخاتمة
	قائمة المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

• المقدمة:

تُعتبر القيادة الإدارية من أهم العوامل التي تؤثر على أداء المؤسسات ونجاحها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وفي عصر تتسارع فيه التطورات التكنولوجية وتزداد حدة المنافسة، تبرز أهمية دور القائد في توجيه وتحفيز الموظفين لتحقيق الأداء المتميز.

يُعد قطاع مبيعات الشركات بين الأعمال (B2B) من أكثر القطاعات حساسية للقيادة الإدارية، حيث يتطلب هذا القطاع مستوى عالياً من التحفيز والمثابرة من قبل موظفي المبيعات نظراً لطبيعة العمل المعقدة والدورة الطويلة للمبيعات.

في السياق السعودي، تشهد المملكة العربية السعودية تطوراً اقتصادياً هائلاً في إطار رؤية 2030، والتي تهدف إلى تنويع الاقتصاد وتقليل الاعتماد على النفط. هذا التحول الاقتصادي يضع ضغوطاً إضافية على الشركات لتحسين أدائها وزيادة قدرتها التنافسية، مما يزيد من أهمية فهم العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين في القطاعات الاقتصادية المختلفة، وخاصة قطاع المبيعات.

وتؤكد الأدبيات الإدارية الحديثة على أن نجاح أي مؤسسة يرتبط بشكل مباشر بقدرة قادتها على تحفيز موظفيهم وخلق بيئة عمل محفزة تشجع على الإبداع والابتكار.

ففي قطاع المبيعات B2B ، حيث يواجه الموظفون تحديات يومية في التعامل مع العملاء وتحقيق الأهداف المبيعاتية، يصبح دور القائد في توفير الدعم والتحفيز اللازم أمراً بالغ الأهمية.

• مشكلة الدراسة

تواجه الشركات العاملة في قطاع مبيعات B2B في المملكة العربية السعودية تحديات عديدة في تحفيز موظفيها وتحقيق الأداء المطلوب. وعلى الرغم من الاستثمارات الكبيرة في برامج التدريب والتطوير، إلا أن العديد من هذه الشركات تعاني من انخفاض مستوى تحفيز الموظفين وارتفاع معدلات دوران العمل.

تشير الإحصائيات المحلية إلى أن معدل دوران العمل في قطاع المبيعات في المملكة يصل إلى 35% سنوياً، وهو معدل مرتفع مقارنة بالمعايير الدولية التي تتراوح بين 15-20%. كما تظهر الدراسات الاستطلاعية أن 42% من موظفي المبيعات في الشركات السعودية يشعرون بعدم الرضا عن أساليب القيادة المتبعة في مؤسساتهم.

هذه المشكلة لها تأثيرات سلبية متعددة على الشركات، منها:

- ارتفاع تكاليف التوظيف والتدريب
- انخفاض الإنتاجية والأداء العام
- فقدان العلاقات المهمة مع العملاء
- تراجع الحصة السوقية والقدرة التنافسية

1..1. فجوات على المستوى النظري

- غياب دراسات عربية محكمة تربط بين أنماط القيادة المختلفة ومستوى التحفيز في قطاع مبيعات B2B، مع تركيز معظم الأبحاث السابقة على قطاعات تقليدية أو عامة دون التعمق في طبيعة العلاقات التنظيمية في مبيعات الشركات.
- قلة الأبحاث التي تتناول أثر الأنماط القيادية المختلفة على مؤشرات الأداء المحددة
- غياب إطار نظري شامل يأخذ في الاعتبار الخصائص الثقافية للبيئة السعودية .
- نقص في الدراسات التي تحلل التفاعل بين متغيرات ديموغرافية (مثل الجنس، العمر، الخبرة) وفعالية أنماط القيادة المختلفة في البيئة السعودية.

2..1. فجوات على المستوى التطبيقي

- عدم وجود دليل عملي للقيادات في شركات B2B حول أفضل الممارسات القيادية
- نقص في البيانات الميدانية حول مستوى تحفيز الموظفين في هذا القطاع.
- غياب نماذج تطبيقية قابلة للتنفيذ في البيئة السعودية.
- ضعف في برامج تطوير القيادات المتخصصة في قطاع B2B، والتي تركز على المهارات القيادية المطلوبة لتحفيز فرق المبيعات بشكل فعال.

• أهمية الدراسة :

تتبع أهمية هذه الدراسة من الحاجة المتزايدة لفهم العلاقة بين أنماط القيادة وتحفيز الموظفين في بيئة الأعمال المعاصرة، خاصة في قطاع مبيعات الشركات بين الأعمال (B2B) في المملكة العربية السعودية.

إذ تُعد القيادة الإدارية أحد العوامل الحاسمة التي تؤثر على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي، وبالتالي على كفاءة المخرجات التنظيمية.

وفي سياق B2B ، حيث تتسم العمليات البيعية بالتعقيد والحاجة إلى تفاعل طويل الأمد مع العملاء، فإن تحفيز الموظفين يشكل أحد المحركات الأساسية لتحقيق التميز التنافسي.

وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة في ظل التحولات الاقتصادية التي تشهدها المملكة العربية السعودية ضمن رؤية 2030.

1.1. على المستوى النظري:

تُسهم هذه الدراسة في سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية من خلال تحليل العلاقة بين أنماط القيادة (مثل القيادة التحويلية، التبادلية، والديمقراطية) وتحفيز الموظفين ضمن سياق مبيعات B2B.

كما تقدم نموذجًا نظريًا يمكن البناء عليه في أبحاث مستقبلية ضمن بيئات وأسواق مشابهة. إضافة إلى ذلك، تقدم الدراسة إضافة معرفية للنظريات الحديثة في القيادة والتحفيز من خلال:

- تطوير إطار نظري متكامل يجمع بين نظريات القيادة ونظريات التحفيز في سياق متخصص (B2B).
- اختبار صحة النظريات الغربية في البيئة الثقافية العربية السعودية.
- تقديم رؤى جديدة حول كيفية تفاعل المتغيرات الثقافية مع فعالية أنماط القيادة المختلفة.
- إثراء الأدبيات العربية في مجال السلوك التنظيمي والقيادة الإدارية.

2.1. على المستوى التطبيقي:

تُقدم الدراسة نتائج يمكن تطبيقها عملياً في المؤسسات السعودية، من خلال تزويد القادة ومديري المبيعات برؤى واضحة حول الأساليب القيادية التي تؤثر إيجاباً على تحفيز الموظفين. كما تساعد النتائج في تصميم برامج تدريب وتطوير إداري تركز على تعزيز المهارات القيادية بما يتوافق مع متطلبات سوق B2B التنافسي.

من الناحية التطبيقية، تساهم الدراسة B2B في السعودية:

- تطوير استراتيجيات قيادية فعالة مصممة خصيصاً لبيئة مبيعات .
- تحسين برامج التدريب والتطوير للقيادات في الشركات السعودية .
- زيادة الإنتاجية والأداء من خلال تطبيق أساليب قيادية محفزة.
- تقليل معدلات دوران العمل وتحسين الاحتفاظ بالمواهب .
- دعم تحقيق أهداف رؤية 2030 في تطوير القطاع الخاص وزيادة قدرته التنافسية.

• أسئلة الدراسة

تنطلق هذه الدراسة من سؤال رئيسي يُعبر عن الإشكالية العامة للبحث، وتُشتق منه مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تهدف إلى استكشاف أبعاد العلاقة بين أنماط القيادة وتحفيز الموظفين في سياق مبيعات B2B في السعودية.

السؤال الرئيسي:

ما أثر أنماط القيادة الإدارية على تحفيز الموظفين في قطاع مبيعات B2B في المملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما هو النمط القيادي السائد لدى مديري المبيعات في شركات B2B السعودية؟

- ما مدى انتشار النمط القيادي التحويلي في هذه الشركات؟
- إلى أي درجة يستخدم المديرون النمط القيادي التبادلي؟
- كيف يتم تطبيق النمط القيادي الديمقراطي في بيئة العمل؟

2. ما مستوى تحفيز الموظفين العاملين في المبيعات ضمن هذه الشركات؟

- ما درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي مبيعات B2B.
- كيف يقيم الموظفون مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.
- ما مدى قوة الرغبة في الإنجاز لدى فرق المبيعات.

3. هل تختلف مستويات التحفيز باختلاف نمط القيادة المستخدم (تحويلي، تبادلي، ديمقراطي، إلخ)؟

- أي نمط قيادي يحقق أعلى مستويات التحفيز للموظفين.
- كيف تؤثر الممارسات القيادية المختلفة على الأداء البيعي.
- ما العلاقة بين أسلوب القيادة ومستوى الابتكار في المبيعات.

4. ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحفيز الموظفين تعزى إلى الخصائص الديموغرافية (مثل الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي)؟

- هل تختلف استجابة الذكور والإناث لأنماط القيادة المختلفة.
- كيف تؤثر سنوات الخبرة على تقبل الموظفين لأساليب القيادة.
- ما دور المؤهل العلمي في تشكيل توقعات الموظفين من قادتهم.

5. ما هي أبرز التوصيات الإدارية التي يمكن استخلاصها لتعزيز التحفيز من خلال القيادة الفعالة؟

- ما أفضل الممارسات القيادية لتحفيز فرق مبيعات B2B.
- كيف يمكن تطوير برامج تدريبية فعالة للقيادات.
- ما الاستراتيجيات المناسبة لبناء ثقافة تنظيمية محفزة.

• أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وتحفيز الموظفين في قطاع مبيعات الشركات بين الأعمال (B2B) في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1- تحديد أنماط القيادة الإدارية الشائعة في شركات B2B العاملة في السوق السعودي.

- تحليل مدى انتشار كل نمط قيادي (تحويلي، تبادلي، ديمقراطي)
- تحديد الخصائص المميزة لكل نمط في البيئة السعودية.
- فهم العوامل المؤثرة في اختيار القادة لأنماطهم القيادية

2- قياس مستوى تحفيز الموظفين العاملين في مبيعات B2B ضمن تلك الشركات.

- تقييم مستوى الرضا الوظيفي للموظفين.
- قياس درجة الالتزام التنظيمي.
- تحليل قوة الدافعية للإنجاز.
- تقييم مستوى الأداء البيعي

3- تحليل العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة (مثل التحويلية، التبادلية، والديمقراطية) ومستوى تحفيز الموظفين.

- دراسة قوة واتجاه العلاقة بين كل نمط قيادي ومستوى التحفيز
- تحديد أكثر الأنماط القيادية تأثيراً على التحفيز
- فهم آليات تأثير كل نمط قيادي على سلوك الموظفين.

4- اختبار الفروق الإحصائية في التحفيز تبعاً للخصائص الديموغرافية (مثل الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

- تحليل تأثير الجنس على استجابة الموظفين للأنماط القيادية المختلفة.
- دراسة دور الخبرة في تشكيل توقعات الموظفين من القيادة
- فهم تأثير المستوى التعليمي على تقبل أساليب القيادة

5- اقتراح توصيات عملية لأصحاب القرار في الشركات لتحسين الأداء البيعي من خلال تطبيق أساليب قيادية فعّالة ترفع من مستوى تحفيز العاملين.

- تطوير نموذج قيادي مناسب لبيئة مبيعات B2B في السعودية.
- تصميم برامج تدريبية للقيادات .
- اقتراح آليات لتقييم فعالية الأنماط القيادية المطبقة.

الأهداف الفرعية:

- تطوير إطار نظري متكامل يربط بين نظريات القيادة ونظريات التحفيز في سياق مبيعات B2B
- بناء أداة قياس موثوقة لتقييم أنماط القيادة ومستوى التحفيز في البيئة السعودية.
- إثراء الأدبيات العربية في مجال القيادة والتحفيز بدراسة ميدانية متخصصة.
- دعم صناع القرار في الشركات السعودية بمعلومات وبيانات موثوقة حول فعالية الأنماط القيادية المختلفة.

6- فرضيات الدراسة :

بُنيت هذه الدراسة على مجموعة من الفرضيات التي تعكس التوقعات النظرية حول العلاقة بين أنماط القيادة وتحفيز الموظفين، والتي سيتم اختبارها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وتتمثل الفرضيات فيما يلي:

1- الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية ومستوى تحفيز الموظفين في قطاع مبيعات B2B في المملكة العربية السعودية.

2- الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية ومستوى تحفيز الموظفين في الشركات.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التبادلية ومستوى تحفيز الموظفين في شركات.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطية ومستوى تحفيز الموظفين في شركات.
- -توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحفيز الموظفين تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي).
- يسهم النمط القيادي المتبع بشكل كبير في تحسين أداء فرق المبيعات من خلال رفع مستوى الحافز الوظيفي.

• نموذج الدراسة:

يعتمد نموذج الدراسة على تحديد العلاقة بين أنماط القيادة كمتغير مستقل، وتحفيز الموظفين كمتغير تابع. ويهدف النموذج إلى توضيح كيف تؤثر الأساليب القيادية المختلفة التي يتبعها القادة في بيئة مبيعات B2B على مستوى التحفيز الذي يشعر به الموظفون.

المتغير المستقل:

أنماط القيادة الإدارية، والتي تشمل:

القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

- الكاريزما والتأثير المثالي.
- الإلهام والتحفيز الفكري.
- الاعتبار الفردي للموظفين.
- التحفيز الإلهامي والرؤية المستقبلية.

القيادة التبادلية (Transactional Leadership)

- المكافآت المشروطة
- الإدارة بالاستثناء (نشطة وسلبية)
- التركيز على تحقيق الأهداف المحددة
- نظام الثواب والعقاب

القيادة الديمقراطية (Democratic Leadership)

- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- التشاور مع أعضاء الفريق
- التفويض الفعال للصلاحيات
- بناء توافق الآراء

المتغير التابع:

تحفيز الموظفين (Employee Motivation) ، ويُقاس من خلال مؤشرات مثل:

1. الرضا الوظيفي:

- الرضا عن طبيعة العمل
- الرضا عن بيئة العمل
- الرضا عن العلاقات مع الزملاء
- الرضا عن الإشراف والقيادة.

2. الالتزام التنظيمي :

- الالتزام العاطفي.
- الالتزام المستمر
- الالتزام المعياري
- الولاء للمؤسسة

3. الرغبة في الإنجاز:

- السعي لتحقيق الأهداف
- الرغبة في التفوق
- تحمل المسؤولية
- المثابرة في العمل

4. الأداء البيعي :

- تحقيق الأهداف المبيعاتية
- جودة الخدمة المقدمة للعملاء
- الابتكار في أساليب البيع
- بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء

المتغيرات الوسيطة والمعدلة

المتغيرات الوسيطة:

- الثقة في القيادة
- التواصل الفعال
- بيئة العمل التنظيمية

المتغيرات المعدلة (الديموغرافية):

- الجنس (ذكر/أنثى)
- العمر (أقل من 30، 30-40، أكثر من 40)
- سنوات الخبرة (أقل من 5، 5-10، أكثر من 10)
- المؤهل العلمي (ثانوي، جامعي، دراسات عليا)
- حجم الشركة (صغيرة، متوسطة، كبيرة)

النموذج المفاهيمي (الوصف العام):

المتغير التابع	المتغير المستقل	المتغيرات المعدلة
(تحفيز الموظفين)	(أنماط القيادة)	(الخصائص الديموغرافية)
الوظيفي الرضا -	التحويلية القيادة -	الجنس -
الالتزام التنظيمي -	القيادة التبادلية -	العمر -
الإنجاز الرغبة في -	الديمقراطية القيادة -	الخبرة -
الأداء البيعي -		العلمي المؤهل -
	↑	حجم الشركة -
	الوسيط المتغيرات	
	القيادة الثقة في -	
	الفعال التواصل -	
	العمل بيئة -	

• منهجية الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتم جمع البيانات من عينة من موظفي المبيعات في شركات B2B بالمملكة العربية السعودية باستخدام أداة الاستبيان، ثم تحليلها إحصائيًا لاختبار الفرضيات وقياس العلاقة بين أنماط القيادة وتحفيز الموظفين.

• الدراسة الميدانية :

تم تنفيذ الدراسة الميدانية من خلال توزيع استبيان إلكتروني على عينة من موظفي المبيعات العاملين في شركات B2B داخل المملكة العربية السعودية، وذلك بهدف جمع البيانات المتعلقة بأنماط القيادة المتبعة ومستوى تحفيز الموظفين، تمهيدًا لتحليلها باستخدام أدوات التحليل الإحصائي.

- **مخطط المشروع المقترح**

يتبع المشروع المخطط التالي لتنفيذ الدراسة:

- **المرحلة الأولى:**

الإعداد النظري

- مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بأنماط القيادة والتحفيز.

- تحديد المشكلة وصياغة الأسئلة والفرضيات.

- **المرحلة الثانية:**

إعداد أدوات البحث

- تصميم الاستبيان والتحقق من صدقه وثباته.

- تحديد عينة الدراسة وجمع البيانات ميدانيًا.

- **المرحلة الثالثة:**

التحليل الإحصائي

- استخدام البرامج الإحصائية مثل SPSS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

- **المرحلة الرابعة:**

تفسير النتائج والتوصيات

- مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة.

- تقديم استنتاجات وتوصيات عملية للقيادة الفعّالة في مبيعات B2B

5. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

• المقدمة:

يتناول هذا الفصل مراجعة منهجية للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وذلك لتحديد ما تم إنجازه علمياً في ميدان العلاقة بين أنماط القيادة وتحفيز الموظفين، خصوصاً في بيئة مبيعات الشركات بين الأعمال.(B2B)

وتهدف هذه المراجعة إلى توضيح المفاهيم الرئيسية، وتحليل أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات، إلى جانب إبراز الفجوات البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدها. تم تنظيم هذا الفصل وفقاً للمتغيرات الأساسية للدراسة، حيث يبدأ بمراجعة الأدبيات المتعلقة بالمتغير المستقل (أنماط القيادة)، ثم ينتقل إلى المتغير التابع (تحفيز الموظفين)، وينتهي بتحليل العلاقة بين هذين المتغيرين كما ظهرت في الدراسات السابقة.

كما يتضمن الفصل مراجعة للدراسات التي أجريت في البيئة العربية والسعودية تحديداً. إن مراجعة الأدبيات السابقة تكتسب أهمية خاصة في هذه الدراسة لعدة أسباب:

أولاً، تمكن من بناء إطار نظري متين يوجه تطوير فرضيات الدراسة.
ثانياً، تساعد في تحديد المقاييس والأدوات المناسبة لقياس متغيرات الدراسة.
ثالثاً، تسهم في تحديد الفجوات البحثية التي تحتاج إلى مزيد من الدراسة والتحليل.

2.2 المتغير المستقل:

أنماط القيادة

تطور نظريات القيادة

شهد مفهوم القيادة تطوراً كبيراً عبر العقود الماضية، حيث انتقل من التركيز على السمات الشخصية للقائد إلى التركيز على السلوكيات والمواقف القيادية، وصولاً إلى النظريات الحديثة التي تؤكد على أهمية السياق والتفاعل بين القائد والتابعين.

النظريات المبكرة للقيادة: بدأت دراسات القيادة في أوائل القرن العشرين بنظرية السمات والتي افترضت أن القادة يولدون بخصائص وسمات معينة تميزهم عن غيرهم.

لكن Theory Stogdill هذه النظرية واجهت انتقادات كثيرة لعدم قدرتها على التنبؤ بفعالية القيادة بشكل موثوق (Stogdill, 1948).

النظريات السلوكية: في الخمسينيات والستينيات، تحول التركيز إلى السلوكيات القيادية، حيث ظهرت دراسات جامعة أوهايو وجامعة ميتشيجان التي حددت بعدين أساسيين للسلوك القيادي: التوجه نحو المهام والتوجه نحو العلاقات (Blake & Mouton, 1964).

النظريات الموقفية: في السبعينيات، ظهرت النظريات الموقفية التي أكدت على أن فعالية القيادة تعتمد على تفاعل خصائص القائد مع المواقف المختلفة، مثل نموذج فيدلر للقيادة الموقفية (Fiedler, 1967).

القيادة التحويلية: (Transformational Leadership) تُعتبر نظرية القيادة التحويلية من أهم النظريات الحديثة في القيادة، والتي طورها بيرنز (Burns, 1978) ثم طورها باس (Bass, 1985) لاحقاً.

تركز هذه النظرية على قدرة القائد على إلهام التابعين وتحفيزهم لتحقيق نتائج تتجاوز التوقعات من خلال أربعة أبعاد رئيسية:

1. **التأثير المثالي: (Idealized Influence)** حيث يكون القائد قدوة ومثالاً يُحتذى به
2. **التحفيز الإلهامي: (Inspirational Motivation)** خلق رؤية مقنعة ومحفزة للمستقبل
3. **التحفيز الفكري: (Intellectual Stimulation)** تشجيع الابتكار والتفكير النقدي
4. **الاعتبار الفردي: (Individualized Consideration)** إعطاء اهتمام شخصي لاحتياجات كل فرد.

وقد أظهرت العديد من الدراسات فعالية القيادة التحويلية في تحسين أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي. فعلى سبيل المثال، وجدت دراسة (Avolio & Bass, 2004) أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابياً بالأداء التنظيمي والرضا الوظيفي.

القيادة التبادلية: (Transactional Leadership) تركز القيادة التبادلية على العلاقة التبادلية بين القائد والتابعين، حيث يقدم القائد مكافآت مقابل الأداء المطلوب. وتتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية:

1. **المكافأة المشروطة: (Contingent Reward)** تقديم مكافآت مقابل تحقيق الأهداف
2. **الإدارة بالاستثناء النشطة: (Active Management-by-Exception)** مراقبة الأداء والتدخل عند الحاجة
3. **الإدارة بالاستثناء السلبية: (Passive Management-by-Exception)** التدخل فقط عند حدوث مشاكل.

القيادة الديمقراطية: (Democratic Leadership) تؤكد القيادة الديمقراطية على مشاركة التابعين في عملية اتخاذ القرارات والتشاور معهم في الأمور المهمة. وتتميز بالخصائص التالية:

1. **المشاركة في اتخاذ القرارات:** إشراك الموظفين في عملية صنع القرار
2. **التفويض الفعال:** إعطاء صلاحيات للموظفين لاتخاذ قرارات في نطاق عملهم

3. التواصل المفتوح: تشجيع الحوار والنقاش البناء

4. بناء الفريق: تعزيز روح الفريق والتعاون

دراسات أنماط القيادة في المبيعات

دراسة: (MacKenzie et al., 2001) فحصت هذه الدراسة تأثير القيادة التحويلية والتبادلية على أداء مندوبي المبيعات.

شملت العينة 998 مندوب مبيعات من شركات مختلفة.

أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي أكبر على أداء المبيعات مقارنة بالقيادة التبادلية، خاصة في البيئات التي تتطلب الإبداع والابتكار.

دراسة: (Wang et al., 2005) ركزت على تأثير أنماط القيادة المختلفة على تحفيز فرق المبيعات في الشركات التكنولوجية. توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تحفز الموظفين بشكل أكبر من خلال خلق بيئة عمل محفزة ومشجعة للابتكار.

دراسة: (Dubinsky et al., 1995) استكشفت العلاقة بين أساليب القيادة ورضا مندوبي

المبيعات. أظهرت النتائج أن القيادة الديمقراطية والتحويلية ترتبطان إيجابياً برضا الموظفين، بينما القيادة الاستبدادية ترتبط سلبياً بالرضا الوظيفي.

تؤكد الدراسات على أن فعالية أنماط القيادة المختلفة تتأثر بالسياق الثقافي للمجتمع. في دراسة مهمة أجراها (Hofstede, 2001) حول تأثير الثقافة الوطنية على ممارسات القيادة، وجد أن المجتمعات ذات المسافة الهرمية العالية (مثل المجتمعات العربية) تميل إلى تفضيل الأنماط القيادية التي تؤكد على السلطة والاحترام.

فحصت أنماط القيادة المفضلة في المنظمات الكويتية، ووجدت أن القيادة الأبوية

(Paternalistic Leadership) تحظى بقبول واسع في البيئة العربية، والتي تجمع بين خصائص

القيادة الاستبدادية والاهتمام الشخصي بالموظفين.

- **المتغير التابع:** تحفيز الموظفين
- التحفيز هو أحد العوامل الجوهرية التي تؤثر في أداء الموظفين وولائهم للمؤسسة. وقد عرّفته الدراسات بأنه القوة الداخلية أو الخارجية التي تدفع الفرد إلى بذل الجهد وتحقيق الأهداف التنظيمية.
- **تعريف التحفيز:** يُعرف التحفيز بأنه "العملية التي تثير وتوجه وتحافظ على السلوك المرتبط بالعمل". (Steers & Porter, 1991) كما يُعرف بأنه "الرغبة في بذل مستويات عالية من الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية، مشروطة بقدرة الجهد على إشباع بعض الحاجات الفردية" (Robbins & Judge, 2022)

مؤشرات قياس التحفيز:

- مستوى الرضا الوظيفي
- درجة الالتزام التنظيمي
- قوة الرغبة في الإنجاز
- كفاءة الأداء البيعي
- وأشارت النتائج إلى أن التحفيز يرتبط إيجابًا بأساليب القيادة التي تركز على التقدير الشخصي والتمكين الوظيفي.

• العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

- أجمعت الدراسات السابقة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة المُتَّبَع ومستوى تحفيز الموظفين.
- القيادة التحويلية ترتبط غالبًا بارتفاع مستويات التحفيز، نظرًا لقدرتها على بناء الثقة وتوليد الحماس.
- القيادة التبادلية تأثيرًا معتدلاً، يعتمد على نظام المكافآت.
- القيادة الديمقراطية، فقد أظهرت نتائج متباينة، حيث ترتبط فعاليتها بطبيعة الفريق وثقافة المؤسسة.

التأثير الثقافي:

أكدت دراسة (Hofstede, 2001) أن فعالية أنماط القيادة تتأثر بالسياق الثقافي، حيث تميل المجتمعات العربية إلى تفضيل الأنماط القيادية التي تؤكد على السلطة والاحترام.

• الخاتمة:

يتضح من خلال مراجعة الدراسات السابقة أن العلاقة بين أنماط القيادة وتحفيز الموظفين قد نالت اهتمامًا متزايدًا، ولكنها ما زالت بحاجة إلى دراسات ميدانية في بيئات عمل عربية، وخاصة في القطاعات الديناميكية كالمبيعات بين الأعمال.

ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم مساهمة علمية وميدانية تغطي هذا النقص، وتُقدم نتائج يمكن البناء عليها في التطبيقات الإدارية المستقبلية.

قائمة المراجع

المراجع العربية

1. أبو زيد، أحمد. (2020). القيادة الإدارية الحديثة: المفاهيم والنظريات والتطبيقات. دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
2. العبدلي، محمد (2018). أثر أنماط القيادة على تحفيز الموظفين: دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات في السعودية. المجلة العربية للإدارة، 38(2)، 55-78.
3. الصياد، فاطمة (2021). القيادة التحويلية وأثرها على الأداء التنظيمي من خلال تحفيز العاملين. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 13(1)، 25-42.

المراجع الأجنبية

4. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and sampler set (3rd ed.). Mind Garden.
5. Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Academy of Management Review, 10(4), 756-764.
6. Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. European Journal of Work and Organizational Psychology, 8(1), 9-32.
7. Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). The Managerial Grid: The key to leadership excellence. Gulf Publishing.
8. Burns, J. M. (1978). Leadership. Harper & Row.
9. Daft, R. L. (2015). The Leadership Experience (6th ed.). Cengage Learning.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal .4
pursuits: Human needs and the self-determination of behavior.
Psychological Inquiry, 11(4), 227-268.
- Dubinsky, A. J., Yammarino, F. J., Jolson, M. A., & Spangler, W. D. .5
(1995). Transformational leadership: An initial investigation in sales
management. Journal of Personal Selling & Sales Management,
15(2), 17-31.
- Fiedler, F. E. (1967). A Theory of Leadership Effectiveness. McGraw- .6
Hill.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. Harvard Business .7
Review, 78(2), 78-90.
- Hofstede, G. (2001). Culture's Consequences: Comparing values, .8
behaviors, institutions and organizations across nations (2nd ed.).
Sage Publications.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). .9
Transformational and transactional leadership and salesperson
performance. Journal of the Academy of Marketing Science, 29(2),
115-134.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). Organizational Behavior .10
(19th ed.). Pearson.
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1991). Motivation and Work .11
Behavior (5th ed.). McGraw-Hill.

- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25(1), 35-71. .12
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223-270. .13
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education. .14