

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة الأعمال



أثر الدافعية الداخلية على تحقيق أهداف المبيعات: دراسة ميدانية على موظفي الخطوط الأمامية في قطاع الاتصالات

إعداد الطالب/

سلطان عوض الله المطيري

252001813

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي: 2025

جدول المحتويات

3	مقدمة:
4	مشكلة الدراسة
5	أهمية الدراسة:
6	أهداف الدراسة:
7	تساؤلات الدراسة
7	فروض الدراسة:
8	الدراسات السابقة:
13	الفجوة البحثية:
14	المنطلقات النظرية للدراسة:
18	سابعاً: حدود الدراسة

مقدمة:

تعد الموارد البشرية الركيزة الأساسية في نجاح المنظمات المعاصرة، كونها تمثل المحرك الرئيس للعمليات الإنتاجية والخدمية، والعامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية. وفي ظل ازدياد المنافسة وتسارع التغيرات التكنولوجية وتنامي توقعات العملاء، باتت المؤسسات أكثر إدراكاً لأهمية فهم السلوك الإنساني داخل بيئة العمل، ولا سيما ما يتعلق بدوافع العاملين ومدى رغبتهم في الأداء والالتزام الوظيفي، إذ إن العامل لا يؤدي مهامه فقط بوصفها مسؤولية وظيفية، وإنما بدافع داخلي نابض لديه يسهم في توجيه سلوكه وتأثيره في مستوى أدائه (Punadi & Singh, 2024).

وتُعد الدافعية في هذا السياق مفهوماً محورياً في علم الإدارة والسلوك التنظيمي، لأنها تمثل القوة المحركة التي توجه السلوك البشري نحو تحقيق أهداف معينة، وتتخذ الدافعية شكلين رئيسيين: دافعية خارجية تقوم على المكافآت المادية والحوافز المباشرة، ودافعية داخلية تستند إلى رغبة الفرد الذاتية في الإنجاز والتطور وتحقيق الرضا الشخصي، ومن منظور إدارة الأداء، تُعد الدافعية الداخلية أكثر ثباتاً واستمرارية لأنها تتبع من قناعة الفرد بأهمية ما يقوم به وقيمة إنجازه (Chowdhury & Alam, 2025).

وتزداد أهمية الدافعية الداخلية في بيئات العمل الخدمية التي تتطلب تفاعلاً مستمراً مع العملاء، كالقطاعات المصرفية والضيافة والاتصالات، ففي هذه القطاعات، يعتمد نجاح المؤسسة على جودة التواصل، ومهارات الإقناع، ومستوى المبادرة لدى العاملين في الصفوف الأمامية، ولهذا فإن العامل الذي يمتلك دافعية داخلية يكون أكثر قدرة على تقديم خدمات تتسم بالجودة والتفاعل الإيجابي، مقارنة بالعامل الذي يعتمد فقط على الدوافع الخارجية (Maritza et al., 2025).

ويُعد قطاع الاتصالات من أبرز القطاعات التي تتسم بتنافسية عالية، نظراً لتعدد مقدمي الخدمة وتشابه المنتجات والعروض، مما يجعل دور موظفي الصفوف الأمامية عاملاً حاسماً في بناء صورة الشركة ورفع حصتها السوقية، ويتطلب هذا الدور تواصلًا فعالاً، وحسن إدارة للمواقف، وقدرة على تلبية احتياجات العملاء المتغيرة، فإن تعزيز الدافعية الداخلية لدى العاملين في هذا القطاع يصبح ضرورة استراتيجية، وليس مجرد خيار إداري (Shalini, 2024).

وانطلاقاً من ذلك، تأتي هذه الدراسة للتعلم في أثر الدافعية الداخلية بأبعادها (الاستقلالية، الإلتقان، الشعور بالمعنى، الاعتراف والتقدير) على تحقيق أهداف المبيعات لدى موظفي الخطوط الأمامية في قطاع الاتصالات، استناداً إلى ما أكدته الأدبيات من أن فهم الدوافع النفسية للعاملين يسهم في تحسين أدائهم، ورفع مستوى ولائهم، وتعزيز قدرتهم على الإبداع والاستجابة لاحتياجات العملاء.

مشكلة الدراسة

تُعد الدافعية الداخلية من المفاهيم الجوهرية في رفع الأداء الوظيفي، إلا أن العديد من المؤسسات ما زالت تركز بشكل أكبر على الحوافز الخارجية المادية دون الالتفات إلى الأبعاد النفسية والسلوكية التي تُعد أكثر تأثيراً واستدامة في نتائج العمل، وقد أشارت دراسة (Punadi & Singh, 2024) إلى أن الدافعية الخارجية مثل الرواتب والحوافز المالية تُسهم في الأداء ولكن تأثيرها يكون أقل عمقاً واستمرارية مقارنة بالدافعية الذاتية التي تنبع من معنى العمل وشعور الموظف بقيمته في المؤسسة.

وفي سياق بيئة قطاع الاتصالات، يواجه موظفو الخطوط الأمامية ضغوطاً كبيرة نتيجة التعامل المباشر مع العملاء والمنافسة الشديدة بين الشركات، مما يجعل مستوى الدافعية الداخلية عاملاً حاسماً في قدرتهم على تحقيق أهداف المبيعات، وقد أكدت دراسة (Chowdhury & Alam, 2025) أن الشعور بالمعنى والاستقلالية والتغذية الراجعة الإيجابية يسهم في تحسين أداء فرق المبيعات خصوصاً في القطاعات التي تتسم بدرجات عالية من التفاعل المباشر مع المستهلك.

كما أبرزت دراسة (Maritza et al., 2025) أن تحسين فرص التطور المهني، ومنح الثقة للموظف، والاعتراف بجهوده، يُعدّ من أهم محددات بناء الدافعية الداخلية وتعزيز الاستقرار المهني. ومع ذلك، لا تزال بعض المؤسسات تفتقر لسياسات واضحة لدعم هذا النوع من التحفيز، مما يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وتراجع مستوى الحماسة نحو تحقيق الأهداف البيعية.

إضافة إلى ذلك، أوضحت دراسة (Kusuma et al., 2025) أن السلوك الوظيفي الإيجابي يتوسط العلاقة بين الدافعية الداخلية والأداء، أي أن الموظف المدفوع ذاتياً يكون أكثر قدرة على تبني سلوكيات فعّالة في التعامل مع العملاء، مما يؤدي لتحسين الأداء البيعي، وهذا يشير إلى أن ضعف الدافعية الداخلية لا ينعكس فقط على مستوى الجهد المبذول، بل يمتد ليؤثر في طريقة وسلوك الأداء نفسه.

بينت دراسة (Yao et al., 2024) أن دون وجود بيئة تنظيمية مبتكرة ومساندة، فإن العوامل الشخصية والسلوكية لا تكون فعالة في تحقيق أداء بيعي مرتفع، فإن المشكلة تكمن في غياب التكامل بين ممارسات التحفيز الداخلي وبيئة العمل الداعمة، الأمر الذي قد يؤدي إلى ضعف في تحقيق الأهداف البيعية في قطاع الاتصالات.

بناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في وجود فجوة تطبيقية بين أهمية الدافعية الداخلية كعامل مؤثر في تحقيق أهداف المبيعات، وبين ضعف الاهتمام المؤسسي بتطوير ممارسات تحفيزية قائمة على الاستقلالية، الإلتقان، الشعور بالمعنى، والاعتراف بالجهود، خصوصاً لدى موظفي الخطوط الأمامية في قطاع الاتصالات، ومن ثم، تأتي هذه الدراسة لتجيب عن السؤال الرئيس:

ما أثر الدافعية الداخلية بأبعادها على تحقيق أهداف المبيعات لدى موظفي الخطوط الأمامية في قطاع الاتصالات؟

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية

تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية من كونها تسهم في تعميق الفهم النظري لمفهوم الدافعية الداخلية ودورها في تحقيق أهداف المبيعات، وذلك من خلال تناولها للعلاقة بين أبعاد الدافعية الداخلية (الاستقلالية، الإلتقان، الشعور بالمعنى، الاعتراف والتقدير) وبين الأداء البيعي لموظفي الخطوط الأمامية.

كما تضيف الدراسة قيمة معرفية جديدة إلى الأدبيات التسويقية من خلال التركيز على قطاع الاتصالات الذي يتميز بطبيعة تنافسية عالية وتفاعل مباشر مع العملاء، الأمر الذي يجعل فهم العوامل المحفزة داخلياً ضرورة لتفسير السلوك البيعي وتحسينه.

كذلك تسهم الدراسة في سد فجوة بحثية تتمثل في قلة الدراسات العربية التي تناولت الدافعية الداخلية كعامل مؤثر مباشر في تحقيق أهداف المبيعات وليس فقط تحسين الأداء الوظيفي بشكل عام.

ثانياً: الأهمية العملية

👉 تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في أنها توفر مؤشرات وتوصيات عملية يمكن لشركات الاتصالات الاستفادة منها في تصميم استراتيجيات فعّالة لتحفيز موظفي الخطوط الأمامية، بما يسهم في رفع قدرتهم على تحقيق الأهداف البيعية.

👉 كما تُمكن النتائج متخذي القرار من تطوير سياسات تحفيزية تعتمد على الدوافع الذاتية للعاملين مثل منح مزيد من الاستقلالية، توفير فرص التطوير المهني، وتعزيز ثقافة التقدير والاعتراف بالجهود.

👉 يمكن لهذه الدراسة أن تساعد المؤسسات في زيادة الإنتاجية وتحسين جودة خدمة العملاء ورفع الحصة السوقية، مما ينعكس بشكل مباشر على رفع المبيعات وتحقيق الميزة التنافسية في سوق الاتصالات.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء أثر الدافعية الداخلية بأبعادها (الاستقلالية في أداء المهام، السعي نحو الإتقان والتطوير الذاتي، الإحساس بالمعنى والقيمة في العمل، والاعتراف والتقدير التنظيمي) على تحقيق أهداف المبيعات لدى موظفي الخطوط الأمامية في قطاع الاتصالات، وذلك تعزيزاً لفهم كيفية استثمار الطاقة الذاتية للعاملين في دعم الفاعلية البيعية وتحسين النتائج التسويقية.

انطلاقاً من الهدف الرئيس، تتفرّع عن الدراسة مجموعة من الأهداف الفرعية، وهي:

👉 تحديد أثر الاستقلالية في اتخاذ القرارات البيعية على قدرة الموظفين في تحقيق الأهداف المرسومة.

👉 تحليل دور الإتقان والتطوير المهني المستمر في رفع كفاءة الأداء البيعي لدى العاملين.

👉 استكشاف أثر الإحساس بالمعنى والانتماء للعمل في تعزيز الالتزام الوظيفي والدافعية نحو إنجاز الأهداف.

☞ قياس تأثير الاعتراف والتقدير على تحسين السلوك البيعي ورفع مستوى الإنجاز وتحقيق الحصة البيعية المستهدفة.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيس للدراسة

ما أثر الدافعية الداخلية بأبعادها (الاستقلالية، الإتقان، الشعور بالمعنى، الاعتراف والتقدير) على تحقيق أهداف المبيعات لدى موظفي الخطوط الأمامية في قطاع الاتصالات؟
وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية :

- ما أثر الاستقلالية في أداء المهام على تحقيق أهداف المبيعات لدى موظفي الخطوط الأمامية في قطاع الاتصالات؟
- ما أثر الإتقان والتطوير المهني على تحسين الأداء البيعي وتحقيق الأهداف في قطاع الاتصالات ؟
- ما أثر الشعور بالمعنى والقيمة في العمل على رفع مستوى الدافعية نحو تحقيق أهداف المبيعات في قطاع الاتصالات ؟
- ما أثر الاعتراف والتقدير التنظيمي على تعزيز الالتزام وتحقيق النتائج البيعية المستهدفة في قطاع الاتصالات ؟

فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن صياغة الفرضيات التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدافعية الداخلية بأبعادها (الاستقلالية، الإتقان، الشعور بالمعنى، الاعتراف والتقدير) على تحقيق أهداف المبيعات لدى موظفي الخطوط الأمامية في قطاع الاتصالات.

الفروض الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقلالية في أداء المهام على تحقيق أهداف المبيعات لدى موظفي الخطوط الأمامية في قطاع الاتصالات.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإلتقان والتطوير المهني على تحسين الأداء البيعي وتحقيق أهداف المبيعات لدى موظفي الخطوط الأمامية في قطاع الاتصالات.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشعور بالمعنى والقيمة في العمل على رفع الدافعية نحو تحقيق أهداف المبيعات لدى موظفي الخطوط الأمامية في قطاع الاتصالات.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتراف والتقدير التنظيمي على تعزيز الالتزام وتحقيق الأهداف البيعية لدى موظفي الخطوط الأمامية في قطاع الاتصالات..

الدراسات السابقة:

دراسة (Punadi & Singh, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل الدافعة بأبعادها (الدوافع الداخلية والدوافع الخارجية) على أداء رجال البيع في قطاع التجزئة الماليزي. استخدمت الدراسة المنهج الكمي بالاعتماد على الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، وتكونت العينة من موظفي المبيعات في المتاجر الكبرى. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن البيئة الديناميكية الغنية بالأفكار والدوافع الذاتية (مثل التقدير، النمو المهني، والإنجاز) لها دور بارز في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين الأداء البيعي، في حين كان تأثير الدوافع الخارجية مثل الأجور والأمان الوظيفي أقل نسبياً. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز بيئة العمل الإبداعية وتقديم فرص حقيقية للتقدم والتطوير المهني بما يساهم في تحفيز العاملين ورفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية..

دراسة (Chowdhury & Alam, 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الدوافع الداخلية بأبعادها (المعنى في العمل، الاستقلالية، التغذية الراجعة الإيجابية، وبناء علاقات فعّالة مع العملاء) على أداء فرق المبيعات الدوائية في بنغلاديش. واعتمدت الدراسة على المنهج النظري التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات النظرية والتجريبية ذات الصلة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدراك مندوبي المبيعات لمعنى عملهم، ومنحهم قدر من الاستقلالية، وتطبيق المشرفين أساليب تحفيز إيجابية، إضافة إلى بناء علاقات مهنية جيدة مع العملاء

يسهم بشكل واضح في تعزيز الدافعية الداخلية وبالتالي رفع مستوى الأداء البيعي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز بيئات عمل داعمة للدافعية الذاتية، وتطوير برامج تدريبية تستند إلى التحفيز الداخلي، إلى جانب تشجيع المشرفين على استخدام أساليب قيادة إيجابية ومستدامة لتحسين أداء المبيعات في القطاع الدوائي.

دراسة (Maritza et al., 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في الدافعية الداخلية بأبعادها (الاستقلالية في العمل، فرص التطوير الذاتي، التقدير والاعتراف بالجهود، ودعم بيئة العمل) على الأداء الوظيفي لدى موظفي شركة PT United Tractors. استخدمت الدراسة المنهج النوعي الوصفي بالاعتماد على البيانات الأولية المتمثلة في الملاحظة والمقابلات والتوثيق، إضافة إلى البيانات الثانوية من الدراسات والأبحاث السابقة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تعزيز الاستقلالية وتوفير فرص التعلم والتطور المهني وتقديم التقدير المناسب ودعم بيئة عمل مشجعة يسهم بشكل كبير في رفع مستوى الدافعية الداخلية وبالتالي تحسين الأداء الفردي والمؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات مستدامة تلبي الاحتياجات النفسية للموظفين، وتوفير مهام متنوعة وتحديات مهنية تشجع الإبداع والإنتاجية لخلق بيئة عمل أكثر رضا وتحفيزاً.

دراسة (Kusuma et al., 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الدوافع الداخلية بأبعاده على الأداء الوظيفي لدى موظفي مكتب الصحة في مقاطعة بابوا، إلى جانب تحليل العلاقة بين الدافعية الداخلية والسلوك الوظيفي، وكذلك تأثير السلوك الوظيفي على الأداء، ودور السلوك الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الدافعية الداخلية والأداء. استخدمت الدراسة المنهج الكمي، واعتمدت على النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج AMOS، وتكونت العينة من 146 موظفاً من موظفي الخدمة المدنية، وتم اختيارهم باستخدام العينة الاحتمالية بطريقة العينة العنقودية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الدافعية الداخلية تؤثر بشكل إيجابي ومعنوي على الأداء الوظيفي، كما تؤثر أيضاً بشكل إيجابي على السلوك الوظيفي، وأن السلوك الوظيفي بدوره يؤثر إيجابياً على الأداء، بالإضافة إلى أن السلوك الوظيفي يتوسط تأثير الدافعية الداخلية على الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز بيئات عمل تدعم الدافعية الذاتية، وتنمية السلوك الوظيفي الإيجابي بما يسهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسي.

دراسة (Shalini, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر حوافز قوة المبيعات بأبعادها على تحقيق الأهداف البيعية في شركة ARA Traders. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي من خلال تحليل متعدد الأبعاد شمل عوامل مثل الدافعية، ومشاركة العاملين، وآليات تحديد الأهداف، بالإضافة إلى الاستناد إلى البيانات الداخلية والمعايير المرجعية في القطاع لإجراء مقارنة تطبيقية تحدد أفضل الممارسات ومجالات التحسين في تصميم الحوافز. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة جوهرية ومباشرة بين نظام الحوافز وأداء فرق المبيعات، حيث تؤثر الحوافز بشكل واضح على سلوك مندوبي المبيعات ونتائجهم البيعية. وأوصت الدراسة بضرورة تصميم أنظمة حوافز أكثر مرونة وعدالة تتوافق مع ديناميكيات السوق وتدعم تحقيق الأهداف البيعية وتعزيز الأداء المستدام.

دراسة (Punadi & Singh, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل الدافعة بأبعادها (الدوافع الداخلية والدوافع الخارجية) على أداء أفراد قوة المبيعات في قطاع التجزئة الماليزية. استخدمت الدراسة المنهج الكمي من خلال التحليل الوصفي والاستدلالي، وتكونت العينة من موظفي المبيعات في المتاجر الكبرى. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن البيئة العملية الديناميكية الغنية بالأفكار، وفرص النمو المهني، والتقدير تُعد من أهم العوامل التي ترفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسن الأداء البيعي، في حين كان لتوفر الرواتب والأمان الوظيفي أثر داعم ولكنه أقل تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز بيئة عمل محفزة للإبداع وتطوير برامج تحفيزية مدروسة تستند إلى الاحتياجات الفعلية للعاملين، وبما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية.

دراسة (Yao et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في الأداء البيعي بأبعادها (العوامل الشخصية، والعوامل السلوكية، والعوامل البيئية) على أداء مندوبي المبيعات. استخدمت الدراسة المنهج الكمي من خلال استبيانات موزعة على 154 من مندوبي المبيعات والمشرفين عليهم، كما اعتمدت على تحليل المجموعات النوعي الضبابي (fsQCA) لاستكشاف التركيبات الممكنة للعوامل المؤثرة في الأداء البيعي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مزيجاً من الدوافع العائلية والضغط التحدي والسلوك البيعي المتكيف والمناخ

التنظيمي الابتكاري والبيئة التجارية يؤدي إلى تحقيق أداء بيعي مرتفع عبر ثلاث مسارات مختلفة، في حين يوجد مسار واحد يؤدي إلى أداء بيعي غير مرتفع. وبيّنت الدراسة أن وجود مناخ تنظيمي ابتكاري يعد العامل الأكثر تأثيراً في تحقيق مستويات عالية من الأداء البيعي مقارنةً ببقية المسارات. وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات إدارية تعزّز الابتكار والسلوك البيعي المرن، وتجنّب الظروف التي تقود إلى المسار المؤدي للأداء المنخفض، من أجل رفع كفاءة فرق المبيعات وتحقيق الأهداف البيعية..

دراسة (القمة واخرون، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإعلان التجاري بأبعاده (الصحف والملصقات، الراديو والتلفاز، اللوحات الإعلان) على المبيعات في شركة الاتصالات السودانية بولاية الجزيرة - فرعي الحصاصي ورفاعة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين بشركة الاتصالات في الفرعين محل الدراسة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإعلان التجاري والمبيعات، إلى جانب عدم وجود تأثير معنوي لكل من الصحف والملصقات على المبيعات، بينما كان للإعلان عبر الراديو والتلفاز واللوحات الإعلان أثر واضح في زيادة المبيعات.

وأوصت الدراسة بضرورة الاعتماد على الإعلان التجاري باعتباره أداة فعّالة لزيادة حجم المبيعات، مع اختيار الأوقات الأكثر مشاهدة لدى العملاء عند بث الإعلانات عبر الوسائل الإعلامية، بما يضمن تحقيق عائد أعلى مقابل تكلفة الإعلان.

دراسة (أبوناصر والاشعل، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر برامج تنشيط المبيعات بأبعادها (المسابقات، الكوبونات، الخصومات، العينات المجانية، التخفيضات، التقنيات الموجهة لرجال البيع) على زيادة الحصة السوقية في شركات الصناعات الغذائية بقطاع غزة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من 90 مندوب مبيعات من شركات (حمادة للبوظة، الخليج للصناعات الغذائية، بيونير)، وتم استرداد 70 استبانة صالحة للتحليل بنسبة (77.77%).

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن برامج تنشيط المبيعات تُطبق بدرجة كبيرة جداً، وأن الحصة السوقية للشركات تشهد زيادة بدرجة كبيرة من وجهة نظر مندوبي المبيعات. كما أظهرت النتائج وجود علاقة

ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين برامج تنشيط المبيعات وزيادة الحصة السوقية، ووجود أثر دال إحصائياً لبرامج تنشيط المبيعات في زيادة الحصة السوقية للشركات.

وأوصت الدراسة بضرورة تقديم الشركات تخفيضات خاصة في المناسبات لتنشيط الطلب وزيادة الحصة السوقية، والاهتمام بالخصومات كونها تسهم في سرعة توزيع المنتجات، إضافة إلى تركيز الجهود التسويقية على الأسواق المستهدفة وتسهيل حصول تجار التجزئة على منتجات الشركة.

دراسة (حسن وأحمد، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تخطيط ورقابة التكاليف التسويقية بأبعاده (دراسة وتحليل عناصر التكلفة التسويقية، التخطيط العلمي لعناصر التكلفة، استخدام المقاييس العلمية للرقابة على فعالية التكاليف) على زيادة المبيعات في الشركات محل الدراسة. واستخدمت الدراسة المنهج التاريخي والاستقرائي والمنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من العاملين المعنيين بإدارة التكاليف والتسويق في تلك الشركات.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى إثبات صحة الفرضيات الثلاث، حيث تبين أن الأسلوب العلمي في دراسة وتحليل التكاليف التسويقية والتخطيط العلمي لأدائها واستخدام مقاييس علمية للرقابة تسهم جميعها في دقة قياس وتخصيص التكاليف التسويقية وتحسين فعاليتها في زيادة المبيعات. كما أشارت النتائج إلى أن دقة الربط بين تكلفة الحملات الإعلانية والمبيعات المتوقعة تسهم في دقة تحميل التكاليف على الأنشطة التسويقية وتحقيق الكفاءة في استخدامها.

وأوصت الدراسة بضرورة زيادة وعي العاملين بعناصر التكاليف وسلوكها والطرق الحديثة للسيطرة عليها، مع تعزيز التدريب النظري وورش العمل، إضافة إلى اختيار نظام تكاليف مرن يتوافق مع طبيعة النشاط والسوق بما يحقق دقة قياس وتحميل التكاليف وربطها بالمبيعات لتعزيز فعاليتها.

دراسة (عمر، 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التسويق الوردي بأبعاده (المنتج الوردي، التوزيع الوردي، السعر الوردي، الترويج الوردي) على المبيعات لدى المتسوقات من فئة الطالبات الجامعيات في السوق السوداني. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من الطالبات الجامعيات المتسوقات.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى توفر التوزيع الوردي والمبيعات كان مرتفعاً من وجهة نظر أفراد العينة، كما أظهرت النتائج أن عناصر مزيج التسويق الوردي المتمثلة في المنتج الوردي والتوزيع الوردي والترويج الوردي تؤثر في المبيعات، بينما لا يوجد تأثير للسعر الوردي على المبيعات لدى أفراد العينة.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتسويق الموجه للمنتجات النسائية، وزيادة الاهتمام بعنصر السعر بما يتناسب مع القوة الشرائية لهذه الفئة، إضافة إلى تنفيذ حملات ترويجية مناسبة لطبيعة المنتجات النسائية بهدف تعزيز المبيعات واستهداف شريحة المتسوقات بشكل أكثر فعالية.

الفجوة البحثية:

تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أهمية الدافعية كمتغير أساسي مؤثر في الأداء البيعي أو الوظيفي؛ إذ ركزت العديد من الدراسات مثل (Punadi & Singh, 2024) و (Chowdhury & Alam, 2025) و (Kusuma et al., 2025) على دور الدوافع الداخلية في تعزيز مستوى الأداء وتحقيق النتائج. وهذا يتسق مع الدراسة الحالية التي تتناول أثر الدافعية الداخلية على تحقيق أهداف المبيعات، مما يعكس إدراكاً مشتركاً بأن التحفيز الذاتي يعد عاملاً مركزياً في نجاح العاملين في المجالات الخدمية وتحديداً في وظائف الخطوط الأمامية.

اختلفت الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في مجال التطبيق وبيئة البحث؛ حيث تناولت بعض الدراسات بيانات صناعية أو بيانات بيع تجزئة أو قطاعات صحية أو دوائية، بينما تركز الدراسة الحالية على قطاع الاتصالات، وهو قطاع يتميز بشدة المنافسة والضغط البيعي المباشر والتواصل اللحظي مع العملاء. لذا، فإن نقل إطار الدافعية الداخلية إلى هذا القطاع يمثل إضافة علمية، خصوصاً في ظل التغير المستمر في سلوك العملاء وتعدد قنوات تقديم الخدمة.

كما تختلف الدراسة الحالية عن معظم الدراسات السابقة في النتيجة أو المتغير التابع المراد تفسيره؛ إذ ركزت الدراسات السابقة غالباً على الأداء الوظيفي أو الرضا الوظيفي أو السلوك الوظيفي، بينما تسعى الدراسة الحالية إلى قياس تحقيق أهداف المبيعات بصورة مباشرة، وهو ما يشكل مستوى أعلى من الارتباط بالنتائج التسويقية والأرباح.

تكمن الفجوة البحثية في أن الدراسات السابقة لم تركز بشكل كافٍ على موظفي الصف الأمامي في قطاع الاتصالات، رغم كونهم يمثلون المحرك الرئيسي لتحقيق المبيعات وتطوير العلاقة مع العملاء . كما لم يتم في الدراسات السابقة الربط بين أبعاد الدافعية الداخلية وتحقيق أهداف المبيعات بصورة مباشرة في هذا القطاع تحديداً.

لذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل أثر الاستقلالية، والإتقان المهني، والشعور بالمعنى، والاعتراف والتقدير على تحقيق الأهداف البيعية للخطوط الأمامية في شركات الاتصالات.

المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: الدافعية الداخلية وأهميتها في الأداء البيعي

تشير الدراسات الحديثة إلى أن الدافعية الداخلية تعد أحد المحركات الجوهرية لأداء العاملين، وخاصة في الوظائف التي تعتمد على التفاعل المباشر مع الجمهور مثل بيئة المبيعات، فالدافعية الداخلية تتبع من داخل الفرد نفسه، وتعبّر عن رغبته في الإنجاز والشعور بالرضا وتحقيق الذات، وقد أكدت دراسة (Chowdhury & Alam, 2025) أن مندوب المبيعات الذي يدرك معنى عمله ويشعر بأهميته يكون أكثر التزاماً وقدرة على مواجهة ضغط العمل، وأكثر ميلاً إلى تطوير أساليب تواصله وتحسين نتائجه البيعية.

ثانياً: الاستقلالية في العمل ودورها في تحسين الأداء

تُعد الاستقلالية في أداء المهام أحد الأبعاد الأساسية للدافعية الداخلية. فالاستقلالية تمنح الموظف حرية اتخاذ القرار وتنظيم العمل، مما يعزز إحساسه بالثقة والمسؤولية ويزيد من قدرته على الابتكار والتفاعل الإيجابي مع العملاء، وبينت دراسة (Maritza et al., 2025) أن منح الموظفين قدراً مناسباً من حرية إدارة أنشطتهم اليومية يساهم في رفع مستوى الدافعية الذاتية لديهم، ويؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والمؤسسي.

ثالثاً: الإتقان والتطوير المهني ودوره في تعزيز الكفاءة البيعية

يمثل السعي إلى الإتقان وتطوير المهارات جانباً محورياً في بناء دافعية داخلية طويلة المدى. فالعامل الذي يشعر بأنه يتعلم ويتطور باستمرار يكون أكثر التزاماً بتحقيق نتائج متميزة، وقد أوضحت دراسة (Punadi & Singh, 2024) أن فرص النمو المهني والتدريب المستمر تحسن القدرة على ابتكار حلول تسويقية جديدة، وتزيد من فعالية التفاعل البيعي والقدرة على إقناع العملاء، مما ينعكس مباشرةً على الأداء البيعي.

رابعاً: الشعور بالمعنى والانتماء كعامل محفز لتحقيق الأهداف

الشعور بأن العمل ذو قيمة حقيقية وبأن الجهد المبذول يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة يعزز ارتباط الموظف بعمله ويزيد ولاءه التنظيمي، وبيّنت دراسة (Kusuma et al., 2025) أن الشعور بالمعنى يرتبط إيجابياً بالسلوك الوظيفي الإيجابي، والذي بدوره يلعب دوراً وسيطاً في تعزيز الأداء، حيث يعمل الموظف بدافع ذاتي لتحقيق نتائج ملموسة وليس فقط لتنفيذ التعليمات.

خامساً: الاعتراف والتقدير وتأثيره على تعزيز الدافعية

يمثل الاعتراف والتقدير شكلاً مهماً من أشكال الدعم النفسي الذي يعزز الدافعية الداخلية. فالاعتراف بجهود العاملين وتقدير إنجازاتهم يدعم شعورهم بالقيمة ويحفزهم على استمرار الأداء المتميز، وأكدت دراسة (Punadi & Singh, 2024) أن أنظمة التقدير الفعّالة تساهم في رفع الرضا الوظيفي والاستقرار وتحسين الأداء البيعي، حتى عندما تكون الحوافز المالية محدودة.

سادساً: الدافعية الداخلية كعامل مؤثر في تحقيق أهداف المبيعات

ترتبط الدافعية الداخلية بالأداء البيعي من خلال تأثيرها في مدى استمرارية الجهد، ومستوى الاجتهاد في التعامل مع العملاء، والقدرة على تجاوز التحديات اليومية، وقد توصلت دراسة (Yao et al., 2024) إلى أن المزج بين العوامل الشخصية والسلوكية والبيئية - وفي مقدمتها الدافعية الداخلية - يؤدي إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء البيعي عبر عدة مسارات تنظيمية، كما بينت دراسة (Shalini, 2024) أن التحفيز الذاتي يرتبط بفاعلية فرق المبيعات وتحقيق الأهداف بشكل مباشر.

أولاً: منهج الدراسة

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باعتباره المنهج الأنسب لدراسة أثر الدافعية الداخلية بأبعادها على تحقيق أهداف المبيعات. وسيتم توظيف هذا المنهج من خلال وصف واقع الدافعية الداخلية لدى موظفي الخطوط الأمامية في قطاع الاتصالات، ثم تحليل العلاقة بين هذه الدافعية ومستوى تحقيق الأهداف البيعية، بهدف الوصول إلى تفسير علمي مدعم بالبيانات للترابط بين المتغيرين. وسيتم في إطار الدراسة إعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، بحيث تتضمن محاور تقيس أبعاد الدافعية الداخلية (الاستقلالية، الإتقان، الشعور بالمعنى، الاعتراف والتقدير)، إضافة إلى محور يقيس مستوى تحقيق أهداف المبيعات، كما سيتم تصميم الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، ثم عرضها على مجموعة من الخبراء والمحكمين من المختصين في الإدارة والتسويق للتأكد من صدقها ومدى ملاءمتها لقياس المتغيرات.

ثانياً: أداة جمع البيانات

سوف تعتمد هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، نظراً لملاءمتها في قياس آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة، وقدرتها على توفير بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي، وسيتم تصميم الاستبانة بصورة منهجية تستند إلى الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدافعية الداخلية وتحقيق أهداف المبيعات.

وتتكون الاستبانة من جزأين رئيسيين:

1. الجزء الأول: يتناول البيانات الديموغرافية للمبحوثين، مثل (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة)، وذلك بهدف تحليل استجابات العينة وفق خصائصها وبيئتها الوظيفية.

2. الجزء الثاني: يضم فقرات لقياس متغيرات الدراسة، حيث تشمل:

○ فقرات تقيس أبعاد الدافعية الداخلية (الاستقلالية، الإتقان، الشعور بالمعنى، الاعتراف والتقدير).

○ فقرات تقيس تحقيق أهداف المبيعات كمتغير تابع.

وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في تقييم استجابات أفراد العينة، وفق التدرج التالي:

الدرجة	التقدير
1	لا أوافق بشدة
2	لا أوافق
3	محايد
4	أوافق
5	أوافق بشدة

كما سيتم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين في مجالات الإدارة والتسويق والقياس التربوي للتأكد من صدق المحتوى ومدى مناسبة صياغة الفقرات وتمثيلها لمتغيرات الدراسة. وبعد إدخال التعديلات اللازمة، سيتم إجراء اختبار الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لضمان الاتساق الداخلي للفقرات وصلاحياتها للتحليل.

خامساً: أساليب التحليل الإحصائي

سوف يتم بعد جمع البيانات من خلال الاستبانة إدخالها ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وذلك بهدف وصف العينة وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات المطروحة. وسيتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

1. الإحصاءات الوصفية: (Descriptive Statistics)

بهدف وصف خصائص العينة من حيث المتغيرات الديموغرافية، بالإضافة إلى حساب:

- المتوسطات الحسابية
- الانحرافات المعيارية
- التكرارات والنسب المئوية

وذلك لقياس مستوى إدراك أفراد العينة لأبعاد الدافعية الداخلية ولمستوى تحقيق أهداف المبيعات.

2. اختبار صدق وثبات الأداة:

- سيتم استخدام صدق المحكمين للتأكد من صحة محتوى الاستبانة.

○ كما سيتم استخدام معامل الثبات (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لفقرات متغيرات الدراسة والتأكد من موثوقية الأداة.

3. تحليل الارتباط: (Correlation Analysis)

للكشف عن اتجاه وقوة العلاقة بين أبعاد الدافعية الداخلية وتحقيق أهداف المبيعات لدى موظفي الخطوط الأمامية.

4. اختبار الفرضيات باستخدام الانحدار الخطي المتعدد: (Multiple Linear Regression)

وذلك لقياس أثر كل بعد من أبعاد الدافعية الداخلية على تحقيق أهداف المبيعات، واختبار الفرضية الرئيسية والفرعية على حدٍ سواء.

سابعاً: حدود الدراسة

- 👉 **الحدود الموضوعية:** تركز الدراسة على أثر الدافعية الداخلية بأبعادها (الاستقلالية، الإتقان، الشعور بالمعنى، الاعتراف والتقدير) على تحقيق أهداف المبيعات.
- 👉 **الحدود المكانية:** ستُجرى الدراسة على موظفي الخطوط الأمامية في شركات قطاع الاتصالات.
- 👉 **الحدود الزمنية:** سيتم تنفيذ الدراسة وجمع بياناتها خلال العام 2025م.
- 👉 **الحدود البشرية:** تقتصر عينة الدراسة على موظفي الصف الأمامي الذين يتعاملون بشكل مباشر مع العملاء ويشاركون في تحقيق الأهداف البيعية.

المراجع

أبو ناصر، حسن عاطف حسن، و الأشعل، حاتم محمد. (2022). أثر برامج تنشيط المبيعات في زيادة الحصة السوقية للشركات من وجهة نظر مندوبي المبيعات: دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية بقطاع غزة. مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، مج9، ع1 ، 381 - 419. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1364766>

حسن، الأمين محمود عبدالمجيد، و أحمد، محمد السر عطاالله. (2022). دور تخطيط ورقابة التكلفة التسويقية في زيادة المبيعات: دراسة ميدانية على عينة من الشركات التجارية بالسودان 2022. مجلة النيل الأبيض للدراسات والبحوث، ع20 ، 193 - 226. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1326785>

عمر، فاتن فاروق الأمين. (2024). أثر التسويق الوردي في المبيعات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من طالبات الجامعات - بورتسودان. المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية، ع33 ، 513 - 534. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1508678>

لقمة، أبو بكر عامر محمد، صالح، صديق عبدالرحمن شعيب، و حجازي، الفاتح أحمد سالم. (2023). أثر الإعلان التجاري على المبيعات بشركات الاتصالات: دراسة حالة شركات الاتصالات أفرع الحصاحيصا ورفاعة 2022-2023 م. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، مج3، ع6 ، 421 - 436. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1523718>

- Chowdhury, M. S., & Alam, Z. (2025). Exploring the Power of Intrinsic Motivation for Salespeople: The Case of Bangladesh Pharmaceuticals. *Asian Journal of Advanced Research and Reports*, 19(1), 84–95. <https://doi.org/10.9734/ajarr/2025/v19i1864>
- Kusuma, T. N., Rasyid, A. R., & Pongtiku, A. (2025). The Influence of Intrinsic Motivation on Performance With Work Behavior as A Mediating Variable. *PARADOKS Jurnal Ilmu Ekonomi*, 8(3), 599–606. <https://doi.org/10.57178/paradoks.v8i3.1442>

- Maritza, L. L., Wolor, C. W., & Marsofiyati, M. (2025). Analysis of Employee Intrinsic Motivation at PT United Tractors. *Proceeding of International Student Conference on Business, Education, Economics, Accounting, and Management.*, 3(1), 1230–1237.
<https://doi.org/10.21009/isc-beam.013.91>
- Punadi, R. P., & Singh, R. (2024). Motivational Factors Influencing Malaysian Sales Personal Performance in Achieving Sales Targets in Physical Retailing. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*, 14(12).
<https://doi.org/10.6007/ijarbss/v14-i12/23719>
- Punadi, R. P., & Singh, R. (2024). Motivational Factors Influencing Malaysian Sales Personal Performance in Achieving Sales Targets in Physical Retailing. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*, 14(12).
<https://doi.org/10.6007/ijarbss/v14-i12/23719>
- Shalini, P. (2024). A study on sales force incentives in achieving sales target with reference to ara traders. *International Scientific Journal of Engineering and Management*, 03(05), 1–9.
<https://doi.org/10.55041/isjem01823>
- Yao, S., Sun, L., Liu, D., & Han, X. (2024). An FsQCA Exploration of Multiple Paths to Sales Performance: Evidence from China. *Journal of Business-to-Business Marketing*.
<https://doi.org/10.1080/1051712x.2024.2346712>

Mid Ocean University

College of Management

Master's Degree in Business Administration



**The impact of the sales supervisor's leadership
behavior on motivating work teams: A field study
on direct sales branches**

Prepared by:

Sultan Awadallah Al-Mutairi

252001813

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2025