

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة المشاريع

دور القادة في تحفيز موظفي المبيعات من خلال مشاريع بيعيه مبتكرة:

دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية (STC)

إعداد الطالب/

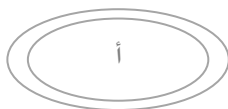
عبدالله سعد الشهري

233001617

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

2024 – 1446



إهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

إلى من وهبوني الحياة والأمل، والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة،
ومن علموني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر

براء وإحساناً، ووفاء لهما والدي العزيز، ووالدتي العزيزة. إلى من
وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي إلى العقد المتين

من كانوا عوناً لي في رحلة بحثي إخواني وأخواتي. إلى من كاتفنتني
ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح في مسيرتنا العلمية إلى رفيقة
دربي

وأخيراً إلى كل من ساعدني، وكان له دور من قريب أو بعيد في إتمام
هذه الدراسة

سائلة المولى أن يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا والآخرة. ثم إلى
كل طالب علم سعى بعلمه، ليفيد الإسلام والمسلمين

بكل ما أعطاه الله من علم ومعرفة

شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي، والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمدا كثيرا

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذة الدكتورة /

د. أسماء أبو عنزة

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع
دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي
والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجيا من المولي
عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى فهم دور القادة في تحفيز موظفي المبيعات من خلال استخدام مشاريع بيعية مبتكرة، وذلك من خلال تطبيق الدراسة على شركة الاتصالات السعودية (STC). تم اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي لجمع البيانات وتحليلها، حيث استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة عشوائية تتكون من 356 موظفًا من موظفي الشركة. اعتمد التحليل الإحصائي على عدة أدوات مثل التوزيعات التكرارية، المتوسطات الحسابية، ومعاملات الارتباط لاختبار الفروض.

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى مرتفعًا من تأثير القادة في تحفيز الموظفين داخل STC ، وذلك من خلال الاعتماد على أساليب متعددة تشمل التأثير المثالي، التحفيز الروحي، والإثارة الفكرية، وكذلك مراعاة الاعتبارات الفردية. وأشارت الدراسة إلى أن دور القادة في تقديم بيئة تشجع على الابتكار والالتزام ساهم بشكل كبير في تحسين الأداء البيعي.

توصي الدراسة بضرورة استمرار تطوير مهارات القادة داخل STC وتعزيز استراتيجيات التحفيز المبتكرة. كما توصي بإجراء المزيد من الأبحاث حول العلاقة بين القيادة وتحفيز الموظفين لتعزيز مستويات الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة) دور القادة في تحفيز موظ. (...)

الكلمات المفتاحية: تحفيز الموظفين، مشاريع بيعية مبتكرة، القيادة، شركة الاتصالات السعودية (STC) ، الابتكار

قائمة المحتويات

أ	بسم الله الرحمن الرحيم.....
ب	الإهداء.....
ج	الشكر والتقدير.....
د	المستخلص.....
هـ	قائمة المحتويات.....
ط	قائمة الجداول.....
ي	قائمة الأشكال.....
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1	المقدمة.....
4	1.1 مشكلة الدراسة:.....
5	2.1 أهمية الدراسة:.....
7	3.1 أهداف الدراسة:.....
8	4.1 تساؤلات الدراسة.....
8	5.1 فروض الدراسة:.....
9	6.1 نموذج الدراسة.....
10	7.1 الدراسات السابقة:.....
10	الدراسات العربية..... ٢
14	الدراسات الأجنبية..... ٢

16	8.1 الفجوة البحثية:
16	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
17	10.1 المنهجية وطرق البحث:
18	11.1 مصادر جمع البيانات:
18	12.1 أدوات الدراسة:
19	13.1 حدود الدراسة:
20	الفصل الثاني: : الاطار النظري
20	تمهيد
21	المبحث الأول: القيادة:
21	1.1.2 مفهوم وتعريف القيادة: CONCEPT OF LEADERSHIP
22	2.1.2 القيادة الإدارية:
22	3.1.2 الفرق بين القيادة والإدارة:
22	4.1.2 مهارات القيادة:
23	5.1.2 أهمية القيادة:
24	6.1.2 أساليب القيادة:
25	7.1.2 نظريات القيادة:
26	8.1.2 انماط القيادة:
27	9.1.2 وظائف القيادة:
28	10.1.2 صفات ومهارات القائد الإداري:
30	11.1.2 العلاقة بين انماط القيادة الادارية وفعاليتها:

12.1.2	التحديات والعقبات التي يمكن أن تواجه القيادة الفعّالة وكيفية التعامل معها بفعالية.	32
13.1.2	فعالية استخدام أساليب وأدوات القيادة في تحقيق النجاح المؤسسي.	33
	المبحث الثاني: التحفيز	35
1.2.2	أهداف التحفيز	35
2.2.2	أهمية الحوافز	36
3.2.2	صعوبات وعوائق نظام الحوافز الجيد	38
4.2.2	عناصر الحوافز	39
5.2.2	أهم وسائل التحفيز الإيجابية	41
6.2.2	أثر تحفيز موظفي المبيعات لزيادة الدافعية وتحسين أدائهم الوظيفي	43
	الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة	45
	مقدمة	45
1.3	منهجية البحث	45
2.3	مجتمع وعينة الدراسة	45
3.3	مصادر جمع البيانات والمعلومات	46
5.3	الأساليب الإحصائية	46
6.3	أداة الدراسة	46
7.3	صدق أداة الدراسة	47
8.3	ثبات أداة الدراسة	52
	الفصل الرابع: تحليل النتائج	54

54	مقدمة
54	1.4 خصائص أفراد عينة الدراسة
55	2.4 تحليل محاور الدراسة
55	o أولاً: دور القادة
60	ثانياً: تحفيز موظفي المبيعات من خلال مشاريع بيعيه مبتكرة
61	3.4 اختبار فروض الدراسة
65	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات
65	مقدمة
65	1.5 استنتاجات الدراسة
67	2.5 التوصيات
68	Abstract
69	المراجع:
69	أولاً: المراجع العربية
71	ثانياً: المراجع الاجنبية
73	الملاحق
74	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
46	جدول (1) طريقة تصحيح مقياس ليكرت	1.
46	جدول 2: معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول	2.
50	جدول 3: معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني	3.
51	جدول 4: نتائج ثبات أداة الدراسة بأسلوب ألفا كرونباخ	4.
53	جدول 5: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للخصائص الشخصية	5.
54	جدول (6) عبارات التأثير المثالي	6.
55	جدول (7) عبارات التحفيز	7.
56	جدول (8) عبارات الاستثارة الفكرية	8.
57	جدول (9) عبارات الاعتبارات الفردية	9.
59	جدول (10) عبارات تحفيز موظفي المبيعات من خلال مشاريع بيعيه مبتكرة	10.
60	جدول (11) اختبار الفرضية الرئيسية	11.
61	جدول (12) اختبار الفرضية الفرعية الاولى	12.
62	جدول (13) اختبار الفرضية الفرعية الثانية	13.
62	جدول (14) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	14.
63	جدول (15) اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	15.

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
10	الشكل رقم (1): متغيرات الدراسة	1.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

يُعتبر دور القادة من العناصر الأساسية التي تساهم في تشكيل مسار أي منظمة وتحقيق أهدافها. فالقادة ليسوا مجرد أفراد يتخذون القرارات، بل هم أيضًا مصدر إلهام وتحفيز للفرق التي يقودونها. إن قدرة القائد على توجيه الآخرين وتطوير مهاراتهم تُعتبر من المتطلبات الحاسمة للنجاح في أي بيئة عمل. في عالم يتسم بالتغير السريع والتحديات المتزايدة، يصبح دور القادة أكثر أهمية، حيث يحتاجون إلى القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة وتوجيه فرقهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة. يُعد القائد الفعال هو الذي يمتلك رؤية واضحة ويستطيع التعبير عنها بطرق تلهم الآخرين. إن الرؤية ليست مجرد خطة عمل، بل هي صورة مستقبلية تُحفز الأفراد على العمل بجدية وإبداع. عندما يكون لدى القائد القدرة على نقل هذه الرؤية وتحفيز أعضاء الفريق على تبنيها، فإنه يخلق بيئة عمل إيجابية تشجع على التفوق والابتكار. كما أن القادة الفعالين يتسمون بالقدرة على بناء علاقات قوية مع موظفيهم، حيث يُعتبر الدعم والتواصل المفتوح عوامل أساسية في تعزيز الولاء والانتماء.

يلعب القادة دورًا حيويًا في تطوير ثقافة العمل داخل المنظمة. من خلال قدوتهم وسلوكياتهم، يُمكن للقادة أن يُشكلوا القيم والمبادئ التي تُحدد كيفية عمل الفريق. إن القادة الذين يروجون للشفافية، والتعاون، والاحترام، يساهمون في بناء بيئة عمل محفزة تُعزز من أداء الأفراد وتزيد من إنتاجيتهم. في الوقت نفسه، يتطلب دور القائد الفعال القدرة على اتخاذ القرارات الصعبة في الأوقات الحرجة، مما يستدعي مستوى عالٍ من الحكمة والثقة بالنفس. في سياق التغيير، يُعتبر القادة هم المحركون الرئيسيون لعمليات التحول داخل المؤسسات. إن قدرتهم على إدارة التغيير بفعالية تُعتبر مهارة حيوية، حيث يتطلب ذلك التفاعل مع جميع مستويات المنظمة وتوجيهها نحو الأهداف الجديدة. القادة الذين يمتلكون القدرة على التكيف مع التغيرات ودعم فرقهم خلال هذه الفترات الصعبة يُظهرون قوة القيادة الحقيقية. إنهم لا يتجنبون التحديات، بل يسعون إلى استغلالها كفرص للنمو والتطور.

يُعتبر دور القادة عنصرًا حيويًا في نجاح المنظمات. من خلال رؤيتهم، وقدرتهم على بناء العلاقات، وتطوير ثقافة العمل، وإدارة التغيير، يُمكن للقادة أن يُحدثوا تأثيرًا إيجابيًا ومستدامًا. إنهم ليسوا مجرد مدراء، بل هم قادة يساهمون في تشكيل المستقبل، وتحقيق الأهداف، وبناء بيئة عمل تزدهر فيها الابتكارات والأفكار الجديدة. تُعتبر عملية تحفيز موظفي المبيعات من العوامل الحيوية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسات واستدامتها في بيئات العمل التنافسية. إن موظفي المبيعات هم الواجهة التي تتفاعل مع العملاء، وبالتالي فإن تحفيزهم يعد ضرورة لتحقيق النتائج المرجوة. إن توفير بيئة عمل تحفز هؤلاء الموظفين لا يساهم فقط في تعزيز أدائهم، بل يعزز أيضًا من ولائهم ورضاهم عن العمل، مما ينعكس إيجابًا على سمعة الشركة ونتائجها النهائية.

يتطلب تحفيز موظفي المبيعات استراتيجيات متنوعة تتجاوز الحوافز المالية التقليدية. على الرغم من أن المكافآت المالية مثل العمولات والمكافآت تُعتبر أدوات فعالة، إلا أن التحفيز العاطفي والمعنوي يلعب أيضًا دورًا حاسمًا. إن الاعتراف بجهود الموظفين، وتقديم التغذية الراجعة الإيجابية، وخلق بيئة عمل داعمة تُعد من العناصر الأساسية التي تعزز من شعور الموظفين بالتقدير والانتماء. عندما يشعر موظف المبيعات بأن جهوده مُقدَّرة، فإنه يكون أكثر استعدادًا لتقديم أداء متميز وتحقيق الأهداف المرجوة. علاوة على ذلك، يُعتبر تطوير مهارات موظفي المبيعات جزءًا لا يتجزأ من عملية التحفيز. من خلال توفير فرص التدريب والتطوير، يمكن للمؤسسات تعزيز كفاءة موظفيها في التعامل مع التحديات المختلفة. إن الاستثمار في تطوير المهارات لا يُعزز فقط من قدرة الموظفين على تحقيق الأهداف، بل يُشعرهم أيضًا بأن المؤسسة تهتم بنموهم الشخصي والمهني. هذا النوع من الاستثمار يُعزز من الروح المعنوية للموظفين ويُحفزهم على التفكير الإبداعي والابتكار في أساليبهم للبيع.

تُعتبر ثقافة العمل أيضًا عنصرًا أساسيًا في تحفيز موظفي المبيعات. إن خلق بيئة عمل قائمة على التعاون، والدعم المتبادل، والشفافية يُعزز من الشعور بالانتماء ويساعد في بناء فرق عمل قوية. عندما يتعاون موظفو المبيعات ويعملون معًا لتحقيق الأهداف المشتركة، فإن ذلك يُعزز من روح الفريق ويُحفزهم على تقديم أداء متميز. إن القادة الذين يُشجعون على ثقافة العمل الجماعي يُسهمون في خلق بيئة إيجابية تُعزز من إنتاجية الموظفين وتحقق النتائج المرجوة. يُعتبر تحفيز موظفي المبيعات عملية معقدة تتطلب

استراتيجيات متعددة الأبعاد. من خلال التركيز على التحفيز المالي والمعنوي، وتطوير المهارات، وخلق ثقافة عمل إيجابية، يمكن للمؤسسات تعزيز أداء موظفيها وتحقيق الأهداف المرجوة. إن تحقيق هذا الهدف ليس مجرد مهمة قصيرة الأمد، بل هو استثمار طويل الأمد في نجاح المؤسسة واستدامتها في سوق العمل المتنافس.

تُعتبر القيادة الفعالة عاملاً حاسماً في تحفيز موظفي المبيعات، وخاصة في بيئات العمل الديناميكية مثل قطاع الاتصالات. في هذا السياق، تعكس دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية (STC) كيف يمكن للقيادة أن يلعبوا دوراً محورياً في تطوير استراتيجيات بيعية مبتكرة تُعزز من أداء موظفي المبيعات وتحفزهم على تحقيق النتائج المرجوة. إن القيادة ليست مجرد وظيفة إدارية، بل هي فن يتطلب القدرة على إلهام وتحفيز الفرق نحو تحقيق الأهداف المشتركة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة.

في عالم الاتصالات، حيث تتغير التكنولوجيا والسوق بسرعة، يصبح من الضروري أن يتمتع القادة برؤية واضحة واستراتيجيات مبتكرة. إن القدرة على تقديم مشاريع بيعية مبتكرة تُعتبر أداة فعالة لتحفيز موظفي المبيعات، حيث تتيح لهم الفرصة للإبداع والتجديد في أساليبهم. عندما يشعر الموظفون بأنهم جزء من عملية الابتكار، فإن ذلك يُعزز من شعورهم بالانتماء ويحفزهم على تقديم أداء متميز. تُعد المشاريع البيعية الجديدة وسيلة لإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وتقديم الأفكار، مما يُعزز من روح الفريق ويزيد من التزامهم تجاه أهداف الشركة. يتمثل دور القادة في توفير بيئة عمل تشجع على المخاطرة المحسوبة والتجريب. إن القادة الذين يدعمون موظفيهم في استكشاف أفكار جديدة وتطبيقها يُساهمون في بناء ثقافة الابتكار. هذه الثقافة لا تقتصر على التحفيز الفوري، بل تُعتبر استثماراً طويل الأمد في تطوير المهارات والكفاءات. من خلال تدريب الموظفين على استخدام استراتيجيات بيعية مبتكرة، يمكن للقيادة تعزيز قدرتهم على التكيف مع التغيرات في السوق وتحقيق التفوق التنافسي.

تُظهر التجارب الناجحة في شركة الاتصالات السعودية كيف يمكن للقيادة استخدام تحفيز الموظفين كأداة لتعزيز الأداء. من خلال تحديد الأهداف الواضحة وتوفير الموارد اللازمة، يُمكن للقيادة

توجيه موظفي المبيعات نحو تحقيق نتائج استثنائية. إن تقديم المكافآت والتقدير للأداء المتميز يُعتبر جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية التحفيز، حيث يُعزز من روح المنافسة الإيجابية بين الموظفين ويدفعهم نحو تقديم الأفضل. يُعتبر دور القادة في تحفيز موظفي المبيعات من خلال مشاريع بيعية مبتكرة عنصراً أساسياً في نجاح شركة الاتصالات السعودية. من خلال التركيز على الابتكار، وتطوير المهارات، وبناء ثقافة العمل الإيجابية، يمكن للقادة تعزيز أداء الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة. إن هذه الاستراتيجيات ليست مجرد خطوات قصيرة الأمد، بل تمثل رؤية شاملة نحو تحقيق التفوق في سوق الاتصالات المتنافس.

لذا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على دور القادة بأبعادها (التأثير المثالي – الإثارة الفكرية – الاعتبار الفردية – التحفيز الروحي) في تحفيز موظفي المبيعات بأبعاده مجمعة من خلال مشاريع بيعية مبتكرة: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية (STC).

1.1 مشكلة الدراسة:

تتناول المشكلة البحثية في هذا البحث دور القادة في تحفيز موظفي المبيعات من خلال مشاريع بيعية مبتكرة، مع التركيز على دراسة تطبيقية في شركة الاتصالات السعودية (STC). تتجلى هذه المشكلة في التحديات التي تواجه القادة في تصميم وتنفيذ استراتيجيات فعالة لتحفيز الموظفين في بيئة عمل ديناميكية ومتغيرة مثل قطاع الاتصالات. إذ يُعتبر تحفيز موظفي المبيعات أمراً بالغ الأهمية لنجاح أي مؤسسة، حيث يعتمد الأداء العام على قدرة القادة على إلهام وتحفيز فرقهم لتحقيق الأهداف البيعية المحددة. تُظهر الأبحاث أن تحفيز الموظفين لا يقتصر فقط على المكافآت المالية، بل يتطلب أيضاً استراتيجيات مبتكرة تُشجع على الإبداع والتعاون. ومع ذلك، قد يواجه القادة تحديات في تحديد الطرق الأكثر فعالية لتطبيق هذه الاستراتيجيات. في شركة الاتصالات السعودية، حيث تتزايد المنافسة بشكل مستمر، يُصبح من الضروري أن يتبنى القادة أساليب مبتكرة تُمكن موظفي المبيعات من تحسين أدائهم وزيادة ولائهم. لذا، فإن البحث يسعى لفهم كيف يمكن للقادة تعزيز مستوى تحفيز الموظفين من خلال مشاريع بيعية مبتكرة، وما هي العوامل التي تؤثر في نجاح هذه المبادرات.

علاوة على ذلك، تُعتبر العلاقة بين القيادة والتحفيز موضوعًا معقدًا يتطلب تحليلًا دقيقًا. كيف يؤثر أسلوب القيادة على مستوى تحفيز موظفي المبيعات؟ وما هي الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها لتعزيز هذه العلاقة؟ تُعد هذه الأسئلة محورية في فهم كيفية تحسين الأداء البيعي في STC. إن تحديد هذه العلاقة يساعد على فهم كيفية تأثير القيادة الفعالة على سلوك الموظفين، وكيف يمكن للقادة توجيه فرقهم نحو تحقيق الأهداف البيعية من خلال الابتكار والتحفيز. كما يُشكل التحدي في قياس فعالية استراتيجيات التحفيز محورًا آخر للمشكلة البحثية. كيف يمكن تحديد مدى تأثير المشاريع البيعية الجديدة على مستوى رضا الموظفين وأدائهم؟ إن عدم وجود معايير واضحة لقياس النجاح قد يُعيق قدرة القادة على تقييم فعالية استراتيجياتهم. بالتالي، يسعى البحث إلى تقديم إطار عمل يساعد القادة على قياس وتحليل نتائج جهودهم التحفيزية، مما يُساهم في تحسين استراتيجياتهم المستقبلية.

في الختام، تُعتبر المشكلة البحثية التي يتناولها هذا البحث مسألة حيوية في سياق تطوير الأداء البيعي في شركة الاتصالات السعودية. من خلال فهم دور القادة في تحفيز موظفي المبيعات من خلال مشاريع بيعيه مبتكرة، يمكن تقديم رؤى استراتيجية تساهم في تعزيز كفاءة العمل، وتحقيق النتائج المرجوة. إن تحليل هذه الجوانب يُعتبر خطوة أساسية نحو تحسين الأداء وزيادة ولاء الموظفين في بيئة عمل تتسم بالتحديات المستمرة.

وتتمثل مشكلة الدراسة في تسليط الضوء على دور القادة بأبعاده التأثير المثالي – التحفيز الروحي - الإثارة الفكرية – الاعتبارات الفردية) في تحفيز موظفي المبيعات بأبعاده مجمعة من خلال مشاريع بيعيه مبتكرة: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية (STC).

2.1 أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرات المبحوثة، حيث يُعد دور القادة في تحفيز موظفي المبيعات من خلال مشاريع بيعيه مبتكرة متغيرًا ذا أهمية بالغة، لاسيما في شركة الاتصالات السعودية (STC). إن قدرة القادة على إلهام وتحفيز فرق المبيعات تعتبر من العوامل الأساسية التي تؤثر في

الأداء العام للمؤسسة، خاصة في بيئة عمل تتسم بالتنافسية والابتكار المستمر. إن التحفيز الفعال للموظفين يُعتبر من المواضيع الحيوية التي يجب تسليط الضوء عليها، لما لها من دور في تعزيز التزام الموظفين وتحقيق الأهداف البيعية المطلوبة. يُعد مفهوم القيادة التحفيزية من المواضيع الإدارية الحديثة التي تحتاج إلى اهتمام خاص من قبل الباحثين، نظراً لدورها في زيادة فعالية وكفاءة فرق المبيعات. فعندما يتمكن القادة من تصميم مشاريع بيعية مبتكرة تشجع على الإبداع والتعاون، فإن ذلك يُعزز من قدرة الموظفين على تحقيق النتائج المرجوة. إن وجود استراتيجيات تحفيزية مدروسة يُساهم في خلق بيئة عمل إيجابية، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء وزيادة ولاء الموظفين. إن ضبط أساليب القيادة وإدارة فرق المبيعات بطريقة فعالة يُعكس إيجاباً على نجاح المشاريع البيعية وتحقيق الأهداف المحددة. إن القادة الذين يتبنون أساليب تحفيزية مبتكرة ويُشجعون موظفيهم على المشاركة الفعالة في تطوير استراتيجيات البيع، يُساهمون في خلق ثقافة عمل متجددة. بالتالي، تكمن أهمية هذه الدراسة في إلقاء الضوء على دور القادة في تحفيز موظفي المبيعات من خلال مشاريع بيعية مبتكرة في شركة STC، وتقديم توصيات لتعزيز هذا الدور من أجل تحقيق نجاح مستدام في الأداء البيعي. كما أن تقديم رؤى عملية حول كيفية تحسين أساليب القيادة يُعتبر خطوة مهمة نحو تطوير الأداء الإداري في المؤسسة. إن هذا النوع من البحث يُساعد في فهم العلاقة بين القيادة والتحفيز، وكيفية استخدام المشاريع البيعية كأداة لتعزيز جودة العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية. بالتالي، فإن هذه الدراسة لا تسلط الضوء فقط على أهمية التحفيز، بل تُعتبر أيضاً خطوة نحو تطوير استراتيجيات فعالة تُساهم في تحسين الأداء العام لشركة الاتصالات السعودية.

الأهمية العلمية: تأتي أهمية هذه الدراسة من الناحية العملية في مدى استفادة الإدارات في شركات الاتصالات من النتائج التي توصلت إليها، بالإضافة إلى التوصيات التي قدمتها بشأن دور القادة في تحفيز موظفي المبيعات من خلال مشاريع بيعية مبتكرة، كما هو موضح في دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية (STC). يُعتبر قطاع الاتصالات من القطاعات الحيوية في الاقتصاد الحديث، حيث يساهم بشكل كبير في تطوير البنية التحتية الرقمية وتعزيز التواصل بين الأفراد والشركات. إن التحفيز الفعال لموظفي المبيعات يُعدّ من العوامل الأساسية التي تساهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف البيعية، مما يُعزز من قدرة الشركة على المنافسة في سوق سريع التغير. تُظهر النتائج التي توصلت إليها

الدراسة كيف يمكن للقادة أن يلعبوا دورًا محوريًا في خلق بيئة عمل تحفز الابتكار والإبداع. عندما يتمكن القادة من تصميم مشاريع بيعية مبتكرة تشجع موظفي المبيعات على التفكير خارج الصندوق، فإن ذلك يُسهم في تعزيز التزامهم وزيادة إنتاجيتهم. إن قدرة الشركة على جذب وتطوير المواهب البشرية تُعتبر من العوامل الأساسية التي تحدد نجاحها في السوق، حيث يُساعد الموظفون المحفزون في دفع عجلة النمو وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. إن تقديم توصيات مبنية على نتائج البحث يُعتبر خطوة مهمة نحو تحسين استراتيجيات التحفيز في شركة STC. من خلال فهم كيفية تأثير أساليب القيادة على تحفيز الموظفين، يمكن للقادة اتخاذ خطوات فعّالة لتعزيز الروح المعنوية والولاء بين فرق المبيعات. إن هذه الاستراتيجيات لا تعزز فقط من أداء الموظفين، بل تُسهم أيضًا في بناء سمعة إيجابية للشركة في سوق الاتصالات، مما يعود بالنفع على جميع المعنيين. إن دور شركة الاتصالات السعودية في حشد الموارد المالية وتحفيز الاستثمارات يُعزز من مكانتها كحلقة اتصال حيوية بين السوق المحلي والعالمي. من خلال تحفيز موظفي المبيعات وتعزيز مهاراتهم، تُمكن STC من تقديم خدمات متميزة تتماشى مع توقعات العملاء، مما يُسهم في تعزيز النمو الاقتصادي الوطني. في النهاية، تُعتبر هذه الدراسة خطوة مهمة نحو تحسين استراتيجيات القيادة والتحفيز في شركة STC، مما يُساعد في تحقيق النجاح المستدام في مجال الاتصالات.

3.1 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القادة بأبعاده (التأثير المثالي – التحفيز الروحي - الإثارة الفكرية – الاعتبار الفردية) في تحفيز موظفي المبيعات بأبعاده مجمعة من خلال مشاريع بيعية مبتكرة: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية (STC). ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

- التعرف على أثر التأثير المثالي في تحفيز موظفي المبيعات من خلال مشاريع بيعية مبتكرة: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية (STC).
- التعرف على أثر التحفيز الروحي في تحفيز موظفي المبيعات من خلال مشاريع بيعية مبتكرة: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية (STC).

- التعرف على أثر الإثارة الفكرية في تحفيز موظفي المبيعات من خلال مشاريع بيعية مبتكرة: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية (STC).
- التعرف على أثر الاعتبارات الفردية في تحفيز موظفي المبيعات من خلال مشاريع بيعية مبتكرة: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية (STC).

4.1 تساؤلات الدراسة

- السؤال الرئيسي الأول: ما هو دور القادة بأبعاده (التأثير المثالي – التحفيز الروحي - الإثارة الفكرية – الاعتبارات الفردية) في تحفيز موظفي المبيعات من خلال مشاريع بيعية مبتكرة: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية (STC)؟ وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:
- السؤال الفرعي الأول: كيف يؤثر التأثير المثالي في تحفيز موظفي المبيعات من خلال مشاريع بيعية مبتكرة: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية (STC)؟
 - السؤال الفرعي الثاني: ما هو أثر التحفيز الروحي في تحفيز موظفي المبيعات من خلال مشاريع بيعية مبتكرة: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية (STC)؟
 - السؤال الفرعي الثالث: كيف تؤثر الإثارة الفكرية في تحفيز موظفي المبيعات من خلال مشاريع بيعية مبتكرة: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية (STC)؟
 - السؤال الفرعي الرابع: كيف تؤثر الاعتبارات الفردية في تحفيز موظفي المبيعات من خلال مشاريع بيعية مبتكرة: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية (STC)؟

5.1 فروض الدراسة:

- بناءً على ما تم عرضه من أهداف الدراسة ومشكلتها وأهميتها يمكننا تحديد فرضيات الدراسة من خلال فرضية رئيسية تتمثل في:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور القادة بأبعاده (التأثير المثالي – التحفيز الروحي - الإثارة الفكرية – الاعتبارات الفردية) في تحفيز موظفي المبيعات من خلال مشاريع بيعيه مبتكرة: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية (STC).

ينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير المثالي في تحفيز موظفي المبيعات من خلال مشاريع بيعيه مبتكرة: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية (STC).
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز الروحي في تحفيز موظفي المبيعات من خلال مشاريع بيعيه مبتكرة: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية (STC).
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإثارة الفكرية في تحفيز موظفي المبيعات من خلال مشاريع بيعيه مبتكرة: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية (STC).
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاعتبارات الفردية في تحفيز موظفي المبيعات من خلال مشاريع بيعيه مبتكرة: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية (STC).

6.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى التعرف على دور القادة بأبعاده (التأثير المثالي – التحفيز الروحي - الإثارة الفكرية – الاعتبارات الفردية) في تحفيز موظفي المبيعات بأبعاده مجمعة من خلال مشاريع بيعيه مبتكرة: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية (STC). ويتضمن المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: دور القادة بأبعادهما ((التأثير المثالي – التحفيز الروحي - الإثارة الفكرية – الاعتبارات الفردية)
- المتغير التابع: تحفيز موظفي المبيعات بأبعاده مجمعة.
- المتغير الوسيط: مشاريع بيعيه مبتكرة.

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

7.1 الدراسات السابقة:

❖ الدراسات العربية

- دراسة (المالح، 2019) بعنوان: دور القادة التحويليين في إدارة التغيير التنظيمي

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القادة التحويليين في إدارة التغيير التنظيمي. وانقسمت

الدراسة إلى عدد من النقاط، تناولت الأولى تعريف القيادة التحويلية. وكشفت الثانية عن أبعاد القيادة

التحويلية ومنها التأثير المثالي، والإثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، والتحفيز الروحي، والتمكين. وعرضت الثالثة وظائف ومهام القائد التحويلي ومنها، إدراك الحاجة للتغيير، وقدرته على إقناع الأتباع بالحاجة للتغيير، واختيار النموذج الملائم للتغيير في منظمته من بين النماذج الفكرية المتاحة والملائمة لظروف منظمته، وإدارة المرحلة الانتقالية والتعامل معها بحكمة ودراية لتكتمل عملية التغيير. واستعرضت الرابعة نموذج القائد التحويلي. وتحدثت الخامسة عن إدارة التغيير التنظيمي. وأكدت السادسة على أهمية عملية التغيير. وأبرزت السابعة مفهوم التغيير التنظيمي. وذكرت الثامنة أنواع التغيير والتطوير التنظيمي. واشتملت التاسعة على مستويات التغيير التنظيمي. واستعرضت العاشرة مراحل وخطوات إدارة التغيير. وكشفت الحادية عشر عن استراتيجيات التغيير والتطوير التنظيمي. وجاءت الثانية عشر بنمط القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي. واختتمت الدراسة بالتأكيد على أن القادة التحويليون يستخدمون قوة شخصيتهم ومهاراتهم لتحفيز أتباعهم، ويسعون لكسب ثقة أتباعهم والتزامهم العاطفي من خلال إظهار القيم الأخلاقية والمثل العليا، مما يحفز الأتباع للتضحية بمصالحهم الشخصية لصالح المنظمة، وعليه فإن النموذج القيادي الأفضل هو نموذج يستطيع الحفاظ على الموارد، مع متابعة فرص النمو.

■ دراسة (شراحيلى، 2020) بعنوان: دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلم وفق تصورات قادة المدارس ومشرفيها

هدف البحث الحالي إلى التعرف على دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلم وفق تصورات قادة المدارس ومشرفيها، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على تصورات قادة المدارس ومشرفيها حول دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلم، واستعان بأداة الاستبانة التي طبقت على عينة بلغ عددها (260) من قادة المدارس ومشرفيها بمنطقة جازان التعليمية. وقد توصل البحث إلى اتفاق عينة البحث على أهمية دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلم في الجانب الوجداني والمعرفي والمهاري، كما توصل البحث إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى دلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة حول دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلم وفق تصورات قادة المدارس ومشرفيها تعزو لمتغيري (المسمى الوظيفي - النوع). كما أوصى البحث بضرورة إلحاق مدراء المدارس بدورات تدريبية تركز

على تعريفهم بمهام ومسؤوليات العمل المدرسي وكيفية توظيف الإمكانيات المتوفرة في إنجاح العملية التعليمية وتحسين نواتج التعلم.

■ دراسة (العفري، 2019) بعنوان: دور قادة المدارس الثانوية بمنطقة القصيم في تفعيل الشراكة المجتمعية

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور قادة المدارس الثانوية بمنطقة القصيم في تفعيل الشراكة المجتمعية من وجهة نظرهم، وتوضيح الفروق ذات الدلالة إحصائية لدور قادة المدارس الثانوية في تفعيل الشراكة المجتمعية من وجهة نظرهم والتي ترجع لمتغيرات (المؤهل العلمي- سنوات الخدمة- نوع التعليم)، تم اتباع المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من (١٥٠) من قادة المرحلة الثانوية بالقصيم، وتم تحليل البيانات وفق حزمة البرامج الإحصائية SPSS. من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: أن دور قادة المدارس الثانوية بمنطقة القصيم في تفعيل الشراكة المجتمعية جاء بدرجة عالية، وجاء في الترتيب الأول محور: سبل تحسين دور قادة المدارس الثانوية بمنطقة القصيم لتفعيل الشراكة المجتمعية بدرجة موافقة عالية جداً، ثم محور: معوقات تفعيل قادة المدارس الثانوية بمنطقة القصيم الشراكة المجتمعية بدرجة موافقة عالية، ثم محور: واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بمنطقة القصيم لتفعيل الشراكة المجتمعية بدرجة موافقة متوسطة. وأهم ما أوصت به الدراسة: ضرورة العمل على ربط النظرية بالتطبيق من خلال الزيارات الميدانية للمصانع والشركات، وتشجيع رجال الأعمال على إنشاء مباني مدرسية ومراكز التدريب التربوية، ووضع اتفاقيات مشتركة بين إدارة التعليم ومؤسسات المجتمع للارتقاء بالعملية التعليمية وربط النظرية بالتطبيق، وضرورة التخلص من المعوقات التي تعيق دور قادة المدارس الثانوية بمنطقة القصيم لتفعيل الشراكة المجتمعية، كما يقترح الباحث توجيه طلبة الدراسات العليا في قسم الإدارة التربوية لإجراء المزيد من البحوث والدراسات النوعية حول الشراكة بين المدرسة.

■ دراسة (حسن، 2023) بعنوان: دور القيادة التربوية في تطوير أداء قادة التربية الفنية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التربوية في تطوير أداء قادة التربية الفنية، وقد تناولت الدراسة القيادة التربوية من خلال إبراز عناصرها وبناء العلاقات الإنسانية والتأثير في الآخرين والتحفيز والتشجيع والتدريب لقادة التربية الفنية، وخرجت الدراسة بنتائج كان أبرزها أن لأي مؤسسة تربوية لابد لها من الانطلاق في إدارتها من المنطلق القيادي، وأن مفهوم القيادة الواسع بعناصره المختلفة قادر على الارتقاء بالكوادر القيادية الفنية فيها، وتستطيع القيادة التربوية أن تشكل البيئة الإيجابية المطلوبة لصناعة قادة التربية الفنية وكيفية الاستفادة من طاقاتهم المختلفة. فتنمية مهارات القيادة التربوية في التربية الفنية تعد من أهداف التعليم والمساعدة في ترجمة الأفكار والمشاعر بصورة إبداعية فعاله ومؤثرة وإطلاق ملكات الخيال والاكتشاف والوعي فبذلك يصبح القائد معلم التربية الفنية) يمتلك رؤى مستقبلية ومهارات قيادية تمكنه من التأثير على الآخرين وتوجيه علاقاتهم بما يخدم أهداف المؤسسة وأيضا يمتلك المعرفة الأساسية بمفاهيم ونظريات وعمليات التربية الفنية ويمارسها بإبداع وقادر على فهم وصياغة الأهداف لمكونات العملية التعليمية وتصميم الأنشطة اللازمة والتمكن من تحقيقها.

■ دراسة (فرج، 2022) بعنوان: دور علم النفس في إعداد القيادات الإدارية الفعالة للدولة

هدف المقال إلى تقديم الأسس المعرفية والإجراءات العملية لتنمية المهارات الرئيسية للقادة بما يكفل لهم مستوى متميز من الأداء القيادي ليحثوا رؤوسهم على القيام بما يوكل إليهم من مهام بفاعلية بما يسمح لمؤسساتنا الإنتاجية والخدمية ببلوغ مستويات الجودة المعترف بها عالميا. ومما لا شك فيه أن علم النفس يلعب دوراً محورياً في اختيار وتدريب وتنمية القادة بوصفهم العمود الرئيسي للتنمية المجتمعية والحضارية؛ لذا يعرض المقال بشيء من التفصيل لدواعي الاهتمام بتنمية القادة من خلال عدة محاور أولها دواعي الاهتمام بتنمية القادة والتي تتمثل في عدة عناصر منها بناء برامج تدريبية لصقل المهارات والقدرات الشخصية للقادة، ووضع الخطط الاستراتيجية الرامية إلى الاكتشاف المبكر للمواهب القيادية الواعدة، ومواكبة التطور التقني والتغيرات الاجتماعية. ثانياً المهارات القيادية المطلوب تنميتها ومنها مهارات إدارة العلاقات الشخصية، والإبداع القيادي. ثالثاً المبادئ التي تقوم عليها عملية تنمية المهارات القيادية وأهمها القابلية للتنمية، وأن أي تغير سلوكي يسبقه تغير معرفي. رابعاً فنيات تنمية القادة ومن أمثلتها حلقات العمل، والبيانات العملية، وتمثيل الدور، والواجبات المنزلية، وتغيير الخصائص. خامساً تطبيقات نفسية

معاصرة في مجال إعداد القيادات الإدارية الفعالة حيث تقدم الخدمة النفسية في العديد من الهيئات الحكومية وغير الحكومية داخل مصر وخاصة في مجال إعداد القادة في أجهزة الدولة المختلفة مثل تلك الخدمات التي تقدم في وزارة الدفاع، ووزارة الداخلية، ووزارة التعليم العالي والعام. ويختتم المقال بلفت الانتباه إلى ضرورة أن يكون هناك استراتيجية لاختيار القيادات في كل موقع من المواقع القيادية بمستوياتها المتنوعة.

❖ الدراسات الأجنبية

■ دراسة (Mohamed, 2019) بعنوان:

Assessment of Motivation Strategies and its Impact on Employees' Performance in Quick Service Restaurants

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات التحفيز في صناعة الضيافة وتأثير تلك الاستراتيجيات على أداء العاملين في مطاعم الخدمة السريعة. تم توزيع نموذجين من استمارات الاستبيان إحداهما للعاملين والأخرى لمديري المطاعم عينة الدراسة. تم توزيع (480) استمارة على مجموعة من العاملين بمطاعم الخدمة السريعة، منها (377) استمارة صالحة للتحليل بنسبة 94% من إجمالي عدد الاستمارات التي تم توزيعها. كما تم توزيع (100) استمارة على مجموعة من المديرين بمطاعم الخدمة السريعة، منها (96) استمارة صالحة للتحليل بنسبة 96% من إجمالي عدد الاستمارات التي تم توزيعها. أظهرت النتائج أن التحفيز المادي هو أول العوامل المؤثرة على رضا العاملين، يليها الحوافز المعنوية. جميع المطاعم عينة الدراسة تطبق أساليب مختلف للتحفيز، كما أن أغلبية تلك المطاعم (88.1%) تطبق كلا من التحفيز المادي والمعنوي. يعتبر عنصر الأجور والرواتب هو الأكثر تأثيراً على إرضاء العاملين، كما أن النتائج أظهرت أن سلاسل المطاعم العالمية تطبق سياسات التحفيز بشكله المادي والمعنوي أفضل من المطاعم المحلية ولذا فلا بد من اهتمام مطاعم الخدم السريعة بتحسين استراتيجيات التحفيز من أجل تحسين أداء العاملين.

■ دراسة (Djadda, 2023) بعنوان:

Leadership Styles and the Promotion of Working Group Life through Considerations of Motivation and Group Cohesion: Investigation with Employees of CEVITAL Bejaia Company

الهدف من هذه الدراسة الحالية العلاقة بين أساليب القيادة وأثرها على تعزيز وتطوير مناخ العمل في شركة المواد الغذائية سيفيتال بولاية بجاية بالجزائر. طلب من إجمالي 63 موظفا من شركة CEVITAL ملء الاستبيان الذي دفعنا إلى تقييم أساليب القيادة ودورها في تعزيز الدافعية وتماسك فرق العمل من خلال مجموعة من الأسئلة أظهرت النتائج عدة حقائق تبدأ من أهمية وميزة الأسلوب الديمقراطي فيما يتعلق بأساليب القيادة الأخرى والوصول إلى حيوية التكيف مع المواقف المختلفة وسياق الشركة التي تظهر بشكل أساسي من خلال النظرية الظرفية للقيادة توضح هذه الدراسة أن أسلوب القيادة له تأثير مباشر على سير عملية تعزيز الدافع والتماسك وغيرها من الاعتبارات التي سنتعامل معها من خلال هذه الورقة.

■ دراسة (Soudani, 2023) بعنوان:

Empowerment and its Impact on Employee Loyalty: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Employees at the University of Mohamed Boudiaf in M'sila "Algeria"

هدف هذا البحث إلى تبين العلاقة والأثر الذي تحدثه عملية التمكين من خلال أبعادها تفويض السلطة فرق العمل والتحفيز في تحقيق ولاء العاملين من خلال دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة (الجزائر) بلغت 152؛ تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تصميم استبيان إلكتروني تم إرسال رابطته إلى البريد الإلكتروني للعاملين بهذه الجامعة؛ لمعالجة البيانات وتحليلها وتفسيرها تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط

معنوية وهي طردية وقوية بين أبعاد التمكين وولاء العاملين، وأن التمكين له تأثير معنوي في تحقيق ولاء العاملين وأن بعد "فرق العمل" هو البعد الأكثر تأثيراً لتعزيز ولاء العاملين، ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة.

8.1 الفجوة البحثية:

- هناك نقص في الدراسات التي تتناول دور القادة في تحفيز موظفي المبيعات من خلال مشاريع بيعيه مبتكرة: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية (STC).
- معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين مختلف أبعاد دور القادة (التأثير المثالي – الإثارة الفكرية – الاعتبارات الفردية – التحفيز الروحي) وأثره في تحفيز موظفي المبيعات بأبعاده مجمعة من خلال مشاريع بيعيه مبتكرة: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية (STC).
- معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين مختلف أبعاد تحفيز موظفي المبيعات وتأثره بدور القادة بأبعاده (التأثير المثالي – الإثارة الفكرية – الاعتبارات الفردية – التحفيز الروحي) من خلال مشاريع بيعيه مبتكرة: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية (STC).
- هناك حاجة لدراسات تنابعية طويلة الأجل لتقييم دور القادة بأبعاده (التأثير المثالي – الإثارة الفكرية – الاعتبارات الفردية – التحفيز الروحي) في تحفيز موظفي المبيعات بأبعاده مجمعة من خلال مشاريع بيعيه مبتكرة: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية (STC).

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

تُعد النظرية البنائية إطاراً مفيداً لتحليل أثر جودة الخدمة على رضا العملاء في شركات النقل العام، كما هو موضح في دراسة تطبيقية على شركة سابتكو ألسا للنقل بالملكة العربية السعودية. تنطلق النظرية البنائية من فكرة أن المعرفة تُبنى من خلال التفاعل بين الأفراد والبيئة المحيطة بهم، مما يُتيح فهمًا أعمق للعوامل التي تؤثر في تجارب العملاء ومدى رضاهم عن الخدمات المقدمة. في هذا السياق، يمكن استخدام النظرية البنائية لفهم كيف تؤثر جودة الخدمة على انطباعات العملاء وتجاربهم، ومن ثم على مستوى رضاهم. أحد الجوانب الرئيسية لاستخدام النظرية البنائية في هذا البحث هو التركيز على التفاعل

بين العملاء وموظفي الخدمة. يُعد الموظفون الواجهة التي تتفاعل مع العملاء، حيث تلعب طريقة تعاملهم مع العملاء دورًا كبيرًا في تشكيل انطباعاتهم عن جودة الخدمة. من خلال تحليل كيفية بناء هذه التفاعلات، يمكن فهم كيف تؤثر جودة الخدمة على رضا العملاء. يمكن إجراء مقابلات مع العملاء لجمع آرائهم حول تجاربهم مع موظفي سابتكو ألسا، مما يساعد في بناء صورة واضحة عن كيفية تحسين جودة الخدمة.

بالإضافة إلى ذلك، يُمكن استخدام النظرية البنائية لفهم كيف تؤثر تجارب العملاء السابقة على تقييمهم لجودة الخدمة. كل عميل يأتي بتجارب وتوقعات سابقة تشكل معايير تقييمه للخدمة الحالية. من خلال دراسة هذه التجارب، يمكن للبحث أن يُظهر كيف تتفاعل العوامل المختلفة مثل الأمان، والراحة، والموثوقية مع توقعات العملاء، مما يؤثر في النهاية على رضاهم. يمكن استخدام استبيانات لجمع البيانات حول تجارب العملاء السابقة وتوقعاتهم، مما يساهم في تحليل كيفية بناء رضاهم. يمكن استخدام النظرية البنائية لتطوير استراتيجيات تحسين جودة الخدمة بناءً على المدخلات من العملاء. من خلال فهم كيف يُبنى رضا العملاء من خلال تفاعلاتهم وتجاربهم، يمكن لشركة سابتكو ألسا تطوير استراتيجيات تُعزز من جودة الخدمة المقدمة. يمكن أن تشمل هذه الاستراتيجيات تحسين التدريب للموظفين، وتطوير الأنظمة التكنولوجية المستخدمة في تقديم الخدمة، وتقديم خيارات أكثر مرونة تلي احتياجات العملاء المتنوعة.

في الختام، يُعتبر استخدام النظرية البنائية في هذا البحث خطوة مهمة نحو فهم العلاقة المعقدة بين جودة الخدمة ورضا العملاء. من خلال التركيز على التفاعلات، وتجارب العملاء، وتطوير استراتيجيات قائمة على المعرفة المكتسبة، يمكن أن تُساهم هذه الدراسة في تعزيز جودة الخدمة في شركة سابتكو ألسا، مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وتحسين الأداء العام للشركة. إن هذه المنهجية ليست فقط أداة لفهم الظواهر، بل تمثل أيضًا فرصة لتعزيز الابتكار والتطوير في مجال خدمات النقل.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل

عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

11.1 مصادر جمع البيانات

- المصادر الثانوية: وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.
- المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

12.1 أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تُعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة ، والمتمثلة بـ: النوع ، والعمر ، والمؤهل العلمي ، والمستوى الوظيفي.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

13.1 حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: اقتصرت الدراسة على التعرف على دور القادة بأبعاده (التأثير المثالي – التحفيز الروحي - الإثارة الفكرية – الاعتبارات الفردية) في تحفيز موظفي المبيعات من خلال مشاريع بيعيه مبتكرة: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية (STC).
- حدود مكانية: اقتصرت الدراسة على شركة الاتصالات السعودية (STC) بالمملكة العربية السعودية.
- حدود زمانية: تم إعداد الدراسة في عام 2024.
- حدود بشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين داخل شركة الاتصالات السعودية (STC) بالمملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: :الاطار النظري

تمهيد

تشكل القيادة محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز. وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية، تمتلك من المهارات القيادية ما يُمكّنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز.

أن ما أحدثته العولمة من تأثير كبير على جميع مجالات الحياة، إذ جعلت العالم قرية صغيرة، وما تبعه من تطور تكنولوجي مذهل ساهم في دفع المؤسسات والمنظمات من أن تعزز جهودها القيادية وسياساتها، من أجل إبراز مخرجاتها وتحقيق الأهداف التي تسعى هذه المؤسسات إلى تحقيقها، واستقطاب أكبر عدد من العملاء، وتوفير نوعية من الخدمات تتميز بجودة عالية وكفاءة كبيرة، وتصميم خطة منهجية لإدارة الأزمات والاستعداد للتحديات والتنبؤ بها قبل ظهورها، وقيادة التحديات لصالح تلك المؤسسات والمنظمات.

المبحث الأول: القيادة

1.1.2 مفهوم وتعريف القيادة: CONCEPT OF LEADERSHIP

لغة: "القيود" في اللغة نقيض "السوق" يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه
فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقدوة والمرشد. (بوشريط و عقون، 2023).

اصطلاحاً: تعددت مفاهيم وتعريفات القيادة لدى المختصين تبعاً لاختلافهم في تحديد مهام
القائد، من هذه التعريفات:

عرفت القيادة بأنها: القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، وهذا يعني
أن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدير ومروؤوسيه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات، و يتعاونون
على إنجاز المهام الموكولة إليهم. (عباس، 2008)

عرف البدري (2005): القيادة بأنها: "كل مساهمة في بناء أهداف الجماعة وتحقيقها، ولا تقتصر
القيادة على الإداري، بل يمكن أن يسهم فيها كل عضو من أعضاء هيئة المدرسة".

وعرفها آرثر ويمر ARTHUR WEMER فيؤكد على أن القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين،
ويتفق معه كونتز وأودنل CONTEZ & ODNEL حيث يقول: القيادة هي القدرة على إحداث تأثير في
الأشخاص عن طريق الاتصال بهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف، وكذا هايمان وهيلجرت HAYMAN &
HILGERT الذي عرفها بأنها القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم،
وهذا يعني أن أي فرد لديه القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك فإنه يقوم بمهمته
كقائد، ويرى بعض الباحثين أن القيادة هي: نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة
نحو حلول المشاكل المتعددة، وهي عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف، وكذلك هي نشاط
أو حركة تحتوي على التأثير على سلوك الناس الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة.
(بوشريط و عقون، 2023).

وعليه يمكن تعريف القيادة: بأنها عملية يقوم من خلالها القائد بالتأثير بالمرؤوسين من خلال الممارسات والصفات والمواقف القيادية التي ينتهجها، إذ يعمل على تنظيم وتوجيه السلوك على نحو إيجابي وفعال.

2.1.2 القيادة الإدارية:

القيادة الإدارية هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين والقيادة الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

3.1.2 الفرق بين القيادة والإدارة:

أوضحت كلا من بوشريط و عقون (2023) في دراستهما أن الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة، ويمكن توضيح الفرق بين القيادة والمدير من خلال العناصر التالية:

- تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والإشراف، الرقابة.
- تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي: تحديد الاتجاه والرؤية، وحشد القوى تحت هذه الرؤية، والتحفيز وشحن الهمم.
- القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق.

4.1.2 مهارات القيادة:

المهارات القيادية هي: قدرة القائد بإحداث المواءمة بين الفريق والبيئة الخارجية والداخلية المحيطة بهذا الفريق - بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق، وكل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعد على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها،

ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد – التابعون – الموقف) فلا بد أن يحوز أو يكتسب أربع مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، وهذه المهارات هي: (محمد، 2011)

أ. المهارة الفنية: وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا إياه، ملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها، عارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

ب. المهارة الإنسانية: تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين وجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل، ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات.

ج. المهارة التنظيمية: وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة.

د. المهارة الفكرية: وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف

5.1.2 أهمية القيادة:

أشارت مليكة تقوي في دراستهما (2023) إلى أن للقيادة أهمية كبيرة داخل المؤسسات وتكمن

أهمية القيادة في:-

- أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.

- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- أنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

6.1.2 أساليب القيادة:

يوجد العديد من أساليب القيادة الإدارية من أهمها ما يلي: (بشكيط وبوسفط، 2022)

1. القيادة الأوتوقراطية: من أبرز ما تتميز به القيادة الأوتوقراطية هي التمسك المطلق بالقوانين الرسمية والأنظمة التي توجب الطاعة والانقياد التام واتخاذ القرارات ولا يميل إلى تفويض السلطة لغيره.
2. القيادة التسيبية: لا يقوم القائد بمجرد في توجيه وقيادة المرؤوسين وهو ينسحب من المواقف ويدع المرؤوسين يؤدون عملهم بالطريقة التي يرونها وقد يكون ذلك بسبب الثقة الزائدة للقائد في المرؤوسين ومثل هذا النمط دائماً غير محبوب وغير فعال.
3. القيادة الديمقراطية: تقوم على أساس احترام شخصية الفرد، وعلى حرية الاختيار، والإقناع والتشاور عن اتخاذ القرارات النهائية دون تسلط، فالقائد لا يصدر الأوامر إلا بعد مناقشة الأمور مع ذوي العلاقة، وعادة تعتمد هذه القيادة على مبدأ الترغيب لا التخويف والتهديد والوعيد، فالقائد الديمقراطي يشجع الآخرين ويقترح الحلول ولا يملها عليهم أو يفرضها، ويترك للآخرين حرية اختيار البدائل والحلول ويراعي رغبات الآخرين، ويهتم هذا النمط من القادة بالعمل اهتماماً عالياً لتحقيق الأهداف المرسومة وكذلك اهتمام عال بالعاملين وتحقيق أهدافهم أيضاً، لأنهم الأساس في تنفيذ السياسات والخطط المرسومة من خلال خلق جو من المحبة والألفة، كما تقوم هذه القيادة.

7.1.2 نظريات القيادة:

هناك ثلاثة مداخل لدراسة القيادة هي: (بشكيطن وبوسفط، 2022)

أ. المدخل الذاتي (نظرية السمات).

من نظريات المدخل الذاتي نظريات السمات: حيث يعتبر كل من "ستو جديل وتيد وبرنارد" من المتحمسين لهذه النظرية، وقد اعتمدوا على ملاحظة عدد من القادة المعروفين وقاموا بحصر الصفات المشتركة بينهم، واعتبروها صفات لازمة للقيادة، وقد نشر (تيد) قائمة بعشر صفات للقائد وهي: القدرة العصبية والجسدية، الحماسة، الود والحب، الاستقامة والنزاهة، الإدراك الفني، الحزم، الذكاء، مهارة التعميم، الإيمان، المعرفة بالهدف والسير نحو تحقيقه.

ب. المدخل السلوكي (النظريات السلوكية).

من نظريات المدخل السلوكي نظرية (ردن): ذكر (الطويل، 1999) بأن ردن (Reddin) له نظرة تتعلق بنظرية السلوك وتشتمل على ثلاثة أبعاد سميت بنظرية الأبعاد الثلاثة للقيادة، وهي: العناية بالإنتاج، العناية بالعاملين، وتُعد الفاعلية.

ج. المدخل الموقف (النظريات الموقفية).

تقول هذه النظرية بأن هناك ثلاثة أوجه لظاهرة القيادة: الصفات الشخصية والنفسية للقائد: وتشمل: القيم، الاستعداد للمشاركة، الشعور الداخلي بالأمن، القدرة على التوقع.

د. الجماعة (التابعون) ومواقفهم واحتياجاتهم:

وتشمل: الاتجاهات، الحاجات، فهم وإدراك الأهداف، والاستعداد للمشاركة، العلاقات بين الأفراد، التقاليد، التوزيع الجغرافي، تماسك الجماعة.

هـ. الموقف الذي يربط القادة والأتباع:

وتعني طبيعة العمل والمواقف المؤثرة، وهذه النظرية تتطلب من القائد أن يكون على قدر كبير من الفهم والإدراك لطبيعة دوافعه الخاصة، ويقدر على التأثير في الغير وفي المواقف المختلفة، ويسيطر على مشاعره وأعصابه، ومهارات شخصية تعينه على مواجهة المواقف المختلفة، وعلى القائد أن يحدد دوافعه الحسية ويتعرف عليها جيداً، حيث أنها تختلف من شخص لآخر، فيكون التابعون وراء القائد ويكون القائد وراء رغبات التابعين، إلا أن تبعية الآخرين لن تكون إلا للشخص الذي يمتلك مهارات القيادة.

8.1.2 أنماط القيادة

تصنف القيادة إلى عدة أنماط، ومن بينها:

1- النمط الأوتوقراطي: القيادة الأوتوقراطية هي القيادة التي يمتلك فيها القائد سلوكاً تسلطياً ويتخذ من خلاله القرارات دون مشاركة الآخرين، ولو بإبداء الرأي، فالقائد هو الذي يحدد أساليب العمل ويحدد أوجه نشاط المنظمة، والقائد الأوتوقراطي يتصف غالباً بالصرامة والإيجابية والموضوعية، "وقد أطلق بعض العلماء على القيادة الأوتوقراطية اسم القيادة السلبية لأنها تقوم على التحذير السلبي القائم على التهديد والعقاب، والقائد هنا يركز اهتمامه على الإنتاج وإهمال العلاقات الإنسانية" (عباصرة وبن أحمد، 2007)

2- النمط الديمقراطي: تعرف القيادة الديمقراطية بأنها عملية اجتماعية فيها تحكم الجماعة نفسها بنفسها، وفيما يمثل الأعضاء تمثيلاً متساوياً في اتخاذ القرارات واشتراكهم فيها، والاعتراف ببعض القيم الأساسية كالتعاون والمناقشة الجماعية وتعتمد أساساً على ثلاثة ركائز أساسية هي: العلاقات الإنسانية، تفويض السلطة. (كنعان، 2007).

3- النمط الحر أو الفوضوي: ويطلق عليه أيضاً اسم القيادة التراسلية أو المتساهلة، وفي ظل هذا الأسلوب نجده يتصف بترك حرية واسعة للمرؤوسين في تحديد الأهداف واختيار طرق العمل وتنفيذ المهمات واتباع الإجراءات التي يراها العاملون ملائمة لإنجاز العمل وإصدار القرارات، ولا يتدخل القائد المعين رسمياً في ذلك، وأن القائد غير مندمج مع أعضاء الجماعة، وبالتالي لا يتم الاتفاق على

أهداف محددة، والأفراد هنا غير قادرين على تحقيق الأهداف بدون قائد كما يرى هذا الأسلوب أن القائد يسمح للأعضاء بحرية التصرف لمعاونيه، فهم من يحددون الأهداف وهو من يختارون طرق الوصول إليها، ومن مميزات القائد في هذا النمط: ضعف الشخصية والتذبذب في اتخاذ القرارات، وعدم الاهتمام بالمواظبة على العمل نتيجة التسبب والفوضى التي تسود المنظمة. (فلية، 2005).

9.1.2 وظائف القيادة

للقيادة مسؤوليات ووظائف متعددة منها:

1. توجيه جماعة نحو العمل الطيب وتحذيرها من الوقوع في الأخطاء فتستجيب الجماعة لقائدها، بقدر ما تحمل في نفوسها من شعور بالثقة والاحترام. (الخيري، 2013)
2. تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم في تناسق وانسجام وكل التناقضات بين الحاجات بما يحقق المصالح الجماعية وذلك من خلال سيادة جو من الحرية (عبودي، 2007)
3. تحديد الجوانب الجيدة والسيئة في كل المواقف استنادا على ما يتمتع به القائد من حكمة وادراك ومعرفة.
4. العمل على الوصول إلى الأهداف النهائية للقائد بدءا بالرسالة، أو العمل، أو النشاط سياسي، أو اقتصادي.
5. تفسير وإعلان المواقف التي تواجهها الجماعة وخاصة إذا كانت تلك المواقف غامضة على أعضائها بمعنى أنه ليس من السهل فهمها أو إدراكها (عباس، 2008)
6. تحديد النواحي الإيجابية أو السلبية في موقف للعملية القيادية ومدى حكم القائد في إدارته للأمور
7. توجيه وتحديد المسؤوليات للجماعة نحو انجاز العمل
8. يمثل أفراد الجماعة رسميا والدفاع عنهم في مختلف المواقف التي يتعرضون لها
9. العمل على تحقيق الأهداف النهائية بما يتضمن أهداف القائد وأهداف الجماعة وأخيرا أهداف المؤسسة.

10. ويفهم من ذلك أن الوظائف القيادية الإدارية تتمثل في عملية توجيه الجماعة نحو إنجاز الأهداف المطلوبة.

10.1.2 صفات ومهارات القائد الإداري:

يتمتع القائد الإداري بمجموعة من الصفات والمهارات القيادية بعمله والتحكم في زمام الأمور والقدرة على اتخاذ القرارات في الأوقات المناسبة، وهذا ما أشارت إليه أغلب الدراسات وقد ركزت على الصفات التالية:

❖ أولاً: صفات القائد الإداري:

الصفات الشخصية: وتتمثل عموماً بالصفات الشخصية أو الجسمية التي ورثها القيادة الإدارية وهي:

- أن يتمتع القائد الإداري بمستوى من الذكاء عالي ويبرز ذلك من خلال القدرة على التعامل مع المعلومات وتحليلها لحل مختلف المشاكل ومواكبة مختلف التطورات.
- يتمتع القائد بسعة الأفق وامتداد التفكير وسداد الرأي أكثر من أتباعه.
- أن يتمتع بطلاقة اللسان وحسن التعبير والثقة بالنفس، "أي أنه لابد أن يكون القائد واثقاً من قدراته
- أن يتمتع القائد بالاتزان العاطفي والنضج العقلي والتحليل المنطقي للأحداث.
- الأمانة والاستقامة وقوة الشخصية و الطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين.
- سرعة البديهة، والمرونة، والانفعالية، والنزاهة.
- الشخصية القوية والتأثير على الأفراد التابعين له.
- أن يتمتع القائد بصفات بدنية خالية من أي تشوه أو عيب جسدي أو خلقي.

❖ الصفات القيادية

- القدرة على التأثير والإقناع والتخطيط.

- القدرة على تعليم المرؤوسين ومساعدتهم ويحتاج القائد الإداري الى هذه الصفة من أجل مساعدة العمال وتوجيههم لإنجاز الأعمال المحددة.
- القدرة على اتخاذ القرارات.
- الحرص على الصالح العام.
- قدرته على التعامل والتفاعل.
- الحرص الشديد على مصالح المرؤوسين والمنظمة.
- الإيمان بمبدأ الشورى مع المرؤوسين
- الإيمان بالأسلوب العلمي في حل المشاكل الإدارية

❖ ثانياً: مهارات القائد الإداري

تتعدد المهارات الإدارية للقيادة وتختلف من باحث للآخر وتعددت بتعدد الشخصيات الممارسة لعملية القيادة، ولكل شخصية مميزاتها الخاصة بها ويمكن حصرها في: (محمد، 2011)

1. المهارات الفنية:

وهي كل ما يتمتع به القائد في التنظيمات من إلهام وفهم لجوانب العمل الإداري وقدرة الأداء والإنجاز المميز وأن تكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحصيلها والاستخدام الأمثل لمختلف الأجهزة والآلات "كاكتساب مهارة اللغة والمحاسبة واستخدام الحاسوب وهي مطلوبة أكثر في المستويات الدنيا.

2. المهارات الإدارية:

يجب على القائد أن تكون له القدرة والقابلية للقيام بمختلف الوظائف الموجهة له من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وغيرها من الوظائف والعمل على متابعتها وتقييمها وأن يكون على استعداد لإجراء أي تعديل على الخطط، وأن تكون توجهاته واضحة وكاملة وقابلية للتنفيذ.

3. المهارة الإنسانية:

وتتجلى في قدرة القائد على التعامل مع العمال وجماعة العمل والتفاعل معهم فهم مشاكلهم دوافعهم وأراءهم مع مراعاة حاجاتهم الشخصية النفسية والاجتماعية وتبني مختلف أساليب العمل للرفع من الروح المعنوية وتعديل أنماط السلوك وضرورة العمل على خلق ما يعرف بتوازن السلوك وضرورة خلق ما يعرف بالتوازن السلوكي داخل التنظيم، كما يتماشى مع احتياجات المنظمة على هذا يجب أن تكون علاقة القائد مع مرؤوسيه علاقة اندماج وتآلف وثقة متبادلة وتعاون ودعم ومساندة لكي تسود العلاقات الانسانية الطيبة بمجال العمل وتستحق الأهداف المنشودة.(العتيبي وآخرون، 2007)

4. مهارة الاستقرار والموضوعية:

وتعني قدرة القائد على التحكم في تصرفاته وانفعالاته حيث أنه يتعامل مع متغيرات عديدة وأفراد مختلفين في طبائعهم وسلوكهم، كذلك قدرته على تشخيص وتحليل المواقف تحليلاً بعيداً عن التحيز حتى يستطيع الوصول الى القرار الرشيد

11.1.2 العلاقة بين انماط القيادة الادارية وفعاليتها

يتأثر أداء القائد وفعاليتها بشكل كبير بالسياق الذي يعمل فيه وطبيعة المهمة، والقادة الفعالون غالباً ما يكونون قادرين على تكييف أسلوب القيادة الخاص بهم وتطوير مهاراتهم بما يتناسب مع احتياجات الفريق وتحديات المؤسسة، وهناك عدة أنماط للقيادة الإدارية، وكل نمط لديه تأثير مختلف على فعالية القيادة وأداء المؤسسة، وبعض أنماط القيادة وكيفية تأثيرها على فعالية القيادة يمكن توضيحها من خلال ما يلي: (بشكيط و بوسفط، 2022)

1. القيادة الاستباقية (Transformational Leadership)

- تعزيز الرؤية والرغبة في التغيير.
- تحفيز الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أقصى إمكاناتهم.

- تشجيع التفاعل الإيجابي والتعلم المستمر.

2. القيادة التقليدية (Transactional Leadership)

- التركيز على المكافآت والعقوبات لتحقيق الأهداف.
- التحكم في العمليات والإشراف الوثيق.
- التركيز على تحقيق الأهداف الفورية.

3. القيادة الخدمية (Servant Leadership)

- التركيز على خدمة الفريق وتحقيق رضاهم.
- التحفيز من خلال التواصل وفهم احتياجات الموظفين.
- بناء ثقافة تشجيع على التعاون والتطوير المستمر.

4. القيادة الديمقراطية (Democratic Leadership)

- المشاركة في اتخاذ القرارات بين الفريق.
- تحفيز الإبداع وتحقيق التوازن بين متطلبات المؤسسة واحتياجات الموظفين.

5. القيادة الرؤيةية (Visionary Leadership)

- توفير رؤية واضحة للمستقبل والهدف النهائي.
- تحفيز الفريق عبر الإلهام وتوجيههم نحو الأهداف الكبيرة.
- تطوير استراتيجيات لتحقيق الرؤية المحددة.

12.1.2 التحديات والعقبات التي يمكن أن تواجه القيادة الفعّالة وكيفية التعامل معها بفعالية.

التحديات القيادية هي جزء طبيعي من البيئة العملية، والتعامل معها يتطلب مرونة وتكيف مستمر، بالإضافة إلى قدرة على تعزيز التواصل وبناء علاقات إيجابية مع الفريق، والقيادة الفعّالة تواجه عدة تحديات وعقبات، وتعامل معها بفعالية يتطلب فهماً عميقاً للظروف واستراتيجيات تحديد الأولويات، ومن بعض هذه التحديات وكيفية التعامل معها بفعالية نذكر ما يلي: (الزهيري، 2006)

1. تحديات الاتصال: ويكون التعامل معها عن طريق:

- تعزيز الاتصال الفعّال من خلال تحسين مهارات الاتصال.
- ضمان وجود تواصل مفتوح وشفاف مع الفريق.
- استخدام وسائل اتصال متنوعة لتلبية احتياجات الفريق.

2. تحديات التوجيه والتحفيز: ويكون التعامل معها عن طريق:

- وضع أهداف واضحة وملهمة.
- تحفيز الفريق عبر توفير تحديات مثيرة.
- تطوير فرص التقدم الوظيفي.

3. تحديات التحكم في الضغوط: ويكون التعامل معها عن طريق:

- تعزيز مهارات إدارة الضغوط وتشجيع على تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والعمل.
- توفير دعم للموظفين في معالجة التحديات الشخصية.

4. تحديات تكنولوجيا المعلومات: ويكون التعامل معها عن طريق:

- الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة وتوفير التدريب اللازم لفهم واستخدام الأدوات التقنية بفعالية.

5. تحديات التنوع وإدارة الفرق: ويكون التعامل معها عن طريق:

- ثقافة الاحترام والتنوع، وتوفير تدريب على التوجيه الفعّال للفرق المتنوعة، وتعزيز التواصل الثقافي.

6. تحديات اتخاذ القرارات الصعبة: ويكون التعامل معها عن طريق:

- اتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على التحليل والاستشارة.

- توضيح التفاصيل للفريق لفهم السياق والأثر المتوقع.

7. تحديات تطوير الموظفين: ويكون التعامل معها عن طريق:

- تقديم برامج تدريب وتطوير مستمرة.

- تشجيع على التعلم الذاتي والتحفيز لتعزيز التقدم المهني.

8. تحديات التغيير والابتكار: ويكون التعامل معها عن طريق:

- تشجيع على ثقافة التغيير وتبني الابتكار.

- ضمان شمول الفريق في عمليات اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير.

13.1.2 فعالية استخدام أساليب وأدوات القيادة في تحقيق النجاح المؤسسي.

هناك العديد من الأساليب والأدوات التي يمكن للقيادة استخدامها لتحقيق أهداف ونجاح المؤسسة والمشروع، والتي عن طريق استخدام هذه الأساليب والأدوات بشكل متكامل، يمكن للقيادة تعزيز فعالية القيادة وتحقيق النجاح المؤسسي من خلال تحسين أداء الفريق وتحقيق الأهداف المرسومة،

واستخدام أساليب وأدوات القيادة بشكل فعال يلعب دوراً حاسماً في تحقيق النجاح المؤسسي. وبعض تلك الأساليب والأدوات التي يمكن تنفيذها لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية نذكر ما يلي: (العساف، 2011)

- وضع رؤية واضحة: من خلال توفير اتجاه واضح للفريق وتحفيز التفاني والانخراط.
- تحديد الأهداف الذكية: توفير أهداف قابلة للقياس والتحقق والتي تعزز التركيز والإنتاجية.
- تحفيز وتحفيز الفريق: زيادة الرغبة في التميز وتعزيز الروح الفريقية.
- تحديث التواصل ووسائل الاتصال الفعالة: تعزيز فهم الفريق للتوجيه والتغييرات، وتحفيز التعاون.
- توجيه التنظيم وتوزيع المهام وتحديد الصلاحيات: تحسين فعالية العمل وتوجيه الجهود نحو الأهداف.
- تطوير المهارات القيادية: تحسين قدرات القادة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- استخدام تقنيات إدارة الوقت وتحديد الأولويات: زيادة الإنتاجية وتحسين توزيع الوقت.
- تعزيز ثقافة التعلم المستمر وتوفير فرص للتدريب والتعلم الذاتي: تعزيز الابتكار والتطوير المستمر في المؤسسة.
- اعتماد أسلوب القيادة الملهم والتحفيز الشخصي: تعزيز الروح المعنوية والالتزام بالعمل.
- قياس الأداء وتقييم النتائج: تحديد النقاط القوية والضعف واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

المبحث الثاني: التحفيز

يُعد التحفيز أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين في أي منظمة. إذ يساعد التحفيز على تعزيز الرغبة في العمل والالتزام، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وزيادة الكفاءة. ومن خلال تطبيق أنظمة حوافز فعّالة، تستطيع المؤسسات خلق بيئة عمل داعمة تشجع الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم. في هذا السياق، يمثل التحفيز أداة حيوية لإدارة الموارد البشرية، خصوصاً في القطاعات الحيوية مثل المراكز الصحية، حيث يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي وتعزيز الأداء العام.

1.2.2 أهداف التحفيز

أهداف التحفيز تتعلق بتشجيع الأفراد على تحقيق النجاح وتحقيق الأداء الممتاز في مختلف المجالات، وأهداف التحفيز يمكن أن تختلف من شخص لآخر ومن منظمة لأخرى، حيث يتعلق اختيار الأهداف بالسياق، والظروف والاحتياجات الفردية والمؤسسية، ويرى علي حسن أن نظام الحوافز يحقق فوائد عديدة للفرد والمنظمة على حد سواء وذلك على النحو التالي:

- **زيادة الإنتاجية والأداء:**

يهدف التحفيز إلى تحقيق زيادة في الإنتاجية والأداء الفردي والجماعي، وذلك من خلال تحفيز الأفراد وتعزيز رغبتهم في العمل بجد وتحقيق أهدافهم، حيث يمكن تحقيق تحسينات في الأداء وتحقيق نتائج أفضل.

- **تعزيز رضا الموظفين:**

يهدف التحفيز أيضاً إلى زيادة رضا الموظفين عن العمل والمنظمة، وبالتالي، يساهم في تعزيز الولاء والانتماء للمنظمة وتقليل معدلات الاستقالة والتغيير الوظيفي.

- تعزيز التحفيز الذاتي:

يهدف التحفيز إلى تعزيز الدافعية الذاتية للأفراد، حتى يكونوا قادرين على تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية، فعندما يشعر الأفراد بالتحفيز الداخلي، فإنهم يصبحون أكثر تفانيًا واهتمامًا بالعمل الذي يقومون به.

- تعزيز التعلم والتطوير الشخصي:

يمكن أن يكون التحفيز عاملاً هاماً في تعزيز عملية التعلم والتطور الشخصي، حيث عندما يشعر الأفراد بالتحفيز والدعم، فإنهم يكونون أكثر استعداداً لاكتساب المهارات الجديدة وتطوير أنفسهم، مما يؤدي إلى تحسين فرص النمو والتقدم في حياتهم المهنية.

- تعزيز روح الفريق والتعاون:

يساهم التحفيز في تعزيز روح الفريق والتعاون بين أفراد المجموعة، عندما يشعر الأفراد والعاملين داخل المؤسسات بالتقدير والتحفيز، فإنهم يكونون أكثر عرضة للتعاون والعمل المشترك، مما يساهم في تحقيق أهداف الفريق بشكل أفضل، وبالتالي تحقيق الأهداف العامة للمؤسسات.

- تعزيز الابتكار والإبداع:

يمكن أن يساهم التحفيز في تعزيز الابتكار والإبداع في المنظمة. عندما يشعر الأفراد بالحرية في التعبير عن أفكارهم واقتراح حلول جديدة، فإنهم يصبحون أكثر انخراطاً في عملية الابتكار وقادرين على تجاوز الحواجز وتحقيق تطور وتقدم في المجالات المختلفة. (حسن، 2008)

2.2.2 أهمية الحوافز

تثير فكرة الحوافز الكثير من الاعتبار خاصة منذ بداية البحث عن موظفين مؤهلين قادرين على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة؛ ذلك لأن الحوافز تلعب دوراً رئيسياً في إنتاجية الموظفين حيث تنبع أهمية

الحوافز من الحاجة إلى تقدير الموظف وتقديره لجهوده في الواقع، يعد تقدير الناس لجهودهم من خلال منحهم حوافز عاملاً مهماً للغاية في إشباع الرغبات الداخلية للفرد وتعد مهارات الأفراد الخاصة ليست كافية للسماح لهم بالعمل بإنتاجية عالية إلا إذا كان هناك نظام حوافز يشجع دوافعهم الداخلية ثم يقود جهوداً مجتهدة للغاية. (Locke & Braver, 2008)

وتعد المنظمة الناجحة هي المنظمة التي يمكنها استغلال مهارات ومؤهلات موظفيها بكفاءة، لذلك عمل العلماء بجد للتوصل إلى وصف شامل لكيفية تعزيز الكفاءة المهنية للموظفين وكيف تختار الإدارة الأفراد النشطين، وكذلك كيفية ربط أهداف المؤسسات بالأهداف الشخصية للأفراد التي ستتحسن أداؤها، ومن المعقول القول بأن المنظمات الناجحة وضعت نظام حوافز نشط قادر على التأثير على أداء الموظفين بطريقة تدفعهم إلى العمل بجدية أكبر والحفاظ على أهداف المؤسسة، من الملاحظ أن تحفيز الموظفين قد يساعدهم على التغلب على الكثير من عقباتهم في العمل (Palmer, 2012)، ومن ناحية أخرى لكي يحفز المسؤول، يجب عليه أن يحاول خلق الثقة وبيئة من الهدوء والأمن والاحترام بطريقة صادقة وفعلي ويجب على المرء أن يعرف أن التقدير أو عمل الناس والثناء على إنجازاتهم لا تؤثر على نجاح المرء نفسه، لذلك يجب على المرء أن يفعل ذلك مباشرة لمن يستحقه أو أمام مجموعة من الناس من خلال الإشادة بإنجازهم. (Locke & Braver, 2008)

وعلى ذلك يمكن القول أن الحوافز الملموسة واحدة من أكثر العوامل فعالية في تشجيع الموظفين على العمل بأمانة عندما تكون هناك معدلات مناسبة تلبي احتياجات الفرد، على العكس من ذلك، تعد معدلات منخفضة وغير عادلة عاملاً رئيسياً في تجاهل العمل المطلوب والإنتاجية المنخفضة عندما لا تلي المعدلات المعينة احتياجات الفرد. (Robbins, 2007)

بالإضافة إلى ذلك، من الجدير بالذكر أن الحوافز الملموسة هي واحدة من الحوافز القديمة السريعة والفورية على حد سواء وتقدر على الفور جهود الفرد. أيضاً، قد تكون الحوافز الملموسة إيجابية مثل المكافآت والمساعدات والترقيات والنفود الإضافية الاستثنائية على الراتب، أو قد تكون سلبية مثل حرمان الموظفين من المكافآت والترقيات أو حتى تخفيض رواتبهم (Helal, 2009).

وقد حدد عمر عقيلي أهمية الحوافز في النقاط التالية: (عقيلي، 1982)

- المساهمة في إشباع العاملين ورفع روحهم المعنوية.
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها.
- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين.
- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتطورها.
- المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها.
- تحقيق نظام الحوافز يزيد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال كفاءة أفراد العاملين فالاختيار الدقيق للحافز المادي أو المعنوي يؤدي إلى رفع العاملين في بذل مجهود أكبر.
- تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين.
- تحسين الوضع الاجتماعي والنفسي للفرد وتحقيق عملية ربط للمصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظمته

3.2.2 صعوبات وعوائق نظام الحوافز الجيد

- يواجه نظام الحوافز العديد من التحديات والصعوبات في تطبيقه بشكل فعال، ويمكن حصر أهم المعوقات و الصعوبات الخاصة بنظام الحوافز فيما يلي: (رشيد، 2014)
- تطبيق نفس النظام في عدد كبير من المنظمات دون مراعاة اختلاف خصائص كل منظمة، مما يؤدي إلى عدم ملائمة النظام لاحتياجاتها الفريدة وتفاوتها في الهيكل التنظيمي والنشاط والحجم والثقافة المؤسسية والإمكانيات المتاحة.
 - نقص الدراسات المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم والعوامل التنظيمية والبيئية المؤثرة في الأداء والرضا الوظيفي، مما يجعل من الصعب تحديد نظام حوافز فعال.
 - عدم التقييم الدقيق لتوزيع الحوافز، حيث يحصل عدد كبير من الموظفين على نفس الحوافز بغض النظر عن اختلاف مجهودهم ومهاراتهم ومستوى أدائهم.

- سوء استخدام الحوافز من جانب بعض المدراء، فقد يستخدمها بعضهم للتخويف، أو إخفاء معايير الحوافز على مرؤوسهم، مما يؤدي إصابة العاملين بالتوتر، وسوء الظن والعدائية، ما ينتج عنه الإهمال، وعدم تحقيق النتائج المطلوبة. (هيجان، 1998)
- تدخل العوامل الشخصية والمحسوبية في تقييم العاملين، مما يؤدي إلى توزيع الحوافز لغير المستحقين وتجاهل المستحقين الفعليين.
- إهمال الحافز المعنوي الذي يتضمن تحسين بيئة العمل ومكان العمل وتوفير ظروف ملائمة للموظفين، وشعور الموظفين بعدم مشاركتهم في عملية صنع القرار وعدم اهتمام الإدارة بأرائهم ومقترحاتهم.
- تركيز الحوافز بشكل أساسي على المستوى الجماعي دون الفردي، مما يقلل من قيمتها ويجعلها غير فعالة في تحفيز الأفراد.
- عدم الربط الفعال بين الحافز والأداء، حيث يمكن أن يكون الموظفون سعداء ومرتاحين دون أن يتم تحفيزهم لزيادة إنتاجيتهم، نتيجة عدم وجود تخطيط فعال للقوى العاملة وعدم موضوعية تحديد الحوافز بناءً على أداء كل فرد.
- سوء استغلال سلطة منح الحافز من بعض الرؤساء الذين يركزون على الجانب السلبي للحافز. (إسماعيل وآخرون، 2000)

4.2.2 عناصر الحوافز.

التحفيز هو عملية تتعلق أساساً بثلاث عناصر أساسية هي: بذل الجهود، الأهداف، و احتياجات الأفراد. فإذا تم تحفيز الفرد فإنه يكون مستعداً لبذل المزيد من الجهد، ولكن هذا الجهد لا يكون إيجابياً وفعالاً إلا إذا تم توجيهه كماً وكيفاً لخدمة أهداف المؤسسة، وأخيراً فلكي تستمر عملية التحفيز فيجب أن ترتبط بإشباع بعض الاحتياجات لدى الفرص. (عبد السميع، 2016)

وعناصر الحوافز هي العوامل التي تحفز الأفراد على العمل بجد وتحقيق الأهداف المرجوة وتعتبر

الحوافز أداة قوية لتحفيز السلوك المرغوب، سواء في البيئة العملية أو في حياتنا الشخصية. وتختلف عناصر الحوافز من شخص لآخر ومن مجال لآخر، ولكن هناك بعض العناصر الأساسية التي يمكن أن تحفز الأفراد بشكل عام. ومن بين أبرز عناصر الحوافز: (نصر، 2021)

1. المكافأة المادية:

تشمل الرواتب والمكافآت المالية والعلاوات. يعتبر الحصول على مكافأة مالية مقابل الأداء المميز أحد أقوى الحوافز للعمل بجد وتحقيق النتائج المرجوة.

2. الترقية والتطوير الوظيفي:

فرص الترقية والتطور الوظيفي تعتبر حافزاً قوياً للأفراد، حيث يعملون بجد لتحسين أدائهم وزيادة فرصهم للتقدم في مسارهم المهني.

3. التقدير والاعتراف:

يشعر الأفراد بالحماس والحوافز عندما يتم تقدير جهودهم والاعتراف بإنجازاتهم. قد يكون ذلك من خلال توجيه الشكر وإعطاء التقديرات العلنية أو حتى تكريمهم بالجوائز.

4. البيئة العملية الإيجابية:

تلعب البيئة العملية دوراً هاماً في تحفيز الأفراد. بيئة عمل مشجعة ومليئة بالدعم والتعاون تزيد من رغبة الأفراد في تقديم أفضل أداء لهم.

5. التوازن بين العمل والحياة الشخصية:

يعتبر توفير التوازن بين الحياة العملية والحياة الشخصية حافزاً قوياً، حيث يشعر الأفراد برغبة أكبر في العمل بجد وتحقيق الأهداف عندما يحصلون على الوقت الكافي للاسترخاء والاهتمام بشؤونهم الشخصية.

6. تحقيق التحديات والنمو الشخصي:

يحتاج الأفراد إلى شعور بالتحدي والنمو المستمر لتحفيزهم. توفير فرص لتطوير المهارات والمعرفة والتحدي في مجال العمل يمكن أن يكون حافزاً قوياً.

5.2.2 أهم وسائل التحفيز الإيجابية

من أهم المحفزات الإيجابية بنوعها المادية والمعنوية ما يلي:

1. إثارة العمل لاهتمامات العاملين:

بمعنى أن يكون العمل متفقاً مع قدرات القائم بها ومهاراته واستعداداته وميوله ويتحقق ذلك بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

2. عدالة الأجر الأساسي وتحقيقه للاستقرار المادي والنفسي للعاملين.

ولتحقيق الاستقرار المادي عندما يتفق الأجر مع مستوى المعيشة السائدة في المجتمع وأن يكفل مستوى الأجر النقدي الحصول على مستوى مناسب من الأجل الحقيقي.

3. تحقيق الارتباط الكامل بين الأجر والعمل المؤدى في ضوء معدلات عادلة وموضوعية:

ومدخل التحفيز هنا هو أن يكون الأجر ذاته محفزاً للأداء في ضوء المعدلات النمطية للإنجاز ومن ثم يكافأ فقط من يتجاوز من العاملين هذه المعدلات المقررة وليس من أدى عمله على الوجه المطلوب فحسب.

4. كفاءة استقرار العاملين في أعمالهم:

وفي هذا ضمان استمرار العمل وحمايتهم من الفصل التعسفي، خاصة وأن العمل هو المصدر الوحيد لدخل الغالبية العظمى من أفراد القوى العاملة. ويعني استمرار العمل بالنسبة للعامل ضمان

استمرار مورده الذي يرفع من معنوياته ويؤمنه على حاضره ومستقبله.

5. توفير حوافز مادية ومعنوية:

وهذه ترتبط بإنتاجية العاملين ومن أمثلتها منح المكافآت التشجيعية المجزية والعلاوات الاستثنائية للعاملين الممتازين الذين يحققون الأهداف المنشودة أو الذين يؤدون أعمالاً ممتازة في نطاق زيادة الإنتاج أو تحسين مستوى أو خفض التكلفة وكذلك تحسين نوعية الخدمة المؤداة.

6. العلاوات الدورية:

حيث يتم ربط العلاوات الدورية بتحقيق الأهداف المنشودة أو بارتفاع الإنتاجية، وتحسين الأداء بطريقة مباشرة.

7. إشراك العاملين في الأرباح:

ومن صور التحفيز المادي إشراك العاملين في أرباح المشروعات بحيث يخصص لهم نصيب من الأرباح يوزع عليهم بنسبة المساهمة الفعلية لكل منهم في تحقيق الأهداف.

8. توفير الحوافز المعنوية:

ومن صور الحوافز المعنوية تتمثل في توفير فرص الترقيات الاستثنائية وأن يكون ذلك على أساس الكفاءة والحد من الترقية على أساس الأقدمية المطلقة.

ومن صور التحفيز المعنوي أيضاً توفير برامج الخدمات والمزايا الإضافية في مختلف نواحيها الاجتماعية والصحية. ومن أهم صور التحفيز المعنوي أيضاً هو إشراك العاملين في إدارة المشروع حيث تتاح للعاملين فرص الاشتراك في إدارة وسائل الإنتاج والمساهمة بأرائهم وأفكارهم في تخطيط مستقبل المشروع وتوجيه حاضره

6.2.2 أثر تحفيز موظفي المبيعات لزيادة الدافعية وتحسين أدائهم الوظيفي.

الحوافز لها دور كبير في تحفيز موظفي المبيعات لزيادة الدافعية وتحسين أدائهم الوظيفي، خاصة من خلال تطبيق مشاريع بيعيه مبتكرة مثلما تشير الدراسات التي تناولت أثر الحوافز في بيئات العمل المختلفة،

تشير العديد من الدراسات إلى أن الحوافز تلعب دوراً هاماً في زيادة الدافعية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين، فقد اشارت دراسة محمد بن ظافر الشهري (2022) بدراسة تأثير الحوافز على جودة الخدمات وأثبتت هذه الدراسات الدور الكبير الذي تلعبه الحوافز في تحسين الأداء داخل المؤسسات، ومع ذلك، يجب على القادة داخل المنظمات إدراك أن الحوافز وحدها ليست كافية لتحقيق أداء ممتاز وتعزيز الدافعية بل يجب على القادة أيضاً اتباع أفضل الممارسات في إدارة الموارد البشرية ويشمل ذلك توفير بيئة عمل محفزة للموظفين، وتوجيههم وتدريبهم، وتعزيز العدالة والشفافية في العمل، وتوفير فرص التطوير المهني، وهناك دراسات وأدلة قوية تشير إلى أن الحوافز تؤثر بشكل إيجابي على زيادة الدافعية وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي المؤسسات مثل دراسة (Djadda، 2023) ودراسة (Mohamed, 2019)، ويمكن للحوافز أن ترفع مستوى الالتزام والرغبة في تحقيق الأهداف المحددة، مما يؤدي إلى تعزيز الإنتاجية والأداء ويمكن بيان أثر الحوافز على موظفي المبيعات فيما يلي:

- أ. زيادة الرغبة في تحقيق الأهداف وتشجيع الموظفين عبر حوافز مالية وغير مالية، مثل المكافآت وترقيات العمل، يساهم في زيادة رغبتهم في العمل بجدية وتقديم أداء أفضل.
- ب. تعزيز المشاركة والإبداع من خلال تقديم حوافز تدفع الموظفين للمشاركة بفعالية والابتكار في تقديم الأفكار لتحسين الأداء وتحقيق أهداف المبيعات.
- ج. تحسين الأداء والإنتاجية فوجود حوافز موجهة وفق معايير الأداء يعد دافعاً أساسياً لتحفيز الموظفين على تحقيق الأهداف البيعية بشكل أفضل.
- د. رفع مستوى الرضا الوظيفي حيث أن يمكن للحوافز أن تساهم في تحسين رضا موظفي المبيعات عن وظائفهم، مما يعزز من استمراريتهم في المنظمة ويزيد من انتمائهم.

هـ. تعزيز التطوير المهني حيث أن الحوافز المرتبطة بالتدريب والتطوير يمكن أن تعزز من تحسين أداء موظفي المبيعات وتمكنهم من اكتساب مهارات جديدة تفيدهم في مشاريع المبيعات المبتكرة.

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

1.3 منهجية البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة تم تحديد مجتمع الدراسة والمتمثل في العاملين داخل شركة الاتصالات السعودية (STC) بالمملكة العربية السعودية حيث إنهم الهدف الأصيل في موضوع الدراسة، ونظراً لصعوبة

اجراء الحصر الشامل لمجتمع الدراسة فقد استخدمت الدراسة أسلوب العينات العشوائية من خلال استمارة جوجل فورم والتي تم توزيع الرابط الخاص بها على افراد مجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 356 فرد وهم الذين أجابوا على اسئلة استمارة الاستبيان.

3.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات:

تعتمد الدراسة على مصدرين اساسيين في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:

- ❖ المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة والدوريات والمجلات العلمية والمقالات
- ❖ المصادر الأولية: حيث تعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع الدراسة

5.3 الأساليب الإحصائية:

1. التوزيعات التكرارية، النسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة
2. المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية لوصف مستوى استجابة افراد عينة الدراسة لمحاوَر أداة الدراسة
3. اختبار كرونباخ ألفا: للتعرف على ثبات أداة الدراسة.
4. معامل الارتباط لبيرسون: للتعرف على صدق أداة الدراسة والعلاقات بين المتغيرات
5. معادلة الانحدار البسيط: لاختبار فروض الدراسة

6.3 أداة الدراسة

قام البحث باستخدام استمارة استبيان التي تكونت من القسم الأول الذي يتناول البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات

الخبرة) ويشتمل القسم الثاني علي العبارات المتعلقة بمحور دور القادة ويتكون من اربع ابعاد ((التأثير المثالي – التحفيز الروحي - الإثارة الفكرية – الاعتبارات الفردية) والذي يتضمن 34 عبارة ويشتمل القسم الثالث علي العبارات المتعلقة بمحور تحفيز موظفي المبيعات من خلال مشاريع بيعية مبتكرة ويتضمن 13 عبارة وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

جدول (1) طريقة تصحيح مقياس ليكرت

التدريج	مو افق بشدة	مو افق	محايد	غير مو افق	غير مو افق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1
قيمة المتوسط الحسابي	5-4.20	3.4 – 4.19	2.60 – 3.39	1.80 – 2.59	1 – 1.79
مستوى درجة التأثير	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا

7.3 صدق أداة الدراسة:

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق استخدام معامل الارتباط بيرسون لتحديد مستوى التجانس الداخلي لأداة الدراسة م حيث جاءت النتائج كما يلي:

❖ المحور الاول: دور القادة

جدول 2: معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول

م	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الاحصائية
التأثير المثالي			
1	يتعامل القادة بشكل نموذجي كقدوة لكافة العاملين	0.760**	0.000
2	يهتم القادة بتحقيق المصلحة العامة بغض النظر عن مصلحته الشخصية	0.802**	0.000
3	يملك القادة القدرة على تشجيع العاملين على تأدية أعمالهم	0.737**	0.000
4	يحظى القادة باحترام وثقة كافة العاملين	0.680**	0.000
5	يلتزم القادة بإتباع القيم والمثل العليا في سلوكياته وتصرفاته	0.688**	0.000
6	يملك القادة الحزم في اتخاذ كافة قراراته	0.700**	0.000
7	يهتم القادة بتوضيح أهداف ورسالة الإدارة إلى العاملين	0.730**	0.000
8	يملك القادة القدرة على التعامل مع كافة المواقف والظروف المحيطة ببيئة العمل.	0.726**	0.000
التحفيز الروحي			
9	يستطيع القادة تحويل الرؤية والرسالة الخاصة بالجامعة إلى واقع ملموس	0.754**	0.000
10	يعمل المدير علي غرس الحماس داخل كافة العاملين	0.733**	0.000
11	يهتم القادة بتحفيز العاملين على تحقيق رؤية وأهداف الجامعة	0.741**	0.000

12	يعمل القادة علي تحقيق أهداف الإدارة من خلال العمل الجماعي وروح الفريق	0.749**	0.000
13	يهتم القادة باطلاع العاملين على كافة الخطوات المطلوبة لإنجاز الاهداف	0.583**	0.000
14	يهتم القادة بالابتكار والابداع في تنفيذ المهام المطلوبة	0.808**	0.000
15	يعمل القادة علي منح العلاوات والمكافآت التي تتوافق مع حجم الإنجاز الذي يحققه العاملين في تأدية المهام	0.732**	0.000
16	يهتم القادة بتشجيع العاملين على الثقة بأنفسهم وقدراتهم	0.770**	0.000
الاستثارة الفكرية			
17	يعمل القادة على التعرف على أفكار العاملين المتعلقة بكيفية حل مشاكل العمل	0.747**	0.000
18	يقوم القادة بتشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات	0.800**	0.000
19	يهتم القادة باقتراح طرق وافكار جديدة على العاملين تساهم في إنجاز الأعمال في وقت أقل وبكفاءة أعلي	0.782**	0.000
20	يهتم القادة بمكافأة العاملين على إنجاز المهام المتعلقة بالعمل	0.798**	0.000
21	يهتم القادة بالتعرف على طموحات وأحلام العاملين المستقبلية	0.795**	0.000
22	يثق القادة في كفاءة وقدرة العاملين على إنجاز المهام التي يتم طلبها منهم	0.823**	0.000
23	يشجع القادة العاملين على اتخاذ القرارات في ظل المخاطرة المحسوبة	0.646**	0.000

24	يؤمن القادة بأهمية التغيير في أساليب العمل من خلال استخدام الاساليب الحديثة والمتطورة	0.797**	0.000
25	يشجع القادة العاملين معه على التفكير الإبداعي في حل المشكلات	0.828**	0.000
الاعتبارات الفردية			
26	يهتم القادة بالفروق الفردية بين العاملين في إنجاز المهام	0.619**	0.000
27	يعمل القادة بالتعرف على كافة الملاحظات الفردية لتنمية قدرات العاملين	0.731**	0.000
28	يقوم القادة بالتركيز على تصحيح الأخطاء الحادثة أثناء تأدية العمل أولاً بأول	0.760**	0.000
29	يهتم القادة بالتعامل مع كل شخص بالطريقة المناسبة له	0.706**	0.000
30	يعمل القادة على الاستماع لأراء كافة العاملين ووجهات النظر الخاصة بهم تجاه العمل	0.842**	0.000
31	يهتم القادة بالتعرف على احتياجات وظروف كافة العاملين معه سواء داخل العمل أو خارجه	0.743**	0.000
32	يهتم القادة بالتعرف على إمكانيات وقدرات كافة العاملين معه	0.754**	0.000
33	يهتم القادة بتكوين علاقات جيدة مع كافة العاملين داخل العمل وخارجه	0.745**	0.000
34	يهتم القادة بتنمية القدرات والامكانيات التي تميز كل فرد يعمل معه	0.738**	0.000

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

ويتبين من الجدول السابق رقم (2) أن جميع قيم معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) وهذا يعني أن ارتفاع مستوى الصدق لعبارات المحور الأول للاستبيان مما يدل إنه صالح للتطبيق لتحقيق أهداف الدراسة.

❖ المحور الثاني: تحفيز موظفي المبيعات من خلال مشاريع بيعية مبتكرة

جدول 3: معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

م	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الاحصائية
1	توفر الشركة نظاما للعلاوات الدورية للمساهمة في تحفيز موظفي المبيعات على إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية	0.768**	0.000
2	يشجع نظام الحوافز موظفي المبيعات على التفكير في ابتكار طرق جديدة للقيام بالعمل	0.775**	0.000
3	يساهم نظام الحوافز في توفير رغبة واستعداد موظفي المبيعات للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإنجاز العمل	0.800**	0.000
4	تقدم الشركة أجور العمل الإضافي لموظفي المبيعات تتناسب مع مجهوداتهم	0.789**	0.000
5	توفر الشركة البيئة والمناخ المناسب للعمل	0.859**	0.000
6	تمنح الشركة شهادات تقدير وتكريم لموظفي المبيعات الأكفاء	0.778**	0.000
7	تهتم الشركة بأخذ آراء موظفي المبيعات في خطط التطوير التي تسعى إلى تحقيقها	0.805**	0.000

0.000	0.824**	8	تحرص الشركة على إعطاء فرصة عادلة لموظفي المبيعات في تقديم الشكاوى والاقتراحات
0.000	0.665**	9	تقوم الشركة بتوفير الرعاية الصحية اللازمة لموظفي المبيعات وأسرهم
0.000	0.844**	10	تهتم الشركة بتقديم المساعدة المادية لموظفي المبيعات عند تعرضهم لمشكلات أو حوادث.
0.000	0.720**	11	تقوم الشركة بتوفير الرعاية الترفيهية والاجتماعية لموظفي المبيعات وأسرهم
0.000	0.836**	12	تتيح الشركة فرص التطوير لموظفي المبيعات
0.000	0.780**	13	تحفز الشركة موظفي المبيعات من خلال المشاركة في الأرباح الشهرية

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

ويتبين من الجدول السابق رقم (3) أن جميع قيم معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) وهذا يعني أن ارتفاع مستوى الصدق لعبارات المحور الثاني للاستبيان مما يدل إنه صالح للتطبيق لتحقيق أهداف الدراسة.

8.3 ثبات أداة الدراسة

تم حساب ثبات استمارة الاستبيان باستخدام معامل ألفا كور نباخ، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول 4: نتائج ثبات أداة الدراسة بأسلوب ألفا كرونباخ

المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
دور القادة	34	0.980
تحفيز موظفي المبيعات من خلال مشاريع بيعية مبتكرة	13	0.947
إجمالي استمارة الاستبيان	47	0.984

يبين جدول (4) نتائج ثبات أداة الدراسة المستخدمة، وتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha كانت قيمتها أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يوضح ارتفاع مستوى ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة ويؤكد صلاحيتها لتحقيق أغراض وأهداف الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل النتائج

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

1.4 خصائص أفراد عينة الدراسة

جدول 5: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للخصائص الشخصية

الخصائص	الفئات	التكرارات	%
النوع	ذكر	140	39.3
	أنثى	216	60.7
العمر	من 22 الى 30 سنة	104	29.2
	من 31 سنة إلى اقل من 40 سنة	132	37.1
	من 41 إلى 50 سنة	116	32.6
	أكثر من 50 سنة	4	1.1
المؤهل العلمي	ثانوي	32	9.0
	جامعي	248	69.7
	دراسات عليا	76	21.3
المسمى الوظيفي	موظف	304	85.4
	رئيس قسم	12	3.4
	مدير ادارة	40	11.2

32.6	116	من 1 الى 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة الوظيفية
14.6	52	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	
52.8	188	أكثر من 10 سنوات	

2.4 تحليل محاور الدراسة

○ أولاً: دور القادة

1- التأثير المثالي

جدول (6) عبارات التأثير المثالي

الموافقة	الترتيب	الانحراف	المتوسط	العبرة
مرتفع	2	0.905	4.079	يتعامل القادة بشكل نموذجي كقدوة لكافة العاملين
مرتفع	3	0.991	4.034	يهتم القادة بتحقيق المصلحة العامة بغض النظر عن مصلحته الشخصية
مرتفع جدا	1	0.812	4.202	يملك القادة القدرة على تشجيع العاملين على تأدية أعمالهم
مرتفع	6	0.874	3.933	يحظى القادة باحترام وثقة كافة العاملين
مرتفع	4	0.896	4.011	يلتزم القادة بإتباع القيم والمثل العليا في سلوكياته وتصرفاته
مرتفع	5	0.927	4.000	يملك القادة الحزم في اتخاذ كافة قراراته
مرتفع	8	0.965	3.798	يهتم القادة بتوضيح أهداف ورسالة الإدارة إلى العاملين

مرتفع	7	1.016	3.910	يملك القادة القدرة على التعامل مع كافة المواقف والظروف المحيطة ببيئة العمل.
-------	---	-------	-------	---

تبين ان العبارة (يملك القادة القدرة على تشجيع العاملين على تأدية أعمالهم) في المرتبة الاولى بقيمة 4.202 بينما العبارة رقم (يهم القادة بتوضيح أهداف ورسالة الإدارة إلى العاملين) في المرتبة الأخيرة بقيمة 3.798 وتبين ان عبارات التأثير المثالي جاءت عبارة واحدة بموافقة مرتفعة جدا وسبع عبارات بموافقة مرتفعة مما يوضح ان هناك مستوى مرتفع من التأثير المثالي للقادة داخل شركة الاتصالات السعودية (STC) بالمملكة العربية السعودية بقيمة 3.996 وانحراف 0.923

2- التحفيز

جدول (7) عبارات التحفيز

الموافقة	الترتيب	الانحراف	المتوسط	العبارة
مرتفع	6	0.721	3.978	يستطيع القادة تحويل الرؤية والرسالة الخاصة بالجامعة إلى واقع ملموس
مرتفع	3	0.802	4.034	يعمل المدير علي غرس الحماس داخل كافة العاملين
مرتفع	4	0.744	4.011	يهم القادة بتحفيز العاملين على تحقيق رؤية وأهداف الجامعة
مرتفع	1	0.866	4.135	يعمل القادة على تحقيق أهداف الإدارة من خلال العمل الجماعي وروح الفريق
مرتفع	7	0.901	3.955	يهم القادة باطلاع العاملين على كافة الخطوات المطلوبة لإنجاز الاهداف
مرتفع	2	0.778	4.067	يهم القادة بالابتكار والابداع في تنفيذ المهام المطلوبة

مرتفع	5	0.883	4.011	يعمل القادة علي منح العلاوات والمكافآت التي تتوافق مع حجم الإنجاز الذي يحققه العاملين في تأدية المهام
مرتفع	8	1.102	3.775	يهتم القادة بتشجيع العاملين على الثقة بأنفسهم وقدراتهم

تبين ان العبارة (يعمل القادة على تحقيق أهداف الإدارة من خلال العمل الجماعي وروح الفريق) في المرتبة الاولى بقيمة 4.135 بينما العبارة رقم (يهتم القادة بتشجيع العاملين على الثقة بأنفسهم وقدراتهم) في المرتبة الأخيرة بقيمة 3.775 وتبين ان عبارات التحفيز جاءت كلها بموافقة مرتفعة مما يوضح ارتفاع مستوى قدرة القادة داخل شركة الاتصالات السعودية (STC) بالملكة العربية السعودية على التحفيز الروحي لموظفي المبيعات بقيمة 3.996 وانحراف 0.850

3- الاستثارة الفكرية

جدول (8) عبارات الاستثارة الفكرية

الموافقة	الترتيب	الانحراف	المتوسط	العبارة
مرتفع	2	0.837	4.000	يعمل القادة على التعرف على أفكار العاملين المتعلقة بكيفية حل مشاكل العمل
مرتفع	3	0.816	3.989	يقوم القادة بتشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات
مرتفع	4	0.870	3.989	يهتم القادة باقتراح طرق وافكار جديدة على العاملين تساهم في إنجاز الأعمال في وقت أقل وبكفاءة أعلى
مرتفع	5	0.943	3.944	يهتم القادة بمكافأة العاملين على إنجاز المهام المتعلقة بالعمل

مرتفع	9	0.960	3.584	يهتم القادة بالتعرف على طموحات وأحلام العاملين المستقبلية
مرتفع	6	0.769	3.865	يثق القادة في كفاءة وقدرة العاملين على إنجاز المهام التي يتم طلبها منهم
مرتفع	7	0.858	3.854	يشجع القادة العاملين على اتخاذ القرارات في ظل المخاطرة المحسوبة
مرتفع	1	0.795	4.022	يؤمن القادة بأهمية التغيير في أساليب العمل من خلال استخدام الأساليب الحديثة والمتطورة
مرتفع	8	0.946	3.820	يشجع القادة العاملين معه على التفكير الإبداعي في حل المشكلات

تبين ان العبارة (يؤمن القادة بأهمية التغيير في أساليب العمل من خلال استخدام الأساليب الحديثة والمتطورة) في المرتبة الاولى بقيمة 4.022 بينما العبارة رقم (يهتم القادة بالتعرف على طموحات وأحلام العاملين المستقبلية) في المرتبة الأخيرة بقيمة 3.584 وتبين ان عبارات الاستثارة الفكرية جاءت كلها بموافقة مرتفعة مما يوضح ارتفاع مستوى قدرة القادة داخل شركة الاتصالات السعودية (STC) بالملكة العربية السعودية على الاستثارة الفكرية لموظفي المبيعات بقيمة 3.896 وانحراف 0.866

4- الاعتبارات الفردية

جدول (9) عبارات الاعتبارات الفردية

الموافقة	الترتيب	الانحراف	المتوسط	العبارة
مرتفع	6	0.840	3.921	يهتم القادة بالفروق الفردية بين العاملين في إنجاز المهام

مرتفع	5	0.899	3.933	يعمل القادة بالتعرف على كافة الملاحظات الفردية لتنمية قدرات العاملين
مرتفع	2	0.889	4.000	يقوم القادة بالتركيز على تصحيح الاخطاء الحادثة أثناء تأدية العمل أولاً بأول
مرتفع	1	0.849	4.045	يهتم القادة بالتعامل مع كل شخص بالطريقة المناسبة له
مرتفع	8	0.932	3.888	يعمل القادة على الاستماع لأراء كافة العاملين ووجهات النظر الخاصة بهم تجاه العمل
مرتفع	9	0.873	3.775	يهتم القادة بالتعرف على احتياجات وظروف كافة العاملين معه سواء داخل العمل أو خارجه
مرتفع	3	0.914	4.000	يهتم القادة بالتعرف على إمكانيات وقدرات كافة العاملين معه
مرتفع	4	0.869	3.966	يهتم القادة بتكوين علاقات جيدة مع كافة العاملين داخل العمل وخارجه
مرتفع	7	0.885	3.910	يهتم القادة بتنمية القدرات والامكانيات التي تميز كل فرد يعمل معه

تبين ان العبارة (يهتم القادة بالتعامل مع كل شخص بالطريقة المناسبة له) في المرتبة الاولى بقيمة 4.045 بينما العبارة رقم (يهتم القادة بالتعرف على احتياجات وظروف كافة العاملين معه سواء داخل العمل أو خارجه) في المرتبة الأخيرة بقيمة 3.775 وتبين ان عبارات الاعتبارات الفردية جاءت كلها بموافقة مرتفعة مما يوضح ان هناك مستوى مرتفع من مراعاة الاعتبارات الفردية لدى القادة داخل شركة الاتصالات السعودية (STC) بالملكة العربية السعودية بقيمة 3.938 وانحراف 0.884

وتبين مما سبق ارتفاع مستوى دور القادة داخل شركة الاتصالات السعودية (STC) بالملكة العربية السعودية بقيمة 3.957 وانحراف 0.881

❖ ثانيا: تحفيز موظفي المبيعات من خلال مشاريع بيعيه مبتكرة

جدول (10) عبارات تحفيز موظفي المبيعات من خلال مشاريع بيعيه مبتكرة

الموافقة	الترتيب	الانحراف	المتوسط	العبارة
مرتفع	7	0.765	3.955	توفر الشركة نظاما للعلوات الدورية للمساهمة في تحفيز موظفي المبيعات على إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية
مرتفع	11	0.844	3.854	يشجع نظام الحوافز موظفي المبيعات على التفكير في ابتكار طرق جديدة للقيام بالعمل
مرتفع	8	0.826	3.921	يساهم نظام الحوافز في توفير رغبة واستعداد موظفي المبيعات للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإنجاز العمل
مرتفع	5	0.856	3.966	تقدم الشركة أجور العمل الإضافي لموظفي المبيعات تتناسب مع مجهوداتهم
مرتفع	9	0.851	3.899	توفر الشركة البيئة والمناخ المناسب للعمل
مرتفع	13	0.862	3.809	تمنح الشركة شهادات تقدير وتكريم لموظفي المبيعات الأكفاء
مرتفع	12	0.871	3.820	تهتم الشركة بأخذ آراء موظفي المبيعات في خطط التطوير التي تسعى إلى تحقيقها
مرتفع	6	0.750	3.955	تحرص الشركة على إعطاء فرصة عادلة لموظفي المبيعات في تقديم الشكاوى والاقتراحات
مرتفع	4	0.809	3.978	تقوم الشركة بتوفير الرعاية الصحية اللازمة لموظفي المبيعات وأسرهم

مرتفع	10	0.816	3.888	تهتم الشركة بتقديم المساعدة المادية لموظفي المبيعات عند تعرضهم لمشكلات أو حوادث.
مرتفع	2	0.926	4.045	تقوم الشركة بتوفير الرعاية الترفيهية والاجتماعية لموظفي المبيعات واسرهم
مرتفع	3	0.766	3.978	تتيح الشركة فرص التطوير لموظفي المبيعات
مرتفع	1	0.822	4.045	تحفز الشركة موظفي المبيعات من خلال المشاركة في الأرباح الشهرية

تبين ان العبارة (تحفز الشركة موظفي المبيعات من خلال المشاركة في الأرباح الشهرية) في المرتبة الاولى بقيمة 4.045 بينما العبارة رقم (تمنح الشركة شهادات تقدير وتكريم لموظفي المبيعات الأكفاء) في المرتبة الأخيرة بقيمة 3.809 وتبين ان عبارات تحفيز موظفي المبيعات من خلال مشاريع بيعيه مبتكرة جاءت كلها بموافقة مرتفعة مما يوضح ان هناك مستوى مرتفع من تحفيز موظفي المبيعات من خلال مشاريع بيعيه مبتكرة داخل شركة الاتصالات السعودية (STC) بالمملكة العربية السعودية بقيمة 3.932 وانحراف 0.828

3.4 اختبارفروض الدراسة

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور القادة بأبعاده (التأثير المثالي – التحفيز الروحي - الإثارة الفكرية – الاعتبارات الفردية) في تحفيز موظفي المبيعات من خلال مشاريع بيعيه مبتكرة: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية (STC).

جدول (11) اختبارالفرضية الرئيسية

الفرض	قيمة B	قيمة (t)	قيمة (F)	قيمة (R ²)	قيمة (R)	الدلالة	المعنوية
الرئيسية	0.268	**22.474	**505.065	0.742	0.861	0.000	0.01

تبيين وجود تأثير طردي دال إحصائية لدور القادة بأبعاده (التأثير المثالي – التحفيز الروحي - الإثارة الفكرية – الاعتبارات الفردية) في تحفيز موظفي المبيعات من خلال مشاريع بيعيه مبتكرة في شركة الاتصالات السعودية (STC) عند 0.01 ووجود علاقة طردية بين دور القادة بأبعاده (التأثير المثالي – التحفيز الروحي - الإثارة الفكرية – الاعتبارات الفردية) في تحفيز موظفي المبيعات من خلال مشاريع بيعيه مبتكرة في شركة الاتصالات السعودية (STC) بقيمة 0.861 وتبين أن كلما ازداد دور القادة بأبعاده (التأثير المثالي – التحفيز الروحي - الإثارة الفكرية – الاعتبارات الفردية) بمقدار 1 % ازداد تحفيز موظفي المبيعات في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمقدار 0.268 % وهو ما يوضح عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير المثالي في تحفيز موظفي المبيعات من خلال مشاريع بيعيه مبتكرة: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية (STC).

جدول (12) اختبار الفرضية الفرعية الاولى

الفرض	قيمة B	قيمة (t)	قيمة (F)	قيمة (R ²)	قيمة (R)	الدلالة	المعنوية
الفرعية الاولى	1.000	**13.373	**178.830	0.504	0.710	0.000	0.01

تبيين وجود تأثير طردي دال إحصائية لمستوي التأثير المثالي في تحفيز موظفي المبيعات من خلال مشاريع بيعيه مبتكرة في شركة الاتصالات السعودية (STC) عند 0.01 ووجود علاقة طردية بين التأثير المثالي وتحفيز موظفي المبيعات من خلال مشاريع بيعيه مبتكرة في شركة الاتصالات السعودية (STC) بقيمة 0.710 وتبين أن كلما ازداد تطبيق التأثير المثالي بمقدار 1 % ازداد تحفيز موظفي المبيعات في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمقدار 1 % وهو ما يوضح عدم صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز الروحي في تحفيز موظفي المبيعات من خلال مشاريع بيعيه مبتكرة: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية (STC).

جدول (13) اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الفرض	قيمة B	قيمة (t)	قيمة (F)	قيمة (R ²)	قيمة (R)	الدلالة	المعنوية
الفرعية الثانية	1.188	**15.485	**239.782	0.577	0.759	0.000	0.01

تبين وجود تأثير طردي دال إحصائية لمستوي التحفيز الروحي في تحفيز موظفي المبيعات من خلال مشاريع بيعيه مبتكرة في شركة الاتصالات السعودية (STC) عند 0.01 ووجود علاقة طردية بين التحفيز الروحي وتحفيز موظفي المبيعات من خلال مشاريع بيعيه مبتكرة في شركة الاتصالات السعودية (STC) بقيمة 0.759 وتبين أن كلما ازداد تطبيق التحفيز الروحي بمقدار 1% ازداد تحفيز موظفي المبيعات في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمقدار 1.188% وهو ما يوضح عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة

■ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإثارة الفكرية في تحفيز موظفي المبيعات من خلال مشاريع بيعيه مبتكرة: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية (STC).

جدول (14) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الفرض	قيمة B	قيمة (t)	قيمة (F)	قيمة (R ²)	قيمة (R)	الدلالة	المعنوية
الفرعية الثالثة	1.087	**18.753	**351.684	0.666	0.816	0.000	0.01

تبين وجود تأثير طردي دال إحصائية لمستوي الاستثارة الفكرية في تحفيز موظفي المبيعات من خلال مشاريع بيعيه مبتكرة في شركة الاتصالات السعودية (STC) عند 0.01 ووجود علاقة طردية بين الاستثارة الفكرية وتحفيز موظفي المبيعات من خلال مشاريع بيعيه مبتكرة في شركة الاتصالات السعودية

(STC) بقيمة 0.816 وتبين أن كلما ازداد تطبيق الاستثارة الفكرية بمقدار 1 % ازداد في تحفيز موظفي

المبيعات من خلال مشاريع بيعيه مبتكرة في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمقدار 1.087 %

■ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاعتبارات الفردية في تحفيز موظفي

المبيعات من خلال مشاريع بيعيه مبتكرة: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية (STC).

جدول (15) اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

الفرض	قيمة B	قيمة (t)	قيمة (F)	قيمة (R ²)	قيمة (R)	الدلالة	المعنوية
الفرعية الرابعة	1.095	**19.915	**396.617	0.693	0.832	0.000	0.01

تبين وجود تأثير طردي دال إحصائية لمستوي الاعتبارات الفردية في تحفيز موظفي المبيعات من

خلال مشاريع بيعيه مبتكرة في شركة الاتصالات السعودية (STC) عند 0.01 ووجود علاقة طردية بين

الاعتبارات الفردية وتحفيز موظفي المبيعات من خلال مشاريع بيعيه مبتكرة في شركة الاتصالات السعودية

(STC) بقيمة 0.832 وتبين أن كلما ازداد تطبيق الاعتبارات الفردية بمقدار 1 % ازداد تحفيز موظفي

المبيعات من خلال مشاريع بيعيه مبتكرة في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمقدار 1.095 %

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات لدراسات وابحث يمكن اجراؤها في المستقبل

1.5 استنتاجات الدراسة

- ✓ هناك مستوى مرتفع من التأثير المثالي للقادة داخل شركة الاتصالات السعودية (STC) بالمملكة العربية السعودية بقيمة 3.996 وانحراف 0.923
- ✓ ارتفاع مستوى قدرة القادة داخل شركة الاتصالات السعودية (STC) بالمملكة العربية السعودية على التحفيز الروحي لموظفي المبيعات بقيمة 3.996 وانحراف 0.850
- ✓ ارتفاع مستوى قدرة القادة داخل شركة الاتصالات السعودية (STC) بالمملكة العربية السعودية على الاستثارة الفكرية لموظفي المبيعات بقيمة 3.896 وانحراف 0.866
- ✓ هناك مستوى مرتفع من مراعاة الاعتبارات الفردية لدى القادة داخل شركة الاتصالات السعودية (STC) بالمملكة العربية السعودية بقيمة 3.938 وانحراف 0.884
- ✓ ارتفاع مستوى دور القادة داخل شركة الاتصالات السعودية (STC) بالمملكة العربية السعودية بقيمة 3.957 وانحراف 0.881 وتختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة (العفري، 2019) التي أوضحت وجود مساوئ متوسط
- ✓ هناك مستوى مرتفع من تحفيز موظفي المبيعات من خلال مشاريع بيعيه مبتكرة داخل شركة الاتصالات السعودية (STC) بالمملكة العربية السعودية بقيمة 3.932 وانحراف 0.828

✓ تبين وجود تأثير طردي دال إحصائية لدور القادة بأبعادها (التأثير المثالي – التحفيز الروحي - الإثارة الفكرية – الاعتبارات الفردية) في تحفيز موظفي المبيعات من خلال مشاريع بيعيه مبتكرة في شركة الاتصالات السعودية (STC) عند 0.01 ووجود علاقة طردية بين دور القادة بأبعادها (التأثير المثالي – التحفيز الروحي - الإثارة الفكرية – الاعتبارات الفردية) في تحفيز موظفي المبيعات من خلال مشاريع بيعيه مبتكرة في شركة الاتصالات السعودية (STC) بقيمة 0.861 وتبين أن كلما ازداد دور القادة بأبعادها (التأثير المثالي – التحفيز الروحي - الإثارة الفكرية – الاعتبارات الفردية) بمقدار 1 % ازدادت تحفيز موظفي المبيعات في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمقدار 0.268 % وهو ما يوضح عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (المالح، 2019) ومع نتيجة دراسة (العفري، 2019) وكذلك تتفق مع نتيجة دراسة (Djadda, 2023)

✓ وجود تأثير طردي دال إحصائية لمستوي التأثير المثالي في تحفيز موظفي المبيعات من خلال مشاريع بيعيه مبتكرة في شركة الاتصالات السعودية (STC) عند 0.01 ووجود علاقة طردية بين التأثير المثالي وتحفيز موظفي المبيعات من خلال مشاريع بيعيه مبتكرة في شركة الاتصالات السعودية (STC) بقيمة 0.710 وتبين أن كلما ازداد تطبيق التأثير المثالي بمقدار 1 % ازداد تحفيز موظفي المبيعات في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمقدار 1 % وهو ما يوضح عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة

✓ وجود تأثير طردي دال إحصائية لمستوي التحفيز الروحي في تحفيز موظفي المبيعات من خلال مشاريع بيعيه مبتكرة في شركة الاتصالات السعودية (STC) عند 0.01 ووجود علاقة طردية بين التحفيز الروحي وتحفيز موظفي المبيعات من خلال مشاريع بيعيه مبتكرة في شركة الاتصالات السعودية (STC) بقيمة 0.759 وتبين أن كلما ازداد تطبيق التحفيز الروحي بمقدار 1 % ازداد تحفيز موظفي المبيعات في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمقدار 1.188 % وهو ما يوضح عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة

✓ وجود تأثير طردي دال إحصائية لمستوي الاستثارة الفكرية في تحفيز موظفي المبيعات من خلال مشاريع بيعيه مبتكرة في شركة الاتصالات السعودية (STC) عند 0.01 ووجود علاقة طردية بين الاستثارة الفكرية وتحفيز موظفي المبيعات من خلال مشاريع بيعيه مبتكرة في شركة الاتصالات السعودية (STC) بقيمة 0.816 وتبين أن كلما ازداد تطبيق الاستثارة الفكرية بمقدار 1 % ازداد في

تحفيز موظفي المبيعات من خلال مشاريع بيعيه مبتكرة في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمقدار

1.087%

✓ وجود تأثير طردي دال إحصائية لمستوى الاعتبارات الفردية في تحفيز موظفي المبيعات من خلال

مشاريع بيعيه مبتكرة في شركة الاتصالات السعودية (STC) عند 0.01 ووجود علاقة طردية بين

الاعتبارات الفردية وتحفيز موظفي المبيعات من خلال مشاريع بيعيه مبتكرة في شركة الاتصالات

السعودية (STC) بقيمة 0.832 وتبين أن كلما ازداد تطبيق الاعتبارات الفردية بمقدار 1% ازداد تحفيز

موظفي المبيعات من خلال مشاريع بيعيه مبتكرة في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمقدار

1.095%

2.5 التوصيات

➤ العمل على الحفاظ على المستوى المتميز من دور القادة في شركة الاتصالات السعودية (STC) من

خلال توفير كافة الوسائل التي يمكن من خلالها الاطلاع على الأساليب الحديثة في مجال القيادة

والإدارة

➤ الاهتمام بتنمية قدرات موظفي المبيعات وتدريبهم على كيفية تنفيذ العمليات البيعية وفق المعطيات

والظروف المتاحة

➤ العمل على إجراء المزيد من الأبحاث المتعلقة بتأثير القادة على مستويات الأداء وكذلك المتعلقة بكيفية

تطوير مستويات موظفي المبيعات

Abstract

This study aims to understand the role of leaders in motivating sales employees through innovative sales projects, using a case study on Saudi Telecom Company (STC). The descriptive and analytical methodology was adopted for data collection and analysis, with a questionnaire being the primary tool for gathering information from a random sample of 356 employees from the company. Statistical analysis tools such as frequency distributions, mean calculations, and correlation coefficients were used to test the hypotheses.

The results showed that there is a high level of leadership influence in motivating employees within STC, through various approaches including ideal influence, spiritual motivation, intellectual stimulation, and consideration of individual differences. The study highlighted that leaders' roles in creating an environment that encourages innovation and commitment significantly contributed to improving sales performance.

The study recommends the continued development of leadership skills within STC and the enhancement of innovative motivation strategies. It also suggests conducting further research on the relationship between leadership and employee motivation to boost performance levels and achieve the company's strategic objectives.

Keywords: Employee motivation, innovative sales projects, leadership, Saudi Telecom Company (STC), innovation.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- المالح، هلا محمد مدير. (2019). دور القادة التحويليين في إدارة التغيير التنظيمي. مجلة الإقتصاد الإسلامي العالمية، ع82، 11 - 29.
- إسماعيل، محامدين و آخرون، (2000)، دليل الحياة المدرسية، مديرية التقويم وتنظيم الحياة المدرسية والتكوينات المشتركة بين الأكاديميات، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- بشكيط، نسرین. (2022)، دور القيادة في تحسين أداء العاملين – دراسة ميدانية بالمؤسسة الكاتمية للمواد العازلة والفلين- جيجل، رسالة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى.
- بوشريط، أسماء و عقون، نادية. (2023)، تأثير القيادة على الأداء الوظيفي لدى العاملين - دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز التوزيع- سونلغاز – قالمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة.
- حسن، تفيدة محمود إبراهيم فهيم. (2023). دور القيادة التربوية في تطوير أداء قادة التربية الفنية. مجلة بحوث في التربية الفنية والفنون، مج23، ع3، 353 - 362.
- حسن، عبد العزيز علي، 2008: الادارة المتميزة للموارد البشرية تميز حدود، مكتبة المنصورة، مصر.
- الخيري، أسامة. (2013)، القيادة الإدارية، دار الراية للنشر و التوزيع، الأردن، ط1.
- رشيد، مجاهد، (2014)، أثر دوافع العمل والتحفيز كوسيلة لتحقيق الرضا الوظيفي والأداء في المنظمة، مجلة الاقتصاد التطبيقي والإحصاء، المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي، العدد22.
- الزهيري، إبراهيم عباس. (2006)، معوقات الدور القيادي لمديرات المدارس الثانوية بنات وكيفية التغلب عليها (دراسة ميدانية بمحافظتي الدقهلية ودمياط)، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد 43، مصر.

- شراحيلى، جابر بن عبدالله حسن. (2020). دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلم وفق تصورات قادة المدارس ومشرفيها. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع118، 213 - 245.
- الشهري، محمد بن ظافر عثمان. (2022)، أثر الحوافز علي جودة الخدمات الصحية دراسة تطبيقية على مستشفى عسير المركزي، المجلة العلمية لنشر البحوث.
- عباس، علي. (2008)، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان
- عبد السميع، جاد الرب و وديع، مارينا مجدى، (2016)، أثر القيادة الروحية على الدافعية للإنجاز، العدد الرابع، المجلد الأربعون، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- عبودي، زيد منير. (2007)، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة، دار حامد للنشر و التوزيع، د ب، ط1
- العساف، أحمد بن عبد المحسن. (2011)، مهارات القيادة وصفات القائد، ديوان مطبوعات السعودية، الرياض.
- العفرى، مرضي بن سعد بن فويران. (2019). دور قادة المدارس الثانوية بمنطقة القصيم في تفعيل الشراكة المجتمعية. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، ع17، 199 - 220.
- عقيلي، عمر وصفي، (1982)، إدارة الأفراد، مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية، عمان، الأردن.
- عياصرة، معن محمود، بن أحمد، مروان محمد، (2007)، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- فلية، فاروق عبده، محمد، عبد المجيد. (2005)، السلوك التنظيمي، في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، لبنان، ط1.
- كنعان، نواف. (2007)، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1.
- مالكية، تقوى. (2018)، دور القيادة في توجيه فريق العمل، مذكرة مقدمة لنيل الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي – تبسة.
- محمد، عبد المقصود محمد. (2011)، القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع، عمان، ط1.

- نصر، تحية طلال. (2021). مدى فاعلية الحافز المعنوي في رفع مستوى أداء العاملين بشركات السياحة المصرية فئة (أ) في ظل تداعيات جائحة كورونا بالتطبيق على القاهرة الكبرى، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، المجلد 15، العدد3.
- هيجان عبد الرحمان، (1998)، ضغوط العمل مصادرها و نتائجها و كيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.

ثانياً: المراجع الاجنبية

- Djadda, M., and Saidene, A. (2023). Leadership Styles and the Promotion of Working Group Life through Considerations of Motivation and Group Cohesion: Investigation with Employees of CEVITAL Bejaia Company. Journal of Scientific Research Notebooks, Vol. 11, No. 1, 170-186.
- Helal, M. A. , 2009. Thinking and Strategic Planning. Cairo, Center of Performance Development,
- Locke, H. S. and T. S. Braver , 2008 "Motivational Influences on Cognitive Control: Behavior, Brain Activation, and Individual Differences. Cogn. Affect. Behav. Neurosci.
- Locke, H. S. and T. S. Braver , 2008."Motivational Influences on Cognitive Control: Behavior, Brain Activation, and Individual Differences. Cogn. Affect. Behav. Neurosci.
- Mohamed, G. A., Zaki, M. M., and Aziz, W. M. (2019). Assessment of Motivation Strategies and its Impact on Employees' Performance in Quick Service Restaurants. Journal of the Faculty of Tourism and Hotels, Vol. 5, No. 5, 29-60.
- Palmer, W. , 2012 ." Incentive and Disincentive: Will They Affect Performance.
- Robbinses, S. P. and T. A. Judge , 2007, "Organizational Behavior, Pearson International Edition.

- Robbinses, S. P. and T. A. Judge , 2008, "Organizational Behavior, Pearson International Edition".
- Soudani, A., and Kharkhache, S. (2023). Empowerment and its Impact on Employee Loyalty: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Employees at the University of Mohamed Boudiaf in M'sila "Algeria". Journal of Humanities and Social Sciences, Vol. 9, No. 1, 1026-1043.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس دور القادة في تحفيز موظفي المبيعات من خلال مشاريع

بيعية مبتكرة: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية (STC)

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم

على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم

بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأثقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع

البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- الفئة العمرية ☐ من 22 الى 30 سنة ☐ من 31 سنة إلى اقل من 40 سنة ☐ من 41 إلى 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة
- 3- المؤهل العلمي ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا
- 4- المسمى الوظيفي ☐ مدير إدارة ☐ رئيس قسم ☐ موظف
- 5- سنوات الخبرة ☐ من 1 الى 5 سنوات ☐ من 6 سنوات إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

ثانياً محاور الاستبيان

المحور الأول: دور القادة، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
التأثير المثالي					
					يتعامل القادة بشكل نموذجي كقدوة لكافة العاملين
					يهتم القادة بتحقيق المصلحة العامة بغض النظر عن مصلحته الشخصية
					يملك القادة القدرة على تشجيع العاملين على تأدية أعمالهم
					يحظى القادة باحترام وثقة كافة العاملين
					يلتزم القادة بإتباع القيم والمثل العليا في سلوكياته وتصرفاته
					يملك القادة الحزم في اتخاذ كافة قراراته
					يهتم القادة بتوضيح أهداف ورسالة الإدارة إلى العاملين
					يملك القادة القدرة على التعامل مع كافة المواقف والظروف المحيطة ببيئة العمل.
التحفيز الروحي					
					يستطيع القادة تحويل الرؤية والرسالة الخاصة بالجامعة إلى واقع ملموس

					يعمل المدير علي غرس الحماس داخل كافة العاملين
					يهتم القادة بتحفيز العاملين على تحقيق رؤية وأهداف الجامعة
					يعمل القادة علي تحقيق أهداف الإدارة من خلال العمل الجماعي وروح الفريق
					يهتم القادة باطلاع العاملين على كافة الخطوات المطلوبة لإنجاز الاهداف
					يهتم القادة بالابتكار والابداع في تنفيذ المهام المطلوبة
					يعمل القادة علي منح العلاوات والمكافآت التي تتوافق مع حجم الإنجاز الذي يحققه العاملين في تأدية المهام
					يهتم القادة بتشجيع العاملين على الثقة بأنفسهم وقدراتهم
الاستثارة الفكرية					
					يعمل القادة على التعرف على أفكار العاملين المتعلقة بكيفية حل مشاكل العمل
					يقوم القادة بتشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات
					يهتم القادة باقتراح طرق و افكار جديدة على العاملين تساهم في إنجاز الأعمال في وقت أقل وبكفاءة أعلى

					يهتم القادة بمكافأة العاملين على إنجاز المهام المتعلقة بالعمل
					يهتم القادة بالتعرف على طموحات وأحلام العاملين المستقبلية
					يثق القادة في كفاءة وقدرة العاملين على إنجاز المهام التي يتم طلبها منهم
					يشجع القادة العاملين على اتخاذ القرارات في ظل المخاطرة المحسوبة
					يؤمن القادة بأهمية التغيير في أساليب العمل من خلال استخدام الأساليب الحديثة والمتطورة
					يشجع القادة العاملين معه على التفكير الإبداعي في حل المشكلات
الاعتبارات الفردية					
					يهتم القادة بالفروق الفردية بين العاملين في إنجاز المهام
					يعمل القادة بالتعرف على كافة الملاحظات الفردية لتنمية قدرات العاملين
					يقوم القادة بالتركيز على تصحيح الأخطاء الحادثة أثناء تأدية العمل أولاً بأول
					يهتم القادة بالتعامل مع كل شخص بالطريقة المناسبة له

					يعمل القادة على الاستماع لأراء كافة العاملين ووجهات النظر الخاصة بهم تجاه العمل
					يهتم القادة بالتعرف على احتياجات وظروف كافة العاملين معه سواء داخل العمل أو خارجه
					يهتم القادة بالتعرف على إمكانيات وقدرات كافة العاملين معه
					يهتم القادة بتكوين علاقات جيدة مع كافة العاملين داخل العمل وخارجه
					يهتم القادة بتنمية القدرات والامكانيات التي تميز كل فرد يعمل معه

المحور الثاني: تحفيز موظفي المبيعات من خلال مشاريع بيعية مبتكرة، ضع إشارة (✓) في

المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق أو افق	أو افق بشدة	البعد
					توفر الشركة نظاما للعلاوات الدورية للمساهمة في تحفيز موظفي المبيعات على إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية
					يشجع نظام الحوافز موظفي المبيعات على التفكير في ابتكار طرق جديدة للقيام بالعمل
					يساهم نظام الحوافز في توفير رغبة واستعداد موظفي المبيعات للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإنجاز العمل
					تقدم الشركة أجور العمل الإضافي لموظفي المبيعات تتناسب مع مجهوداتهم
					توفر الشركة البيئة والمناخ المناسب للعمل
					تمنح الشركة شهادات تقدير وتكريم لموظفي المبيعات الأكفاء
					تهتم الشركة بأخذ آراء موظفي المبيعات في خطط التطوير التي تسعى إلى تحقيقها

					تحرص الشركة على إعطاء فرصة عادلة لموظفي المبيعات في تقديم الشكاوى والاقتراحات
					تقوم الشركة بتوفير الرعاية الصحية اللازمة لموظفي المبيعات وأسرتهم
					تهتم الشركة بتقديم المساعدة المادية لموظفي المبيعات عند تعرضهم لمشكلات أو حوادث.
					تقوم الشركة بتوفير الرعاية الترفيهية والاجتماعية لموظفي المبيعات وأسرتهم
					تتيح الشركة فرص التطوير لموظفي المبيعات
					تحفز الشركة موظفي المبيعات من خلال المشاركة في الأرباح الشهرية

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Department of project management

**The Role of Leaders in Motivating Sales Employees
through Innovative Sales Projects: An Applied Study on
Saudi Telecom Company (STC)**

Preparation:

Abdullah Saad Al Shehri

233001617

Supervision:

Dr. Asmaa Anza

1446 – 2024