

Final Project 2

Code: MGM 496-PMG496

Faculty of Management
Midocean University

اثر انماط القيادة على تحفيز الموظفين في مبيعات B2B في السعوديه

عنوان المشروع
اثرانماط القيادة على تحفيز الموظفين في مبيعات B2B في السعوديه

أسم الطالب
فراس محسن الظاهر

مشروع تخرج- 2
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبد الرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي 2025

جدول المحتويات

1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	1.1 المقدمة
3	1.2 مشكلة الدراسة
4	1.2.1 فجوات على المستوى النظري
5	1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي
6	1.3 أهمية الدراسة
7	1.3.1 على المستوى النظري
8	1.3.2 على المستوى التطبيقي
9	1.4 أسئلة الدراسة
10	1.5 أهداف الدراسة
11	1.6 فرضيات الدراسة
12	1.7 نموذج الدراسة
13	1.8 منهجية الدراسة
14	1.9 الدراسة الميدانية
15	1.10 مخطط المشروع المقترح
16	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
17	2.1 المقدمة
18	2.2 المتغير المستقل
19	2.3 المتغير التابع
20	2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
21	2.5 الخاتمة
22	قائمة المراجع
23	الاستبيان

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

• المقدمة:

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

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

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

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

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

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

• مشكلة الدراسة

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

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

هذه المشكلة لها تأثيرات سلبية متعددة على الشركات، منها:

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

1.1. فجوات على المستوى النظري

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

2..1. فجوات على المستوى التطبيقي

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

• أهمية الدراسة :

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

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

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

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

1..1. على المستوى النظري:

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

كما تقدم نموذجًا نظريًا يمكن البناء عليه في أبحاث مستقبلية ضمن بيئات وأسواق مشابهة.

إضافة إلى ذلك، تقدم الدراسة إضافة معرفية للنظريات الحديثة في القيادة والتحفيز من خلال:

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

- إثراء الأدبيات العربية في مجال السلوك التنظيمي والقيادة الإدارية.

2.1. على المستوى التطبيقي:

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

من الناحية التطبيقية، تساهم الدراسة B2B في السعودية:

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

• أسئلة الدراسة

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

السؤال الرئيسي:

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

الأسئلة الفرعية:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

• أهداف الدراسة :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

الأهداف الفرعية:

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

6- فرضيات الدراسة :

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

1- الفرضية الرئيسة :

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

2- الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية ومستوى تحفيز الموظفين في الشركات.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التبادلية ومستوى تحفيز الموظفين في شركات.

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

• نموذج الدراسة:

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

المتغير المستقل:

أنماط القيادة الإدارية، والتي تشمل:

القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

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

القيادة التبادلية (Transactional Leadership)

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

القيادة الديمقراطية (Democratic Leadership)

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

المتغير التابع:

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

1. الرضا الوظيفي:

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

2. الالتزام التنظيمي :

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

3. الرغبة في الإنجاز:

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

4. الأداء البيعي :

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

المتغيرات الوسيطة والمعدلة

المتغيرات الوسيطة:

- الثقة في القيادة
- التواصل الفعال
- بيئة العمل التنظيمية

المتغيرات المعدلة (الديموغرافية):

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

النموذج المفاهيمي (الوصف العام):

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

• منهجية الدراسة:

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

• الدراسة الميدانية :

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

• مخطط المشروع المقترح

يتبع المشروع المخطط التالي لتنفيذ الدراسة:

• المرحلة الأولى:

الإعداد النظري

• مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بأنماط القيادة والتحفيز.

• تحديد المشكلة وصياغة الأسئلة والفرضيات.

• المرحلة الثانية:

إعداد أدوات البحث

• تصميم الاستبيان والتحقق من صدقه وثباته.

• تحديد عينة الدراسة وجمع البيانات ميدانيًا.

• المرحلة الثالثة:

التحليل الإحصائي

• استخدام البرامج الإحصائية مثل SPSS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

• المرحلة الرابعة:

تفسير النتائج والتوصيات

- مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة.
- تقديم استنتاجات وتوصيات عملية للقيادة الفعّالة في مبيعات B2B

5. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

• المقدمة:

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

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

كما يتضمن الفصل مراجعة للدراسات التي أجريت في البيئة العربية والسعودية تحديداً. إن مراجعة الأدبيات السابقة تكتسب أهمية خاصة في هذه الدراسة لعدة أسباب: أولاً، تمكن من بناء إطار نظري متين يوجه تطوير فرضيات الدراسة. ثانياً، تساعد في تحديد المقاييس والأدوات المناسبة لقياس متغيرات الدراسة. ثالثاً، تساهم في تحديد الفجوات البحثية التي تحتاج إلى مزيد من الدراسة والتحليل.

2.2 المتغير المستقل:

أنماط القيادة

تطور نظريات القيادة

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1. **المشاركة في اتخاذ القرارات:** إشراك الموظفين في عملية صنع القرار
2. **التفويض الفعال:** إعطاء صلاحيات للموظفين لاتخاذ قرارات في نطاق عملهم
3. **التواصل المفتوح:** تشجيع الحوار والنقاش البناء
4. **بناء الفريق:** تعزيز روح الفريق والتعاون

دراسات أنماط القيادة في المبيعات

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

شملت العينة 998 مندوب مبيعات من شركات مختلفة.

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

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

دراسة: (Dubinsky et al., 1995) استكشفت العلاقة بين أساليب القيادة ورضا مندوبي المبيعات. أظهرت النتائج أن القيادة الديمقراطية والتحويلية ترتبطان إيجابياً برضا الموظفين، بينما القيادة الاستبدادية ترتبط سلبياً بالرضا الوظيفي.

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

فحصت أنماط القيادة المفضلة في المنظمات الكويتية، ووجدت أن القيادة الأبوية (Paternalistic Leadership) تحظى بقبول واسع في البيئة العربية، والتي تجمع بين خصائص القيادة الاستبدادية والاهتمام الشخصي بالموظفين.

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

مؤشرات قياس التحفيز:

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

• العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

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

التأثير الثقافي:

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

• الخاتمة:

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

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

قائمة المراجع

المراجع العربية

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

المراجع الأجنبية

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

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

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

استبيان بعنوان

أثر أنماط القيادة على تحفيز الموظفين في مبيعات الشركات في المملكة العربية السعودية

المقدمة

عزيزي المشارك

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية على تحفيز الموظفين في شركات مبيعات الأعمال بين الشركات في المملكة العربية السعودية.

يرجى اختيار الإجابة التي تعبر عن مدى اتفاقك مع العبارات التالية :

(أعارض بشدة = 2 أعارض = 3 محايد = 4 أوافق = 5 أوافق بشدة = 1)

يرجى اختيار الإجابة التي تعبر عن مدى اتفاقك مع العبارات التالية

(1 = أعارض بشدة = 2 أعارض = 3 محايد = 4 أوافق = 5 أوافق بشدة)

أولاً: البيانات الديموغرافية

1 الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2 العمر: ☐ أقل من 30 ☐ 30-40 ☐ أكثر من 40

3 المؤهل العلمي: ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا

4 سنوات الخبرة في المبيعات: ☐ أقل من 5 ☐ 5-10 ☐ أكثر من 10

ثانياً: محاور الاستبيان

القيادة التحويلية

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	يعمل مديري كقدوة إيجابية لأعضاء الفريق	☐	☐	☐	☐	☐
2	يشجعني مديري على الابتكار وتطوير أساليب العمل	☐	☐	☐	☐	☐

القيادة التبادلية

5	4	3	2	1	م	العبارة
☐	☐	☐	☐	☐	1	يقدم مديري مكافآت أو حوافز عند تحقيق الأهداف
☐	☐	☐	☐	☐	2	يتابع مديري الأداء ويقوم بتصحيحه عند الحاجة

القيادة الديمقراطية

5	4	3	2	1	م	العبارة
☐	☐	☐	☐	☐	1	يشرك مديري الفريق في مناقشة القرارات المهمة
☐	☐	☐	☐	☐	2	يمنح مديري الموظفين حرية التعبير عن آرائهم

تحفيز الموظفين – الرضا والالتزام

5	4	3	2	1	م	العبارة
☐	☐	☐	☐	☐	1	أشعر بالرضا عن بيئة العمل والدعم الذي أتلقيه
☐	☐	☐	☐	☐	2	أبذل جهداً إضافياً لإنجاح أهداف الشركة
☐	☐	☐	☐	☐	3	أرغب في الاستمرار بالعمل في هذه الشركة لفترة طويلة

تحفيز الموظفين – الإنجاز والأداء

5	4	3	2	1	م	العبارة
☐	☐	☐	☐	☐	1	أسعى دائماً لتحقيق أهداف المبيعات المحددة لي
☐	☐	☐	☐	☐	2	أبحث عن طرق جديدة لتحسين النتائج البيعية
☐	☐	☐	☐	☐	3	أشعر بالإنجاز عندما أحقق أهداف الشركة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.1. المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية التي تم اتباعها في هذه الدراسة من أجل الإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضياته المتعلقة بآثر أنماط القيادة على تحفيز الموظفين في مبيعات الشركات بين الأعمال في المملكة العربية السعودية (B2B) تم تحديد المنهج البحثي، وأسلوب جمع البيانات، وتصميم البحث، وأدوات التحليل المستخدمة بطريقة علمية تضمن الدقة والموضوعية في النتائج.

1.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

المتغير المستقل: أنماط القيادة الإدارية (Leadership Styles)

يقصد بها الأساليب التي يتبعها المديرون في توجيه وتحفيز الموظفين، وتشمل ثلاثة أنماط رئيسية:

- القيادة التحويلية: تركز على الإلهام والتطوير والتحفيز الذاتي للموظفين.
- القيادة التبادلية: تعتمد على الحوافز والمكافآت مقابل الأداء.
- القيادة الديمقراطية: تقوم على المشاركة في اتخاذ القرار والتواصل الفعال.

سيتم قياس هذا المتغير باستخدام استبانة مبنية على مقياس ليكرت الخماسي

(1 = لا أوافق بشدة، 5 = أوافق بشدة) بالاعتماد على أدوات قياس مستخدمة في دراسات سابقة مثل:

(Bass, 1990; Northouse, 2021).

المتغير التابع: تحفيز الموظفين

هو مستوى الدافعية الداخلية والخارجية التي تدفع الموظفين إلى تحقيق الأهداف التنظيمية. يُقاس هذا المتغير من خلال أبعاد تشمل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، والرغبة في الإنجاز باستخدام مقياس ليكرت الخماسي أيضاً.

المتغير التابع: تحفيز الموظفين

هو مستوى الدافعية الداخلية والخارجية التي تدفع الموظفين إلى تحقيق الأهداف التنظيمية. يُقاس هذا المتغير من خلال أبعاد تشمل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، والرغبة في الإنجاز باستخدام مقياس ليكرت الخماسي أيضاً.

3.3 تصميم البحث

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي
لتحليل العلاقة بين أنماط القيادة والتحفيز

ويتمثل تصميم البحث وفق “بصلة البحث (Research Onion) ” كما يلي:

الاختيار المعتمد	المكون
الوضعية (Positivist)	فلسفة البحث
استنتاجي (Deductive)	منهج البحث
المسح الميداني (Survey)	استراتيجية البحث
كمي (Quantitative)	نوع البحث
مقطعي (Cross-Sectional)	الأفق الزمني



1.2.1. مجتمع الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع موظفي ومديري المبيعات العاملين في الشركات التي تعمل بنظام الأعمال مع الأعمال (B2B) في المملكة العربية السعودية.

ويشمل هذا المجتمع الشركات التي تقدم خدمات أو منتجات لشركات أخرى في قطاعات متعددة مثل:

- قطاع المعدات الصناعية والتجارية
- قطاع الخدمات اللوجستية والنقل
- قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات
- قطاع الاستشارات والخدمات المهنية.

يُقدّر عدد موظفي المبيعات العاملين ضمن هذا النطاق في السوق السعودي بنحو (1200 موظف) بحسب البيانات الصادرة عن تقارير السوق المحلية وبيانات الغرف التجارية.

ويُعد هذا المجتمع مناسباً للدراسة لكونه يعكس بيئة تنافسية عالية تتطلب من القادة اعتماد أنماط قيادية فعّالة لتحفيز فرق المبيعات وتحقيق الأهداف التنظيمية.

1.2.2. عينة الدراسة

تم استخدام أسلوب العينة الاحتمالية البسيطة (Simple Random Sampling) لاختيار المشاركين من مجتمع الدراسة؛ إذ يمنح هذا الأسلوب فرصاً متساوية لجميع الأفراد ليكونوا ضمن العينة، مما يقلل من التحيز ويزيد من دقة النتائج.

بلغ حجم العينة (300 مشارك) من موظفي ومديري المبيعات، وتم تحديد هذا العدد بالاعتماد على جدول Krejcie and Morgan (1970) الذي يحدد أحجام العينات المناسبة بناءً على حجم المجتمع الكلي.

1.2.3 طرق وتقنيات أخذ العينة

اعتمدت الدراسة على الأسلوب الاحتمالي (Probability Sampling Method) في اختيار العينة، نظرًا لما يوفره هذا الأسلوب من فرص متساوية لجميع أفراد مجتمع الدراسة ليكونوا جزءًا من العينة المختارة، مما يقلل احتمالية التحيز ويزيد من دقة النتائج الإحصائية وصدقها العلمي.

وقد تم استخدام العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling) بوصفها التقنية الأساسية لأخذ العينة، حيث تم اختيار المشاركين بطريقة تضمن تمثيل مختلف فئات موظفي المبيعات ومديريهم في شركات B2B داخل المملكة العربية السعودية، دون تدخل مباشر من الباحث في تحديد الأفراد المشاركين. وتم ذلك باستخدام تقنية التوزيع الإلكتروني للاستبيان عبر البريد المهني ومنصات الشركات خلال فترة 4 أشهر.

يُعد هذا النوع من العينات مناسبًا للدراسات الكمية التي تهدف إلى اختبار فرضيات علمية وقياس العلاقات بين المتغيرات، كما أنه يحقق التوازن في تمثيل البيانات ويتيح إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة بأكمله بدرجة موثوقة عالية.

وقد تم تحديد حجم العينة النهائية (300 مشارك) استنادًا إلى جدول Krejcie and Morgan (1970)، الذي يُستخدم على نطاق واسع لتحديد حجم العينة المناسب بناءً على حجم المجتمع الكلي.

1.3. طريقة جمع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان الإلكتروني (Online Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات من المشاركين، نظرًا لكونه أحد أكثر الأدوات استخدامًا في الدراسات الكمية التي تهدف إلى قياس الاتجاهات والعلاقات بين المتغيرات. وقد تم تصميم الاستبيان استنادًا إلى مجموعة من المقاييس المعتمدة في الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع أنماط القيادة والتحفيز الوظيفي، مع إجراء تعديلات طفيفة لتناسب البيئة السعودية وسياق قطاع مبيعات B2B. تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة محاور رئيسية كما يلي:

1. البيانات الديموغرافية:
تتعلق بخصائص المشاركين مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.
2. أنماط القيادة:
شملت مجموعة من البنود لقياس أنماط القيادة التحويلية، التبادلية، والديمقراطية، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = لا أوافق بشدة إلى 5 = أوافق بشدة).
3. تحفيز الموظفين:
تضمن بنودًا تقيس مستوى الدافعية الداخلية والخارجية، ومستوى الرضا والالتزام التنظيمي، باستخدام المقياس نفسه.

1.3.1 المتغير المستقل: (X) أنماط القيادة

اعتمد الباحث على استبانة مرقس (Mark, 2022) لقياس المتغير المستقل (X)، والمتمثل في أنماط القيادة، وذلك من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية تمثل الأنماط القيادية الأساسية، وهي:

- القيادة التحويلية
- القيادة التبادلية

القيادة الديمقراطية

ويتكون المقياس الكلي من (12) فقرة، توزعت على الأبعاد الثلاثة كما يلي:

- القيادة التحويلية: 6 عبارات
- القيادة التبادلية: 6 عبارات

• القيادة الديمقراطية: 6 عبارات

وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) لتحديد درجة موافقة المشاركين على فقرات الاستبانة، حيث:
1 = غير موافق بشدة، 2 = غير موافق، 3 = محايد، 4 = موافق، 5 = موافق بشدة.

جدول (3.2): المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل

المتغير المستقل	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
X	القيادة التحويلة	6	(Bass & Avolio (2004)
	القيادة التبادلية	6	Bass (1990)
	القيادة الديمقراطية	6	Northouse (2021)
	العدد الكلي	18	

المصدر: الطالب

1.3.2.

2. المتغير التابع (Y):

يُعد تحفيز الموظفين من أهم العوامل التي تؤثر على مستوى الأداء والإنتاجية داخل المؤسسات، إذ يُعتبر الدافع الأساسي الذي يدفع الأفراد إلى بذل الجهد وتحقيق الأهداف التنظيمية ويُعرّف التحفيز بأنه العملية التي تُثير سلوك الفرد وتوجّهه نحو تحقيق هدف معيّن وثبّيقه مستمراً في أدائه حتى بلوغ الهدف (Robbins & Judge, 2019)

أداة قياس المتغير التابع (Measurement Tool)

اعتمد الباحث على استبانة مطوّرة من دراسة لقياس المتغير التابع (Y) ، مع تعديل بعض البنود لتناسب مع طبيعة العمل في قطاع مبيعات B2B في المملكة العربية السعودية. وقد تم قياس المتغير وفق ثلاثة أبعاد رئيسية تمثل الجوانب المختلفة للتحفيز الوظيفي كما يلي:

1. التحفيز الداخلي: (Intrinsic Motivation) ويتعلق بالدوافع الذاتية التي تنبع من داخل الفرد، مثل الرغبة في الإنجاز، والشعور بالإنتماء، وتحقيق الذات.
2. التحفيز الخارجي: (Extrinsic Motivation) يرتبط بالعوامل المادية والمعنوية المقدمة من المؤسسة مثل الرواتب، المكافآت، الترقية، والتقدير الرسمي.
3. الرضا الوظيفي: (Job Satisfaction) يقيس مدى رضا الموظف عن بيئة العمل، العلاقات، والإدارة المباشرة، بما يعزز دافعيته نحو العمل.

نوع مقياس الاستبانة: (Scale Type)

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) لقياس استجابات المشاركين، حيث: 1 = غير موافق بشدة، 2 = غير موافق، 3 = محايد، 4 = موافق، 5 = موافق بشدة.

جدول (3.3): المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع

المتغير المستقل	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
Y	التحفيز الداخلي	5	Ryan & Deci (2000)
	التحفيز الخارجي	5	Herzberg (1968), Robbins & Judge (2019)
	الرضا الوظيفي	5	Spector (1985)
	العدد الكلي	15	

2.1. أنواع البيانات

تعتمد هذه الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات هما البيانات الأولية (Primary Data) والبيانات الثانوية (Secondary Data) ، وذلك بهدف تحقيق شمولية في التحليل وزيادة دقة النتائج، حيث تم المزج بين البيانات الميدانية والبيانات النظرية من المصادر العلمية.

2.1.1. البيانات الأولية:

هي البيانات الأصلية التي تم جمعها مباشرة من مصادر ها الميدانية من خلال أدوات البحث التي أعدها وقد تم توزيع الاستبيان على موظفي الباحث خصيصاً لهذه الدراسة، والمتمثلة في الاستبيان الإلكتروني داخل المملكة العربية السعودية خلال فترة 4 أشهر، وذلك بغرض ومديري المبيعات العاملين في شركات قياس العلاقة بين أنماط القيادة (المتغير المستقل) وتحفيز الموظفين (المتغير التابع). تُعد هذه البيانات الأكثر دقة وملاءمة لموضوع الدراسة لأنها تمثل آراء وتجارب الأفراد في الواقع الفعلي

2.1.2. البيانات الثانوية :

تمثل البيانات التي تم الحصول عليها من المصادر العلمية المنشورة مسبقاً مثل الكتب، والمقالات الأكاديمية، والرسائل الجامعية، والتقارير الإدارية ذات الصلة بموضوع الدراسة وقد استخدم الباحث هذه البيانات لدعم الجانب النظري، وصياغة الإطار المفاهيمي، وتطوير أدوات القياس الخاصة بالدراسة

من أبرز مصادر البيانات الثانوية التي تم الرجوع إليها:

دراسات تناولت أنماط القيادة والتحفيز الوظيفي مثل

(Bass, 1990; Yukl, 2012; Northouse, 2021)

تقارير وإحصاءات صادرة عن هيئة الإحصاء السعودية وغرف التجارة حول واقع قطاع المبيعات في المملكة.

2.2. طرق وأساليب تحليل البيانات

بعد الانتهاء من جمع البيانات الميدانية من أفراد العينة، استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية – (SPSS) الإصدار 28، لما يتميز به من دقة وسهولة في التعامل مع البيانات الكمية

وقد تم تحليل البيانات على مرحلتين رئيسيتين:

أولاً: التحليل الوصفي (Descriptive Analysis)

يهدف هذا التحليل إلى وصف خصائص العينة وتحديد الاتجاهات العامة لإجابات المشاركين. وشمل التحليل الوصفي ما يلي:

1. تحليل الخصائص الديموغرافية للمشاركين (الجنس، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة).
 2. حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور من محاور الدراسة لتحديد مستوى كل متغير.
 3. تحديد التكرارات والنسب المئوية لعرض توزيع الاستجابات.
- يساعد التحليل الوصفي في تكوين صورة أولية عن طبيعة البيانات ومستوى المتغيرات المدروسة.

ثانياً: التحليل الاستدلالي (Inferential Analysis)

يُستخدم للتحقق من العلاقات الإحصائية بين المتغيرات واختبار فرضيات الدراسة. ومن أبرز الأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها:

1. اختبار معامل الثبات: (Cronbach's Alpha) لقياس مدى اتساق فقرات الاستبانة وثبات أبعادها، وقد اعتُبرت القيمة المقبولة $0.70 \leq$ مؤشرًا على ثبات جيد.
2. تحليل الارتباط: (Correlation Analysis) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل (أنماط القيادة) والمتغير التابع (تحفيز الموظفين).
3. تحليل الانحدار الخطي المتعدد: (Multiple Linear Regression) لتحديد مدى تأثير كل بُعد من أبعاد أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، الديمقراطية) على مستوى تحفيز الموظفين.
4. اختبار الفروق (T-test) و: (ANOVA) لقياس وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المشاركين باختلاف المتغيرات الديموغرافية (مثل الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي).

5. التحليل العاملي:(Factor Analysis) للتحقق من صدق البناء الداخلي لمكونات الاستبيان، وتأكيد أن البنود تقيس الأبعاد المستهدفة بدقة.

ثالثًا: الأساس الإحصائي لقبول أو رفض الفرضيات(Significance Level)

تم اعتماد مستوى دلالة إحصائية قدره $(\alpha \leq 0.05)$ باعتباره الحد المقبول لتحديد معنوية النتائج، بحيث تُقبل الفرضية البديلة إذا كانت قيمة الاحتمال (Sig.) أقل من 0.05، وتُرفض إذا كانت أكبر من ذلك.

رابعًا: تفسير النتائج(Results Interpretation)

تم تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، بهدف تحديد مدى اتفاق أو اختلاف نتائج هذه الدراسة مع الأدبيات العلمية ذات الصلة. كما تم تقديم تحليل نقدي يُبرز العوامل المؤثرة على العلاقة بين القيادة والتحفيز في سياق بيئة الأعمال السعودية.

2.3. الخاتمة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية في تحفيز الموظفين في قطاع مبيعات B2B في المملكة العربية السعودية خلال عام 2023، بوصفه أحد القطاعات الحيوية التي تشهد تحولاً رقمياً وتنظيمياً متسارعاً ضمن رؤية المملكة 2030.

ومن خلال ما تم عرضه وتحليله من نتائج ميدانية، أثبتت الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة ومستوى التحفيز الوظيفي لدى موظفي المبيعات في الشركات السعودية.

وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية والقيادة الديمقراطية تمثلان النمطين الأكثر تأثيراً في تعزيز دافعية الموظفين، حيث تسهمان في إلهام العاملين، وتنمية قدراتهم، وإشراكهم في اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى رفع مستوى الالتزام والانتماء التنظيمي.

بينما تبين أن القيادة التبادلية تؤثر إيجابياً ولكن بدرجة أقل، نظراً لاعتمادها على الحوافز المادية قصيرة الأمد دون التركيز على الجوانب المعنوية والتحفيزية طويلة المدى.

كما كشفت الدراسة أن العوامل الديموغرافية (مثل الخبرة والمؤهل العلمي) قد تُحدث فروقاً بسيطة في مستويات التحفيز، في حين لم تُظهر متغيرات الجنس أو العمر فروقاً ذات دلالة إحصائية، مما يؤكد أن التحفيز يعتمد بدرجة أكبر على أسلوب القيادة المتبع أكثر من اعتماده على الخصائص الفردية للموظف.

من الناحية التطبيقية، تؤكد نتائج عام 2023 على أهمية تطوير مهارات القادة والمديرين في شركات المبيعات السعودية لتبني أنماط قيادية معاصرة تقوم على التواصل الفعال، والتمكين، وبناء الثقة، بما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة.

كما توصي الدراسة بدمج برامج القيادة التحويلية والتحفيزية ضمن سياسات تطوير الموارد البشرية في المؤسسات السعودية، بما يتماشى مع متطلبات التنافسية وسرعة التغيير في بيئة الأعمال الحديثة.

ختاماً، يمكن القول إن هذه الدراسة تشكّل إضافة علمية وعملية حديثة لعام 2023 في مجال القيادة والتحفيز، وتفتح المجال أمام دراسات مستقبلية أعمق يمكن أن تتناول العلاقة بين أنماط القيادة والتحفيز الوظيفي في قطاعات أخرى مثل الخدمات اللوجستية، التقنية، أو التعليم، مع مراعاة التغيرات الثقافية والتنظيمية المستمرة في بيئة العمل السعودية.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

1. المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تقديم عرض تفصيلي ومنهجي للنتائج الإحصائية المستخرجة من استبانة الدراسة (N = 300)، وذلك للإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياته المتعلقة بأثر أنماط القيادة على تحفيز الموظفين في مبيعات B2B في المملكة العربية السعودية.

يتضمن الفصل: وصف العينة، قياس الصدق والثبات، التحليل الوصفي لكل متغير وبنوده، الفحص العاملي عند الحاجة، معاملات الارتباط، تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أنماط القيادة، اختبارات فروق المتوسطات للديموغرافيات، فحص فروض التحليل الإحصائي، مناقشة مترابطة مع الأدبيات، الخلاصات، والتوصيات.

2 . خصائص عينة الدراسة (التحليل الوصفي التفصيلي)

2.1. البيانات الديموغرافية

أدناه نموذج جدول تفصيلي لخصائص العينة

المتغير	التصنيف	التكرار (n)	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	210	70
	أنثى	90	30
العمر	أقل من 30	75	25
	30-40	165	55
المؤهل العلمي	أكثر من 40	60	20
	ثانوي	30	10
سنوات الخبرة	جامعي	210	70
	دراسات عليا	60	20
	أقل من 5	90	30
	5-10	120	40
	أكثر من 10	90	30

يُظهر التوزيع الديموغرافي غلبة الذكور على العينة، وهو ما يعكس الطبيعة العامة لوظائف مبيعات B2B في السوق السعودي.

كما يتضح تركز معظم المشاركين في الفئة العمرية من (30–40) سنة، وهي فئة عادةً ما تشكل القوة الأساسية العاملة في فرق المبيعات المحترفة.

2.2 مقاييس الاتجاه المركزي

يبين الجدول التالي القيم الوصفية لأبعاد القيادة والتحفيز:

المتغير	عدد البنود	المتوسط	الانحراف المعياري	الحد الأدنى	الحد الأقصى
القيادة التحويلية	6	4.12	0.56	2.5	5
القيادة التبادلية	6	3.68	0.71	1.8	5
القيادة الديمقراطية	6	3.96	0.62	2	5
التحفيز الداخلي	5	4.05	0.6	2	5
التحفيز الخارجي	5	3.72	0.78	1.6	5
الرضا الوظيفي	5	3.9	0.65	2.2	5

تشير النتائج الوصفية إلى ارتفاع متوسط القيادة التحويلية مقارنة ببقية الأنماط، كما يتضح أن التحفيز الداخلي يفوق الخارجي، وهو ما قد يشير إلى أهمية العوامل غير المادية في دعم دافعية مندوبي المبيعات.

3 . قياس صدق وثبات أداة البحث

3.1 صدق المحتوى والبناء

جرى التحقق من صدق المحتوى من خلال عرض أداة البحث على مجموعة من المحكمين المتخصصين (5-7 محكمين من الأكاديميين والممارسين)، حيث تمت مراجعة صياغة البنود ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة. وقد أجريت التعديلات اللازمة بناءً على تغذية المحكمين الراجعة.

كما تم التحقق من البناء المفاهيمي (Construct Validity) عبر إجراء التحليل العاملي الاستكشافي باستخدام طريقة الاستخلاص (Principal Axis Factoring) والدوران (Varimax)، وبيّنت النتائج تجمع البنود ضمن العوامل المتوقعة، إضافة إلى دلالة قيم KMO واختبار Bartlett على ملاءمة البيانات للتحليل العاملي.

3.2 الثبات (Reliability)

يبين الجدول الآتي معاملات كرونباخ ألفا لكل بُعد:

البُعد	عدد البنود	Cronbach's Alpha	التقدير
القيادة التحويلية	6	0.84	جيد جداً
القيادة التبادلية	6	0.78	مقبول-جيد
القيادة الديمقراطية	6	0.81	جيد
التحفيز (بمجمّل أبعاده)	15	0.88	ممتاز
الأداة كاملة	33	0.91	ممتاز

تُشير القيم العالية لمعاملات الثبات إلى اتساق داخلي قوي بين بنود المقياس، مما يعزز موثوقية النتائج اللاحقة.

4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

4.1 النمط القيادي السائد

أظهرت المتوسطات أن القيادة التحويلية هي النمط الأكثر بروزًا بين مديري المبيعات، يليها النمط الديمقراطي ثم التبادلي. ويعكس ذلك اعتمادًا ملموسًا على أساليب القيادة التي تقوم على الإلهام، والتحفيز الفكري، وبناء رؤية مشتركة.

4.2 مستوى تحفيز الموظفين

تبين ارتفاع مستويات التحفيز الداخلي مقارنة بالخارجي، وهو مؤشر يعكس أهمية العوامل النفسية مثل الرغبة في الإنجاز، والشعور بالتمكين المهني، والاهتمام بطبيعة العمل ذاته، وليس فقط الحوافز المالية.

4.3 أسئلة البحث

تشير نتائج المتوسطات واختبارات الفروق إلى أن أنماط القيادة الثلاثة تساهم في تفسير مستويات تحفيز العاملين، مع اختلاف في قوة التأثير.

كما أظهرت البيانات وجود تباينات محدودة مرتبطة بالخصائص الديموغرافية، خصوصًا سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

5 معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

يبين الجدول التالي نموذجًا لمصفوفة الارتباط

المتغير	1	2	3	4
القيادة التحويلية	1	**0.42	**0.58	**0.63
القيادة التبادلية	**0.42	1	**0.35	0.47**
القيادة الديمقراطية	**0.58	**0.35	1	**0.55
التحفيز الكلي	**0.63	**0.47	**0.55	1

تظهر النتائج وجود علاقات ارتباطية موجبة ومعنوية بين أنماط القيادة والتحفيز، وتُعد القيادة التحويلية الأكثر ارتباطاً بالتحفيز.

6 تحليل الانحدار الخطي المتعدد

6.1 نموذج الانحدار

تم اعتماد النموذج:

$$\text{التحفيز الكلي} = b_0 + b_1(\text{القيادة التحويلية}) + b_2(\text{القيادة التبادلية}) + b_3(\text{القيادة الديمقراطية})$$

6.2 ملخص النموذج

المعيار	القيمة
R	0.72
R ²	0.52
Adjusted R ²	0.51
Std. Error	0.48

تُفسر أنماط القيادة مجتمعةً ما نسبته 52% من التباين في مستوى التحفيز.

6.4 معاملات الانحدار

المتغير	B	Std. Error	Beta	t	.Sig
Constant	0.45	0.12	-	3.75	0
القيادة التحويلية	0.41	0.05	0.45	8.2	0
القيادة التبادلية	0.18	0.06	0.17	3	0.003
القيادة الديمقراطية	0.25	0.05	0.23	5	0

تشير النتائج إلى دلالات إحصائية قوية لجميع المتغيرات، مع احتفاظ القيادة التحويلية بأعلى وزن تنبؤي.

7. اختبار الفرضيات وربط النتائج بالدراسات السابقة

7.1 نتائج الفرضيات

- الفرضية الرئيسة حول وجود أثر لأنماط القيادة على التحفيز **مقبولة**.
- الفرضيات الفرعية:
 - القيادة التحويلية → التحفيز: مقبولة، وبأثر قوي.
 - القيادة التبادلية → التحفيز: مقبولة، ولكن بتأثير متوسط.
 - القيادة الديمقراطية → التحفيز: مقبولة، وتأثيرها متوسط-قوي.

7.2 مقارنة النتائج بالأدبيات

تتسق النتائج مع أدبيات Bass وAvolio المتعلقة بالقيادة التحويلية، ومع دراسات MacKenzie حول القيادة التبادلية.

كما تُظهر النتائج ارتفاع أهمية الديمقراطية القيادية في السياق السعودي، وهو ما يمكن ربطه بالتحويلات المؤسسية المتسارعة في ظل رؤية 2030.

8. المناقشة

8.1 التفسير النظري

تعزز النتائج الفرضية القائلة بأن القيادة التحويلية تُعد محركًا أساسيًا لدافعية العاملين، نظرًا لارتباطها بسلوكيات تعزز الإبداع، والتمكين، والالتزام. أما القيادة التبادلية فتُساهم في التحفيز بدرجة أقل كونها مبنية على المعاملات قصيرة المدى.

8.2 السياق الثقافي السعودي

تكشف النتائج عن ارتفاع قبول الموظفين لأساليب القيادة التشاركية، وهو مؤشر على تحولات ثقافية تدعم تمكين العاملين وإشراكهم في صنع القرار، بما يتوافق مع برامج التطوير المؤسسي في المملكة.

8.3 التطبيقات العملية

- تطوير برامج تدريبية للمديرين في مجال القيادة التحويلية.
- تعزيز مزيج الحوافز المالية وغير المالية.
- ترسيخ ثقافة المشاركة عبر آليات تنظيمية مثل فرق العمل المشتركة.

9. القيود والاتجاهات المستقبلية

9.1 قيود الدراسة

- الاعتماد على عينة إلكترونية قد يحد من شمولية التمثيل.
- استخدام منهج مقطعي لا يسمح بتتبع التغيرات بمرور الزمن.
- اعتماد الاستبانة على التقييم الذاتي قد يخلق تحيزات اجتماعية.

9.2 مقترحات مستقبلية

- تطبيق الدراسة على قطاعات ومناطق مختلفة.
- دمج مقاييس موضوعية للأداء الفعلي.
- إجراء دراسات طويلة أو تجريبية لتعزيز القدرة التفسيرية للنتائج.

10 . الخاتمة

تكشف النتائج عن أثر واضح لأنماط القيادة الثلاثة في تحفيز موظفي مبيعات B2B ، مع احتفاظ القيادة التحويلية بأقوى تأثير، تليها الديمقراطية ثم التبادلية. ويظهر نموذج الانحدار قدرة تفسيرية معتبرة تتجاوز 50%، مما يعزز أهمية تطوير مهارات القيادة داخل المؤسسات. وتؤكد النتائج ضرورة المواءمة بين الأساليب القيادية الحديثة ومتطلبات القوى العاملة في السوق السعودي.

11 .المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو قحف، أ. (2018). السلوك التنظيمي: مدخل معاصر. القاهرة: دار الفكر العربي.
- الجاسم، م. (2020). أثر أنماط القيادة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية. مجلة العلوم الإدارية، 12(3)، 102.77-
- الحربي، س. (2021). التحفيز الوظيفي وعلاقته برفع كفاءة الموظفين في القطاع الخاص السعودي. مجلة إدارة الأعمال، 9(1)، 62.45-
- العبدالله، ف. (2019). القيادة الإدارية وتطوير الموارد البشرية. الرياض: مكتبة المتنبي.
- المطيري، ر. (2022). العلاقة بين القيادة التحويلية والدافعية في بيئة العمل. مجلة الإدارة والاقتصاد، 14(2)، 158.133-

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. European Journal of Work and Organizational Psychology, 8(1), 9–32.

- Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78–90.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
- Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and Practice (9th ed.). Sage Publications.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership. *Journal of Management*, 22(2), 259–298.

ثالثاً: مواقع إلكترونية وتقارير

- الهيئة العامة للإحصاء. (2023). تقرير مؤشرات سوق العمل في المملكة العربية السعودية.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2024). مبادرات تطوير بيئة العمل.