

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

ماجستير إدارة الأعمال

أثر السلوك القيادي لمشرف المبيعات على تحفيز فرق العمل: دراسة

ميدانية على فروع المبيعات

إعداد الطالب/

عامر عبدالله محمد الصعيري

الرقم الجامعي:

252001786

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026 – 1447

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تُعد الإدارة الحديثة عملية متكاملة تهدف إلى توجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية، ويتصدر العنصر البشري قائمة هذه الموارد لما يمتلكه من قدرات وطاقات يمكن استثمارها لصالح المنظمة، ومن بين العوامل التي تُسهم في تعزيز فعالية العنصر البشري يأتي السلوك القيادي كعامل محوري يؤثر بصورة مباشرة في تفاعل العاملين ودافعيتهم وأدائهم، فالقيادة ليست مجرد منصب أو موقع تنظيمي، وإنما هي قدرة على التأثير وتوجيه الآخرين نحو تحقيق أهداف مشتركة في إطار علاقة مهنية قائمة على الثقة والتقدير والاحترام المتبادل (الكريمي والحلواني، 2023).

وقد أصبح السلوك القيادي موضوعًا مهمًا في البحوث الإدارية، نظرًا لتأثيره الحاسم في بيئة العمل، خاصة في المنظمات التي تعتمد على فرق العمل الميدانية، إذ يرتبط نجاح القائد بمدى قدرته على اختيار الأسلوب القيادي المناسب للمواقف المختلفة، وما يتضمنه ذلك من مهارات التواصل، والتوجيه، والتحفيز، والمشاركة في صنع القرارات، وبرزت الحاجة إلى دراسة السلوك القيادي باعتباره مجموعة من الممارسات السلوكية التي يُظهرها القائد أثناء تعامله مع مرؤوسيه، أكثر من كونه مجرد صفات شخصية أو خصائص فردية (Aidawati & Widianingsih, 2022).

وفي سياق بيئات العمل التي تعتمد على التفاعل المباشر، كما هو الحال في فروع المبيعات، يبرز السلوك القيادي بوصفه العامل الأكثر تأثيرًا في تشكيل الدافعية الداخلية لأفراد الفرق، حيث يعتمد العاملون في هذه البيئات على الدعم الفعلي من مشرفيهم، وعلى وضوح الأهداف والتعليمات، وعلى الإحساس بالتقدير والمساندة، مما ينعكس على استعدادهم لبذل الجهد والسعي لتحقيق المستهدفات البيعية. (Mulyawan et al., 2025).

وتعد الدافعية نحو العمل عنصراً حاسماً في تحقيق الأداء الفعّال، حيث يرتبط مستوى الدافعية بمدى رغبة الموظف في الإنجاز، وشعوره بالرضا، وإحساسه بالانتماء، وقد أوضحت العديد من الدراسات

في بيئات إدارية مختلفة أن أنماط القيادة تشكل محدداً مهماً للدافعية، أي أن القائد الفعال يستطيع تعزيز دافعية فريقه من خلال طرق التواصل، وطبيعة التوجيه، وتشجيع المبادرة الإيجابية، والمشاركة في صنع القرار (Rizky et al., 2023).

وفي منظمات الأعمال التي تقوم على التنافسية السوقية وتستهدف تحقيق معدلات بيع عالية، كما هو الحال في المبيعات المباشرة، تزداد الحاجة إلى وجود مشرف مبيعات يمتلك سلوكاً قيادياً واعياً قادراً على استثمار الجهود والمهارات الفردية والجماعية، وتعزيز روح الفريق، وتحفيز العاملين، وقد بينت الدراسات أن القيادة التحفيزية والداعمة ذات أثر واضح في تعزيز الولاء الوظيفي وتقليل معدلات الدوران الوظيفي، مما يضمن استقرار فرق المبيعات واستمرارية الأداء التنظيمي (Bui & Phan, 2022).

إن فروع المبيعات المباشرة بمدينة الرياض تمثل بيئة عملية تتجلى فيها أهمية السلوك القيادي بدرجة واضحة، نظراً لطبيعة العمل القائمة على التفاعل المباشر مع العملاء، والقدرة على مواجهة الضغوط، وتحقيق الأهداف خلال فترات زمنية محددة.

وعليه، فإن فهم أثر السلوك القيادي لمشرف المبيعات على تحفيز فرق العمل داخل هذه الفروع يُعد ضرورة إدارية تساهم في تطوير الأداء ورفع مستوى الإنجاز وتحسين المناخ التنظيمي.

2.1 مشكلة الدراسة

تُعد القيادة إحدى الركائز الجوهرية في نجاح المنظمات، خاصة في بيئات العمل التي تعتمد على فرق المبيعات المباشرة، حيث يلعب مشرف المبيعات دوراً مركزياً في توجيه العاملين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف البيعية. إلا أن الواقع العملي يشير إلى تفاوت ملحوظ في مستوى التحفيز لدى فرق العمل داخل فروع المبيعات، وهو ما ينعكس على مستوى الأداء، والالتزام، وروح المبادرة، وقد أكدت دراسة Zai & Syafril (2025) أن أنماط القيادة تختلف في قدرتها على التأثير في دافعية العاملين، وأن تبني أساليب قيادية فعالة يساهم في رفع الحماس والاندماج الوظيفي.

كما أشارت دراسة (Rizky et al. (2023 إلى أن القيادة لا تؤثر فقط على الدافعية بشكل مباشر، بل قد تمتد آثارها لتشمل الأداء الوظيفي من خلال الدافعية كوسيط، مما يعني أن ضعف السلوك القيادي لدى المشرفين يؤدي إلى انخفاض معنويات العاملين، وبالتالي تراجع الأداء، وأوضحت دراسة Mulyawan et al. (2025) أن البيئة التنظيمية قد تُعزز أو تُضعف من أثر القيادة على الدافعية، مما يشير إلى أن غياب التفاعل القيادي الإيجابي داخل فرق المبيعات قد يحدّ من فاعلية بيئة العمل مهما كانت الموارد المتاحة.

أما في القطاع الخاص، فقد أثبتت دراسة (Bui & Phan (2022 أن الكفاءة القيادية تمثل عاملاً حاسماً في توليد الدافعية والولاء الوظيفي، خاصة في بيئات العمل ذات الإيقاع السريع، وهو وصف يتطابق إلى حد كبير مع طبيعة العمل في فرق المبيعات المباشرة، ورغم ذلك، ما تزال العديد من مؤسسات المبيعات تعتمد على الجانب الإداري الإجرائي في الإشراف، دون التركيز على السلوك القيادي التحفيزي والإنساني.

وأوضحت دراسة محمد وعز الدين (2023) ودراسة خليل (2023) أن الحوافز المادية وحدها لا تكفي لرفع الدافعية، ما لم تقترن بسلوك قيادي داعم قادر على تعزيز التفاعل الإيجابي داخل الفريق، وهذا يشير إلى أن نقطة الخلل ليست في نظام الحوافز فقط، بل في الكيفية التي يمارس بها المشرف دوره القيادي في خلق الدافعية.

وبناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في وجود تباين في مستوى تحفيز فرق العمل داخل فروع المبيعات المباشرة بمدينة الرياض، نتيجة اختلاف أساليب وممارسات السلوك القيادي لدى مشرفي المبيعات

وهذا التساؤل يقود إلى السؤال الرئيس: إلى أي مدى يؤثر السلوك القيادي لمشرف المبيعات بأبعاده المختلفة في تحفيز فرق العمل داخل فروع المبيعات المباشرة بمدينة الرياض؟

3.1 أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية

- 👉 تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بموضوع السلوك القيادي في مجال إدارة المبيعات، من خلال تناولها لأبعاد السلوك القيادي وتأثيره المباشر على تحفيز فرق العمل.
- 👉 تعزز الفهم النظري للعلاقة بين القيادة والتحفيز من خلال الربط المنهجي بين نماذج القيادة وسلوكياتها وأساليب التأثير على العاملين، مما يفتح آفاقاً لدراسات مستقبلية على قطاعات أخرى.
- 👉 تقدم الدراسة أداة قياس علمية قابلة للتطبيق يمكن الاستفادة منها في أبحاث مماثلة لدراسة الدور التحفيزي للقيادة في البيئات التنظيمية.
- 👉 تكشف الدراسة عن أهمية أنماط القيادة السلوكية في بيئات العمل التي تعتمد على فرق عمل ميدانية، وهو مجال غالباً ما يتطلب دعمًا بحثيًا إضافيًا.

ثانياً: الأهمية العملية

- 👉 تساعد الدراسة المنظمات وشركات المبيعات على فهم مدى تأثير السلوك القيادي في رفع مستوى الدافعية والأداء لدى فرق العمل، ما يدعم تحسين نتائج المبيعات.
- 👉 تقدم الدراسة مؤشرات عملية يمكن استخدامها في اختيار وتدريب مشرفي المبيعات على أنماط سلوكية قيادية فعالة تسهم في تعزيز الحماس والتعاون لدى الموظفين.
- 👉 تساعد النتائج في وضع برامج تطوير قيادي تستهدف تقوية مهارات المشرفين في التوجيه، التحفيز، الدعم، والمشاركة في اتخاذ القرار.
- 👉 تسهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز الانتماء الوظيفي، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تقليل دوران العمالة ورفع الإنتاجية.
- 👉 تدعم الشركات في اتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بإدارة الموارد البشرية والارتقاء بآليات إدارة فرق المبيعات لتحقيق أداء بياعي تنافسي ومستدام.

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل ودراسة أثر السلوك القيادي لمشرف المبيعات بأبعاده (السلوك التوجيهي، السلوك الداعم، السلوك التحفيزي، والسلوك التشاركي) على تحفيز فرق العمل في فروع المبيعات المباشرة، وذلك من خلال فهم طبيعة أنماط القيادة المتبعة لدى المشرفين وكيف تسهم هذه الأنماط في رفع مستويات الدافعية، والانخراط، والالتزام الوظيفي لأعضاء الفرق، بما يعزز الأداء ويحقق أهداف المنظمة التسويقية والبيعية.

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

1. تشخيص مستوى ممارسة مشرفي المبيعات لأنماط السلوك القيادي المختلفة في بيئة فروع المبيعات المباشرة، وتحديد درجة تبنيهم لكل نمط من الأنماط القيادية.
2. تحديد مستوى تحفيز فرق العمل في الفروع محل الدراسة، وقياس درجة استعداد العاملين نحو الإنجاز والمبادرة وبذل الجهد الإضافي.
3. تحليل أثر السلوك التوجيهي لمشرف المبيعات على تحفيز فرق العمل في فروع المبيعات المباشرة.
4. تحليل أثر السلوك الداعم على تحفيز فرق العمل في فروع المبيعات المباشرة.
5. توضيح أثر السلوك التحفيزي لمشرف المبيعات على تحفيز فرق العمل في فروع المبيعات المباشرة.
6. بيان أثر السلوك التشاركي على تحفيز فرق العمل في فروع المبيعات المباشرة..
7. اقتراح توصيات عملية يمكن تطبيقها لتحسين أساليب القيادة وزيادة دافعية فرق العمل بما يرفع كفاءة الأداء البيعي واستمرارية النجاح.

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيس للدراسة

ما أثر السلوك القيادي لمشرف المبيعات بأبعاده (السلوك التوجيهي، السلوك الداعم، السلوك التحفيزي، والسلوك التشاركي) على تحفيز فرق العمل في فروع المبيعات المباشرة؟

وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية :

- ما مستوى ممارسة مشرفي المبيعات لأنماط السلوك القيادي المختلفة في فروع المبيعات المباشرة؟
- ما مستوى تحفيز فرق العمل في فروع المبيعات المباشرة؟
- ما أثر السلوك التوجيهي لمشرف المبيعات على تحفيز فرق العمل؟
- ما أثر السلوك الداعم لمشرف المبيعات على تحفيز فرق العمل؟
- ما أثر السلوك التحفيزي لمشرف المبيعات على تحفيز فرق العمل؟
- ما أثر السلوك التشاركي لمشرف المبيعات على تحفيز فرق العمل؟
- ما الإجراءات والتوصيات المناسبة التي يمكن من خلالها تعزيز السلوك القيادي الإيجابي لمشرفي المبيعات بما يدعم رفع دافعية فرق العمل وتحسين الأداء البيعي؟

6.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن صياغة الفرضيات التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي لمشرف المبيعات بأبعاده المختلفة وتحفيز فرق العمل في فروع المبيعات المباشرة.

الفروض الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك التوجيهي لمشرف المبيعات وتحفيز فرق العمل في فروع المبيعات المباشرة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك الداعم لمشرف المبيعات وتحفيز فرق العمل في فروع المبيعات المباشرة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك التحفيزي لمشرف المبيعات وتحفيز فرق العمل في فروع المبيعات المباشرة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك التشاركي لمشرف المبيعات وتحفيز فرق العمل في فروع المبيعات المباشرة..

7.1 الدراسات السابقة:

□ دراسة (Zai & Syafril, 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة بأبعادها (القيادة التوجيهية، المشاركة، التحويلية، والمعاملاتية) على دافعية العمل في منظمة حكومية، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي بأسلوب الارتباط (المنهج الوصفي الارتباطي التحليلي)، وتكونت العينة من (37) موظفًا تم اختيارهم من مجتمع العاملين بالمنظمة، واعتمدت الاستبانة وفق مقياس ليكرت لجمع البيانات، وتم تحليل النتائج باستخدام الانحدار الخطي البسيط عبر برنامج SPSS.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائيًا لأنماط القيادة على دافعية العمل، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية ($0.05 > 0.000$)، وبلغت قيمة ($t = 8.421$)، وهي أعلى من قيمة الجدول ($t = 2.030$)، مما يؤكد أن تحسين أنماط القيادة يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى دافعية العاملين داخل المؤسسة.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني ممارسات قيادية فعالة ومشاركة داخل المؤسسات الحكومية، وتعزيز التواصل والتحفيز والتقدير لرفع روح المبادرة والدافعية، بما يحقق تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الفاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة.

□ دراسة (Mulyawan et al., 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة بأبعادها على دافعية العمل لدى العاملين في قطاع العمل الخيري الإسلامي (هيئة BAZNAS في مقاطعة غاروت)، وكذلك بيان دور بيئة العمل كمتغير مُعدّل في العلاقة بين القيادة ودافعية العمل، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي بالتصميم الوصفي الارتباطي، وتكونت العينة من (50) موظفًا تم اختيارهم باستخدام العينة الكلية (Total Sampling)، واعتمدت الاستبانة لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام الانحدار المعدّل (Moderation Regression) عبر البرامج الإحصائية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة تؤثر تأثيرًا إيجابيًا ودالًا إحصائيًا في دافعية العمل، كما تبين أن بيئة العمل تُعزّز هذه العلاقة من خلال دورها كمتغير مُعدّل، أي إن تحسين القيادة يصبح أكثر تأثيرًا على الدافعية عندما تكون بيئة العمل داعمة ومناسبة.

وأوصت الدراسة بضرورة تنمية أساليب القيادة الفعّالة، وتعزيز بيئة عمل مريحة ومشجعة، وذلك لدعم رفع المعنويات والدافعية وتحسين الأداء المؤسسي في مؤسسات العمل الخيري الإسلامي.

□ دراسة (Rizky et al., 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور كل من السلوك العاطفي وأسلوب القيادة بأبعادهما في دافعية العمل وأثرهما على أداء العاملين في الهيئة الوطنية للأراضي بإقليم آتشيه (BPN Aceh)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ذو المدخل السببي (التحليل البنائي)، وتكونت العينة من

(310) موظفًا من العاملين الدائمين والمتعاقدين، وتم اعتماد أسلوب الحصر الشامل (Census) بحيث شملت العينة مجتمع الدراسة كاملاً.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أسلوب القيادة يؤثر على دافعية العمل، وأن السلوك العاطفي يؤثر كذلك على دافعية العمل، كما تبين أن أسلوب القيادة والسلوك العاطفي يؤثران مباشرة على أداء العاملين، وأن الدافعية تؤثر إيجاباً على الأداء، وأظهرت النتائج أيضاً أن الدافعية تعمل كوسيط جزئي بين أسلوب القيادة والسلوك العاطفي من جهة والأداء الوظيفي من جهة أخرى، مما يشير إلى أن تحسين القيادة وتعزيز السلوك العاطفي يرفع مستوى الدافعية وبالتالي يحسن الأداء المؤسسي.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الممارسات القيادية الفاعلة، وتنمية السلوكيات العاطفية الإيجابية في بيئة العمل، والاهتمام ببرامج رفع الدافعية وتحفيز الموظفين، وذلك بهدف رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة العمل داخل الهيئة.

□ دراسة (محمد وعزالدين، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور العوامل التحفيزية بأبعادها (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، ظروف العمل، والمشاركة بين العاملين والإدارة) في زيادة دافعية الإنجاز لدى العاملين في مجموعة شركات دال، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الحالة، وتكونت العينة من (200) موظف تم توزيع استبانة عليهم، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن العوامل التحفيزية تؤثر تأثيراً طردياً قوياً على دافعية الإنجاز بنسبة (82.8%)، مما يدل على أنه كلما زادت إدارة المنظمة من تطبيق وتفعيل أساليب التحفيز المختلفة انعكس ذلك بشكل إيجابي على رفع دافعية العاملين نحو الإنجاز.

وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الإدارة بتطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية كعوامل تحفيزية، بما يساهم في تهيئة بيئة عمل مشجعة وداعمة للإنجاز داخل مجموعة شركات دال.

□ دراسة (خليل، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحفيز في رفع الإنتاجية لدى العاملين في البنوك التجارية، وذلك في ظل المتغيرات والتحديات التي شهدها القطاع المصرفي خلال العقدين الأخيرين، والتي دفعت هذه البنوك إلى تبني تغييرات شاملة لمواكبة التطور وتحسين الأداء، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (100) استمارة تم توزيعها، استبعد منها (23) لعدم صلاحيتها، ليصبح عدد الاستمارات الصحيحة (52) في كفر الشيخ و (25) في بيلبا.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أكثر العوامل التحفيزية تأثيراً في زيادة الإنتاجية تمثلت في: زيادة المرتب، وتوفير الدعم المالي، والحوافز المبنية على العمل الجماعي، وتخطيط وترتيب الترقية بشكل منظم، وتأكيد الإدارة العليا على أهمية الحوافز، ووضع سياسات عادلة للثواب والعقاب، ووجود إدارة قوية، والاهتمام بالتدريب والعلاقات الإنسانية.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالجوانب الإنسانية في العمل، وربط الحوافز المادية والمعنوية بمستوى الأداء والإنتاجية، وتصميم نظام حوافز عادل وشامل، بالإضافة إلى عقد دورات تدريبية للقيادات الإدارية في مجال التحفيز والعلاقات الإنسانية وطرق تقييم الموظفين، والعمل على تأهيلهم وتنمية مهاراتهم المهنية بما يدعم ترقيتهم ويزيد من دافعيتهم وأدائهم..

□ دراسة (الكريمي والحلواني، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على سلوكيات القيادة الإدارية بأبعادها (أنماط القيادة، الصفات القيادية، والظروف التنظيمية) على فعالية الأداء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لعرض النظريات وتفسير السلوك القيادي وتحديد أثره في توجيه جهود العاملين لتحقيق أهداف المنظمة، ولم تعتمد الدراسة على عينة ميدانية بل جاءت في إطار دراسة نظرية تحليلية تستند إلى الأدبيات والدراسات السابقة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن فعالية القيادة لا تعتمد على صفات القائد وحده، بل ترتبط كذلك بظروف المنظمة الداخلية، وأن نجاح القائد يتجسد في قدرته على التفاعل مع العاملين وتنسيق جهودهم وتحفيزهم بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة واستمراريتها. كما تبين أن اختلاف أنماط القيادة يؤدي إلى اختلاف مستوى الأداء والرضا الوظيفي.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أنماط القيادة داخل المؤسسات، وتوفير برامج تدريب للقادة الإداريين، والعمل على تحسين البيئة التنظيمية الداعمة للتواصل والتفاعل، إضافة إلى اختيار الأسلوب القيادي الذي يتناسب مع طبيعة الموقف والعاملين.

□ دراسة (سعيد وكوديد، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء العاطفي بأبعاده على السلوك القيادي لدى مشرفات التدريب الميداني في رياض الأطفال بجامعة الملك سعود، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (15) مشرفة تدريب ميداني، واعتمدت الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة) النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، معامل بيرسون، الأوساط المرجحة، واختبار (t-test).

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الذكاء العاطفي والسلوك القيادي لدى المشرفات كان متوسطاً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي ومستوى السلوك القيادي، مما يشير إلى أن ارتفاع الذكاء العاطفي يسهم في تحسين السلوك القيادي لدى مشرفات التدريب الميداني.

وأوصت الدراسة برفع الوعي بالذكاء العاطفي لدى العاملين في المجال التربوي، وإدراج مهارات الذكاء العاطفي ضمن معايير تقويم الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى تطوير وتنمية مهارات مشرفات التدريب الميداني من خلال برامج تدريبية متخصصة في تنمية القدرات العاطفية والقيادية.

□ دراسة (Bui &Phan, 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الكفاءة القيادية بأبعادها (القدرة على التأثير، التحفيز، التوجيه، وبناء العلاقات) على دافعية العمل والولاء الوظيفي لدى العاملين في شركة FPT Software بمدينة دا نانغ.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع نموذج المعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling) في تحليل العلاقات بين المتغيرات، وتكونت العينة من (285) موظفًا من العاملين في الشركة، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة الإلكترونية وتحليلها بواسطة برنامج النمذجة الإحصائية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الكفاءة القيادية تؤثر تأثيرًا مباشرًا وإيجابيًا في دافعية العمل، كما تبين أن ارتفاع مستوى الدافعية يساهم في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين، مما يدل على أن القيادة الفعالة تشكل عنصرًا أساسيًا في الحفاظ على بقاء الموظفين وتحسين أدائهم داخل بيئة عمل سريعة الإيقاع.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير مهارات القيادات الإدارية في الشركة وتعزيز برامج التحفيز والتواصل، والعمل على توفير بيئة تنظيمية مشجعة تضمن استمرار الدافعية والولاء الوظيفي، بما يدعم الميزة التنافسية للمؤسسة واستدامة نموها.

□ دراسة (Aidawati &Widianingsih, 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر سلوك القيادة وثقافة المنظمة ودافعية العمل واتخاذ القرار بأبعادها على الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الإعدادية الحكومية في مقاطعتي بونغور وبوغور سيتي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب تحليل المسار (Path Analysis)، وتكونت العينة من (62) مدير مدرسة تم اختيارهم من مجتمع قوامه (102) مديرًا، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة خلال فترة امتدت لأربعة أشهر.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر مباشر وإيجابي لكل من سلوك القيادة، ثقافة المنظمة، دافعية العمل، واتخاذ القرار على الأداء الوظيفي، كما أظهرت النتائج وجود أثر لكل من سلوك القيادة وثقافة المنظمة على دافعية العمل، وأثر لكل من سلوك القيادة وثقافة المنظمة ودافعية العمل على عملية اتخاذ القرار، مما يدل على أن تحسين الأداء الوظيفي للمديرين يرتبط بتحسين السلوك القيادي وتعزيز الثقافة التنظيمية ورفع الدافعية وتطوير مهارات اتخاذ القرار.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز السلوك القيادي الفعال في المدارس، وبناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة للعمل التربوي، إلى جانب رفع مستوى الدافعية الداخلية للمديرين، وتطوير قدراتهم في اتخاذ القرار السليم للارتقاء بالأداء المدرسي وتحسين جودة العملية التعليمية.

□ دراسة (هادي والطائي، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تحفيز العاملين بأبعاده (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، فرص التطور) على سلوك المواطنة التنظيمية في كلية الإدارة والاقتصاد، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (195) موظفًا وموظفة من العاملين في الكلية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الحوافز تسهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، إلا أن درجة التأثير كانت أعلى لدى الذكور مقارنة بالإناث، وذلك نتيجة العلاقات غير الرسمية والصدقة والتجمعات التي تزيد من سلوك الإيثار بين الذكور بشكل أكبر. كما تبين أن نظام الحوافز الحالي يدفع العاملين نحو إشراك الزملاء في الاستفادة من تلك الحوافز.

وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق نظام حوافز عادل وشامل لجميع فئات العاملين في مختلف المستويات التنظيمية بما يسهم في تحسين سلوك المواطنة التنظيمية وتحقيق أهداف المنظمة التعليمية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحفيز الوظيفي بأبعاده (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) في رفع إنتاجية العاملين لدى الخدمات الطبية للقوات المسلحة بمدينة الرياض في القطاع الحكومي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (135) مديرًا ورئيس قسم، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى حياد المبحوثين تجاه تأثير الحوافز المادية (متوسط 3.15 من 5) وموافقتهم التامة على فاعلية الحوافز المعنوية (متوسط 4.35 من 5)، مع موافقة على وجود معوقات تقديم التحفيز المناسب (متوسط 3.68 من 5) وموافقة تامة على الحلول المقترحة لتطوير أنظمة التحفيز (متوسط 4.53 من 5). كما ظهرت فروق دالة إحصائية في محور الحوافز المادية تعزى للمستوى الإداري، بينما لم تظهر فروق دالة في محاور الحوافز المعنوية والمعوقات والحلول تعزى للمست.

8.1 الفجوة البحثية:

تتفق معظم الدراسات السابقة مثل دراسات (Zai & Syafril, 2025) و (Rizky et al., 2023) و (Mulyawan et al., 2025) و (Bui & Phan, 2022) على أن القيادة تمثل عاملاً مؤثرًا بشكل مباشر في دافعية العمل، وأن أنماط القيادة المختلفة يمكن أن تلعب دورًا حاسمًا في تحفيز العاملين، ورفع مستويات الأداء والولاء المؤسسي، ويعزز ذلك اتجاه الدراسة الحالية التي ترى أن السلوك القيادي لمشرف المبيعات يعد عنصرًا رئيسًا في رفع دافعية فرق العمل داخل فروع المبيعات المباشرة.

كما أشارت بعض الدراسات مثل (Aidawati & Widianingsih, 2022) و (الكريبي والحلواني، 2023) إلى أن فعالية السلوك القيادي لا ترتبط فقط بصياغة القرارات أو التحكم الإداري، وإنما تتأثر كذلك بمتغيرات تنظيمية داخلية مثل ثقافة المنظمة وطبيعة بيئة العمل، بينما تركز الدراسة الحالية على بيئة ميدانية خاصة تعتمد في جوهرها على فرق المبيعات المباشرة، وهي بيئة ذات طابع تنافسي وضغوط، ما يمنح السلوك القيادي دورًا أكثر حساسية وتأثيرًا على التحفيز.

أما الدراسات التي تناولت التحفيز الوظيفي مثل (هادي والطائي، 2022) و (الفيقي، 2022) و (محمد وعز الدين، 2023) و (خليل، 2023) فقد ركزت على الحوافز المادية والمعنوية وظروف العمل باعتبارها عوامل مؤثرة في رفع الدافعية والإنتاجية، لكنها لم تتناول بشكل مباشر دور السلوك القيادي تحديداً في فرق المبيعات، وهو ما تركز عليه الدراسة الحالية باعتباره محور التأثير الأكثر ارتباطاً بالتفاعل المباشر اليومي بين المشرف والموظفين.

كما أن بعض الدراسات السابقة تناولت القيادة بشكل عام أو في مؤسسات حكومية أو تربوية أو خيرية، مثل (Rizky et al., 2023) و (Aidawati & Widianingsih, 2022)، بينما تميزت الدراسة الحالية بتركيزها على قطاع المبيعات المباشرة الذي يعتمد بدرجة كبيرة على الدافعية اللحظية، وسرعة الاستجابة، والقدرة على الإقناع والتفاوض، وهي خصائص تختلف بوضوح عن القطاعات الأخرى.

وبناءً على ما سبق، تتمثل الفجوة البحثية في أن القليل من الدراسات تناول أثر أنماط السلوك القيادي لمشرف المبيعات تحديداً على تحفيز فرق العمل في بيئة المبيعات المباشرة، بالرغم من أهمية هذا الدور في تحسين الأداء البيعي وتعزيز القدرة التنافسية، ومن هنا تأتي أهمية الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة من خلال تحليل الأبعاد السلوكية للقيادة، وبيان تأثيرها التفصيلي على مستويات التحفيز داخل هذه البيئة العملية الحيوية.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: مفهوم السلوك القيادي

يُعد السلوك القيادي أحد أهم العوامل المؤثرة في تنظيم جهود العاملين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ يمثل مجموعة الأساليب والأدوار والممارسات التي ينتهجها القائد في التعامل مع فريقه داخل بيئة العمل (الكريمي والحلواني، 2023). ولا يقتصر السلوك القيادي على الصفات الشخصية للقائد، بل هو عملية مكتسبة تتشكل من خلال الخبرة والتدريب والتفاعل التنظيمي، وتشير الدراسات إلى

أن فعالية القيادة ترتبط بمدى قدرة القائد على فهم خصائص المرؤوسين، وطبيعة الموقف، والظروف التنظيمية المحيطة. (Rizky et al., 2023)

وقد أكدت دراسات حديثة أن القيادة لم تعد تُفهم بوصفها سلطة أو قدرة فردية على إصدار الأوامر فحسب، بل أصبحت عملية تأثير متبادل بين القائد والعاملين، قائمة على التواصل، والتحفيز، وتطوير العلاقات المهنية (Aidawati & Widianingsih, 2022)، كما أن اختلاف الأنماط القيادية يؤدي إلى اختلاف مستوى أداء العاملين، ورضاهم الوظيفي، ودرجة دافعيتهم للعمل. (Bui & Phan, 2022)

ثانيًا: أبعاد السلوك القيادي في بيئات العمل

تشير الأدبيات التطبيقية والدراسات الميدانية إلى وجود عدة أبعاد للسلوك القيادي تمارس تأثيرًا مباشرًا على دافعية العاملين، ومن أبرزها: السلوك التوجيهي، السلوك الداعم، السلوك التحفيزي، السلوك التشاركي.

1. السلوك التوجيهي: يركز على تحديد المهام وإيضاح الأدوار وخطط العمل وتوجيه العاملين نحو أهداف محددة، وهو ضروري خاصة في الأعمال الميدانية التي تتسم بالوقت والسرعة مثل فروع المبيعات. (Zai & Syafril, 2025)

2. السلوك الداعم: يقوم على بناء العلاقات الإنسانية، وتقديم الدعم المعنوي والنفسي، وتعزيز الثقة داخل الفريق. وأكدت دراسة (سعيد وكوديد، 2023) أن القائد الذي يمتلك قدرات عاطفية أعلى يكون أكثر قدرة على ممارسة سلوك داعم يرفع الروح المعنوية.

3. السلوك التحفيزي: يعتمد على تشجيع العاملين وتقدير جهودهم وإثارة رغبتهم لبذل مستويات أعلى من الأداء. وقد أثبتت دراسة (محمد وعز الدين، 2023) أن التحفيز المبني على الاعتراف والتقدير يعزز دافعية الإنجاز بنسبة كبيرة.

4. السلوك التشاركي: يقوم على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وتعزيز التواصل المفتوح، وتبادل المعلومات، وهو الأسلوب الذي يولد الشعور بالانتماء ويقوي الالتزام الوظيفي (Aidawati & Widianingsih, 2022).

ثالثاً: مفهوم تحفيز فرق العمل

التحفيز هو العملية التي يتم من خلالها إثارة الرغبة الداخلية لدى الفرد للعمل بجدية أكبر من خلال توفير عوامل داخلية أو خارجية تدفعه للأداء (الفيفي، 2022)، وترتبط الدافعية بالاحتياجات، والتوقعات، والبيئة التنظيمية، ونوعية العلاقات بين القائد والمرؤوسين، كما توصلت دراسة (خليل، 2023) إلى أن العوامل التحفيزية الأكثر تأثيراً في رفع الإنتاجية تتمثل في العدالة، والتقدير، وتوفر الفرص المهنية.

وفي بيانات المبيعات المباشرة، لا يقتصر التحفيز على المكافآت المالية، بل يتعداه إلى أساليب الإدارة اليومية، والتواصل، والدعم، وأسلوب القيادة المباشر الذي يحدد المناخ النفسي للفريق (هادي والطائي، 2022).

رابعاً: العلاقة بين السلوك القيادي وتحفيز فرق العمل

أكدت جميع الدراسات السابقة تقريباً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي ودافعية العاملين، إذ توصلت دراسة (Zai & Syafril, 2025) إلى أن تحسين أنماط القيادة يسهم مباشرة في رفع مستوى دافعية العمل داخل المؤسسات، كما أثبتت دراسة (Rizky et al., 2023) أن السلوك القيادي والسلوك العاطفي يؤثران إيجاباً على الدافعية، وأن الدافعية تعمل كوسيط لتحسين الأداء.

وفي السياق ذاته، توصلت دراسة (Mulyawan et al., 2025) إلى أن القيادة لا يمكن أن تحقق تأثيراً فعالاً على الدافعية إلا في ظل بيئة عمل داعمة، مما يوضح أن السلوك القيادي وحده غير كافٍ ما لم يترافق مع ظروف تنظيمية مساندة.

أما دراسة (Bui & Phan, 2022) فقد أثبتت أن الكفاءة القيادية تؤثر في الدافعية، وأن الدافعية بدورها ترفع الولاء الوظيفي، مما يشير إلى أن القيادة الفاعلة ليست مجرد أسلوب، بل استراتيجية مستدامة للحفاظ على استقرار الموارد البشرية.

خامساً: خصوصية السلوك القيادي في بيئة المبيعات المباشرة

تتميز فرق المبيعات المباشرة بطبيعة عمل ديناميكية تتطلب تواصلاً مستمراً، وتفاعلاً لحظياً بين المشرف والفريق، وقدرة عالية على التحفيز والتوجيه الفوري، لذلك فإن السلوك القيادي في هذا النوع من الأعمال لا يمكن أن يكون نمطياً أو جامداً، بل يجب أن يجمع بين الصرامة في التنظيم والمرونة في العلاقات والقدرة على التحفيز المستمر. ويشير ذلك إلى أن تحليل القيادة في سياق المبيعات المباشرة يمثل مجالاً بحثياً مهماً لم يتم تغطيته بشكل كافٍ في الأدبيات العربية.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

أولاً: منهج الدراسة

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بهدف وصف السلوك القيادي لمشرفي المبيعات وتحليل أثره على تحفيز فرق العمل في فروع المبيعات المباشرة، وسيتم في هذه الدراسة جمع البيانات ميدانياً من خلال استبانة مبنية وفق مقياس (ليكرت)، بحيث سوف تُطوّر فقرات الاستبانة لتقيس أبعاد السلوك القيادي الأربعة (التوجيهي، الداعم، التحفيزي، التشاركي) بالإضافة إلى عناصر تحفيز فرق العمل، مع التأكد من توافر الخصائص القياسية اللازمة للأداة من صدق وثبات قبل تطبيقها على أفراد مجتمع الدراسة.

أما من الناحية الإحصائية، فسوف يجري تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة مثل المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، واختبار (t)، ومعامل الارتباط (Pearson)، بالإضافة إلى تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر أبعاد السلوك القيادي على تحفيز فرق العمل، كما سيتم استخدام برنامج (SPSS) لاستخراج النتائج وتفسيرها بما يتوافق مع أهداف الدراسة وفرضياتها. وفي ضوء ذلك، سوف تُقدّم التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تحسين السلوك القيادي لدى مشرفي المبيعات، وتعزيز دافعية فرق العمل بما يرفع كفاءة الأداء البيعي للمؤسسة

ثانياً: أداة جمع البيانات

سوف تعتمد هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، نظراً لملاءمتها في قياس آراء أفراد العينة حول كل من السلوك القيادي لمشرف المبيعات ومستوى تحفيز فرق العمل، وقد تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع القيادة والتحفيز، مع مراعاة تضمين البنود بما يعكس أبعاد السلوك القيادي الأربعة (السلوك التوجيهي، السلوك الداعم، السلوك التحفيزي، السلوك التشاركي)، إضافة إلى بنود تقيس مستوى التحفيز لدى أفراد فرق العمل في فروع المبيعات المباشرة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة موافقة المفحوصين على عبارات الاستبانة، حيث تراوحت إجابات المستجيبين بين (1 = لا أوافق بشدة) و(5 = أوافق بشدة)، وتم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء والمختصين في مجال إدارة الأعمال للتحقق من صدق المحتوى (Content Validity)، كما سيتم حساب معامل الثبات باستخدام معامل (Cronbach's Alpha)، لضمان اتساق الإجابات واعتمادية الأداة قبل تطبيقها على العينة النهائية..

خامساً: أساليب التحليل الإحصائي

سوف يتم تحليل البيانات التي سيتم جمعها من خلال الاستبانة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وذلك من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة، والتي تشمل ما يلي:

1. الأساليب الإحصائية الوصفية: (Descriptive Statistics) وتشمل حساب التكرارات، النسب

المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك بغرض وصف خصائص أفراد العينة

والتعرف على مستوى أبعاد السلوك القيادي ومستوى تحفيز فرق العمل.

2. اختبار صدق وثبات الأداة:

○ سوف يتم التحقق من صدق الاستبانة من خلال عرضها على محكمين وخبراء متخصصين.

○ كما سيتم حساب معامل الثبات (Cronbach's Alpha) للتأكد من اتساق عبارات الأداة، وقبول

معامل ثبات ≥ 0.70 كحد أدنى للاعتمادية.

3. معامل الارتباط: (Pearson Correlation) وسوف يُستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد

السلوك القيادي وتحفيز فرق العمل.

4. تحليل الانحدار الخطي المتعدد: (Multiple Linear Regression) وذلك بغرض اختبار أثر أبعاد

السلوك القيادي الأربعة (التوجيهي، الداعم، التحفيزي، التشاركي) على تحفيز فرق العمل، وتحديد

أي الأبعاد أكثر تأثيراً.

11.1 حدود الدراسة

👉 الحدود المكانية: ستُجرى الدراسة في فروع المبيعات المباشرة بمدينة الرياض.

👉 الحدود الزمنية: سيتم تنفيذ الدراسة وجمع بياناتها خلال العام 2025م.

👉 الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على تحليل أثر السلوك القيادي لمشرف المبيعات

بأبعاده (السلوك التوجيهي، السلوك الداعم، السلوك التحفيزي، والسلوك التشاركي) على تحفيز

فرق العمل في فروع المبيعات المباشرة.

👉 الحدود البشرية: تشمل الدراسة مشرفي المبيعات ، بالإضافة إلى عينة من أفراد فرق العمل والذين

يعملون ضمن فروع المبيعات المباشرة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: السلوك القيادي لمشرف المبيعات

1.1.2 تمهيد

يحتل السلوك القيادي مكانة محورية في الفكر الإداري المعاصر، إذ يُعدّ الأداة الفعلية التي يترجم بها القائد رؤيته وتوجهاته إلى ممارسات يومية تؤثر في مرؤوسيه وفي المناخ التنظيمي برمته. وإذا كانت القيادة بوصفها مفهوماً عاماً قد حظيت باهتمام بحثي واسع عبر عقود، فإنّ التركيز على السلوك القيادي تحديداً—أي ما يفعله القائد لا ما يتّصف به فحسب—يمثّل نقلة نوعية أتاحت للباحثين قياس التأثير القيادي ومقارنته عبر سياقات تنظيمية مختلفة. وتزداد أهمية هذا التركيز في بيئة المبيعات المباشرة التي يتقاطع فيها الضغط التجاري مع البُعد الإنساني، حيث يقف مشرف المبيعات في نقطة التماس بين أهداف المنظمة الكميّة وحاجات فريقه النفسية والمهنية. وقد تطوّرت المداخل النظرية المفسّرة لسلوك القائد من المدرسة السلوكية الكلاسيكية التي ميّزت بين التوجّه نحو المهمة والتوجّه نحو العلاقات، إلى مداخل أكثر تركيباً أدمجت متغيرات موقفية وتفاعلية ونفسية في تفسير الكيفية التي يؤثّر بها سلوك المشرف في دوافع فريقه وأدائه (الكريمي والحلواني، 2023). ويسعى هذا المبحث إلى تقديم إطار نظري متكامل للسلوك القيادي لمشرف المبيعات من خلال استعراض مفهومه وتعريفاته، وأهميته في السياق البيعي، وأهدافه التنظيمية والميدانية، وأبعاده الأربعة التي تبنتها الدراسة الحالية، فضلاً عن الاستراتيجيات التي يوظّفها المشرف لتفعيل هذا السلوك، والعوامل المؤثّرة فيه، وعلاقته بالمتغيرات التنظيمية ذات الصلة.

2.1.2 مفهوم السلوك القيادي لمشرف المبيعات

شهد مفهوم السلوك القيادي تطوّراً مطّرداً يعكس تحولات الفكر الإداري ذاته؛ فقد انتقل التعريف من التركيز على الصفات الذاتية للقائد إلى التركيز على الفعل القيادي القابل للملاحظة والقياس. وفي هذا السياق، يرى الكريمي والحلواني (2023) أنّ السلوك القيادي يُعبر عن مجمل الممارسات والتصرّفات التي يتبنّاها القائد في تفاعله مع مرؤوسيه بهدف التأثير في اتجاهاتهم ودوافعهم وتوجيه

جهودهم نحو تحقيق أهداف مشتركة، وأنّ النظريات المفسّرة لهذا السلوك تنوّعت بين مداخل تُركّز على البنية الثنائية للسلوك (توجّه المهمة مقابل توجّه العلاقة) ومداخل أخرى تدمج عوامل موقفية مثل نضج المرؤوسين وطبيعة المهمة وخصائص البيئة التنظيمية. وهذا التعريف يُبرز أنّ السلوك القيادي ليس سمة ثابتة وإنما نمط ديناميكي يتشكّل في سياق التفاعل بين القائد ومرؤوسيه.

تناولت العتيبي (2022) مفهوم السلوك القيادي في إطار علاقته بالذكاء العاطفي، حيث نظرت إلى السلوك القيادي بوصفه نتاجاً لتفاعل القدرات المعرفية والوجدانية للقائد مع متطلّبات الموقف الإداري، مؤكّدة أنّ القائد الذي يمتلك وعياً عاطفياً مرتفعاً يكون أقدر على تبني سلوكيات داعمة ومحفّزة تتناسب مع الحالة النفسية لمرؤوسيه. وهذا المنظور يُضيف بُعداً مهماً إلى التعريف التقليدي للسلوك القيادي، إذ يربطه بالكفاءة الانفعالية لا بالسلطة الرسمية وحدها.

وقد عرّف Gao et al. (2020) السلوك القيادي بوصفه منظومة التصرفات التي يمارسها المشرف لتشكيل اتجاهات مندوبي المبيعات وتعزيز سعيهم نحو الإنجاز، مميّزين بين السلوك القيادي التحويلي الذي يسعى إلى إلهام المرؤوسين والارتقاء بدوافعهم إلى مستويات أعلى، والسلوك القيادي التبادلي الذي يعتمد على المكافآت المشروطة والتدخل عند حدوث الانحراف عن المعايير. ويتّضح من هذا التعريف أنّ بيئة المبيعات فرضت على الباحثين تكييف مفهوم السلوك القيادي ليعكس الطبيعة التنافسية لعمل المندوبين والحاجة إلى أنماط تأثير تتجاوز العلاقة الرئاسية التقليدية.

كذلك تناول Good et al. (2022) مفهوم السلوك القيادي ضمنياً من خلال تحليلهم لمحدّدات دافعية مندوبي المبيعات، حيث أشاروا إلى أنّ سلوك المشرف يمثل أحد أبرز العوامل السياقية التي تُشكّل نوع الدافعية لدى المندوب—سواء أكانت دافعية ذاتية نابعة من الاهتمام بالعمل ذاته أم دافعية خارجية مرتبطة بالحوافز المادية—وأنّ فهم هذا السلوك يستلزم تجاوز ثنائية القيادة التحويلية والتبادلية إلى تحليل مكوّنات السلوك القيادي الأكثر تفصيلاً كالتوجيه والدعم والتمكين.

و تطرّق سعيدي وكوديد (2023) إلى السلوك القيادي بوصفه مجموعة الأساليب والتصرفات التي ينتهجها القائد الإداري في تعامله مع العاملين، والتي تتراوح بين التوجيه الصارم والمشاركة الفعّالة في صنع

القرار، مؤكّدين أنّ السلوكيات القيادية ليست معزولة عن السياق الثقافي والتنظيمي الذي تمارس فيه. وقد أضاف حسن ورضوان (2024) بعداً آخر حين تناولوا السلوك القيادي في إطار القيادة التحويلية، واصفين إياه بأنّه القدرة على إحداث تغيير جوهري في اتجاهات المرؤوسين وتصوّراتهم تجاه العمل، بما يدفعهم إلى تجاوز حدود الأداء المتوقّع والانخراط الطوعي في سلوكيات إضافية تخدم المنظمة.

وبناءً على ما تقدّم من تعريفات، يرى الباحث أنّ السلوك القيادي لمشرف المبيعات يمكن تعريفه إجرائياً بأنّه: "منظومة الممارسات التوجيهية والداعمة والتحفيزية والتشاركية التي يتبنّاها مشرف المبيعات في تفاعله اليومي مع أعضاء فريقه بهدف توضيح الأدوار، وتلبية الاحتياجات النفسية والمهنية، وتعزيز الدافعية الذاتية والخارجية، وإشراك الفريق في صنع القرارات البيعية، بما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين أداء الفريق الجماعي وتحقيق الأهداف البيعية المرسومة." ويتميّز هذا التعريف الإجرائي بأنّه يدمج الأبعاد الأربعة التي تتبنّاها الدراسة الحالية في إطار واحد يعكس الطبيعة المتعدّدة الأوجه لسلوك المشرف في بيئة المبيعات المباشرة.

3.1.2 أهمية السلوك القيادي لمشرف المبيعات

تنبع أهمية السلوك القيادي لمشرف المبيعات من كونه الحلقة الوسيطة التي تربط بين الاستراتيجية البيعية التي تضعها الإدارة العليا والتنفيذ الفعلي الذي يقوم به مندوبو المبيعات في الميدان. فالمشرف لا ينقل التعليمات فحسب، بل يعيد صياغتها في شكل سلوكيات يومية تمنح المندوبين الوضوح والدعم والحافز اللازم لمواجهة تحدّيات السوق. وفي هذا الإطار، تتجلّى أهمية السلوك القيادي في أبعاد متعدّدة يمكن بيانها فيما يلي.

يشير (Gao et al. (2020 إلى أنّ أهمية السلوك القيادي في بيئة المبيعات ترتكز على الأسس التالية:

1. تشكيل الاتجاهات المهنية للمندوبين: إذ يسهم سلوك المشرف في بناء شعور المندوب بالتمكين النفسي والكفاءة الذاتية والحيوية في العمل، وهي اتجاهات وسيطة تنعكس على مستوى السعي نحو الإنجاز والأداء الكلي.

2. التخفيف من آثار ضغوط العمل البيعي: حيث إنّ التعرّض المتكرّر للرفض والمنافسة الحادة يُؤلّد إحباطاً مزمناً لدى المندوبين، ويكون سلوك المشرف التحويلي بمثابة آلية وقائية تُعيد توجيه الطاقة السلبية نحو الإنجاز.

3. ربط الأداء الفردي بالرؤية التنظيمية: من خلال سلوكيات الإلهام والتحفيز الفكري التي تساعد المندوب على إدراك معنى أوسع لعمله يتجاوز المهام اليومية الروتينية.

ويرى (Good et al. (2022 أنّ أهمية سلوك المشرف تبرز أيضاً في:

1. تحديد نوع الدافعية السائدة لدى المندوبين: إذ يؤثّر سلوك المشرف في ما إذا كان المندوب يعمل بدافعية ذاتية مرتبطة بحبّ العمل والتحدّي، أم بدافعية خارجية مرتبطة بالخوافز والعقوبات، وهو تمييز جوهري لأنّ الدافعية الذاتية ترتبط بأداء أكثر استدامة وجودة.
2. تعزيز القدرة التنافسية للفريق البيعي: حيث إنّ الفرق التي يقودها مشرفون يمارسون سلوكيات قيادية فعّالة تكون أكثر تكيفاً مع تقلّبات السوق وأكثر قدرة على الاحتفاظ بحصصها البيعية.
3. خفض معدّلات الدوران الوظيفي: لأنّ السلوك القيادي الداعم والمحفّز يُولّد ارتباطاً عاطفياً بالفريق والمنظمة يجعل المندوب أقلّ ميلاً لترك العمل.

من جانب آخر، يُضيف (Van der Berg et al. (2022 بُعداً إضافياً لأهمية السلوك القيادي يتمثّل في تهيئة بيئة القيادة المشتركة داخل فرق المبيعات؛ إذ إنّ المشرف الذي يمارس سلوكيات تشاركية يُسهم في توزيع المسؤولية القيادية بين أعضاء الفريق، ما يرفع مستوى الالتزام الجماعي ويُتيح للفريق الاستمرار في الأداء الفعّال حتى في غياب المشرف المباشر. وهذا البُعد يكتسب أهمية خاصة في فروع المبيعات المباشرة حيث قد يتنقّل المشرف بين نقاط بيع متعدّدة، ما يستوجب أن يكون الفريق قادراً على التنظيم الذاتي.

ويؤكّد سعيدي وكوديد (2023) أنّ أهمية السلوك القيادي لا تقتصر على المخرجات الكميّة كحجم المبيعات، بل تمتدّ إلى جودة المناخ التنظيمي السائد في الفرع، ومستوى التعاون بين أعضاء الفريق، ودرجة الرضا المهني، وكلّها مخرجات نوعية تسهم بصورة غير مباشرة في استدامة الأداء البيعي على المدى الطويل، ويُلاحظ أنّ ديوب وخطاب (2022) قد أضافا منظوراً مهماً حين بيّنا أنّ سلوك القائد يؤثّر في كيفية

إدارة الفريق للصراعات الداخلية المرتبطة بالمهام، فالمشرف الذي يتبنى سلوكاً تشاركياً وداعماً يستطيع تحويل صراع المهام من عامل مُعيق إلى عامل محفّز للإبداع والتطوير.

4.1.2 أهداف السلوك القيادي لمشرف المبيعات

لا يمارس السلوك القيادي في فراغ، وإنما يتوجّه نحو تحقيق غايات محدّدة تخدم الفريق والمنظمة على السواء. وتتنوّع هذه الأهداف بتنوّع المداخل النظرية التي يستند إليها الباحثون، إلاّ أنّه يمكن استخلاص مجموعة من الأهداف الجوهرية التي يتّفق عليها الأدب الإداري في ضوء المراجع المعتمدة.

يرى (Gao et al. (2020 أنّ السلوك القيادي لمشرف المبيعات يستهدف ثلاثة أبعاد اتجاهية مترابطة لدى المندوبين:

- تعزيز التمكين النفسي: بحيث يشعر المندوب بأنّ لديه استقلالية كافية وتأثيراً حقيقياً في عمله، ما يؤلّد لديه إحساساً بالملكية تجاه نتائجه البيعية.
- بناء الكفاءة الذاتية: أي إيمان المندوب بقدرته على أداء المهام البيعية بنجاح، وهو هدف يتحقّق من خلال سلوكيات التوجيه والتغذية الراجعة الإيجابية.
- تنشيط الحيوية في العمل: أي الحالة الوجدانية الإيجابية التي تدفع المندوب إلى بذل طاقة أعلى والمبادرة بسلوكيات تتجاوز الحدّ الأدنى المطلوب.

ويضيف (López-Zapata et al. (2024 أنّ من أهداف السلوك القيادي بناء علاقات تبادل عالية الجودة بين المشرف وأعضاء الفريق، وهو ما يُعرف في الأدبيات بـ "تبادل القائد-العضو"، إذ إنّ جودة هذه العلاقة تُسهّل انتقال الموارد المعرفية والوجدانية من المشرف إلى المندوب، وتُعزّز شعور المندوب بالدعم التنظيمي المدرك، ما يدفعه إلى الاستجابة بأداء مهنيّ أعلى.

ومن المنظور العربي، يشير المفرج (2021) إلى أنّ أهداف السلوك القيادي تتضمّن:

- إثارة الدافعية للعمل لدى المرؤوسين: من خلال التشجيع المستمر ودعم النمو المهني وتوفير فرص التطوير الذاتي.
- تحقيق التميز المؤسسي: إذ إنّ السلوك القيادي الفعّال لا يكفي برفع الأداء الفردي بل يسعى إلى الارتقاء بالأداء الكلي للوحدة التنظيمية.
- بناء ثقافة تنظيمية إيجابية: تقوم على الشفافية والعدالة والاعتراف بالإنجاز.

ويُبرز (Qalati et al. (2022) هدفاً إضافياً يتمثل في تحفيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الفريق، أي تلك السلوكيات الطوعية التي لا تدخل ضمن الوصف الوظيفي الرسمي لكنها تُسهم في تعزيز فاعلية المنظمة، كمساعدة الزملاء وتقديم مقترحات تحسينية والالتزام بروح الفريق. وهذا الهدف يكتسب أهمية خاصة في فرق المبيعات، حيث يمكن لسلوك المواطنة التنظيمية أن ينعكس إيجاباً على تجربة العميل وعلى تماسك الفريق في آن واحد.

ويُلاحظ أنّ (Nguyen et al. (2021) قد أكدوا أنّ هدف السلوك القيادي الأعمق يكمن في تعزيز الدافعية الذاتية المحددة ذاتياً لدى المرؤوسين—وفق إطار نظرية تقرير المصير—بحيث يتحوّل العمل من التزام خارجي إلى خيار شخصي يتماهى مع قيم الفرد وأهدافه. وهذا يعني أنّ السلوك القيادي الناجح لا يكفي بتحقيق الامتثال السلوكي بل يسعى إلى إحداث تحوّل في بنية الدافعية ذاتها.

5.1.2 أبعاد السلوك القيادي لمشرف المبيعات

تمّ تحديد أبعاد السلوك القيادي في الدراسة الحالية بناءً على تحليل تكاملي لعدد من الأطر النظرية والدراسات المعتمدة. فقد استندت الدراسة إلى ما طرحه الكريمي والحلواني (2023) من تصنيف للنظريات المفسّرة لسلوكيات القيادة والتي ميّزت بين أنماط سلوكية متعدّدة تشمل التوجيه والدعم والمشاركة والتحفيز، وإلى ما قدّمه (Gao et al. (2020) من تأطير للسلوك القيادي في بيئة المبيعات، فضلاً عن إسهامات سعيدي وكوديد (2023) في تحليل السلوكيات القيادية وتأثيرها في السياق العربي، إلى جانب ما طرحه (Aidawati and Widianingsih (2022) حول تأثير السلوك القيادي في مخرجات العمل. وقد أسفر

هذا التحليل التكاملي عن اعتماد أربعة أبعاد رئيسية هي: السلوك التوجيهي، والسلوك الداعم، والسلوك التحفيزي، والسلوك التشاركي. وفيما يلي عرض مستفيض لكل بُعد.

❖ السلوك التوجيهي

يُقصد بالسلوك التوجيهي تلك الممارسات التي يقوم بها مشرف المبيعات لتوضيح المهام والأدوار والمعايير والإجراءات التي ينبغي أن يلتزم بها أعضاء الفريق في أداء عملهم اليومي. ولا يعني التوجيه مجرد إصدار الأوامر، بل يشمل تقديم خريطة عمل مُفصّلة تتضمّن تحديد الأهداف البيعية وتوزيعها على الأفراد والفترات الزمنية، وتوضيح السياسات والإجراءات المعتمدة في التعامل مع العملاء، ورسم حدود الصلاحيات والمسؤوليات، وتقديم تغذية راجعة مستمرة حول مستوى الأداء الفعلي مقارنة بالمعايير المحدّدة. وقد أشار الشهراني (2023) إلى أنّ وضوح التوجيه يُقلّل من الغموض الوظيفي الذي يُعدّ من أبرز مصادر ضغوط العمل في المنظمات الخدمية، وهو أمر ينطبق بصورة مباشرة على بيئة المبيعات حيث يحتاج المندوب إلى فهم دقيق لما هو متوقّع منه كمّاً ونوعاً.

ويَتخذ السلوك التوجيهي في فروع المبيعات المباشرة أشكالاً عملية متعدّدة، منها عقد اجتماعات الصباح اليومية لتوزيع المهام ومراجعة الأهداف، وتقديم إحاطات حول المنتجات الجديدة والعروض الترويجية، ومتابعة أداء كل مندوب عبر مؤشرات كميّة واضحة، وتوفير سيناريوهات تعامل مع أنماط العملاء المختلفة. وقد بيّن Rizky et al. (2023) أنّ الأسلوب القيادي الذي يتضمّن توجيهاً واضحاً يؤثّر إيجابياً في أداء المرؤوسين لأنّه يقلّل من الحيرة واللايقين ويمنح المندوب إطاراً مرجعياً يستند إليه في اتخاذ قراراته الميدانية. وما يميّز السلوك التوجيهي الفعّال عن التوجيه السلبي هو أنّ الأول يجمع بين الوضوح والمرونة، إذ يحدّد الغاية والمعايير دون أن يُقيّد المندوب في طريقة التنفيذ بشكل خانق، ما يُبقي مساحة للإبداع والتكيّف مع خصوصيات كل موقف بيعي. وقد أكّد Zai and Syafril (2025) أنّ أسلوب القيادة يؤثّر في دافعية العاملين نحو العمل، وأنّ التوجيه الواضح يمثّل أحد الآليات الرئيسية التي يستخدمها المشرف لتحقيق هذا التأثير، خاصة مع المندوبين الجدد الذين يحتاجون إلى إطار مرجعي واضح يُرشدهم في بداية مسارهم المهني.

ويتّصل بالسلوك التوجيهي مفهوم هيكل المهمة الذي يتضمّن تحديد طرق العمل وإجراءاته وجداوله الزمنية بما يُقلّل من الفوضى ويُعزّز الكفاءة التشغيلية. وقد أشار الكريبي والحلواني (2023) إلى أنّ المدرسة السلوكية في القيادة ميّزت بين بُعدين أساسيين هما هيكل المهمة والاعتبار الإنساني، وأنّ السلوك التوجيهي ينتمي بالدرجة الأولى إلى بُعد هيكل المهمة لكنّه في التطبيق الحديث يتداخل مع بُعد الاعتبار الإنساني حين يُقدّم التوجيه بأسلوب يحترم المرؤوس ويُشعره بالكفاءة لا بالقصور.

❖ السلوك الداعم

يشير السلوك الداعم إلى مجموعة التصرفات التي يتبنّاها المشرف لتلبية الاحتياجات النفسية والاجتماعية لأعضاء فريقه، بما يشمل الاهتمام بمشاعرهم وظروفهم الشخصية، وتوفير مناخ عمل يسوده الاحترام والثقة المتبادلة، وتقديم الدعم الوجداني في أوقات الضغط والإحباط. ويستمدّ هذا البُعد أهميته من أنّ المندوبين في بيئة المبيعات المباشرة يتعرّضون لحالات رفض متكرّرة من العملاء ولضغوط تحقيق الأهداف الشهرية، ما قد يُؤلّد لديهم إنهماكاً انفعالياً يُضعف أداءهم ودوافعهم إن لم يجدوا من يدعمهم. وقد ربطت العتيبي (2022) بين الذكاء العاطفي للقائد وقدرته على ممارسة سلوكيات داعمة، مبيّنة أنّ القائد الذي يمتلك مهارات الإدراك العاطفي والتعاطف يكون أكثر قدرة على تحسّس احتياجات مرؤوسيه والاستجابة لها بشكل مناسب.

ويتجاوز السلوك الداعم البُعد العاطفي ليشمل الدعم العملي الذي يُسهّل أداء المهام، كتوفير الموارد اللازمة، وإزالة العوائق البيروقراطية، والتدخل لحلّ المشكلات مع العملاء الصعبين، والدفاع عن مصالح الفريق أمام الإدارة العليا. وقد أشار López-Zapata et al. (2024) إلى أنّ الدعم التنظيمي المدرك—أي شعور الموظف بأنّ المنظمة ممثّلة بمشرفه المباشر تهتمّ برفاهيته وتُقدّر مساهماته—يمثّل آلية وسيطة مهمة يؤثّر من خلالها السلوك القيادي في أداء المهام لدى فرق المبيعات. وهذا يعني أنّ المندوب حين يشعر بأنّ مشرفه يقف إلى جانبه ويدعمه فعلياً، فإنّه يكون أكثر استعداداً لبذل جهد إضافي والتزام أعلى تجاه أهداف الفريق.

ومن المنظور العربي، أكد حلموس وحلموس (2024) أنّ المناخ التنظيمي الذي يتّسم بالدعم والتعاون يُعدّ عاملاً حاسماً في تحقيق مخرجات إيجابية على مستوى الأداء والرضا، وأنّ سلوك المشرف الداعم يسهم في تشكيل هذا المناخ بشكل مباشر. ويتّصل بهذا ما أورده (Ribeiro et al. (2018 من أنّ الالتزام العاطفي—أي الارتباط الوجداني بالمنظمة والرغبة في البقاء فيها—يتعرّز حين يمارس القائد سلوكيات داعمة تُشعر المرؤوسين بالتقدير والانتماء. كما بيّن (Bui and Phan (2022 أنّ السلوك القيادي يؤثر في دافعية العاملين من خلال بناء بيئة عمل داعمة تُلبّي احتياجاتهم النفسية والمهنية، وأنّ هذا التأثير يتعاظم في البيئات التي يكون فيها التفاعل بين المشرف ومرؤوسيه مباشراً ومتكرراً كبيئة فروع المبيعات.

❖ السلوك التحفيزي

يُعبّر السلوك التحفيزي عن تلك الممارسات التي يتبنّاها المشرف لإثارة دوافع أعضاء الفريق وتنشيط طاقاتهم وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف البيعية، سواء من خلال التحفيز المادي المرتبط بالمكافآت والحوافز المالية، أو التحفيز المعنوي القائم على الاعتراف بالإنجاز والتقدير والإلهام. ويُعدّ هذا البُعد من أكثر أبعاد السلوك القيادي ارتباطاً بالنتائج البيعية المباشرة، لأنّ الدافعية تمثّل الطاقة المحركة التي تُحوّل المعرفة والمهارة إلى أداء فعلي. وقد ميّز (Good et al. (2022 بين نوعين من التحفيز يرتبطان بسلوك المشرف: التحفيز الذاتي الذي ينبع من اهتمام المندوب بالعمل ذاته وبالتحدّيات المهنية التي ينطوي عليها، والتحفيز الخارجي المرتبط بالمكافآت والعمولات والترقيات، مبينين أنّ سلوك المشرف يلعب دوراً حاسماً في تحديد أي نوع من الدافعية يسود لدى فريقه.

وقد أكد خليل (2023) أنّ التحفيز بأنواعه يرتبط بزيادة الإنتاجية، وأنّ فاعلية الأسلوب التحفيزي تتوقّف على مدى ملاءمته لاحتياجات المرؤوسين وتوقعاتهم، فما يُحفّز مندوباً مبتدئاً قد لا يُحفّز مندوباً خبيراً، وما يحرك دافعية فريق يعاني ضعف الرواتب يختلف عمّا يحرك فريقاً تتوقّر لديه حوافز مادية كافية لكنّه يفتقر إلى التقدير المعنوي. وفي الاتجاه ذاته، بيّن (Aljumah (2023 أنّ كلاً من الدافعية الذاتية والخارجية يؤثر في الرضا الوظيفي، وأنّ سلوك القائد التبادلي القائم على المكافآت المشروطة يرتبط

بالدافعية الخارجية، في حين أنّ السلوك القيادي التحويلي يرتبط بالدافعية الذاتية. وهذا التمييز يفرض على مشرف المبيعات أن يمتلك ذخيرة تحفيزية متنوّعة تتجاوز الاعتماد على أداة واحدة.

كما أشار محمد وعزالدين (2023) إلى أنّ التحفيز يلعب دوراً محورياً في زيادة دوافع العاملين، وأنّه يرتبط بمنظومة متكاملة تشمل بيئة العمل ونظم المكافآت والعلاقة بين المشرف ومروؤوسيه. وقد بيّنت الفيفي (2022) أنّ التحفيز الوظيفي لا يقتصر على البُعد المالي، بل يمتدّ ليشمل فرص النمو والتطوّر المهني والمشاركة في صنع القرار والاعتراف بالإنجازات، وهي أبعاد تتناغم مع سلوكيات المشرف التحفيزية في بيئة المبيعات. ويُضاف إلى ذلك ما أورده ديب وآخرون (2024) من أنّ الحوافز المادية تظلّ أداة تحفيزية مهمة لا يمكن إغفالها خاصة في بيئة المبيعات التي ترتبط فيها المكافآت ارتباطاً مباشراً بحجم الإنجاز البيعي.

ويُتخذ السلوك التحفيزي لمشرف المبيعات أشكالاً عملية متعدّدة في الميدان، منها وضع مسابقات بيعية بين أعضاء الفريق، والإشادة العلنية بالإنجازات المتميّزة، وتقديم تغذية راجعة إيجابية فورية عند تحقيق أهداف جزئية، واقتراح مسارات ترقية للمندوبين ذوي الأداء العالي، وربط المهام البيعية بمعنى أوسع يتجاوز الأرقام ليشمل خدمة العميل وبناء العلاقات طويلة الأمد. وقد أوضح Mulyawan et al. (2025) أنّ بيئة العمل تلعب دوراً مكتملاً لسلوك المشرف التحفيزي، إذ إنّ توفير بيئة مادية ومعنوية ملائمة يعزّز من فاعلية الأدوات التحفيزية التي يوظّفها المشرف.

❖ السلوك التشاركي

يُقصد بالسلوك التشاركي قيام المشرف بإشراك أعضاء فريقه في عمليات التفكير وصنع القرار والتخطيط المتعلقة بالعمل البيعي، بدلاً من احتكار هذه العمليات لنفسه. ولا يعني ذلك التخلّي عن المسؤولية القيادية، بل يعني خلق مساحة يستطيع فيها المندوبون التعبير عن آرائهم وتقديم مقترحاتهم والمساهمة في حلّ المشكلات البيعية بشكل جماعي. وتنبع أهمية هذا البُعد من أنّ مندوبي المبيعات هم الأقرب إلى السوق والعملاء، وبالتالي يمتلكون رؤية ميدانية قد لا تتوفّر للمشرف، ما يجعل إشراكهم قيمة مضافة حقيقية لجودة القرار البيعي. وقد بيّن Van der Berg et al. (2022) أنّ بيئة المبيعات بالتجزئة

تستفيد استفادة كبيرة من القيادة المشتركة التي يتقاسم فيها المشرف والمندوبون أدواراً قيادية وفق الموقف والخبرة، وأنّ هذا النمط يعزّز الشعور بالمسؤولية الجماعية ويرفع مستوى الانخراط في العمل.

ويرتبط السلوك التشاركي بمبدأ التمكين الذي تناوله (Gao et al. (2020 بوصفه أحد المخرجات الاتجاهية المهمة للسلوك القيادي التحويلي في بيئة المبيعات؛ فحين يشرك المشرف فريقه في القرارات فإنّه يُرسل رسالة ضمنية مفادها أنّه يثق بقدراتهم ويحترم خبراتهم، ما يعزّز تمكينهم النفسي ويدفعهم إلى تحمّل مسؤولية أكبر تجاه نتائج العمل. كما أشار (Nguyen et al. (2021 إلى أنّ الدافعية المُحدّدة ذاتياً تتعزّز حين يشعر الموظف بأنّ لديه قدراً من الاستقلالية والتأثير في بيئة عمله، وهو ما يوفّره السلوك التشاركي بشكل مباشر.

ويأخذ السلوك التشاركي في فروع المبيعات المباشرة صوراً عملية متنوّعة، منها إشراك الفريق في وضع الخطط البيعية الأسبوعية والشهرية، واستشارة المندوبين حول استراتيجيات التعامل مع شريحة معيّنة من العملاء، وتفويض بعض المسؤوليات الإشرافية لمندوبين متميّزين، وعقد جلسات عصف ذهني لحلّ المشكلات البيعية المتكرّرة، وتشجيع تبادل الخبرات والممارسات الناجحة بين أعضاء الفريق. وقد أكّد ديوب وخطاب (2022) أنّ المشاركة في بيئة الفريق تسهم في إدارة الصراعات المرتبطة بالمهام بشكل بناء، حيث تتحوّل الاختلافات في وجهات النظر من مصدر توتّر إلى فرصة للتعلّم والتطوير. وقد عزّز الحنيطي (2024) هذا الطرح حين أشار إلى أنّ النمط القيادي الديمقراطي—الذي يتضمّن جوهر السلوك التشاركي—يُعدّ الأكثر شيوعاً وتأثيراً في تحفيز الرؤوسين مقارنة بالأنماط الأوتوقراطية أو المتساهلة.

6.1.2 استراتيجيات تفعيل السلوك القيادي لمشرف المبيعات

لا يكفي أن يمتلك مشرف المبيعات وعياً نظرياً بأبعاد السلوك القيادي، بل يحتاج إلى استراتيجيات عملية تمكّنه من ترجمة هذا الوعي إلى ممارسات يومية فعّالة. وتتنوّع هذه الاستراتيجيات بتنوّع الأبعاد القيادية والسياقات البيعية، ويمكن استعراض أبرزها في ضوء الأدبيات المعتمدة.

استراتيجية بناء الرؤية المشتركة والإلهام: تقوم هذه الاستراتيجية على قيام المشرف بصياغة رؤية واضحة وجذابة لمستقبل الفريق وربطها بأهداف كل فرد فيه، بحيث يشعر المندوب بأنه جزء من مشروع أكبر يتجاوز تحقيق الأرقام اليومية. وقد أشار حسن ورضوان (2024) إلى أنّ القيادة التحويلية تعتمد جوهرياً على قدرة القائد على إلهام مرؤوسيه من خلال رؤية محفزة تدفعهم إلى تجاوز حدود الأداء المتوقع. ويتطلب تنفيذ هذه الاستراتيجية مهارات اتصال عالية تمكن المشرف من صياغة رسائل تحفيزية تتناسب مع مستوى فريقه وتطلّعاته.

استراتيجية التغذية الراجعة المستمرة والبناءة: تتضمن هذه الاستراتيجية تقديم معلومات منتظمة لأعضاء الفريق حول أدائهم، بحيث تكون هذه المعلومات محدّدة وموضوعية ومصحوبة بتوجيهات عملية للتحسين. وقد أكّد Rizky et al. (2023) أنّ الأسلوب القيادي الذي يتضمنّ تغذية راجعة واضحة يسهم في تطوير أداء المرؤوسين، لأنّه يزوّدهم بمعلومات تصحيحية تساعد على تعديل سلوكهم البيعي بشكل مستمر. ويلاحظ أنّ فاعلية التغذية الراجعة في بيئة المبيعات ترتبط بتوقيتها ونبرتها ودرجة خصوصيتها، إذ إنّ التغذية الراجعة الفورية المحدّدة والمصاغة بنبرة تصحيحية لا عقابية تكون أكثر فاعلية من التغذية المؤجلة العامة.

استراتيجية التمكين والتفويض الموجه: تقوم هذه الاستراتيجية على منح أعضاء الفريق مساحة أوسع من الاستقلالية في اتخاذ القرارات الميدانية مع توفير إطار إرشادي يضمن عدم الانحراف عن السياسات العامة. وقد بيّن Gao et al. (2020) أنّ التمكين النفسي يمثّل أحد أهمّ مخرجات السلوك القيادي التحويلي لدى مندوبي المبيعات، وأنّه يسهم في تعزيز سعيهم نحو الإنجاز. ويتطلّب التمكين الفعّال أن يكون المشرف قادراً على تقييم جاهزية كل مندوب لتحمل المسؤولية، بحيث يتدرّج في التفويض وفق مستوى الخبرة والكفاءة.

استراتيجية بناء العلاقات التبادلية عالية الجودة: تستند هذه الاستراتيجية إلى بناء علاقة شخصية ومهنية قوية بين المشرف وكل عضو في الفريق، تتسم بالثقة والاحترام والولاء المتبادل. وقد أوضح López-Zapata et al. (2024) أنّ جودة علاقة التبادل بين القائد والعضو تمثل آلية وسيطة حاسمة في

تأثير السلوك القيادي على أداء المهام، وأنّ المشرفين الذين يستثمرون في بناء هذه العلاقات يحصدون عوائد أعلى على مستوى التزام فريقهم وأدائه.

استراتيجية تنوع أدوات التحفيز: تقوم هذه الاستراتيجية على مبدأ أنّ المندوبين يختلفون في احتياجاتهم التحفيزية، وأنّ المشرف الفعال هو من يمتلك ذخيرة متنوّعة من أدوات التحفيز يستخدمها بمرونة وفق الموقف والفرد. وقد بيّن Good et al. (2022) أنّ نوع الدافعية يرتبط بنتائج مختلفة على مستوى الأداء، ما يعني أنّ المشرف يحتاج إلى الجمع بين أدوات التحفيز المادي وأدوات التحفيز المعنوي بشكل متوازن يخدم استدامة الأداء على المدى الطويل. وقد أكّد هادي والطائي (2022) أنّ التحفيز الفعال يستلزم ملائمة الأداة التحفيزية لطبيعة المهمة وخصائص المرؤوس، وأنّ التنوع في الأساليب يُسهم في الحفاظ على مستوى دافعية مرتفع لدى مختلف أعضاء الفريق.

7.1.2 العوامل المؤثرة في السلوك القيادي لمشرف المبيعات

لا يتشكّل السلوك القيادي لمشرف المبيعات في فراغ، بل يتأثر بمنظومة من العوامل الشخصية والتنظيمية والبيئية التي تحدّد طبيعة هذا السلوك ومستوى فاعليته. ويُسهم فهم هذه العوامل في تفسير التباين في الممارسات القيادية بين المشرفين حتى داخل المنظمة الواحدة.

على المستوى الشخصي، يمثل الذكاء العاطفي للمشرف عاملاً محورياً في تشكيل سلوكه القيادي. فقد بيّنت العتيبي (2022) أنّ الذكاء العاطفي بأبعاده المختلفة—الوعي الذاتي وإدارة الانفعالات والتعاطف والمهارات الاجتماعية—يؤثر في قدرة القائد على تبني سلوكيات ملائمة للموقف والمرؤوسين، وأنّ القادة ذوي الذكاء العاطفي المرتفع يميلون إلى ممارسة سلوكيات أكثر دعماً وتشاركية. وهذا يعني أنّ الكفاءة الوجدانية للمشرف تمثل ركيزة أساسية لجودة سلوكه القيادي، وليس فقط الكفاءة الفنية أو المعرفة بالمنتج والسوق.

وعلى المستوى التنظيمي، يؤثر المناخ التنظيمي السائد في المنظمة في السلوك القيادي للمشرف بشكل كبير. فقد أشار حلموس وحلموس (2024) إلى أنّ المناخ التنظيمي بعناصره المتعدّدة كنظم الحوافز

وأساليب الاتصال وعلاقات العمل ودرجة المركزية يُهيئ بيئة تُيسر أو تُعيق ممارسة السلوكيات القيادية الفعّالة. فالمشرف الذي يعمل في منظمة ذات مناخ داعم للتمكين والمشاركة يكون أكثر قدرة على تبني سلوكيات تشاركية وتحفيزية مقارنةً بمشرف يعمل في منظمة ذات ثقافة مركزية صارمة. كذلك يؤثر نظام الحوافز المؤسسي في السلوك التحفيزي للمشرف؛ فقد أوضح ديب وآخرون (2024) أنّ الحوافز المادية تمثل أداة تحفيزية مهمة، وأنّ قدرة المشرف على توظيف هذه الأداة ترتبط بمدى مرونة النظام المؤسسي وتوفّر الموارد المخصّصة للمكافآت.

فضلاً عن ذلك، تؤثر طبيعة الفريق ذاته في سلوك المشرف؛ فتتنوّع مستويات الخبرة والكفاءة داخل الفريق يستوجب مرونة في التنقّل بين الأبعاد القيادية المختلفة. فالمندوب المبتدئ يحتاج إلى سلوك توجيهي أكثر كثافة، في حين يحتاج المندوب الخبير إلى سلوك تشاركي وتمكيني أكبر. وقد أشار الكريمي والحلواني (2023) إلى أنّ النظريات الموقفية في القيادة تؤكد ضرورة تكييف السلوك القيادي وفق مستوى نضج المرؤوسين، وهو مبدأ يكتسب أهمية خاصة في فرق المبيعات التي تتسم عادة بمعدّلات دوران وظيفي مرتفعة تؤدّي إلى تباين كبير في مستويات الخبرة داخل الفريق الواحد. ويُضاف إلى ذلك ما أورده Shahzad et al. (2022) من أنّ مشاركة المعرفة تمثل عاملاً مُعدّلاً يؤثر في العلاقة بين السلوك القيادي ومخرجات الأداء، ما يعني أنّ قدرة المشرف على خلق ثقافة تبادل المعرفة داخل الفريق تُعزّز من فاعلية سلوكه القيادي.

8.1.2 السلوك القيادي وعلاقته بالمتغيرات التنظيمية في بيئة المبيعات

يتقاطع السلوك القيادي لمشرف المبيعات مع مجموعة من المتغيرات التنظيمية التي تشكّل شبكة معقّدة من العلاقات التبادلية. ومن أبرز هذه المتغيرات الالتزام التنظيمي، إذ أوضح Ribeiro et al. (2018) أنّ السلوك القيادي التحويلي يرتبط بالالتزام العاطفي للمرؤوسين، أي ارتباطهم الوجداني بالمنظمة ورغبتهم في الاستمرار فيها، وهو مؤشر بالغ الأهمية في بيئة المبيعات التي تعاني عادة من معدّلات دوران مرتفعة.

كذلك يرتبط السلوك القيادي بسلوك المواطنة التنظيمية، فقد بين Qalati et al. (2022) أنّ السلوك القيادي التحويلي يسهم في تحفيز سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تتجاوز متطلبات الدور الرسمي، وهي سلوكيات تنعكس إيجاباً على مناخ الفريق وعلى جودة الخدمة المقدّمة للعملاء في بيئة المبيعات المباشرة. وفي الاتجاه ذاته، أشار Shahzad et al. (2022) إلى أنّ السلوك القيادي يؤثر في أداء المنظمة ككلّ من خلال تعزيز استدامة الممارسات المؤسسية ومشاركة المعرفة بين أعضاء الفريق.

ويتّصل بذلك متغيّر الرضا الوظيفي الذي يُعدّ من أكثر المخرجات ارتباطاً بالسلوك القيادي في أدبيات الإدارة. وقد أشار Aljumah (2023) إلى أنّ نوع الدافعية السائدة لدى الموظف تتوسّط العلاقة بين سلوك القائد ومستوى رضا الموظف عن عمله، ما يؤكّد أنّ تأثير السلوك القيادي في الرضا ليس مباشراً بالضرورة بل يمرّ عبر مسارات نفسية تحفيزية. كما أشار هادي والطائي (2022) إلى أنّ تحفيز العاملين يرتبط بمستوى أدائهم، ما يعني أنّ السلوك القيادي بوصفه محرّكاً للتحفيز يؤثر بصورة غير مباشرة في مؤشرات الأداء البيعي عبر سلسلة من الوسائط التحفيزية والانجاذبية.

ولا يمكن إغفال علاقة السلوك القيادي بإدارة الصراع داخل فرق المبيعات. فقد بين ديوب وخطاب (2022) أنّ سلوك القائد يؤثر في كيفية تعامل أعضاء الفريق مع الصراعات المرتبطة بالمهام، وأنّ الأسلوب القيادي التشاركي يسهم في تحويل هذه الصراعات إلى فرص للتعلّم والابتكار بدلاً من أن تكون مصدراً للتوتر والانقسام. وهذا بُعد بالغ الأهمية في فروع المبيعات المباشرة حيث قد ينشأ تنافس بين المندوبين على العملاء أو على المناطق البيعية، ويكون دور المشرف حاسماً في توجيه هذا التنافس بشكل بناء. ويُضاف إلى ذلك ما أورده Ogbonnaya and Messersmith (2019) من أنّ ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها الفرعية المختلفة ترتبط بأداء الموظفين ورفاهيتهم، وأنّ هذه العلاقة ليست بالضرورة متماثلة عبر جميع الأبعاد، ما يُبرز أهمية تحليل تأثير السلوك القيادي في إطار منظومة الممارسات الإدارية الشاملة لا بمعزل عنها.

9.1.2 خلاصة المبحث الأول

يتّضح ممّا تقدّم أنّ السلوك القيادي لمشرف المبيعات مفهوم متعدّد الأبعاد والمداخل، يتشكّل عند تقاطع عوامل شخصية كالذكاء العاطفي والخبرة المهنية، وتنظيمية كالمناخ التنظيمي ونظم الحوافز، وبيئية كطبيعة السوق والمنافسة. وتنبلور ممارسات المشرف في أربعة أبعاد أساسية—التوجيه والدعم والتحفيز والمشاركة—تعمل بشكل تكاملي لتوجيه طاقات فريق المبيعات نحو تحقيق الأهداف المرسومة. وترتبط هذه الأبعاد بمنظومة من المتغيرات التنظيمية كالالتزام والرضا والمواطنة التنظيمية وإدارة الصراع، ما يبرز أنّ تأثير السلوك القيادي ليس خطئياً ومباشراً بل يمرّ عبر مسارات نفسية واجتماعية معقّدة. وتنتقل الدراسة في المبحث التالي إلى تناول المتغير التابع المتمثّل في تحفيز فرق العمل، لاستكمال الإطار النظري الذي يربط بين المتغيرين.

المبحث الثاني: تحفيز فرق العمل

1.2.2 تمهيد

يُعدّ تحفيز فرق العمل من الموضوعات التي تحتلّ مكانة مركزية في أدبيات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، إذ يمثّل الدافعية المحرّك الأساسي الذي يحوّل القدرات والمعارف إلى أداء فعلي ونتائج ملموسة. وإذا كان مفهوم التحفيز قد حظي بدراسة مستفيضة على المستوى الفردي عبر عقود من البحث الإداري والنفسي، فإنّ التحوّل نحو دراسة التحفيز على مستوى الفريق يمثّل نقلة نوعية تعكس الاتجاه المتزايد في المنظمات المعاصرة نحو العمل الجماعي والهياكل القائمة على الفرق. وتزداد أهمية هذا التحوّل في بيئة المبيعات المباشرة، حيث يعتمد نجاح الفرع البيعي على قدرة الفريق ككلّ—لا الأفراد منفصلين—على تحقيق الأهداف والاستجابة لتقلّبات السوق. ويسعى هذا المبحث إلى تقديم إطار نظري شامل لتحفيز فرق العمل من خلال استعراض مفهومه وتعريفاته، وأهميته في السياق البيعي، وأهدافه، والنظريات والمداخل المفسّرة له، واستراتيجيات تفعيله، والعوامل المؤثّرة فيه، وتحدياته في بيئة المبيعات المباشرة.

2.2.2 مفهوم تحفيز فرق العمل

شهد مفهوم التحفيز تطوُّراً ملحوظاً في الفكر الإداري، انتقل خلاله من النظرة الميكانيكية التي ربطت الدافعية بالحوافز المادية حصراً إلى مداخل أكثر شمولاً أدمجت أبعاداً نفسية واجتماعية ومعرفية. وحين يُضاف بُعد "الفريق" إلى مفهوم التحفيز، يتحوّل التعريف ليشمل ليس فقط دافعية الفرد بل الطاقة الجماعية المشتركة التي تحرّك أعضاء الفريق نحو هدف موحّد، ويُعرّف خليل (2023) التحفيز بأنّه مجموعة العوامل والمحرّكات التي تؤثر في سلوك الفرد وتوجّهه نحو بذل مزيد من الجهد لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية، مؤكّدة أنّ التحفيز لا يقتصر على البُعد المادي بل يشمل أبعاداً معنوية ونفسية ترتبط بالحاجة إلى التقدير والإنجاز والانتماء.

و يرى محمد وعزالدين (2023) أنّ التحفيز يُعبّر عن الرغبة الداخلية التي يشعر بها العامل تجاه عمله، والتي تتولّد نتيجة تفاعل عوامل ذاتية كالحاجات والقيم والتوقّعات، مع عوامل خارجية كنظم

المكافآت وأساليب القيادة وبيئة العمل. أما الفيبي (2022) فقد تناولت مفهوم التحفيز الوظيفي من منظور أوسع، واصفة إياه بأنه منظومة متكاملة من الأدوات والأساليب التي تستخدمها المنظمة لتوجيه سلوك العاملين وتنشيط دوافعهم وتعزيز رغبتهم في الأداء المتميز، مشيرة إلى أن هذه المنظومة تتضمن أبعاداً مادية ومعنوية ومهنية وتطويرية.

و يوقّر (2022) Good et al. إطاراً مفاهيمياً مهماً لفهم التحفيز في سياق فرق المبيعات، حيث يستندون إلى نظرية تقرير المصير لتمييز بين الدافعية الذاتية التي تنبع من الاهتمام الداخلي بالعمل والاستمتاع بتحدياته، والدافعية الخارجية المرتبطة بالحصول على مكافآت أو تجنب عقوبات. ويؤكدون أن هذا التمييز ليس مجرد تصنيف أكاديمي بل ينطوي على دلالات عملية جوهرية، إذ إن نوع الدافعية السائدة يؤثر في نوعية الأداء واستدامته. كذلك أسهم (2021) Nguyen et al. في تعميق المفهوم من خلال إطار الدافعية المحددة ذاتياً، الذي يفرّق بين مستويات متدرجة من التنظيم الذاتي للدافعية تتراوح بين الامتثال الخارجي الكامل والاندماج الكامل مع قيم العمل وأهدافه.

إنّ تحفيز فرق العمل يتجاوز مجموع دوافع الأفراد ليشمل ديناميكيات جماعية كالتماسك والمعايير المشتركة والهوية الجماعية. وقد أشار (2022) Van der Berg et al. إلى أنّ بيئة القيادة المشتركة في فرق المبيعات تولّد شعوراً جماعياً بالمسؤولية يعمل كمحفّز على مستوى الفريق ككلّ يتجاوز الدوافع الفردية. ويضيف هادي والطائي (2022) أنّ تحفيز العاملين ضمن إطار الفريق يستلزم مراعاة البُعد التفاعلي بين الأفراد، حيث يتأثر مستوى دافعية كل عضو بمستوى دافعية زملائه وبالمناخ السائد في الجماعة.

وبناءً على ما تقدّم، يرى الباحث أنّ تحفيز فرق العمل في فروع المبيعات المباشرة يمكن تعريفه إجرائياً بأنه: "الطاقة الجماعية الناتجة عن تفاعل الدوافع الذاتية والخارجية لأعضاء فريق المبيعات مع ممارسات المشرف القيادية والعوامل التنظيمية، والتي تتجلى في مستوى الحماس والالتزام والمبادرة والتعاون الذي يُبديه الفريق في سعيه نحو تحقيق الأهداف البيعية المشتركة." ويتميّز هذا التعريف بأنه يجمع بين المستويين الفردي والجماعي ويربط التحفيز بمحرّكاته القيادية والتنظيمية.

3.2.2 أهمية تحفيز فرق العمل في بيئة المبيعات المباشرة

تنبع أهمية تحفيز فرق العمل في بيئة المبيعات المباشرة من الطبيعة الخاصة لهذه البيئة التي تجمع بين التنافسية العالية والتعامل المباشر مع العملاء والاعتماد على الجهد البشري كعامل إنتاج رئيسي. فالمندوبون في هذه البيئة لا يقومون بمهام روتينية قابلة للأتمتة بل يمارسون عملاً يتطلب مبادرة وإبداعاً ومرونة وقدرة على التكيف مع مواقف غير متوقعة، وكل ذلك يستلزم مستوى عالياً من الدافعية الذاتية والجماعية.

يشير Good et al. (2022) إلى أن أهمية تحفيز فرق المبيعات تتجلى في:

1. الارتباط المباشر بالأداء البيعي: إذ إنّ الدافعية تمثل المتغير الوسيط الأهم بين قدرات المندوب ونتائجه الفعلية، فالمندوب الكفء لكن غير المحفّز قد يحقق نتائج أدنى من مندوب أقلّ كفاءة لكنّه يتمتع بدافعية عالية.
2. التأثير في جودة التفاعل مع العملاء: حيث إنّ المندوب المحفّز يكون أكثر حماساً في عرض المنتجات وأكثر صبراً في التعامل مع اعتراضات العملاء وأكثر إبداعاً في إيجاد حلول تلبي احتياجاتهم.
3. تحديد القدرة التنافسية طويلة الأمد للفريق: لأنّ الفرق ذات الدافعية المستدامة تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات السوقية والحفاظ على حصصها البيعية في ظل المنافسة.

ويرى Gao et al. (2020) أن أهمية التحفيز تبرز أيضاً في:

1. التخفيف من الآثار السلبية لضغوط العمل البيعي: إذ إنّ المندوبين يتعرّضون يومياً لضغوط الأهداف والرفض والمنافسة، والدافعية العالية تعمل كمنظومة حماية نفسية تُمكنهم من استيعاب هذه الضغوط دون أن تنعكس سلباً على أدائهم.
2. تعزيز سعي المندوبين نحو الإنجاز: وهو السلوك الذي يتجاوز الحد الأدنى المطلوب ويتجلى في المبادرة بالبحث عن عملاء جدد وتطوير مهارات البيع واقتراح أفكار تحسينية.

3. خفض نوايا ترك العمل: لأنَّ المندوب الذي يشعر بالتحفيز والانخراط في عمله يكون أقلَّ ميلاً للبحث عن بدائل وظيفية، ما يُسهم في استقرار الفريق وتراكم الخبرات.

ومن الجانب العربي، يؤكّد خليل (2023) أنَّ التحفيز يرتبط ارتباطاً وثيقاً بزيادة الإنتاجية على مستوى الفريق والمنظمة، وأنَّ غياب التحفيز يؤدي إلى تراجع الأداء وارتفاع معدلات الغياب وضعف الالتزام. كما يُضيف سعيدي وكوديد (2023) أنَّ التحفيز يُسهم في تحسين المناخ التنظيمي السائد في وحدة العمل، إذ إنَّ الفريق المحفَّز يتَّسم عادة بروح تعاونية عالية وعلاقات عمل إيجابية تنعكس على جودة الخدمة المقدَّمة وعلى سمعة الفرع البيعي ككلّ. وقد أكّد أرباب (2022) أنَّ القيادة الفعّالة التي تُعزّز التحفيز تنعكس على أداء العاملين بشكل يتجاوز المخرجات الكميّة ليشمل جودة العمل والتزام الفرد بقيم المنظمة وأهدافها الاستراتيجية.

4.2.2 أهداف تحفيز فرق العمل

تتعدّد الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال تحفيز فرق العمل، وتتنوّع هذه الأهداف بحسب المستوى التحليلي وبحسب الأفق الزمني. وفي ضوء الأدبيات المعتمدة، يمكن استعراض الأهداف الجوهرية التالية.

يرى محمد وعزالدين (2023) أنَّ أهداف التحفيز تتضمّن:

- زيادة دوافع العاملين نحو الأداء المتميّز: بحيث لا يكتفي العامل بأداء الحد الأدنى بل يسعى إلى تحقيق مستوى أعلى يعكس قدراته الحقيقية.
- تعزيز الانتماء التنظيمي: إذ إنَّ العامل المحفَّز يشعر بارتباط أقوى بمنظمته ويكون أكثر استعداداً للبقاء والمساهمة الفاعلة.
- رفع مستوى الإبداع والابتكار: لأنَّ التحفيز خاصة الذاتي يُطلق طاقة إبداعية تدفع العامل إلى التفكير خارج الصندوق والبحث عن طرق جديدة لأداء مهامه.

ويُضيف المفرج (2021) أنَّ تحفيز العاملين يهدف إلى:

- تحقيق التميّز المؤسسي: من خلال تحويل الأداء الفردي والجماعي من مستوى الكفاية إلى مستوى التفوّق.
- بناء ثقافة الأداء العالي: وهي ثقافة تنظيمية يصبح فيها السعي نحو التميّز هو المعيار السائد لا الاستثناء.
- تطوير القدرات البشرية: إذ إنّ التحفيز الفعّال يتضمّن توفير فرص التعلّم والنمو المهني، ما يُساهم في بناء رأس مال بشري أقوى.

أمّا الفيّفي (2022) فتري أنّ أهداف التحفيز الوظيفي تشمل أيضاً:

- خفض معدّلات الدوران الوظيفي: من خلال تلبية احتياجات العاملين المادية والمعنوية بما يُقلّل رغبتهم في البحث عن بدائل.
 - تحسين جودة الخدمة المقدّمة: لأنّ العامل المحفّز يكون أكثر انتباهاً لاحتياجات العملاء وأكثر حرصاً على تقديم تجربة متميّزة.
- ويُبرز Aljumah (2023) هدفاً يتّصل بتعزيز الرضا الوظيفي بوصفه غاية مهمة للتحفيز، إذ إنّ الرضا يمثّل حالة وجدانية إيجابية تنعكس على استقرار العامل وإنتاجيته واستعداده للتعاون مع زملائه. ويتّفق هذا مع ما طرحه Nguyen et al. (2021) من أنّ التحفيز القائم على الدافعية الذاتية يستهدف إحداث تحوّل في علاقة الفرد بعمله من علاقة إلزام خارجي إلى علاقة اختيار داخلي، وهو ما يُفضي إلى مخرجات أعمق وأكثر استدامة.

5.2.2 النظريات والمداخل المفسّرة لتحفيز فرق العمل

يستند فهم تحفيز فرق العمل إلى مجموعة من النظريات والمداخل التي تنوّعت في تفسيرها لمصادر الدافعية وآلياتها ومحدّداتها. وقد أشار الكريبي والحلواني (2023) إلى أنّ النظريات المفسّرة لسلوك القيادة والتحفيز تطوّرت عبر مراحل متعاقبة، بدءاً من النظريات الكلاسيكية التي ركّزت على الحاجات، مروراً

بنظريات العملية التي اهتمت بكيفية تشكّل الدافعية، وصولاً إلى المداخل التكاملية المعاصرة التي تجمع بين محدّدات متعدّدة.

نظرية تقرير المصير: تمثّل هذه النظرية أحد أبرز الأطر المعاصرة لفهم الدافعية، وقد وُظِّفها Good et al. (2022) بشكل مباشر في سياق فرق المبيعات. وتنطلق النظرية من افتراض أنّ البشر لديهم ثلاث حاجات نفسية أساسية هي الاستقلالية والكفاءة والانتماء، وأنّ البيئة التي تلبي هذه الحاجات تُعزّز الدافعية الذاتية التي ترتبط بأداء أعلى جودة واستدامة. ويكتسب هذا الإطار أهمية خاصة في بيئة المبيعات لأنّه يُفسّر لماذا يكون بعض المندوبين أكثر مثابرة وإبداعاً من غيرهم حتى في ظل مستويات حوافز مادية متشابهة، والسبب يكمن في نوع الدافعية وليس في مقدارها فحسب. وقد أضاف (Nguyen et al. 2021) بُعداً تطبيقياً حين ربطوا هذه النظرية بالسلوك القيادي التحويلي، مبينين أنّ القائد التحويلي يُسهم في تلبية حاجات الاستقلالية والكفاءة والانتماء لدى مرؤوسيه، ما يدفعهم نحو مستويات أعمق من الدافعية المُحدّدة ذاتياً.

مدخل التبادل بين القائد والعضو: يُفسّر هذا المدخل التحفيز من خلال جودة العلاقة التبادلية بين المشرف وأعضاء الفريق. وقد تناوله (López-Zapata et al. 2024) في سياق فرق المبيعات، حيث بيّنوا أنّ المندوبين الذين يتمتعون بعلاقة تبادل عالية الجودة مع مشرفهم يحصلون على موارد مادية ومعنوية أكبر كالمعلومات والدعم والثقة والتفويض، ما يُعزّز دافعتهم وأدائهم. ويُضيف هذا المدخل بُعداً مهماً لفهم التحفيز على مستوى الفريق، إذ يُبرز أنّ العلاقات داخل الفريق وليس فقط الحوافز الرسمية تمثّل مصدراً جوهرياً للدافعية.

المدخل التحويلي في التحفيز: يرتبط هذا المدخل بنظرية القيادة التحويلية التي ترى أنّ القائد قادر على الارتقاء بدوافع مرؤوسيه إلى مستويات أعلى من خلال الإلهام والتحفيز الفكري والاهتمام الفردي والتأثير المثالي. وقد تناول حسن ورضوان (2024) هذا المدخل في السياق العربي، مبينين أنّ القائد التحويلي يسعى إلى إحداث تحوّل في بنية القيم والاتجاهات لدى مرؤوسيه بما يدفعهم إلى تجاوز حدود المصلحة الذاتية والانخراط في سلوكيات تخدم المنظمة ككل. وقد أكّد أرباب (2022) أنّ القيادة التحويلية تؤثر في

أداء العاملين من خلال آليات تحفيزية تتضمن بناء رؤية مشتركة وتعزيز الثقة والتمكين. ويكمل Qalati et al. (2022) هذا الطرح بالإشارة إلى أنّ القيادة التحويلية تُحفّز ليس فقط الأداء الرسمي بل أيضاً سلوكيات المواطنة التنظيمية التطوعية.

مدخل الحوافز المادية والمعنوية: يُعدّ هذا المدخل من أكثر المداخل تطبيقاً في بيئة المبيعات، حيث ترتبط المكافآت المادية ارتباطاً مباشراً بالإنجاز البيعي. وقد تناول ديب وآخرون (2024) تأثير الحوافز المادية في أداء العاملين، مبينين أنّها تظلّ أداة تحفيزية فعّالة لا يمكن الاستغناء عنها خاصة في القطاعات التي يكون فيها الأداء قابلاً للقياس الكمي المباشر. غير أنّ Aljumah (2023) حذّر من الاعتماد المفرط على التحفيز الخارجي وحده، مشيراً إلى أنّ الدافعية الذاتية ترتبط بالرضا الوظيفي بشكل أعمق من الدافعية الخارجية، ما يعني أنّ المنظمات تحتاج إلى توازن بين النوعين لتحقيق مخرجات مستدامة. وقد عزّزت الفيفي (2022) هذا التوجّه حين أكّدت أنّ التحفيز الوظيفي الشامل يتضمّن أبعاداً مادية ومعنوية وتطويرية لا يمكن الاستغناء عن أيّ منها.

مدخل القيادة المشتركة: يُمثّل هذا المدخل إضافة حديثة نسبياً إلى أدبيات تحفيز الفرق، وهو يرى أنّ التحفيز لا ينبع فقط من المشرف الرسمي بل يمكن أن يتولّد من داخل الفريق ذاته حين يتقاسم الأعضاء أدواراً قيادية غير رسمية. وقد تناول Van der Berg et al. (2022) هذا المدخل في سياق فرق المبيعات بالتجزئة، مبينين أنّ بيئة القيادة المشتركة تُعزّز الشعور بالمسؤولية الجماعية وتُولّد دافعية ذات طابع جماعي تتجاوز مجموع الدوافع الفردية. ويكتسب هذا المدخل أهمية متزايدة في ظل التحوّل نحو هياكل تنظيمية أكثر أفقية ومرونة.

6.2.2 استراتيجيات تحفيز فرق العمل في فروع المبيعات المباشرة

تتنوّع الاستراتيجيات التي يمكن توظيفها لتحفيز فرق العمل في بيئة المبيعات، وتفاوتت في مدى اعتمادها على الأدوات المادية مقابل المعنوية وفي مستوى تأثيرها. وفيما يلي عرض لأبرز هذه الاستراتيجيات.

استراتيجية المكافآت المرتبطة بالأداء: تقوم هذه الاستراتيجية على ربط الحوافز المالية بمستوى الإنجاز البيعي الفعلي، سواء على مستوى الفرد أو الفريق. وقد أكد هادي والطائي (2022) أنّ تحفيز العاملين يرتبط بمستوى أدائهم، وأنّ وجود نظام مكافآت عادل وشفاف يمثل عاملاً محورياً في استئارة دوافع الإنجاز. وتتخذ هذه الاستراتيجية في فروع المبيعات أشكالاً عملية كالعمولات المتدرّجة حسب حجم المبيعات، والمكافآت الشهرية للفريق الذي يحقّق أو يتجاوز الهدف، والجوائز العينية والمالية للمندوبين المتميّزين. وقد أوضح ديب وآخرون (2024) أنّ الحوافز المادية تحتفظ بفاعليتها التحفيزية بشرط أن تكون مرتبطة بمعايير أداء واضحة ومنصفة يُدرّكها جميع أعضاء الفريق.

استراتيجية الاعتراف والتقدير: تتضمّن هذه الاستراتيجية التعبير عن التقدير لإنجازات أعضاء الفريق بأساليب متنوّعة تشمل الإشادة العلنية في اجتماعات الفريق، وشهادات التقدير، ونشر قصص النجاح، وتسليط الضوء على الممارسات المتميّزة. وقد أشار خليل (2023) إلى أنّ التقدير المعنوي يمثّل بُعداً جوهرياً من أبعاد التحفيز لا يقلّ أهمية عن الحوافز المادية، لأنّه يُشبع حاجة الفرد إلى الاعتراف بقيمة جهوده ومساهماته. ويكتسب هذا النوع من التحفيز أهمية خاصة في بيئة المبيعات حيث يتعرّض المندوبون لحالات رفض متكرّرة قد تُضعف ثقتهم بأنفسهم، ويكون الاعتراف من المشرف بمثابة تعويض نفسي يُعيد شحن طاقتهم. وقد أكّد Aidawati and Widianingsih (2022) أنّ سلوك القائد الذي يتضمّن الاعتراف والتقدير يؤثّر إيجابياً في مخرجات العمل ويُعزّز الحماس لدى المرؤوسين.

استراتيجية التطوير المهني والنمو الوظيفي: تقوم على ربط التحفيز بفرص التعلّم والترقية والتطوّر المهني، بحيث يشعر المندوب بأنّ عمله في فريق المبيعات ليس مجرد وظيفة مؤقتة بل مسار مهني واعد. وقد بيّنت الفيقي (2022) أنّ فرص النمو والتطوّر تمثّل بُعداً مهماً من أبعاد التحفيز الوظيفي، وأنّ المنظمات التي توقّر مسارات وظيفية واضحة تكون أكثر قدرة على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها. وتتخذ تطبيق هذه الاستراتيجية في فروع المبيعات أشكالاً كبرامج التدريب على مهارات البيع المتقدّمة، وبرامج الإرشاد حيث يتولّى مندوبون خبراء توجيه المبتدئين، وخطط ترقية واضحة من مندوب إلى مشرف فرعي ثمّ مدير فرع.

استراتيجية بناء التماسك الجماعي: تتجاوز هذه الاستراتيجية التحفيز الفردي لتستهدف بناء هوية جماعية قوية للفريق تُولّد شعوراً بالانتماء والمسؤولية المشتركة. وقد أشار Van der Berg et al. (2022) إلى أنّ بيئة القيادة المشتركة في فرق المبيعات تعزّز التماسك الجماعي من خلال توزيع الأدوار القيادية وتشجيع التعاون بين الأعضاء. ويتّخذ تطبيق هذه الاستراتيجية صوراً مثل تحديد أهداف جماعية إلى جانب الأهداف الفردية، وتنظيم أنشطة بناء الفريق، وخلق تقاليد مشتركة تُعزّز الهوية الجماعية. وقد أوضح الشهراني (2023) أنّ الأنماط القيادية تؤثر في مستوى التماسك والتعاون داخل فرق العمل في المنظمات الخدمية، وأنّ النمط الذي يُعزّز المشاركة والتواصل يكون أكثر فاعلية في بناء التماسك.

استراتيجية تصميم العمل المحفّز: تقوم هذه الاستراتيجية على إعادة تصميم المهام البيعية بحيث تتضمن قدراً من التنوع والتحدّي والاستقلالية والمعنى يجعلها محفّزة بذاتها. وقد أوضح Ogbonnaya and Messersmith (2019) أنّ ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تتضمن إثراء العمل والتمكين ترتبط بأداء أعلى ورفاهية أفضل للموظفين، ما يعني أنّ تصميم العمل البيعي بطريقة تمنح المندوب تنوعاً في المهام واستقلالية في اتّخاذ قرارات ميدانية يُسهم في تعزيز دافعيته الذاتية. وتنسجم هذه الاستراتيجية مع مبادئ نظرية تقرير المصير التي تؤكد أنّ تلبية حاجة الاستقلالية والكفاءة تُعزّز الدافعية الجوهرية.

7.2.2 العوامل المؤثرة في تحفيز فرق العمل

يتأثر مستوى تحفيز فرق العمل بشبكة معقّدة من العوامل التي تتفاعل فيما بينها وتُحدّد مستوى الدافعية الجماعية واتجاهها. ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى فئات متعدّدة.

العوامل القيادية: يمثّل سلوك المشرف القيادي أحد أبرز العوامل المؤثرة في تحفيز فرق المبيعات، وهو المتغير المستقل في الدراسة الحالية. وقد أكّد Gao et al. (2020) أنّ السلوك القيادي التحويلي يؤثّر في اتجاهات المندوبين التي تتوسّط العلاقة مع الأداء. كما بيّن سعيدي وكوديدي (2023) أنّ السلوكيات القيادية بأنماطها المختلفة تؤثر في مختلف جوانب البيئة التنظيمية بما فيها مستوى التحفيز. وقد أوضح Ribeiro et al. (2018) أنّ القيادة التحويلية تعزّز الالتزام العاطفي الذي يمثّل مؤشراً على مستوى التحفيز العميق

لدى العاملين. ويُضاف إلى ذلك ما أورده (Bui and Phan (2022) من أنّ سلوك القائد يؤثر في الدافعية من خلال بناء بيئة عمل إيجابية تتيح للمرؤوسين التعبير عن إمكانياتهم.

العوامل التنظيمية: تشمل هذه العوامل نظم الحوافز والمكافآت، والمناخ التنظيمي، وسياسات التطوير والترقية، ونظم الاتصال الداخلي. وقد أشار حلموس وحلموس (2024) إلى أنّ المناخ التنظيمي بعناصره المختلفة يؤثر في مستوى دافعية العاملين وأدائهم، وأنّ المناخ الداعم والمفتوح يُرِيّ بيئة محفّزة للعمل الجماعي. كما أكد ديب وآخرون (2024) أنّ الحوافز المادية تظلّ عاملاً مؤثراً في دافعية العاملين خاصة في البيئات التي يرتبط فيها الأجر بالأداء ارتباطاً مباشراً كبيئة المبيعات. وقد أضاف Mulyawan et al. (2025) أنّ بيئة العمل بأبعادها المادية والاجتماعية تمثل عاملاً تنظيمياً مؤثراً في مستوى دافعية الفريق.

العوامل الفردية: تتضمن هذه العوامل سمات شخصية المندوب كالكفاءة الذاتية ومركز الضبط ومستوى الطموح والحاجات الشخصية. وقد أشارت العتيبي (2022) إلى أنّ الذكاء العاطفي يمثل متغيراً فردياً يؤثر في كيفية استجابة الفرد للمحفّزات القيادية والتنظيمية، وأنّ الأفراد ذوي الذكاء العاطفي المرتفع يكونون أكثر قدرة على تنظيم دوافعهم ذاتياً. ويتفق هذا مع إطار نظرية تقرير المصير التي تُبرز دور الحاجات النفسية الأساسية في تحديد نوع الدافعية ومستواها. (Good et al., 2022)

العوامل الجماعية: تشمل هذه العوامل ديناميكيات الفريق كالتماسك والمعايير الجماعية والثقة المتبادلة وجودة العلاقات بين الأعضاء. وقد بيّن ديوب وخطاب (2022) أنّ طبيعة الصراعات داخل الفريق ونمط إدارتها تؤثر في مستوى الدافعية الجماعية، فالصراع البناء المُدار بشكل جيد قد يكون محفّزاً بينما الصراع المدمر يُفوّض دافعية الفريق ككل. كما أشار (Van der Berg et al. (2022) إلى أنّ مستوى القيادة المشتركة داخل الفريق يؤثر في شعور الأعضاء بالمسؤولية والانتماء، وبالتالي في مستوى دافعتهم الجماعية.

8.2.2 تحديات تحفيز فرق العمل في بيئة المبيعات المباشرة

تواجه عملية تحفيز فرق المبيعات في الفروع المباشرة جملة من التحديات التي تحدّ من فاعلية الاستراتيجيات التحفيزية وتستلزم حلولاً مبتكرة. ومن أبرز هذه التحديات ظاهرة التآكل التحفيزي المرتبط

بالروتين والضغط المتكررة؛ فقد أوضح (Gao et al. (2020 أن طبيعة عمل المبيعات تتسم بالتعرض المتكرر للرفض وتقلبات الأداء المرتبطة بعوامل سوقية خارجة عن سيطرة المندوب، ما يؤلّد حالة من الإرهاق النفسي المزمّن تُضعف فاعلية الأدوات التحفيزية التقليدية مع مرور الوقت.

ويُضاف إلى ذلك تحدّي التوفيق بين التحفيز الفردي والجماعي في بيئة تتسم بالتنافس بين المندوبين. فالمسابقات البيعية الفردية قد ترفع دافعية بعض المندوبين لكنّها قد تُضعف التعاون داخل الفريق وتُولّد صراعات غير بناءة. وقد أشار ديوب وخطاب (2022) إلى أن صراع المهام قد يتحوّل إلى صراع شخصي إذا لم يُدار بحكمة، ما يجعل من تصميم نظم تحفيز توازن بين البُعد الفردي والجماعي تحدّيًا حقيقياً للمشرف والمنظمة.

كما يمثّل تباين الاحتياجات التحفيزية داخل الفريق الواحد تحدّيًا إضافياً، إذ يتفاوت المندوبون في أعمارهم وخبراتهم وظروفهم الشخصية وتطلّعاتهم المهنية، ما يعني أنّ الأداة التحفيزية التي تنجح مع فئة قد لا تنجح مع أخرى. وقد أكّد (Good et al. (2022 أنّ فاعلية الدافعية الذاتية مقابل الخارجية تختلف باختلاف خصائص المندوب والسياق، ما يفرض على المشرف مرونة عالية في اختيار الأدوات التحفيزية وتكييفها. ويتّصل بذلك ما أشار إليه الحنيطي (2024) من أنّ تأثير الأنماط القيادية في التحفيز لا يختلف باختلاف الجنس أو التخصص أو سنوات الخبرة، ما يُشير إلى أنّ العوامل المؤثّرة في الاستجابة للتحفيز قد تكون أكثر تعقيداً مما تبدو عليه وتتطلّب تحليلاً أعمق يتجاوز المتغيرات الديموغرافية التقليدية.

ولا يمكن إغفال تحدّي الاستدامة التحفيزية على المدى الطويل، إذ إنّ كثيراً من الأدوات التحفيزية تفقد فاعليتها بمرور الوقت بسبب التعوّد والتكيّف. وهذا يستلزم من المشرف والمنظمة تجديد الاستراتيجيات التحفيزية بشكل مستمر والبحث عن مصادر تحفيز أعمق ترتبط بالمعنى والهدف والنمو الشخصي وليس فقط بالمكافآت المادية. وقد أكّد (Zai and Syafril (2025 أنّ الأسلوب القيادي يحتاج إلى تطوير مستمر ليظلّ فعالاً في تحفيز المرؤوسين في ظلّ تغيّر الظروف التنظيمية والفردية.

Mid Ocean University

College of Management



Master's Degree in Business Administration

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

Prepared by:

Amer Abdullah Mohammed Al-Su'airi

University ID: 252001786

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2025