

أثر السلوك القيادي لمشرف المبيعات على تحفيز فرق العمل: دراسة ميدانية على فروع المبيعات

إعداد الطالب/

عامر عبدالله محمد الصغيري

الرقم الجامعي:

252001786

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي: 2025

جدول المحتويات

3	مقدمة:
3	مشكلة الدراسة
4	أهمية الدراسة:
6	أهداف الدراسة:
7	تساؤلات الدراسة
7	فروض الدراسة:
8	الدراسات السابقة:
14	الفجوة البحثية:
15	المنطلقات النظرية للدراسة:
15	المنهجية وطرق البحث:
20	سابعاً: حدود الدراسة

مقدمة:

تُعد الإدارة الحديثة عملية متكاملة تهدف إلى توجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية، 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 موضوعاً مهماً في البحوث الإدارية، نظراً 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 تأثيراً 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 الفعّال 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 سلوكًا قياديًا واعيًا قادرًا 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، نظرًا 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 تسهم في تطوير الأداء ورفع مستوى الإنجاز وتحسين المناخ التنظيمي .

مشكلة الدراسة

تُعد القيادة إحدى الركائز الجوهرية في نجاح المنظمات، خاصة في بيئات العمل التي تعتمد على فرق المبيعات المباشرة، حيث يلعب مشرف المبيعات دورًا مركزيًا 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 & Syafri (2025) أن أنماط القيادة تختلف في قدرتها على التأثير في دافعية العاملين، وأن تبني أساليب قيادية فعّالة يسهم 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؟

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 غالبًا ما يتطلب دعمًا بحثيًا إضافيًا.

ثانيًا: 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 فعّالة 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 إيجابًا 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..

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.

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؟
وتتفرّع 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؟

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..

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 ($0.000 > 0.05$)، 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 (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 إيجابًا على الأداء، وأظهرت النتائج أيضًا 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 (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 المعدل (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 (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 يسهم في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين، مما يدل على أن القيادة الفعّالة 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 بوجور وبوغور سيتي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب تحليل المسار (Path Analysis) ، وتكونت العينة من (62) مدير مدرسة تم اختيارهم من مجتمع قوامه (102) مديراً، 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 المواطن التنظيمية في كلية الإدارة والاقتصاد، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (195) موظفاً وموظفة من العاملين في الكلية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الحوافز تسهم في تعزيز سلوك المواطن 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 يساهم في تحسين سلوك المواطن التنظيمية وتحقيق أهداف المنظمة التعليمية.

دراسة (الفيفي، 2022)

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) مديراً 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.

دراسة (محمد وعز الدين، 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 شهدتها 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 بيلا.

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 الترقيات 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.

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 مؤثراً بشكل مباشر في دافعية العمل، وأن أنماط القيادة المختلفة يمكن أن تلعب دوراً حاسماً في تحفيز العاملين، ورفع مستويات الأداء والولاء المؤسسي، ويعزز ذلك اتجاه الدراسة الحالية التي ترى أن السلوك القيادي لمشرف المبيعات يعد عنصراً رئيساً في رفع دافعية فرق العمل داخل فروع المبيعات المباشرة.

كما أشارت بعض الدراسات مثل (Aidawati & Widianingsih, 2022) و (الكريمي 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 دوراً أكثر حساسية وتأثيراً على التحفيز.

أما الدراسات التي تناولت التحفيز الوظيفي مثل (هادي والطائي، 2022) و (الفيفي، 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.

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 بيئات 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 تواصلًا مستمرًا، وتفاعلاً لحظياً بين المشرف والفريق، وقدرة عالية على التحفيز والتوجيه الفوري، لذلك فإن السلوك القيادي في هذا النوع من الأعمال

لا يمكن أن يكون نمطيًا أو جامدًا، 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 مجالًا بحثيًا مهمًا لم يتم تغطيته بشكل كافٍ في الأدبيات العربية.

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 ميدانيًا 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.

ثانيًا: أداة جمع البيانات

سوف تعتمد هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، نظرًا 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 $\geq (0.70)$ 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 تأثيرًا.

سابعاً: 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.

المراجع

خليل، هناء أحمد محمد. (2023). أثر التحفيز على الزيادة الإنتاجية: دراسة مقارنة على العاملين بالبنوك بيلا-كفر الشيخ. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ع16 ، 546 - 591. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1513804>

سعيد، عادل، وكويد، سفيان. (2023). أثر السلوكيات القيادية على ممارسات عمليات إدارة المعرفة: دراسة حالة مستشفى ترابي بوجمعة بشار. مجلة البشائر الاقتصادية، مج9، ع1 ، 494 - 513.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1379260>

العتيبي، إيمان حمود. (2022). أثر الذكاء العاطفي على السلوك القيادي لدى مشرفات التدريب الميداني في رياض الأطفال بجامعة الملك سعود. العلوم التربوية، مج30، ع1 ، 265 - 290. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1356597>

الفيفي، نورة بنت يحيى جابر. (2022). دور التحفيز الوظيفي في رفع إنتاجية العاملين في القطاع الحكومي: دراسة تطبيقية على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة بمدينة الرياض 2019 / 2020. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج6، ع23 ، 1 - 26. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1320699>

الكرمي، نور ضياء عبدالرزاق، و الحلواني، نسرین. (2023). النظريات المفسرة لسلوكيات القيادة الإدارية. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج15، ع4 ، 254 -

273. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1422673>

محمد، فاطمة الزهراء عبدالمجيد أحمد، و عزالدين، مدثر حسن سالم. (2023). دور التحفيز في زيادة دوافع العاملين بالمنظمات السودانية: دراسة حالة مجموعة شركات دال. مجلة الدراسات الاقتصادية والاجتماعية، ع16 ، 35 - 64. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1479028>

هادي، معاذ عبدالله، و الطائي، عادل محمد عبدالله. (2022). أثر تحفيز العاملين في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة مقارنة للنوع الاجتماعي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج14، ع4 ، 187 - 206. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1353642>

- Aidawati, A., & Widianingsih, D. N. (2022). The Effect of Leadership Behavior Organizational Culture, Work Motivation, and Decision Making on Work Performance. *Pedagogia: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 14(1), 30–35. <https://doi.org/10.55215/pedagogia.v14i1.5333>
- Bui, T. M. T., & Phan, L. T. C. (2022). The impact of leadership on working motivation create lability for employees at FPT Software Da Nang. *Tạp Chí Khoa Học và Công Nghệ: Chuyên San Kinh Tế – Luật – Khoa Học Quản Lý*. <https://doi.org/10.32508/stdjelm.v6i1.809>
- Mulyawan, B. A., Oktaroza, M. L., & Purnamasari, I. (2025). Role of Work Environment in Moderating the Influence of Leadership on Work Motivation at BAZNAS Garut Regency. *Journal Corner of Education, Linguistics, and Literature*, 5(1), 50–64. <https://doi.org/10.54012/jcell.v5i1.517>
- Rizky, A. N., Adam, M. A., & Yunus, M. (2023). The Influence of Leadership Style and Affective Behavior on Work Motivation and Its Impact on Employee Performance of Aceh Province National Land Agency. *International Journal of Scientific and Management Research*, 06(03), 96–103. <https://doi.org/10.37502/ijsmr.2023.6307>
- Zai, P. N., & Syafril, R. S. (2025). The Influence of Leadership Style on Employee Work Motivation. *Journal of Educational Management Research*, 4(3), 994–1009. <https://doi.org/10.61987/jemr.v4i3.1047>

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