

توسيط المهارات البيعية في العلاقة بين القيادة الذاتية والأداء البيعي: دراسة تطبيقية على مندوبي المبيعات بشركات التطوير العقاري في مصر.

د. محمد محمود عبد اللطيف*

(*) د/ محمد محمود عبد اللطيف : استاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة المنصورة
Email :mohamedtifa981@gmail.com

ملخص البحث:

استهدف هذا البحث معرفة العلاقة بين القيادة الذاتية والأداء البيعي لمندوبي المبيعات من خلال توسيط المهارات البيعية.

وتم استخدام أسلوب معادلة البناء الهيكلية بغرض معرفة علاقة القيادة الذاتية بالأداء البيعي من خلال توسيط المهارات البيعية. وتم اختيار أسلوب كمي باستخدام المدخل الاستنتاجي في هذا البحث. كما تم إعداد قائمة الاستقصاء، وتم توجيهها إلى مندوبي المبيعات بشركات التطوير المقاري في مصر.

ولتحليل بيانات البحث الأولية، تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي Warp PLS لإدخال هذه البيانات. وقد بلغت الاستجابة ٣٤٨ قائمة.

وقد أوضحت نتائج البحث وجود ارتباط معنوي إيجابي بين القيادة الذاتية والمهارات البيعية والأداء البيعي. وتوصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الذاتية على المهارات البيعية، وتوصلت أيضاً إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الذاتية على الأداء البيعي. وتوصلت أيضاً إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للمهارات البيعية على الأداء البيعي. كما توصلت إلى أن المهارات البيعية تتوسط معنوياً العلاقة بين القيادة الذاتية والأداء البيعي. وتوصلت النتائج أيضاً إلى وجود فروق معنوية في إدراك مندوبي المبيعات لكل من القيادة الذاتية والمهارات البيعية والأداء البيعي وفقاً لمستوى التعليم وعدد سنوات الخبرة، في حين لا توجد فروق معنوية في إدراك مندوبي المبيعات لكل من القيادة الذاتية والمهارات البيعية والأداء البيعي وفقاً للنوع.

كلمات مفتاحية: القيادة الذاتية، المهارات الشخصية، المهارات التقنية، المهارات الاحترافية، الأداء البيعي.

Abstract:

This research aimed to test the relationship between self-leadership and selling performance with mediating selling skills.

A structural equation modelling has been developed to investigate the relationship between self-leadership and selling performance with mediating selling skills. The quantitative method was chosen in this research with deductive approach. To collect the primary data, the researchers designed a questionnaire and data have been collected from websites from salespersons of in real estate development companies in Egypt. The Warp PLS program is used for processing primary data. Response size is 348.

The results show that self-leadership, selling performance and selling skills are positively related. It indicates that selling skills affected positively by self-leadership. Also, it indicates that selling performance affected positively by self-leadership, and selling skills has a positive impact on selling performance. In addition, it shows that selling skills mediates the relationship between self-leadership and selling performance. The results also found significant differences in salespersons' perception of (self-leadership, selling performance and selling skills) according to educational level and experience. While the results also found that there aren't significant differences in salespersons' perception of (self-leadership, selling performance and selling skills) according to gender.

Keywords: self-leadership, interpersonal skills, technical skills, salesmanship skills, selling performance.

(١) تمهيد:

تواجه البيئة الصناعية حالياً تغيرات أسرع من أي وقت مضى لما تشمله من ظهور نظام معرفة بديل قائم على البيانات الضخمة وانتشار الفردية الموجهة بجودة الحياة، حيث تشتد المنافسة بين المنظمات يومياً. ولكي تتمكن هذه المنظمات من البقاء والحفاظ على ميزة تنافسية في هذه البيئة التنافسية، من الضروري الابتعاد عن استراتيجيات الإدارة التنظيمية التقليدية وممارسة طريقة إدارة تنظيمية بديلة تمكن جميع الأعضاء من المشاركة والانغماس في عملية الابتكار لتعزيز الأداء. ومن العمليات التنظيمية البديلة للنمو المستدام، تبنت المنظمات أنماطاً متعددة من القيادة التي تعد عامل نجاح حاسماً للمشاريع الفردية داخل هذه المنظمات. ومن هذه الأنماط نمط القيادة الذاتية القائمة على الشعور بالملكية حيث ظهرت كقيادة مثالية مطلوبة من أعضاء المنظمة (Son et al., 2022).

وتعد القيادة الذاتية مرادفة لمفهوم الإدارة الذاتية والتي تعني العملية التي تشارك فيها اتجاهات وسلوكيات أعضاء المنظمة بنشاط في عملية خلق القيمة وفقاً لدوافعهم ومعتقداتهم، بدلاً من الاعتماد فقط على الأدوار القياسية داخل المنظمة أو تعليمات الرؤساء. بمعنى آخر، تشير القيادة الذاتية إلى تحسين كفاءة العمل والأداء التنظيمي من خلال تحفيز الحماس الوظيفي والالتزام التنظيمي من خلال التحفيز الذاتي والرقابة الذاتية من قبل جميع أعضاء المنظمة، بدلاً من الاعتماد على القائد التقليدي (Nientied & Toska, 2021).

ومع شدة المنافسة، أصبحت كل شركة تصارع من أجل الاحتفاظ بحصتها في السوق أو زيادتها، حيث خلقت هذه المنافسة ضغطاً كبيراً على الشركة لتسويق منتجاتها، وبالتالي جعلها تسعى إلى تحسين الأداء البيعي. وهذا يفرض على الشركة زيادة المبيعات وتوطيد العلاقة مع العميل، ونظراً لأن العميل أصبح أكثر ذكاءً ويتوقع تحقيق الأفضل من البائعين في إشباع حاجاته ورغباته. وباعتبار أن مندوبي المبيعات هم الأفراد الأكثر أهمية في عملية الاتصال التسويقي بالعملاء، لذا فهم يحتلون موقعاً متميزاً داخل المنظمة، حيث يمثلون المنظمة أمام العملاء، ويقومون بالتفاعل معهم، ودعم العلاقة بحيث تصبح طويلة الأجل بما يمتلكونه من مهارات بيعية، الأمر الذي قد يقود في النهاية إلى زيادة الحصة السوقية والأداء البيعي بوجه عام. ولذا، يهدف هذا البحث إلى معرفة العلاقة بين القيادة الذاتية والأداء البيعي لمندوبي المبيعات بشركات التطوير العقاري في مصر من خلال توسيط المهارات البيعية، وتشير مراجعة الدراسات السابقة إلى ندرة الدراسات التي ربطت بين هذه المتغيرات بأبعادهم المستخدمة في هذا البحث مجتمعة.

وتم اختيار شركات التطوير العقاري في مصر كمجال للتطبيق نظراً لأهمية هذا القطاع حيث شهدت صناعة التطوير العقاري في مصر تغيراً هائلاً من حيث شدة المنافسة وزيادة قاعدة العملاء المتغيرة بسرعة، وهذا أدى إلى ارتفاع أعداد الشركات العاملة في هذا القطاع وأيضاً أعداد العاملين به. وشهد السوق العقاري المصري نمواً ملحوظاً أدى إلى تصدره القطاعات الاقتصادية المختلفة من حيث الاستثمارات والعمالة وقيمة الأصول وغيرها من المؤشرات الاقتصادية ذات الدلالة. ومن المتوقع أن يستمر الطلب على العقارات في جميع محافظات مصر في التحسن بسبب التطور المستمر للمدن الجديدة مثل العاصمة الإدارية الجديدة، ومدينة العلمين الجديدة، ومدينة المنصورة الجديدة (الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة، ٢٠٢٢).

(٢) الإطار النظري

ويشمل متغيرات البحث وهي: القيادة الذاتية والمهارات البيعية والأداء البيعي، وذلك على النحو التالي:

(١/٢) القيادة الذاتية: Self-Leadership

ظهر مفهوم القيادة الذاتية لأول مرة في مجال الإدارة، والذي اقترحه كل من Sims و Manz لأول مرة عام (١٩٨٠). وعرفت بأنها العملية التي تؤثر على الأفراد لتأسيس وتنفيذ توجههم الذاتي وتحفيزهم الذاتي. كما عرفت بأنها عملية سلوكية للتقييم الذاتي والتأثير الذاتي، وعملية سلوكية إيجابية يقوم فيها الناس بتحسين أدائهم العام من خلال التوجيه والتحفيز الذاتي (Chen & Zhang, 2022).

وتمثل البيئات التنظيمية نقلة نوعية في القيادة حيث لم تعد تعتمد فقط على أساليب القيادة التقليدية المسيطرة. حيث يبذل الآن المزيد من الجهود على الاستثمار في القدرات القيادية الداخلية للموظفين والتي يمكن أن تساعد الموظفين على اتخاذ قرارات استراتيجية حتى في غياب القادة المباشرين. وأدت هذه الظاهرة إلى ظهور ما يسمى بالقيادة الذاتية كطريقة لتحقيق النجاح التنظيمي. ويرجع ظهور القيادة الذاتية جزئياً إلى أنه في المؤسسات الحالية، هناك حاجة متزايدة للموظفين الذين يتمتعون بصفات القيادة الذاتية، والذين يكونون استباقيين بما يكفي لتحدي الطبيعة غير المرنة لبيئة العمل، وبالتالي لتسهيل مسؤوليات القيادة للقائد المعين. وتعرف القيادة الذاتية بأنها عملية يمكن للفرد من خلالها أن يكون له التأثير، والقيادة، والتنظيم الذاتي لنفسه مؤقتاً بطريقة تجعله يطور استراتيجيات للتحكم في سلوكه وأفكاره بدقة (Matahela & Rensburg, 2022).

وتعرف القيادة الذاتية أيضاً بأنها عملية يمارس الأفراد من خلالها التأثير الذاتي على أفكارهم ومشاعرهم وسلوكياتهم في العمل. بالاعتماد على رؤى من النظريات الكلاسيكية للتنظيم الذاتي وضبط النفس. ويقترح نظرية القيادة الذاتية أن استراتيجيات التأثير الذاتي تعمل على إنشاء الدافع الذاتي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الفردي. على وجه التحديد، يؤكد منظور القيادة الذاتية على أن الأفراد يوجهون أنفسهم ليس فقط لتحقيق أهداف ومعايير محددة خارجياً، ولكن أيضاً للتأثير على الذات وتأسيس دافع جوهري يؤدي إلى نتائج الأداء المرغوبة. من خلال القيادة الذاتية، يحقق الناس التوجيه الذاتي والتحفيز الذاتي الضروريين للأداء. ومن ثم، تسمح استراتيجيات القيادة الذاتية لهم

بالمشاركة في الأنشطة التي يريدون القيام بها - بدلاً من الشعور فقط بضرورة القيام بها (Costantini & Weintraub, 2022).

وأوضح (أبو زيد، ٢٠١٦) أن القيادة الذاتية هي عملية يقوم من خلالها الموظفين برقابة تصرفاتهم وقيادة أنفسهم من خلال استخدام استراتيجيات سلوكية وإدراكية معينة. وأشار (الذبابي، ٢٠٢٠) أنه لا بد من وجود رؤية واضحة لأي عمل لتحقيق أهدافه والإدارة الذاتية حيث إن القيادة الذاتية الفعالة تركز على رؤية فعالة.

وتعرف القيادة الذاتية بأنها عملية تشارك فيها مواقف وسلوكيات أعضاء المنظمة بنشاط في عملية خلق القيمة وفقاً لدوافعهم وأحكامهم، بدلاً من الاعتماد فقط على الأدوار المعيارية داخل المنظمة أو تعليمات الرؤساء. بمعنى آخر، تشير القيادة الذاتية إلى تحسين كفاءة العمل والأداء التنظيمي من خلال تحفيز الحماس الوظيفي والالتزام التنظيمي من خلال التحفيز الذاتي والتحكم الذاتي من قبل جميع أعضاء المنظمة (Son et al., 2022).

وتعترف الأدبيات الحالية بثلاث استراتيجيات للقيادة الذاتية التي يمكن استخدامها لتحقيق التوجيه والتحفيز الذاتي: الاستراتيجيات المركزة على السلوك، واستراتيجيات أنماط التفكير البناء، واستراتيجيات المكافأة الطبيعية. على وجه التحديد، تعزز الاستراتيجيات المركزة على السلوك الوعي الذاتي لإدارة سلوكيات الفرد، وتركز استراتيجيات نمط التفكير البناء على تشكيل أفكار بناءة معتادة تؤكد على النتائج الإيجابية، وتؤكد استراتيجيات المكافأة الطبيعية على الجوانب الممتعة لمهمة أو نشاط معين. وتساهم الاستراتيجيات المختلفة للقيادة الذاتية بشكل مختلف تجاه مخرجات معينة، حيث تساهم الاستراتيجيات السلوكية بشكل أكبر في تنظيم النتائج السلوكية (Costantini & Weintraub, 2022).

وتناول العديد من الباحثين مثل (Dorssen-Boog et al., 2022)؛ (Costantini & Weintraub, 2022)؛ (Chen & Zhang, 2022)؛ (Son et al., 2022)؛ (M. G. Goldsby et al., 2021)؛ (Linfang et al., 2021)؛ (Nientied & Toska, 2021)؛ (Lehrer et al., 2021)؛ (Hamdoun, 2021)؛ متغير القيادة الذاتية من خلال ثلاثة استراتيجيات تتمثل في الاستراتيجيات السلوكية Behavior-focused Strategies، واستراتيجيات التفكير البناء Constructive Thought Strategies، واستراتيجيات المكافأة الطبيعية Natural Reward Strategies، ويمكن للباحث عرضها كما يلي:

• الاستراتيجيات السلوكية Behavior-focused Strategies: توفر هذه الاستراتيجيات مداخل محددة لتحديد السلوكيات غير الفعالة واستبدالها بسلوكيات أكثر فاعلية من خلال عملية الملاحظة الذاتية، والتحديد الذاتي للهدف، والمكافأة الذاتية، والتصحيح الذاتي للتغذية الراجعة، والإرشاد الذاتي (Hamdoun, 2021). وتسمح الملاحظة الذاتية بفحص سلوكيات الفرد بغرض تحديد السلوكيات التي يجب تغييرها أو تحسينها أو القضاء عليها. ويشجع التحديد الذاتي للهدف الأفراد على تطوير واعتماد أهداف محددة ومكافآت طارئة ذات صلة من أجل تنشيط وتوجيه السلوكيات المتعلقة بالأداء الضرورية. وتشير العديد من البحوث إلى أن قبول أهداف أداء محددة وصعبة وواقعية يمكن أن يؤثر بشكل كبير على الأداء المرتبط بالمهام، ويجب على الأفراد ربط المكافآت المحددة ذاتياً بتحقيق الهدف. وقد تكون المكافآت الذاتية مجرد مدح عقلي لنفسه على عمل جيد أو شيء ملموس أكثر، مثل معاملة نفسه بمشروب أو وجبة مفضلة أو ملابس جديدة أو قضاء ليلة في السينما (Lehrer et al., 2021)

ويتضمن التصحيح الذاتي للتغذية الراجعة فحصاً ذاتياً بناءً للإخفاقات والسلوكيات غير المنتجة من أجل إعادة تشكيل هذه السلوكيات في اتجاهات أكثر إيجابية. ومع ذلك، فإن العقاب الذاتي المفرط، بما في ذلك النقد الذاتي القاسي وغير الواقعي، والذي يؤدي إلى الشعور بالذنب وعدم الكفاءة، غالباً ما يؤدي إلى نتائج عكسية ويجب تجنبه. ويمكن أن تكون الإشارات البيئية مثل عمل قوائم للمهام، أو مفكرات، أو تعليقات الحائط الملهمة، بمثابة وسيلة فعالة للحفاظ على تركيز الانتباه والجهد على المهمة المطروحة. وتعد استراتيجيات القيادة الذاتية التي تركز على السلوك مفيدة بشكل خاص لإدارة السلوكيات الضرورية، ولكن المحتمل أن تكون غير سارة، مثل الدراسة لامتحان شهادة مهنية أو الانتهاء من مشروع عمل كبير، والتي تعتبر مع ذلك مفيدة لتحقيق الأهداف على المدى الطويل (Son et al., 2022).

• استراتيجيات التفكير البناء Constructive Thought Strategies: تهدف هذه الاستراتيجيات إلى إعادة تشكيل بعض العمليات العقلية الرئيسية لتسهيل أنماط التفكير والعمليات العقلية الأكثر إيجابية وتفاؤلاً والتي يمكن أن يكون لها تأثير كبير على الأداء الفردي. وتشمل هذه الاستراتيجيات تحديد المعتقدات والافتراضات غير الفعالة والقضاء عليها، والانخراط في الحديث الذاتي الإيجابي، والصور الذهنية البناءة. وغالباً ما تؤدي المعتقدات والافتراضات غير الفعالة إلى عمليات تفكير مختلة بشكل اعتيادي، مما قد يؤدي إلى الاكتئاب والتعاسة وعدم الفعالية

الشخصية (Hamdoun, 2021). ومن خلال عملية تحديد هذه المعتقدات المشوهة وتغييرها، يمكن للأفراد تقليل عمليات التفكير المختلة والانخراط في عمليات معرفية أكثر عقلانية وفعالية. ويمكن تعريف التحدث الذاتي أو الحوار الذاتي على أنه ما نقوله لأنفسنا سراً. ويميل الحديث الذاتي السلبي إلى التوافق مع الحالات العاطفية السلبية، والتي بدورها تؤثر على الإدراك. ومن خلال زيادة الوعي بمحتوى الحوارات الداخلية، يمكن للأفراد تقليل أو إزالة الحديث الذاتي السلبي أو غير المنطقي أو المتشائم مع تشجيع المزيد من الحوارات الذاتية المتفائلة (Chen & Zhang, 2022).

وتشير الصورة الذهنية البناءة إلى عملية تصور الأداء الناجح قبل حدوث الأداء الفعلي. ويعد الأفراد الذين يتخيلون ويتدربون عقلياً على الأداء الناجح لمهمة ما مسبقاً أكثر عرضة لتجربة الأداء الناجح للمهمة الفعلية من أولئك الذين يتصورون الفشل أو النتائج السلبية الأخرى. وتميل نتائج البحث التجريبي إلى دعم هذا التأكيد. على سبيل المثال، أفادت الدراسات عن تأثير إيجابي كبير للصور العقلية على الأداء الفردي. في الواقع، يوفر البحث عبر العديد من التخصصات (علم النفس الرياضي، وعلم النفس السريري، والتعليم، والتواصل) الدعم لدور المعتقدات والافتراضات العقلانية، والتحدث الذاتي الإيجابي، والصور العقلية البناءة كوسيلة فعالة لتحسين الأداء الفردي (Lehrer et al., 2021).

• استراتيجيات المكافأة الطبيعية Natural Reward Strategies: تسمح هذه الاستراتيجيات للأفراد بالعثور على المتعة في مهمة أو نشاط معين، مما يؤدي إلى زيادة الشعور بالكفاءة والتحكم في النفس والشعور بالهدف. ويمكن للأفراد استخدام المكافآت الطبيعية إما عن طريق بناء ميزات أكثر متعة في مهمة معينة بحيث تصيح المهمة نفسها أكثر إرضاءً أو عن طريق تحويل التركيز المعرفي إلى الجوانب المجزية جوهرياً للمهمة. ومثال على تحويل التركيز المعرفي تزيين مكان العمل بلمسات شخصية أو الركض على طول ممر جبلي خلاب. كلاهما مثالان على بناء ميزات أكثر متعة في مهمة، مع اختيار تركيز الانتباه على جوانب مشروع كبير أكثر إثارة للاهتمام وأقل مللاً (Hamdoun, 2021).

وتم تناول هذه الاستراتيجيات الثلاثة في الأبعاد التالية (Na-Nan & Saribut, 2020):
(١/١/٢) الرؤية الذاتية: وتعني الوعي بالأهداف لزيادة جهد العمل من خلال وضع أهداف واضحة وخطوط إرشادية لإنجاز العمل المستقبلي مع الثقة بالنفس للتغلب على التحديات. ويعمل

تحديد الهدف الذاتي على إصلاح أهداف الفرد فيما يتعلق بالسلوك وأهداف العمل وأهداف الحياة التي يمكن تعديلها للوصول إلى الهدف. وتعني الرؤية الذاتية أيضاً أنه إذا تم تكليف الشخص للقيام بمهمة ضرورية، فيمكنه رؤية صور أو إرشادات واضحة لتشغيل العمل، وأن يقوم بتطوير التصورات أو الإرشادات للتغلب على التحديات التي يواجهها، وأن يشعر بالثقة ويتخيل نجاح المهمة قبل أن يبدأ، وأن يفكر في النتائج الإيجابية للمهمة قبل بدايتها، وأن يضع أهدافاً واضحة للمهمة، وأن يكون دائماً على دراية بالأهداف الذهنية لزيادة جهد العمل.

(٢/١/٢) **المكافأة الذاتية:** وتعني منح المكافآت للنفس أو أداء الأنشطة المفضلة بعد إكمال المهام الموكلة بنجاح، وتبني التفكير الإيجابي لتعظيم القدرات الذاتية والتفضيلات. وتعني أيضاً منح المكافآت أو العوائد لنفسه عند التصرف أو العمل بنجاح للوصول إلى الأهداف. وتحفز المكافأة أيضاً سلوكاً معيناً لتحقيق النتيجة المرغوبة. وتعني المكافأة الذاتية أن يمنح الشخص نفسه مكافآت مثل معاملة نفسه للأنشطة المفضلة عندما أكمل مهمة عملي بنجاح، وأن يمنح نفسه مكافآت خاصة (الذهاب إلى السينما، تناول الطعام في الخارج في مطعم جيد، الذهاب للتسوق، إلخ)، وأن يرى الشخص عمله بشكل إيجابي أكثر من كونه سلبي، وأن يجد أنشطة أو مسؤوليات العمل مناسبة لقدراته وتفضيلاته.

(٣/١/٢) **الرقابة الذاتية:** وتعني التأكد من تحقيق النتائج المطلوبة. وتزيد الرقابة الذاتية من الوعي بالسلوكيات أو العمل بطريقة فعالة لتحسين الأداء. وتساعد أيضاً الأشخاص على تعديل كل جزء من سلوكياتهم. وتعني الرقابة الذاتية أن يكون لدى الشخص خطوط إرشادية لإنجاز العمل ويقوم باتباعها، ويهتم بأساليب العمل لتحقيق نتائج جيدة، ويقوم بمتابعة وفحص التقدم في المهمة الموكلة بها، ويقوم بتدوين ملاحظات قصيرة لتذكير نفسه بما يجب أن يفعله.

(٤/١/٢) **الحديث الذاتي:** ويعني تعزيز الوعي والأداء والثقة والرفاهية العامة للشخص. ويعني أيضاً استخدام السجلات والجدول الزمنية المحددة مسبقاً كإرشادات للقيام بمهام العمل الناجحة، وأن يكون الشخص لديه الثقة بالنفس لمواجهة الصعوبات والتحديات التي يواجهها، ويعني أيضاً محاولة فحص ما إذا كانت أفكاره أو معتقداته صحيحة وما إذا كان بإمكانه حل للمشكلة التي واجهته أم لا، ويعني أيضاً عندما يكون في مواقف صعبة، أن يقول لنفسه أنه يمكنه المرور بها، وعندما يكون في مواقف مزعجة أو يواجه صعوبات، يقوم بالتحدث مع النفس للتشجيع.

(٢/٢) المهارات البيعية: Selling Skills

تعد مهارات مندوبي المبيعات من أهم مجالات البحث في مجال البيع. وتتركز هذه المهارات على مهارات التعامل مع الآخرين، والمهارات التسويقية، والمهارات التقنية، والمهارات التفاوضية (Inamizu et al., 2017). وتحدد مهارات مندوب البيع نجاح أو فشل الشركة في تحقيق هدفها، فمندوب المبيعات الذي يتمتع بكفاءة جيدة سينتج خدمة جيدة الجودة للعملاء. وأظهرت البحوث أن معرفة المنتج، والقدرة على الاستماع، ومهارات الإقناع، والتعامل مع شكاوى العملاء، ومهارات التعامل مع الآخرين هي الكفاءات الرئيسية التي تؤثر على أداء مندوب البيع (Mosissa, 2022). وتناولت العديد من الدراسات مثل (Balcha, 2019) ؛ (Inamizu et al., 2017) مهارات البيع من خلال أربعة أبعاد تتمثل في المهارات الشخصية Interpersonal skills، والمهارات التقنية Technical skills، والمهارات التسويقية Marketing skills، والمهارات الاحترافية Salesmanship skills. ويعرضها الباحث فيما يلي:

(١/٢/٢) المهارات الشخصية Interpersonal skills:

تشير إلى المهارات العقلية أثناء التواصل الاجتماعي والتفاعل لتحقيق تأثيرات ونتائج معينة. وتتمثل أبعاد المهارات الشخصية في الاستماع والتعاطف والتفاوض ومهارات الملاحظة المدركة. وتم تفعيل هذه الأبعاد واختبارها تجريبياً بشكل مستقل لترمز إلى مقاييس المهارات الشخصية في التنبؤ بأداء مندوب المبيعات. وبالتالي، من المرجح أن تقود هذه الأبعاد بشكل جماعي إلى المهارات الشخصية الفعالة، وبالتالي، فإن أداء مندوب المبيعات يتطلب أن يتمتع الشخص بمهارات شخصية قوية. بشكل عام، أثبتت الدراسات التجريبية السابقة وجود علاقة إيجابية بين الأبعاد الأربعة للمهارات الشخصية في التعامل مع الآخرين على أداء مندوب المبيعات (Balcha, 2019).

وتقاس المهارات الشخصية بعناصر مثل القدرة في مهارات التحدث العامة، والوعي والفهم للتواصل غير اللفظي للآخرين. كما لوحظ في استخدام مصطلحات مثل "التحدث" و "الاتصال"، وركزت مهاراتهم فقط على المقابلات مع العملاء. بالإضافة إلى ذلك، قاموا بقياس المهارات الشخصية العامة التي ليس لها علاقة مباشرة بأنشطة المبيعات ونتائجها (Inamizu et al., 2017).

(٢/٢/٢) المهارة التقنية Technical skill: تشير إلى مهارة مندوب المبيعات في متابعة المعلومات حول تصميم ومواصفات المنتجات، وكذلك معرفته بتطبيقات ووظائف كل من السلع والخدمات. ويبرر العديد من الباحثين أن العلاقة الإيجابية قد دعمت بشكل تجريبي استخدام نتائج

المعرفة التقنية في أداء أعلى لمندوبي المبيعات. وبالمثل، فإن معرفة مندوب المبيعات بالمنتج ترتبط بشكل إيجابي بأداء المبيعات (Balcha, 2019).

ويتم قياس المهارات التقنية باستخدام عناصر مثل المعرفة بسوق العملاء ومنتجاتهم. ومع ذلك، فمن البديهي أن ضمان هذا النوع من المعرفة ضروري لتكون فعالة في المبيعات. بدلاً من ذلك، بالنسبة لإدارة المبيعات، سيكون من الأفضل معرفة متى وكيف تم اكتساب هذا النوع من المعرفة وما إذا كان مندوب المبيعات يستخدمها بشكل فعال (Inamizu et al., 2017).

(٣/٢/٢) **المهارات التسويقية Marketing skills**: تشير إلى المعرفة حول الصناعة والاتجاهات بشكل عام مثل العملاء والأسواق والمنتجات ومنتجات المنافسين وخدماتهم وسياسات المبيعات ومعرفة خطوط منتجات المنافسين ومعرفة خصائص واحتياجات ورغبات العملاء (Balcha, 2019).

(٤/٢/٢) **المهارات الاحترافية Salesmanship skills**: تشير إلى القدرة على التكيف والبيع الاستشاري والتفاوض والاستقصاء وإشارات مندوب المبيعات ومهارات أسلوب الاتصال. ويُعرّف البيع التكيفي بأنه قدرة مندوب المبيعات على تغيير سلوك مبيعاته عند التفاعل مع العملاء. وتساهم مهارات التفاوض التي يمتلكها مندوب المبيعات في نجاح مندوب المبيعات. وتوجد علاقة إيجابية بين البيع الشخصي التكيفي والتساؤل والاستماع والسلوك غير اللفظي. إن القدرات الإدراكية لمندوب المبيعات، بما في ذلك التحقيق وطرح الأسئلة والاستماع والكشف عن الفرائن اللفظية وغير اللفظية، توفر الأساس للبيع التكيفي. ويعتبر مندوب المبيعات الناجح هو الذي يمكنه تكيف أساليب الاتصال الخاصة به بشكل مناسب للتفاعل مع العملاء. بصورة مماثلة، ترتبط بعض خصائص الصوت ارتباطاً وثيقاً بالأداء البيعي. وتعد المهارات الاستشارية جانباً آخر من جوانب فن البيع التي تؤثر على أداء مندوب المبيعات (Balcha, 2019). وتُقاس المهارات التفاوضية من خلال القدرة على تقديم الرسالة البيعية، والقدرة على إتمام عملية البيع (Inamizu et al., 2017).

(٣/٢) **الأداء البيعي: Salesperson Performance**

يعتبر الأداء البيعي عملية أداء يجب فيها مراعاة الفعالية والكفاءة عند قياسها. وتعتبر مقدمات الأداء البيعي قضية مهمة في إدارة المبيعات لعدة سنوات. في الواقع، منظمات الأعمال الناجحة هي تلك التي تكون قادرة على تعزيز أداء البائعين لديها، حيث يعتمد نجاح المنظمة بشكل كبير على أداء البائعين (Rodriguez et al., 2022).

ويعرف الأداء البيعي بأنه مستوى الربح من خلال مقارنة فترات مختلفة. ويعتبر حجم المبيعات التركيز الرئيسي لكل منظمة ويعتمد على الأرباح حيث تصبح الإدارة التنظيمية أسهل عندما يزداد الحجم والأرباح. وتقود زيادة المبيعات بشكل مباشر إلى تطوير المنظمة، ويمكن أن يؤدي توسيع نطاق الاتصالات التسويقية المتكاملة إلى زيادة المبيعات الناجمة من زيادة مستوى خدمة العملاء ورضاهم عنها (Sufian et al., 2020).

وتعتبر المبيعات من وجهة نظر منظمات الأعمال هي المبيعات الفعلية التي تحفز الإنتاج في المنظمة وبالتالي الأرباح، وتتأثر بعوامل مختلفة بعضها يمكن التحكم فيه مثل الجودة والبعض الآخر لا يمكن السيطرة عليه مثل المنافسة والتغيرات العامة في الأسعار. وبعد الأداء البيعي عبارة عن إطار متكامل يمكن المنظمات من التخطيط وإعداد استراتيجيات المبيعات النموذجية لضمان تنفيذ مبادرات المبيعات في الوقت المناسب، مع ضمان وجود رؤية موجهة نحو الأداء لكل من موظفي المبيعات في الخطوط الأمامية ومتخذي القرار. ويشير الأداء البيعي أيضًا إلى المبلغ الإجمالي لمخرجات المنظمة المباعة إلى السوق شهريًا أو سنويًا. ويتأثر هذا بالعديد من العوامل بما في ذلك العلاقة مع العملاء وإدارة التسويق بالمنظمة ومهارات قوة البيع والتحفيز وسياسات التسعير. كما يشير الأداء البيعي إلى معدل دوران ثابت ومرصٍ للسلع والخدمات التي تنتجها المنظمة وتطرحها في السوق. وإن الهدف الاقتصادي الرئيسي للمنظمات هو بيع أكبر قدر ممكن من السلع في السوق. وهذا يسهل معدل دوران المنتجات وبالتالي الإيرادات وزيادة الإنتاج. وتعتبر أرباح الأعمال هي النتائج النهائية للعمليات ومؤشر للأداء البيعي الجيد. لذلك، يعد الربح معيارًا أساسيًا يمكن من خلاله قياس نجاح الأعمال (Igwe et al., 2020).

ويمكن قياس أداء مندوب المبيعات بالتركيز على المقاييس الموضوعية (النتائج)، من خلال تقييمات مديري المبيعات حول المهام والمواقف المختلفة (السلوكيات)، أو باستخدام التقييمات الذاتية لمندوبي المبيعات، مع الأخذ كمياري لمندوبي المبيعات الآخرين في الوحدة. ويوجد طريقتين جديدتين لأداء مندوب المبيعات: الفعالية / الكفاءة، والتوجه الداخلي / الخارجي. وتشمل الفعالية نتائج قابلة للقياس، وسلوكيات وقدرات قائمة على المهارات، بينما الكفاءة هي نسبة المخرجات البيعية إلى المدخلات البيعية، مع التركيز على سلوكيات نشاط البيع. بدلاً من ذلك، تمثل الميزات الداخلية المستخدمة لقياس الأداء الاتجاه الداخلي، في حين أن التوجه الخارجي يهتم بالقياسات المستندة إلى السوق (Benet-Zepf et al., 2018).

لقد تغير مفهوم تقييم الأداء التقليدي المستند إلى نتائج المبيعات إلى مفهوم حديث يعتمد على استراتيجيات المبيعات المبنية على البيع الموجه نحو الفريق وبناء علاقات طويلة الأجل. ويعد أداء مندوبي المبيعات محركاً رئيسياً للأداء البيعي للمنظمة، ويستلزم تقييم سلوك مندوب المبيعات بناءً على مساهمته في الأهداف التنظيمية. ويتضمن أداء مندوب المبيعات عنصرين أساسيين هما الكفاءة (السلوك) والفعالية (المخرجات)، وذلك كما يلي (Benet-Zepf et al., 2018):

(١/٣/٢) كفاءة الأداء البيعي (الأداء السلوكي):

يتكون الأداء السلوكي من تقييم الأنشطة والاستراتيجيات المختلفة التي ينخرط فيها مندوب المبيعات عند تنفيذ مسؤولياتهم الوظيفية، بما في ذلك البيع التكيفي، والعمل الجماعي، وعروض المبيعات، وتخطيط المبيعات، وأنشطة دعم المبيعات.

(٢/٣/٢) فعالية الأداء البيعي (أداء المخرجات):

أداء المخرجات هو نتائج أنشطة مندوب المبيعات، والتي يمكن أن تُعزى إلى حد كبير إليهم. وتشمل المقاييس التقليدية كل من المبيعات والحصة السوق والحسابات الجديدة ورضا العملاء، وتضع إدارة المنظمة حصصاً وأهدافاً لتحديد النتائج المطلوبة، مع مراعاة العوامل التي تؤثر على النتائج (على سبيل المثال، إمكانات السوق، وشدة المنافسة، وصورة العلامة التجارية) التي لا يمكن السيطرة عليها من قبل مندوبي المبيعات. ومن المثير للاهتمام التحول من التركيز التقليدي على أداء المخرجات باعتباره المؤشر الرئيسي للفعالية، إلى الموقف الذي يتطلب تطوير علاقات أوثق مع العملاء وتنفيذ استراتيجية قائمة على القيمة، مما يعني أن أداء سلوك مندوب المبيعات له تأثير أكبر على الإنجازات طويلة الأجل.

(٣) الدراسات السابقة:

(١/٣) دراسات تناولت العلاقة بين القيادة الذاتية والمهارات البيعية:

هدفت دراسة (Lin, 2017) إلى معرفة العلاقة بين التركيز التنظيمي الاجتماعي وإبداع أعضاء الفريق من خلال الدور الوسيط لاستراتيجيات القيادة الذاتية، حيث تعمل إستراتيجية القيادة الذاتية كآلية وساطة ذاتية التنظيم للفروق الفردية في التنبؤ بالإبداع الفردي لأنها مرتبطة بالإجراءات التي تهدف إلى قيادة أنشطتها الموجهة نحو الهدف. وتوصلت النتائج إلى أنه عندما يتم توسط استراتيجيات القيادة الذاتية الموجهة بالسلوك، يوجد علاقة غير مباشرة بين الاستراتيجيات الموجهة بالترويج والوقاية والإبداع الفردي. أما على مستوى الفريق، يمكن للقيادة التمكينية تعديل العلاقة بين

الاستراتيجيات الموجهة بتعزيز الموظفين والاستراتيجيات الموجهة بالسلوك والتي تؤثر بشكل إيجابي على الإبداع الفردي. واستهدفت دراسة (Müller & Niessen, 2018) فحص العلاقة بين استراتيجيات القيادة الذاتية (الاستراتيجيات المركزة على السلوك، وأنماط التفكير البناء) والعبء النوعي والكمي مع قوة ضبط النفس. وتوصلت النتائج إلى أن القيادة الذاتية، والعبء الكمي الزائد، والعبء النوعي الزائد لم تكن مرتبطة بشكل مباشر بقوة ضبط النفس. ويتوسط العبء النوعي العلاقة بين القيادة الذاتية وقوة ضبط النفس، بحيث ارتبطت القيادة الذاتية بانخفاض قوة ضبط النفس عندما عانى الأفراد من العبء النوعي الزائد.

وهدف دراسة (Cranmer et al., 2019) إلى استكشاف الوافدين الجدد كمشاركين نشطين في التنشئة الاجتماعية الخاصة بهم، من خلال تأثير القيادة الذاتية على الاستباقية وبالتالي التنشئة الاجتماعية التنظيمية والالتزام التنظيمي. وتشير النتائج إلى أن القيادة الذاتية تؤثر على التكيف التنظيمي للوافدين الجدد والاستباقية والالتزام اللاحق من خلال مساعدتهم في البحث عن الموارد التنظيمية. واستهدفت دراسة (Alnakhli et al., 2020) معرفة تأثير القيادة الذاتية لمندوبي المبيعات على سلوك البيع التكيفي. نظرًا لأن مندوبي المبيعات يواجهون باستمرار عملاء مختلفين لديهم احتياجات ورغبات مختلفة وينخرطون في مواقف بيع مختلفة. يجب على مندوبي المبيعات نشر قدراتهم الداخلية في ممارسة سلوك البيع التكيفي. وتبحث هذه الدراسة أيضًا في تأثير القيادة الشخصية لمندوبي المبيعات - حيث تتبع القيادة من الأفراد بغرض التأثير على أنفسهم. وتوصلت النتائج إلى وجود دور لكل من المراقبة الذاتية والقيادة الذاتية كمحددات للبيع التكيفي. علاوة على ذلك، تشير النتائج إلى أن المراقبة الذاتية تعمل بشكل إيجابي على تعديل العلاقة بين القيادة الذاتية للفكر وسلوك البيع التكيفي.

واستهدفت دراسة (Ahmad et al., 2021) معرفة تأثير القيادة الكاريزمية على أنشطة المبيعات وخدمة مندوبي المبيعات. والهدف الأساسي هو تعزيز جودة خدمة مندوبي المبيعات بالتوازي مع أنشطة البيع الخاصة بهم أثناء استعادة فشل الخدمة. وأظهرت النتائج أن القيادة الكاريزمية مرتبطة بشكل إيجابي وكبير ببراعة مبيعات الخدمة. وبالمثل، فإن البراعة في مبيعات الخدمة لها علاقة إيجابية وهامة بأداء إصلاح الخدمة وسلوك البيع التكيفي. علاوة على ذلك، يوجد علاقة معنوية بين سلوك البيع التكيفي وأداء إصلاح الخدمة. وتوصلت النتائج كذلك إلى أن دافع مندوب المبيعات يتوسط بشكل كبير العلاقة بين القيادة الكاريزمية والبراعة في مبيعات الخدمة. وتشير النتائج إلى

الحاجة إلى برامج تدريبية توفر لمندوب المبيعات فرصاً لفهم التنفيذ المتزامن لاستراتيجيات البيع مع توفير خدمات العملاء أيضاً.

(٢/٣) دراسات تناولت العلاقة بين القيادة الذاتية والأداء البيعي:

هدفت دراسة (Ahmed & Saidalavi, 2018) إلى معرفة تأثير الأنماط القيادية البيعية المختلفة على أداء المبيعات. وتوصلت النتائج إلى أن الصفات القيادية مثل المكافأة العادلة، والكاريزما، والتحفيز الفكري، والاعتبارات الفردية، والصدق والثقة، والاهتمام الصادق برفاهية المرؤوسين، والأنماط الهيكلية الفعالة للقيادة التوزيعية داخل الفرق، علاوة على ذلك، اختيار وتطبيق نمط القيادة المناسب في الموقف المناسب، يؤثر بشكل كبير على أداء المبيعات بشكل أفضل. في حين أن كل من سلوك الانسحاب، وغموض الدور، وهيكلة المكافأة غير العادلة، والمهمة العالية والعلاقة المنخفضة لنمط القيادة الموقفية تؤثر سلباً على أداء المبيعات.

واستهدفت دراسة (Kim & Sim, 2020) معرفة العلاقة بين قدرة الاتصال للممرضات الإكلينيكين، والقيادة الذاتية، والكفاءة الذاتية، وأداء التمريض. وتوصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الذاتية على قدرة الممرضات على التواصل. كما كان للعلاقة بين القدرة على الاتصال والكفاءة الذاتية أثر ذو دلالة إحصائية. كما يوجد تأثير معنوي إيجابي لقدرة الممرضات على التواصل على أداء التمريض من خلال الكفاءة الذاتية.

وهدف دراسة (Goldsby et al., 2020) إلى معرفة العلاقة بين إدارة الوقت وقيادة الذات والأداء تحت الضغوط. وتوصلت الدراسة إلى أنه بالنظر إلى النتائج السلبية المحتملة على الممرضات بسبب ضغوط الوقت المدركة، يبدو من المنطقي أن قدرة مدير التمريض على قيادة الممرضات في تخفيف ضغوط الوقت هذه وبالتالي اتخاذ قرارات أفضل يمكن أن تعزز من رفاهية الممرضة وأدائها، للمساعدة في تخفيف ضغط الوقت على مديري التمريض وممرضاتهم في الخطوط الأمامية وتوفير الرعاية النفسية وإدارة الوقت والقيادة الذاتية.

واستهدفت دراسة (VanDorssen-Boog et al., 2021) معرفة تأثير القيادة الذاتية على مشاركة العمل والأداء والصحة للعاملين في مجال الرعاية الصحية. وأظهرت النتائج أن القيادة الذاتية تؤثر بشكل معنوي إيجابي على مشاركة العمل وأداء العاملين في مجال الرعاية الصحية.

(٣/٣) دراسات تناولت العلاقة بين المهارات البيعية والأداء البيعي:

هدفت دراسة (Basir et al., 2010) إلى فهم تأثير المهارات البيعية على أداء مندوب المبيعات في شركة اتصالات ماليزية كبرى. وأظهرت النتائج أن تأثيرات مهارات التعامل مع الآخرين أثرت بشكل إيجابي على أداء مندوبي المبيعات. ومع ذلك، وبشكل غير متوقع، كشفت النتائج أيضاً أن مهارات التفاوض والمهارات الفنية والمهارات التسويقية لا تؤثر على أداء مندوبي المبيعات.

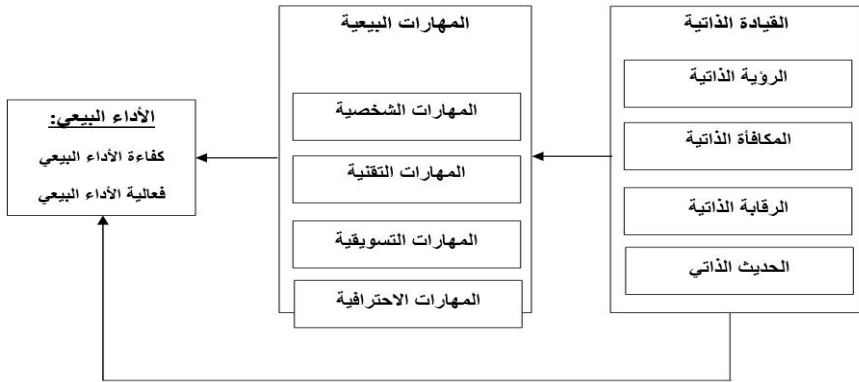
واستهدفت دراسة (Altintas et al., 2017) تقديم نموذج شامل للعلاقة بين التحكم وأداء المبيعات المشروط بالالتزام ومتغيرات البيع التكيفية. على وجه التحديد، تختبر الدراسة الدور الوسيط للبيع التكيفي والالتزام التنظيمي على تأثير أنظمة الرقابة الإدارية على أداء التقييم الذاتي لمندوبي المبيعات العاملين في مجال التسويق الصناعي. وأظهرت النتائج أن التحكم يرتبط بشكل إيجابي بأداء المبيعات ويتوسط الالتزام والبيع التكيفي هذه العلاقة. وتشير النتائج إلى أن التحكم يؤثر على أداء المبيعات من خلال توسيط كل من البيع التكيفي والالتزام. وأظهرت النتائج أن البيع التكيفي والالتزام يلعبان دوراً مهماً في أداء المبيعات.

وهدفت دراسة (Hapsari et al., 2017) إلى معرفة تأثير جودة الدعم التسويقي وجودة المبيعات وقدرة فريق المبيعات على أداء مندوبي المبيعات. وتوصلت النتائج إلى أن قدرة فريق المبيعات يمكن أن تؤثر على أداء مندوب المبيعات من خلال النظر في جودة الدعم التسويقي. وأظهرت النتائج أيضاً أن قدرة فريق المبيعات يمكن أن تؤثر على أداء مندوب المبيعات من خلال النظر في جودة التدريب على المبيعات.

واستهدفت دراسة (Inyang, 2019) تنفيذ استراتيجية المبيعات كمتغير وسيط يؤدي من خلالها استخدام وسائل التواصل الاجتماعي من قبل مندوبي المبيعات إلى الأداء. وتوصلت النتائج إلى أنه عندما يستخدم مندوب المبيعات وسائل التواصل الاجتماعي لتنفيذ أبعاد استراتيجية المبيعات لتجزئة العملاء، وتحديد أولويات العملاء، واستخدام نماذج البيع، يكون لذلك تأثير معنوي إيجابي على أداء مبيعاتهم.

واتضح من الدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحث وجود علاقة مباشرة بين القيادة الذاتية والمهارات البيعية، كما اتضح وجود علاقة مباشرة بين القيادة الذاتية والأداء البيعي، وأيضاً وجود علاقة مباشرة بين المهارات البيعية والأداء البيعي. ومن ثم تتمثل الفجوة البحثية لهذا البحث في عدم وجود دراسات قامت بقياس العلاقات غير المباشرة بين متغيرات البحث، كما لم تقم هذه الدراسات

بقياس العلاقات المباشرة بين هذه المتغيرات مجتمعة. وبالتالي تتمثل الإضافة العلمية لهذا البحث في أنه سيقوم بقياس العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين هذه المتغيرات. ولذا، قام الباحث بدراسة العلاقة بين القيادة الذاتية والأداء البيعي بتوسيط المهارات البيعية، وذلك بإعداد نموذج البحث الموضح في الشكل رقم (١).



شكل (1): نموذج البحث
المصدر: إعداد الباحث.

(٤) الدراسة الاستطلاعية ومشكلة البحث:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية لمعرفة مشكلة البحث كما يلي:

(١/٤) الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية من خلال إعداد قائمة استقصاء مبدئية لعينة عمدية ميسرة عددها ٥٠ مفردة من مندوبي المبيعات بشركات التطوير العقاري لاستطلاع آرائهم في القيادة الذاتية والمهارات البيعية والأداء البيعي، وفي ضوء تحليل البيانات، تم تقسيم العينة وفقاً للوسط الحسابي إلى ثلاث مجموعات: الأولى: الأقل من الوسط الحسابي، والثانية: المحايدين، والثالثة: الأعلى من الوسط الحسابي، كما هو موضح في الجدول رقم (١).

جدول (١) نتائج تحليل بيانات الدراسة الاستطلاعية على أساس النسبة

الأعلى من الوسط الحسابي		المحايدون		الأقل من الوسط الحسابي		بيان
النسبة	عدد المفردات	النسبة	عدد المفردات	النسبة	عدد المفردات	
68	34	6	3	26	13	القيادة الذاتية
64	32	8	4	28	14	المهارات البيعية
66	33	4	2	30	15	الأداء البيعي

المصدر: إعداد الباحث.

(٢/٤) مشكلة البحث:

بعد قيام الباحث بالدراسة الاستطلاعية، توصل إلى وجود المؤشرات التالية:

- يفضل معظم مندوبي المبيعات وضع رؤية ذاتية حيث يقومون بوضع أهدافاً واضحة لأداء المهام على أن تكون هذه الأهداف قابلة للتحقيق، كما يقومون بوضع تصورات أو خطوط إرشادية واضحة لأدائها بنجاح.
 - يعتبر نظام المكافأة الذاتية هو السائد لدى معظم مندوبي المبيعات حيث يمنحون أنفسهم مكافآت خاصة (مثل الذهاب إلى السينما، وتناول الطعام في مطعم جيد، والذهاب للتسوق وما إلى ذلك) عند إنجازهم المهام المكلفون بها.
 - يفضل معظم مندوبي المبيعات الرقابة الذاتية بمعنى أن يكون لديهم إرشادات توجيهية واضحة لأداء المهام والقيام باتباعها، وأن يكون لديهم اهتمام بأساليب العمل لتحقيق نتائج جيدة، والقيام باستمرار بمتابعة وفحص مدى التقدم في أداء المهام، والقيام بتدوين ملاحظات قصيرة لتذكير أنفسهم بما يجب فعله.
 - يمتلك معظم مندوبي المبيعات مهارات بيعية تتمثل في المهارات الشخصية (مثل القدرة على التعبير غير اللفظي، والقدرة على مهارات التحدث العامة، القدرة على التأثير في الآخرين)، والمهارات التقنية (مثل المعرفة الكاملة بكيفية تطوير منتجات الشركة)، والمهارات التسويقية (القدرة على الحصول على معلومات في الوقت المناسب حول التغييرات في احتياجات العملاء)، والمهارات الحرفية (مثل القدرة على التنقيب عن العملاء، والقدرة على جذب العملاء، والقدرة على إثارة اهتمامهم).
 - يقوم معظم مندوبي المبيعات بإنجاز عدد العروض التقديمية البيعية المطلوبة، وكذلك إنجاز عدد المكالمات والمقابلات المطلوبة للعملاء، كما يتسمون بإنجاز المقابلة البيعية في أقل وقت ممكن.
 - يرى معظم مندوبي المبيعات أنهم يساهمون بشكل فعال في الحصة السوقية للشركة، وتحقيق مستوى عالٍ من إيرادات المبيعات الكلية، وتحقيق المبيعات المستهدفة منهم.
- ويتضح مما عرضه الباحث في الدراسة الاستطلاعية أن معظم مندوبي المبيعات لديهم مستوى عالي من الأداء البيعي، وفي ضوء هذا، يمكن للباحث صياغة مشكلة البحث في معرفة الإجابة

عن السؤال التالي: هل يرجع المستوى العالي من الأداء البيعي إلى القيادة الذاتية وما دور المهارات البيعية في ذلك، ومن هنا تكمن المشكلة في التساؤلات الآتية:

- هل توجد علاقة بين القيادة الذاتية والمهارات البيعية والأداء البيعي؟ وما طبيعة هذه العلاقة إن وجدت؟
- ما هو تأثير القيادة الذاتية على الأداء البيعي؟ وما نوع هذا التأثير إن وجد؟
- ما هو تأثير القيادة الذاتية على المهارات البيعية؟ وما نوع هذا التأثير إن وجد؟
- ما هو تأثير المهارات البيعية على الأداء البيعي؟ وما نوع هذا التأثير إن وجد؟
- هل تتوسط المهارات البيعية العلاقة بين القيادة الذاتية والأداء البيعي؟
- هل توجد فروق معنوية في إدراك مندوبي المبيعات لكل من القيادة الذاتية والمهارات البيعية والأداء البيعي وفقاً للخصائص الديموجرافية والتنظيمية؟

(٥) أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى:

- ١/٥- تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين القيادة الذاتية والمهارات البيعية والأداء البيعي.
- ٢/٥- تحديد تأثير القيادة الذاتية على الأداء البيعي.
- ٣/٥- قياس تأثير القيادة الذاتية على المهارات البيعية.
- ٤/٥- معرفة تأثير المهارات البيعية على الأداء البيعي.
- ٥/٥- قياس الدور الوسيط للمهارات البيعية في العلاقة بين القيادة الذاتية والأداء البيعي.
- ٦/٥- معرفة الفروق في إدراك مندوبي المبيعات لكل من القيادة الذاتية والمهارات البيعية والأداء البيعي وفقاً للخصائص الديموجرافية والتنظيمية.

(٦) أهمية البحث:

وتنقسم إلى أهمية علمية وأهمية تطبيقية كما يلي:

- ١/٦- الأهمية العلمية: تتمثل الأهمية العلمية لهذا البحث في أنه يتناول ثلاثة من المفاهيم الحديثة في أدبيات إدارة الموارد البشرية وإدارة التسويق وتتمثل في القيادة الذاتية والمهارات البيعية والأداء البيعي، ومن ثم تمثل محاولة من الباحث لتأصيل هذه المفاهيم وكيفية تفعيلها للوصول إلى تحسين الأداء البيعي. بالإضافة إلى ندرة وجود الدراسات التي قامت بقياس العلاقات غير المباشرة بين متغيرات البحث (القيادة الذاتية والمهارات البيعية والأداء

البيعي)، وأيضاً ندرة الدراسات التي قامت بقياس العلاقات المباشرة بين هذه المتغيرات مجتمعة (في حدود علم الباحث).

٦/٢- الأهمية التطبيقية: تتمثل الأهمية التطبيقية للبحث في مساهمة نتائجه لمديري شركات التطوير العقاري بمصر في تحسين المهارات البيعية لمندوبي المبيعات، وذلك إذا ثبت وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الذاتية على المهارات البيعية. كما يمكن أن تسهم نتائجه في مساعدة مديري شركات التطوير العقاري بمصر في تحسين الأداء البيعي، وذلك إذا ثبت وجود تأثير معنوي للقيادة الذاتية على الأداء البيعي سواء بشكل مباشر أو غير مباشر عند توسيط المهارات البيعية.

(٧) فروض البحث:

يسعى هذا البحث إلى اختبار الفروض الآتية:

- ٧/١- لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الذاتية والمهارات البيعية والأداء البيعي.
- ٧/٢- لا يوجد أثر معنوي للقيادة الذاتية على الأداء البيعي.
- ٧/٣- لا يوجد أثر معنوي للقيادة الذاتية على المهارات البيعية.
- ٧/٤- لا يوجد أثر معنوي للمهارات البيعية على الأداء البيعي.
- ٧/٥- لا تتوسط المهارات البيعية معنوياً العلاقة بين القيادة الذاتية والأداء البيعي.
- ٧/٦- لا توجد فروق معنوية في إدراك مندوبي المبيعات لكل من القيادة الذاتية والمهارات البيعية والأداء البيعي وفقاً للخصائص الديموجرافية والتنظيمية.

(٨) أسلوب البحث:

ويتضمن البيانات المطلوبة للدراسة ومصادر الحصول عليها، ومجتمع البحث والعينة، وقياس متغيرات البحث، وأداة البحث وطريقة جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي، وذلك كما يلي:

(١/٨) **البيانات المطلوبة للبحث ومصادرها:** اعتمد الباحث في هذا البحث على نوعين من البيانات هما: بيانات ثانوية وتم الحصول عليها عن طريق مراجعة البحوث التي تناولت متغيرات البحث والموضوعات المتعلقة بها بما مكن الباحث من تأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري للبحث، وبيانات أولية تم جمعها من مندوبي المبيعات محل الدراسة وتحليلها بما مكن الباحث من اختبار صحة أو خطأ فروض البحث والتوصل إلى النتائج.

(٢/٨) مجتمع وعينة البحث:

١/٢/٨ - المجتمع: يشمل مندوبي المبيعات بشركات التطوير العقاري في مصر.

٢/٢/٨ - عينة البحث: اعتمد الباحث على عينة من مندوبي المبيعات بشركات التطوير العقاري في مصر على المواقع الإلكترونية من خلال وضع قائمة استقصاء على شبكة الويب نظراً لصعوبة تحديد حجم المجتمع أو وضع إطار محدد له وانتشار مفرداته، وبالتالي أصبحت قائمة الاستقصاء متاحة لعدد كبير من المشاركين، وتم تصميم قائمة الاستقصاء بالاعتماد على Google Drive وتم وضعها على الانترنت لمدة ثلاثة شهور اعتباراً من أول أغسطس ٢٠٢٢، وبلغت القوائم الواردة ٣٤٨ قائمة.

(٣/٨) أداة البحث وطريقة جمع البيانات:

تتمثل الأداة المستخدمة في هذا البحث في قائمة الاستقصاء. ولتحقيق أهداف البحث، فقد تم إعداد قائمة استقصاء مكونة من ثلاث أسئلة، يتمثل أولها في معرفة مدى عمل مندوب المبيعات في مجال التطوير العقاري، وثانيها يحتوي على ٤٨ عبارة لقياس متغيرات البحث، وتم قياسها من خلال مقياس Likert الخماسي، وتشمل مستوياته من موافق تماماً (٥) حتى غير موافق تماماً (١)، وآخر هذه الأسئلة يتعلق بالخصائص الديموجرافية والتنظيمية، وقام الباحث بتطوير هذه المقاييس وتبنيها من الدراسات السابقة وثيقة الصلة بالموضوع كما هو معروض بالجدول رقم (٢).

جدول (٢) قياس متغيرات البحث

الباحث والسنة	العبرة
القيادة الذاتية	
الرؤية الذاتية:	
(Na-Nan & Saribut, 2020) (Houghton et al., 2012)	١. أضع أهدافاً واضحة لأداء المهمة.
	٢. أحدد أهدافاً قابلة للتحقيق بغرض إنجاز المهمة.
	٣. إذا تم تكليفي للقيام بمهمة معينة، يمكنني وضع تصورات أو خطوط إرشادية واضحة لأدائها بنجاح.
	٤. أفكر في النتائج الإيجابية لنجاح المهمة قبل أن أبدأ العمل فيها.
	٥. أشعر بالثقة وأتخيل نجاح المهمة قبل أن أبدأ العمل فيها.
المكافأة الذاتية:	
(Na-Nan & Saribut, 2020) (Houghton et al., 2012)	٦. عندما أكمل مهمة عملي بنجاح، أمنح نفسي مكافآت مثل تمتعي بالأنشطة الترفيهية.
	٧. عندما أكمل عملي بنجاح، أمنح نفسي مكافآت خاصة (مثل الذهاب إلى السينما، وتناول الطعام في مطعم جيد، والذهاب للتسوق وما إلى ذلك).

الباحث والسنة	العبرة
	٨. عندما أكمل عملي بنجاح، أمتح نفسي مكافآت مثل الأشياء التي أحبها .
	٩. أرى عملي بشكل إيجابي متفائل أكثر من كونه شيء سلبي.
	١٠. أجد أنشطة أو مسؤوليات العمل مناسبة لقدراتي وتفضيلاتي.
	الرقابة الذاتية:
(Na-Nan & Saribut, 2020)	١١. لدي إرشادات توجيهية واضحة لأداء المهمة وأقوم باتباعها .
(Houghton et al., 2012)	١٢. أهتم بأساليب العمل لتحقيق نتائج جيدة.
	١٣. أقوم بمتابعة وفحص مدى التقدم في أداء المهمة.
	١٤. أقوم بتدوين ملاحظات قصيرة لتذكير نفسي بما يجب أن أفعله.
	الحديث الذاتي:
(Na-Nan & Saribut, 2020)	١٥. أستخدم السجلات والجدول الزمنية المحددة مسبقاً كإرشادات لأداء المهمة.
(Houghton et al., 2012)	١٦. لدي الثقة بالنفس لمواجهة الصعوبات والتحديات التي أواجهها.
	١٧. أفكر في معتقداتي وافتراساتي كلما واجهت موقفاً صعباً.
	١٨. عندما أكون في مواقف صعبة عند أداء المهمة، أقول لنفسي أنه يمكنني المرور بها.
	١٩. عندما أكون في مواقف صعبة عند أداء المهمة، أقوم بالحديث الذاتي لتشجيع نفسي على تخطيها.
	المهارات البيعية
	المهارات الشخصية
(Singh et al., 2017)	٢٠. لدي القدرة على التعبير غير اللفظي (رسالة بدون كلمات مثل تعبيرات الوجه، والمظهر المهني
(Basir et al., 2010)	الجذاب، والمصافحة، والوضعية وحركة الجسم، والتواصل البصري، وما إلى ذلك).
	٢١. لدي القدرة على مهارات التحدث العامة (مثل الاستخدام الفعال للكلمات أو جودة الصوت أو خصائصه على سبيل المثال معدل الكلام والجهارة والتعبير: الوضوح الصوتي واللفظي، التعبير، وما إلى ذلك).
	٢٢. لدي إدراك وفهم التواصل غير اللفظي للآخرين (مثل تعبيرات الوجه، والمظهر المهني، والمصافحة، والوضعية وحركة الجسم، والتواصل البصري، وما إلى ذلك).
	٢٣. لدي القدرة على التحكم في إظهار المشاعر غير اللفظية وتنظيمها (مثل الغضب والقلق والفرح والبهجة، إلخ).
	٢٤. لدي القدرة على التأثير في الآخرين.
	المهارات التقنية
(Singh et al., 2017)	٢٥. لدي المعرفة المتعلقة بكيفية تطوير منتجات الشركة.
(Basir et al., 2010)	٢٦. لدي المعرفة المتعلقة ببيانات الأداء الخاصة بمنتجات الشركة.
	٢٧. لدي القدرة على فهم المواصفات العامة لمنتجات الشركة.
	٢٨. لدي المعرفة حول عملية تسليم منتجات الشركة.
	٢٩. لدي المعرفة حول ميزات وفوائد المنتجات التي تطرحها الشركة.

الباحث والسنة	العبارة
المهارات التسويقية	
(Singh et al., 2017) (Basir et al., 2010)	٣٠. لدي القدرة على الحصول على المعلومات في الوقت المناسب حول التغييرات في احتياجات العملاء.
	٣١. أنا أعتبر مصدراً ممتازاً للمعلومات التنافسية تعتمد عليه الشركة بشكل أساسي.
	٣٢. لدي الكثير من المعلومات حول اتجاهات الصناعة.
	٣٣. أنا على دراية كافية بالأحداث المهمة في صناعتنا.
المهارات الاحترافية	
(Singh et al., 2017) (Basir et al., 2010)	٣٤. لدي القدرة على التقييم عن العملاء.
	٣٥. لدي القدرة على جذب العملاء.
	٣٦. لدي القدرة على إثارة اهتمام العملاء.
	٣٧. لدي القدرة على توصيل الرسالة البيعية بوضوح وثبات إلى العملاء.
	٣٨. لدي القدرة على إتمام الصفقة بنجاح من العملاء.
الأداء البيعي	
كفاءة الأداء البيعي (الأداء السلوكي)	
(Benet-Zepf et al., 2018) (Singh et al., 2017) (Basir et al., 2010)	٣٩. أقوم بإنجاز عدد المكالمات والمقابلات المطلوبة للعملاء.
	٤٠. أقوم بإنجاز عدد العروض التقديمية البيعية المطلوبة.
	٤١. أقوم بإنجاز المقابلة البيعية في أقل وقت ممكن.
	٤٢. تعتبر نسبة إتمام المقابلات البيعية إلى عدد المكالمات التي أجريها ممتازة.
	٤٣. تعتبر نسبة إتمام المقابلات البيعية إلى عدد العروض التقديمية البيعية التي أجريها ممتازة.
فعالية الأداء البيعي (أداء المخرجات)	
(Benet-Zepf et al., 2018) (Singh et al., 2017) (Basir et al., 2010)	٤٤. أنا شخص فعال في المساهمة في الحصة السوقية للشركة.
	٤٥. أنا شخص فعال في تحقيق مستوى عالٍ من إيرادات المبيعات الكلية للشركة.
	٤٦. أنا شخص فعال في تحقيق المبيعات المستهدفة.
	٤٧. أنا شخص فعال في تحقيق الأهداف السنوية.
	٤٨. أبيع منتجات ذات هامش ربح مرتفع.

(٤/٨) اختباري الصدق والثبات لمتغيرات البحث: بعد القيام بالتصميم المبدئي لقائمة الاستقصاء،

قام الباحث بإجراء اختباري الصدق والثبات كما يلي:

(١/٤/٨) اختبار الصدق: يستخدم هذا الاختبار لبيان مدى صدق عبارات قائمة الاستقصاء في

قياس ما صممت من أجله، والتأكيد على أن عبارات القائمة تعطي للمستقصى منه نفس المعنى

والمفهوم الذي يقصده الباحث. واعتمد الباحث في إجراء اختبار الصدق على التحليل العاملي

التوكيدي Confirmatory Factor Analysis. وهو تطبيق من نموذج معادلة البناء الهيكلية

Structural Equation Model، ويستخدم لاختبار مدى صحة نموذج معين، كما يتيح الفرصة للتأكد من أن عبارات المقياس تقيس ما أعدت من أجله، وقام الباحث بإجراء هذا التحليل لكل مقياس خاص بمتغيرات البحث كما يلي:

(١/١/٤/٨) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الذاتية: أظهرت النتائج الموضحة في الجدول (٣) أن جميع المعاملات المعيارية معنوية، وبالتالي يدل على معنوية المقياس وأن العبارات تقيس ما أعدت من أجله.

جدول (٣) المعاملات المعيارية للتحليل العاملي لمتغير القيادة الذاتية

Normalized Structure Loadings المعاملات المعيارية				رقم العبارة
F4	F3	F2	F1	
			(0.800)	1
			(0.764)	2
			(0.823)	3
			(0.808)	4
			(0.888)	5
		(0.913)		6
		(0.848)		7
		(0.897)		8
		(0.807)		9
		(0.781)		10
	(0.884)			11
	(0.874)			12
	(0.813)			13
	(0.769)			14
(0.770)				15
(0.885)				16
(0.855)				17
(0.842)				18
(0.745)				19

* جميع المعاملات معنوية عند مستوى ٠.٠١

حيث: F1: الرؤية الذاتية، F2: المكافأة الذاتية، F3: الرقابة الذاتية، F4: الحديث الذاتي.

المصدر: إعداد الباحث.

(٢/١/٤/٨) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير المهارات البيعية: أظهرت النتائج بالجدول (٤) أن جميع المعاملات المعيارية معنوية، وبالتالي يدل على معنوية المقياس وأن العبارات تقيس ما أعدت من أجله.

جدول (٤) المعاملات المعيارية للتحليل العاملي لمتغير المهارات البيعية

Normalized Structure Loadings المعاملات المعيارية				رقم العبارة
F4	F3	F2	F1	
			(0.761)	1
			(0.856)	2
			(0.887)	3
			(0.912)	4
			(0.789)	5
		(0.797)		6
		(0.903)		7
		(0.840)		8
		(0.793)		9
		(0.866)		10
	(0.893)			11
	(0.803)			12
	(0.850)			13
	(0.846)			14
(0.826)				15
(0.851)				16
(0.848)				17
(0.799)				18
(0.774)				19

* جميع المعاملات معنوية عند مستوى ٠.٠١

حيث: F1: المهارات الشخصية، F2: المهارات التقنية، F3: المهارات التسويقية، F4 :

المهارات الاحترافية.

المصدر: إعداد الباحث.

(٣/١/٤/٨) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الأداء البيعي: أظهرت النتائج والتي يوضحها الجدول (٥) أن جميع المعاملات المعيارية معنوية، وبالتالي يدل على معنوية المقياس وأن العبارات تقيس ما أعدت من أجله.

جدول (٥) المعاملات المعيارية للتحليل العاملي لمتغير الأداء البيعي

Normalized Structure Loadings المعاملات المعيارية		رقم العبارة
F2	F1	
	(0.834)	1
	(0.794)	2
	(0.864)	3
	(0.901)	4
	(0.851)	5
(0.813)		6
(0.809)		7
(0.756)		8
(0.509)		9
(0.435)		10

* جميع المعاملات معنوية عند مستوى ٠.٠١

حيث: F1: كفاءة الأداء البيعي، F2: فعالية الأداء البيعي.

المصدر: إعداد الباحث.

(٢/٤/٨) اختبار الثبات: يستخدم هذا الاختبار لمعرفة مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في بيانات تتسم بالثبات. ونظراً للتباين الواضح بين متغيرات البحث، فاعتمد الباحث على معامل الثبات ألفا لكرونباخ (معامل الاعتمادية)، كما هو موضح بالجدول (٦).

جدول (٦) نتائج اختبار الثبات لمتغيرات البحث

Cronbach's alpha	Avg. Var. Extrac.	Composite Reliability	عدد العبارات	المتغيرات	
0.875	0.668	0.909	5	الرؤية الذاتية	القيادة الذاتية
0.856	0.700	0.903	5	المكافأة الذاتية	
0.904	0.724	0.929	4	الرقابة الذاتية	
0.878	0.674	0.912	5	الحديث الذاتي	
0.897	0.710	0.924	5	المهارات الشخصية	المهارات البيعية
0.896	0.707	0.923	5	المهارات التقنية	
0.870	0.720	0.911	4	المهارات التسويقية	
0.878	0.672	0.901	5	المهارات الاحترافية	
0.903	0.722	0.928	5	كفاءة الأداء البيعي	الأداء البيعي
0.699	0.467	0.806	5	فعالية الأداء البيعي	

المصدر: إعداد الباحث.

وأظهرت نتائج تحليل الثبات ما يلي:

- بالنسبة لمقياس القيادة الذاتية، فقد تبين أن معامل ألفا للمقياس يقدر مداه ما بين 0.856 إلى 0.904، وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس، والمعروف أن معامل ألفا إذا كان في حدود (0.50 إلى 0.60) يعد مقبولاً وكافياً، والمعامل الذي يبلغ 0.80 يعد موثوقاً ومعتمداً عليه بدرجة كبيرة جداً (إدريس، ٢٠٠٨: ٤٢٣).
- بالنسبة لمقياس المهارات البيعية، فقد تبين أن المعامل ما بين 0.870 إلى 0.897، وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس.
- بالنسبة لمقياس الأداء البيعي، فقد تبين أن المعامل ما بين 0.699 إلى 0.903، وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس.

(٥/٨) أساليب التحليل الإحصائي:

اعتمد الباحث على الأساليب الإحصائية التالية:

- (١/٥/٨) معامل ارتباط سبيرمان: ويستخدم لقياس العلاقة بين متغيرين أو أكثر مع تحديد نوع العلاقة وقوتها. وتم استخدامه في اختبار الفرض الأول من فروض البحث.
- (٢/٥/٨) أسلوب تحليل المسار ونموذج المعادلة البنائية: ويستخدم لقياس العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات. وتم استخدامه لاختبار بدايةً من الفرض الثاني إلى الفرض الخامس.
- (٣/٥/٨) اختبار مان ويتني: ويستخدم لقياس معنوية الفروق بين مجموعتين. وتم استخدامه في قياس الفروق وفقاً للنوع في الفرض السادس.
- (٤/٥/٨) اختبار كروسكال واليس: ويستخدم لقياس معنوية الفروق بين أكثر من مجموعتين. وتم استخدامه في قياس الفروق وفقاً للمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة في الفرض السادس.

(٩) تحليل ومناقشة نتائج البحث واختبار الفروض:

وفيها قام الباحث بتحليل البيانات وتفسير النتائج، ولذا تم تخصيص هذا الجزء لعرض خصائص عينة البحث، واختبارات الفروض، وذلك على النحو التالي:

(١/٩) خصائص عينة البحث:

تشمل مفردات الاستجابة داخل عينة البحث 165 ذكر (47.4%)، 183 أنثى (52.6%)، وكانت فئة مستوى التعليم العالي هي الفئة الشائعة داخل العينة، كما احتلت فئة الخبرة (من ٣ لأقل من ٦ سنوات) النسبة العالية من حيث عدد سنوات العمل بالشركة، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (٧).

جدول رقم (٧) خصائص عينة البحث

النسبة	عدد المفردات	الخصائص	
47.4	165	ذكر	النوع
52.6	183	أنثى	
100	348	الإجمالي	المستوى التعليمي
9.5	33	متوسط	
63.2	220	تعليم عالي	
27.3	95	دراسات عليا	
100	348	الإجمالي	عدد سنوات الخبرة
26.2	91	أقل من ٣ سنوات	
51.4	179	من ٣ لأقل من ٦	
22.4	78	من ٦ سنوات فأكثر	
100	348	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحث.

(٢/٩) اختبارات الفروض:

قام الباحث باختبار فروض البحث على النحو التالي:

(١/٢/٩) علاقة الارتباط بين القيادة الذاتية والمهارات البيعية والأداء البيعي: لمعرفة علاقة الارتباط بين متغيرات البحث، قام الباحث بصياغة الفرض الأول من فروض البحث وهو: " لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الذاتية والمهارات البيعية والأداء البيعي ".
وأظهر التحليل الإحصائي الذي تم إجراؤه باستخدام معامل ارتباط سبيرمان النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح في جدول رقم (٨). ويتضح من الجدول رفض الفرض الأول، حيث يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين القيادة الذاتية وأبعادها من ناحية والمهارات البيعية وأبعادها من ناحية أخرى عند مستوى ٠.٠٠١. كما يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين القيادة الذاتية وأبعادها من ناحية والأداء البيعي وأبعادها من ناحية أخرى عند مستوى ٠.٠٠١. ويوجد أيضاً ارتباط معنوي إيجابي بين المهارات البيعية وأبعادها من ناحية والأداء البيعي وأبعادها من ناحية أخرى عند مستوى ٠.٠٠١. واتفقت هذه النتائج مع دراسة كل من (Lin, 2017)؛ (Müller & Niessen, 2018)؛ (Cranmer et al., 2019)؛ (Ahmad et al., 2021)؛ (Alnakhli et al., 2020)؛ التي توصلت إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي بين القيادة الذاتية وأبعادها من ناحية والمهارات البيعية وأبعادها من ناحية أخرى. كما اتفقت مع دراسة كل من (Kim & Sim, 2020)؛ (Goldsby et al., 2020)؛ (VanDorssen-Boog et al., 2021)؛ التي توصلت إلى وجود ارتباط معنوي

إيجابي بين القيادة الذاتية وأبعادها من ناحية والأداء البيعي وأبعاده من ناحية أخرى. واتفقت أيضاً مع دراسة كل من (Altintas et al., 2017)؛ (Hapsari et al., 2017)؛ (Inyang, 2019) التي توصلت إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي بين المهارات البيعية وأبعادها من ناحية والأداء البيعي وأبعاده من ناحية أخرى.

جدول رقم (٨) معاملات الارتباط لمتغيرات البحث **

Z	Z2	Z1	Y	Y4	Y3	Y2	Y1	X	X4	X3	X2	X1	
												1	X1
											1	0.841	X2
										1	0.718	0.645	X3
									1	0.817	0.890	0.908	X4
								1	0.980	0.852	0.931	0.919	X
							1	0.801	0.779	0.716	0.723	0.746	Y1
						1	0.778	0.804	0.760	0.729	0.770	0.714	Y2
				1	0.769	0.773	0.739	0.810	0.774	0.708	0.774	0.749	Y3
				1	0.825	0.825	0.741	0.753	0.722	0.664	0.741	0.673	Y4
			1	0.918	0.898	0.928	0.879	0.864	0.826	0.763	0.820	0.778	Y
		1	0.802	0.727	0.764	0.745	0.708	0.744	0.716	0.663	0.683	0.693	Z1
	1	0.728	0.714	0.666	0.669	0.639	0.665	0.681	0.660	0.593	0.687	0.614	Z2
1	0.912	0.935	0.812	0.743	0.768	0.737	0.732	0.762	0.736	0.677	0.731	0.690	Z

** معنوية عند مستوى ٠.٠١ حيث X1: الرؤية الذاتية، X2: المكافأة الذاتية، X3: الرقابة

الذاتية، X4: الحديث الذاتي، X: القيادة الذاتية، Y1: المهارات الشخصية، Y2: المهارات التقنية، Y3: المهارات التسويقية، Y4: المهارات الاحترافية، Y: المهارات البيعية، Z1: كفاءة الأداء البيعي، Z2: فعالية الأداء البيعي، Z: الأداء البيعي.

المصدر: إعداد الباحث.

(٢/٢/٩) علاقات التأثير المباشرة وغير المباشرة بين القيادة الذاتية والمهارات البيعية والأداء البيعي:

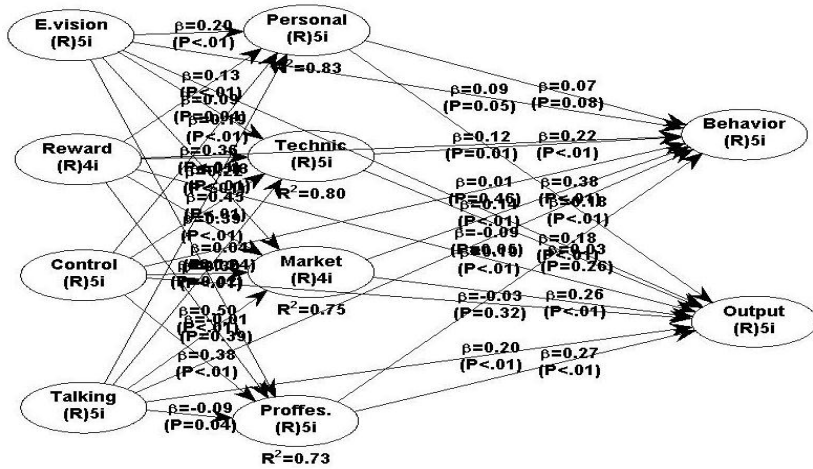
لمعرفة هذه العلاقات، قام الباحث بإعداد النموذج المقترح لهذه العلاقات باستخدام معادلة البناء الهيكلية Structural Equation Modelling، وذلك باستخدام برنامج Warp PLS 7. وللتعرف على مستوى معنوية العلاقات المباشرة بين متغيرات النموذج، تم إثبات معنوية النموذج، كما هو موضح في الجدول (٩).

جدول (٩) مؤشرات معنوية نموذج البحث

المؤشر	القيمة المعيارية Standardized Value	القيمة المحسوبة Obtained Value
Average path coefficient (APC)	P<0.05	(APC)= 0.198, P<0.001
Average R-squared (ARS)	P<0.05	(ARS)= 0.822, P<0.001
Average adjusted R-squared	P<0.05	(AARS)= 0.820, P<0.00
Sympson's paradox ratio (SPR)	acceptable if ≥ 0.7 , ideally = 1	(SPR)= 0.875
R-squared contribution ratio (RSCR)	acceptable if ≥ 0.9 , ideally = 1	(RSCR)=0.995
Statistical suppression ratio (SSR)	acceptable if ≥ 0.7	(SSR)=1

المصدر: إعداد الباحث.

وأظهر التحليل الإحصائي نتائج اختبار المسار كما هو موضح بالشكل (٢) والجدول (١٠) والجدول (١١).



شكل (٢): نتائج اختبار المسار.

المصدر: إعداد الباحث.

جدول (١٠) نتائج اختبار النموذج المقترح للعلاقات المباشرة بين متغيرات البحث

المستقل	التابع	قيمة معامل المسار المباشر	P values
الرؤية الذاتية	المهارات الشخصية	0.196	<0.001
المكافأة الذاتية	المهارات الشخصية	0.133	0.006
الرقابة الذاتية	المهارات الشخصية	0.187	<0.001
الحديث الذاتي	المهارات الشخصية	0.426	<0.001
الرؤية الذاتية	المهارات التقنية	0.093	0.040
المكافأة الذاتية	المهارات التقنية	0.365	<0.001
الرقابة الذاتية	المهارات التقنية	0.447	<0.001
الحديث الذاتي	المهارات التقنية	0.037	0.245
الرؤية الذاتية	المهارات التسويقية	0.223	<0.001
المكافأة الذاتية	المهارات التسويقية	0.387	<0.001
الرقابة الذاتية	المهارات التسويقية	0.301	<0.001
الحديث الذاتي	المهارات التسويقية	0.015	0.391
الرؤية الذاتية	المهارات الاحترافية	0.113	0.017
المكافأة الذاتية	المهارات الاحترافية	0.501	<0.001
الرقابة الذاتية	المهارات الاحترافية	0.381	<0.001
الحديث الذاتي	المهارات الاحترافية	0.091	0.043
الرؤية الذاتية	كفاءة الأداء البيعي	0.086	0.050
المكافأة الذاتية	كفاءة الأداء البيعي	0.120	0.012
الرقابة الذاتية	كفاءة الأداء البيعي	0.005	0.462
الحديث الذاتي	كفاءة الأداء البيعي	-0.087	0.051
الرؤية الذاتية	فعالية الأداء البيعي	0.136	0.005
المكافأة الذاتية	فعالية الأداء البيعي	0.187	<0.001
الرقابة الذاتية	فعالية الأداء البيعي	-0.026	0.316
الحديث الذاتي	فعالية الأداء البيعي	0.197	<0.001
المهارات الشخصية	كفاءة الأداء البيعي	0.073	0.084
المهارات التقنية	كفاءة الأداء البيعي	0.215	<0.001
المهارات التسويقية	كفاءة الأداء البيعي	0.384	<0.001
المهارات الاحترافية	كفاءة الأداء البيعي	0.185	<0.001
المهارات الشخصية	فعالية الأداء البيعي	0.182	<0.001
المهارات التقنية	فعالية الأداء البيعي	0.034	0.263
المهارات التسويقية	فعالية الأداء البيعي	0.260	<0.001
المهارات الاحترافية	فعالية الأداء البيعي	0.267	<0.001

المصدر: إعداد الباحث.

جدول (١١) نتائج اختبار النموذج المقترح للعلاقات الكلية بين متغيرات البحث

المستقل	الوسيط	التابع	قيمة معامل المسار المباشر	قيمة معامل المسار غير المباشر	قيمة معامل المسار الكلي
الرؤية الذاتية	المهارات البيعية	كفاءة الأداء البيعي	*0.086	0.141**	0.227**
المكافأة الذاتية	المهارات البيعية	كفاءة الأداء البيعي	0.120*	0.330**	0.450**
الرقابة الذاتية	المهارات البيعية	كفاءة الأداء البيعي	0.005	0.296**	0.301**
الحديث الذاتي	المهارات البيعية	كفاءة الأداء البيعي	-0.087	0.017	-0.061
الرؤية الذاتية	المهارات البيعية	فعالية الأداء البيعي	0.136*	0.127**	0.263**
المكافأة الذاتية	المهارات البيعية	فعالية الأداء البيعي	0.187**	0.271**	0.458**
الرقابة الذاتية	المهارات البيعية	فعالية الأداء البيعي	-0.026	0.229**	0.203**
الحديث الذاتي	المهارات البيعية	فعالية الأداء البيعي	0.197**	0.051	0.248**

** معنوي عند 0.01 * معنوي عند 0.05

المصدر: إعداد الباحث.

ويتضح من الجدول (١٠) ما يلي:

(١/٢/٢/٩) فيما يتعلق بالتأثيرات المباشرة، كانت النتائج كما يلي:

- بالنسبة للفرض الثاني من فروض البحث والذي ينص على " لا يوجد أثر معنوي للقيادة الذاتية على المهارات البيعية، فقد تم تقسيمه إلى مجموعة فروض فرعية كما يلي:
- لا يوجد أثر معنوي للقيادة الذاتية على المهارات الشخصية.
 - لا يوجد أثر معنوي للقيادة الذاتية على المهارات التقنية.
 - لا يوجد أثر معنوي للقيادة الذاتية على المهارات التسويقية.
 - لا يوجد أثر معنوي للقيادة الذاتية على المهارات الاحترافية.

وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- نتيجة الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير معنوي إيجابي لكل من الرؤية الذاتية، والمكافأة الذاتية، والرقابة الذاتية، والحديث الذاتي كمتغيرات مستقلة على المهارات الشخصية كمتغير تابع عند مستوى معنوية 0.01. وتبين أن جميع معاملات المسار معنوية. وتبين منها أن المتغير الأكثر تأثيراً على المهارات الشخصية هو الحديث الذاتي يليه الرؤية الذاتية ثم الرقابة الذاتية وأخيراً المكافأة الذاتية. ومن هذه النتائج، يتضح رفض الفرض الفرعي الأول.

• **نتيجة الفرض الفرعي الثاني:** يوجد تأثير معنوي إيجابي لكل من المكافأة الذاتية، والرقابة الذاتية كمتغيرات مستقلة على المهارات التقنية كمتغير تابع عند مستوى معنوية 0.01. كما يوجد تأثير معنوي إيجابي للرؤية الذاتية كمتغير مستقل على المهارات التقنية كمتغير تابع عند مستوى معنوية 0.05. في حين لا يوجد تأثير معنوي إيجابي للحديث الذاتي كمتغير مستقل على المهارات التقنية كمتغير تابع. وتبين منها أن المتغير الأكثر تأثيراً على المهارات التقنية هو الرقابة الذاتية يليه المكافأة الذاتية وأخيراً الرؤية الذاتية. **ومن هذه النتائج، يتضح رفض الفرض الفرعي الثاني جزئياً.**

• **نتيجة الفرض الفرعي الثالث:** يوجد تأثير معنوي إيجابي لكل من الرؤية الذاتية، والمكافأة الذاتية، والرقابة الذاتية كمتغيرات مستقلة على المهارات التسويقية كمتغير تابع عند مستوى معنوية 0.01. في حين لا يوجد تأثير معنوي إيجابي للحديث الذاتي كمتغير مستقل على المهارات التسويقية كمتغير تابع. وتبين منها أن المتغير الأكثر تأثيراً على المهارات التسويقية هو المكافأة الذاتية يليه الرقابة الذاتية وأخيراً الرؤية الذاتية. **ومن هذه النتائج، يتضح رفض الفرض الفرعي الثالث جزئياً.**

• **نتيجة الفرض الفرعي الرابع:** يوجد تأثير معنوي إيجابي لكل من المكافأة الذاتية، والرقابة الذاتية كمتغيرات مستقلة على المهارات الاحترافية كمتغير تابع عند مستوى معنوية 0.01. كما يوجد تأثير معنوي إيجابي لكل من الرؤية الذاتية، والحديث الذاتي كمتغير مستقل على المهارات الاحترافية كمتغير تابع عند مستوى معنوية 0.05. وتبين منها أن المتغير الأكثر تأثيراً على المهارات الاحترافية هو المكافأة الذاتية يليه الرقابة الذاتية ثم الرؤية الذاتية وأخيراً الحديث الذاتي. **ومن هذه النتائج، يتضح رفض الفرض الفرعي الرابع جزئياً.**

بالنسبة للفرض الثالث من فروض البحث والذي ينص على " لا يوجد أثر معنوي للقيادة الذاتية على الأداء البيعي، فقد تم تقسيمه إلى مجموعة فروض فرعية كما يلي:

➤ لا يوجد أثر معنوي للقيادة الذاتية على كفاءة الأداء البيعي.

➤ لا يوجد أثر معنوي للقيادة الذاتية على فعالية الأداء البيعي.

وتم التوصل إلى النتائج التالية:

• **نتيجة الفرض الفرعي الأول:** يوجد تأثير معنوي إيجابي لكل من الرؤية الذاتية، والمكافأة الذاتية كمتغيرات مستقلة على كفاءة الأداء البيعي كمتغير تابع عند مستوى معنوية 0.01. في

حين لا يوجد تأثير معنوي إيجابي لكل من الرقابة الذاتية، والحديث الذاتي كمتغير مستقل على كفاءة الأداء البيعي كمتغير تابع. وتبين منها أن المتغير الأكثر تأثيراً على كفاءة الأداء البيعي هو المكافأة الذاتية يليه الرقابة الذاتية. ومن هذه النتائج، يتضح رفض الفرض الفرعي الأول جزئياً.

- نتيجة الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير معنوي إيجابي لكل من المكافأة الذاتية، والحديث الذاتي كمتغيرات مستقلة على فعالية الأداء البيعي كمتغير تابع عند مستوى معنوية 0.01. كما يوجد تأثير معنوي إيجابي للرؤية الذاتية كمتغير مستقل على فعالية الأداء البيعي كمتغير تابع عند مستوى معنوية 0.05. في حين لا يوجد تأثير معنوي إيجابي للرقابة الذاتية كمتغير مستقل على فعالية الأداء البيعي كمتغير تابع. وتبين منها أن المتغير الأكثر تأثيراً على فعالية الأداء البيعي هو الحديث الذاتي يليه المكافأة الذاتية وأخيراً الرؤية الذاتية. ومن هذه النتائج، يتضح رفض الفرض الفرعي الثاني جزئياً.

بالنسبة للفرض الرابع من فروض البحث والذي ينص على " لا يوجد أثر معنوي للمهارات البيعية على الأداء البيعي، فقد تم تقسيمه إلى مجموعة فروض فرعية كما يلي:

- لا يوجد أثر معنوي للمهارات البيعية على كفاءة الأداء البيعي.
- لا يوجد أثر معنوي للمهارات البيعية على فعالية الأداء البيعي.

وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- نتيجة الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير معنوي إيجابي لكل من المهارات التقنية، والمهارات التسويقية، والمهارات الاحترافية كمتغيرات مستقلة على كفاءة الأداء البيعي كمتغير تابع عند مستوى معنوية 0.01. في حين لا يوجد تأثير معنوي إيجابي للمهارات الشخصية كمتغير مستقل على كفاءة الأداء البيعي كمتغير تابع. وتبين منها أن المتغير الأكثر تأثيراً على كفاءة الأداء البيعي هو المهارات التسويقية يليه المهارات التقنية، وأخيراً المهارات الاحترافية. ومن هذه النتائج، يتضح رفض الفرض الفرعي الأول جزئياً.

- نتيجة الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير معنوي إيجابي لكل من المهارات الشخصية، والمهارات التسويقية، والمهارات الاحترافية كمتغيرات مستقلة على فعالية الأداء البيعي كمتغير تابع عند مستوى معنوية 0.01. في حين لا يوجد تأثير معنوي إيجابي للمهارات التقنية كمتغير مستقل على فعالية الأداء البيعي كمتغير تابع. وتبين منها أن المتغير الأكثر تأثيراً على فعالية

الأداء البيعي هو المهارات الاحترافية يليه المهارات التسويقية وأخيراً المهارات الشخصية. ومن هذه النتائج، يتضح رفض الفرض الفرعي الثاني جزئياً.

(٢/٢/٢/٩) فيما يتعلق بالتأثيرات غير المباشرة: بالنسبة للفرض الخامس من فروض البحث، والذي ينص على "لا تتوسط المهارات البيعية معنوياً العلاقة بين القيادة الذاتية والأداء البيعي". فقد تم تقسيمه إلى مجموعة فروض فرعية كما يلي:

➤ لا تتوسط المهارات البيعية معنوياً العلاقة بين القيادة الذاتية وكفاءة الأداء البيعي.

➤ لا تتوسط المهارات البيعية معنوياً العلاقة بين القيادة الذاتية وفعالية الأداء البيعي.

وتم التوصل إلى النتائج التالية وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (١١).

أ. العلاقة بين أبعاد القيادة الذاتية وكفاءة الأداء البيعي عند توسيط المهارات البيعية:

- تتوسط المهارات البيعية معنوياً العلاقة بين الرؤية الذاتية وكفاءة الأداء البيعي، حيث قامت بتحسين التأثير الكلي من 0.086 إلى 0.227 أي أن قيمة الزيادة بلغت 0.141 (وهي قيمة المسار غير المباشر).
- تتوسط المهارات البيعية معنوياً العلاقة بين المكافأة الذاتية وكفاءة الأداء البيعي، حيث قامت بتحسين التأثير الكلي من 0.120 إلى 0.450 أي أن قيمة الزيادة بلغت 0.330 (وهي قيمة المسار غير المباشر).
- تتوسط المهارات البيعية معنوياً العلاقة بين الرقابة الذاتية وكفاءة الأداء البيعي، حيث قامت بتغيير العلاقة من غير معنوية إلى معنوية، وقامت بتحسين التأثير الكلي من 0.005 إلى 0.301 أي أن قيمة الزيادة بلغت 0.296 (وهي قيمة المسار غير المباشر).
- لا تتوسط المهارات البيعية معنوياً العلاقة بين الحديث الذاتي وكفاءة الأداء البيعي.

ومن هذه النتائج تم التوصل إلى رفض الفرض الفرعي الأول من الفرض الخامس جزئياً، ويرى الباحث هنا أن المكافأة الذاتية والرقابة الذاتية يحتلان أعلى نسبة زيادة مقارنة بباقي أبعاد القيادة الذاتية، ويمكن إرجاع هذا إلى أن كل من المكافأة الذاتية والرقابة الذاتية يعتبر متغيراً حاكماً بالنسبة لكفاءة الأداء البيعي، فإذا قام مندوب المبيعات بتقديم المكافأة لنفسه وقام بعملية الرقابة بنفسه فهذا سوف يزيد من مهاراته البيعية وبالتالي يفوق في النهاية إلى تحسين كفاءة الأداء البيعي.

ب. العلاقة بين أبعاد القيادة الذاتية وفعالية الأداء البيعي عند توسيط المهارات البيعية:

- تتوسط المهارات البيعية معنوياً العلاقة بين الرؤية الذاتية وفعالية الأداء البيعي، حيث قامت بنحسين التأثير الكلي من 0.136 إلى 0.263 أي أن قيمة الزيادة بلغت 0.127 (وهي قيمة المسار غير المباشر).
- تتوسط المهارات البيعية معنوياً العلاقة بين المكافأة الذاتية وفعالية الأداء البيعي، حيث قامت بنحسين التأثير الكلي من 0.187 إلى 0.458 أي أن قيمة الزيادة بلغت 0.271 (وهي قيمة المسار غير المباشر).
- تتوسط المهارات البيعية معنوياً العلاقة بين الرقابة الذاتية وفعالية الأداء البيعي، حيث قامت بتغيير العلاقة من غير معنوية سلبية إلى معنوية إيجابية، وقامت بتحسين التأثير الكلي من - 0.026 إلى 0.203 أي أن قيمة الزيادة بلغت 0.229 (وهي قيمة المسار غير المباشر).
- تتوسط المهارات البيعية معنوياً العلاقة بين الحديث الذاتي وفعالية الأداء البيعي، حيث قامت بنحسين التأثير الكلي من 0.197 إلى 0.248 أي أن قيمة الزيادة بلغت 0.051 (وهي قيمة المسار غير المباشر).

ومن هذه النتائج تم التوصل إلى رفض الفرض الفرعي الثاني من الفرض الخامس جزئياً، ويرى الباحث هنا أن المكافأة الذاتية والرقابة الذاتية يحتلان أعلى نسبة زيادة مقارنة بباقي أبعاد القيادة الذاتية، ويمكن إرجاع هذا إلى أن كل من المكافأة الذاتية والرقابة الذاتية يعتبر متغيراً حاكماً بالنسبة لفعالية الأداء البيعي، فإذا قام مندوب المبيعات بتقديم المكافأة لنفسه وقام بعملية الرقابة بنفسه فهذا سوف يزيد من مهاراته البيعية وبالتالي يقود في النهاية إلى تحسين فعالية الأداء البيعي.

وأظهر التحليل الإحصائي النتائج الخاصة بمعاملات التفسير كما هو موضح بالجدول (١٢):

جدول رقم (١٢) معاملات التفسير

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	قيمة معامل التفسير
القيادة الذاتية	المهارات الشخصية	0.830
القيادة الذاتية	المهارات التقنية	0.800
القيادة الذاتية	المهارات التسويقية	0.750
القيادة الذاتية	المهارات الاحترافية	0.730
القيادة الذاتية	كفاءة الأداء البيعي	0.096
القيادة الذاتية	فعالية الأداء البيعي	0.398
المهارات البيعية	كفاءة الأداء البيعي	0.692
المهارات البيعية	فعالية الأداء البيعي	0.606

المصدر: إعداد الباحث.

ويتضح من الجدول رقم (١٢) ما يلي:

- تفسر القيادة الذاتية نسبة 0.83 من التباين المفسر في المهارات الشخصية، كما تفسر نسبة 0.80 من التباين المفسر في المهارات التقنية، وتفسر أيضاً نسبة 0.75 من التباين المفسر في المهارات التسويقية، في حين تفسر نسبة 0.75 من التباين المفسر في المهارات الاحترافية، والنسب المتبقية ترجع لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.
- تفسر القيادة الذاتية نسبة 0.096 من التباين المفسر في كفاءة الأداء البيعي، كما تفسر نسبة 0.398 من التباين المفسر في فعالية الأداء البيعي، والنسب المتبقية ترجع لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.
- تفسر المهارات البيعية نسبة 0.692 من التباين المفسر في كفاءة الأداء البيعي، كما تفسر نسبة 0.606 من التباين المفسر في فعالية الأداء البيعي، والنسب المتبقية ترجع لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

(٣/٢/٩) الفروق بين مندوبي المبيعات بشركات التطوير العقاري بشأن متغيرات البحث

وفقاً للخصائص الديموجرافية والتنظيمية:

قام الباحث بصياغة الفرض السادس وهو: لا توجد فروق معنوية في إدراك مندوبي المبيعات لكل من القيادة الذاتية والمهارات البيعية والأداء البيعي وفقاً للخصائص الديموجرافية (النوع، مستوى التعليم)، والتنظيمية (عدد سنوات الخبرة). وينقسم هذا الفرض إلى:

- لا توجد فروق معنوية في إدراك مندوبي المبيعات لكل من القيادة الذاتية والمهارات البيعية والأداء البيعي وفقاً للنوع.
 - لا توجد فروق معنوية في إدراك مندوبي المبيعات لكل من القيادة الذاتية والمهارات البيعية والأداء البيعي وفقاً لمستوى التعليم.
 - لا توجد فروق معنوية في إدراك مندوبي المبيعات لكل من القيادة الذاتية والمهارات البيعية والأداء البيعي وفقاً لعدد سنوات الخبرة.
- الفرض الفرعي الأول: لا توجد فروق معنوية في إدراك مندوبي المبيعات لكل من القيادة الذاتية والمهارات البيعية والأداء البيعي وفقاً للنوع:**

ولاختبار هذا الفرض، قام الباحث باستخدام اختبار مان ويتي حيث يستخدم لمعرفة الفروق بين مجموعتين، وأظهر التحليل الإحصائي النتائج كما هو موضح في جدول (١٣) الذي يشير إلى عدم وجود فروق معنوية في إدراك مندوبي المبيعات لكل من القيادة الذاتية والمهارات البيعية والأداء البيعي وفقاً للنوع، حيث لا يختلف الذكور والإناث في إدراكهم لهذه المتغيرات، ويرجع الباحث هذا إلى أنهم يعملون في شركة واحدة ويتمتعون بنفس الحقوق والواجبات، حيث يتسم كل منهم بقيادة ذاتية توجهه وتحفزه نحو العمل، كما لا يختلفوا من حيث المهارات البيعية حيث إن معظم هذه المهارات مكتسبة، وأيضاً لا يختلفون معنوياً من حيث الأداء البيعي. ويتضح من النتائج السابقة، قبول الفرض الفرعي الأول.

جدول (١٣) الفروق في إدراك مندوبي المبيعات لمتغيرات البحث وفقاً للنوع

المتغير	النوع	عدد المفردات	الوسط الحسابي	قيمة (Z)	مستوى المعنوية
القيادة الذاتية	ذكر	165	3.68	- 0.506	0.613
	أنثى	183	3.61		
المهارات البيعية	ذكر	165	3.70	- 0.110	0.912
	أنثى	183	3.66		
الأداء البيعي	ذكر	165	3.55	- 0.774	0.439
	أنثى	183	3.47		

المصدر: إعداد الباحث.

الفرض الفرعي الثاني: لا توجد فروق معنوية في إدراك مندوبي المبيعات لكل من القيادة الذاتية والمهارات البيعية والأداء البيعي وفقاً لمستوى التعليم:

ولاختبار هذا الفرض، قام الباحث باستخدام اختبار كروسكال واليز حيث يستخدم لمعرفة الفروق بين أكثر من مجموعتين، وأظهر التحليل الإحصائي النتائج الخاصة بهذا الفرض كما هو موضح في جدول (١٤) الذي يشير إلى وجود فروق معنوية في إدراك مندوبي المبيعات لكل من القيادة الذاتية والمهارات البيعية والأداء البيعي وفقاً لمستوى التعليم، حيث يختلف إدراكهم لكل من القيادة الذاتية والمهارات البيعية والأداء البيعي وذلك لصالح مستوى التعليم (دراسات العليا)، فقد تبين أن إدراكهم أعلى لدى مستوى الدراسات العليا (حيث كان الوسط الحسابي بالنسبة لمستوى الدراسات العليا أعلى منه بالنسبة للفئات الأقل). ويرجع الباحث هذا إلى أن مندوبي المبيعات ذوي التعليم فوق الجامعي هم الأكثر تحكماً وتوجيهاً لذاتهم والأكثر قيادة لذاتهم وبالتالي تؤثر على مهاراتهم البيعية بشكل كبير الأمر الذي يقود إلى أداء بيعي أفضل. ويتضح من النتائج السابقة، رفض الفرض الفرعي الثاني.

جدول (١٤) الفروق في إدراك مندوبي المبيعات لمتغيرات البحث وفقاً لمستوى التعليم

المتغير	مستوى التعليم	عدد المفردات	الوسط الحسابي	قيمة (كا ^٢)	مستوى المعنوية
القيادة الذاتية	متوسط	33	1.68	158.943	0.000
	تعليم عالي	220	3.63		
	دراسات عليا	95	4.37		
المهارات البيعية	متوسط	33	1.65	188.042	0.000
	تعليم عالي	220	3.65		
	دراسات عليا	95	4.45		
الأداء البيعي	متوسط	33	1.65	253.257	0.000
	تعليم عالي	220	3.40		
	دراسات عليا	95	4.39		

المصدر: إعداد الباحث.

الفرض الفرعي الثالث: لا توجد فروق معنوية في إدراك مندوبي المبيعات لكل من القيادة الذاتية والمهارات البيعية والأداء البيعي وفقاً لعدد سنوات الخبرة:

ولاختبار هذا الفرض، قام الباحث باستخدام اختبار كروسكال واليز حيث يستخدم لمعرفة الفروق بين أكثر من مجموعتين، وأظهر التحليل الإحصائي النتائج الخاصة بهذا الفرض كما هو موضح في جدول (١٥) الذي يشير إلى وجود فروق معنوية في إدراك مندوبي المبيعات لكل من القيادة الذاتية والمهارات البيعية والأداء البيعي وفقاً لعدد سنوات الخبرة، حيث يختلف إدراكهم لكل من القيادة الذاتية والمهارات البيعية والأداء البيعي وفقاً لعدد سنوات الخبرة وذلك لصالح ذوي الخبرة المرتفعة، فقد تبين أن إدراكهم أعلى لدى مندوبي المبيعات الأكثر خبرة في الشركة (حيث كان الوسط الحسابي بالنسبة لفئة الأكثر خبرة في المبيعات أعلى منه بالنسبة للفئات الأقل خبرة). ويرجع الباحث هذا إلى أن المندوبين الأكثر خبرة في المبيعات هم الأكثر تمكناً بموضوع القيادة الذاتية وبالتالي يدركون بشكل أكبر أهمية وضع رؤية ذاتية وكذلك منح المكافأة الذاتية وأهمية الرقابة الذاتية والحديث الذاتي، وبالتالي يمكنهم صقل مهاراتهم البيعية بشكل أكبر والذي يقود في النهاية إلى أداء بيعي أفضل. ويتضح من النتائج السابقة، رفض الفرض الفرعي الثالث.

جدول (١٥) الفروق في إدراك مندوبي المبيعات لمتغيرات البحث وفقاً لعدد سنوات الخبرة

المتغير	عدد سنوات الخبرة	عدد المفردات	الوسط الحسابي	قيمة (كا ^٢)	مستوى المعنوية
القيادة الذاتية	أقل من ٣ سنوات	91	3.11	77.090	0.000
	من ٣ لأقل من ٦	179	3.61		
	من ٦ سنوات فأكثر	78	4.34		
المهارات البيعية	أقل من ٣ سنوات	91	3.16	94.657	0.000
	من ٣ لأقل من ٦	179	3.62		
	من ٦ سنوات فأكثر	78	4.41		
الأداء البيعي	أقل من ٣ سنوات	91	2.97	153.194	0.000
	من ٣ لأقل من ٦	179	3.40		
	من ٦ سنوات فأكثر	78	4.36		

المصدر: إعداد الباحث.

(١٠) مناقشة نتائج البحث:

يمكن للباحث مناقشة وتفسير نتائج البحث على النحو التالي:

(١/١٠) توصلت نتائج البحث إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لمعظم أبعاد القيادة الذاتية (الرؤية الذاتية، والمكافأة الذاتية، والرقابة الذاتية، والحديث الذاتي) كمتغيرات مستقلة على المهارات البيعية (المهارات الشخصية، والمهارات التقنية، والمهارات التسويقية، والمهارات الاحترافية)، ويرجع الباحث هذا التأثير إلى أنه كلما اتسم مندوبي المبيعات بسمات القيادة الذاتية كلما تحسنت لديهم المهارات البيعية وذلك من خلال ما يمتلكونه من رؤية ذاتية (مثل تحديد أهداف واضحة لأداء المهام على أن تكون هذه الأهداف قابلة للتحقيق حتى يتم إنجاز المهام، ووجود الثقة في نجاح المهمة قبل البدء فيها)، وما يقدمونه لأنفسهم من مكافآت ذاتية (مثل الذهاب إلى السينما، وتناول الطعام في مطعم جيد، والذهاب للتسوق وما إلى ذلك)، وقيامهم بالرقابة الذاتية بمعنى أن يكون لديهم إرشادات توجيهية واضحة لأداء المهام والقيام باتباعها، وأن يكون لديهم اهتمام بأساليب العمل لتحقيق نتائج جيدة، والقيام باستمرار بمتابعة وفحص مدى التقدم في أداء المهام، والقيام بتدوين ملاحظات قصيرة لتذكير أنفسهم بما يجب فعله. وتتفق هذه النتيجة مع دراسات (Lin, 2017؛ Müller & (Ahmad et (Cranmer et al., 2019)؛ Niessen, 2018)؛

(al., 2021) التي توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الذاتية على المهارات البيعية. (٢/١٠) توصلت نتائج البحث إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لمعظم أبعاد القيادة الذاتية (الرؤية الذاتية، والمكافأة الذاتية، والرقابة الذاتية، والحديث الذاتي) كمتغيرات مستقلة على الأداء البيعي (كفاءة الأداء البيعي، وفعالية الأداء البيعي)، ويرجع الباحث هذا التأثير إلى أنه كلما اتسم مندوبي المبيعات بسمات القيادة الذاتية كلما تحسنت لديهم الأداء البيعي وذلك من خلال ما يمتلكونه من رؤية ذاتية (مثل وضع خطوط إرشادية توضح لهم كيفية أداء المهام بشكل واضح لأدائها بنجاح، والتفكير في النتائج الإيجابية لنجاح المهمة قبل البدء في العمل)، وما يقدمونه لأنفسهم من مكافآت ذاتية (مثل الذهاب إلى السينما، وتناول الطعام في مطعم جيد، والذهاب للتسوق وما إلى ذلك)، وقيامهم بالرقابة الذاتية من خلال متابعة وفحص مدى التقدم في أداء المهام. وتتفق هذه النتيجة مع دراسات (VanDorssen-Boog et (Goldsby et al., 2020)؛ (Kim & Sim, 2020)؛ (al., 2021) التي توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الذاتية على الأداء البيعي.

(٣/١٠) توصلت نتائج البحث إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لمعظم المهارات البيعية (المهارات الشخصية، والمهارات التقنية، والمهارات التسويقية، والمهارات الاحترافية) كمتغيرات مستقلة على الأداء البيعي (كفاءة الأداء البيعي، وفعالية الأداء البيعي)، ويرجع الباحث هذا التأثير إلى أنه كلما اتسم مندوبي المبيعات بالمهارات البيعية كلما أدى ذلك إلى تحسين كفاءة وفعالية الأداء البيعي وذلك من خلال ما يمتلكونه من مهارات بيعية شخصية (القدرة على التعبير غير اللفظي أو توجيه رسالة بدون كلمات مثل تعبيرات الوجه، والمظهر المهني الجذاب، والمصافحة، والوضعية وحركة الجسم، والتواصل البصري، والقدرة على مهارات التحدث العامة مثل الاستخدام الفعال للكلمات أو جودة الصوت أو خصائصه على سبيل المثال معدل الكلام والجهارة والتعبير: الوضوح الصوتي واللفظي، التعبير، ووجود إدراك وفهم التواصل غير اللفظي للآخرين، والقدرة على التحكم في إظهار المشاعر غير اللفظية وتنظيمها مثل الغضب والقلق والفرح والبهجة، القدرة على التأثير في الآخرين)، وبما يملكونه من مهارات تقنية أو فنية (المعرفة الكاملة بكيفية تطوير منتجات الشركة، والمعرفة المتعلقة ببيانات الأداء الخاصة بمنتجات الشركة، والقدرة على فهم المواصفات العامة لمنتجات الشركة، والمعرفة حول عملية تسليم منتجات الشركة، والمعرفة حول خصائص ومنافع المنتجات التي تطرحها الشركة)، وبما يملكونه من مهارات تسويقية (القدرة على الحصول على معلومات في الوقت المناسب حول التغييرات في احتياجات العملاء، والمعلومات حول اتجاهات الصناعة، والدراية الكافية بالأحداث المهمة في الصناعة)، وما يملكونه من مهارات حرفية (القدرة على التتقيب عن العملاء، والقدرة على جذب العملاء، والقدرة على إثارة اهتمامهم، والقدرة على توصيل الرسالة البيعية بوضوح وثبات لهم، والقدرة على إتقان الصنفقة بنجاح معهم). وتتفق هذه النتيجة مع دراسات (Altintas et al., 2017)؛ (Hapsari et al., 2017)؛ (Inyang, 2019) التي توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للمهارات البيعية على الأداء البيعي.

(٤/١٠) توصلت نتائج البحث إلى أن المهارات البيعية (المهارات الشخصية، والمهارات التقنية، والمهارات التسويقية، والمهارات الاحترافية) كمتغيرات مستقلة تتوسط معنوياً العلاقة بين القيادة الذاتية والأداء البيعي، ويرجع الباحث هذا التأثير إلى أنه كلما اتسم مندوبي المبيعات بسمات القيادة الذاتية كلما تحسنت لديهم الأداء البيعي ويزداد هذا التأثير بوجود المهارات البيعية وذلك من خلال ما يمتلكونه من مهارات بيعية شخصية ومهارات تقنية أو فنية ومهارات تسويقية ومهارات حرفية.

(١١) توصيات البحث:

(١/١١) يجب على إدارة شركات التطوير العقاري الاهتمام بموضوع القيادة الذاتية، حيث أوضحت نتائج البحث وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الذاتية على المهارات البيعية، ووجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الذاتية على الأداء البيعي، ولذا يوصي الباحث العاملين في هذه الشركات بالاهتمام بموضوع القيادة الذاتية من خلال القيام بالآتي:

- تحفيز مندوبي المبيعات بضرورة وضع رؤية ذاتية من خلال تحديد أهداف واضحة لأداء المهام على أن تكون هذه الأهداف قابلة للتحقيق حتى يتم إنجاز المهام، ووضع خطوط إرشادية توضح لهم كيفية أداء المهام بشكل واضح لأدائها بنجاح، وأن يفكر مندوبي المبيعات في النتائج الإيجابية لنجاح المهمة قبل البدء في العمل، وأن يكون لديهم الثقة في نجاح المهمة قبل البدء فيها.
- تشجيع مندوبي المبيعات على العمل بمبدأ المكافأة الذاتية بحيث إذا قام أحدهم بإتمام المهمة بنجاح، يمنح نفسه مكافآت خاصة (مثل الذهاب إلى السينما، وتناول الطعام في مطعم جيد، والذهاب للتسوق وما إلى ذلك)، كما يمنح نفسه مكافآت بالأشياء التي يحبها.
- العمل بمبدأ الرقابة الذاتية بمعنى أن يكون لدى مندوبي المبيعات إرشادات توجيهية واضحة لأداء المهام والقيام باتباعها، وأن يكون لديهم اهتمام بأساليب العمل لتحقيق نتائج جيدة، والقيام باستمرار بمتابعة وفحص مدى التقدم في أداء المهام، وتشجيعهم على القيام بتدوين ملاحظات قصيرة لتذكير أنفسهم بما يجب فعله.
- حفز مندوبي المبيعات على التحدث الذاتي وذلك من خلال استخدام السجلات والجدول الزمنية المحددة مسبقاً كإرشادات لأداء المهام، وأن يكون لديهم الثقة بالنفس لمواجهة الصعوبات والتحديات التي تواجههم، والتفكير في معتقداتهم كلما واجهتهم مواقف صعبة ويشجعون أنفسهم لتخطيها.

(٢/١١) يجب على إدارة شركات التطوير العقاري الاهتمام بتحسين المهارات البيعية، حيث أوضحت نتائج البحث وجود تأثير معنوي إيجابي للمهارات البيعية على الأداء البيعي بشكل مباشر، كما تتوسط معنوياً العلاقة بين القيادة الذاتية والأداء البيعي، ولذا يوصي الباحث العاملين في هذه الشركات بالاهتمام بتطوير المهارات البيعية من خلال القيام بالآتي:

- عمل دورات تدريبية لتطوير المهارات الشخصية حتى يفهم مندوبي المبيعات هذه المهارات ويقومون بتحسينها لديهم حتى يكون لديهم القدرة على التعبير غير اللفظي (رسالة بدون كلمات مثل تعبيرات الوجه، والمظهر المهني الجذاب، والمصافحة، والوضعية وحركة الجسم، والتواصل البصري، وما إلى ذلك)، والقدرة على مهارات التحدث العامة (مثل الاستخدام الفعال للكلمات أو جودة الصوت أو خصائصه على سبيل المثال معدل الكلام والجهارة والتعبير: الوضوح الصوتي واللفظي، التعبير، وما إلى ذلك)، وأن يكون لديهم إدراك وفهم التواصل غير اللفظي للآخرين (مثل تعبيرات الوجه، والمظهر المهني، والمصافحة، والوضعية وحركة الجسم، والتواصل البصري، وما إلى ذلك)، وأن يكون لديهم القدرة على التحكم في إظهار المشاعر غير اللفظية وتنظيمها (مثل الغضب والقلق والفرح والبهجة، إلخ)، وأن يكون لديهم القدرة على التأثير في الآخرين.
 - تحسين المهارات التقنية أو الفنية لمندوبي المبيعات حتى يكون لديهم المعرفة الكاملة بكيفية تطوير منتجات الشركة، وأن يكون لديهم المعرفة المتعلقة ببيانات الأداء الخاصة بمنتجات الشركة، وأن يكون لديهم القدرة على فهم المواصفات العامة لمنتجات الشركة، وأن يكون لديهم المعرفة حول عملية تسليم منتجات الشركة، والمعرفة حول خصائص ومنافع المنتجات التي تطرحها الشركة.
 - تطوير المهارات التسويقية لمندوبي المبيعات حتى يكون لديهم القدرة على الحصول على معلومات في الوقت المناسب حول التغييرات في احتياجات العملاء، وأن يصبحوا مصدرًا رئيسيًا للمعلومات التنافسية تعتمد عليه الشركة بشكل أساسي، وأن يكون لديهم الكثير من المعلومات حول اتجاهات الصناعة، وأن يكونوا على دراية كافية بالأحداث المهمة في الصناعة.
 - تحسين المهارات الحرفية لمندوبي المبيعات حتى يكون لديهم القدرة على التنقيب عن العملاء، وكذلك القدرة على جذب العملاء، والقدرة على إثارة اهتمامهم، والقدرة على توصيل الرسالة البيعية بوضوح وثبات لهم، والقدرة على إتمام الصفقة بنجاح معهم.
- (٣/١١) يجب على إدارة شركات التطوير العقاري الاهتمام بموضوع الأداء البيعي، حيث أوضحت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط إيجابية بين كل من القيادة الذاتية والمهارات البيعية والأداء البيعي، ولذا يوصي الباحث العاملين في هذه الشركات بتحسين الأداء البيعي من خلال:

- تحسين كفاءة الأداء البيعي لمندوبي المبيعات وذلك من خلال تشجيعهم على القيام بإنجاز أكبر عدد مكالمات ومقابلات بالعملاء، وتحفيزهم على القيام بإنجاز عدد العروض التقديمية البيعية المطلوبة منهم، وتدريبهم على القيام بإنجاز المقابلة البيعية في أقل وقت ممكن، وتحفيزهم على رفع نسبة إتمام المقابلات البيعية إلى عدد المكالمات التي يجرونها بالعملاء، وكذلك رفع نسبة إتمام المقابلات البيعية إلى عدد العروض التقديمية البيعية التي يجرونها.
- تحسين فعالية الأداء البيعي لمندوبي المبيعات حتى يساهموا بفعالية في الحصة السوقية للشركة، وأن يقوموا بتحقيق مستوى عالٍ من إيرادات المبيعات الكلية للشركة، وأن يكونوا فعالين في تحقيق المبيعات المستهدفة والأهداف السنوية، وتحفيزهم على بيع المنتجات ذات هامش الربح المرتفع.

(٤/١١) يقترح الباحث إعداد بحوث أخرى تتعلق بكل من القيادة الذاتية والمهارات البيعية والأداء البيعي، وتمثل هذه المقترحات فيما يلي:

- علاقة القيادة الذاتية بالمهارات البيعية: الدور المعدل للأبعاد الخمس الكبرى للشخصية.
- أثر المهارات البيعية على استعادة العملاء.
- الدور الوسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الذاتية والأداء البيعي.
- الدور المعدل لأنماط العملاء في العلاقة بين القيادة الذاتية والأداء البيعي.
- تطبيق البحث الحالي في قطاع الاتصالات.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- إدريس، ثابت عبدالرحمن (٢٠٠٨). *بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض*. (الإسكندرية: الدار الجامعية).
- الذيابى، عبدالله عبيد عبود (٢٠٢٠). دور القيادة الذاتية في تنمية مهارات قيادة مديري المدارس الثانوية بالطائف. *الثقافة والتنمية*، ٢٠ (١٥١)، ٢٣١-٢٥٦.
- أبو زيد، حمادة فوزي ثابت (٢٠١٦). سلوكيات القيادة الداعمة للتمكين وعلاقتها بالرضا الوظيفي والإبداع في ظل تأثير القيادة الذاتية والتمكين النفسي للمرؤوسين. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، كلية التجارة جامعة عين شمس، ع٤، ١٩٩-٢٣٥.
- الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة (٢٠٢٢). تقرير دوري.
<https://www.investinegypt.gov.eg/Arabic/Pages/virtual-library.aspx#1>

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Ahmad, B., Da, L., Asif, M. H., Irfan, M., & Ali, S. (2021). Understanding the Antecedents and Consequences of Service-Sales Ambidexterity: A Motivation-Opportunity-Ability (MOA) Framework. *Sustainability*, 13(1), 1-19.
- Ahmed, S., & Saidalavi, K. (2018). Sales Leadership Styles and Sales Performance. *Journal of Marketing*, 8(1), 90-101. <https://doi.org/10.1509/jmkg.74.4.i>
- Alnakhli, H., Singh, R., Agnihotri, R., & Itani, O. S. (2020). From cognition to action: the effect of thought self-leadership strategies and self-monitoring on adaptive selling behavior. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 35(12), 1915-1927. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2019-0302>
- Altintas, F., Kurtulmusoglu, F. B., Altintas, M. H., Kaufmann, H. R., & Alkibay, S. (2017). The mediating effects of adaptive selling and commitment on the relationship between management control and sales performance. *EuroMed Journal of Business*, 12(2), 221-240. <https://doi.org/10.1108/EMJB-12-2016-0037>
- Balcha, D. (2019). The impact of sales skills on personal selling performance: The case of pesticide importers and distributors (b2b) sales agronomists. *Master Thesis*, St. Mary's University.
- Basir, M. S., Ahmad, S. Z., & Kitchen, P. J. (2010). The Relationship between Sales Skills and Salesperson Performance: An Empirical Study in the Malaysia Telecommunications Company. *International Journal of*

- Management and Marketing Research*, 3(1), 51–73.
- Benet-Zepf, A., Marin-Garcia, J. A., & Küster, I. (2018). Clustering the mediators between the sales control systems and the sales performance using the AMO model: A narrative systematic literature review. *Intangible Capital*, 14(3), 387–408. <https://doi.org/10.3926/ic.1222>
- Chen, Z., & Zhang, X. (2022). The Relationship Between Mindful Agency and Self-Leadership of Chinese Private College Undergraduates: Mediating Effect of Metacognitive Ability. *Frontiers in Psychology*, 13(2), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.847229>
- Costantini, A., & Weintraub, J. (2022). The Benefits of Being Proactive While Working Remotely: Leveraging Self-Leadership and Job Crafting to Achieve Higher Work Engagement and Task Significance. *Frontiers in Psychology*, 13(2), 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.833776>
- Cranmer, G. A., Goldman, Z. W., & Houghton, J. D. (2019). I'll do it myself: self-leadership, proactivity, and socialization. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(6), 684–698. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2018-0389>
- Goldsby, E., Goldsby, M., Neck, C. B., & Neck, C. P. (2020). Under pressure: Time management, self-leadership, and the nurse manager. *Administrative Sciences*, 10(3). <https://doi.org/10.3390/admsci10030038>
- Goldsby, M. G., Goldsby, E. A., Neck, C. B., Neck, C. P., & Mathews, R. (2021). Self-leadership: A four decade review of the literature and trainings. *Administrative Sciences*, 11(1), 3–4. <https://doi.org/10.3390/admsci11010025>
- Hamdoun, A. (2021). Academic leadership commences by self-leadership. *SHS Web of Conferences*, 111, 01001. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202111101001>
- Hapsari, R. M., Indriani, F., & Sutopo. (2017). Quality Analysis Of Support Marketing And Quality Of Sales Training on Sales Performance Capability On Performance Sales Performance (Empirical Case on BNI Channel Direct Sales Credit Card Sales Team Semarang and Yogyakarta). *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, 16(3), 145–166.
- Houghton, J. D., Dawley, D., & DiLiello, T. C. (2012). the Abbreviated Self-Leadership Questionnaire (ASLQ): a More Concise Measure of Self-Leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 7(2), 216–232. http://regentuniversityonline.com/acad/global/publications/ijls/new/vol7iss2/IJLS_Vol7Iss2_Houghton_pp216-232.pdf
- Igwe, S., Ebeonuwa, A., & Idenedo, O. (2020). Technology adoption and sales performance of manufacturing small and medium enterprises in port harcourt. *Journal of Marketing Development*, 5(1), 44–58.
- Inamizu, N., Sato, H., & Ikuine, F. (2017). Five Steps in Sales and Its Skills. *Annals of Business Administrative Science*, 16(1), 1–13.

- <https://doi.org/10.7880/abas.0161125a>
- Inyang, A. (2019). How Social Media Use by Salespeople Translates into Sales performance: The mediating role of sales strategy. *The Marketing Management Journal*, 29(1), 1–15. <http://www.mmaglobal.org/publications/MMJ/MMJ-Issues/2019-Spring/MMJ-2019-Vol29-Issue1-Inyang-pp1-15.pdf>
- Kim, A. Y., & Sim, I. O. (2020). Mediating factors in nursing competency: A structural model analysis for nurses' communication, self-leadership, self-efficacy, and nursing performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(18), 1–14. <https://doi.org/10.3390/ijerph17186850>
- Lehrer, C., Eseryel, U. Y., Rieder, A., & Jung, R. (2021). Behavior change through wearables: the interplay between self-leadership and IT-based leadership. *Electronic Markets*, 31(4), 747–764. <https://doi.org/10.1007/s12525-021-00474-3>
- Lin, C. J. (2017). A multi-level test for social regulatory focus and team member creativity: Mediating role of self-leadership strategies. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(8), 1057–1077. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2016-0125>
- Linfang, Z., Khalid, R., Raza, M., Chanrawang, N., & Parveen, R. (2021). The Impact of Psychological Factors on Women Entrepreneurial Inclination: Mediating Role of Self-Leadership. *Frontiers in Psychology*, 12(4), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.796272>
- Matahela, V. E., & Rensburg, G. H. (2022). Motivation as a facilitator of self-leadership in nurse academics. *Heliyon*, 8(6), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09580>
- Mosissa, B. (2022). Factors affecting salesperson performance: the case of hidasia telecom. In *Master Thesis* (Issue St. Mary's University). <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/autism-spectrum-disorders>
- Müller, T., & Niessen, C. (2018). Self-leadership and self-control strength in the work context. *Journal of Managerial Psychology*, 33(1), 74–92. <https://doi.org/10.1108/JMP-04-2017-0149>
- Na-Nan, K., & Saribut, S. (2020). Validation of employees' self-leadership using exploratory and confirmatory factor analysis. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 37(4), 552–574. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-10-2018-0287>
- Nientied, P., & Toska, M. (2021). Self-Leadership and Empowering Leadership in a Western Balkan Context. *International Review of Management and Marketing*, 11(1), 36–47. <https://doi.org/10.32479/irmm.10893>
- Rodriguez, R., Høgevoid, N. M., Otero-Neira, C., & Svensson, G. (2022). The direct effect of B2B sellers' skills on relative and absolute sales performance: a dual measurement approach. *Journal of Organizational Change*

- Management*, 1(1), 1–23. <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2022-0083>
- Singh, R., Kumar, N., & Puri, S. (2017). Thought self-leadership strategies and sales performance: integrating selling skills and adaptive selling behavior as missing links. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 32(5), 652–663. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2016-0127>
- Son, W. H., Baek, W. Y., & Byon, K. K. (2022). Effects of Sports Center Employees' Self-Leadership on Organizational Commitment: Mediating Effects of Leader-Member Exchange. *Sustainability (Switzerland)*, 14(18), 1–12. <https://doi.org/10.3390/su141811343>
- Sufian, A., Min, C. S., Murad, M. A., & Aziz, N. A. A. (2020). the Impact of Social Media Marketing on Sales Performance of Small Online Business. *European Journal of Molecular & Clinical Medicine*, 7(3), 922–940.
- van Dorssen-Boog, P., van Vuuren, T., de Jong, J., & Veld, M. (2022). Healthcare workers' autonomy: testing the reciprocal relationship between job autonomy and self-leadership and moderating role of need for job autonomy. *Journal of Health Organization and Management*, 36(9), 212–231. <https://doi.org/10.1108/JHOM-04-2022-0106>
- VanDorssen-Boog, P., VanVuuren, T., DeJong, J., & Veld, M. (2021). Facilitating health care workers' self- determination: The impact of a self-leadership intervention on work engagement, health, and performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(1), 259–281.

