

دور القيادة التشاركية على الأداء التسويقي من وجهة نظر الموظفين بالتطبيق على شركة نون في مدينة الرياض

أسم الطالب:

زبير محمد الأنصاري

الرقم الجامعي:

2021205681

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

2	قائمة الاشكال
3	قائمة الجداول
4	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
5	1.1. المقدمة
7	1.2. مشكلة البحث
7	1.2.1. فجوات على المستوى النظري:
7	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:
8	1.3. أهمية الدراسة
8	1.3.1. على المستوى النظري:
8	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
9	1.4. اسئلة الدراسة
9	1.5. اهداف الدراسة
10	1.6. فرضيات الدراسة
10	1.7. نموذج الدراسة
11	1.8. الدراسة الميدانية
12	1.9. مخطط المشروع المقترح
13	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
14	2.1. المقدمة
17	2.2. مفهوم الأداء التسويقي :
20	2.4. العلاقة بين القيادة التشاركية والأداء التسويقي
22	2.5. الخاتمة
23	3. الفصل الثالث: منهجية البحث
24	3.1. المقدمة
24	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
25	3.3. تصميم البحث (بصلة البحث)
26	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات اخذ العينات
27	3.5. طريقة جمع البيانات
29	3.6. أنواع البيانات
30	3.7. إجراءات التحليل الاحصائي
31	3.8. الخاتمة
32	قائمة المراجع
40	قائمة الملاحق

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
10	نموذج البحث من (اعداد الباحث)	1
25	منهجية البحث من (اعداد الباحث)	2

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
18	مفاهيم عن الأداء التسويقي المصدر (محمد , واخرون, 2020)	1
19	المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل القيادة التشاركية (المصدر من اعداد الباحث)	2
29	المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع الأداء التسويقي (المصدر من اعداد الباحث)	3

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تواجه الشركات في العصر الحديث تحديات متزايدة ومعقدة نتيجة للتغيرات السريعة في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية. مع التحولات الكبيرة التي يشهدها السوق العالمي، بما في ذلك العولمة، الثورة الرقمية، وتعقيد سلوكيات المستهلكين، أصبحت الشركات مطالبة بتطوير استراتيجيات مرنة ومبتكرة للتكيف مع هذه المتغيرات. البيئة التنافسية الحالية لم تعد تسمح للشركات بالاعتماد على النماذج التقليدية للإدارة أو التسويق، بل أصبح من الضروري تبني مداخل إدارية متطورة تركز على التفاعل السريع مع التحولات، تعزيز الابتكار، وتلبية احتياجات العملاء بطرق تفوق التوقعات (قمني وآخرون، 2021).

في هذا السياق، تبرز القيادة كعامل حاسم في تمكين الشركات من مواجهة هذه التحديات واغتنام الفرص المتاحة في سوق دائم التغير. لم يعد دور القادة يقتصر على إدارة العمليات اليومية، بل توسع ليشمل تمكين فرق العمل، تعزيز الابتكار، ودعم القدرات التنافسية للشركة. ومن بين الأنماط القيادية التي أثبتت فعاليتها في هذا المجال هو نمط القيادة التشاركية، الذي يركز على إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار وتقاسم المسؤوليات. هذا النمط القيادي يساهم في خلق بيئة عمل تعاونية تُحفز الإبداع وترفع من مستوى التزام الموظفين، مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء العام للشركة (مساوي وآخرون، 2021).

عند النظر إلى الأداء التسويقي، تظهر أهمية القيادة التشاركية بشكل أكثر وضوحًا. في ظل بيئة عمل تتسم بالتغير المستمر في تفضيلات العملاء، وظهور تقنيات تسويقية جديدة، واشتداد المنافسة بين الشركات، تحتاج المؤسسات إلى فرق تسويقية قادرة على التكيف السريع مع هذه التغيرات وابتكار حلول تسويقية تلبي احتياجات العملاء بفعالية. القيادة التشاركية تُعزز من التعاون بين أعضاء الفرق التسويقية، مما يؤدي إلى تصميم حملات تسويقية مبتكرة، وتحقيق استراتيجيات تسويقية تستهدف العملاء بدقة عالية. علاوة على ذلك، فإن إشراك الموظفين في وضع الخطط والاستراتيجيات التسويقية يرفع من مستوى انتمائهم للشركة، مما يؤدي إلى تحسين جودة الأداء التسويقي وزيادة رضا العملاء وولائهم للعلامة التجارية (الشمري، 2021).

على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت تأثير القيادة التشاركية على الأداء المؤسسي، إلا أن الدراسات التي ركزت على علاقتها بالأداء التسويقي لا تزال محدودة. هذا يمثل فجوة بحثية مهمة، خاصةً في الشركات التي تعتمد بشكل كبير على الأداء التسويقي لتحقيق النمو وزيادة الحصة السوقية. الشركات الناجحة اليوم تعتمد على استراتيجيات تسويقية مبتكرة ومدرسة لجذب العملاء، بناء سمعة قوية، وتعزيز مكانتها التنافسية. ومن أجل تحقيق ذلك، تحتاج الشركات إلى فهم أعمق لكيفية تأثير القيادة التشاركية على تعزيز الإبداع وتطوير الاستراتيجيات التسويقية.

بناءً على ذلك، تأتي أهمية هذا البحث في تسليط الضوء على العلاقة بين القيادة التشاركية والأداء التسويقي للشركات. يسعى البحث إلى تقديم فهم معمق لدور القيادة التشاركية في تحسين الأداء التسويقي من خلال تعزيز الإبداع، التعاون، والابتكار في الفرق التسويقية. كما يهدف إلى تقديم توصيات عملية للشركات حول كيفية تبني ممارسات القيادة التشاركية لدعم استراتيجياتها التسويقية وتحقيق أهدافها بفعالية أكبر. هذا البحث لا يُضيف فقط إلى الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بالقيادة التشاركية، بل يقدم أيضًا إرشادات عملية للشركات التي تسعى لتعزيز أدائها التسويقي في سوق تنافسي ومتغير.

1.2. مشكلة البحث

في ظل التطورات السريعة التي يشهدها العالم على المستويات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، تواجه الشركات تحديات متزايدة للحفاظ على تنافسيتها وزيادة حصتها السوقية. يُعد الأداء التسويقي أحد العوامل الأساسية التي تُمكن الشركات من تحقيق النجاح في بيئة مليئة بالتحديات، حيث يرتبط بشكل مباشر بكفاءة الاستراتيجيات التسويقية، رضا العملاء، وزيادة ولائهم للعلامة التجارية. ومن جهة أخرى، تُعتبر القيادة التشاركية أحد الأنماط القيادية الحديثة التي أثبتت قدرتها على تحسين الأداء التسويقي وتعزيز التعاون والإبداع داخل بيئات العمل.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التشاركية، إلا أن معظمها ركز على تأثيرها في الأداء الوظيفي أو الإنتاجي داخل المؤسسات. ولم تحظ العلاقة بين القيادة التشاركية والأداء التسويقي بالاهتمام الكافي، خصوصًا في سياق الشركات العاملة في قطاع التجارة الإلكترونية.

الدراسات المتعلقة بالأداء التسويقي ركزت غالبًا على العوامل الخارجية، مثل استراتيجيات التسويق الرقمي أو تحليل سلوك المستهلك، دون التطرق إلى دور القيادة الداخلية (مثل القيادة التشاركية) في تحسين الأداء التسويقي للموظفين. هناك نقص ملحوظ في الأدبيات التي تجمع بين مفهومي القيادة التشاركية والأداء التسويقي، مما يستدعي إجراء دراسات تدمج بين هذين الجانبين لتطوير فهم أعمق لهذه العلاقة.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

معظم الدراسات التطبيقية التي تناولت القيادة التشاركية ركزت على قطاعات مثل التعليم، الصحة، أو القطاع الحكومي، بينما لم تحظ شركات التجارة الإلكترونية، مثل شركة "نون"، بالدراسة الكافية، على الرغم من أهميتها الاقتصادية ودورها المتزايد في السوق السعودي. هناك غياب لدراسات تناولت وجهة نظر الموظفين في شركات التجارة الإلكترونية حول تأثير القيادة التشاركية على أدائهم التسويقي، وهو ما يمثل فجوة مهمة تحتاج إلى سدها لتقديم

توصيات عملية للشركات العاملة في هذا القطاع. رغم أهمية الأداء التسويقي لشركات التجارة الإلكترونية، إلا أن الدراسات التطبيقية التي تجمع بين القيادة التشاركية والأداء التسويقي في هذا السياق المعاصر لم تُسلط الضوء عليها بشكل كافٍ، مما يُبرز حاجة ملحة لإجراء بحوث تطبيقية في هذا المجال.

سؤال البحث الرئيسي: "ما هو دور القيادة التشاركية على الأداء التسويقي بالتطبيق شركة نون في مدينة الرياض؟"

1.3.1. أهمية الدراسة

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير القيادة التشاركية على الأداء التسويقي من وجهة نظر الموظفين، من خلال تعزيز التعاون والابتكار. وتكمن أهميته في فهم دور مشاركة القادة للموظفين في تحسين استراتيجيات التسويق وتحقيق أداء متميز

1.3.1. على المستوى النظري:

يُساهم هذا البحث في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بمفهوم القيادة التشاركية والأداء التسويقي، من خلال استكشاف العلاقة بينهما في سياق قطاع التجارة الإلكترونية، الذي يُعد من القطاعات النامية في المملكة العربية السعودية .

-يقدم البحث إطارًا نظريًا متكاملًا يدمج بين القيادة التشاركية كأحد الأنماط القيادية الحديثة، والأداء التسويقي كعنصر أساسي لتحقيق التنافسية والنجاح في الأسواق .

-يُساهم في سد الفجوة النظرية المتعلقة بنقص الدراسات التي تتناول القيادة التشاركية وتأثيرها المباشر على الأداء التسويقي، من خلال تقديم رؤى جديدة ومتكاملة حول هذا الموضوع.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

يُقدم البحث رؤية عملية لشركة "نون" حول كيفية تحسين أدائها التسويقي من خلال تبني القيادة التشاركية كنهج إداري يُعزز التعاون والإبداع بين الموظفين .

-يُساعد القادة والمسؤولين في شركة "نون" على فهم تأثير أساليب القيادة التشاركية على فرق العمل التسويقية، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات أكثر فاعلية لتحسين الأداء العام للشركة.

1.4. اسئلة الدراسة

◆ سؤال البحث الرئيسي: ما هو دور القيادة التشاركية على الأداء التسويقي بالتطبيق على

شركة نون ؟

- السؤال الفرعي 1: ما مدى تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء التسويقي؟
- السؤال الفرعي 2: ما هو دور تفويض السلطة من قبل القادة في تحسين الأداء التسويقي؟
- السؤال الفرعي 3: كيف تؤثر العلاقات الإنسانية بين القادة والموظفين على مستوى الأداء

التسويقي؟

1.5. اهداف الدراسة

◆ الهدف الرئيسي: دراسة دور القيادة التشاركية على الأداء التسويقي؟

- الهدف الفرعي 1: تقييم تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء التسويقي في المنظمة.
- الهدف الفرعي 2: تقييم دور تفويض السلطة من قبل القادة في تحسين الأداء التسويقي.
- الهدف الفرعي 3: دراسة تأثير العلاقات الإنسانية بين القادة والموظفين على مستوى الأداء

التسويقي.

1.6. فرضيات الدراسة

◆ الفرضية الرئيسية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين القيادة التشاركية والأداء

التسويقي

■ الفرضية الفرعية 1: توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة احصائية بين المشاركة في

اتخاذ القرار والأداء التسويقي

■ الفرضية الفرعية 2: توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة

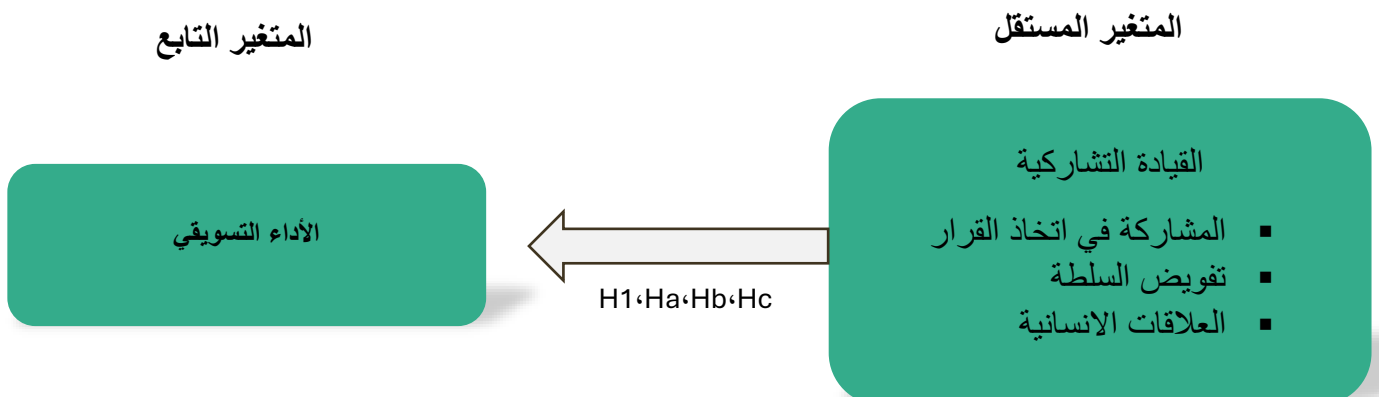
والأداء التسويقي

■ الفرضية الفرعية 3: توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة احصائية بين العلاقات

الإنسانية والأداء التسويقي

1.7. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي



الشكل (1): صمم بواسطة الباحث

1.8. الدراسة الميدانية

تأسست شركة نون في عام 2017 كمنصة لتجارة الإلكترونيات في الشرق الأوسط، وتهدف إلى تقديم تجربة تسوق شاملة للمستهلكين من خلال مجموعة واسعة من المنتجات تشمل الإلكترونيات، والملابس والأدوات المنزلية وغيرها. تُعتبر نون إحدى الشركات الرائدة في هذا المجال وقد حصلت على استثمارات كبيرة لدعم نموها وتوسعها في السوق.

تشير النتائج إلى أن شركة نون تمتلك حصة سوقية تقدر بحوالي 25% في سوق التجارة الإلكترونية بالشرق الأوسط، مما يجعلها واحدة من اللاعبين الرئيسيين في هذا القطاع، حيث توفر الشركة أكثر من 20 مليون منتج في فئات متنوعة، وتتواجد في عدد من الدول مثل المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة ومصر.

تعتمد نون بشكل كبير على التسويق الرقمي من خلال الإعلانات عبر الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي لجذب العملاء، كما تقدم خصومات مغرية وعروض خاصة خلال مواسم التسوق، وقد أطلقت برنامج ولاء لمكافأة العملاء الذين يشتررون بانتظام.

أظهرت نتائج الاستبيانات أن حوالي 75% من العملاء راضون عن تجربة التسوق عبر نون، وتُعتبر خدمة العملاء والدعم الفني من نقاط القوة في الشركة، رغم وجود بعض الشكاوى المتعلقة بتأخير الشحن في بعض الحالات، إذ يشيد العديد من المستخدمين بواجهة الموقع وسهولة التصفح مما يعكس تجربة تسوق مرضية. ولكن، تواجه نون تحديات عدة، منها المنافسة الشديدة من الشركات الكبرى مثل أمازون وجوميا، مما يتطلب منها تقديم مزايا إضافية لجذب العملاء، كما أن التحديات اللوجستية تلعب دوراً في التأثير على تجربة العميل، حيث تواجه صعوبات في عمليات الشحن والتسليم في بعض المناطق.

إجمالاً، تُعتبر شركة نون واحدة من أبرز شركات التجارة الإلكترونية في الشرق الأوسط، لكنها بحاجة إلى استراتيجيات مبتكرة لتحسين الأداء وزيادة حصتها في السوق. من خلال التركيز على تجربة العملاء وتحسين الخدمات اللوجستية، فإن نون يمكن أن تعزز مكانتها وتستمر كواحدة من الشركات الرائدة في هذا القطاع المتنافس. (موقع شركة نون)

1.9. مخطط المشروع المقترح

الفصل الاول: المقدمة

الفصل الثاني: الاطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة

تُعَدُّ القيادة التشاركية من الأساليب الإدارية التي تركز على إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار، مما يعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية لديهم. هذا النمط القيادي يسهم في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات من خلال تشجيع الابتكار وتبادل الأفكار بين الموظفين. وفقًا لدراسة أجراها مزهودة (2019)، فإن أنماط القيادة الإدارية، بما في ذلك القيادة التشاركية، تؤثر بشكل إيجابي على سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين، مما ينعكس إيجابًا على الأداء العام للمؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك، تشير دراسة الشنهازي (2020) إلى أن نظم العمل عالية الأداء، المدعومة بالقيادة التحويلية والتشاركية، تعزز التعلم التنظيمي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء في المؤسسات.

من خلال تطبيق القيادة التشاركية، يمكن للمؤسسات تعزيز قدراتها التسويقية وتحقيق أداء أفضل، نظرًا لزيادة التفاعل والتعاون بين الموظفين والإدارة.

2.2. مفهوم القيادة التشاركية :

◆ تعريفاته

■ **التعريف الأول:** القيادة التشاركية هي عملية يتعاون فيها القائد مع الفريق في اتخاذ القرارات، مما يعزز من الإبداع والابتكار ويعطي الأعضاء شعورًا بالملكية تجاه العمل (Northouse, 2018).

■ **التعريف الثاني:** تُعرف القيادة التشاركية بأنها أسلوب قيادي يتضمن إشراك الأعضاء في تحديد الأهداف وتطوير استراتيجيات العمل، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الجماعي وتحقيق نتائج أفضل (Yukl, 2013).

لـ وبالنهاية نلخص ان تعريف القيادة التشاركية هي نمط من القيادة يشجع على مشاركة الأعضاء في عملية اتخاذ القرار. في هذا النموذج، يتم إشراك الفريق أو الأعضاء في المناقشات، مما يعزز من شعورهم بالمسؤولية والالتزام تجاه الأهداف المشتركة. ويتميز

هذا النوع من القيادة بالشفافية والتواصل الفعال، مما يساعد على تعزيز الثقة بين القائد والفريق.

◆ أبعاد القيادة التشاركية

تتضمن القيادة التشاركية عدة أبعاد رئيسية تساهم في تشكيل هذا النمط من القيادة:

- المشاركة في اتخاذ القرار: يشجع القائد الأعضاء على إبداء آرائهم والمشاركة في اتخاذ القرارات المهمة، مما يزيد من التزامهم وولائهم. (Rowe, 2001).
- التواصل الفعال: يتطلب هذا الأسلوب تواصلًا مفتوحًا وشفافًا بين القائد والفريق، مما يسهل تبادل الأفكار والمعلومات. (Rowe, 2001).
- بناء الثقة: يعتمد النجاح في القيادة التشاركية على بناء علاقات قائمة على الثقة بين القائد والأعضاء، مما يساهم في تعزيز التعاون. (Rowe, 2001).
- الاهتمام بالتطوير الشخصي: يهتم القائد التشاركي بتطوير مهارات الأعضاء وتوفير الفرص لهم للنمو والتعلم. (Rowe, 2001).
- التحفيز والمكافأة: يسعى القائد إلى تحفيز الأعضاء من خلال تقدير جهودهم ومكافأتهم على إنجازاتهم، مما يعزز من شعورهم بالانتماء. (Rowe, 2001).

◆ تطورات القيادة التشاركية

شهدت القيادة التشاركية تطورات ملحوظة على مر الزمن، مما ساهم في تعزيز فعاليتها في مختلف البيئات التنظيمية. من بين التطورات الرئيسية:

- تزايد التركيز على التعاون: في العقدين الماضيين، أصبح هناك اهتمام متزايد بالعمل الجماعي والتعاون داخل المؤسسات، مما أدى إلى تعزيز الممارسات القيادية التشاركية (Woods & Gronn, 2009).

- التكنولوجيا ودورها في التواصل: ساهمت التكنولوجيا الحديثة في تحسين التواصل بين القادة وأعضاء الفريق، مما يسهل تبادل المعلومات ويعزز من المشاركة الفعالة (Avolio & Kahai, 2003).
- تغير الهياكل التنظيمية: انتقلت العديد من المؤسسات من الهياكل التقليدية إلى الهياكل المسطحة، مما يزيد من قدرة الأعضاء على المشاركة في اتخاذ القرار (Hargreaves & Fullan, 2012).
- توجهات نحو التنوع والشمولية: أصبح لدى المؤسسات وعي أكبر بأهمية التنوع والشمولية، مما يعزز من فعالية القيادة التشاركية من خلال دمج وجهات نظر متعددة (Robinson & Judge, 2013).
- تأثير العولمة: أدت العولمة إلى زيادة تعقيد البيئات التنظيمية، مما يتطلب استراتيجيات قيادية تشاركية لمواجهة التحديات الجديدة (Zhang, 2014).

◆ نظريات القيادة التشاركية

تتعدد النظريات التي تفسر القيادة التشاركية، وتسلط الضوء على كيفية تأثير هذه الأساليب على الأداء والبيئة التنظيمية. من بين النظريات الرئيسية:

- نظرية القيادة التحويلية: هذه النظرية على قدرة القادة على إلهام وتحفيز الأعضاء لتحقيق أهداف مشتركة. القيادة التشاركية تعتبر جزءًا من هذه النظرية حيث تشجع القادة على مشاركة رؤيتهم مع الفريق. (Bass & Avolio, 1994)
- نظرية القيادة الخدمية: تؤكد هذه النظرية على دور القائد كخادم للفريق، مما يعزز من قيمة المشاركة والتعاون. القادة الذين يتبنون هذا الأسلوب يركزون على احتياجات الأعضاء ويعملون على تمكينهم. (Greenleaf, 1977)

■ **نظرية النظم المفتوحة:** تركز هذه النظرية على كيفية تفاعل الأنظمة المختلفة داخل المنظمة. القيادة التشاركية تعتبر فعالة في هذه النظم حيث تساهم في تحسين التواصل والتعاون بين الأفراد. (Katz & Kahn, 1978)

■ **نظرية الذكاء العاطفي:** تشير هذه النظرية إلى أهمية الذكاء العاطفي في القيادة، حيث يمكن للقيادة الذين يمتلكون ذكاءً عاطفياً عالياً أن يديروا العلاقات بشكل أفضل ويشجعوا على المشاركة الفعالة بين الأعضاء (Goleman, 1995).

2.3. مفهوم الأداء التسويقي :

على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت الأداء إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد للأداء التسويقي، حيث يرى البعض أن السبب يعود لإختلاف المعايير والمقاييس المستخدمة في دراسة الأداء التسويقي وقياسه، مع العلم أن هذا الاختلاف يعود لتنوع أهداف وإتجاهات الباحثين في دراساتهم حيث عرف الأداء التسويقي كالتالي:

يعرف الأداء التسويقي بأنه : " يصف فعالية وكفاءة الوظيفة التسويقية في مدى تحقيق رضا الزبائن وضمان ولائهم، الى جانب التحقيق المرضي للمؤشرات الكمية." كما يضيف آخرون أنه: " هو قدرة المؤسسة على إشباع وإرضاء زبائنهم، من خلال تقديم خدمات تتلاءم مع حاجاتهم و تتطابق مع ما كانوا ينتظرونه."

و عرف على أنه : " مدى تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة و نجاحها في كسب و بقاء تفضيل الزبون و أصحاب المصالح".

و يعرف أيضا بأنه اجراء راسخ في الأدبيات التسويقية يقاس من خلال حجم المبيعات والربحية والحصة السوقية للفترة الحالية أداء الشركة الحالي، و الرضا المدرك لهذه التدابير مقارنة مع العام السابق (أداء المؤسسة السابق) ومقاييس الأداء هي تلك المعايير القابلة للقياس في أي من مجالات الأداء

يعرف الأداء التسويقي أيضا بأنه: النتائج التي تم التوصل إليها من خلال أنشطة المؤسسة بصورتها الكاملة التي تنعكس على بقاء المؤسسة و إستمرارها. " (2021,CHEKAKL)

كما أن الأداء التسويقي مصطلح يستخدم من قبل المتخصصين في مجال التسويق لوصف و تحليل كفاءة وفعالية العملية التسويقية، ويتم ذلك عن طريق التركيز على المواءمة بين مخرجات أنشطة و استراتيجيات التسويق و بين الأهداف المطلوبة لتلك الأنشطة و الاستراتيجيات وقياس الأداء التسويقي .

■ بعض مفاهيم أيضا الأداء التسويقي:

ت	الباحث والسنة	الوصف
1	(كوتلر وأرمسترونج، 1999:45)	وتعني المقابلة بين أداء الشركة وأداء منافسيها من أجل التعرف على نقاط قوتها وتعزيزها والتعرف على نقاط ضعفها والحد منها لغرض تحقيق مزايا تنافسية
2	(نيلي، 2007: 38)	مجموعة من العمليات التي تقوم على جذب الزبائن وتقديم القيمة لهم وإدارة علاقات الزبائن بطرائق تفيد المنظمة وأصحاب المصلحة فيها
3	(جاءو، 2010:29)	كفاءة وفعالية أنشطة التسويق التابعة للمنظمة فيما يخص السياسات المرتبطة بالسوق، مثل النمو والإيرادات والحصة السوقية
4	(ماريوسن 2011:66)	بأنه عملية تجارية أو نظام لدعم اتخاذ القرارات التسويقية و يقيم نتائج أنشطة التسويق وتأثيرها على أداء الأعمال.
5	(43:2011، الفاضل)	مستوى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة في الخطة التسويقية.
6	(Moghaddam & Foroughi, 2012,19)	استخدام الية تضم استخدام مقاييس متعددة لمراقبة ومعرفة مستوى أداء المنظمات وتضم عدة مقاييس (مالية وتشغيلية)

الجدول (1) المصدر: (محمد، واخرون، 2020)

■ تطورات الأداء التسويقي:

تطور مفهوم الأداء التسويقي على مر السنين، وفيما يلي نظرة عامة على أهم التطورات:

في السنوات الأخيرة، أصبح الأداء التسويقي أكثر تركيزاً على القيمة التي تُخلق للعملاء وللمساهمين. (Ambler & Roberts, 2008) وذلك من خلال قياس المخرجات التسويقية التي تؤثر على الأداء المالي، مثل ولاء العملاء ومدى الاحتفاظ بهم وجودة العلامة التجارية (Srivastava et al., 1998).

كما برز الاهتمام بقياس الأداء التسويقي على المستوى الرقمي، وذلك لمواكبة التحول الرقمي في ممارسات التسويق. (Chaffey & Patron, 2012) ويشمل ذلك قياس فعالية المواقع الإلكترونية والحملات الإعلانية عبر الإنترنت، وكذلك قياس مشاركة العملاء في القنوات الرقمية. أخيراً، هناك اتجاه متزايد نحو تكامل مقاييس الأداء التسويقي مع مقاييس الأداء المؤسسي الأوسع نطاقاً، بما يضمن ربط الأنشطة التسويقية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Gupta & Zeithaml, 2006).

■ أبعاد الأداء التسويقي:

الحصة السوقية: الحصة السوقية هي نسبة مبيعات المنظمة إلى إجمالي مبيعات القطاع أو السوق (Kotler & Keller, 2016). وتُعد الحصة السوقية مقياساً رئيسياً للأداء التسويقي، حيث تعكس قدرة المنظمة على جذب واستبقاء العملاء مقارنة بالمنافسين. ارتفاع الحصة السوقية يُشير إلى قوة الوضع التنافسي للمنظمة في السوق. (Cravens & Piercy, 2013)

المبيعات: المبيعات هي أحد المقاييس المالية الرئيسية للأداء التسويقي، وتُقاس بحجم المبيعات (الكمية أو القيمة) خلال فترة زمنية معينة (Kotler & Keller, 2016). ترتبط المبيعات بالعديد من المقاييس الأخرى كالحصة السوقية والحصة من محفظة العملاء. وتعتبر المبيعات مؤشراً على قدرة التسويق على توليد الطلب وتحويله إلى إيرادات للمنظمة (Cravens & Piercy, 2013)

■ نظريات الأداء التسويقي:

نظرية الفجوة: وفقاً لهذه النظرية، يتم قياس الأداء التسويقي من خلال تحليل الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع أو المستهدف (Zeithaml et al., 2009) تركز هذه النظرية على مقارنة توقعات العملاء بالأداء الحقيقي للمنظمة، مما يساعد في تحديد مجالات التحسين.

- **نظرية الموارد والقدرات:** تُركز هذه النظرية على قياس الأداء التسويقي من خلال تقييم الموارد والقدرات التسويقية للمنظمة (Barney, 1991) تُعد هذه النظرية مفيدة في تحليل القدرات التنافسية للمنظمة ومدى قدرتها على تطوير مزايا تنافسية مستدامة.
- **نظرية القيمة المقترحة:** وفقاً لهذه النظرية، يتم قياس الأداء التسويقي من خلال تقييم قدرة المنظمة على تقديم قيمة متميزة للعملاء (Anderson et al., 1993). تركز هذه النظرية على فهم وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل من المنافسين.

2.4. العلاقة بين القيادة التشاركية والأداء التسويقي

تُعَدُّ القيادة التشاركية من الأساليب الإدارية الحديثة التي تعتمد على إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى تعزيز الشعور بالمسؤولية والانتماء لديهم. يرتبط هذا النهج القيادي بشكل وثيق بالأداء التسويقي، حيث تؤثر ممارسات القيادة التشاركية على عدة جوانب تساهم في تحسين النتائج التسويقية للمؤسسة.

تحفيز الابتكار والإبداع: عندما يشارك الموظفون في عمليات اتخاذ القرار، يشعرون بأن لديهم مساحة للتعبير عن أفكارهم الإبداعية، مما يعزز تطوير استراتيجيات تسويقية مبتكرة تلبي احتياجات العملاء بطرق جديدة وفعالة.

تحسين رضا العملاء: يُسهم التعاون بين القادة والموظفين في تطوير خدمات ومنتجات ذات جودة أعلى، مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وولائهم للعلامة التجارية، وهو عنصر أساسي في الأداء التسويقي الناجح.

تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية: تشير الدراسات إلى أن القيادة التشاركية تعزز سلوكيات المواطنة التنظيمية بين الموظفين، مما يدفعهم إلى بذل جهد إضافي في تنفيذ الاستراتيجيات التسويقية وتحقيق الأهداف التنظيمية.

تحسين الاتصال الداخلي والخارجي: يساهم الأسلوب التشاركي في تحسين تدفق المعلومات بين

الإدارات المختلفة، مما يؤدي إلى تنسيق أفضل في تنفيذ الحملات التسويقية وتحقيق نتائج أكثر كفاءة.

رفع مستوى الأداء الفردي والجماعي: عندما يتم تمكين الموظفين ومنحهم فرصة للمساهمة في اتخاذ القرارات، يزداد حافزهم للعمل بجدية والتعاون مع فرقهم، مما ينعكس إيجاباً على الأداء التسويقي للمؤسسة بشكل عام.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن القيادة التشاركية ليست مجرد أسلوب إداري، بل هي استراتيجية فعالة لتحسين الأداء التسويقي من خلال تعزيز بيئة عمل تعاونية، تحفيز الإبداع، وتحقيق رضا العملاء، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

2.5. الخاتمة

تُعد القيادة التشاركية من الأساليب الإدارية الحديثة التي تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات. من خلال إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار، يتم تعزيز الشعور بالمسؤولية والانتماء لديهم، مما ينعكس إيجاباً على النتائج التسويقية. كما أن القيادة التشاركية تعزز من الابتكار والإبداع، مما يؤدي إلى تطوير استراتيجيات تسويقية تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل.

علاوة على ذلك، فإن تحسين رضا العملاء وزيادة ولائهم للعلامة التجارية يعدان من النتائج الإيجابية المرتبطة بتطبيق هذا النمط القيادي. كما تساهم القيادة التشاركية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بين الموظفين، مما يدفعهم لبذل جهد إضافي لتحقيق الأهداف التنظيمية.

من خلال تحسين الاتصال الداخلي والخارجي، يمكن للقيادة التشاركية أن ترفع من مستوى الأداء الفردي والجماعي، مما يساهم في تحقيق نتائج تسويقية أكثر كفاءة. وبالتالي، يمكن القول إن القيادة التشاركية ليست مجرد أسلوب إداري، بل هي استراتيجية فعالة لتحسين الأداء التسويقي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في بيئات العمل المتغيرة.

في ضوء ما تم استعراضه، يتضح أن هناك حاجة ملحة لدراسات إضافية تستكشف العلاقة بين القيادة التشاركية والأداء التسويقي، خاصة في سياق التجارة الإلكترونية، حيث يمكن أن تسهم هذه الدراسات في تقديم رؤى جديدة وتوصيات عملية تعزز من فعالية الأداء التسويقي في الشركات.

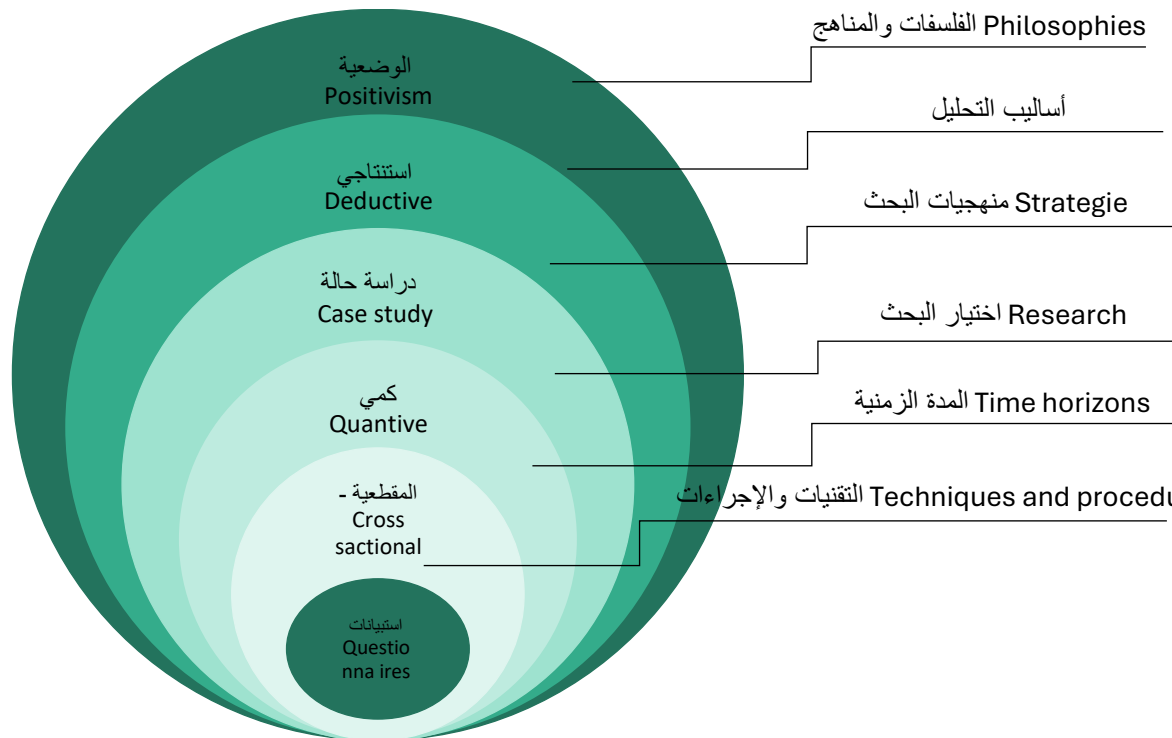
3. الفصل الثالث: منهجية البحث

3.1. المقدمة

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

3.3. تصميم البحث (بصلة البحث)

- فلسفة البحث: الوضعية
- منهج البحث: استنتاجي
- استراتيجية البحث: مسحي
- اختيار البحث: كمي
- الافق الزمنية: المقطعية
- تقنيات والاجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي



الشكل (2): ملخص منهجية البحث (اعداد الباحث)

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات اخذ العينات

3.5. طريقة جمع البيانات

يصف هذا القسم أدوات البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات المطلوبة للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضيات البحث. وعليه فقد اعتمد الباحث على المنهج الوضعي في جمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيانات. وتعرض الأقسام التالية الأدوات التي تم استخدامها لقياس متغيرات البحث

◆ المتغير المستقل: (القيادة التشاركية)

واعتمد الباحث على استبانة (قمني واخرون). وذلك لقياس المتغير القيادة التشاركية وذلك من حيث 3 ابعاد وهي المشاركة في اتخاذ القرار وتفويض السلطة والعلاقات الإنسانية بإجمالي 12 للمتغير حيث ان بعد المشاركة في اتخاذ القرار يتكون 4 عناصر، وبعد تفويض السلطة يتكون من 4 عناصر ، وبعد العلاقات الإنسانية يتكون من 4 عناصر. نوع الاستبيان هو ليكرت الثلاثي حيث 1= موافق، 2=محايد، 3= غير موافق

جدول 2: المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل القيادة التشاركية.

المتغير المستقل	الابعاد	عدد العبارات	المصدر
القيادة التشاركية	المشاركة في اتخاذ القرار	4	قمني, عدنان, حمو : سيدي, عبد المالك, مختاري, & سعد الله/مؤطر. (2021). القيادة التشاركية ودورها في تحسين أداء الأستاذ الجامعي (Doctoral dissertation, جامعة أحمد دراية-ر). (أدرار
	تفويض السلطة	4	
	العلاقات الإنسانية	4	
	العدد الكلي	12	

المصدر: الباحث

♦ المتغير التابع: (الاداء التسويقي)

واعتمد الباحث على استبانة (بوجملين). وذلك لقياس المتغير التابع الاداء التسويقي، وذلك من حيث العبارات الخاصة للأداء التسويقي، بأجمالي 12 للمتغير، نوع الاستبانة نوع الاستبيان هو ليكرت الثلاثي حيث 1= موافق، 2= محايد، 3= غير موافق

جدول 3: المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع الاداء التسويقي.

المتغير التابع	عدد العبارات	المصدر
الاداء التسويقي	12	بوجملين هبة الله. أثر التسويق الالكتروني على الأداء التسويقي للبنوك الجزائرية. دراسة حالة مجموعة من البنوك التجارية على مستوى ولاية بسكرة

المصدر: الباحث

3.6. أنواع البيانات

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

3.8. الخاتمة

قائمة المراجع

المراجع العربية:

لشمري، ف. (2021). أثر القيادة التشاركية على الرضا الوظيفي للموظفين: دراسة ميدانية على شركة الاتصالات السعودية. المجلة العربية للإدارة، 41(2)، 23-45.

الشربيني، عبير. (2021). دور القيادة التحويلية في تعزيز الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركات التأمين في مصر. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 45(1)، 117-146.

العنزي، س. (2019). دور القيادة التشاركية في تعزيز الإبداع لدى الموظفين: دراسة حالة على جامعة اليرموك في الأردن. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 33(5)، 811-834.

قمي، عدنان، حمو سيدي، عبد المالك، مختاري، & سعد الله/مؤطر. (2021). القيادة التشاركية ودورها في تحسين أداء الأستاذ الجامعي (Doctoral dissertation, جامعة أحمد درايت-أدرار).

<https://dspace.univ-adrar.edu.dz/jspui/handle/123456789/6083>

موساوي، شباح، إدر، & مناد (مشرف). (2021). أثر القيادة التشاركية في سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن-جيجل (Doctoral dissertation, جامعة جيجل).

<http://dspace.univ-jijel.dz:8080/xmlui/handle/123456789/10015>

موقع شركة نون

<https://www.noon.com/saudi-ar/>

لدكتورة ناريمان شوكي, & الباحث نزار العيسى

. (2023). دور تطبيق أساليب التسويق الالكتروني في تعزيز كفاءة الأداء التسويقي في منظمات الأعمال-دراسة ميدانية على المصارف الخاصة الإسلامية السورية. مجلة جامعة البعث-سلسلة العلوم الاقتصادية والسياحية, 45.(26)

<https://albaath-univ.edu.sy/journal/index.php/Economy/article/download/3961/2625>

بوجملين هبة الله. أثر التسويق الالكتروني على الأداء التسويقي للبنوك الجزائرية. دراسة حالة مجموعة من البنوك التجارية على مستوى ولاية بسكرة.

http://archives.univ-biskra.dz/bitstream/123456789/17031/1/%D8%A8%D9%88%D8%AC%D9%85%D9%84%D9%8A%D9%86_%D9%87%D8%A8%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%84%D9%87.pdf

بوعامر عائشة. (2016). -دور الإعلان الالكتروني في تحسين الاداء التسويقي من وجهة نظر العملاء-مع دراسة حالة اوريفليم بالجزائر (Doctoral dissertation, جامعة عمر التليجي الأغواط, قسم العلوم الاقتصادية و علوم الت)

<https://www.ccdz.cerist.dz/admin/notice.php?id=00000000000000817099000081>

بن الشيخ نرجس, & مريم مالك. (2022). دور التسويق الالكتروني في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسة الفندقية دراسة حالة فندق الشيراتون بعنابة.

<https://dspace.univ-guelma.dz/jspui/handle/123456789/13361>

لعباشي, فرحات, & زاوي, زكرياء. (2020). الإعلانات الإلكترونية وأثرها على الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسات ب. ب. ع (Doctoral dissertation, جامعة محمد البشير الإبراهيمي-برج بوعريريج-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)

<https://dspace.univ-bba.dz/handle/123456789/1975>

منصور، أحلام. (2020). تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمدخل حديث لتعزيز الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية.

<https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/handle/123456789/1807>

محمد ابراهيم, علي احمد, الحمد, & علاء دهام. (2020). الريادة الاستراتيجية ودورها في الأداء التسويقي.

<http://194.127.137.90:8080/repoAnbar/handle/123456789/8965>

- استبيان المتغير الأول: قمني, عدنان, حمو سيدي, عبد المالك, مختاري, & سعد الله/مؤطر. (2021). القيادة التشاركية ودورها في تحسين أداء الأستاذ الجامعي (Doctoral dissertation, جامعة أحمد دراية-أدرار).

<https://dspace.univ-adrar.edu.dz/jspui/handle/123456789/6083>

المراجع الأجنبية:

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 687-732). Consulting Psychologists Press.
- DeNisi, A., & Williams, K. J. (2018). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 371-385.

- Godard, J. (2021). The impact of participatory leadership on employee satisfaction and productivity. **Journal of Business Research**, 128, 285-293.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.010>
- Gong, Y., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2019). Employee learning orientation and team performance: The mediating role of team creativity. **Academy of Management Journal**, 62(3), 856-878.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), **Handbook of occupational health psychology** (pp. 165-183). American Psychological Association.
- Herzberg, F. (1966). Work and the nature of man. **World Publishing Company**.
- Kanter, R. M. (1983). The change masters: Innovations for productivity in the American corporation. Simon and Schuster
- Kolb, D. A. (1984). Experiential learning: Experience as the source of learning and development. **Prentice Hall**.
- Lichtenstein, J., & Kies, M. (2020). Participatory leadership as a catalyst for innovation: A study of employee engagement. **Leadership & Organization Development Journal**, 41(5), 657-670.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2019-0373>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. **American Psychologist**, 57(9), 705-717.
- Noe, R. A. (2017). Employee training and development. **McGraw-Hill Education**.

- Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2015). Is there a “big five” in teamwork? **Small Group Research**, 36(5), 555-599.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity of general cognitive ability in predicting job performance: A meta-analysis. **Psychological Bulletin**, 124(2), 262-274.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. **Wiley**.
- Wang, Y., Liu, Y., & Liu, J. (2020). Sustainable employee performance: A systematic review and future research directions. **Sustainability**, 12(4), 1456.

Aguinis, H. (2009). *Performance management*. **Prentice Hall**.

-Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2003). Adding the “E” to E-leadership: How it may impact your leadership style. **Organizational Dynamics**, 31(4), 325-338. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00112-3](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00112-3)

-Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. **Sage Publications*.
Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain for performance appraisal. **Journal of Applied Psychology**, 78(3), 303-321.

-Goleman, D. (1995). **Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ**. Bantam.

-Greenleaf, R. K. (1977). **Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness**. Paulist Press.

-Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). **Professional capital: Transforming teaching in every school**. Teachers College Press.

<http://edl.emi.gov.et/jspui/bitstream/123456789/170/1/Eighth%20Edition%20Leadership%20in%20Organizations%20Gary%20Yukl%20%28%20PDFDrive%20%29.pdf>

-Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Wiley.

-Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

-Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2014). Leadership styles and their impact on employee performance. *International Journal of Business and Management Invention*, 3(5), 1-8.

-Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.

-Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage publications.

Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.

-Robinson, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (16th ed.). Pearson.

-Rowe, W. G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of the leader. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(1), 23-31. <https://doi.org/10.1108/01437730110381352>

-Woods, P. A., & Gronn, P. (2009). *Nurturing leadership: The role of leadership in fostering a collaborative culture*. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(3), 291-317. <https://doi.org/10.1177/1741143209102796>

-Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.
<http://edl.emi.gov.et/jspui/bitstream/123456789/170/1/Eighth%20Edition%20Leadership%20in%20Organizations%20Gary%20Yukl%20%28%20PDFDrive%20%29.pdf>

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.

-Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.

Zhang, Y. (2014). Globalization and leadership: New challenges for leaders. *International Journal of Leadership Studies*, 8(1), 1-15.

قائمة الملاحق

مقدمة استمارة البحث

السيدة والسادة الأفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نحن نقوم بإجراء بحث علمي يهدف إلى " دور القيادة التشاركية على الأداء التسويقي من وجهة نظر الموظفين بالتطبيق على شركة نون في مدينة الرياض". يسعى هذا الاستبيان إلى جمع بيانات حول تجاربكم وآرائكم، والتي ستساهم بشكل كبير في تحليل العلاقة بين دور القيادة التشاركية والأداء التسويقي. هذا البحث جزء من متطلبات الحصول على شهادة البكالوريوس في إدارة المشاريع من جامعة ميدأوشن، ولكن يرتبط بمصلحتكم المباشرة. نأمل منكم قراءة الاستبيان بدقة والإجابة على جميع الأسئلة بوضع علامة صح في المربع المناسب بما يعبر عن

رأيكم

نشكركم مقدما على تقديركم لأهمية هذه الدراسة وتعاونكم معنا لتحقيق نجاحها نود أن نؤكد أن المعلومات التي ستتم جمعها من خلال هذا الاستبيان ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي وستعامل بسرية تامة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث: زبير محمد الانصاري.

البيانات الشخصية:

الجنس:

☐ ذكر

☐ انثى

المستوى التعليمي:

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

العمر:

☐ أقل من 30 سنة

☐ من 30 سنة الى 40 سنة

☐ من 40 سنة الى 50 سنة

☐ أكثر من 50 سنة

سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنين

☐ من 5 الى 10 سنوات

☐ من 10 الى 15 سنة

☐ من 15 سنة فأكثر

استبيان القيادة التشاركية (المتغير المستقل)

المتغير	الابعاد	الفقرات	موافق	محايد	غير موافق
القيادة التشاركية	المشاركة في اتخاذ القرار	يمتلك المدير المهارات القيادية اللازمة في إشراك مرؤوسيه في العمل.			
		يعمل المدير في الاستماع للانشغالات والمشاكل الموجودة في العمل.			
		يطبق المدير القرارات المتخذة على الجميع دون استثناء.			
		يسمح المدير للموظفين بتقديم المبادرات والمقترحات الجديدة للتوصل إلى القرارات المناسبة			
	تفويض السلطة	يفوض المدير جزءا من سلطته لبعض الموظفين وفق تخصصاتهم.			
		يسمح لي المدير باتخاذ أي قرار يضمن إنجاز عملي بمستوى من الجودة.			
		يسمح لي المدير بأن أتعامل بنفسني مع المشاكل التي تواجهني في عملي.			
		لا يتدخل المدير في المهام الموكلة لي لمعالجة إشكالات تخص مهامي.			
	العلاقات الانسانية	يراعي المدير الأسس النفسية والاجتماعية خلال التعامل مع الموظفين.			
		يبنى المدير الثقة بينه وبين الموظفين في الشركة ويتعاون معهم لحل المشكلات التي تواجههم.			
		يشجع المدير الموظفين على تشارك الخبرات داخل بيئة عملي.			
		يدرس رئيسي المباشر احتياجات الموظفين ويعمل على تلبيتها.			

استبيان الأداء التسويقي (المتغير التابع)

المتغير	الفقرات	موافق	محايد	غير موافق
الأداء التسويقي	عدد عملاء الشركة في تزايد مستمر مقارنة مع المنافسين.			
	تتميز الشركة بحصة سوقية أعلى من منافسيها			
	تعمل الشركة على تحسين أداءها التسويقي وتطوره بدلا من توفير السيولة.			
	تعتمد الشركة على الحصة السوقية كمؤشر فعال في تقييم الأداء التسويقي			
	يتم قياس الحصة السوقية للشركة باستمرار ومقارنة النتائج بالسنوات السابقة			
	تسعى الشركة باستمرار للحفاظ على حصتها السوقية وتوسيعها.			
	تسعى الشركة إلى زيادة مبيعاتها من خلال إستراتيجيات التسويقية			
	تنمو مبيعات الشركة من سنة إلى أخرى			
	مبيعات الشركة خدمة معينة في تزايد مستمر مقارنة مع المنافسين			
	تعتمد الشركة على مؤشر المبيعات في تقييم أداءها التسويقي			
	تسعى الشركة إلى تعظيم أرباحها من خلال الاداء الجيد لأنشطته التسويقية			
	تنمو أرباح الشركة من سنة إلى أخرى			