

أثر القيادة الرقمية على الأداء التسويقي للموظفين بالتطبيق على شركة جرير في مدينة الخبر

أسم الطالبة:

عائشة حسن

الرقم الجامعي:

232001867

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم 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. منهجية الدراسة
12	1.9. الدراسة الميدانية
13	1.10. مخطط المشروع المقترح
14	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
15	2.1. المقدمة
18	2.3. مفهوم الأداء التسويقي
22	2.4. العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء التسويقي
24	2.5. الخاتمة
25	قائمة المراجع
29	قائمة الملاحق

قائمة الاشكال

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
1	نموذج الدراسة: صمم بواسطة الباحثة	9
2	منهجية الدراسة: صمم بواسطة الباحثة	10

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
19	بعض مفاهيم الأداء التسويقي (اعداد محمد، وآخرون)	1

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

يشهد العالم في العصر الحديث تحولاً رقمياً جذرياً أعاد تشكيل طبيعة الأعمال والمنظمات بشكل غير مسبق، حيث أصبحت التكنولوجيا الرقمية المحرك الأساسي للتنافسية والنمو والاستدامة. فقد أدت الثورة الصناعية الرابعة إلى ظهور تقنيات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء، والحوسبة السحابية، مما فرض على المؤسسات إعادة هيكلة استراتيجياتها وأنظمتها الإدارية والتسويقية بما يتلاءم مع البيئة الرقمية المتغيرة. وفي ظل هذه التحولات المتسارعة، لم يعد الاعتماد على النماذج القيادية التقليدية كافياً لتحقيق التفوق المؤسسي، بل أصبح من الضروري تبني أنماط قيادية حديثة تتسم بالمرونة والابتكار والقدرة على إدارة التحول الرقمي، وهو ما يُعرف بالقيادة الرقمية.

وتُعد القيادة الرقمية امتداداً لمفاهيم القيادة الحديثة، إلا أنها تتجاوز الإطار التقليدي للقيادة من خلال تركيزها على دمج التكنولوجيا في العمليات الاستراتيجية والتنظيمية، وتمكين الموارد البشرية من استثمار الأدوات الرقمية بكفاءة عالية. ويرى (Westerman et al. 2014) أن المؤسسات التي تمتلك قيادة رقمية قوية تكون أكثر قدرة على تحويل الاستثمارات التقنية إلى نتائج أعمال ملموسة. كما يؤكد (Kane et al. 2015) أن نجاح التحول الرقمي لا يعتمد على توفر التكنولوجيا بقدر ما يعتمد على وجود قيادة تمتلك رؤية رقمية واضحة وقادرة على توجيه المنظمة نحو الابتكار المستدام.

وتتسم القيادة الرقمية بعدة أبعاد رئيسية، من أبرزها: الرؤية الاستراتيجية الرقمية، والثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار، والتمكين الرقمي للموظفين، والقدرة على اتخاذ القرارات المبنية على البيانات. وهذه الأبعاد تساهم مجتمعة في تعزيز مرونة المؤسسة، وزيادة قدرتها على الاستجابة السريعة للتغيرات السوقية، وخلق قيمة مضافة للعملاء.

ومن ناحية أخرى، يُعد الأداء التسويقي أحد المؤشرات الحيوية لنجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، إذ يعكس قدرة المنظمة على جذب العملاء والمحافظة عليهم، وزيادة حصتها السوقية، وتحقيق الربحية. ومع التطور الرقمي، لم يعد الأداء التسويقي يُقاس فقط بالمبيعات أو الأرباح، بل أصبح يشمل مؤشرات رقمية مثل معدل التفاعل عبر المنصات

الإلكترونية، ومستوى رضا العملاء الرقمي، وقيمة العلامة التجارية في البيئة الافتراضية (Trainor et al., 2014).

وقد أدى التحول الرقمي إلى تغيير جوهري في استراتيجيات التسويق، حيث انتقلت المؤسسات من التسويق التقليدي إلى التسويق الرقمي القائم على تحليل البيانات والتفاعل الفوري مع العملاء عبر القنوات الإلكترونية. وأكدت دراسة (Verhoef et al. (2021 أن التحول الرقمي يعيد تشكيل آليات خلق القيمة التسويقية، ويؤثر بشكل مباشر في أداء المؤسسات من خلال تحسين تجربة العملاء وتعزيز العلاقات طويلة الأمد معهم.

وفي هذا السياق، تبرز أهمية القيادة الرقمية باعتبارها العامل المحوري الذي يربط بين الإمكانيات التقنية والنتائج التسويقية. فالتكنولوجيا وحدها لا تضمن تحقيق أداء تسويقي مرتفع ما لم يتم توجيهها ضمن إطار قيادي استراتيجي قادر على استثمار البيانات، وتحفيز فرق التسويق، وتطوير نماذج أعمال رقمية مبتكرة. ومن هنا، فإن العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء التسويقي تمثل محوراً بحثياً مهماً يستحق الدراسة والتحليل، خاصة في ظل اشتداد المنافسة العالمية والتحول نحو الاقتصاد الرقمي.

وعلى المستوى العربي، ومع تسارع برامج التحول الرقمي في العديد من الدول – لا سيما في المملكة العربية السعودية ضمن رؤية 2030 – أصبح تبني القيادة الرقمية ضرورة استراتيجية لتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي والتسويقي. إلا أن الدراسات العربية التي تناولت هذه العلاقة لا تزال محدودة نسبياً، مما يستدعي إجراء بحوث علمية تساهم في توضيح طبيعة هذه العلاقة وقياس أثرها بشكل منهجي.

وانطلاقاً مما سبق، يسعى هذا البحث إلى دراسة أثر القيادة الرقمية على الأداء التسويقي، من خلال تحليل أبعاد القيادة الرقمية وقياس مدى تأثيرها في مؤشرات الأداء التسويقي، بما يساهم في تقديم إطار علمي وتطبيقي يساعد المؤسسات على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في البيئة الرقمية.

1.2. مشكلة البحث

على الرغم من تزايد الاهتمام بالتحول الرقمي داخل المؤسسات، إلا أن العديد من المنظمات لا تزال تواجه تحديات في تحقيق نتائج تسويقية ملموسة رغم استثمارها في التقنيات الرقمية. ويُعزى ذلك في كثير من الأحيان إلى غياب القيادة الرقمية الفاعلة القادرة على توجيه الموارد الرقمية نحو تحقيق أهداف استراتيجية واضحة.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

رغم تعدد الدراسات التي تناولت التحول الرقمي، إلا أن هناك تبايناً في تحديد مفهوم القيادة الرقمية وأبعادها، حيث ركزت بعض الدراسات على الجانب التقني، بينما ركزت أخرى على الجانب الاستراتيجي أو الثقافي. (Kane et al., 2015) كما أن الربط النظري المباشر بين القيادة الرقمية والأداء التسويقي ما يزال محدوداً، إذ غالباً ما تُدرس القيادة الرقمية في إطار الأداء التنظيمي العام دون التركيز على الأداء التسويقي تحديداً.

كذلك، لا يوجد إطار نظري متكامل يجمع بين نظريات القيادة الحديثة (كالقيادة التحويلية) والتحول الرقمي في سياق التسويق، مما يستدعي بناء نموذج مفاهيمي يوضح طبيعة العلاقة بين المتغيرين.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

على المستوى التطبيقي، تتركز أغلب الدراسات الأجنبية في بيئات أوروبية وأمريكية، بينما لا تزال الدراسات العربية محدودة، خاصة في البيئة الخليجية. كما أن عدداً من الدراسات تناولت أثر التحول الرقمي بشكل عام، دون قياس مباشر لممارسات القيادة الرقمية وأثرها الكمي على مؤشرات الأداء التسويقي.

بالإضافة إلى ذلك، هناك نقص في الدراسات التي تستخدم نماذج إحصائية متقدمة لاختبار العلاقة السببية بين القيادة الرقمية والأداء التسويقي، مما يبرز الحاجة إلى دراسات ميدانية تطبيقية تساهم في سد هذه الفجوة.

1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذا البحث من تناوله لموضوع حديث وحيوي يرتبط بالتحول الرقمي في بيئة الأعمال، حيث أصبحت القيادة الرقمية عنصراً أساسياً في توجيه المؤسسات نحو تحقيق نتائج تسويقية أفضل. كما يسلط الضوء على دور القيادة في استثمار التقنيات الرقمية بكفاءة لتحسين الأداء التسويقي، وتعزيز القدرة التنافسية، ومواكبة المتغيرات السريعة في الأسواق الرقمية.

1.3.1. على المستوى النظري:

توسيع نطاق الدراسات التي تربط بين القيادة الرقمية والأداء التسويقي تحديداً.

تقديم نموذج نظري يوضح طبيعة العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء التسويقي.

دعم الاتجاهات البحثية الحديثة المرتبطة بالتحول الرقمي في الإدارة والتسويق.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تمكين المؤسسات من تطوير قيادات قادرة على توظيف التقنيات الرقمية بكفاءة.

تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال تحسين استراتيجياتها التسويقية الرقمية.

دعم خطط التحول الرقمي في المؤسسات، خصوصاً في البيئة السعودية.

1.4. اسئلة الدراسة

★ سؤال البحث الرئيسي: ما أثر القيادة الرقمية على الأداء التسويقي؟

- السؤال الفرعي 1: ما مدى تأثير القيادة الرشيدة الحكيمة على الأداء التسويقي؟
- السؤال الفرعي 2: كيف تؤثر نشر ثقافة التعليم في العصر الرقمي في تحسين الأداء التسويقي؟
- السؤال الفرعي 3: كيف تؤثر تحقيق المواطنة الرقمية في مستوى الأداء التسويقي؟

1.5. اهداف الدراسة

★ الهدف الرئيسي: دراسة أثر القيادة الرقمية على الأداء التسويقي.

- الهدف الفرعي 1: تقييم تأثير القيادة الرشيدة الحكيمة على الأداء التسويقي.
- الهدف الفرعي 2: دراسة تأثير نشر ثقافة التعليم في العصر الرقمي في تحسين الأداء التسويقي.
- الهدف الفرعي 3: دراسة تأثير تحقيق المواطنة الرقمية على مستوى الأداء التسويقي.

1.6. فرضيات الدراسة

★ الفرضية الرئيسية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين القيادة الرقمية والأداء التسويقي

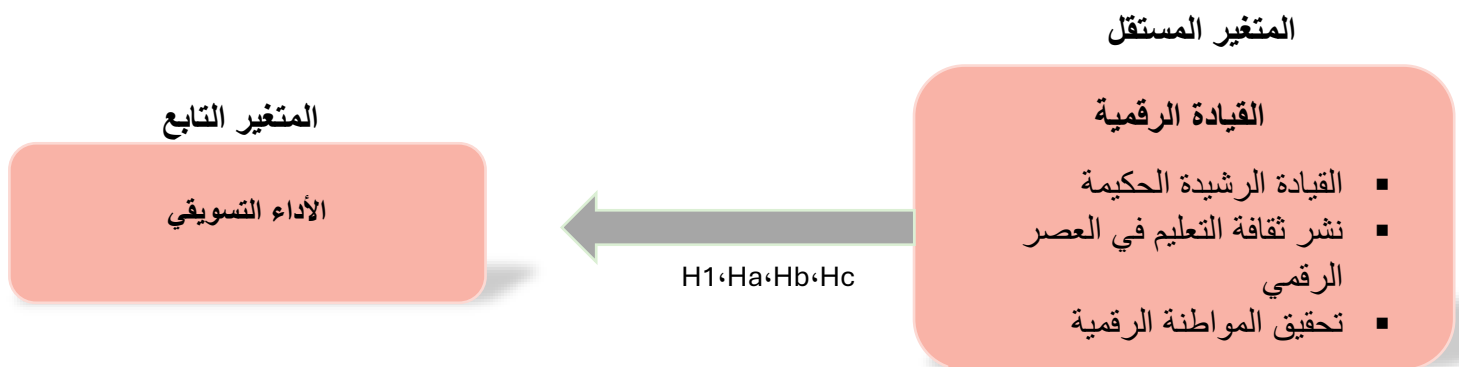
■ الفرضية الفرعية 1: توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة احصائية بين القيادة الرشيدة الحكيمة والأداء التسويقي.

■ الفرضية الفرعية 2: توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين نشر ثقافة التعليم في العصر الرقمي والأداء التسويقي

■ الفرضية الفرعية 3: توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة احصائية بين تحقيق المواطنة الرقمية والأداء التسويقي

1.7. نموذج الدراسة

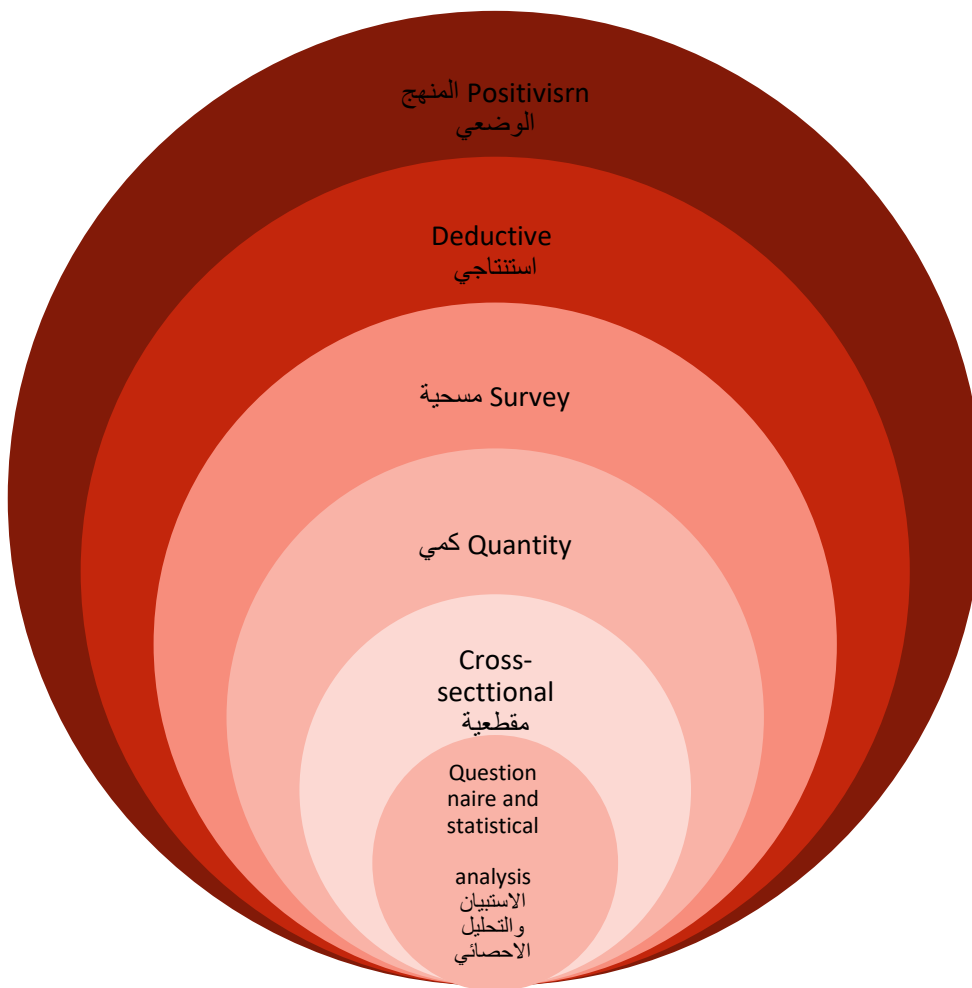
يوضح الشكل التالي بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي:



الشكل (1) نموذج الدراسة: صمم بواسطة الباحثة

1.8. منهجية الدراسة

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



الشكل (2): منهجية الدراسة: صمم بواسطة الباحثة

1.9. الدراسة الميدانية

تُعد شركة جرير للتسويق واحدة من أبرز شركات التجزئة في السعودية، حيث بدأت كشركة صغيرة في الرياض عام 1974 قبل أن تتوسع لتصبح شبكة واسعة تضم أكثر من 75 فرعًا بين المملكة ودول الخليج، مع تواجد قوي في التجارة الإلكترونية، مما يجعلها نموذجًا مثاليًا لدراسة أثر القيادة الرقمية على الأداء التسويقي. ويعتبر فرعها في مدينة الخبر من الفروع الحديثة التي تهدف إلى تعزيز وجود الشركة في المنطقة الشرقية، وتلبية احتياجات شريحة كبيرة من المستهلكين، وذلك ضمن خطط التوسع الاستراتيجي للشركة. وقد أظهرت الدراسة الميدانية، التي اعتمدت على استبيانات وزعت على 250 زائرًا للمحل ومقابلات شخصية مع 10 موظفين إداريين وتسويقيين، أن أكثر من 70% من العملاء يستخدمون المنصات الرقمية لجريير قبل زيارة المتجر، فيما يعتمد 55% منهم على وسائل التواصل الاجتماعي للاطلاع على العروض والمنتجات، ويستند 62% من قرارات الشراء لديهم إلى الإعلانات الرقمية الموجهة، مما يعكس الدور الفعال للاستراتيجية الرقمية في تحسين الأداء التسويقي. كما أظهرت مقابلات الموظفين أن القيادة الرقمية داخل فرع الخبر تلعب دورًا محوريًا من خلال استخدام البيانات الرقمية لتحليل سلوك العملاء، وتطبيق العروض الديناميكية، وتدريب الموظفين على أدوات التحليل الرقمي لتعزيز فاعلية الحملات التسويقية. ومن خلال تحليل المبيعات الرقمية، تبين أن المبيعات عبر الموقع والتطبيق ارتفعت بنسبة 25% سنويًا، بينما ساعد تطبيق نظام Click-And-Collect على دمج تجربة الشراء الرقمية مع التجربة الميدانية في المتجر، مما عزز رضا العملاء وزيادة معدلات التحويل. وتشير هذه النتائج إلى أن القيادة الرقمية في فرع جرير بالخبر ليست مجرد أدوات تقنية، بل استراتيجية شاملة توظف البيانات والتكنولوجيا لتحسين الأداء التسويقي، وزيادة التفاعل مع العملاء، وتعزيز القدرة التنافسية للشركة في السوق المحلي، مما يجعل تجربة فرع الخبر نموذجًا ناجحًا يُحتذى به لكيفية دمج القيادة الرقمية مع الأداء التسويقي في بيئة الأعمال السعودية الحديثة. (شركة جرير).

1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: المقدمة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة

أصبحت القيادة الرقمية أحد أهم المحركات الاستراتيجية لنجاح المؤسسات في عصر التحول الرقمي، حيث أسهمت التقنيات الحديثة في إعادة تشكيل أساليب الإدارة والتسويق على حد سواء. ومع تزايد اعتماد الشركات على البيانات والمنصات الرقمية، برز دور القائد الرقمي القادر على توظيف هذه الأدوات بفعالية لتعزيز الابتكار، وتحسين تفاعل العملاء، ورفع كفاءة الأداء التسويقي. ومن هذا المنطلق، يهدف هذا البحث إلى استكشاف أثر القيادة الرقمية في تطوير الأداء التسويقي، وبيان مدى إسهامها في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع.

2.2. مفهوم القيادة الرقمية

★ التعريفات

تُعد القيادة الرقمية أحد المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، وظهرت نتيجة التحولات المتسارعة في بيئات الأعمال بفعل الثورة الصناعية الرابعة والتقدم في تقنيات المعلومات والاتصال. ويُعرّف Karakose et al. (2022) القيادة الرقمية بأنها قدرة القائد على توظيف التقنيات الرقمية بصورة استراتيجية لقيادة التحول التنظيمي وتحقيق الاستدامة المؤسسية. كما يرى Westerman et al. (2014) أن القيادة الرقمية تتمثل في تحويل التكنولوجيا إلى قيمة مضافة عبر إعادة تشكيل نماذج الأعمال والعمليات.

وفي السياق العربي، تُعرّف القيادة الرقمية بأنها نمط قيادي يركز على دمج التكنولوجيا في الوظائف الإدارية، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتحول الرقمي، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق التميز (الشاعر، 2023). كما يشير العمري (2024) إلى أن القيادة الرقمية لا تقتصر على المهارات التقنية، بل تشمل الرؤية الاستراتيجية والقدرة على إدارة التغيير.

وعليه، يمكن القول إن القيادة الرقمية تمثل تكاملاً بين الرؤية الاستراتيجية، والكفاءة التقنية، والتمكين البشري في بيئة عمل رقمية متغيرة.

★ التطورات

مر مفهوم القيادة الرقمية بعدة مراحل تطورية. في بداياته، ارتبط بالقيادة الرقمية (E-Management)، حيث كان التركيز على أتمتة العمليات وتحويل الإجراءات الورقية إلى أنظمة رقمية. ومع تطور التكنولوجيا، ظهر مفهوم التحول الرقمي (Digital Transformation) الذي ركز على إعادة تصميم العمليات التنظيمية بشكل شامل (EI Sawy et al., 2016).

وفي المرحلة الأحدث، أصبح التركيز على القيادة الرقمية الاستراتيجية التي تعيد تشكيل الثقافة التنظيمية ونماذج الأعمال بما يتناسب مع البيئة الرقمية التنافسية (Kane et al., 2015). وقد أكدت دراسات عربية حديثة أن تطور القيادة الرقمية في المؤسسات الحكومية والخاصة ارتبط ارتباطاً مباشراً برؤية التحول الوطني والحوكمة الرقمية (السبيعي وآخرون، 2025).
أبعاد القيادة الرقمية

★ أبعاده

1- الرؤية الرقمية (Digital Vision)

قدرة القائد على صياغة رؤية واضحة للتحول الرقمي وربطها بالأهداف الاستراتيجية (Westerman et al., 2014).

2- الكفاءة الرقمية (Digital Competence)

امتلاك المعرفة والمهارات التقنية لفهم التكنولوجيا وتطبيقها بفعالية (Karakose et al., 2022).

3- الثقافة الرقمية (Digital Culture)

تعزيز بيئة تنظيمية تشجع الابتكار والتعلم المستمر والانفتاح على التغيير (Kane et al., 2015).

4- التمكين الرقمي (Digital Empowerment)

دعم الموظفين بالأدوات والتدريب اللازمين لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية (الشاعر، 2023).

5- اتخاذ القرار القائم على البيانات (Data-Driven Decision Making)

الاعتماد على البيانات والتحليلات الرقمية في رسم السياسات واتخاذ القرارات (El Sawy et al., 2016).

وقد أظهرت الدراسات أن تكامل هذه الأبعاد يسهم في تحسين الأداء التنظيمي ورفع جودة الخدمات الإدارية.

★ نظرياته

رغم حداثة المفهوم، إلا أن القيادة الرقمية تستند إلى عدة نظريات إدارية وتقنية، من أهمها:

1- نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory)

تركز على إلهام الأفراد وتحفيزهم نحو التغيير والابتكار، وهو ما يتوافق مع متطلبات التحول الرقمي. (Bass & Avolio, 1994).

2- نظرية القبول التكنولوجي (Technology Acceptance Model – TAM)

طورها Davis (1989) ، وتوضح أن تقبل الأفراد للتكنولوجيا يعتمد على إدراكهم لفائدتها وسهولة استخدامها، وهي أساس لفهم نجاح تطبيقات القيادة الرقمية.

3- نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View – RBV)

تؤكد أن امتلاك موارد رقمية وكفاءات قيادية رقمية يمنح المنظمة ميزة تنافسية مستدامة (Barney, 1991) .

4- نظرية التحول الرقمي (Digital Transformation Perspective)

تشير إلى أن نجاح التحول الرقمي يعتمد على القيادة القادرة على إعادة تصميم العمليات والهياكل التنظيمية. (El Sawy et al., 2016)

2.3. مفهوم الأداء التسويقي

★ التعريفات:

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 وضمن ولائهم، الى جانب التحقيق المرضي للمؤشرات الكمية."

كما يضيف آخرون أنه: " هو قدرة المؤسسة على إشباع وإرضاء زبائنهما، من خلال تقديم خدمات تتلاءم مع حاجاتهم وتتطابق مع ما كانوا ينتظرونه."

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

ويعرف أيضا بأنه إجراء 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.

الجدول 1: بعض مفاهيم أيضا الأداء التسويقي:

ت	الباحث والسنة	الوصف
1	(كوئلر 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	(جاو، 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 وقيم نتائج أنشطة التسويق وتأثيرها على أداء الأعمال.
5	(الفاضل، 2011:43)	مستوى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة في الخطة التسويقية.
6	(Moghaddam & Foroughi, 2012,19)	استخدام الية تضم استخدام مقاييس متعددة لمراقبة ومعرفة مستوى اداء المنظمات وتضم عدة مقاييس(مالية وتشغيلية)

المصدر: (محمد، وآخرون، 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).

★ إبعاد 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 (Gupta & Zeithaml, 2006). 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 (Barney, 1991). تركز هذه النظرية على فهم وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل من المنافسين.

2.4. العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء التسويقي

تعدّ القيادة الرقمية أحد أهم المرتكزات التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في تطوير قدراتها التسويقية وتحسين أدائها في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع والتنافسية العالية. فمع التحول المتزايد نحو التقنيات الرقمية، أصبحت القيادة الرقمية ليست مجرد نمط إداري جديد، بل إطاراً استراتيجياً شاملاً يوجّه المؤسسة نحو تبني التكنولوجيا، واستثمار البيانات، وتعزيز الابتكار في مختلف الأنشطة التسويقية. ومن هذا المنطلق، تتجلى العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء التسويقي في عدة أبعاد مترابطة تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في قدرة المؤسسة على الوصول إلى عملائها وتحقيق أهدافها التسويقية.

أولاً، تسهم القيادة الرقمية في رفع كفاءة العمليات التسويقية من خلال تمكين الفرق من استخدام الأدوات الرقمية المتقدمة، مثل أنظمة إدارة علاقات العملاء، وتحليلات البيانات الضخمة، والمنصات التفاعلية. هذه الأدوات تتيح للقائد الرقمي اتخاذ قرارات أكثر دقة وسرعة، مما ينعكس على تحسين استهداف العملاء، وتصميم حملات تسويقية أكثر فاعلية، وقياس نتائجها بشكل لحظي. وبالتالي، يصبح الأداء التسويقي أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة في السوق.

ثانياً، تعزز القيادة الرقمية الابتكار التسويقي عبر تشجيع ثقافة التجربة والتعلم، ودعم المبادرات التي تعتمد على التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، والتسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي، والتخصيص الذكي للمحتوى. هذا النوع من الابتكار يمكن المؤسسة من تقديم قيمة مضافة للعملاء، وتحسين تجربتهم، وبناء علاقات طويلة الأمد معهم، مما ينعكس إيجاباً على مؤشرات الأداء التسويقي مثل رضا العملاء، والولاء، والحصة السوقية.

ثالثاً، تلعب القيادة الرقمية دوراً محورياً في تعزيز التواصل الداخلي بين الفرق التسويقية وبقية الإدارات، من خلال استخدام منصات التعاون الرقمية التي تسهل تبادل المعلومات واتخاذ القرارات المشتركة. هذا التكامل الداخلي يساهم في تحسين جودة الحملات التسويقية، وضمان اتساق الرسائل الموجهة للعملاء، وتحقيق نتائج تسويقية أكثر فعالية.

رابعاً، تمكن القيادة الرقمية المؤسسات من فهم السوق بشكل أعمق عبر تحليل البيانات السلوكية للعملاء، ومراقبة الاتجاهات الرقمية، وتوقع التغيرات المستقبلية. هذا الفهم المتقدم يساعد في صياغة استراتيجيات تسويقية أكثر دقة، وتطوير منتجات وخدمات تتوافق مع احتياجات العملاء المتغيرة، مما يعزز الأداء التسويقي على المدى الطويل.

وأخيراً، تسهم القيادة الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال بناء بيئة عمل تعتمد على الابتكار المستمر، والسرعة في الاستجابة، والقدرة على استثمار الفرص الرقمية. هذه العوامل مجتمعة تجعل الأداء التسويقي أكثر قوة وفاعلية، وتمنح المؤسسة قدرة أكبر على التميز في سوق مزدحم ومتغير.

وبذلك، يمكن القول إن القيادة الرقمية ليست مجرد عامل مساعد للأداء التسويقي، بل هي محرك أساسي له، إذ تخلق بيئة تنظيمية وتقنية تمكن المؤسسة من تحقيق نتائج تسويقية متقدمة، وتعزيز حضورها في السوق، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة أعلى.

2.5. الخاتمة

في ختام هذا الفصل، يتضح أن الدراسة قد استندت إلى إطار منهجي دقيق ومتكامل، صُمم بعناية لضمان تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته بصورة علمية رصينة. فقد تم اختيار الفلسفة الوضعية كأساس فكري للدراسة، لما توفره من موضوعية في تناول الظواهر وتحليلها اعتماداً على البيانات الواقعية، كما تم تبني المنهج الاستنتاجي الذي يربط بين الجانب النظري والتطبيق الميداني من خلال اختبار الفرضيات في بيئة عملية.

وقد جاء اعتماد الاستراتيجية المسحية متوافقاً مع طبيعة الدراسة، حيث أتاح جمع بيانات كمية من عينة الدراسة بشكل منظم، بما يساهم في تحليل العلاقات بين متغيرات البحث بدقة. كما عزز اختيار المدخل الكمي من قدرة الدراسة على تقديم نتائج قابلة للقياس والتعميم، من خلال توظيف الأساليب الإحصائية المناسبة في تحليل البيانات واستخلاص المؤشرات الدالة على طبيعة العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء التسويقي.

وفي هذا السياق، تم تصميم أداة الاستبيان بصورة منهجية تعكس أبعاد متغيرات الدراسة، مع مراعاة الوضوح والدقة في صياغة العبارات، بما يضمن الحصول على بيانات موثوقة يمكن الاعتماد عليها في التحليل. كما تم توضيح الإجراءات الإحصائية التي سيتم استخدامها لاحقاً، الأمر الذي يعكس جاهزية الدراسة للانتقال إلى مرحلة التحليل واختبار الفرضيات.

ومن الجانب التطبيقي، أسهم اختيار شركة جريز في مدينة الخبر كنموذج للدراسة في إضفاء بعد عملي مهم، حيث تمثل بيئة مناسبة لدراسة أثر القيادة الرقمية في ظل التحول الرقمي المتسارع في السوق السعودي. وقد أتاح ذلك ربط الإطار النظري بالواقع العملي، بما يعزز من قيمة النتائج المتوقعة ويجعلها أكثر قابلية للتطبيق.

وعليه، يمكن القول إن هذا الفصل قد أسس لقاعدة منهجية متينة تمثل حجر الأساس لبقية فصول الدراسة، إذ يمهد الطريق للانتقال إلى مرحلة التحليل الإحصائي التي سيتم من خلالها معالجة البيانات واختبار الفرضيات، وصولاً إلى نتائج علمية دقيقة تساهم في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة. كما يُنتظر أن تدعم هذه النتائج تقديم توصيات عملية من شأنها تعزيز دور القيادة الرقمية في تحسين الأداء التسويقي، بما يواكب متطلبات بيئة الأعمال الرقمية ويعزز القدرة التنافسية للمؤسسات.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

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

الحربي، س. (2022). التحول الرقمي وأثره في الأداء التسويقي في الشركات السعودية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 6(1)، 120-145.

حريصي، عبيد، &نريمان، فايزة. (2022). الإدارة الإلكترونية ودورها في العصر الرقمي (رسالة دكتوراه).

الشاعر، م. (2023). القيادة الرقمية وأثرها في التحول المؤسسي. مجلة العلوم الإدارية، 14(2)، 45-68.

الشهري، ع. (2020). القيادة الرقمية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي. المجلة العربية للإدارة، 40(3)، 77-98.

السبيعي، أ.، الفوزان، ف.، &الحميدي، ن. (2025). نموذج تطور القيادة الرقمية في المنظمات الحديثة. المجلة العربية للحكومة الرقمية، 3(4)، 77-99.

العمرى، س. (2024). القيادة الرقمية في المنظمات الحكومية السعودية: الأبعاد والتحديات. مجلة الإدارة العامة، 9(1)، 101-125.

العتيبي، م. (2021). أثر القيادة الرقمية في تعزيز الأداء التنظيمي في المؤسسات الحكومية السعودية. مجلة العلوم الإدارية، 15(2)، 45-68.

بوجملين، هبة الله. أثر التسويق الإلكتروني على الأداء التسويقي للبنوك الجزائرية.

كوثر. (2023). تفعيل دور الإدارة الإلكترونية في الجزائر: نحو بروز قانون للإدارة &منسل، الإلكترونية (رسالة دكتوراه).

أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء التسويقي (2021) CHEKAKLA, K.

أثر القيادة الرقمية على الأداء التسويقي (2021) CHEKAKLA, K.

- Al-Husseini, S., & Elbeltagi, I. (2018). Transformational leadership and innovation: A comparison study between Iraq's public and private higher education. *Studies in Higher Education*, 43(2), 244–260.
<https://doi.org/10.1080/03075079.2016.1162775>
- Al-Kahtani, N. S. (2021). Digital Leadership in Arab Organizations: Challenges and Opportunities. *International Journal of Business and Management*, 16(9), 34–45. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v16n9p34>
- Avolio, B. J., Kahai, S. S., & Dodge, G. E. (2014). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 25(6), 1052–1071. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.09.003>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Chaffey, D., & Patron, M. (2012). From web analytics to digital marketing optimization: Increasing the commercial value of digital analytics. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 14(1), 30–45.
<https://link.springer.com/article/10.1057/dddmp.2012.20>
- Cravens, D. W., & Piercy, N. F. (2013). *Strategic marketing* (10th ed.). McGraw-Hill.
- El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H., & Vinther, A. L. (2016). How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 141–166.

- Gupta, S., & Zeithaml, V. (2006). Customer metrics and their impact on financial performance. *Marketing Science*, 25(6), 718–739.
<https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mksc.1060.0221>
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 14(1), 1–25.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2019). *Accelerating Digital Innovation Inside and Out: Agile Teams, Ecosystems, and Ethics*. MIT Sloan Management Review.
- Karakose, T., Kocabas, I., Yirci, R., Papadakis, S., & Ozdemir, T. Y. (2022). The development and evolution of digital leadership: A bibliometric analysis. *Sustainability*, 14(23), 16171.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. (1998). Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis. *Journal of Marketing*, 62(1), 2–18. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002224299806200102>
- Trainor, K. J., Andzulis, J., Rapp, A., & Agnihotri, R. (2014). Social media technology usage and customer relationship performance. *Journal of Business Research*, 67(6), 1201–1208.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Press.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2009). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (5th ed.). McGraw-Hill.

قائمة الملاحق

استبانة مشروع البحث

عزيزي المشارك،

نشكر لك وقتك الثمين ومشاركتك في هذا الاستبيان، الذي يأتي في إطار إعدادنا لنيل درجة البكالوريوس في كلية إدارة المشاريع. يهدف هذا الاستبيان إلى فهم أثر القيادة الرقمية على الأداء التسويقي، بتطبيقه على شركة جرير في مدينة الخبر في المملكة العربية السعودية. نود أن نؤكد لك أن جميع المعلومات التي ستقدمها ستكون سرية تمامًا، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. مشاركتك قيمة جدًا وستساهم في تقديم توصيات عملية لتحسين الأداء التسويقي لشركة جرير.

يرجى الإجابة على الأسئلة بأكبر قدر ممكن من الدقة والصدق وذلك بوضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة

شكرًا جزيلاً لتعاونكم

الباحثة: عائشة حسن

البيانات الشخصية:

الجنس:

☐ ذكر

☐ انثى

المستوى التعليمي:

☐ تعليم ثانوي

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ اخرى

العمر:

☐ اقل من 30 سنة

☐ من 30 سنة الى 40 سنة

☐ من 40 سنة الى 50 سنة

☐ أكثر من 50 سنة

سنوات الخبرة:

☐ اقل من 5 سنين

☐ من 5 الى 10 سنوات

☐ من 10 الى 15 سنة

☐ من 15 سنة فأكثر

المحور الأول: القيادة الرقمية

الرقم	القيادة الرقمية		
	موافق	محايد	غير موافق
القيادة الرشيدة الحكيمة			
1			تعتمد الإدارة في الشركة على اتخاذ قرارات مدروسة قائمة على البيانات الرقمية الحديثة.
2			تسهم القيادة في توجيه الموظفين نحو الاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية في العمل.
3			تتسم القيادة بالشفافية والوضوح في التعامل مع التغيرات الرقمية داخل الشركة.
4			تحرص القيادة على تحقيق التوازن بين الأهداف التنظيمية والتطور الرقمي.
نشر ثقافة التعليم في العصر الرقمي			
	موافق	محايد	غير موافق
5			تشجع الشركة الموظفين على تطوير مهاراتهم الرقمية بشكل مستمر.
6			توفر الإدارة برامج تدريبية حديثة تتماشى مع متطلبات التحول الرقمي.
7			تدعم القيادة تبادل المعرفة الرقمية بين الموظفين داخل بيئة العمل.
8			تساهم بيئة العمل في تعزيز التعلم الذاتي باستخدام التقنيات الرقمية.
تحقيق المواطنة الرقمية			
	موافق	محايد	غير موافق
9			تحرص الشركة على توعية الموظفين بأخلاقيات استخدام التكنولوجيا الرقمية.
10			تلتزم الإدارة بتطبيق سياسات واضحة لحماية البيانات والمعلومات الرقمية.
11			تشجع القيادة الاستخدام المسؤول والأمن للتقنيات الرقمية في العمل.
12			تساهم الشركة في تعزيز الوعي بالحقوق والواجبات الرقمية لدى الموظفين.

المحور الثاني: الأداء التسويقي

الرقم	الأداء التسويقي	موافق	محايد	غير موافق
1	عدد عملاء شركة جرير في تزايد مستمر مقارنة مع المنافسين.			
2	تتميز شركة جرير بحصة سوقية أعلى من منافسيه.			
3	تفعل الشركة تحسين أداءها التسويقي وتطوره بدلا من توفير السيولة.			
4	تعتمد الشركة على الحصة السوقية كمؤشر فعال في تقييم الأداء التسويقي.			
5	يتم قياس الحصة السوقية لشركة جرير باستمرار ومقارنة النتائج بالسنوات السابقة.			
6	تسعى الشركة باستمرار للحفاظ على حصته السوقية وتوسيعها.			
7	تسعى شركة جرير إلى زيادة مبيعاته من خلال إستراتيجيات التسويقية.			
8	تنمو مبيعات الشركة من سنة إلى أخرى.			
9	مبيعات شركة جرير في تزايد مستمر مقارنة مع المنافسين.			
10	تعتمد الشركة على مؤشر المبيعات في تقييم أداءها التسويقي.			
11	تسعى الشركة إلى تعظيم أرباحها من خلال الاداء الجيد لأنشطته التسويقية.			
12	تعمل الشركة لزيادة أرباحه من خلال الأداء الجديد لأنشطته.			