

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. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله يسهل العسر ويُنال المراد.

أُتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان لكل من ساندني ووقف بجانبني خلال إعداد هذا البحث العلمي، الذي ما كان ليكتمل لولا توفيق الله ثم دعمهم الكريم.

أخص بالشكر والتقدير مشرف البحث الدكتور/ نادر عبدالرحيم، على ما قدّمه من توجيه علمي، وملاحظات بناءة، وصبر ودعم مستمر طيلة فترة إعداد هذا العمل، فله مني كل التقدير والامتنان.

كما أتوجه بالشكر إلى جميع موظفي شركة نون في مدينة الرياض، على تعاونهم الكريم والمثمر في تعبئة الاستبيانات وتسهيل جمع البيانات، مما كان له الأثر الكبير في إنجاح هذا البحث.

ولا يفوتني أن أعبر عن امتناني العميق لأسرتي وأصدقائي على دعمهم المعنوي المتواصل، وتشجيعهم الدائم لي في مسيرتي الأكاديمية.

لكل من ساهم في هذا العمل بكلمة، أو فكرة، أو دعوة في الغيب... جزاكم الله عني كل خير.

الاهداء

إلى من كان لهم الفضل بعد الله في كل خطوة من خطواتي،
إلى والديّ الكريمين، رمز الدعم والعطاء، وسبب ما وصلت إليه،
أهدي هذا العمل عرفانًا وامتنانًا لما غرستموه في نفسي من قيم، وصبر، وإصرار.

إلى من رافقوني في هذه المسيرة، من أسرة وأصدقاء وزملاء،
لكم خالص التقدير على وقوفكم بجانبني، وتشجيعكم المستمر الذي كان له الأثر
الكبير في إكمال هذا العمل.

وإلى كل من يؤمن بالعلم سبيلًا للتطوير، وبالاجتهاد طريقًا لتحقيق الطموح،
أهديكم هذا الجهد المتواضع، آملاً أن يكون لبنة في بناء المعرفة، ومساهمة فعالة في
مجالتي العلمي والمهني.

مستخلص الدراسة

تواجه الشركات في العصر الحديث تحديات متزايدة نتيجة للتغيرات السريعة في بيئة السوق، مثل العولمة والتحول الرقمي وتغير سلوك المستهلك. في ظل هذه البيئة التنافسية، لم تعد الأساليب التقليدية في الإدارة والتسويق كافية، مما جعل من الضروري تبني أساليب قيادية حديثة، أبرزها القيادة التشاركية التي تركز على إشراك الموظفين في صنع القرار وتحفيز الابتكار داخل الفرق التسويقية.

الهدف: يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر القيادة التشاركية على الأداء التسويقي من وجهة نظر الموظفين، بالتطبيق على شركة "نون" بمدينة الرياض.

المنهجية: أُتُبعت المنهجية الكمية باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (52) موظفًا في شركة نون. وتم تحليل البيانات لإجراء التحليل الإحصائي، واختبار الفرضيات.

النتائج: أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية والأداء التسويقي. كما تبين أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، وتفويض السلطة، والعلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل تؤثر بشكل مباشر على تحسين جودة الأداء التسويقي، ورفع رضا العملاء، وزيادة ولائهم.

الإضافة العلمية: يساهم هذا البحث في سد فجوة نظرية مهمة في الأدبيات من خلال الربط بين مفهومي القيادة التشاركية والأداء التسويقي في سياق قطاع التجارة الإلكترونية، خصوصًا في المملكة العربية السعودية.

الإضافة العملية: يوفر البحث توصيات عملية تستفيد منها شركة نون والشركات المشابهة، لتطبيق أساليب القيادة التشاركية كوسيلة لتحسين الأداء التسويقي وتعزيز الابتكار والعمل الجماعي بين الموظفين.

التطبيقات العلمية: يمكن الاستفادة من نتائج هذا البحث في تطوير استراتيجيات تسويقية قائمة على مشاركة الموظفين، وتحسين بيئة العمل القيادية بما ينعكس إيجابًا على نتائج الأداء التسويقي داخل السوق التنافسي.

الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية، الأداء التسويقي، مشاركة الموظفين، التجارة الإلكترونية، أساليب القيادة، الاستراتيجية التسويقية.

Abstract

Introduction:In today's fast-changing business landscape, companies face intense competition and rapid transformations in customer behavior and digital marketing technologies. These challenges necessitate adaptive leadership approaches, among which participative leadership has proven effective. It promotes employee involvement in decision-making, enhancing creativity, collaboration, and commitment, particularly within marketing teams.

Objective:This study aims to explore the role of participative leadership in enhancing marketing performance from the perspective of employees, using Noon Company in Riyadh as a case study.

Methodology:The research adopted a quantitative approach using a descriptive-analytical method. Data was collected via structured questionnaires from a sample of 52 employees at Noon Company. The study utilized SPSS V.28 and SmartPLS 3.0 for data analysis, applying descriptive statistics, correlation analysis, and hypothesis testing.

Results:Findings revealed a significant positive relationship between participative leadership and marketing performance. Specifically, employee involvement in decision-making, authority delegation, and human relationships were key factors in improving marketing efficiency, customer satisfaction, and team innovation.

Scientific Contribution:This study adds to the academic literature by bridging a gap between participative leadership and marketing performance, especially within e-commerce contexts in Saudi Arabia. It provides an integrated conceptual framework linking leadership styles with marketing success.

Practical Contribution:For Noon and similar companies, the research offers actionable insights on adopting participative leadership to boost marketing outcomes through team empowerment, strategic alignment, and increased loyalty.

Practical Applications:The findings can be applied by marketing leaders to design leadership-driven strategies that enhance employee involvement and optimize campaign effectiveness in competitive digital markets.

Keywords:**Participative** Leadership, Marketing Performance, Employee Involvement, E-commerce, Leadership Style, Strategic Marketing

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير
3	الاهداء
4	مستخلص الدراسة
3	قائمة الاشكال
4	قائمة الجداول
5	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
6	1.1. المقدمة
8	1.2. مشكلة البحث
8	1.2.1. فجوات على المستوى النظري:
8	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:
9	1.3. اهمية الدراسة
9	1.3.1. على المستوى النظري:
9	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
10	1.4. اسئلة الدراسة
10	1.5. اهداف الدراسة
11	1.6. فرضيات الدراسة
11	1.7. نموذج الدراسة
12	1.8. الدراسة الميدانية
13	1.9. مخطط المشروع المقترح
14	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
15	2.1. المقدمة
18	2.3. مفهوم الأداء التسويقي :
21	2.4. العلاقة بين القيادة التشاركية والأداء التسويقي
23	2.5. الخاتمة
24	3. الفصل الثالث: منهجية البحث
25	3.1. المقدمة
25	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
26	3.3. تصميم البحث (بصلة البحث)
27	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات اخذ العينات
28	3.5. طريقة جمع البيانات
30	3.6. أنواع البيانات
31	3.7. إجراءات التحليل الاحصائي
32	3.8. الخاتمة
33	4. الفصل الرابع: التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج

34	4.1. المقدمة
34	4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة)
34	خصائص عينة الدراسة:
38	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
38	صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة:
41	ثبات أداة الدراسة:
42	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة (الإجابة على أسئلة البحث)
45	معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:
47	4.5. اختبارات الفرضيات ومناقشة النتائج
52	4.6. الخاتمة
53	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
54	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية
55	5.2. توصيات الدراسة
55	5.3. الخاتمة
58	قائمة المراجع
66	قائمة الملاحق

قائمة الاشكال

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
1	نموذج البحث من (اعداد الباحث)	11
2	منهجية البحث من (اعداد الباحث)	26

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
18	مفاهيم عن الأداء التسويقي المصدر (محمد , واخرون, 2020)	1
27	مجتمع البحث (المصدر له شركة نون)	2
27	(عينة المجتمع من اعدادKrejcie1970)	3
29	المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل القيادة التشاركية (المصدر من اعداد الباحث)	4
29	المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع الأداء التسويقي (المصدر من اعداد الباحث)	5
35	توصيف عينة الدراسة من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية.	5
39	صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغيرات المستقل والتابع من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية	6
41	قياس الثبات لأداة الدراسة من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية	7
42	دلالة المتوسطات الحسابية	8
43	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية لدراسة الميدانية	9
45	معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية	10

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

1.3.1.1 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 .

-يُقدم 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

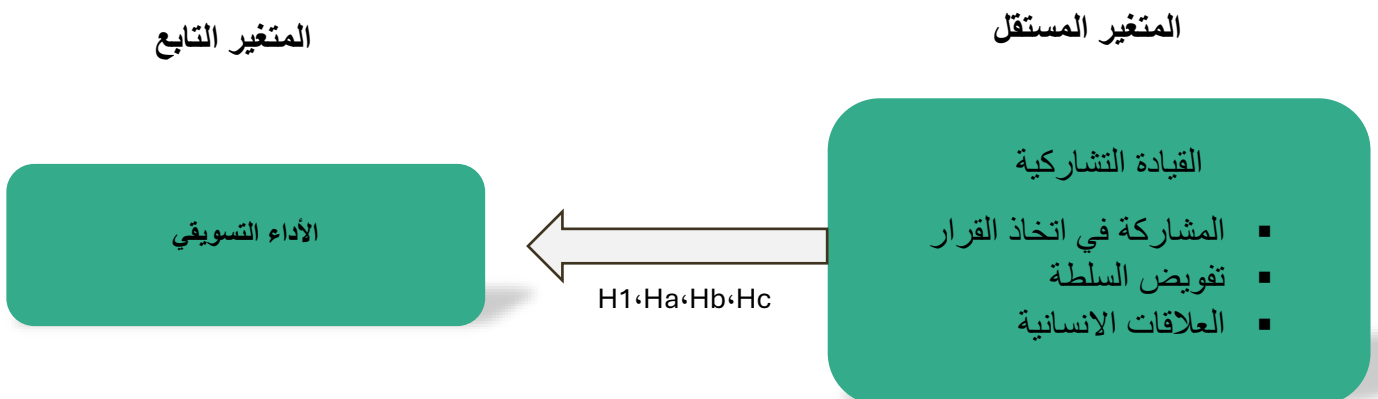
والأداء التسويقي

■ 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 للقادة 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	(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 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

تُعَد 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 إيجابًا 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

وضح هذا الجزء المنهجية التي تم تطبيقها في المشروع الحالي، وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة. توضح العناوين التالية التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وما تم تطبيقه، كما يلي:

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تم تطبيق منهجية البحث العلمي في المشروع الحالي للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة. تم استخدام العديد من الإجراءات والتقنيات لضمان الدقة والموثوقية في الدراسة تم تعريف المتغيرات المستخدمة في الدراسة وتوضيح كيفية قياسها وتحديد بطرق علمية تم جمع البيانات من خلال استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات مثل الاستبيانات والمقابلات وتحليل الوثائق كما يلي

◆ المتغير المستقل (القيادة التشاركية):

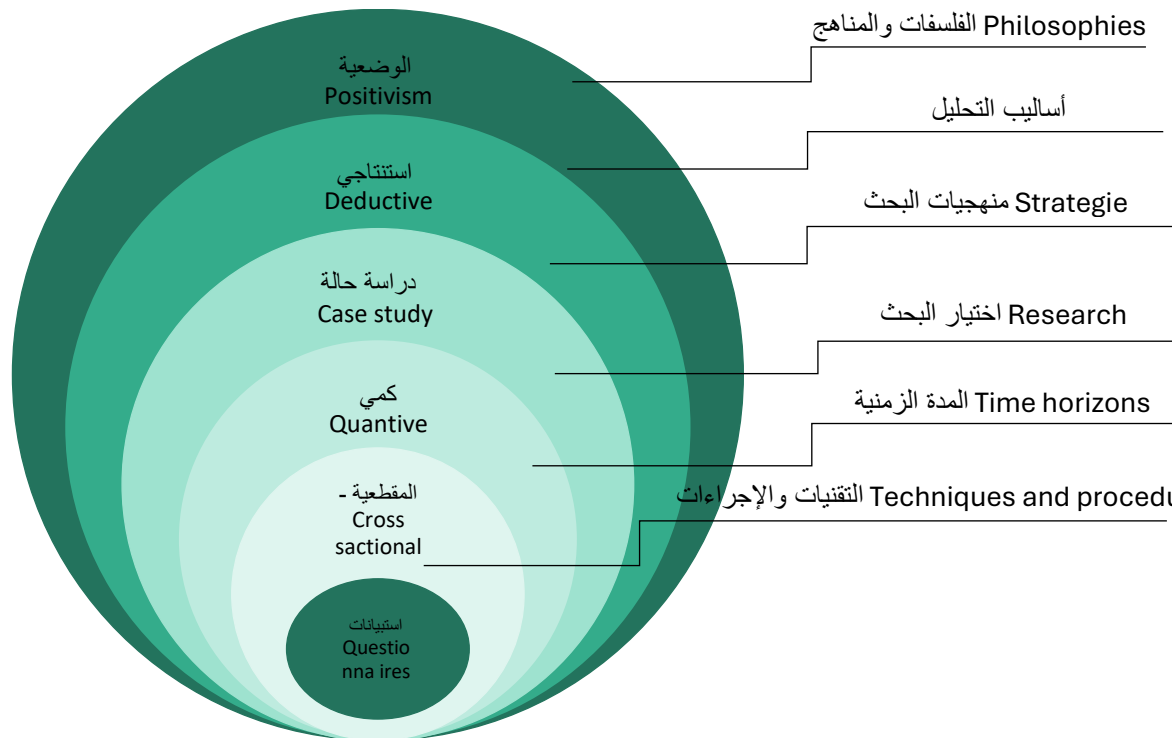
سيتم تقييم القيادة التشاركية باستخدام استبيان يستند إلى مجموعة من العوامل المتعلقة القيادة التشاركية. سيتم تحليل هذه العوامل لتقييم جوانب مختلفة من القيادة التشاركية مثل المشاركة في اتخاذ القرار ، تفويض السلطة ، العلاقات الانسانية. يتمتع هذا الاستبيان بالقدرة على تحديد القواعد والأدوات التي يتم استخدامها لتعزيز بيئة الاداء التسويقي وتطويرها. سيتم تحليل النتائج وتقديم توصيات وإجراءات لتحسين القيادة التشاركية بناء على النتائج المستخلصة

◆ المتغير التابع (الاداء التسويقي):

سيتم تقييم الاداء التسويقي باستخدام استبيان متعدد العوامل يهدف إلى قياس جوانب مختلفة تؤثر على الاداء التسويقي سيتم تحليل هذه العوامل لتقييم مستوى الاداء التسويقي بناء على الأسئلة التي تخص الاداء التسويقي ككل. يهدف الاستبيان إلى تأثير الاداء التسويقي من وجهه نظر الموظفين عن هذه الجوانب المختلفة وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها لالاداء التسويقي. سيتم تحليل البيانات المجمعة وتقديم توصيات وإجراءات الاداء التسويقي من وجهه نظر الموظفين لبناء النتائج المستخلصة.

3.3. تصميم البحث (بصلة البحث)

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



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

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات اخذ العينات

◆ مجتمع البحث لهذه الدراسة يشمل الموظفين العاملين في شركة نون بمدينة الرياض، حيث تعد الشركة واحدة من أبرز المؤسسات في قطاع التجارة الإلكترونية بالمملكة العربية السعودية. تلتزم نون بتقديم خدمات تسويقية مبتكرة من خلال بيئة عمل تشاركية تدعم الإبداع والتعاون. بفضل كوارها المؤهلة واعتمادها على أحدث الاستراتيجيات التسويقية، تسهم الشركة في تعزيز الأداء التسويقي وتحقيق رضا العملاء. كما تتميز بتطوير مبادرات تعاونية تعزز من مشاركة الموظفين في صنع القرارات، مما يجعلها نموذجاً رائداً في مجال التسويق الرقمي بالمملكة.

◆ مجتمع البحث:

مجتمع البحث لهذا الدراسة موظفي شركة نون بمدينة الرياض والبالغ عددهم (60) موظف، تم اختيار عينة عشوائية والتي شملت (52) موظف، وقد قام (52) موظف بتعبئة الاستبيان الخاص بالدراسة، وهي تمثل 86.67% من مجتمع البحث.

جدول رقم 2: مجتمع البحث

التصنيف	عدد الموظفين	النسبة المئوية
موظفي شركة نون	60	100%
المجموع	60	100%

◆ عينة البحث:

وفقا لجدول krejcie (1970) فان عدد العينة (52) هو عدد العينة الممثلة لحجم المجتمع (60) بناء على ذلك تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من مجتمع البحث البالغ عددهم 60 موظف وقد تم استخدام جداول الأرقام العشوائية لضمان التمثيل الملائم لمختلف الفئات العمرية في العينة.

جدول رقم 3: عينة البحث

التصنيف	عدد الموظفين	النسبة المئوية
موظفي شركة نون	52	86.67%
المجموع	52	86.67%

♦ طرق وتقنيات اخذ العينة:

في هذا البحث تم استخدام العينة العشوائية البسيطة. وفقا لهذه التقنية، تم اختيار الخصائص من مجتمع البحث بطريقة عشوائية، مما يتضمن تمثيل المجتمع بشكل دقيق. وقد تم استخدام جداول الأرقام العشوائية لضمان التمثيل الملائم لمختلف الفئات العمرية في العينة، ثم تم اختيار عينة عشوائية منها وهذه الطريقة تضمنت ان يكون لكل معلم فرصة متساوية للاختيار في العينة، مما اعطى تمثيلا دقيقا للمجتمع الأصلي.

وتعتبر تقنية العينة العشوائية البسيطة نوعا من تقنيات اخذ العينة المحتملة، حيث ان جميع افراد المجتمع لديها فرصة متساوية للاختيار في العينة. وهذا يضمن الحصول على نتائج موثوقة وقابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

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 وآخرون). وذلك لقياس المتغير القيادة التشاركية وذلك من حيث 3 ابعاد وهي المشاركة في اتخاذ القرار وتفويض السلطة والعلاقات الإنسانية باجمالي 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 4: 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 الانسانية	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 لاداء التسويقي، بأجمالي 12 للمتغير، نوع الاستبانة نوع الاستبيان هو ليكرت الثلاثي حيث 1= موافق، 2= محايد، 3= غير موافق

جدول 5 : المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع الاداء التسويقي.

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

المصدر: الباحث

3.6. أنواع البيانات

◆ في هذا القسم، سنقوم بالتمييز بين البيانات الأولية والبيانات الثانوية التي تم استخدامها في هذه الدراسة.

- البيانات الأولية هي تلك المعلومات التي يتم جمعها مباشرة من المصادر الأساسية، مثل المقابلات الشخصية أو الاستبيانات أو الملاحظات المباشرة. هذه البيانات تكون مصممة خصيصاً لأغراض الدراسة الحالية.
- بينما البيانات الثانوية هي تلك المعلومات التي تم جمعها من قبل آخرين لأغراض مختلفة، والتي يتم الاستفادة منها في هذه الدراسة. وهذه البيانات قد تأتي من مصادر مثل التقارير السابقة أو الإحصاءات الرسمية أو قواعد البيانات الموجودة.

← تحليل كل من البيانات الأولية والثانوية سيساعدنا في الحصول على نظرة شاملة حول موضوع الدراسة وتعزيز النتائج النهائية.

◆ البيانات الأولية:

- إعداد استبيان للموظفين لقياس مستوى الاداء التسويقي وربطه بالقيادة التشاركية. سيتضمن الاستبيان أسئلة حول القيادة التشاركية مثل المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، العلاقات الانسانية ، وارتباطها بمستوى الاداء التسويقي .
- تحديد مجتمع البحث والعينة المستهدفة من الموظفين بطريقة عشوائية لضمان تمثيل شامل.
- توزيع الاستبيان على العينة المختارة وجمع البيانات الخام حول تقييم الاداء التسويقي من وجهه نظر الموظفين.

◆ البيانات الثانوية:

- مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة حول القيادة التشاركية وعلاقتها بالأداء التسويقي.

- الاطلاع على الأبحاث المنشورة في المجالات العلمية المحكمة والرسائل الجامعية ذات الصلة.
- تحليل الأطر المفاهيمية والنظرية المرتبطة بمتغيرات البحث.
- استخلاص أهم العوامل والمؤشرات المؤثرة على الاداء التسويقي من وجهه نظر الموظفين.

3.7. إجراءات التحليل الاحصائي

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديداً الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة

- تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة

- تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق التحليلي العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت

- تم إجراء اختبار توصيف العينة من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة

3.8. الخاتمة

يهدف الفصل الثالث إلى تقديم إطار منهجي متكامل يساعد في تحقيق أهداف الدراسة، حيث تناول بالتفصيل تصميم البحث، وأسلوب اختيار العينة، والأدوات المستخدمة في جمع البيانات، بالإضافة إلى الإجراءات الإحصائية المعتمدة في التحليل. من خلال استخدام المنهج الكمي، تم ضمان الدقة والموضوعية في تحليل العلاقة بين القيادة التشاركية والأداء التسويقي، مما يساهم في تقديم فهم أعمق لتأثير مشاركة الموظفين في صنع القرارات على الأداء العام للشركة.

كما تم التركيز على اختيار عينة ممثلة لمجتمع البحث، وذلك لضمان استخلاص نتائج تعكس الواقع العملي لشركة نون في مدينة الرياض. وتم استخدام الاستبيانات كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظراً لفعاليتها في قياس آراء واتجاهات الموظفين بطريقة منهجية. إضافةً إلى ذلك، تم تطبيق تقنيات التحليل الإحصائي المناسبة، مثل التحليل الوصفي واختبارات الصدق والثبات، مما عزز من موثوقية النتائج ودقتها.

بناءً على هذه الأسس المنهجية، يوفر هذا الفصل إطاراً علمياً متيناً يدعم تحليل ومناقشة النتائج في الفصول اللاحقة، مما يساهم في تقديم توصيات عملية يمكن أن تستفيد منها الشركة لتعزيز أدائها التسويقي من خلال تبني نهج القيادة التشاركية.

4. الفصل الرابع: التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام كلا من: حزمة البرامج الإحصائية SPSS الإصدار ٢٨ وبرنامج SmartPLS. 3.0 الفصل الحالي للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام SPSS V 28. اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية باستخدام PLS. 3.0 بالإضافة إلى ذلك من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملاءمة النموذج ، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر SPSS 28 وتم تأكيد النتائج الإحصائية من خلال استخدام Smart3.0

4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة)

◆ خصائص عينة الدراسة:

- تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً إلى الجنس – العمر – المستوى التعليمي – سنوات الخبرة.
- تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات العامة الديموغرافية التي تشمل:
 - الجنس ويشمل على (ذكر – انثى).
 - العمر ويشمل (أقل من 30 سنة – من 30 سنة إلى 40 سنة – من 40 سنة إلى 50 سنة – أكثر من 50 سنة).
 - المستوى التعليمي ويشمل (دبلوم – بكالوريوس – ماجستير – دكتوراه).
 - سنوات الخبرة ويشمل (أقل من 5 سنين – من 5 إلى 10 سنوات – من 10 إلى 15 سنة – من 15 سنة فأكثر).

◆ الجداول ولرسومات والفقرات توضح تصنيف العينة محل الدراسة كما يلي:

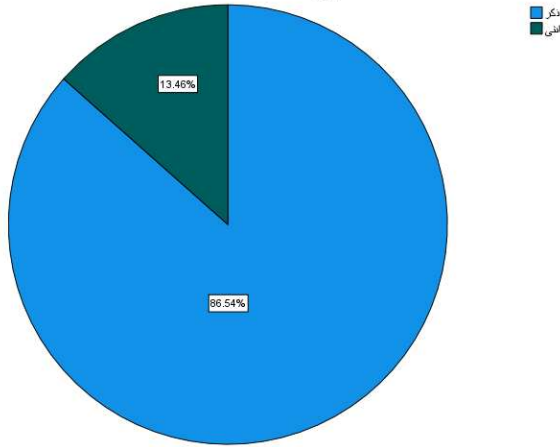
جدول 6: توصيف عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
النوع	ذكر	45	86.5%
	أنثى	7	13.5%
	الإجمالي	52	100%
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	10	19.2%
	من 30 سنة الى 40 سنة	8	15.4%
	من 40 سنة الى 50 سنة	17	32.7%
	أكثر من 50 سنة	17	32.7%
	الإجمالي	52	100%
المستوى التعليمي	دبلوم	15	28.8%
	بكالوريوس	29	55.8%
	ماجستير	6	11.5%
	دكتوراه	2	3.8%
	الإجمالي	52	100%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنين	8	15.4%
	من 5 الى 10 سنوات	6	11.5%
	من 10 الى 15 سنة	8	15.4%
	من 15 سنة فأكثر	30	57.7%
	الإجمالي	52	100%

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية. (ن-52 شخص)

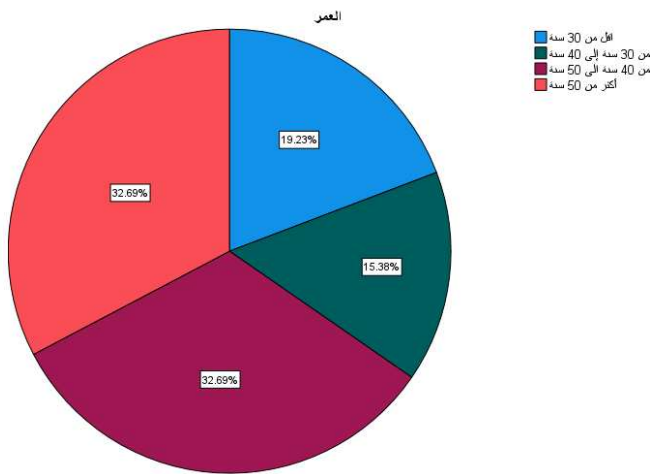
♦ من بيانات الجدول رقم (6) تم استخلاص النتائج التالية:

- بالنسبة للجنس: أظهرت النتائج الإحصائية ان، عدد الذكور تجاوز عدد الاناث حيث يبلغ عدد الذكور 45 حيث يعادل 86.5% من العينة بينما عدد الاناث يبلغ 7 حيث يعادل 13.5% من العينة. كما هو موضح بالشكل التالي:



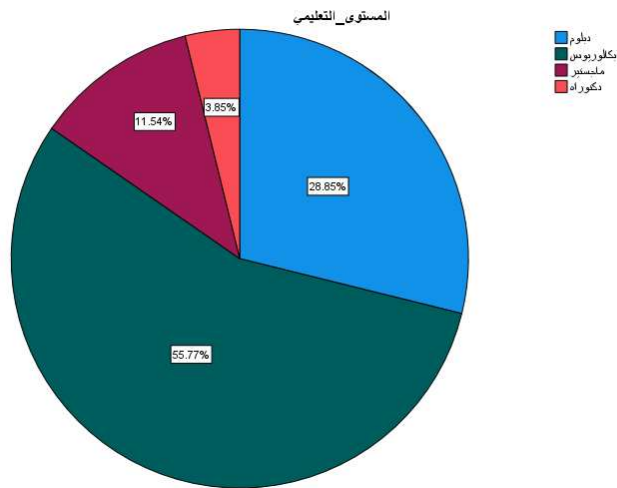
تصنيف العينة وفقا للجنس

- أما بالنسبة للعمر: أظهرت النتائج الإحصائية ان، هناك 10 اشخاص أعمارهم اقل من 30 سنة أي ما يعادل 19.2% من عينة الدراسة، وهناك 8 اشخاص أعمارهم تتراوح بين 30 الى 40 سنة أي ما يعادل 15.4% من عينة الدراسة، وهناك 17 شخص أعمارهم تتراوح بين 40 الى 50 سنة أي ما يعادل 32.7% من عينة الدراسة، وهناك أيضا 17 شخص أعمارهم اكثر من 50 سنة فأكثر أي كما هو موضح بالشكل التالي:



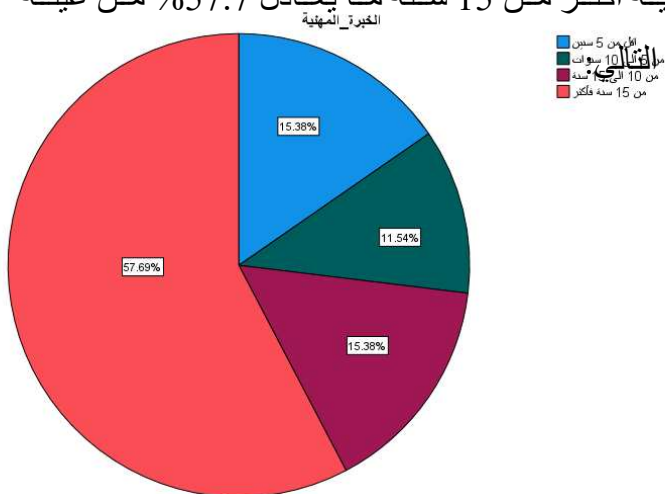
تصنيف عينة الدراسة وفقا للعمر

- **بالنسبة للمستوى التعليمي:** أظهرت النتائج الإحصائية ان، هناك 15 شخص حاصلين على شهادة الدبلوم أي ما يعادل 28.8% من عينة الدراسة، وهناك 29 شخص حاصلين على شهادة البكالوريوس أي ما يعادل 55.8% من عينة الدراسة، وهناك 3 اشخاص حاصلين على شهادة الماجستير أي ما يعادل 11.5% من عينة الدراسة، وهناك شخصان أيضا حاصلين على شهادة الدكتوراه أي ما يعادل 3.8%. كما هو موضح بالشكل التالي:



تصنيف عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي

- **أما بالنسبة للخبرة المهنية:** أظهرت النتائج الإحصائية ان، هناك 8 اشخاص خبرتهم المهنية اقل من 5 سنين اي ما يعادل 15.4% من عينة الدراسة، وبينما هناك 6 اشخاص خبرتهم المهنية تتراوح من 5 الى 10 سنوات ما يعادل 11.5% من عينة الدراسة، وكذلك هناك 8 اشخاص خبراتهم المهنية تتراوح من 10 الى 15 سنوات ما يعادل 15.4% من عينة الدراسة، وأيضا هناك 30 شخص تتراوح خبرتهم المهنية اكثر من 15 سنة ما يعادل 57.7% من عينة الدراسة. كما هو موضح بالشكل التالي:



تصنيف العينة وفقا للخبرة المهنية

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE). بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس كلا من قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's، باستخدام برنامج التحليل الاحصائي بالاصدار 28. الفقرات والجداول توضح ذلك

◆ صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة:

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted

- صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدي اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبيانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه . وفقا لدراسة (Kaiser 1974), معامل الارتباط أقل من 0.5 يتم حذفه من الاستبانة.
- الصدق التقاربي Convergent Validity: يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE, التي يجب ان تكون قيمتها أكبر 0.5 وفقا ل(Hair et al. 2006)

← الجداول التالية توضح النتائج الاحصائية الخاصة ب (معاملات الارتباط الانحراف المعياري, قيمة T المحسوبة, وقيم P- value) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات. كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبيانات وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية, PLS - SEM كما يلي:

جدول 7: صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغيرات المستقل والتابع:

متوسط التباين المستخرج		P Values	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	KMO	العبارات	المتغير	
0.706	0.697	0.00	0.528	0.803	0.660	A1	المشاركة في اتخاذ القرار	القيادة التشاركية
		0.00	0.469	0.678		A2		
		0.00	0.671	0.535		A3		
		0.00	0.490	0.775		A4		
	0.661	0.00	0.519	0.388		B1	تفويض السلطة	
		0.00	0.536	0.507		B2		
		0.00	0.699	0.880		B3		
		0.00	0.781	0.872		B4		
	0.759	0.00	0.572	0.807		C1	العلاقات الانسانية	
		0.00	0.490	0.626		C2		
		0.00	0.398	0.839		C3		
		0.00	0.599	0.767		C4		
0.741		0.00	0.235	0.786	0.602	D1	الاداء التسويقي	
		0.00	0.487	0.844		D2		
		0.00	0.753	0.815		D3		
		0.00	0.487	0.643		D4		
		0.00	0.721	0.706		D5		
		0.00	0.445	0.547		D6		
		0.00	0.379	0.843		D7		
		0.00	0.590	0.553		D8		
		0.00	0.690	0.751		D9		
		0.00	0.546	0.791		D10		
		0.00	0.658	0.869		D11		
		0.00	0.525	0.751		D12		

المصدر: من اعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة

◆ يتضح من الجدول بالأعلى:

■ مقياس القيادة التشاركية: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها, عند قيم أكبر من 0.7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001, وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس با ابعاده الثلاثة. كذلك, من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE, لمتغير القيادة التشاركية ككل الذي يساوي 0.706, كذلك قيم متوسط التباين المستخرجة لأبعاد القيادة التشاركية (المشاركة في اتخاذ القرار, تفويض السلطة, العلاقات الانسانية) هي 0.759, 0.661, 0.697, على الترتيب وفقا لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

■ مقياس الاداء التسويقي: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها, عند قيم أكبر من 0.7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001, وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس. كذلك, من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE, يتضح ان قيمته لمتغير الاداء التسويقي هو 0.741 وفقا لذلك, فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة

◆ ثبات أداة الدراسة:

يشير ثبات الاستبيان إلى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. لقياس ثبات الاستبانة المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، تم احتساب قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability, و قيمة rho-A بواسطة نموذج المعادلة البنائية SEM-PLS. وقال (2010) Hair et al , يجب ان تكون القيم الثلاثة أكبر من 0.7، حتى يتحقق الثبات للمقياس

الجدول التالي موضح به القيم المستخرجة من المعادلة البنائية SEM-PLS فيما يتعلق بالثلاث قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability.

جدول 8: قياس الثبات لأدات الدراسة

Cronbach's alpha		عدد العبارات	المتغير	
0.698	0.806	4	المشاركة في اتخاذ القرار	القيادة التشاركية
	0.827	4	تفويض السلطة	
	0.762	4	العلاقات الانسانية	
0.823		12	الاداء التسويقي	

المصدر: من اعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة

◆ يتضح من الجدول بالأعلى ان قيم معاملات الثبات لمقاييس الدراسة كما يلي:

- القيادة التشاركية أظهرت النتائج الاحصائية ان قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability هو: 0.698. قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability لابعاد القيادة التشاركية، على الترتيب هم المشاركة في اتخاذ القرار: (0.806)، تفويض السلطة: (0.827)، العلاقات الانسانية: (0.762). مما يشير إلى أن جميع القيم أكبر من 0.7، وقال (2010) Hair et al , فقد تحقق ثبات المقياس.

- مقياس الاداء التسويقي: أظهرت النتائج الاحصائية ان قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability هو: 0.823 قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability مما يشير إلى أن جميع القيم أكبر من 0.8, وقال (Hair et al (2010), فقد تحقق ثبات المقياس.

← وفقا للنتائج الاحصائية بالأعلى, التي اثبتت صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية, مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائجها وصلاحيه هذه الاستبانات للتطبيق والوثوق بها, واستخدامها في إجراء التحليلات الخاصة باختبار فروض الدراسة.

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة (الإجابة على أسئلة البحث)

تم قياس استجابات افراد العينة لفقرات المقياس طبقا لمقياس ليكرت الثلاثي, وفق لما يلي:

موافق	محايد	غير موافق
1	2	3

◆ وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقا للمعادلة التالية:

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي $(3 \div 100) = 3\%$

يوضح الجدول 9: دلالة المتوسطات الحسابية، كما يلي:

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية
من 1 الى 1.67	موافق	من 66.67% الى 100%	موافقة مرتفعة
من 1.68 الى 2.34	محايد	من 33.34% الى 66.66%	موافقة متوسطة
من 2.35 الى 3.0	غير موافق	من 0% الى 33.33%	موافقة منخفضة

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في الأوساط الحسابية بالاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي، والانحرافات المعيارية للمتغيرات طبقاً للجدول المتعلق بدلالة المتوسط الحسابي. حيث يتم النظر إلى دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول بالأعلى لمعرفة مستوى القيادة التشاركية وابعادها، وكذلك مستوى الاداء التسويقي ككل، وذلك وفقاً لوجهة نظر عينة الدراسة.، وذلك كما يلي:

جدول 10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

المتغير		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه العام		مستوى الأهمية	
القيادة التشاركية	المشاركة في اتخاذ القرار	1.32	1.34	0.333	0.273	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	تفويض السلطة	1.42		0.352		موافق		مرتفع	
	العلاقات الانسانية	1.28		0.384		موافق		مرتفع	
الاداء التسويقي		1.28	0.280		موافق		مرتفع		

♦ يتضح من الجدول بأعلى الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ما يلي:

- تظهر نتائج توصيف العينة المتغير المستقل (القيادة التشاركية): أوضحت النتائج أن الإتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي نسبة الموافقة عالية، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من القيادة التشاركية. حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (1.34) بنسبة موافقة بلغت (44.6%) عند إنحراف معياري (0.273)، كذلك أوضحت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد القيادة التشاركية، أن الأبعاد الثلاثة لمتغير القيادة التشاركية (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، العلاقات الانسانية) جاء الأتجاه العام لها من قبل مفردات عينة الدراسة هو مستوى الموافقة عالي عند مستوى تطبيق مرتفع، حيث نجد أن المتوسط الحسابي لبعدها (المشاركة في اتخاذ القرار) هو (1.32) بنسبة موافقة (44%) عند إنحراف

معياري (0.333), المتوسط الحسابي لبعـد (تفويض السلطة) هو (1.42) بنسبة موافقة حوالي (47.3%) عند إنحراف معياري (0.352), بلغ المتوسط الحسابي لبعـد(العلاقات الانسانية) هو (1.28) بنسبة موافقة (42.6%) عند إنحراف معياري(0.384).

■ تظهر نتائج توصيف العينة المتغير التابع (الاداء التسويقي): أوضحت النتائج أن الإتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الاداء، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من الاداء التسويقي لشركة نون في مدينة الرياض و حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (1.28) بنسبة موافقة بلغت (42.6%) عند إنحراف معياري (0.280).

← وفقاً للنتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة، أشارت النتائج الإحصائية الوصفية فيما يتعلق بالمتغير المستقل (القيادة التشاركية) إلى أن الاتجاه العام لدى عينة الدراسة هو الموافقة وأن تطبيقه على شركة نون في مدينة الرياض مرتفع، بينما كانت النتائج الإحصائية الوصفية للمتغير التابع (الاداء التسويقي ككل) ذات مستوى مرتفع في شركة نون في مدينة الرياض، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة.

معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (لبيرسون) بين متغيرات الدراسة، والتي تم قياسها باستخدام SPSS-V 28 وذلك على النحو التالي:

جدول 11: معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير	القيادة التشاركية	المشاركة في اتخاذ القرار	تفويض السلطة	العلاقات الانسانية	الاداء التسويقي
القيادة التشاركية	Pearson Correlation	.769**	.701**	.824**	.475**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	52	52	52	52
المشاركة في اتخاذ القرار	Pearson Correlation	.769**	.278*	.517**	.216
	Sig. (2-tailed)	<.001	.046	<.001	.124
	N	52	52	52	52
تفويض السلطة	Pearson Correlation	.701**	1	.337*	.327*
	Sig. (2-tailed)	<.001		.014	.018
	N	52	52	52	52
العلاقات الانسانية	Pearson Correlation	.824**	.517**	1	.527**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	.014	<.001
	N	52	52	52	52
الاداء التسويقي	Pearson Correlation	.475**	.216	.327*	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	.124	.018	<.001
	N	52	52	52	52

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

◆ الارتباط الخطي القيادية التشاركية وابعادها (كمتغير مستقل) والاداء التسويقي (كمتغير تابع):

- تبين وجود ارتباط معنوي ضعيف موجب (0.475) بين القيادة التشاركية وأبعادها كمتغير مستقل والاداء التسويقي كمتغير تابع عند مستوى دلالة أقل من (0.01).
- تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب بين كل بعد من القيادة التشاركية (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، العلاقات الانسانية) عند معامل ارتباط: 0.824، 0.701، 0.769، على الترتيب، كمتغيرات مستقلة عند مستوى دلالة أقل من (0.01) وبين الاداء التسويقي كمتغير تابع.

← يلاحظ مما سبق أن قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة مرتفعة، ومما يدل على قوة هذا الارتباط.

◆ الارتباط الخطي بين القيادة التشاركية وبين متغير القيادة التشاركية ككل، وبين بعضها البعض:

- يتضح من نتائج الجدول السابق وجود ارتباط موجب معنوي متوسط بين القيادة التشاركية وبين أبعادها (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، العلاقات الانسانية) عند مستوى دلالة (0.01).

4.5. اختبارات الفرضيات ومناقشة النتائج

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية, ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كلا من الحزمة الإحصائية SEM-PLS, SPSS V, 28. على النحو التالي:

◆ الفرض الرئيسي للدراسة:

← توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية والاداء التسويقي.

وينفرد من هذا الفرض الرئيسي فروضا فرعية كما يلي:

← : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين المشاركة في اتخاذ القرار والاداء التسويقي.

← : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين تفويض السلطة والاداء التسويقي.

← : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين العلاقات الإنسانية والاداء التسويقي.

◆ نتائج اختبار الفرض الرئيس للدراسة:

■ ينص هذا الفرض على انه "- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية والاداء التسويقي.

← ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis بين القيادة التشاركية (اجمالا) محل الدراسة كمتغير مستقل والاداء التسويقي كمتغير تابع.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.475 ^a	.226	.210	.249

a. Predictors: (Constant), القيادة_التشاركية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.906	1	.906	14.597	<.001 ^b
	Residual	3.102	50	.062		
	Total	4.007	51			

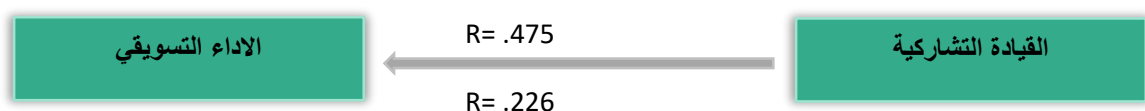
a. Dependent Variable: الاداء التسويقي

b. Predictors: (Constant), القيادة_التشاركية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.620	.175		3.543	<.001	.269	.972
	القيادة_التشاركية	.488	.128	.475	3.821	<.001	.232	.745

a. Dependent Variable: الاداء التسويقي



♦ يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig) أقل من (0.01) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة (0.01).
- وتشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.475$) إلى وجود ارتباط موجب متوسط القيادة التشاركية (اجمالاً) الاداء التسويقي.

■ يشير معامل التحديد المعدل (R^2) إلى أن (22.6%) من التباين الحاصل الاداء التسويقي يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى القيادة التشاركية

■ تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B) ، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من (0.01).

← وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية (اجمالاً) كمتغير مستقل والاداء التسويقي كمتغير تابع.

◆ نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول والثاني والثالث للدراسة:

■ ينص هذا الفرض الفرعي الاول على أنه " : لا توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار والاداء التسويقي " يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين المشاركة في اتخاذ القرار محل الدراسة كمتغير مستقل, والاداء التسويقي كمتغير تابع.

■ ينص هذا الفرض الفرعي الثاني على أنه " : توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والاداء التسويقي " يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة تفويض السلطة محل الدراسة كمتغير مستقل, والاداء التسويقي كمتغير تابع.

■ ينص هذا الفرض الفرعي الثالث على أنه " : توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية والاداء التسويقي " يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين العلاقات الإنسانية محل الدراسة كمتغير مستقل، والاداء التسويقي كمتغير تابع.

← ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب التحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.558 ^a	.311	.268	.240

a. Predictors: (Constant), العلاقات_الانسانية, تفويض_السلطة, المشاركة_في_اتخاذ_القرار

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.246	3	.415	7.220	<.001 ^b
	Residual	2.761	48	.058		
	Total	4.007	51			

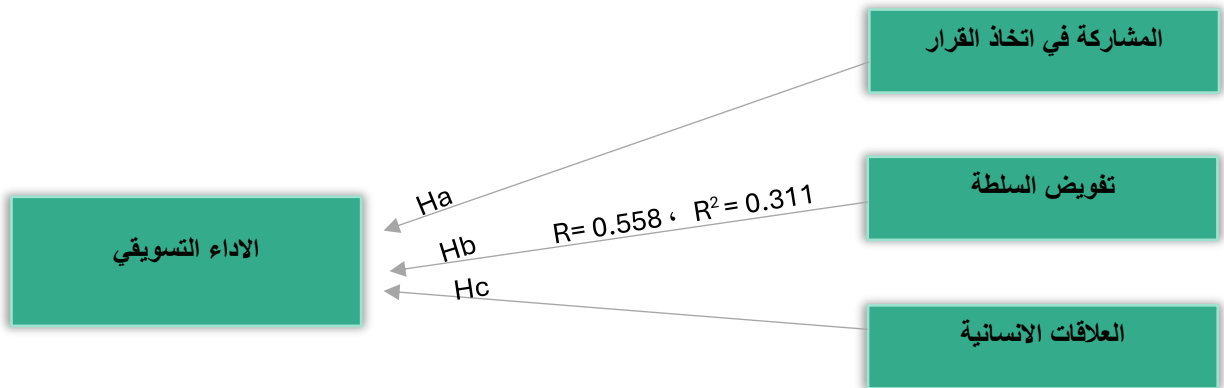
a. Dependent Variable: الاداء التسويقي

b. Predictors: (Constant), العلاقات_الانسانية, تفويض_السلطة, المشاركة_في_اتخاذ_القرار

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
(Constant)	.698	.174		4.021	<.001	.349	1.048
المشاركة_في_اتخاذ_القرار	-.087	.119	-.103	-.732	.468	-.326	.152
تفويض_السلطة	.143	.102	.180	1.403	.167	-.062	.349
العلاقات_الانسانية	.380	.105	.520	3.611	<.001	.169	.592

a. Dependent Variable: الاداء التسويقي



◆ يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig) اقل من (0.01) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة (0.01).
- وتشير قيمة معامل الارتباط ($R=0.558$) وجود ارتباط موجب قوي بين القيادة التشاركية (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، العلاقات الانسانية) والاداء التسويقي.
- يشير معامل التحديد المعدل (R^2) إلى أن (31.1%) من التباين الحاصل الاداء التسويقي يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى ابعاد القيادة التشاركية.
- تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B) ، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) (0.01).

← وبناءً على النتائج السابقة تم قبول صحة الفرض الفرعي الثاني والثالث الذي تنص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والعلاقات الانسانية كمتغير مستقل والاداء التسويقي كمتغير تابع. بينما لم يتم اثبات صحة الفرضية الاولى الذي تنص على وجود ارتباط علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار كمتغير مستقل والاداء التسويقي كمتغير تابع.

4.6. الخاتمة

تناول هذا الفصل التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية التي تم جمعها من عينة الدراسة الممثلة لموظفي شركة نون بمدينة الرياض، وذلك لاختبار فرضيات الدراسة التي تناولت أثر القيادة التشاركية على الأداء التسويقي. حيث شمل التحليل الإحصائي الوصفي، واختبارات الصدق والثبات، وتحليل معاملات الارتباط والانحدار الخطي البسيط، بهدف استكشاف العلاقات بين متغيرات الدراسة.

أظهرت نتائج التحليل أن هناك علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التشاركية (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، والعلاقات الإنسانية) والأداء التسويقي. مما يدل على أن إشراك الموظفين في العمليات الإدارية واتخاذ القرار، وتمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة، يسهم بشكل فاعل في تحسين جودة الأداء التسويقي، وزيادة رضا العملاء، ورفع مستوى الالتزام التنظيمي والانتماء للمنشأة.

وقد ساهمت هذه النتائج في دعم الفرضيات الأساسية والفرعية للدراسة، وأكدت على أهمية الدور الذي تلعبه القيادة التشاركية في خلق بيئة عمل قائمة على الثقة والتواصل والتحفيز، وهي عناصر ضرورية لتعزيز الكفاءة التسويقية داخل المؤسسات، خصوصاً في بيئة ديناميكية ومتغيرة كقطاع التجارة الإلكترونية.

كما تم التأكد من صدق وثبات أدوات البحث المستخدمة، وهو ما يدعم موثوقية النتائج ويعزز من صلاحيتها للتعميم على مجتمع الدراسة. وتم استخدام عينة مناسبة بطريقة عشوائية بسيطة لضمان تمثيل واقعي لمجتمع موظفي شركة نون، مما أضاف قوة تحليلية للنتائج المستخلصة.

إن ما تم التوصل إليه في هذا الفصل يُعد تمهيداً هاماً للفصل الخامس، والذي سيتناول مناقشة هذه النتائج في ضوء الأدبيات السابقة، واستخلاص التوصيات العلمية والعملية المناسبة، بالإضافة إلى تقديم مقترحات بحثية مستقبلية من شأنها المساهمة في تطوير الأداء التسويقي عبر ممارسات قيادية فعّالة داخل بيئات العمل.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية

يسلط هذا الفصل الضوء على النتائج الرئيسية التي توصلت إليها الدراسة، ويستعرض أهم التوصيات العملية والعلمية الناتجة عن تحليل البيانات. كما يتناول التحديات التي واجهت البحث (محددات الدراسة)، ويوضح المقترحات البحثية المستقبلية. وقد تم إعداد هذا الفصل استنادًا إلى الأهداف المحددة مسبقًا، والتحليل الإحصائي الذي أُجري على عينة الدراسة من موظفي شركة "نون" في مدينة الرياض.

◆ محددات الدراسة

واجهت الدراسة عددًا من التحديات التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند تفسير النتائج، ومن أبرزها:

اقتصار الدراسة على شركة واحدة (نون) في مدينة الرياض، مما يحد من إمكانية تعميم النتائج على قطاعات أو مدن أخرى.

الاعتماد على أسلوب الاستبانة الإلكترونية فقط في جمع البيانات، والذي قد يتأثر بمدى وعي وتفاعل المشاركين.

حجم العينة المحدود (52 موظفًا)، والذي يمكن أن يؤثر على قوة النتائج الإحصائية ودرجة دقتها.

اقتصار الدراسة على ثلاثة أبعاد للقيادة التشاركية دون التوسع في أبعاد أخرى محتملة قد يكون لها تأثير على الأداء التسويقي.

◆ الدراسات المستقبلية

استنادًا إلى نتائج الدراسة وحدودها، توصي الباحثة بتنفيذ الدراسات التالية:

إجراء دراسة مماثلة على قطاعات أخرى كالـتعليم، الصحة، أو الخدمات اللوجستية للمقارنة والتحقق من تأثير القيادة التشاركية في بيئات مختلفة.

توسيع نطاق الدراسة لتشمل مناطق جغرافية متعددة داخل المملكة أو دول الخليج لزيادة تعميم النتائج.

استكشاف العلاقة بين القيادة التشاركية ومتغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، أو الإبداع التنظيمي.

استخدام أدوات نوعية (مثل المقابلات أو مجموعات التركيز) للحصول على فهم أعمق لتجربة الموظفين مع نمط القيادة التشاركية.

5.2. توصيات الدراسة

استنادًا إلى النتائج المستخلصة من الدراسة، يُوصى بـ:

- تعزيز نمط القيادة التشاركية داخل بيئة العمل بشركة نون، من خلال تمكين الموظفين في اتخاذ القرارات اليومية وإشراكهم في وضع الخطط التسويقية
- التركيز على تطوير العلاقات الإنسانية بين القادة والموظفين، لما لها من أثر مباشر في تحسين بيئة العمل وزيادة الولاء
- تفعيل مبدأ تفويض السلطة بشكل مدروس، بما يتيح للموظفين الشعور بالثقة ويعزز من قدرتهم على الإبداع والمبادرة.
- ربط نظام التحفيز بالأداء الجماعي لتعزيز ثقافة العمل التشاركي وتشجيع التعاون بين أفراد الفريق التسويقي.

- تدريب القادة في شركة نون على مبادئ القيادة التشاركية من خلال ورش عمل ودورات تدريبية.
- إدماج مؤشرات الأداء التسويقي ضمن تقييم فعالية أسلوب القيادة المستخدم.
- تبني نموذج تشاركي في إعداد الحملات التسويقية، يشمل مختلف الأقسام لضمان تحقيق نتائج أكثر دقة وواقعية
- تطوير منصة تفاعلية داخلية تتيح للموظفين تقديم مقترحاتهم وآرائهم في العمليات التسويقية
- إجراء تقييم دوري لأساليب القيادة داخل الشركة بهدف التعرف على مدى التزام القادة بالنهج التشاركي وتحديد نقاط القوة والضعف فيه.
- تعزيز ثقافة المشاركة في بيئة العمل من خلال أنشطة داخلية، مثل جلسات العصف الذهني وورش العمل التفاعلية، والتي تُشجع الموظفين على التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم.
- دمج القيادة التشاركية ضمن السياسات المؤسسية وجعلها جزءاً من قيم وثقافة الشركة الرسمية، لضمان استدامة هذا النهج الإداري.
- تحفيز الموظفين على المبادرة والابتكار من خلال إنشاء جوائز شهرية أو سنوية لأفضل فكرة تسويقية جماعية يتم تطويرها بالتعاون بين الفريق وقائدهم.

5.3. الخاتمة

في ختام هذا البحث، الذي تناول دور القيادة التشاركية في تحسين الأداء التسويقي من وجهة نظر الموظفين بالتطبيق على شركة نون في مدينة الرياض، تم استعراض الإطار النظري، الدراسات السابقة، والمنهجية العلمية المستخدمة، بالإضافة إلى التحليل الإحصائي للبيانات واختبار الفرضيات. أظهرت النتائج أن القيادة التشاركية تُعد عنصرًا أساسيًا في تعزيز الأداء التسويقي من خلال زيادة مستوى التعاون بين الموظفين، تعزيز الإبداع، وتحقيق رضا العملاء.

كما بيّنت النتائج أن أبعاد القيادة التشاركية، مثل المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، والعلاقات الإنسانية، لها تأثيرات إيجابية متفاوتة على الأداء التسويقي. وقد تم إثبات صحة معظم الفرضيات الفرعية، باستثناء بعض التباينات التي أظهرت أهمية التركيز على تطوير ممارسات معينة في القيادة التشاركية، مثل إشراك الموظفين بشكل أعمق في عمليات اتخاذ القرار.

على المستوى التطبيقي، قدّمت الدراسة توصيات عملية لشركة نون، من أبرزها تعزيز الممارسات التشاركية في القيادة وإشراك الموظفين بشكل أكبر في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية، بالإضافة إلى التركيز على تحسين العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل. يمكن لهذه الممارسات أن تسهم في زيادة ولاء العملاء، تعزيز الحصة السوقية، وتحسين الأداء العام للشركة في سوق التجارة الإلكترونية التنافسي.

في النهاية، يؤكد البحث على أهمية القيادة التشاركية كنهج إداري يمكن أن يدعم الشركات في تحقيق أهدافها التسويقية بشكل أكثر كفاءة واستدامة، داعيًا إلى إجراء مزيد من الدراسات المستقبلية لاستكشاف أبعاد جديدة لهذه العلاقة في قطاعات وشركات أخرى.

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.

قمني، عدنان، حمو سيدي، عبد المالك، مختاري، & سعد الله/مؤطر. (2021). القيادة التشاركية ودورها في تحسين أداء الأستاذ الجامعي (Doctoral dissertation, جامعة أحمد درايتة-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 الاسلامية 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 الثليجي 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 الي 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 الى تعظيم ارباحها من خلال الاداء الجيد لأنشطته التسويقية			
	تنمو أرباح الشركة من سنة إلى أخرى			

The Role of Participative Leadership on Marketing Performance from the Employees' Perspective: A Case Study on Noon Company in Riyadh City

Student name

Zubair Mohammed Al-Ansari

2021205681

Final Project - 2

Faculty of Management - Midocean University

Supervisor

Dr. Abdulrahim Nader

Faculty member- Faculty of management- Midocean University

Frist of Semester - 2025