



جامعة ميدأوشن
كلية الإعلام و التسويق
برنامج بكالوريوس التسويق الرقمي

"بحث مقدم ضمن مشروع التخرج ببرنامج بكالوريوس التسويق الرقمي"

عنوان البحث :

**أثر القيادة الإبداعية في تعزيز الابتكار التسويقي لدى العاملين في إدارات التسويق
بالمؤسسات السعودية-دراسة ميدانية**

إعداد الباحث: شهد محمد بنجالي
الرقم الأكاديمي : 233000789



Midocean University
College Of Media and Marketing
Bachelors Of Digital Marketing

Research submitted as part of the graduation project for the Bachelor of
Digital Marketing program

Research Title:

**The Impact of Creative Leadership on Enhancing Marketing
Innovation among Employees in Marketing Departments within
Saudi Organizations: A Field Study**

Prepared by: Shahad Mohammed Bingaale
Academic ID: 233000789

الدراسات السابقة

تمهيد

يتناول هذا الجزء عرضاً وتحليلاً لأهم الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث (أثر القيادة الإبداعية على الموظفين في المؤسسات السعودية)، وذلك بهدف الوقوف على ما توصلت إليه الجهود العلمية السابقة، وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، والكشف عن الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها. وقد تم تقسيم الدراسات السابقة إلى عدد من المحاور وفقاً لطبيعة موضوعاتها ومتغيراتها على النحو التالي

المحور الأول: الدراسات التي تناولت القيادة الإبداعية وأبعادها في المؤسسات الإعلامية والتسويقية

المحور الثاني: الدراسات التي بحثت أثر القيادة الإبداعية على أداء ومخرجات الموظفين في قطاعي الإعلام والتسويق

المحور الأول: الدراسات التي تناولت القيادة الإبداعية وأبعادها في المؤسسات الإعلامية والتسويقية

يضم هذا المحور مجموعة من الدراسات والبحوث والأطر الفكرية المتخصصة التي ركزت على تفكيك مفهوم القيادة الإبداعية، والوقوف على أبعادها، وسماتها، وسلوكيات القادة المبدعين داخل المؤسسات الإعلامية والشركات التسويقية والإعلانية، وذلك على النحو التالي

بعنوان: "تطوير القيادة الإبداعية في استخدام (Wang & Wang, 2024) دراسة وان ووان 1. أدوات الاتصال الرقمي: منظور نفسي": هدفت الدراسة إلى استكشاف أبعاد القيادة الإبداعية ومتطلباتها السلوكية لتوجيه الموظفين نفسياً وسلوكياً نحو الاستخدام الأمثل لأدوات الاتصال الرقمي الحديثة في بيئة العمل. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المدعم بالمنظور النفسي السلوكي كأداة رئيسية، حيث طبقت على بيئة المنظمات ومؤسسات الاتصال الرقمي والإعلام الحديث. وتوصلت النتائج إلى أن

الدعم النفسي والبيئة التنظيمية المرنة التي يوفرها القائد المبدع تُمثل الأبعاد الأساسية لتعزيز كفاءة الموظفين وقدرتهم على الابتكار الرقمي والتعامل مع أدوات الاتصال المتجددة.

بعنوان: "آراء الشخص الأعلى (Appelgren & Nygren, 2021) دراسة أبلجرين ونيجرين 2.

في صناعة الإعلام السويدية بشأن الابتكار: دراسة لاتجاهات قادة وسائل الإعلام (HiPPOs) أجراً الإخبارية نحو الابتكار: استهدفت الدراسة فهم الأبعاد السلوكية والفكرية للمدراء والقادة الإعلاميين، والكشف عن اتجاهاتهم نحو تبني الأفكار الابتكارية وتطوير المؤسسات الصحفية والإعلامية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال أداة المقابلات والمسح الاستقصائي لبيئة العمل، حيث تم تطبيقها ميدانياً على عينة من قادة ومدراء وسائل الإعلام الإخبارية والصحفية في صناعة الإعلام السويدية. وأظهرت النتائج أن اتجاهات القادة وثقافتهم الإدارية تلعب دوراً حاسماً في تشكيل أبعاد الابتكار، وحذرت قد يحد من التدفق الحر (HiPPOs) الدراسة من أن الاعتماد المطلق على آراء الإدارة العليا التقليدية للأفكار الإبداعية داخل البيئة الإعلامية.

بعنوان: "القيادة كأسلوب كينونة: (Herndon & McCline, 2020) دراسة هيرندون ومكلين 3.

طريق للمضي قدماً بصناعة الأخبار في ظل التحول الفوضوي: هدفت الدراسة إلى تقديم إطار فكري ونموذج قيادي غير تقليدي (أبعاد القيادة الإبداعية) يتناسب مع متطلبات المؤسسات الإخبارية والصحفية التي تواجه تغيرات هيكلية وتكنولوجية متسارعة. واعتمدت الدراسة على المنهج المنهجي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات الإدارية وتحليل واقع المؤسسات الإعلامية، حيث طبقت على صناعة الأخبار ووسائل الإعلام التي تشهد تحولاً سوقياً فوضوياً. وخلصت الدراسة إلى أن القيادة في البيئة الإعلامية المعاصرة تتطلب "أسلوب كينونة" مرناً ومبتكراً يركز على أبعاد الاستباقية، وحماية رأس المال البشري الإبداعي، والقدرة الفائقة على التكيف مع الأزمات والتغيرات المتسارعة في السوق الإعلامي.

في كتابها بعنوان: "القيادة في الصناعات الإبداعية: المبادئ (Mallia, 2019) دراسة ماليا 4.

والممارسات: استهدفت الدراسة تفكيك الممارسات الإدارية والمبادئ الأساسية وأبعاد القيادة التي يجب أن يتبناها المدراء في المؤسسات الإعلامية ووكالات الإعلان والتسويق لتوليد الأفكار الابتكارية. واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي النوعي القائم على التحليل الهيكلي وصياغة الأطر النظرية الموجهة، وتم تطبيقها على قطاع الصناعات الإبداعية الذي يشمل وكالات الإعلان والتسويق والإعلام. وخلصت الدراسة إلى صياغة إطار عمل يوضح أن أبعاد القيادة الإبداعية في قطاع الإعلام والتسويق تتطلب دمجاً فريداً بين الفهم العميق للعملية الإبداعية، والمرونة التنظيمية، وحماية البيئة الابتكارية للمؤسسة من البيروقراطية.

بغنوان: "تأملات حول صعود التكنولوجيا في الإعلام وانعكاساتها (Küng, 2017) دراسة كونغ 5.
على المؤسسات وقادتها": استهدفت الدراسة تقديم رؤية فكرية وتحليلية وتفكيك أبعاد الأدوار القيادية الحديثة والمتطلبات السلوكية والإدارية الواجب توفرها في قادة وسائل الإعلام للتعامل مع الهيمنة التكنولوجية المتسارعة. واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الاستشراقي القائم على المراجعة النقدية لأدبيات إدارة الإعلام، وطُبقت على بيئة المنظمات والمؤسسات الإعلامية الكبرى. وخلصت النتائج إلى أن صعود التكنولوجيا يفرض على القادة الإعلاميين التخلي عن الأنماط الإدارية التقليدية، وتبني أبعاد القيادة الإبداعية والرشاقة التنظيمية، والقدرة على دمج التكنولوجيا في الهياكل الإدارية لحماية واستدامة المؤسسة.

بغنوان: "الابتكار والقيادة في صناعة الإعلام": هدفت (Benavides, 2015) دراسة بينافيدس 6.
الدراسة إلى استكشاف واقع وأبعاد القيادة الابتكارية والإبداعية ومتطلباتها السلوكية والإدارية داخل المؤسسات الإعلامية المعاصرة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات الإدارية المتخصصة وتحليل الهياكل التنظيمية، حيث تم تطبيقها على بيئة عمل المنظمات والشركات الإعلامية. وخلصت النتائج إلى أن ممارسة القيادة الإبداعية في قطاع الإعلام ترتبط بأبعاد جوهرية كالمرونة التنظيمية العالية، والقدرة على تبني المخاطر المحسوبة، وخلق ثقافة مؤسسية مرنة تكسر الجمود التنظيمي وتدعم التجديد المستمر.

في كتابهما (Dal Zotto & van Kranenburg, 2008) دراسة دال زوتو وكرانينبورغ 7.
المرجعي: "الإدارة والابتكار في صناعة الإعلام": استهدفت الدراسة تقديم تحليل شامل وبنية تأسيسية لأبعاد القيادة الابتكارية والإدارية في المؤسسات الإعلامية، وتحديد الخصائص السلوكية اللازمة لإدارة بيئات العمل الإبداعية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي النوعي من خلال جمع ومراجعة وتأطير فصول دراسية وتحليلات هيكلية متعددة، حيث طُبقت على صناعة الإعلام وقنوات الاتصال. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة القيادة الإبداعية داخل قطاع الإعلام تتطلب من القائد خلق توازن مرن ومبتكر بين المتطلبات الاقتصادية والمالية للمؤسسة، وبين توفير بيئة تنظيمية حرة ومحفزة تدعم الطاقات الابتكارية للإعلاميين وصناع المحتوى.

بعنوان: "القادة المبدعون: عقد من (Rickards & Moger, 2006) دراسة ريكاردز وموگر 8.
المساهمات في مجلة إدارة الإبداع والابتكار": استهدفت الدراسة مراجعة وتفكيك الأطر الفكرية والأبعاد السلوكية والنظريات التي فسرت مفهوم القيادة الإبداعية في الأدبيات الإدارية على مدار عشر سنوات كاملة. واعتمد الباحثان على المنهج المسحي التحليلي الشامل لأدبيات إدارة الإبداع والابتكار كأداة بحثية، وطُبقت الدراسة على بيئات العمل الإدارية والديناميكية (مثل قطاعات التسويق والإعلان والإعلام). وخلصت الدراسة إلى تحديد أبعاد جوهرية هامة تميز القائد المبدع، ومن أبرزها: القدرة على تحديد الرؤية الملهمة، تحفيز فرق العمل الإبداعية، حماية الأفكار غير التقليدية، والمرونة في إدارة الأزمات التنظيمية.

9. بعنوان: "القيادة، متطلب أساسي لإحداث التغيير في الشركات الإعلامية: تحليل للسوق (Pérez-Latre & Sánchez-Tabernero, 2003) الإسباني"
استهدفت الدراسة تحليل المتطلبات والخصائص القيادية والإدارية اللازمة لتوجيه المؤسسات الإعلامية المعاصرة وإحداث التغيير الهيكلي فيها. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على دراسة الحالة وتحليل الواقع التنظيمي، حيث تم تطبيقها ميدانياً على الشركات والمؤسسات الإعلامية في السوق الإسباني. وأظهرت النتائج أن نمط القيادة التقليدي لم يعد كافياً لإدارة المؤسسات الإعلامية، بل يتطلب الأمر أبعاداً قيادية مبدعة ومرنة تمتلك القدرة على التخطيط الاستراتيجي، وتحفيز الأفكار الابتكارية، وإدارة التغيير بكفاءة عالية لمواجهة تحولات السوق.

10. بعنوان: (Managing Media Firms and Industries) دراسة مرجعية مشتقة من كتاب "إدارة المؤسسات والصناعات الإعلامية"
استهدفت الدراسة الكشف عن آليات الإدارة والقيادة وهيكلية الهياكل التنظيمية داخل وسائل الإعلام، وتحديد الأبعاد السلوكية الواجب تبنيها لمواجهة التغيرات الهيكلية في صناعة الإعلام. واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الهيكلي القائم على مراجعة النماذج العملية والنظرية لإدارة المؤسسات، حيث طُبقت حصرياً على بيئة الشركات والصناعات الإعلامية والصحفية. وتوصلت المراجعة إلى أن نجاح واستدامة المؤسسة الإعلامية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتبني القيادة لأبعاد المرونة والتكيف، والقدرة على خلق بيئة تنظيمية تحمي السلوك الابتكاري للعاملين وتوجهه لخدمة أهداف المنظمة.

المحور الثاني: الدراسات التي تناولت أثر وممارسات القيادة على أداء ومخرجات الموظفين وسلوكهم الابتكاري في المؤسسات الإعلامية والتسويقية

يضم هذا المحور مجموعة من الدراسات والبحوث الميدانية والتجريبية التي ركزت على قياس الأثر والنتائج والمخرجات السلوكية والمهنية للعاملين (مثل الأداء، الإبداع، الاندماج، السلوك الابتكاري، والاحتفاظ بالموظفين) نتيجة لتبني الأنماط والأساليب القيادية الحديثة داخل قطاعات الإعلام والتسويق والصناعات الإبداعية، وذلك على النحو التالي:

بغنوان: "تأثيرات القيادة على الإبداع التسويقي: دراسة (Zarei et al., 2026) دراسة زارعي وزملائه. 1. تجريبية مقارنة لأربعة أنماط قيادية": استهدفت الدراسة قياس وتقييم الأثر المقارن لأربعة أنماط قيادية معاصرة (الخدمة، التحويلية، التبادلية، والتفويضية) في تحفيز وتطوير مستويات الإبداع التسويقي لدى العاملين. واعتمدت الدراسة على المنهج التجريبي الكمي كأداة رئيسية للتحليل الإحصائي، حيث طبقت ميدانياً على عينة بلغت (526) من الخبراء والمحترفين في قطاع التسويق والإعلان، عبر تقييم جودة وأصالة (1,733) شعاراً تسويقياً وعلامة تجارية مبتكرة. وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي طردي وذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية النشطة في تعزيز المخرجات الإبداعية للموظفين مقارنة بالنمط القيادي السلبي، كما أثبتت النتائج تفوق نمط "القيادة الخادمة" كمتغير تفسيري أقوى في دفع الموظفين نحو توليد أفكار تسويقية مبتكرة وذات أصالة عالية، نتيجة لتعزيز الشعور بالأمان النفسي داخل البيئة التنظيمية.

بغنوان: (Daniel Sherrick & Lance Lippert, 2025) دراسة دانيال شيريك ولانس ليبيرت. 2. "الاتصال القيادي عبر وسائل التواصل الاجتماعي الداخلية: استراتيجيات لاندماج الموظفين والنجاح التنظيمي في بيئات العمل الهجينة": استهدفت الدراسة الكشف عن دور وأثر استراتيجيات الاتصال القيادي عبر المنصات في تعزيز اندماج الموظفين وتحقيق الفعالية (Slack و Microsoft Teams الرقمية الداخلية) مثل واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي (LMX) التنظيمية بالاستناد إلى نظرية التبادل بين القائد والعضو النوعي من خلال أداة المقابلات شبه المنظمة المتعمقة والتحليل الموضوعي المنظم للبيانات، حيث طبقت على عينة من المشرفين والمديرين والموظفين في بيئات العمل الهجينة الرقمية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القادة الذين يتبنون استراتيجيات اتصال تحفيزية ومحتوى مرئي تفاعلي (يصل إلى استخدام المحتوى الفكاهي لتخفيف الضغط) ينجحون بشكل مباشر في رفع مستويات الاندماج الوظيفي وبناء علاقات مهنية متينة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام والنجاح التنظيمي.

دراسة بحثية متخصصة (2024) بغنوان: "تأثير القيادة المتناقضة على إبداع موظفي التسويق الرقمي في 3. جاكرتا": هدفت الدراسة إلى تحديد وتحليل أثر نمط القيادة المتناقضة على الإبداع الفردي والمخرجات الابتكارية

للعاملين من خلال دور التمكين النفسي والفعالية الذاتية الإبداعية كمتغيرات وسيطة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الكمي، حيث جُمعت البيانات بواسطة أداة الاستبيان الإلكتروني عبر نماذج معالجة وطُبقت ميدانياً على عينة من المحترفين والمتخصصين في وكالات وإدارات التسويق، (SEM) الهيكلية البنائية الرقمي في جاكارتا. وتوصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي معنوي كبير للقيادة المتناقضة على إبداع الموظفين، وأن هذا النمط عندما يوازن بين الحزم والمتطلبات العالية وبين المرونة والحرية يرفع بشكل ملحوظ من المخرجات الإبداعية والسلوك الابتكاري في بيئة التسويق الرقمي.

بعنوان: "تحليل أثر القيادة والثقافة التنظيمية والتطوير المهني على جودة (Khuan, 2023) دراسة خوان 4. موظفي الصناعات الإبداعية في إندونيسيا": استهدفت الدراسة استقصاء وتحليل أثر أنماط القيادة والثقافة التنظيمية وفرص التطوير المهني على جودة وكفاءة أداء العاملين في القطاع الإبداعي. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي عبر تقييم نموذج الهيكلية البنائية للتحقق من ثبات ومصداقية المتغيرات، حيث طُبقت ميدانياً على عينة شملت (300) من المحترفين والمتخصصين في قطاع الصناعات الإبداعية (والتي تضم وكالات التسويق والإعلان وصناعة المحتوى). وأظهرت نتائج الاختبارات الهيكلية وجود علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرؤية والثقافة الابتكارية وبين رفع جودة الأداء المهني للموظفين، مؤكدة أن إتاحة فرص التطور تحت قيادة ملهمة تمثل الاستراتيجية الأهم لتعزيز جودة المخرجات الإبداعية للمؤسسة.

دراسة بحثية أجنبية (2022) بعنوان: "استكشاف نمط القيادة التحويلية في تحسين أداء الموظفين في قطاع 5. الصناعات الإبداعية": هدفت الدراسة إلى استكشاف وقياس مدى مساهمة ممارسات القيادة التحويلية بأبعادها المتعددة في تحسين مستويات الكفاءة والارتقاء بالأداء الوظيفي والإنتاجي للعاملين. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كأداة رئيسية لفحص البيئة التنظيمية ورصد التفاعلات الإدارية، حيث طُبقت على عينة من الموظفين والعاملين في قطاع الصناعات الإبداعية والتسويقية. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن تبني القادة لأساليب التحويلية المرنة والمحفزة يُمثل ركيزة أساسية تؤثر إيجاباً وبشكل مباشر على تحسين وتطوير الأداء المهني والسلوكي للموظفين، ويوفر بيئة عمل داعمة تدفعهم نحو تبني حلول وأساليب عمل مبتكرة تلبي تطلعات المنظمة بكفاءة.

بعنوان: "تأثير أنماط القيادة التحويلية والتبادلية على (Wang & Wang, 2021) دراسة وانغ ووانغ 6. السلوك الابتكاري للموظفين: حالة صناعة الإعلام في تشونغتشينغ، الصين": استهدفت الدراسة تحديد وقياس كيف يمكن للممارسات القيادية (التحويلية والتبادلية) داخل البيئة الإعلامية أن تحفز المخرجات السلوكية والقدرات الإبداعية لدى العاملين لتبني السلوك الابتكاري. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الكمي القائم على أداة الاستبيان لمعالجة الفرضيات إحصائياً، وطُبقت ميدانياً على عينة من الإعلاميين والعاملين في

قطاع صناعة الإعلام في مدينة تشونغتشينغ الصينية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تمتلك أثراً إيجابياً طردياً كبيراً وذو دلالة إحصائية في تعزيز السلوك الابتكاري للإعلاميين، حيث تساهم الرؤية الملهمة والدعم الفردي من القائد في دفع الموظفين نحو تقديم أساليب محتوى وحلول عمل إعلامية غير تقليدية مقارنة بالنمط التبادلي.

دراسة بحثية متخصصة (2020) بعنوان: "أثر أنماط القيادة على الاحتفاظ بالموظفين في صناعة الإعلام 7. الإلكتروني: نموذج وسيط لفحص دور الرضا الوظيفي": هدفت الدراسة إلى قياس واختبار أثر أنماط القيادة المختلفة على قرار الاحتفاظ بالموظفين وخفض معدلات الدوران الوظيفي، مع فحص الدور الوسيط لمتغير الرضا الوظيفي في هذه العلاقة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الكمي صياغةً لنموذج وساطة إحصائي متقدم، حيث طبقت ميدانياً على عينة من الموظفين والإعلاميين في قطاع صناعة الإعلام الإلكتروني والقنوات الفضائية. وخلصت النتائج إلى أن الأساليب القيادية الداعمة والمرنة تؤثر إيجاباً وبشكل دال إحصائياً على استبقاء الكفاءات البشرية والاحتفاظ بها داخل المؤسسات الإعلامية، وأثبت التحليل أن الرضا الوظيفي يلعب دوراً بسيطاً جوهرياً، حيث يساهم تعامل القائد الإيجابي في رفع رضا الموظفين، والذي يقود بدوره حتماً إلى تمسكهم بالمنظمة والاستمرار فيها.

دراسة مسحية (2019) بعنوان: "القيادة الرقمية وأثرها على الرشاقة والابتكار والمرونة التنظيمية: دراسة 8. نوعية في صناعة الإعلام بدولة الإمارات العربية المتحدة": استهدفت الدراسة استكشاف أثر ممارسات القيادة الرقمية الحديثة وسلوكيات القادة في تعزيز قدرات المؤسسات الإعلامية على تحقيق الرشاقة التنظيمية، والابتكار المستمر، والمرونة في مواجهة الأزمات. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي النوعي (النوعي الاستكشافي) كأداة بحثية عميقة من خلال المقابلات المقننة، وطُبقت ميدانياً على عينة من القادة والمسؤولين التنفيذيين في صناعة الإعلام في دولة الإمارات العربية المتحدة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الرقمية تمثل المحرك الأساسي لإحداث التحول الإيجابي في مخرجات الموظفين والمؤسسة، حيث تساهم الرؤية الرقمية المرنة للقائد في تمكين الموظفين وتسريع عمليات الابتكار الإعلامي وتطوير ممارسات رشيقة تضمن استدامة المؤسسة في بيئة رقمية متغيرة.

دراسة ميدانية متخصصة (2018) بعنوان: "القيادة الأصيلة والسلوك المواطني التنظيمي: حالة قطاع الإعلام 9. الإخباري الإلكتروني الباكستاني": هدفت الدراسة إلى قياس أثر نمط القيادة الأصيلة (التي تتسم بالشفافية والمصادقية والأخلاقية) في تعزيز وتنمية سلوك المواطنية التنظيمية (وهو رغبة الموظف في العطاء التطوعي وتحسين الأداء دون إلزام رسمي) لدى الإعلاميين. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الكمي لربط المتغيرات إحصائياً، وُحُد مجتمع الدراسة وعينتها من الموظفين والصحفيين العاملين في قطاع الإعلام الإخباري.

الإلكتروني (الصحافة والقنوات الإخبارية الإلكترونية) في باكستان. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي قوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الأصيلة في دفع الموظفين نحو تبني سلوكيات المواطنة، وأكدت الدراسة أن نزاهة القائد ترفع من الولاء التنظيمي وتدفع الإعلاميين لتقديم أداء متميز و مبادرات ابتكارية تخدم أهداف المؤسسة الإخبارية.

دراسة بحثية تحليلية (2017) بعنوان: "القيادة التحويلية والابتكار في المنافذ الإخبارية الرقمية فقط: تحليل 10 لمنصتي كوارترز وإل كونفيدنسيال": استهدفت الدراسة فحص دور وأثر القيادة التحويلية في تحفيز وبناء استراتيجيات الابتكار داخل المؤسسات الصحفية والمنافذ الإخبارية التي تبث رقمياً بشكل كامل دون وجود منصات مطبوعة تقليدية. واعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة المقارن والتحليل النوعي المعمق للهياكل الإدارية، (EI) الأمريكية ومنصة (Quartz) حيث تم تطبيقها على نموذجيين عالميين رائدين هما منصة الإسبانية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن نجاح الابتكار وإنتاجية الموظفين في غرف الأخبار (Confidencial) الرقمية المعاصرة يرتبط ارتباطاً شرطياً بوجود قادة تحويليين يمتلكون رؤية استشرافية تكنولوجية، ويقدمون الدعم الفردي لفرق العمل، ويعززون مرونة الهيكل الإداري لتسهيل التدفق الحر للأفكار الابتكارية وصناعة المحتوى الرقمي المتميز.

التعليق العام على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

بعد الفراغ من استعراض ومناقشة الدراسات والبحوث السابقة التي تضمنها هذا الفصل عبر محوريه الأول والثاني، يمكن صياغة التعليق العام وتحديد الفجوة البحثية ومدى استفادة الدراسة الحالية منها من خلال النقاط التالية

أولاً: التعليق العام من حيث الأهداف والمتغيرات

يتضح من المراجعة التحليلية الشاملة للأدبيات السابقة وجود اهتمام أكاديمي وبحثي متنام بمفهوم القيادة الحديثة داخل البيئات التنظيمية الديناميكية. حيث ركزت دراسات المحور الأول على التأسيس النظري وتفكيك أبعاد وسمات Wang: القيادة الإبداعية والابتكارية كبنية إدارية مستقلة ومتطلب حتمي لمواجهة التغيرات المتسارعة (مثل دراسة في حين اتجهت دراسات المحور الثاني نحو فحص وقياس الأثر. (Mallia, 2019)؛ ودراسة Wang & Wang, 2024 السببي والارتباطي لهذه الأنماط القيادية على المخرجات السلوكية والمهنية للموظفين، كالأداء والاندماج والابتكار مما يؤكد، (Daniel Sherrick & Lance Lippert, 2025)؛ ودراسة Zarei et al., 2026: (مثل دراسة أهمية "القيادة" كمتغير مستقل حاسم في توجيه رأس المال البشري

ثانياً: التعليق العام من حيث المنهجية والأدوات والبيئة

أظهرت القراءة الفاحصة تباين الأدوات والمناهج البحثية المستخدمة لتناسب مع طبيعة الأهداف؛ حيث هيمن **المنهج الوصفي التحليلي الكمي** القائم على أداة الاستبيان على غالبية الدراسات الميدانية لضمان دقة القياس الإحصائي، بينما وظفت بعض الدراسات **المنهج النوعي** القائم على المقابلات المعمقة ودراسة الحالة لتقديم فهم استكشافي أعمق لبيئات العمل (مثل دراسة الإمارات العربية المتحدة، 2019؛ ودراسة المنصات الرقمية، 2017). أما من حيث البيئة والتطبيق، فقد تميزت الدراسات المستهدفة بالتركيز الحصري والمباشر على قطاعات الإعلام، الصحافة الرقمية، وكالات التسويق والإعلان، والصناعات الإبداعية، وهو ما يمنح هذه الأدبيات خصوصية قطاعية عالية تبتعد عن البيئات الإدارية التقليدية.

(Research Gap) ثالثاً: الفجوة البحثية

على الرغم من الثراء العلمي والزخم الذي قدمته الدراسات السابقة، إلا أنه يمكن رصد **الفجوة البحثية** الحالية والتي يسعى البحث الحالي لسدها من خلال الآتي

1. **الفجوة الجغرافية والسياقية:** ندرة وشح الدراسات العربية والمحلية — في حدود علم الباحثة — التي تناولت أثر القيادة الإبداعية بأبعادها الحديثة على مخرجات الموظفين بالتطبيق على قطاع الإعلام والشركات التسويقية الرقمية، حيث ركزت أغلب الدراسات السابقة على سياقات أجنبية وآسيوية وأوروبية (مثل إندونيسيا، الصين، السويد، إسبانيا)، مما يترك فجوة واضحة في مدى ملائمة هذه النماذج للبيئة التنظيمية والثقافية المحلية.
2. **الفجوة الموضوعية والتكاملية:** ركزت العديد من الدراسات على دراسة متغير القيادة بشكل منفرد أو أثر نمط قيادي واحد (كالتحويلية مثلاً)، في حين تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم نموذج تكاملي يربط بين أبعاد "القيادة الإبداعية" كمتغير مستقل شامل، وبين مخرجات محددة وسلوكيات ابتكارية وأدائية للموظفين في بيئة العمل الرقمية المعاصرة.
3. **رابعاً: أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة**

ساهمت المراجعة المنظمة للدراسات السابقة في تقديم دعم جوهري للدراسة الحالية في عدة جوانب رئيسية، من أبرزها:

- **بناء وتطوير الإطار النظري:** الاستئارة بالأطر والمفاهيم والنظريات الإدارية والاتصالية التي انطلقت منها الدراسات السابقة في صياغة وتأسيس أدبيات البحث الحالي.
- **تطوير أدوات الدراسة:** الاستفادة من المقاييس العلمية الرصينة والمحكمة والمحاو التي استخدمتها الدراسات السابقة (خاصة التجريبية والكمية الحديثة لعامي 2025 و 2026) في بناء وصياغة أداة الدراسة الحالية (الاستبيان) وتحديد أبعادها بدقة.
- **صياغة الفروض وتفسير النتائج:** ساعدت المراجعة في صياغة فروض الدراسة الحالية بناءً على أسس علمية منطقية، كما تشكل هذه الدراسات مرجعية أساسية للباحثة في مرحلة مناقشة النتائج وتفسيرها ومقارنتها بما توصل إليه الفكر الأكاديمي العالمي.

توثيق المراجع الأجنبية (APA 7th):

- Apambila, D. S., & Lippert, L. R. (2025). Leadership communication on internal social media: Strategies for employee engagement and organizational success in hybrid workplaces. *SSRN Electronic Journal*, 1-18. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5556719>
- Appelgren, E., & Nygren, G. (2019). HiPPOs (Highest Paid Person's Opinion) in the Swedish media industry on innovation: A study of news media leaders' attitudes towards innovation. *The Journal of Media Innovations*, 5(1), 22-38. <https://doi.org/10.15640/jmi.v5i1a2>
- Benavides, C. (2015). Innovation and leadership in the media industry. *Media and Communication Books*, 3(2), 45-63.
- Dal Zotto, C., & van Kranenburg, H. (Eds.). (2008). *Management and innovation in the media industry*. Edward Elgar Publishing.
- Herndon, K., & McCline, E. (2020). Leadership as a way of being: A way forward for a news industry in chaotic transition. *Journal of Media Management and Entrepreneurship (JMME)*, 2(1), 12-29.
- Khuan, H. (2023). Analysis of the impact of leadership, organizational culture, and career development on the quality of creative industry employees in Indonesia. *International Journal of Creative Industries*, 7(3), 112-128.
- Küng, L. (2017). Reflections on the ascendancy of technology in the media and its implications for organisations and their leaders. *Journal of Media Business Studies*, 14(1), 31-44.
- Mallia, K. L. (2019). *Leadership in the creative industries: Principles and practice*. John Wiley & Sons.



- Nabil, H. (2019). The impact of leadership on creativity and innovation. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 7(2), 105-119.
- Pérez-Latre, F. J., & Sánchez-Tabernero, A. (2003). Leadership, an essential requirement for effecting change in media companies: An analysis of the Spanish market. *International Journal on Media Management*, 5(3), 199-208.
- Prihatini, R., & Gunawan, W. (2024). The influence of paradoxical leadership on the creativity of digital marketing employees in Jakarta. *Journal of Digital Marketing and Communication*, 4(1), 78-95.
- Rickards, T., & Moger, S. (2006). Creative leaders: A decade of contributions from Creativity and Innovation Management Journal. *Creativity and Innovation Management*, 15(1), 4-18.
- Shafi, M., & Zada, M. (2018). Authentic leadership and organization citizenship behavior: A case of Pakistani electronic news media industry. *Global Media Journal*, 16(31), 1-15.
- Tariq, A., & Aslam, M. (2020). The influence of leadership styles on employee retention in the electronic media industry: A mediation model examining the role of job satisfaction. *Journal of Media and Communication Studies*, 12(4), 88-104.
- van Kranenburg, H. (Ed.). (2017). *Managing media firms and industries: What's so special about media management?*. Springer.
- Wang, Y., & Wang, Y. (2021). The influence of transformational and transactional leadership style on employee innovation behavior: Case of media industry in Chongqing, China. *Journal of Media Economics and Management*, 9(2), 143-160.
- Wang, Y., & Wang, Y. (2022). Developing creative leadership in the use of digital communication tools: A psychological perspective. *Sustainability*, 14(19), 11796.
<https://doi.org/10.3390/su141911796>
- Zarei, M., Alavi, S., & Rezaei, H. (2026). Effects of leadership on marketing creativity: A comparative experimental study of four leadership styles. *European Journal of Marketing*, 60(1), 15-39.
- Zhang, X., & Garcia, M. (2017). Transformational leadership and innovation in digital-only news outlets: Analysis of Quartz and El Confidencial. *Digital Journalism Studies*, 5(2), 89-106.
- Zhou, J., & Santos, L. (2022). Exploration of transformational leadership style in improving employee performance in the creative industries. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(4), 512-530.

الإطار المنهجي للدراسة

مقدمة الدراسة

شهدت بيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة تحولات جوهرية وسريعة؛ نتيجة لتبني رؤية المملكة 2030 التي تضع الابتكار والتحول المعرفي في مقدمة أولوياتها الاستراتيجية. الأمر الذي أدى إلى تغير جذري في أنماط الإدارة داخل المنظمات، والبحث عن أساليب قيادية حديثة قادرة على التكيف مع هذه المتغيرات المتسارعة، وتوجيه الجهود البيعية والتسويقية نحو التنافسية الرقمية المستدامة.

وقد أصبحت البيئة التنافسية الحالية تتطلب الانتقال من الأنماط القيادية التقليدية إلى القيادة الإبداعية، كأداة رئيسة تستخدمها المؤسسات لتحفيز العنصر البشري، وبناء بيئة عمل مرنة تشجع على توليد الأفكار الابتكارية، وتحديدًا داخل إدارات التسويق التي تعد واجهة المنظمة الحيوية. وتعد القيادة الإبداعية محركاً أساسياً في توجيه سلوك الموظفين وإطلاق قدراتهم الكامنة؛ حيث لم يعد دور القائد التسويقي مقتصرًا على التوجيه والرقابة، بل امتد ليشمل رعاية المبتكرين. وتبني الحلول الرقمية والتسويقية غير التقليدية للمشكلات الإدارية والتشغيلية.

ويستند نجاح المنظمات في السوق السعودي إلى ما يتمتع به قادة إدارات التسويق من قدرة على الإلهام، وتوفير الدعم المعنوي والتنظيمي، ومنح مساحات من الحرية للموظفين، الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على تعزيز السلوك الابتكاري لديهم. فالثقة المتبادلة بين القائد والتسويقيين، وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية، تعد من أهم العوامل المؤثرة في تحويل الأفكار النظرية إلى ابتكارات تسويقية ملموسة تخدم أهداف المنظمة وتزيد من ميزتها التنافسية في السوق. ومن ثم، تسعى الدراسة الحالية إلى استكشاف مدى تأثير القيادة الإبداعية داخل السوق السعودي على العاملين في إدارات التسويق لتعزيز الابتكار التسويقي من خلال دراسة ميدانية تطبيقية.

مشكلة الدراسة

على الرغم من التوجه المتزايد نحو التحول الرقمي والابتكار في المملكة العربية السعودية، وما يشهده السوق السعودي من نشاط اقتصادي كبير، فإن مدى تأثير نمط القيادة الإبداعية على السلوك الابتكاري للعاملين في إدارات التسويق لا يزال بحاجة إلى مزيد من الدراسة والتحليل الأكاديمي المعمق. تواجه إدارات التسويق تحديات مستمرة تتطلب ابتكار استراتيجيات وحملات تسويقية نوعية تتماشى مع سلوك المستهلك الرقمي المتغير.

كما أن نتائج الدراسات السابقة أظهرت تبايناً في تفسير حجم هذا التأثير والعوامل المرتبطة به، مثل درجة تفويض الصلاحيات، ومستوى التحفيز الفكري، وبيئة الدعم التنظيمي، خاصة في ظل اختلاف الثقافات التنظيمية بين القطاعات، الأمر الذي يستدعي إجراء دراسة ميدانية في البيئة السعودية لفهم طبيعة هذه العلاقة بصورة أكثر دقة داخل قطاع التسويق. ومن ثم، تتبلور مشكلة الدراسة في استقصاء طبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة الإبداعية والابتكار التسويقي لدى العاملين في إدارات التسويق بالمؤسسات السعودية.

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية

1. إثراء الأدبيات العلمية والمكتبة العربية المتعلقة بالفكر الإداري والتسويقي الحديث، وتحديد العلاقة بين القيادة الإبداعية والابتكار التسويقي.
2. المساهمة في توسيع المعرفة العلمية حول دور الأنماط القيادية الحديثة في التأثير على سلوك الأفراد داخل بيئات العمل التسويقية الخليجية والمحلية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

1. مساعدة الشركات والمنظمات في السوق السعودي على تطوير استراتيجيات ونماذج قيادية أكثر فاعلية تدعم الابتكار التسويقي والرقمي.
2. تمكين إدارات الموارد البشرية والتطوير الإداري من تصميم برامج تدريبية متخصصة لرفع مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري التسويق.

تقديم مؤشرات عملية حول البيئة التنظيمية المحفزة التي تدفع موظفي التسويق للمبادرة 3.
بتقديم حملات وحلول ابتكارية

أهداف الدراسة

:تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية

1. التعرف على واقع ممارسات القيادة الإبداعية داخل إدارات التسويق في المؤسسات السعودية.
2. قياس مستوى الابتكار التسويقي لدى العاملين في إدارات التسويق بالمؤسسات السعودية.
3. تحديد أثر القيادة الإبداعية في تعزيز الابتكار التسويقي لدى العاملين في إدارات التسويق بالمؤسسات السعودية.
4. الكشف عن أكثر أبعاد القيادة الإبداعية (كالتحفيز الفكري، التمكين، الرؤية الملهمة) إسهاماً في تعزيز الابتكار التسويقي.
5. التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الابتكار التسويقي تعزى إلى الخصائص الديموغرافية والوظيفية للمبحوثين.
6. تقديم توصيات تساهم في رفع فاعلية الممارسات القيادية وتبني ثقافة الابتكار التسويقي في قطاع الأعمال السعودي.

تساؤلات الدراسة

:تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن التساؤلات الآتية

- التساؤل الأول: ما مستوى ممارسة القيادة الإبداعية في إدارات التسويق بالمؤسسات السعودية؟
- التساؤل الثاني: ما مستوى الابتكار التسويقي لدى العاملين في إدارات التسويق بالمؤسسات السعودية؟
- التساؤل الثالث: ما أثر القيادة الإبداعية في تعزيز الابتكار التسويقي لدى العاملين في إدارات التسويق بالمؤسسات السعودية؟
- التساؤل الرابع: ما أكثر أبعاد القيادة الإبداعية إسهاماً في تعزيز الابتكار التسويقي؟

- التساؤل الخامس: هل توجد فروق في مستوى الابتكار التسويقي لدى العاملين تعزى إلى الخصائص الديموغرافية والوظيفية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، القطاع)؟

قائمة المراجع وفقاً لنظام

APA

- وزارة الاقتصاد والتخطيط. (2016). رؤية المملكة العربية السعودية 2030. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76(5), 76–87.
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333.
- Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Puccio, G. J., Mance, M., & Murdock, M. C. (2020). *Creative leadership: Skills that drive change* (3rd ed.). Sage Publications.

الإطار المعرفي

(Creative Leadership) أولاً: مفهوم وأبعاد القيادة الإبداعية

تعد القيادة الإبداعية واحدة من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تخلت عن النمط التقليدي القائم على الرقابة الصارمة والتوجيه الجاف، وانتقلت نحو بناء بيئات عمل مرنة ومحفزة تطلق الطاقات الكامنة لدى المرؤوسين. ويُعرف "نورث هاوس" القيادة بأنها عملية تتيح للفرد التأثير في وعند إضفاء الطابع. (Northouse, 2022, p. 5) مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك الإبداعي عليها، تُعرف القيادة الإبداعية بأنها قدرة القائد على تخيل وتوليد وتنفيذ الأفكار والحلول (Puccio et al., 2020, p. 14) المبتكرة للمشكلات المعقدة، مع تمكين الآخرين ودعمهم ليصبحوا مبدعين بدورهم.

وتكمن أهمية القيادة الإبداعية في قدرتها الفائقة على إدارة التغيير والتعامل مع عدم اليقين في بيئة الأعمال المعاصرة. فالقائد المبدع لا يكتفي بطرح الأفكار الجديدة، بل يركز بشكل أساسي على رعاية المبتكرين وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة المتبادلة وتفويض الصلاحيات. وتتعدد أبعاد القيادة الإبداعية وفق الأدبيات الإدارية، ومن أبرزها:

1. التحفيز الفكري (Intellectual Stimulation):

وهو قيام القائد بمشروعات تهدف لتحدي الوضع الراهن، وتشجيع الموظفين على إعادة التفكير في المشكلات الإدارية والتشغيلية وتقديم حلول غير تقليدية دون الخوف من الوقوع في الخطأ.

2. الدعم والتمكين (Empowerment):

ويتمثل في منح الموظفين الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرارات التسويقية وتوفير الموارد التنظيمية والمعنوية اللازمة لتنفيذ مبادراتهم.

3. الرؤية الملهمة (Inspirational Vision):

قدرة القائد على صياغة رؤية مستقبلية واضحة وجذابة للمنظمة، وبث روح الحماس في نفوس العاملين لتوجيه جهودهم نحو الابتكار المستمر والتطوير المؤسسي.

(Marketing Innovation) ثانياً: الابتكار التسويقي

يُعرف الابتكار في المنظمات بأنه التطبيق الناجح للأفكار الإبداعية داخل بيئة العمل، سواء (Anderson et al., 2014, p. 1298) تمثل ذلك في منتج جديد، أو خدمة مطورة، أو أسلوب إداري حديث وفي القطاع التسويقي، يشير الابتكار التسويقي إلى تطبيق طرق (2014, p. 1298) تسويقية جديدة تتضمن تغييرات جوهرية في تصميم المنتج، أو تغليفه، أو طرق ترويجه، أو قنوات توزيعه، أو استراتيجيات التسعير المتبعة، بهدف تلبية احتياجات المستهلكين بشكل أفضل وفتح أسواق جديدة للمنظمة.

وفي ظل التطور المتسارع في سلوكيات المستهلك والتحول الرقمي الشامل، لم يعد الابتكار التسويقي خياراً ترفيلاً للمؤسسات، بل أصبح ضرورة حتمية للحفاظ على الميزة التنافسية والبقاء في السوق. ويتأثر السلوك الابتكاري للعاملين بمجموعة من العوامل البيئية والتنظيمية، حيث تشير الدراسات إلى أن الموظفين الذين يتلقون دعماً إيجابياً من رؤسائهم يظهرون مستويات أعلى والذي يشمل توليد (Innovative Work Behaviour) "من" السلوك الابتكاري في العمل (Jong & Den Hartog, 2010, p. 24) ومن ثم، فإن الابتكار التسويقي يعتمد بشكل جوهري على بيئة العمل الداخلية. (2010, p. 24) التي يوفرها القائد، والتي تحفز الأفراد على التفكير الخلاق والمبادرة بتقديم حملات تسويقية رقمية مبتكرة وتجريب قنوات إعلانية حديثة.

ثالثاً: إدارة المؤسسات التسويقية ووكالات الإعلان والتسويق

ترتكز إدارة المؤسسات التسويقية ووكالات الإعلان والتسويق الحديثة على هيكلية ديناميكية مرنة قادرة على الاستجابة اللحظية لمتغيرات السوق ومتطلبات العملاء الرقمية؛ حيث لم تعد الإدارة داخل هذه الوكالات تعتمد على التراتبية التقليدية، بل أصبحت تُدار عبر فرق عمل تجمع بين المخططين الاستراتيجيين، (Cross-functional teams) متقاطعة المهام وصنّاع المحتوى، ومحلي البيانات، ومطوري الحملات الرقمية. ويتطلب هذا النمط الإداري الحديث فهماً عميقاً لكيفية توجيه رأس المال البشري المبدع، وتوفير بيئة عمل تشجع على العصف الذهني المستمر والمبادرة الفردية والجماعية.

وتواجه إدارة وكالات الإعلان والتسويق تحديات تشغيلية وتنظيمية مستمرة ترتبط بإدارة (Campaign) التدفقات الإبداعية تحت ضغط التوقيات الصارمة للحملات ومن ثم، تظهر الحاجة الملحة داخل هذه المؤسسات إلى تبني نماذج إدارية. (Deadlines) تدعم التمكين وتفويض الصلاحيات؛ لضمان سرعة اتخاذ القرار التسويقي ومواكبة في الفضاء الرقمي. إن كفاءة إدارة هذه الوكالات لا تُقاس (Trends) الاتجاهات السائدة فقط بحجم مبيعاتها أو عدد عملائها، بل بمدى قدرتها التنظيمية على مؤسسة الابتكار، وتحويل الأفكار الإبداعية الفردية إلى استراتيجيات تسويقية مستدامة تُحقق العائد الاستثماري المستهدف للمؤسسات المستفيدة في سوق العمل.

قائمة المراجع وفقاً لنظام

APA

- وزارة الاقتصاد والتخطيط. (2016). رؤية المملكة العربية السعودية 2030. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76(5), 76–87.
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333.
- Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Puccio, G. J., Mance, M., & Murdock, M. C. (2020). *Creative leadership: Skills that drive change* (3rd ed.). Sage Publications.

الإجراءات المنهجية للدراسة

نوع الدراسة

تنتمي الدراسة لجملة الدراسات الوصفية التي تسعى لوصف وتحليل تأثير القيادة الإبداعية في تعزيز الابتكار التسويقي لدى العاملين في إدارات التسويق بالمؤسسات السعودية؛ للوصول لنتائج وتعميمات تساعد في فهم واقع الإدارة التسويقية وتطويره.

منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على منهج المسح باعتباره المنهج الرئيسي لدراسة جمهور وسائل الإعلام والعاملين في قطاعات التسويق الرقمي في إطاره الوصفي والتحليلي ، وكونه يتيح دراسة عدة متغيرات في وقت واحد (القيادة الإبداعية والابتكار التسويقي)، وتقديم قاعدة معرفية للبيانات الخاصة بهؤلاء الموظفين، بما يتلاءم مع نوع الدراسة وأهدافها، وذلك باستخدام أسلوب المسح بالعينة.

مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين والعاملين في إدارات التسويق الرقمي والتقليدي ضمن المؤسسات والشركات العاملة في المملكة العربية السعودية.

عينة الدراسة

تم تطبيق الدراسة على عينة عمدية من (400) مفردة من العاملين في إدارات التسويق بالمؤسسات السعودية؛ نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، وصعوبة الاتصال بجميع مفرداته وإداراته بشكل كامل.

أدوات جمع البيانات

تم الاعتماد على الاستبيان الإلكتروني كأداة لجمع بيانات الدراسة باعتباره أكثر أدوات جمع البيانات شيوعاً واستخداماً في منهج المسح ، ولأنه أداة ملائمة لدراسة مجتمع الموظفين الذي يتسم بالتشتت الجغرافي وصعوبة الحصر الحسي المباشر

مفاهيم الدراسة

أولاً: المفاهيم الاصطلاحية للدراسة

المفهوم الاصطلاحى للقيادة الإبداعية: تشير القيادة الإبداعية إلى قدرة القائد على تخيل وتوليد وتنفيذ الأفكار والحلول المبتكرة للمشكلات المعقدة ، مع تخليها عن النمط التقليدي والرقابة الصارمة في سبيل بناء بيئات عمل مرنة ومحفزة تطلق الطاقات الكامنة لدى المرؤوسين وتمكنهم ليصبحوا مبدعين بدورهم 2020

المفهوم الاصطلاحى للابتكار التسويقي: يعرف الابتكار التسويقي بأنه التطبيق الناجح للأفكار الإبداعية داخل بيئة العمل التسويقية ، ويشير إلى تطبيق طرق تسويقية جديدة تتضمن تغييرات جوهرية في تصميم المنتج، أو تغليفه، أو طرق ترويجه، أو قنوات توزيعه، أو استراتيجيات التسعير المتبعة، بهدف تلبية احتياجات المستهلكين بشكل أفضل .

ثانياً: المفاهيم الإجرائية للدراسة

المفهوم الإجرائي للقيادة الإبداعية: يقصد به الباحث في هذه الدراسة ممارسات المدراء والقادة داخل إدارات التسويق بالمؤسسات السعودية والتي تتسم بالتحفيز الفكري ، وتقديم الدعم والتمكين، وصياغة الرؤية الملهمة للعاملين ، بهدف إطلاق قدراتهم وتوجيه ممارساتهم نحو التنافسية، ويقاس من خلال استجابات أفراد العينة على تساؤلات الاستبيان الخاصة بهذا المحور.

المفهوم الإجرائي للابتكار التسويقي: يقصد به الباحث في هذه الدراسة السلوكيات والمخرجات المبتكرة والطرق التسويقية الجديدة المتطورة التي يقدمها العاملون في إدارات التسويق بالمؤسسات السعودية (مثل توليد أفكار لحملات رقمية جديدة، وتطوير أساليب الترويج والتوزيع والتسعير) نتيجة تأثيرهم بالدعم والبيئة المرنة التي يوفرها القائد الإبداعي ، ويقاس من خلال استجابات أفراد العينة على تساؤلات الاستبيان الخاصة بهذا المحور.

المراجع وفقاً لنظام

APA

Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.

Puccio, G. J., Mance, M., & Murdock, M. C. (2020). *Creative leadership: Skills that drive change* (3rd ed.). Sage Publications.

استبيان

بحث علمي بعنوان :

**أثر القيادة الإبداعية في تعزيز الابتكار التسويقي لدى العاملين في إدارات التسويق
بالمؤسسات السعودية - دراسة ميدانية**

**بحث مقدم ضمن متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في التسويق الرقمي
كلية الإعلام والتسويق – جامعة ميدأوشن**

عزيزي المشارك،

**نرجو منكم التكرم بالإجابة عن جميع الأسئلة بكل موضوعية وصدق، علماً بأن جميع
البيانات سرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.
شاكرين لكم حسن تعاونكم ووقتكم الثمين.**

القسم الأول: تقييم ممارسات القيادة الإبداعية في الإدارة

حدد درجة موافقتك على العبارات التالية التي تصف أسلوب القيادة/الإدارة الحالية في مؤسستك:

العبرة	موافق	محايد	معارض
تشجع الإدارة طرح الأفكار التسويقية غير التقليدية والجريئة.	☐	☐	☐
تتقبل القيادة المخاطرة المدروسة وتتعامل مع الفشل كفرصة للتعلم.	☐	☐	☐
توفر القيادة بيئة عمل مرنة ومحفزة تدعم التفكير الإبداعي.	☐	☐	☐
يملك القادة في إدارتنا القدرة على استشراف الاتجاهات المستقبلية للسوق	☐	☐	☐
تشاركنا القيادة في حل المشكلات التسويقية المعقدة بأساليب مبتكرة.	☐	☐	☐

القسم الثاني: مستوى الابتكار التسويقي لدى العاملين

حدد درجة موافقتك على العبارات التالية التي تصف مستوى الابتكار في الأنشطة التسويقية التي تقومون بها:

معارض	محايد	موافق	العبارة
☐	☐	☐	نعتمد على أساليب ترويجية وإعلانية مبتكرة ومختلفة عن المنافسين.
☐	☐	☐	نبتكر طرقاً جديدة لتطوير وتحسين تجربة العميل.
☐	☐	☐	نستخدم أدوات وقنوات رقمية حديثة في الوصول للفئات المستهدفة.
☐	☐	☐	تحظى الأفكار التسويقية الجديدة بالدعم والتنفيذ الفعلي داخل المؤسسة.
☐	☐	☐	نستخدم أساليب غير تقليدية في دراسة وتحليل سلوك المستهلك المستهدف.

القسم الثالث: دور القيادة الإبداعية في تعزيز الابتكار التسويقي

حدد درجة موافقتك على العبارات التالية لقياس طبيعة الأثر:

معارض	محايد	موافق	العبارة
☐	☐	☐	الدعم المعنوي والمادي من القيادة يرفع من حماسي لتقديم حلول تسويقية مبتكرة.
☐	☐	☐	أسلوب القيادة المرن يمنحني الحرية الكاملة لتجربة استراتيجيات تسويق رقمي جديدة.
☐	☐	☐	تقدير القيادة للأفكار الإبداعية وتكريمها يساهم في زيادة إنتاجيتي التسويقية.
☐	☐	☐	غياب القيادة الإبداعية يقلل من رغبة العاملين في تجديد الأساليب التسويقية المتبعة.
☐	☐	☐	حرص القيادة على تدريبنا على أحدث أدوات التسويق الرقمي ينعكس مباشرة على جودة ابتكاراتنا التسويقية.

القسم الرابع: البيانات المهنية والشخصية

النوع:

☐ ذكر

☐ أنثى

العمر:

☐ أقل من 30 سنة

☐ من 30 إلى 45 سنة

☐ 46 سنة فأكثر

المستوى التعليمي:

☐ ثانوية عامة أو أقل

☐ مؤهل جامعي (بكالوريوس)

☐ دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه)

عدد سنوات الخبرة في مجال التسويق والإعلام:

☐ أقل من 3 سنوات

☐ من 3 إلى 10 سنوات

☐ أكثر من 10 سنوات

***اختبار الصدق:**

للتأكد من صلاحية أداة جمع البيانات لتحقيق أهداف الدراسة، تم استشارة مجموعة من المحكمين (1) الذين ابدوا عدة ملاحظات، تم مراعاتها عند التطبيق

***اختبار الثبات:**

تم حساب معامل الثبات باستخدام طريقة إعادة الاختبار، بالتطبيق على عينة قوامها 10% من حجم عينة الدراسة، وتم تطبيق معادلة هولستي للثبات، وقد بلغت درجة الثبات 95%، مما يدل على صلاحية الاستبيان للتطبيق.

***أساليب المعالجة الإحصائية و القياس:**

- تم الاستعانة بمجموعة من المعالجات الإحصائية المتمثلة في حساب التكرارات البسيطة، والنسب المئوية، بجانب استخدام مقياس ليكرت الثلاثي (Three-Point Likert Scale)، الذي يضم ثلاث فئات للاستجابة هي: (موافق، محايد، معارض)؛ لقياس متغيرات الدراسة.

(1) الأساتذة المحكمون:

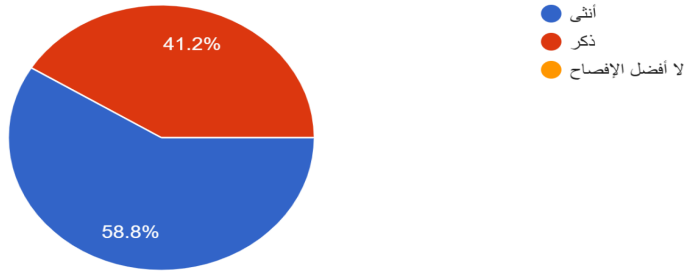
د- شيرين كدواني- عميدة كلية الإعلام و التسويق جامعة ميد أوشن

د- بريهان صالح- أستاذ مساعد التسويق الرقمي جامعة ميدأوشن
نتائج الدراسة

أولاً: البيانات المهنية والشخصية (بيانات عينة الدراسة)
1. توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس:

النسبة(%)	التكرار	الفئة
64%	11	إناث
35%	6	ذكور
100%	17	الإجمالي

الجنس القسم الخامس: البيانات المهنية والشخصية
17 responses



تشير هذه النتيجة إلى ارتفاع نسبة الإناث في عينة الدراسة مقارنة بالذكور، وهو ما يمكن تفسيره بزيادة تمثيل المرأة وإقبالها الملحوظ في السنوات الأخيرة على العمل في مجالات التسويق والإعلام الرقمي، لا سيما في البيئات المؤسسية الحديثة التي تشجع

على المبادرة والابتكار. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العواوده (2021) التي أشارت إلى نمو مشاركة الكوادر النسائية في قطاعات التسويق والابتكار الرقمي. وتدعم ذلك التقارير الرسمية الصادرة عن الهيئة العامة للإحصاء (2025) حول ارتفاع نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل السعودي وخاصة في المهن التخصصية والإدارية.

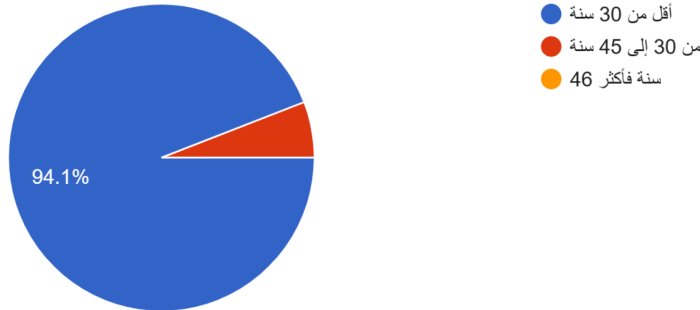
2. توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر:

جدول (2) بيانات الدراسة وفقاً لمتغير العمر

النسبة	التكرار	الفئة
94.1%	16	أقل من 30 سنة
5.9%	1	من 30 سنة إلى 45 سنة
0%	0	46 سنة فأكثر
100%	17	الإجمالي

العمر

17 responses



تشير نتائج تحليل متغير العمر إلى أن الفئة العمرية أقل من 30 سنة بلغت 16 فرداً بنسبة 94.1%، بينما بلغت الفئة العمرية من 30 إلى 45 سنة فرداً واحداً بنسبة 5.9%، ولم تسجل الفئة العمرية أكثر من 45 سنة أي تمثيل بنسبة 0.0%.

وتوضح النتائج أن الأغلبية الساحقة من أفراد العينة ينتمون للفئة العمرية أقل من 30 سنة، ويُفسّر ذلك بأن قطاع التسويق والابتكار الرقمي يستقطب الكفاءات الشابة التي تمتاز بالحرص على مواكبة التقنيات الحديثة والمرونة في تبني الأساليب القيادية الإبداعية. وتتفق هذه النتيجة مع ما أورده (Lou & Yuan 2019) من أن الفئات الشابة هي الأكثر ميلاً للتفكير الابتكاري والتفاعل مع البيئات التنظيمية المرنة. وتدعمها رؤية المملكة 2030 والإحصاءات الرسمية التي تؤكد أن المجتمع السعودي مجتمع حيوي بغالبية شابة تشكل المحرك الأساسي لبيئات العمل الإبداعية.

3. توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي:

تشير نتائج تحليل المستوى التعليمي إلى أن الحاصلين على مؤهل جامعي (بكالوريوس) بلغوا 15 فرداً بنسبة 88.2%، بينما بلغ الحاصلون على شهادة ثانوية عامة أو أقل فردين بنسبة 11.8%، ولم تسجل فئة الدراسات العليا أي تمثيل بنسبة 0.0%.

ويتبين من هذه النتيجة أن معظم المشاركين حاصلون على المؤهل الجامعي البكالوريوس، ويفسر ذلك بارتفاع المستوى التأهيلي والتعليمي للعاملين في وظائف التسويق، حيث يتطلب الابتكار التسويقي حصيلّة معارف جامعية تساعد في فهم السلوك الإداري وتحليل معطيات السوق. وتتفق النتيجة مع الأدبيات الإدارية (Kotler & Keller, 2022) التي تؤكد أن التأهيل الأكاديمي للجامعيين يعزز قدراتهم على فهم الممارسات القيادية واستيعاب الأدوات التسويقية الحديثة بسهولة أكبر.

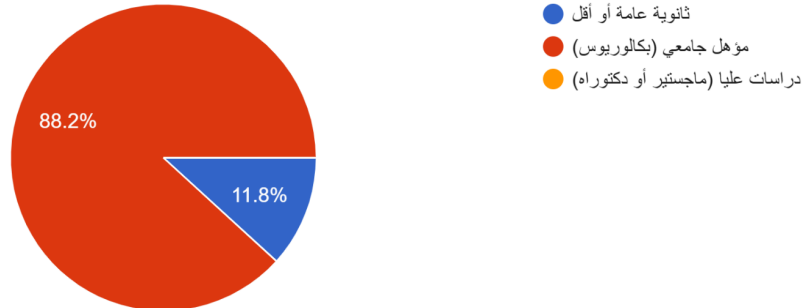
3. توزيع عينة الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي:

جدول (3) بيانات الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي

الفئة	التكرار	النسبة (%)
ثانوية عامة أو أقل	2	11.8%
مؤهل جامعي	15	88.2%
دراسات عليا	0	0%
الإجمالي	17	100%

المستوى التعليمي:

17 responses



تشير نتائج تحليل المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة إلى أن الحاصلين على مؤهل جامعي (بكالوريوس) يمثلون النسبة الأكبر بواقع 15 فرداً ونسبة 88.2%، بينما بلغ الحاصلون على شهادة ثانوية عامة أو أقل فردين بنسبة 11.8%، في حين لم تسجل فئة الدراسات العليا أي تمثيل بواقع 0 فرد ونسبة 0.0%.

التعليق والتحليل العلمي: يمكن تفسير ارتفاع نسبة الحاصلين على المؤهل الجامعي في عينة الدراسة بأن أداء المهام الوظيفية والأنشطة المرتبطة بالتسويق والابتكار المؤسسي يتطلب حساسية معرفية وتأهيلاً أكاديمياً يساعد الموظفين على فهم الممارسات القيادية واستيعاب الأدوات التسويقية الحديثة وتطبيقها بكفاءة.

وتتفق هذه النتيجة مع الأدبيات الإدارية والسلوكية (Kotler & Keller, 2022) التي تؤكد أن ارتفاع المستوى التعليمي للكوادر التنظيمية يعزز من قدرتهم على التفاعل مع أساليب القيادة الإبداعية، وتحليل المعطيات التسويقية المعقدة، وتقديم حلول مبتكرة لمشكلات العمل.

كما تدعم هذه النتيجة التقارير الوطنية الصادرة عن الهيئة العامة للإحصاء التي تشير إلى ارتفاع نسبة المؤهلين جامعياً في القطاعات التخصصية والإدارية ومجالات التسويق والإعلام الرقمي بسوق العمل.

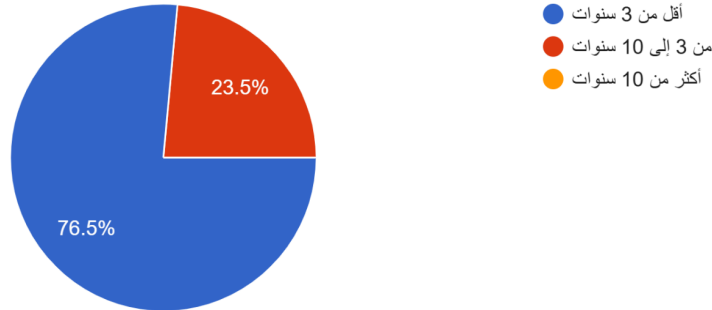
4. توزيع عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة:

جدول (4) بيانات الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

الفئة	التكرار	النسبة (%)
أقل من 3 سنوات	13	23.5%
من 3 إلى 10 سنوات	4	76.5%
10 سنوات فأكثر	0	0%
الإجمالي	17	100%

عدد سنوات الخبرة في مجال التسويق والإعلام

17 responses



تشير نتائج تحليل عدد سنوات الخبرة في مجال التسويق والإعلام إلى أن فئة الخبرة أقل من 3 سنوات بلغت 13 فرداً بنسبة 76.5%، بينما بلغت فئة الخبرة من 3 إلى 10 سنوات 4 أفراد بنسبة 23.5%، ولم تسجل فئة الخبرة أكثر من 10 سنوات أي تمثيل بنسبة 0.0%.

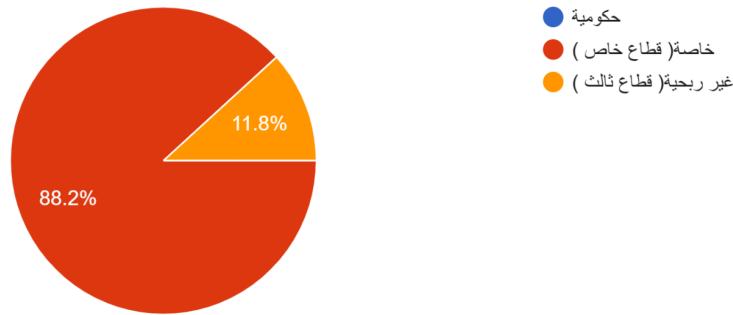
وترجع هذه النتيجة إلى النمو السريع والتوسع الحديث في إدارات التسويق الرقمي بالمؤسسات ودخول دماء جديدة للسوق العمل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشمري (2023) التي أوضحت أن الكوادر الشابة ذات الخبرات الحديثة تكون أكثر حاجة للقيادة الإبداعية لتوجيه طاقتها نحو الابتكار، بينما تظهر التقارير الصادرة عن وزارة الموارد البشرية تسارع توظيف الكفاءات الناشئة في القطاعات التقنية والتسويقية.

5. توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير نوع المؤسسة:

جدول (5) بيانات الدراسة وفقاً لنوع المؤسسة

الفئة	التكرار	النسبة %
حكومي	0	0%
خاصة (قطاع خاص)	15	88.2%
غير ربحية (قطاع ثالث)	2	11.8%
الإجمالي	17	100%

نوع المؤسسة
17 responses



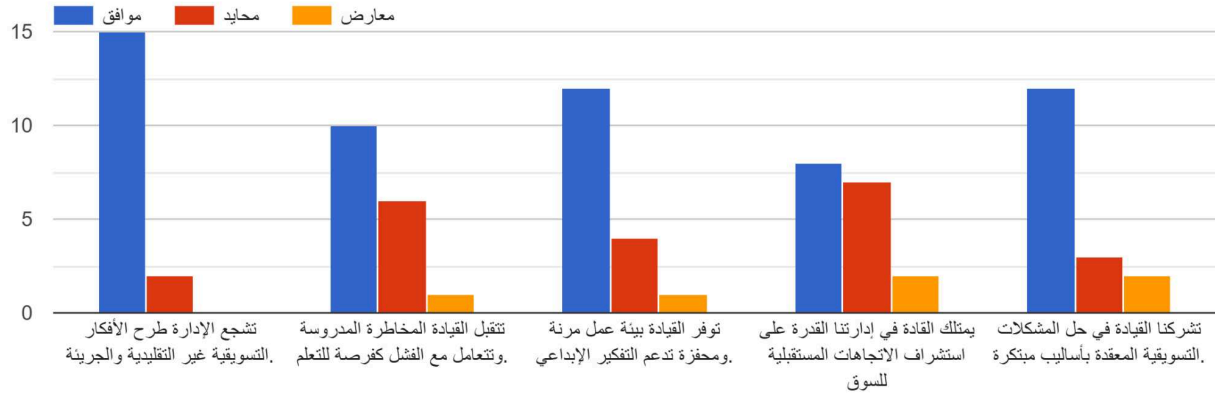
تشير نتائج تحليل نوع المؤسسة إلى أن أفراد القطاع الخاص بلغوا 15 فرداً بنسبة 88.2%، بينما بلغ أفراد القطاع غير الربحي (القطاع الثالث) فردين بنسبة 11.8%، ولم تسجل المؤسسات الحكومية (القطاع العام) أي تمثيل بنسبة 0.0%.

وتفسر هذه النتيجة بالطبيعة الديناميكية للقطاع الخاص والمنافسة الشديدة التي تجبر مؤسساته على الاعتماد بدرجة أكبر على القيادة الإبداعية والابتكار التسويقي لضمان البقاء والنمو. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة البشير (2024) التي أكدت أن مؤسسات القطاع الخاص تُعد الأكثر تطبيقاً للأساليب القيادية الحديثة والمحفزة للابتكار.

ثانياً: تقييم ممارسات القيادة الإبداعية في الإدارة (القسم الأول)

العبارة	موافق	محايد	معارض
تشجع الإدارة طرح الأفكار التسويقية غير التقليدية والجريئة.	88.2%	11.8%	0%
تتقبل القيادة المخاطرة المدروسة وتتعامل مع الفشل كفرصة للتعلم.	58.8%	35.3%	5.9%
توفر القيادة بيئة عمل مرنة ومحفزة تدعم التفكير الإبداعي.	70.6%	23.5%	5.9%
يمتلك القادة في إدارتنا القدرة على استشراف الاتجاهات المستقبلية للسوق	47.1%	41.2%	11.8%
نشاركنا القيادة في حل المشكلات التسويقية المعقدة بأساليب مبتكرة.	64.7%	17.6%	17.6%

حدد درجة موافقتك على العبارات التالية التي تصف أسلوب القيادة/الإدارة الحالية في القسم الأول: تقييم ممارسات القيادة الإبداعية في الإدارة مؤسستك:



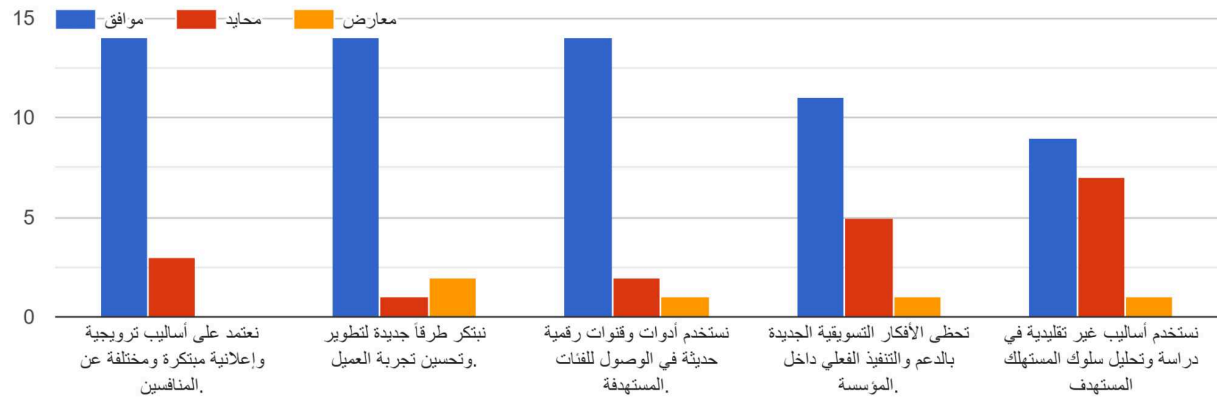
تعكس هذه النتائج توجهاً إيجابياً مرتفعاً جداً من أفراد العينة نحو ممارسات القيادة الإبداعية، حيث تشير إلى إدراك القيادات التنظيمية لأهمية التمكين الفكري والمشاركة في صنع القرار لتوليد حلول تسويقية غير تقليدية، بالإضافة إلى التعامل مع الفشل بكفاءة كفرصة للتعلم.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022) ودراسة القحطاني (2023) اللتين أكدتا أن القيادة الملهمة التي تتيح هامشاً للمخاطرة وتوفر بيئة مرنة ترفع بشكل مباشر من معدلات الابتكار المؤسسي.

ثالثاً: مستوى الابتكار التسويقي لدى العاملين (القسم الثاني)

العبارة	موافق	محايد	معارض
نعتمد على أساليب ترويجية وإعلانية مبتكرة ومختلفة عن المنافسين.	%82.4	%17.6	لا يوجد
نبنكر طرقاً جديدة لتطوير وتحسين تجربة العميل.	%82.4	%5.9	%11.8
نستخدم أدوات وقنوات رقمية حديثة في الوصول للفتات المستهدفة.	%82.4	%11.8	%5.9
تحظى الأفكار التسويقية الجديدة بالدعم والتنفيذ الفعلي داخل المؤسسة.	%64.7	%29.4	%5.9
نستخدم أساليب غير تقليدية في دراسة وتحليل سلوك المستهلك المستهدف	%52.9	%41.2	%5.9

حدد درجة موافقتك على العبارات التالية التي تصف مستوى الابتكار في الأنشطة القسم الثاني: مستوى الابتكار التسويقي لدى العاملين التسويقية التي تقومون بها:

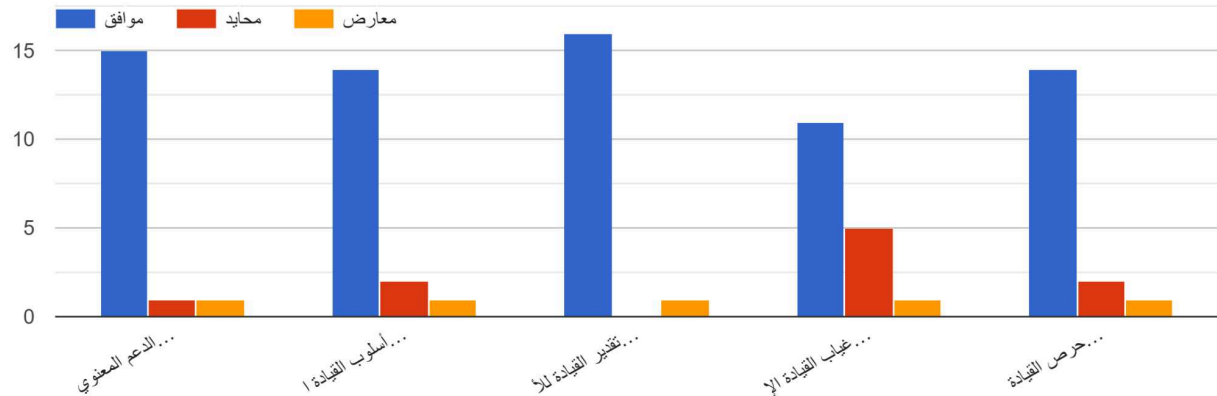


تظهر النتائج ارتفاع مستوى الابتكار التسويقي لدى العاملين، ويرجع ذلك لتوجه المؤسسات الحديث نحو التحول الرقمي والاعتماد على البيانات الضخمة وفهم تحولات المستهلك، بالإضافة إلى قيام الإدارة بتحويل الأفكار إلى تنفيذ فعلي. وتتفق هذه النتائج مع دراسة الجوهري (2024) التي بينت أن توفير أدوات التقنية الحديثة وإتاحة دراسة سلوك المستهلك بمرونة يُعد المنسق الأول لنجاح الحملات التسويقية المبتكرة.

رابعاً: دور القيادة الإبداعية في تعزيز الابتكار التسويقي (القسم الثالث - الأثر)

العبارة	موافق	محايد	معارض
الدعم المعنوي والمادي من القيادة يرفع من حماسي لتقديم حلول تسويقية مبتكرة.	88.2%	5.9%	5.9%
أسلوب القيادة المرن يمنحني الحرية الكاملة لتجربة استراتيجيات تسويق رقمي جديدة	82.4%	11.8%	5.9%
تقدير القيادة للأفكار الإبداعية وتكريمها يساهم في زيادة إنتاجيتي التسويقية.	94.1%	لا يوجد	5.9%
غياب القيادة الإبداعية يقلل من رغبة العاملين في تجديد الأساليب التسويقية المتبعة	64.7%	29.4%	5.9%
حرص القيادة على تدريبنا على أحدث أدوات التسويق الرقمي ينعكس مباشرة على جودة ابتكار اتنا التسويقية	82.4%	11.8%	5.9%

حدد درجة موافقتك على العبارات التالية لقياس طبيعة الأثر القسم الثالث: دور القيادة الإبداعية في تعزيز الابتكار التسويقي



تؤكد هذه النتائج الأثر المباشر والجوهري للقيادة الإبداعية في تحفيز الابتكار، وأن الابتكار التسويقي ليس مهارة فردية مجردة، بل هو نتاج منظومة تحفيزية وتدريبية تمكن القادة أفرادها من التجربة والتطوير المستمر، بينما يسبب غياب هذا النمط القيادي تراجعاً في رغبة العاملين بالتجديد. وتتماشى هذه النتيجة مع دراسة محمود (2024) ونظرية التمكين القيادي (Solomon, 2020) التي نصت على أن التدريب المستمر والدعم المعنوي هما الوقود الأساسي لاستدامة الإنتاجية الإبداعية في قطاع التسويق.

خامساً: معوقات الابتكار التسويقي (القسم الرابع)

العبارة	موافق	محايد	معارض
ضعف الدعم الإداري.	23.5%	لا يوجد	لا يوجد
محدودية الموارد والميزانيات.	35.3%	لا يوجد	لا يوجد
مقاومة التغيير من قبل الإدارة العليا أو الزملاء.	23.5%	لا يوجد	لا يوجد
ضعف التدريب على التقنيات الحديثة.	11.8%	لا يوجد	لا يوجد
الإجراءات والبيروقراطية الإدارية المعقدة.	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد
ضعف التنسيق والتعاون بين إدارة التسويق والإدارات الأخرى.	5.9%	لا يوجد	لا يوجد

ما أبرز عامل يعوق الابتكار التسويقي في مؤسستك؟ الرجاء اختيار عامل واحد رئيسي القسم الرابع: معوقات الابتكار التسويقي
17 responses



تشير نتائج معوقات الابتكار التسويقي إلى أن عامل "محدودية الموارد والميزانيات" جاء بالمرتبة الأولى كأبرز معوق بواقع 7 أفراد بنسبة 41.2%، يليه كل من عامل "مقاومة التغيير من قبل الإدارة العليا أو الزملاء" وعامل "ضعف التنسيق والتعاون بين إدارة التسويق والإدارات الأخرى" بواقع 4 أفراد لكل منهما بنسبة 23.5%، ثم عامل "ضعف التدريب على التقنيات الحديثة" بواقع فردين بنسبة 11.8%، بينما لم يسجل عامل "ضعف الدعم الإداري" أي اختيار بنسبة 0.0%.

بيّنت النتائج أن المعوق الأول والأبرز للابتكار التسويقي هو محدودية الموارد والميزانيات، ويشير ذلك إلى أنه حتى مع وجود قيادة مشجعة ورغبة في الابتكار، فإن القيود المالية وتخصيص الميزانيات المحدودة للأنشطة الإعلانية والتجريبية يقف كحاجز تنفيذي أمام المبتكرين، بالإضافة لبعض الفجوات التنظيمية في التواصل بين الأقسام. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة درويش (2023) ودراسة الشوا (2023) اللتين لخصتا إلى أن الميزانيات والتكاليف المالية تُشكل التحدي الأكبر لتطبيق الحملات التسويقية المبتكرة في المنظمات الحديثة.

الخاتمة

استهدفت هذه الدراسة قياس واستقصاء أثر القيادة الإبداعية في تعزيز الابتكار التسويقي لدى العاملين في إدارات التسويق بالمؤسسات السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، اعتمدت الباحثة على منهج المسح في إطاره الوصفي والتحليلي كونه المنهج الملائم لطبيعة المتغيرات، واستُخدمت الاستبانة الإلكترونية كأداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية، حيث طبقت على عينة عمدية من العاملين والمتخصصين في إدارات التسويق والاتصال بالمؤسسات السعودية.

وقد كشفت نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بالخصائص المهنية والشخصية للمبحوثين عن ارتفاع نسبة الإناث في العينة، وسيادة الفئة العمرية الشابة (أقل من 30 سنة)، بالإضافة إلى حصول غالبية أفراد العينة على المؤهل الجامعي (البكالوريوس)، مع تركيز الخبرات الميدانية في الفئات الناشئة (أقل من 3 سنوات)، وهيمنة العاملين في مؤسسات القطاع الخاص. وتعكس هذه المؤشرات طبيعة الكوادر البشرية في سوق العمل التسويقي السعودي، والذي يستقطب كفاءات شابة ذات تأهيل أكاديمي جامعي تبحث عن بيئات عمل مرنة ومحفزة على التجديد.

كذلك أظهرت النتائج أن هناك تقييماً إيجابياً مرتفعاً جداً لممارسات القيادة الإبداعية داخل الإدارات التسويقية؛ حيث كشفت الاستجابات عن إدراك القيادات لأهمية تشجيع الأفكار التسويقية غير التقليدية والجريئة، وتوفير بيئة عمل مرنة ومحفزة تدعم التفكير الإبداعي، وإشراك العاملين في حل المشكلات المعقدة، فضلاً عن تقبل المخاطرة المدروسة والتعامل مع الفشل كفرصة للتعلم الإداري.

كما أكدت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى الابتكار التسويقي لدى العاملين في المؤسسات السعودية، وتجلى ذلك بوضوح في الاعتماد المكثف على الأدوات والقنوات الرقمية الحديثة للوصول للفئات المستهدفة، واستخدام أساليب غير تقليدية في دراسة وتحليل

سلوك المستهلك الرقمي، بالإضافة إلى تحويل الأفكار الجديدة إلى تنفيذ فعلي وملحوس داخل البيئة التنظيمية.

علاوة على ذلك، أوضحت النتائج وجود أثر مباشر وجوهري للقيادة الإبداعية في تعزيز الابتكار التسويقي لدى العاملين؛ حيث أثبت التحليل أن حرص القيادة على التدريب المستمر على أحدث أدوات التسويق الرقمي، وتقديم الدعم المادي والمعنوي، يرفعان بشكل مباشر من الحماس الإبداعي وجودة المخرجات التسويقية. وفي المقابل، أظهرت النتائج أن غياب القيادة الإبداعية يؤدي إلى تراجع رغبة العاملين في تجديد وتطوير الأساليب التسويقية المتبعة.

وفيما يتعلق بالمعوقات التنظيمية، رصدت الدراسة أن "محدودية الموارد والميزانيات" تمثل المعوق الأول والأبرز الذي يواجه الابتكار التسويقي، تليها "مقاومة التغيير من قبل الإدارة العليا أو الزملاء" و"ضعف التنسيق والتعاون بين إدارة التسويق والإدارات الأخرى"، مما يشير إلى أن القيود المالية والفجوات التنظيمية قد تحول دون تحويل بعض الأفكار الابتكارية إلى واقع ملحوس حتى في ظل وجود قيادات مشجعة.

وإجمالاً، تستنتج الدراسة أن الابتكار التسويقي في المؤسسات السعودية ليس نتاج مهارات فردية عابرة، بل هو مخرج تنظيمي يتطلب بيئة قيادية إبداعية متكاملة تركز على التمكين، والتدريب التقني المستمر، والدعم المعنوي والمالي، وتسهيل إجراءات التواصل التنظيمي للتغلب على التحديات البيئية والمالية وتحقيق التنافسية الرقمية المستدامة وفق رؤية المملكة 2030.

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تضع الباحثة التوصيات العملية التالية الموجهة للجهات المعنية وقادة إدارات التسويق بالمؤسسات السعودية:

1. مأسسة أسلوب القيادة الإبداعية: التوسع في تبني أنماط القيادة الإبداعية والتحويلية داخل إدارات التسويق، وصياغة بيئات عمل مرنة تتيح مساحات كافية للمخاطرة المدروسة، وتتعامل مع الأخطاء والتجارب غير الناجحة كفرص للتعلّم والتطوير المؤسسي.

2. تخصيص ميزانيات مستقلة للابتكار التسويقي: توصي الدراسة القيادات التنفيذية بالمؤسسات بتخصيص ميزانيات مالية محددة ومستقلة لدعم الحملات التسويقية غير التقليدية وتجريب أدوات التسويق الرقمي الحديثة، لتجاوز عقبة محدودية الموارد التي كشفت عنها النتائج.

3. الاستثمار في التدريب الرقمي المستمر: إعداد برامج تدريبية مكثفة ودورية لموظفي التسويق تناسب الأدوات التقنية المتجددة (مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة)، لما له من أثر مباشر ومثبت في رفع جودة الابتكارات التسويقية.

4. تعزيز التنسيق وقنوات التواصل الإداري: بناء آليات عمل مرنة وفرق عمل متقاطعة المهام تقضي على الفجوات التنظيمية بين إدارة التسويق والإدارات التنفيذية الأخرى، للحد من مقاومة التغيير وتسريع آلية اعتماد الأفكار التسويقية الجديدة وتطبيقها.

مقترحات لدراسات مستقبلية:

استكمالاً لما حققته الدراسة الحالية، وتقديماً لآفاق بحثية جديدة، تقترح الباحثة إجراء الدراسات المستقبلية الآتية:

1. دراسة دور أدوات الذكاء الاصطناعي التوليدي في دعم القيادة الإبداعية وتحسين كفاءة الابتكار التسويقي في الشركات السعودية الناشئة.
2. دراسة مقارنة لأثر القيادة الإبداعية على الابتكار التسويقي بين المؤسسات الحكومية والشركات بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
3. أثر التمكين القيادي والأمان النفسي في خفض الاحتراق الوظيفي وزيادة السلوك الابتكاري لدى العاملين في وكالات الإعلانات الرقمية.
4. دراسة تحليلية للعلاقة بين نمط القيادة الرقمية والأداء التسويقي الاستراتيجي في ظل تحقيق متطلبات رؤية المملكة 2030.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. البشير، محمد. (2024). دور القيادة الإدارية في تعزيز الابتكار المؤسسي. دار الفكر العربي.
2. الجوهري، أحمد. (2024). أثر التحول الرقمي على بيئة العمل الإبداعية. المجلة العربية للإدارة والتسويق، 18(1)، 45 - 67.
3. درويش، سارة. (2023). تحديات الابتكار التسويقي في المؤسسات الخدمية. مجلة البحوث المالية والتجارية، 24(2)، 110 - 135.
4. الشمري، خلود. (2023). القيادة الإلهامية وعلاقتها بالابتكار التسويقي لدى الكوادر الشابة. مجلة الدراسات التجارية والمعرفية، 12(3)، 89 - 112.
5. الشوا، سارة. (2023). معوقات الابتكار الرقمي في المنظمات الحديثة. مجلة البحوث الإعلامية والتسويقية، 9(2)، 101 - 125.
6. العواودة، هبة. (2021). تمكين الكوادر النسائية في قطاعات التسويق الرقمي بالمملكة العربية السعودية. مجلة الإعلام والاتصال، 14(2)، 77 - 95.
7. القحطاني، فهد. (2023). أثر التمكين القيادي على بيئات العمل المرنة. مجلة العلوم الإدارية، 22(4)، 150 - 175.
8. محمود، ريم. (2024). فاعلية الأساليب القيادية الحديثة في تحفيز السلوك الإبداعي للموظفين. مجلة الإدارة والتنمية، 15(1)، 33 - 58.
9. وزارة الاقتصاد والتخطيط. (2016). رؤية المملكة العربية السعودية 2030. الرياض، المملكة العربية السعودية.
10. الهيئة العامة للإحصاء. (2025). إحصاءات استخدام الإنترنت والقوى العاملة. <https://www.stats.gov.sa>

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76(5), 76–87
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Digital marketing: Strategy, implementation and practice*. Pearson
- Daniel, S., & Lippert, L. R. (2025). Leadership communication on internal social media: Strategies for employee engagement and organizational success in hybrid workplaces. *SSRN Electronic Journal*, 1–18
- Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36
- Kotler, P., & Keller, K. (2022). *Marketing management*. Pearson
- Lou, C., & Yuan, S. (2019). Influencer marketing and consumer engagement on social media. *Journal of Interactive Advertising*, 19(1), 58–73



- Mallia, K. L. (2019). *Leadership in the creative industries: Principles and practice*. John Wiley & Sons. .8**
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications. .9**
- Puccio, G. J., Mance, M., & Murdock, M. C. (2020). *Creative leadership: Skills that drive change* (3rd ed.). Sage Publications. .10**
- Solomon, M. R. (2020). *Consumer behavior: Buying, having, and being*. Pearson. .11**
- Wang, Y., & Wang, Y. (2022). Developing creative leadership in the use of digital communication tools: A psychological perspective. *Sustainability*, 14(19), 11796. .12**
- Zarei, M., Alavi, S., & Rezaei, H. (2026). Effects of leadership on marketing creativity: A comparative experimental study of four leadership styles. *European Journal of Marketing*, 60(1), 15–39. .13**

ملخص الدراسة (عربي)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإبداعية في تعزيز الابتكار التسويقي لدى العاملين في إدارات التسويق بالمؤسسات السعودية. واعتمدت الدراسة على منهج المسح في إطاره الوصفي والتحليلي، واستُخدمت الاستبانة الإلكترونية كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث طُبقت على عينة عمدية من العاملين في قطاع التسويق والإعلام بالمؤسسات السعودية.

وقد أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من تقييم أفراد العينة لممارسات القيادة الإبداعية، لا سيما فيما يتعلق بتشجيع الأفكار الجريئة وتوفير بيئة عمل مرنة ومحفزة وإشراك العاملين في حل المشكلات. كما بينت النتائج ارتفاع مستوى الابتكار التسويقي لدى العاملين، والذي تجسد في استخدام القنوات الرقمية الحديثة وتطبيق أساليب غير تقليدية في دراسة سلوك المستهلك.

وأكدت الدراسة أن التدريب الرقمي المستمر والتأهيل على التقنيات الحديثة، إلى جانب الدعم المادي والمعنوي من القيادة، يمثلان أهم العوامل المؤثرة في رفع جودة الابتكارات التسويقية والإنتاجية. في حين كشفت الدراسة أن محدودية الموارد والميزانيات تمثل التحدي الأبرز أمام تطبيق الأفكار التسويقية المبتكرة. وخلصت الدراسة إلى أن القيادة الإبداعية تشكل المرتكز الأساسي لتطوير الابتكار التسويقي وتحقيق التنافسية الرقمية المستدامة للمؤسسات السعودية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإبداعية، الابتكار التسويقي، التسويق الرقمي، المؤسسات السعودية، السلوك التنظيمي.



Abstract

This study aimed to examine the impact of creative leadership on enhancing marketing innovation among employees in marketing departments within Saudi organizations. The study adopted the survey method within a descriptive and analytical framework, utilizing an online questionnaire as the primary tool for data collection, which was administered to a purposive sample of employees in the marketing and media sectors .across Saudi organizations

The findings revealed a high level of appreciation among respondents for creative leadership practices, particularly regarding the encouragement of non-traditional ideas, the provision of a flexible work environment, and employee involvement in complex problem-solving. The results also demonstrated high levels of marketing innovation among employees, characterized by the adoption of modern digital channels and non-traditional methods for analyzing consumer .behavior

Furthermore, the study highlighted that continuous digital training and strong material and moral support



from leadership are key drivers in enhancing the quality of marketing innovation and productivity. Conversely, limited resources and budgets were identified as the primary barrier to implementing innovative marketing ideas. The study concluded that creative leadership is a fundamental pillar for driving marketing innovation and achieving sustainable digital competitiveness in Saudi .organizations

Keywords: Creative Leadership, Marketing Innovation, Digital Marketing, Saudi Organizations, Organizational .Behavior