



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 (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 للأساليب 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 مجتمَع 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 كوفيدنسيال": 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 لتتناسب 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.

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 تشكلت 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 (Anderson et al., 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. (Jong & Den Hartog, 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 المخططيين 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 مأسسة 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.

MIDOCEAN
UNIVERSITY

MIDOCEAN
UNIVERSITY