



# أثر القيادة المرنة (Agile Leadership) على استدامة فرق إنتاج المحتوى في المؤسسات الإعلامية الرقمية

إعداد الطالب: رakan فلمبان

الرقم الجامعي: 232002124

اسم الدكتور: د. عبدالرحيم نادر

**التسليم الثاني - Assignment 2**

## جدول المحتويات

| الفصل الأول | 1.    | الإطار العام للدراسة |    |
|-------------|-------|----------------------|----|
|             | 1.1.  | مقدمة البحث          | ٣  |
|             | 1.2.  | مشكلة البحث          | ٤  |
|             | 1.3.  | أهمية البحث          | ٥  |
|             | 1.4.  | أسئلة البحث          | ٦  |
|             | 1.5.  | أهداف البحث          | ٧  |
|             | 1.6.  | فرضيات البحث         | ٩  |
|             | 1.7.  | نموذج البحث          | ١٠ |
|             | 1.8.  | منهجية البحث         | ١١ |
|             | 1.9.  | نطاق الدراسة         | ١٢ |
|             | 1.10. | مخطط المشروع         | ١٣ |
|             |       | قائمة المراجع        | ١٤ |

شهدت السنوات الأخيرة تحولاً جذرياً في صناعة الإعلام الرقمي، حيث أصبحت المنصات الإعلامية أكثر تفاعلاً وسرعة في نشر المحتوى بفضل التطور التكنولوجي والأتمتة. ووفقاً لتقارير (Statista 2024) بلغ الإنفاق العالمي على الإعلام الرقمي نحو 659 مليار دولار، بزيادة نسبتها 12% عن عام 2022، ما يعكس حجم المنافسة وسرعة التغير.

في المقابل، أشار تقرير الهيئة العامة للإعلام المرئي والمسموع السعودية (2023) إلى أن 68% من الشركات الإعلامية الرقمية تواجه تحديات في الاحتفاظ المواهب الإبداعية بسبب ضغط العمل وتغير متطلبات الجمهور. وهنا يبرز دور القيادة المرنة كمدخل لإعادة التفكير في طرق إدارة فرق المحتوى.

القيادة المرنة هي فلسفة إدارية تركز على التمكين، الثقة، التكيف مع التغيير، واتخاذ القرارات السريعة. لا تعتمد على السلطة الهرمية بل على تحفيز الأفراد وتشجيع المبادرة. وقد أظهرت دراسة (Denning 2018) أن المؤسسات التي تطبق المبادئ المرنة تحقق تحسناً في إنتاجيتها بنسبة 37% وزيادة في رضا فرق العمل بنسبة 30%.

وفي بيئات الإعلام، يزداد تأثير القيادة المرنة أهمية لأنها تساعد على تنسيق الجهود بين فرق الصحفيين، المصممين، ومحرري الفيديو، بما يتناسب مع الخوارزميات المتغيرة للمنصات الرقمية وذوق الجمهور المتحول باستمرار.

تطور مفهوم القيادة المرنة في مجال الإعلام الرقمي

ظهر مفهوم القيادة المرنة بداية في مجال تطوير البرمجيات، ثم انتقل تدريجياً إلى ميادين أخرى كالمشاريع الإبداعية والإعلام. في العقد الأخير، بدأت مؤسسات إعلامية كبرى مثل Al Jazeera وBBC Digital وMedia Innovation Lab بتبني أساليب إدارية مرنة تعتمد على فرق صغيرة مستقلة تتعاون في مهام سريعة ودورية.

تشير دراسة (Martins 2021) إلى أن المؤسسات الإعلامية التي تبنت الأساليب المرنة تمكنت من تقليل زمن إنتاج المحتوى بنسبة 25%، وزيادة مستوى الإبداع بسبب تحفيز فرق العمل على اتخاذ قرارات فورية دون الرجوع الدائم للإدارة العليا.

بناءً على ذلك، تأتي هذه الدراسة لاستكشاف كيف تسهم القيادة المرنة في تحقيق الاستدامة التنظيمية والإبداعية في فرق إنتاج المحتوى الرقمي العربي.

مع تزايد المنافسة بين المنصات الرقمية، أصبحت مؤسسات الإعلام تواجه تحدياً في الحفاظ على فرق عمل مستقرة قادرة على الأداء المستمر. تشير دراسة (Reuters Institute 2023) إلى أن معدل دوران الموظفين في المؤسسات الإعلامية الرقمية العالمية يبلغ حوالي 35% سنوياً، وهو رقم مرتفع مقارنة بالقطاعات التقليدية.

أوضحت تقارير (LinkedIn Media Insights 2022) أن معظم العاملين في صناعة المحتوى يغادرون وظائفهم خلال عامين فقط نتيجة لضغوط العمل، الروتين، وضعف المرونة في بيئة القيادة.

في العالم العربي، تؤكد إحصاءات المركز العربي للدراسات الإعلامية (2023) أن 54% من صناع المحتوى يعانون من صعوبة في الموازنة بين الإبداع ومتطلبات التسليم المستمرة، مما يؤدي إلى ضعف الدافعية والإنتاجية.

من هنا تتحدد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

ما أثر القيادة المرنة على استدامة فرق إنتاج المحتوى في المؤسسات الإعلامية الرقمية؟

ويتفرع عنه عدد من التساؤلات الفرعية:

- ما مدى تطبيق مبادئ القيادة المرنة في المؤسسات الإعلامية الرقمية العربية؟
- ما أهم العوامل القيادية المؤثرة في استدامة فرق إنتاج المحتوى؟
- ما العلاقة بين القيادة المرنة ورضا فرق العمل الإبداعية والتزامها؟

### تحليل سياق المشكلة

تعتمد البنية المؤسسية في معظم المؤسسات الإعلامية العربية على نهج تقليدية قد تعيق سرعة اتخاذ القرار. في المقابل، تتطلب بيئات الإعلام الرقمي تفاعلاً لحظياً وإدارة تستجيب بسرعة إلى الجمهور والمنصات. هذا التناقض يولد صراعاً بين النمط الإداري التقليدي ومتطلبات العصر الرقمي. ومن هنا جاءت أهمية اختبار القيادة المرنة كأداة للتوازن بين الكفاءة الإدارية والابتكار المستدام.

### الأهمية العلمية:

تكمن الأهمية العلمية لهذا البحث في أنه يدمج بين مفهومي القيادة المرنة واستدامة فرق العمل الإبداعية، وهو مجال لم يُتناول كثيرًا في البيئة الأكاديمية العربية. يهدف البحث إلى إثراء الأدبيات النظرية حول إدارة فرق المحتوى، وتقديم نموذج تحليلي يوضح أثر القيادة المرنة في الحفاظ على الأداء الإبداعي.

كما يسعى البحث إلى سد فجوة معرفية من خلال استعراض المبادئ المرنة في بيئة إعلامية ذات خصائص ثقافية وتنظيمية مختلفة عن الغرب، مما يضيف على الدراسة بعدًا محليًا مهمًا للباحثين وصناع القرار.

### الأهمية التطبيقية:

من الناحية العملية، يوفر البحث رؤى للقيادة ومديري التحرير ومديري المحتوى الرقمي حول كيفية تنمية ثقافة مرنة داخل الفرق الإعلامية. فالقيادة المرنة تشجع على التجريب، وتقبل الأخطاء، وتحفز التعاون بين التخصصات المختلفة في إنتاج المحتوى.

تشير دراسة (Hoda & Noble 2017) إلى أن تطبيق الأساليب المرنة يرفع معدل الاحتفاظ بالموظفين بنسبة 20-25%، وهو ما يساهم في استدامة فرق العمل وتقليل التكاليف التشغيلية لتوظيف وتدريب كوادر جديدة.

يقدم البحث إطارًا يمكن استخدامه في تصميم برامج تدريب قيادية داخل المؤسسات الرقمية العربية، لتطوير مهارات القادة في الاتصال، التحفيز، واتخاذ القرار المرن، بما يضمن بيئة إبداعية طويلة الأمد.

### توقعات النتائج:

من المتوقع أن تُظهر النتائج أن المؤسسات التي تعتمد مبادئ القيادة المرنة تحقق مستويات أعلى في الرضا الوظيفي والإبداع مقارنة بالمؤسسات ذات النمط القيادي المركزي. كما يُتوقع أن يؤدي تعزيز التمكين والثقة داخل الفرق إلى تحسين استدامة الأداء وتقليل معدل الاحتراق الوظيفي.

● السؤال الرئيسي

ما أثر القيادة المرنة (Agile Leadership) على استدامة فرق إنتاج المحتوى في المؤسسات الإعلامية الرقمية السعودية؟

● الأسئلة الفرعية

1. مستوى التبني في السعودية

● ما مستوى تبني مبادئ القيادة المرنة بين غرف الأخبار الرقمية السعودية وشركات المحتوى المحلية؟

● ما الفروق في التبني بين المؤسسات الوطنية الكبرى، والمنصات الناشئة، وفرق صناع المحتوى المستقلين؟

2. الأبعاد القيادية الأكثر تأثيراً محلياً

● أي الأبعاد التالية يحدث الأثر الأكبر على الاستدامة في السياق السعودي: التمكين، الثقة، التكيف مع تغير المنصات، سرعة اتخاذ القرار، التعلم المستمر؟

● كيف يتأثر ذلك بطبيعة الحوكمة الداخلية وسلاسل الموافقات التحريرية/الإعلانية في المؤسسات السعودية؟

3. العلاقة مع مؤشرات الاستدامة

● ما طبيعة العلاقة بين القيادة المرنة وكل من: الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، جودة وسرعة المخرجات، والاحترق/الدوران الوظيفي داخل السوق السعودي؟

● هل يرتبط تبني القيادة المرنة بتحسّن مؤشرات الاحتفاظ المواهب الإعلامية السعودية؟

4. دور الممارسات الرشيقة في بيئات سعودية

● إلى أي حد تتوسط الممارسات الرشيقة (Kanban/Scrum، الاجتماعات اليومية القصيرة،

السبرنتات الأسبوعية) أثر القيادة المرنة على الاستدامة في المؤسسات السعودية؟

● ما التعديلات المحلية المطلوبة على هذه الممارسات لتتلاءم مع دورات الموافقات والالتزامات التنظيمية في المملكة؟

5. الفروق بحسب نوع الجهة والمنصة

● هل تختلف قوة الأثر باختلاف نوع الجهة (منصات أخبار سعودية، منصات فيديو قصير

محلية/إقليمية، شركات محتوى تسويقي)؟

● هل توجد فروق بحسب اللغة المستهدفة (عربي/ثنائي اللغة) أو الجمهور (محلي/خليجي)؟

6. العوامل السياقية السعودية
- ما أثر السياسات واللوائح السعودية (مثل سياسات المحتوى والإعلانات والامتثال) على مجال تفويض الصلاحيات وسرعة القرار؟
  - كيف تؤثر مواسم الذروة المحلية (مثل مواسم الرياض، رمضان، المناسبات الوطنية) على الحاجة للتكيف والموارد، وما دور القيادة المرنة في إدارتها؟
7. الدلائل النوعية
- ما الخبرات والتصورات لدى قادة الفرق وأفرادها في المملكة حول الأمان النفسي، الشفافية، وإزالة العوائق البيروقراطية ضمن ثقافة العمل المحلية؟
  - ما الممارسات القيادية الصغيرة عالية التكرار التي أثبتت فعاليتها يوميًا في فرق سعودية؟

## ١.٥ - أهداف البحث

- الهدف العام
  - قياس أثر القيادة المرنة (Agile Leadership) على استدامة فرق إنتاج المحتوى في المؤسسات الإعلامية الرقمية السعودية، وتحديد الأبعاد القيادية والممارسات الرشيدة الأكثر فاعلية في تحسين الأداء والاحتفاظ المواهب.

### ● الأهداف الثانوية

١. قياس مستوى التبني
  - تقدير مستوى تبني مبادئ وممارسات القيادة المرنة لدى أنواع الجهات السعودية المختلفة (غرف الأخبار الرقمية، شركات المحتوى التسويقي، منصات الفيديو القصير).
٢. تحديد الأبعاد المؤثرة
  - اختبار أثر أبعاد القيادة المرنة (التمكين، الثقة، التكيف، سرعة القرار، التعلم المستمر) على مؤشرات الاستدامة.
٣. ربطها بمؤشرات الاستدامة
  - قياس العلاقة بين القيادة المرنة وكل من: الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، جودة/سرعة المخرجات، ومعدل الدوران أو الاحتراق الوظيفي.

٤. فحص الدور الوسيط للممارسات الرشيقة

تحليل مدى توسط ممارسات Scrum/Kanban، الاجتماعات اليومية القصيرة، والسبرنتا

الأسبوعية في تعزيز أثر القيادة المرنة على الاستدامة.

٥. تحليل الفروق السياقية في السعودية

مقارنة قوة الأثر باختلاف نوع الجهة وحجمها ونوع المنصة والجمهور المستهدف، مع مراعاة مواسم الذروة المحلية (رمضان، موسم الرياض).

٦. تقييم أثر السياسات والحوكمة

دراسة تأثير السياسات واللوائح والحوكمة الداخلية على التفويض وسرعة القرار وكيفية تكييف الممارسات الرشيقة معها.

٧. استخراج دلائل نوعية تطبيقية

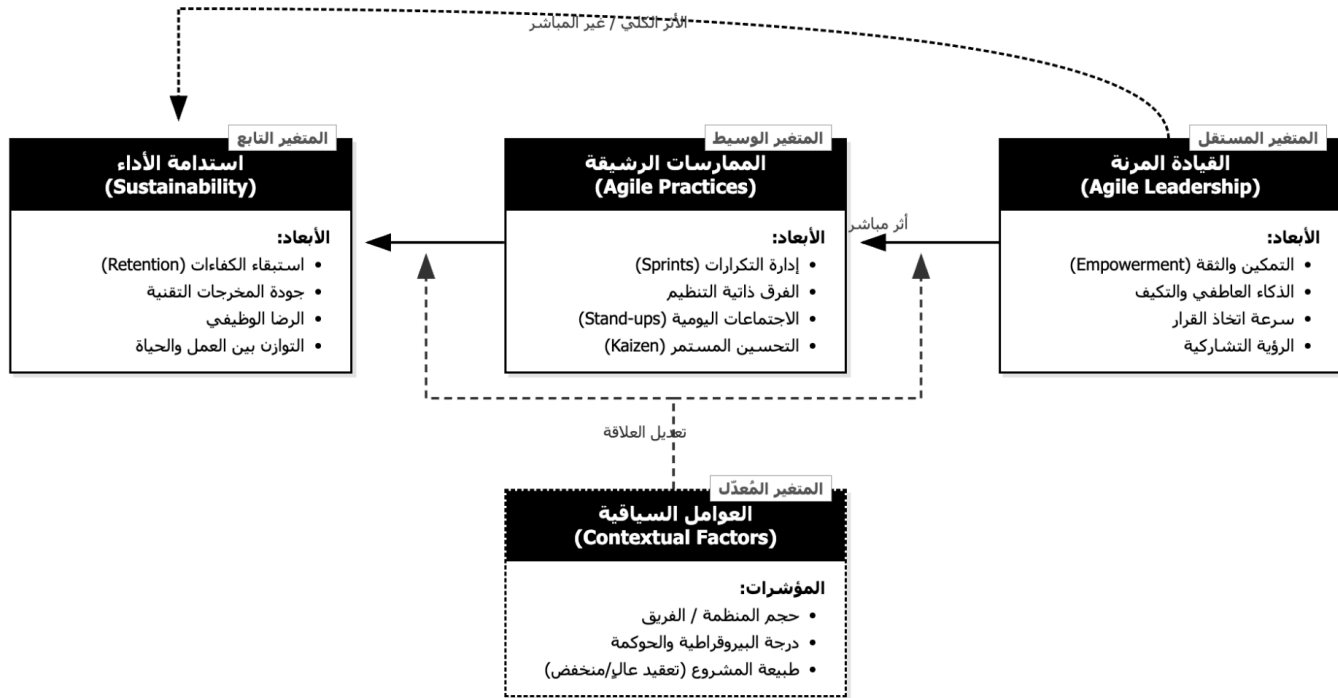
توثيق تجارب القادة والأعضاء حول الأمان النفسي وإزالة العوائق العملية، وتحديد ممارسات قيادية يومية فعّالة قابلة للتطبيق محليًا.

الفرضية الرئيسية

- H1: كلما كانت القيادة أكثر مرونة، زادت استدامة فرق إنتاج المحتوى في المؤسسات الرقمية السعودية.

الفرضيات الفرعية

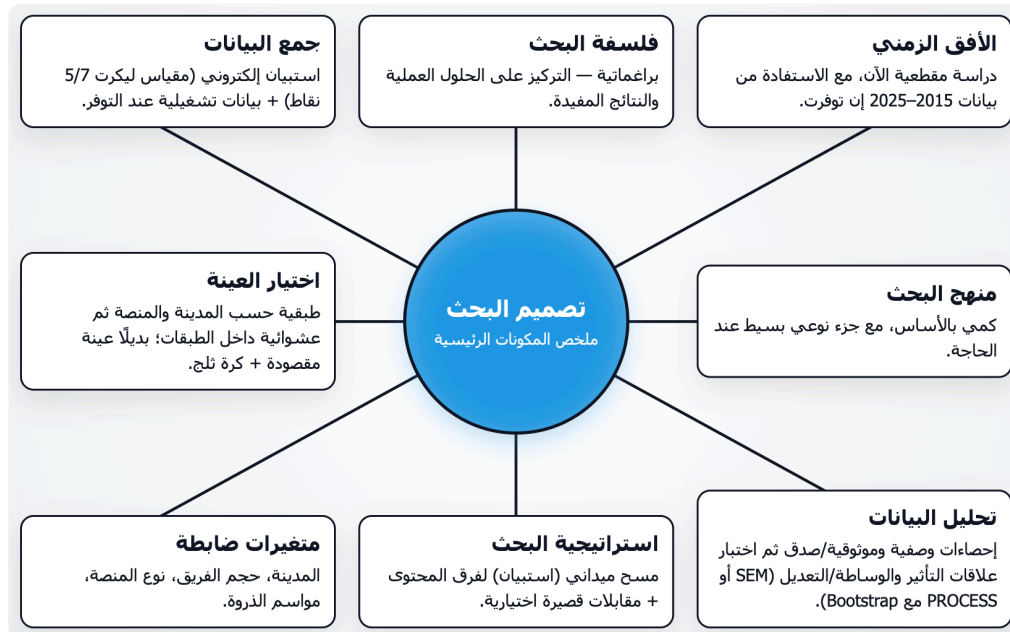
- H1a: تطبيق ممارسات الرشاقة (مثل Scrum/Kanban والاجتماعات اليومية والسبرنتات) يفسر جزءاً من تأثير القيادة المرنة على الاستدامة.
- H1b: يكون تأثير القيادة المرنة أقوى في الجهات الأقل بيروقراطية والأكثر تفويضاً وسرعة في الموافقات.
- H1c: الفرق ذات التبنّي العالي للقيادة المرنة تحقق نتائج أفضل واستقراراً أعلى من الفرق ذات التبنّي المنخفض.



شكل (1): الإطار المفاهيمي المقترح للدراسة وعلاقات التأثير.

- **فلسفة البحث:**  
عملية وبراغمية: نستخدم ما يفيد للوصول لنتائج عملية.
- **منهج البحث:**  
كمي بشكل أساسي، مع لمسة نوعية بسيطة إذا احتجنا.
- **استراتيجية البحث:**  
استبيان ميداني لفرق المحتوى، ومعه مقابلات قصيرة اختيارية.
- **اختيار العينة:**  
نختار من الرياض وجدة ومنصات مختلفة، ثم نختار عشوائيًا داخلها. وإذا ما توفر إطار واضح، نستخدم اختيارًا مقصودًا ونوسع بالترشيح.
- **الأفق الزمني:**  
دراسة مقطعية الآن، ومع إمكانية الاستفادة من بيانات 2015-2025 إذا كانت متوفرة للمقارنة.
- **جمع وتحليل البيانات:**

- جمع: استبيان إلكتروني (مقياس ليكرت 5 أو 7 نقاط)، وربما مقابلات قصيرة، وبيانات أداء إن توفرت.
- تحليل: متوسطات وارتباطات، اختبار الثبات والصدق، ثم تحليل علاقات التأثير والوساطة والتعديل باستخدام برامج إحصائية (مثل SEM أو PROCESS مع Bootstrap).



المكان: مدينتا الرياض وجدة - المملكة العربية السعودية.

القطاع: المنصات الرقمية الإعلانية (شركات ووكالات وحسابات منصات تقدم محتوى مدفوع/مرعي).

الفرق المستهدفة: فرق المحتوى (كتابة وصناعة المحتوى، إدارة الحملات، تحرير وإخراج محتوى قصير، تصميمات مرتبطة بالحملات).

الفترة الزمنية: عشر سنوات من 2015 إلى 2025، مع إمكانية مقارنة مبكرة/متأخرة داخل المدى الزمني.

موضوع الدراسة: قياس أثر القيادة المرنة على استدامة فرق المحتوى البشرية والتشغيلية، عبر وسيط هو الممارسات الرشيدة في تنظيم العمل وإيقاعه، مع اختبار تأثير عوامل سياقية معدلة.

#### المتغيرات:

- **المستقل (القيادة المرنة):** تمكين الأفراد، الثقة/الشفافية، الأمان النفسي، سرعة/لامركزية القرار، التعلم المستمر.
- **الوسيط (الممارسات الرشيدة):** Scrum/Kanban، حدّ العمل الجاري WIP، الاجتماعات اليومية، دورات التحسين، لوحات مرئية للمهام.
- **التابع (الاستدامة):**
  - بشرية: الاستبقاء، الرضا/الالتزام، انخفاض الاحتراق، ارتفاع الأمان النفسي.
  - تشغيلية: جودة المحتوى، سرعة الإنجاز/الالتزام بالجدول، تقليل الأخطاء.
- **المعدّلات (عوامل سياقية):** مستوى البيروقراطية والحوكمة، درجة التفويض، حجم الفريق/المؤسسة، طبيعة الحملات والمنصة، مواسم الذروة (رمضان، مواسم كبرى).
- **المجتمع والوحدة التحليلية:** العاملون وقادتهم المباشرون في فرق المحتوى؛ التحليل على مستوى الفرد والفريق عند توفر البيانات.

العينة المتوقعة بإيجاز: نحو 250-400 مشارك موزعين على 30-50 فريقاً من الرياض وجدة لتمثيل المدينتين.

المنهج المختصر: استبيان بمقياس ليكرت لمقاييس موثوقة، مع تحليل وساطة وتعديل (مثل SEM/PROCESS)، والتحكم في عوامل ديموغرافية وزمنية.

حدود التعميم: النتائج تخص منصات الإعلان الرقمية في الرياض وجدة ضمن 2015-2025، وقد لا تُعمّم مباشرة على قطاعات أخرى.

- **الفصل الأول: المقدمة**  
المشكلة، الأهداف/الفرضيات، الأهمية، نطاق الدراسة (الرياض وجدة، منصات إعلانية، 2015-2025).
- **الفصل الثاني: الإطار النظري**
  - مفاهيم القيادة المرنة والممارسات الرشيقة والاستدامة، الدراسات السابقة، النموذج والفرضيات.
- **الفصل الثالث: المنهجية**  
الفلسفة والمنهج والاستراتيجية، المجتمع والعينة، الأداة وإجراءات الجمع، أساليب التحليل.
- **الفصل الرابع: النتائج**
  - وصف العينة، موثوقية/صدق، اختبار الفرضيات (وساطة/تعديل)، تحليلات إضافية.
- **الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة**
  - تفسير النتائج، الإسهامات والتوصيات، الحدود، مقترحات المستقبل.

## قائمة المراجع (APA)

1. الأحمد، س.، والشمري، م. (2021). أثر القيادة التمكينية في تعزيز بيئة الأمان النفسي لدى فرق العمل. *المجلة العربية للإدارة*، 41(3)، 55-78.
2. الزهراني، ر.، والعسيري، خ. (2020). تطبيقات منهجيات الرشاقة في المؤسسات الإعلامية الرقمية: دراسة حالة. *مجلة الإعلام الرقمي*، 5(2)، 91-114.
3. العتيبي، ن.، والحربي، أ. (2022). ممارسات الرقابة التنظيمية وأثرها على الأداء التشغيلي. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 44(1)، 115-140.
4. القحطاني، ف. (2019). الاستدامة المؤسسية: إطار مفاهيمي ومؤشرات قياس. *مجلة الدراسات الإدارية*، 36(4)، 23-47.
5. منصور، ه. (2021). استخدام نمذجة المعادلات البنائية في البحوث الإدارية: دليل تطبيقي. الرياض: دار النشر الأكاديمي.
6. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
7. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
8. Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136-162). Sage.
9. Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (3rd ed.). Routledge.
10. Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3rd ed.). Routledge.
11. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage.
12. Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis* (2nd ed.). The Guilford Press.
13. Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1(1), 104-121.

- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55
- Kaner, S. (2014). *Facilitator's guide to participatory decision-making* (3rd ed.). Jossey-Bass
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (2018). *Maslach Burnout Inventory manual* (4th ed.). Mind Garden
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson
- Schein, E. H., & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *The Scrum guide*. [scrumguides.org](https://www.scrumguides.org)
- Sila, I. (2020). Agile practices and software product quality: A systematic literature review. *Journal of Software: Evolution and Process*, 32(11), e2269
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465
- Zohar, D., & Luria, G. (2005). A multilevel model of safety climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 616–628