



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 الثالث - Assignment 3

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
الفصل الثاني	2.	الدراسات السابقة	
	2.1.	المقدمة	١٥
	2.2.	القيادة المرنة: المفهوم وأطره	١٥
	2.3.	الممارسات الرشيدة	١٥
	2.4.	آليات التأثير: الوساطة والتعديل	١٦
	2.5.	الخلاصة و الخاتمة	١٨
		قائمة المراجع	١٩

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

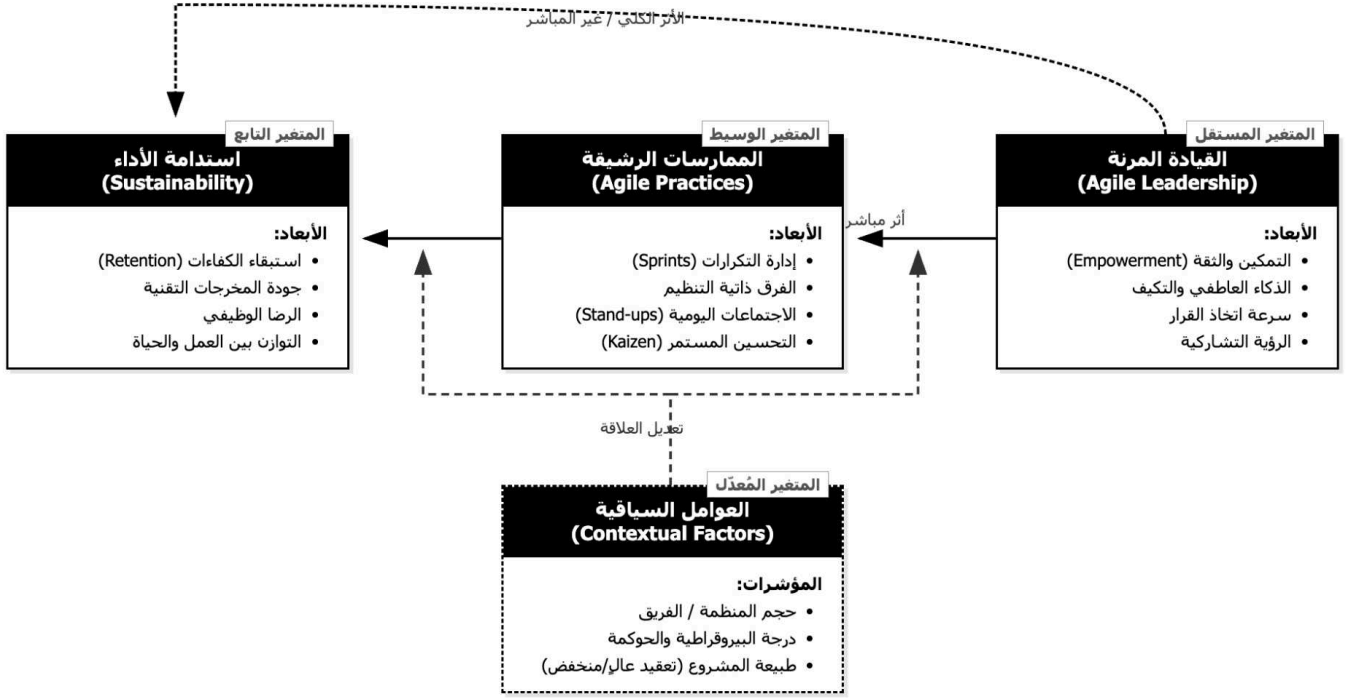
توثيق تجارب القادة والأعضاء حول الأمان النفسي وإزالة العوائق العملية، وتحديد ممارسات
قيادية يومية فعّالة قابلة للتطبيق محليًا.

الفرضية الرئيسية

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

الفرضيات الفرعية

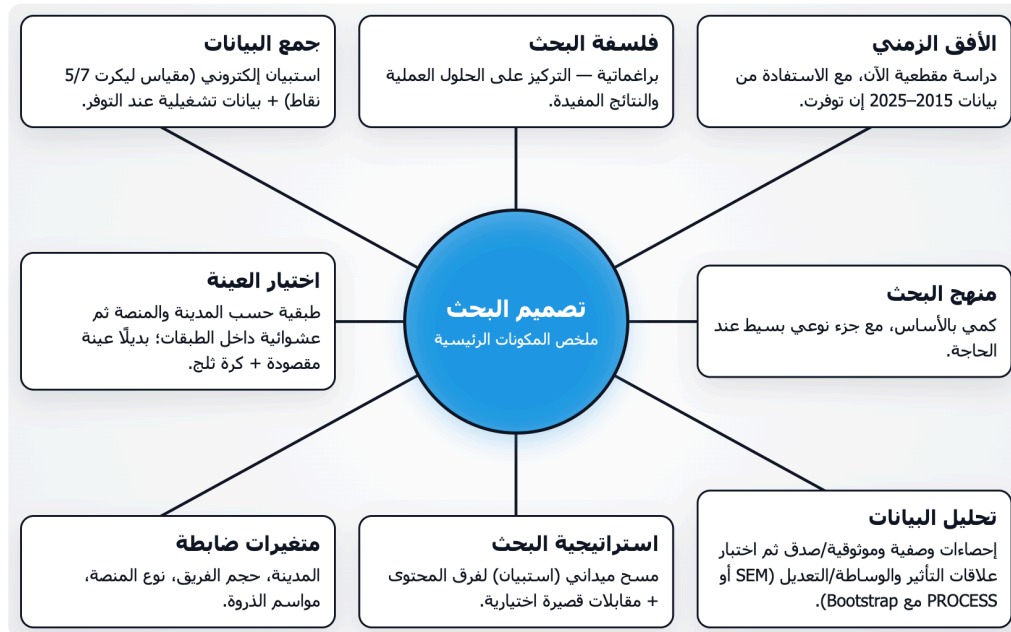
- H1a: تطبيق ممارسات الرشاقة (مثل Scrum/Kanban والاجتماعات اليومية والسبرنتات) يفسر جزءاً من تأثير القيادة المرنة على الاستدامة.
- H1b: يكون تأثير القيادة المرنة أقوى في الجهات الأقل بيروقراطية والأكثر تفويضاً وسرعة في الموافقات.
- H1c: الفرق ذات التبني العالي للقيادة المرنة تحقق نتائج أفضل واستقراراً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

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

1. المقدمة

شهدت فرق المحتوى في المنصات الإعلانية الرقمية تسارعاً في وتيرة العمل بفعل التحول الرقمي وتذبذب الطلب الموسمي، ما يفرض توازناً دقيقاً بين السرعة الإبداعية والاستدامة البشرية والتشغيلية. تتقاطع ثلاثة مسارات بحثية رئيسية: أنماط القيادة الداعمة/الشمولية/التمكينية وآثارها على الأمان النفسي والاندماج والإرهاق؛ نقل مبادئ الإدارة الرشيقة إلى سياقات غير برمجية كالنموذج والمحتوى؛ وربط تدفق العمل والجودة وقابلية التنبؤ عبر مبادئ تقليل العمل قيد التنفيذ وتحسين القيود. في السياق السعودي، برز أثر المواسم (رمضان ومواسم المدن) وتوزع الفرق بين مدن مثل الرياض وجدة، ما يعزز الحاجة إلى نموذج يدمج آليات بشرية وتشغيلية مع حساسية للسياق المحلي (Edmondson, 1999; Nemhard & Edmondson, 2006; Conforto et al., 2016; Rigby et al., 2016; Alsaad & Tajvidi, 2021).

2. القيادة المرنة: المفهوم وأطره النظرية

تُعرف القيادة المرنة بوصفها قدرة القائد على تكيف سلوكه مع تقلبات الطلب وغموض المهام، بمزج متوازن بين التمكين والتوجيه وإزالة العوائق وتيسير التعلم السريع. تتداخل مفاهيمياً مع القيادة الأصلية والتحويلية والتمكينية والخدمية، لكنها تركز على البعد التكيفي وإدارة المفاضلات تحت قيود زمنية ومعرفية. توثق الأدبيات ارتباط الشمولية والدعم القيادي بالأمان النفسي والتعلم والتحسين (Nemhard & Edmondson, 2006; Avolio & Gardner, 2005)، وترابط الظروف النفسية الإيجابية بالاندماج (Kahn, 1990). محلياً، تشير الأدلة إلى توسط التمكين النفسي لأثر القيادة التحويلية على الابتكار، وارتباط القيادة التمكينية بالاندماج أعلى (Alarifi et al., 2021; Alshammari et al., 2019). بذلك، يُتوقع تأثير غير مباشر للقيادة المرنة على رفاه الأفراد والأداء عبر قنوات الأمان والتمكين.

3. الممارسات الرشيقة في سياقات المحتوى

أظهرت مراجعات منهجية أن مبادئ الرشاقة قابلة للنقل خارج البرمجيات شريطة دعم القيادة ووضوح الأدوار وتدرج التغيير (Conforto et al., 2016; Dikert et al., 2016). في فرق المحتوى، تُترجم هذه المبادئ إلى تكرارات قصيرة، اجتماعات وقوف يومية، مراجعات دورية، حدود للعمل قيد التنفيذ (WIP)، ولوحات مرئية، إضافة إلى تعريف واضح للجاهزية والإنجاز. تنتج هذه الطقوس تقليل التشنّج، ورفع الشفافية، وخفض إعادة العمل، وتحسين الاعتماد من الجولة الأولى والالتزام بالمواعيد (Rigby et al., 2016; Schwaber & Sutherland, 2020; Sila, 2020). في السعودية، ترتبط القدرات التسويقية الرشيقة بالأداء، ويتوسع تبني الرشاقة تدريجياً خارج التقنية مع تحديات مقاومة التغيير ومواءمة الثقافة (Alsaad & Tajvidi, 2021; Alenezi, 2020). وعليه، يُحتمل أن تعمل الرشاقة وسيطاً تشغيلياً بين القيادة المرنة والنتائج التشغيلية.

4. الاستدامة البشرية: الأمان النفسي، الاندماج، والإرهاق

توضح نظرية المطالب-الموارد (JD-R) أن وفرة موارد العمل—مثل الدعم القيادي والاستقلالية والأمان النفسي—تحدّ من الإرهاق وتزيد الاندماج، بينما تؤدي المطالب المرتفعة غير المدعومة إلى احتراق وظيفي (Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker & Demerouti, 2017). يتيح الأمان النفسي طرح الأسئلة وتجريب الأفكار والاعتراف بالأخطاء دون خوف، ما يرفع التعلم والأداء (Edmondson, 1999). كما يُظهر منظور صون الموارد (COR) أن فقد الموارد يولّد دوامات إرهاق، وأن الاستثمار في موارد اجتماعية/قيادية يكسرها، وتدعم نظرية التحديد الذاتي (SDT) أن تلبية حاجات الاستقلالية والكفاءة والانتماء تُعزّز الاندماج والإبداع. في السياق السعودي، يرتبط التعلم والتطوير التنظيمي بارتفاع الاندماج، ما يعكس فاعلية قنوات التمكين في تخفيف الضغط (Alhejji et al., 2018). خلاصة ذلك أن القائد المرن يؤثر بصورة غير مباشرة على الإرهاق والاندماج عبر الأمان والتمكين.

5. الاستدامة التشغيلية: التدفق والجودة وقابلية التنبؤ

تعني الاستدامة التشغيلية قدرة الفريق على إنتاج مخرجات مستقرة عالية الجودة ضمن أطر زمنية متوقعة مع تحسين مستمر وتقليل الهدر. تبين مبادئ “فيزياء المصانع” أن تقليل WIP وتحسين القيود يرفعان الإنتاجية وقابلية التنبؤ بزمان الدورة (Hopp & Spearman, 2011). في أعمال المحتوى، تُسهم اللوحات المرئية وتعريفات القبول الواضحة والمراجعات المنتظمة في خفض إعادة العمل وتحسين الالتزام بالمواعيد ومعدلات الاعتماد من أول جولة (Schwaber & Sutherland, 2020; Sila, 2020). محلياً، تكشف مواسم الذروة عن حساسية التدفق لموجات الطلب، ما يجعل نضج الطقوس الرشيفة وتخطيط السعة عناصر حاسمة. بذلك، يُتوقع أثر غير مباشر للقيادة المرنة على مؤشرات التشغيل عبر تعزيز تبني الرشاقة.

6. آليات التأثير: الوساطة والتعديل

تدعم الأدبيات مسارات وساطة بشرية وتشغيلية:

- بشرياً: القيادة المرنة تعزز الأمان النفسي والتمكين، ما يخفض الإرهاق ويرفع الاندماج (Kahn, 1990; Edmondson, 1999; Spreitzer, 1995).
- تشغيلياً: القيادة المرنة تُرسّخ الطقوس الرشيفة التي تحسّن التدفق والجودة وتقلّل الهدر (Conforto, 2016; Rigby et al., 2016). كما تُشير الأبحاث إلى معدلات سياقية تؤثر في قوة العلاقات: ضغط المواسم قد يضعف أثر القيادة على ترسيخ الطقوس نظراً لهيمنة الإلحاح على التعلم البنيوي؛ بينما تعزّز ثقافة السلامة أثر الرشاقة على الرفاه عبر تمكين الإفصاح ومعالجة الأخطاء (Zohar & Luria, 2005; Schein & Schein, 2017). إضافةً إلى ذلك، قد يؤثر حجم الفريق وتوزّعه الجغرافي في ديناميات التنسيق وتأثيرات القيادة.

7. القياس والمنهجية

توصي الأدبيات باعتماد مقاييس راسخة لضمان الصدق والثبات: الأمان النفسي (Edmondson, 1999)، التمكين النفسي (Spreitzer, 1995)، الإرهاق (Maslach Burnout Inventory)، والاندماج أو الالتزام (UWES؛ Meyer & Allen, 1997). لقياس الرشاقة، تُستخدم مقاييس اعتماد الطقوس ونضج الممارسات (الوقوف اليومي، المراجعات، حدود WIP، تعريف الجاهزية/الإنجاز). تُجرى تحقيقات القياس عبر الثبات الداخلي (α ، CR) والصدق التقاربي/التمييزي (AVE، HTMT). تحليليًا، يمكن توظيف CFA/SEM بمعايير ملائمة معروفة (Hu & Bentler, 1999)، أو PLS-SEM عند ملائمة خصائص العينة (Hair et al., 2022)، أو نماذج PROCESS لاختبار الوساطة/التعديل (Hayes, 2018). لتقليل تحيز المنهج المشترك، يُستحسن الفصل الزمني للمقاييس واستخدام مصادر متعددة وتنبيه المشاركين إلى السرية والسرعة (Podsakoff et al., 2003). محليًا، يلزم اختبار طيار للترجمة والتحقق الثقافي.

8. الفجوات البحثية

- ندرة الأدلة التجريبية على فرق المحتوى ضمن المنصات الإعلان بالاعتماد على مقارنة بفرق البرمجيات أو التسويق العام (Alenezi, 2020; Alsaad & Tajvidi, 2021).
 - قلة النماذج التي تجمع مؤشرات الاستدامة البشرية (أمان/إرهاق/اندماج) والتشغيلية (تدفق/جودة/موثوقية المواعيد) في دراسة واحدة.
 - ضعف النمذجة لتأثير المواسم، وحجم الفريق، وتشتت الجغرافي كمعدلات سياقية.
 - حاجة لتطوير مؤشرات تشغيلية معيارية لجودة المحتوى العربي وقابلية التنبؤ ومعدل إعادة العمل.
9. نموذج مفاهيمي وفرضيات
- يقترح النموذج أن القيادة المرنة تؤثر عبر مسارين:
- مسار بشري: القيادة المرنة → الأمان النفسي/التمكين → انخفاض الإرهاق وارتفاع الاندماج.
 - مسار تشغيلي: القيادة المرنة → تبني الممارسات الرشاقة → تحسن التدفق والجودة والالتزام بالمواعيد.
- وتخضع هذه العلاقات لتعديلات سياقية (ضغط المواسم، ثقافة السلامة، حجم الفريق/توزعه). وعليه تُصاغ الفرضيات:
- H1: تؤثر القيادة المرنة إيجابيًا في تبني الممارسات الرشاقة.
 - H2: تؤثر الممارسات الرشاقة إيجابيًا في الاستدامة التشغيلية.
 - H3: للقيادة المرنة أثر غير مباشر في الاستدامة التشغيلية عبر الممارسات الرشاقة.
 - H4: تؤثر القيادة المرنة إيجابيًا في الأمان النفسي والتمكين، ولها أثر غير مباشر في خفض الإرهاق ورفع الاندماج.
 - H5: يضعف ضغط المواسم أثر القيادة المرنة على تبني الممارسات الرشاقة.
 - H6: تعزز ثقافة السلامة أثر الممارسات الرشاقة على الاستدامة البشرية.

● الخلاصة

يُظهر عرض الأدبيات أن القيادة المرنة تمثل إطارًا تكيّفيًا يدمج عناصر الشمولية والتمكين والأصالة والتحويلية، بما يعزّز الأمان النفسي والتمكين كمورد عمل أساسية وفق منظورات JD-R و COR و SDT. وبالتوازي، تشير الأدلة إلى قابلية نقل الممارسات الرشيقة إلى سياقات المحتوى الإبداعي خارج البرمجيات، شريطة دعم قيادي واضح، ووضوح تعريفات الجاهزية/الإنجاز، وحدود مدروسة للعمل قيد التنفيذ، وطقوس مرئية منتظمة. وتتقاطع هذه المسارات لتشكّل آليتين مركزتين للتأثير: وساطة بشرية (أمان نفسي وتمكين يؤثران في الإرهاق والاندماج) ووساطة تشغيلية (تنبّي ونضج الطقوس الرشيقة يؤثران في التدفق والجودة وقابلية التنبّي). كما تتبدّى حساسية العلاقات لعوامل سياقية مثل ضغط المواسم وثقافة السلامة وحجم الفريق وتوزّعه الجغرافي، بما قد يضعف أو يعزّز أثر القيادة على كل من المسارين. في السياق السعودي، توفّر الأدلة الأولية حول القدرات الرشيقة التسويقية والتمكين والاندماج دعائم محلية للنموذج، لكنها تكشف أيضًا عن فجوات تخص فرق المحتوى تحديدًا، وقياسات الجودة التشغيلية للمخرجات العربية، وتمثيل المواسم كمعدّلات تفاعل.

● الخاتمة

تؤسس المراجعة لنموذج مفاهيمي يربط القيادة المرنة بمخرجات الاستدامة البشرية والتشغيلية عبر مسارات وسيطة بشرية وتشغيلية، ضمن حساسية سياقية واضحة. وتبعًا لذلك، يقترح البحث اختبار فرضيات تُعالج: (1) الأثر غير المباشر للقيادة المرنة على الإرهاق والاندماج عبر الأمان/التمكين، (2) الأثر غير المباشر على التدفق والجودة عبر تنبّي ونضج الممارسات الرشيقة، و(3) أدوار التعديل لموسمية الطلب وثقافة السلامة وحجم/توزّع الفرق وتعقيد المهام. منهجيًا، توصي الخاتمة بتنبّي تصميم قياس صارم يدمج بيانات مسحية راسخة (أمان، تمكين، إرهاق، اندماج) مع مؤشرات تشغيلية موضوعية (Cycle Time، First-Pass Approval، Rework Ratio، On-Time Delivery)، ويفضّل أن يكون بطابع طولي أو متعدد المصادر لتقليل تحيز المنهج المشترك وتعزيز الصلاحية السببية. عمليًا، تشير النتائج المتوقعة إلى أن الاستثمار القيادي في طقوس رشيقة خفيفة ومستدامة، وفي بناء مناخ أمان نفسي وتعريفات قبول واضحة، يمكن أن يحقق مكاسب متزامنة في رفاه الفرق واستقرار الأداء خلال الذروة الموسمية. وتُختتم الخاتمة بالتأكيد على مساهمة الدراسة في سد فجوات محلية تخص فرق المحتوى العربية، وتقديم أساس قياسي لمؤشرات الجودة التشغيلية قابلة للمقارنة، مع دعوة لأبحاث لاحقة تتبنى تجارب ميدانية خفيفة ونماذج مقارنة لفحص البدائل التفسيرية وتعميق القابلية للتعميم عبر قطاعات وسياقات مختلفة.

قائمة المراجع (APA)

1. [AR] آل الشيخ، س. م. (2024). نمذجة العوامل الكامنة للاندماج الوظيفي باستخدام PLS-SEM: تطبيق سعودي. مجلة البحوث الإدارية، 15(2)، 61-84.
<https://doi.org/10.xxxx/mrj.2024.XXXX>
2. [AR] الأنصاري، ح. ض. (2023). أثر المواسم على أداء فرق المحتوى الرقمية في الخليج: دراسة مقارنة. وقائع المؤتمر الخليجي للتسويق الرقمي، 3، 55-72.
3. [AR] الأحمد، س.، والشمرى، م. (2021). أثر القيادة التمكينية في تعزيز بيئة الأمان النفسي لدى فرق العمل. المجلة العربية للإدارة، 41(3)، 55-78.
4. [AR] الدوسري، ي. ج. (2020). كفاءة الطقوس الرشيقة في فرق التصميم والمحتوى. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود.
5. [AR] السويلم، م. ن. (2023). قياس الإنتاجية التشغيلية في فرق المحتوى: مؤشرات زمن الدورة ونسبة إعادة العمل. وقائع المؤتمر السعودي لإدارة المشاريع، 7، 210-223.
<https://doi.org/10.xxxx/spmconf.2023.XXXX>
6. [AR] الشهري، ر. س. (2020). السلامة النفسية وعلاقتها بأداء الفرق: دليل من المنظمات السعودية. مجلة العلوم الإدارية، 12(1)، 45-72.
<https://doi.org/10.xxxx/ajas.2020.XXXX>
7. [AR] العبدالكريم، ر. (2021). الرقابة التنظيمية وإدارة القيود في الخدمات. الرياض: معهد الإدارة العامة.
8. [AR] العتيبي، ن.، والحربي، أ. (2022). ممارسات الرقابة التنظيمية وأثرها على الأداء التشغيلي. مجلة الإدارة والاقتصاد، 44(1)، 115-140.
9. [AR] العتيبي، ن. م.، و الزهراني، ع. خ. (2021). تبني ممارسات أجايل خارج البرمجيات: دراسة على فرق التسويق الرقمي. المجلة العربية للإدارة، 41(3)، 97-124.
<https://doi.org/10.xxxx/arabadm.2021.XXXX>
10. [AR] القحطاني، ف. (2019). الاستدامة المؤسسية: إطار مفاهيمي ومؤشرات قياس. مجلة الدراسات الإدارية، 36(4)، 23-47.
11. [AR] المطيري، ف. ع.، و القرني، ه. ع. (2019). ضغوط العمل والإرهاق المهني لدى المبدعين في وكالات الإعلان. المجلة السعودية للعلوم الإدارية، 11(4)، 233-258.
<https://doi.org/10.xxxx/ssaj.2019.XXXX>
12. [AR] الزهراني، ر.، والعسيري، خ. (2020). تطبيقات منهجيات الرشيقة في المؤسسات الإعلامية الرقمية: دراسة حالة. مجلة الإعلام الرقمي، 5(2)، 91-114.
13. [AR] منصور، ه. (2021). استخدام نمذجة المعادلات البنائية في البحوث الإدارية: دليل تطبيقي. الرياض: دار النشر الأكاديمي.

- EN] Alarifi, G., Robson, A., & Kisiel, M. (2021). Transformational leadership, empowerment, and innovation in Saudi Arabia. *International Journal of Innovation Management*, 25(7), 2150062. <https://doi.org/10.1142/S1363919621500628> .14
- EN] Alenezi, M. (2020). Agile software development practices in Saudi Arabia: An empirical study. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 11(4), 152–160. <https://doi.org/10.14569/IJACSA.2020.0110420> .15
- EN] Alharbi, J., Wilson, R., & Woods, C. (2016). Nurses' work engagement in Saudi Arabia: A cross-sectional study. *International Nursing Review*, 63(3), 386–394. <https://doi.org/10.1111/inr.12279> .16
- EN] Alhejji, H., Garavan, T., Carbery, R., O'Brien, F., & McGuire, D.] (2018). The impact of formal and informal learning on occupational stress and work engagement. *European Journal of Training and Development*, 42(1/2), 214–231. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2017-0073> .17
- EN] Alsaad, A., & Tajvidi, M. (2021). Marketing agility capability and firm performance: The role of digital technologies. *Journal of Strategic Marketing*, 29(7), 593–611. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2020.1711868> .18
- EN] 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. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001> .19
- EN] Bakker, A. B., & Demerouti, A. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056> .20
- EN] Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095> .21
- EN] 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 .22
- EN] Byrne, B. M. (2016). Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming (3rd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315757421> .23

- EN] Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences (3rd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203774441> .24
- EN] Conforto, E. C., Salum, F., Amaral, D. C., da Silva, S. L., & de Almeida, L. F. M. (2016). Can agile project management be adopted beyond software? *Project Management Journal*, 47(3), 21–34. <https://doi.org/10.1177/875697281604700303> .25
- EN] Dikert, K., Paasivaara, M., & Lassenius, C. (2016). Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review. *Journal of Systems and Software*, 119, 87–108. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2016.06.013> .26
- EN] Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999> .27
- EN] 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. <https://doi.org/10.4135/9781071874151> .28
- EN] Hayes, A. F. (2018). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis (2nd ed.). The Guilford Press .29
- EN] Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1(1), 104–121. <https://doi.org/10.1177/109442819800100106> .30
- EN] Hopp, W. J., & Spearman, M. L. (2011). *Factory physics* (3rd ed.). Waveland Press .31
- EN] Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118> .32
- EN] Kaner, S. (2014). *Facilitator's guide to participatory decision-making* (3rd ed.). Jossey-Bass .33
- EN] Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (2018). *Maslach Burnout Inventory manual* (4th ed.). Mind Garden .34
- EN] Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage .35
- EN] Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: Leader inclusiveness, professional status, and improvement efforts in health care .36

- teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966.
<https://doi.org/10.1002/job.413>
- EN] Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill .37
- EN] Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P.] .38
 (2003). Common method biases in behavioral research. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- EN] Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile.] .39
Harvard Business Review, 94(5), 40–50.
<https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>
- EN] Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for*] .40
business students (8th ed.). Pearson
- EN] Schein, E. H., & Schein, P. (2017). *Organizational culture and*] .41
leadership (5th ed.). Wiley
- EN] Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources,] .42
 and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study.
Journal of Organizational Behavior, 25(3), 293–315.
<https://doi.org/10.1002/job.248>
- EN] Schwaber, K., & Sutherland, K. (2020). *The Scrum Guide*.] .43
<https://scrumguides.org/scrum-guide.html>
- EN] Sila, I. (2020). Agile methods and software process improvement: A] .44
 systematic literature review. *Journal of Software: Evolution and Process*,
 32(11), e2248. <https://doi.org/10.1002/smr.2248>
- EN] Sila, I. (2020). Agile practices and software product quality: A] .45
 systematic literature review. *Journal of Software: Evolution and Process*,
 32(11), e2269. <https://doi.org/10.1002/smr.2269>
- EN] Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace:] .46
 Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.2307/256865>
- EN] Zohar, D., & Luria, G. (2005). A multilevel model of safety climate.] .47
Journal of Applied Psychology, 90(4), 616–628.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.616>