



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

إعداد الطالب: رakan فلمبان

الرقم الجامعي: 232002124

**التسليم الرابع والأخير - Assignment 4**

| الصفحة | الموضوع                                             | الفصل / القسم                           |
|--------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------|
|        |                                                     | <b>الفصل الأول الإطار العام للدراسة</b> |
| 6      | مقدمة البحث                                         | 1.1                                     |
| 6      | تطور مفهوم القيادة المرنة في الإعلام الرقمي         |                                         |
| 7      | مشكلة البحث                                         | 1.2                                     |
| 4      | تحليل سياق المشكلة                                  |                                         |
| 8      | أهمية البحث                                         | 1.3                                     |
| 8      | الأهمية العلمية والتطبيقية وتوقعات النتائج          |                                         |
| 9      | أسئلة البحث                                         | 1.4                                     |
| 10     | أهداف البحث                                         | 1.5                                     |
| 12     | فرضيات البحث                                        | 1.6                                     |
| 13     | نموذج البحث                                         | 1.7                                     |
| 14     | منهجية البحث                                        | 1.8                                     |
| 15     | نطاق الدراسة                                        | 1.9                                     |
| 16     | مخطط المشروع                                        | 1.10                                    |
|        |                                                     | <b>الفصل الثاني الدراسات السابقة</b>    |
| 18     | المقدمة                                             | 2.1                                     |
| 18     | القيادة المرنة: المفهوم وأطرها النظرية              | 2.2                                     |
| 19     | الممارسات الرشيدة في سياقات المحتوى                 | 2.3                                     |
| 19     | الاستدامة البشرية: الأمان النفسي والاندماج والإرهاق | 2.4                                     |
| 20     | الاستدامة التشغيلية: التدفق والجودة وقابلية التنبؤ  | 2.5                                     |
| 20     | آليات التأثير: الوساطة والتعدي                      | 2.6                                     |
| 21     | القياس والمنهجية                                    | 2.7                                     |
| 21     | الفجوات البحثية                                     | 2.8                                     |
| 21     | النموذج المفاهيمي والفرضيات + الخلاصة والخاتمة      | 2.9                                     |
|        |                                                     | <b>الفصل الثالث منهجية الدراسة</b>      |
| 24     | المقدمة                                             | 3.1                                     |
| 24     | التعريفات الإجرائية الدقيقة لمتغيرات البحث          | 3.2                                     |

| الصفحة                                               | الموضوع                                                        | الفصل / القسم |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------|
| 24                                                   | المتغير المستقل: القيادة المرنة                                |               |
| 25                                                   | المتغير الوسيط: الممارسات الرشيدة                              |               |
| 25                                                   | المتغير التابع: الاستدامة (البشرية + التشغيلية)                |               |
| 27                                                   | المتغيرات المعدلة / السياقية والضابطة                          |               |
| 28                                                   | تصميم البحث (بصلة البحث)                                       | 3.3           |
| 29                                                   | مجتمع وعينة البحث                                              | 3.4           |
| 30                                                   | طرق أخذ العينات                                                | 3.5           |
| 31                                                   | طريقة جمع البيانات                                             | 3.6           |
| 32                                                   | أنواع البيانات                                                 | 3.7           |
| 32                                                   | استبائية إدارية   تشغيلية موضوعية   ديموغرافية   معدلة   مشتقة |               |
| 34                                                   | الخاتمة                                                        | 3.8           |
| <b>الفصل الرابع التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج</b> |                                                                |               |
| 36                                                   | المقدمة                                                        | 4.1           |
| 36                                                   | توصيف عينة الدراسة — جداول (4.1 – 4.7)                         | 4.2           |
| 37                                                   | حجم العينة ومعدل الاستجابة — جدول (4.1)                        | 4.2.1         |
| 37                                                   | الخصائص الديموغرافية — جداول (4.2 – 4.3)                       | 4.2.2         |
| 37                                                   | الخصائص التنظيمية والسياقية — جدول (4.4)                       | 4.2.3         |
| 38                                                   | المؤشرات التشغيلية الوصفية — جدول (4.5)                        | 4.2.4         |
| 38                                                   | الوصف الأولي للمتغيرات الرئيسية — جدول (4.6)                   | 4.2.5         |
| 39                                                   | فحوص تمهيدية لجودة البيانات — جدول (4.7)                       | 4.2.6         |
| 41                                                   | خلاصة توصيف العينة                                             | 4.2.7         |
| 42                                                   | اختبارات الصدق والثبات — جداول (4.8 – 4.14)                    | 4.3           |
| 42                                                   | الدراسة الاستطلاعية — جدول (4.8)                               | 4.3.1         |
| 43                                                   | التحليل العاملي التوكيدي CFA — جداول (4.9 – 4.11)              | 4.3.2         |
| 43                                                   | مؤشرات ملاءمة نموذج القياس — جدول (4.12)                       | 4.3.3         |
| 44                                                   | فحص التحيز CMV — جدول (4.13)                                   | 4.3.4         |
| 44                                                   | ملخص الثبات النهائي — جدول (4.14)                              | 4.3.5         |
| 48                                                   | خلاصة اختبارات الصدق والثبات                                   | 4.3.6         |
| 50                                                   | الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث — جداول (4.15 – 4.23)            | 4.4           |

| الصفحة                                          | الموضوع                                                   | الفصل / القسم |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------|
| 50                                              | القيادة المرنة (14 بنداً) — جدول (4.15)                   | 4.4.1         |
| 51                                              | الممارسات الرشيقة (10 بنود) — جدول (4.16)                 | 4.4.2         |
| 52                                              | الاستدامة البشرية (16 بنداً) — جدول (4.17)                | 4.4.3         |
| 53                                              | الاستدامة التشغيلية الإدراكية (8 بنود) — جدول (4.18)      | 4.4.4         |
| 54                                              | ملخص مقارن وأنماط الترابط — جداول (4.19 – 4.20)           | 4.4.5         |
| 55                                              | المؤشرات التشغيلية وارتباطها بالإدراكية — جدول (4.21)     | 4.4.6         |
| 56                                              | الإحصاء الوصفي للمتغيرات المعدلة — جدول (4.22)            | 4.4.7         |
| 58                                              | الفروق في المتغيرات بحسب نوع الجهة — جدول (4.23)          | 4.4.8         |
| 59                                              | خلاصة الإحصاء الوصفي ودلالاته التمهيدية                   | 4.4.9         |
| 60                                              | اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج                           | 4.5           |
| 60                                              | ملاءمة النموذج البنوي الكامل — جدول (4.24)                | 4.5.1         |
| 61                                              | الفرضية الرئيسية H1c                                      | 4.5.2         |
| 61                                              | المسارات المباشرة H1 و H2 و H4 — جدول (4.25)              | 4.5.3         |
| 63                                              | اختبار الوساطة H1a و H3 — جدول (4.26)                     | 4.5.4         |
| 64                                              | اختبار التعديل H1b و H5 و H6 — جداول (4.27 – 4.28)        | 4.5.5         |
| 64                                              | ملخص اختبار الفرضيات — جدول (4.29)                        | 4.5.6         |
| 65                                              | المناقشة التكاملية للنتائج                                | 4.5.7         |
| 66                                              | حدود التفسير والقيود المنهجية                             | 4.5.8         |
| 67                                              | خلاصة اختبار الفرضيات                                     | 4.5.9         |
| 69                                              | ملخص النتائج وربطها بالدراسات السابقة                     | 4.6           |
| 70                                              | خاتمة الفصل الرابع                                        | 4.7           |
| <b>الفصل الخامس مناقشة النتائج والاستنتاجات</b> |                                                           |               |
| 73                                              | المقدمة                                                   | 5.1           |
| 73                                              | مناقشة نتائج الفرضيات                                     | 5.2           |
| 74                                              | القيادة المرنة محركاً لتبني الممارسات الرشيقة (H1)        | 5.2.1         |
| 74                                              | الممارسات الرشيقة بوابة للاستدامة التشغيلية (H2)          | 5.2.2         |
| 75                                              | الوساطة الجزئية في المسارين (H1a و H3)                    | 5.2.3         |
| 75                                              | القيادة المرنة والاستدامة البشرية (H4)                    | 5.2.4         |
| 76                                              | المعدلات السياقية: دروس من الواقع السعودي (H1b و H5 و H6) | 5.2.5         |

| الصفحة        | الموضوع                                  | الفصل / القسم |
|---------------|------------------------------------------|---------------|
| 77            | الإسهامات النظرية للدراسة                | 5.3           |
| 77            | التوصيات العملية                         | 5.4           |
| 77            | توصيات للقادة ومديري المحتوى             | 5.4.1         |
| 78            | توصيات للمؤسسات والإدارة العليا          | 5.4.2         |
| 79            | توصيات لصانعي السياسات والجهات التنظيمية | 5.4.3         |
| 79            | حدود الدراسة                             | 5.5           |
| 80            | مقترحات البحث المستقبلي                  | 5.6           |
| 80            | خاتمة البحث                              | 5.7           |
| قائمة المراجع |                                          |               |
| 84            | أولاً: المراجع العربية                   |               |
| 85            | ثانياً: المراجع الإنجليزية (39 مرجعاً)   |               |

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 تغيير 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، والاحتراق/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 الرشيدة

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 الرشيدة معها.

٧. استخراج دلائل نوعية تطبيقية

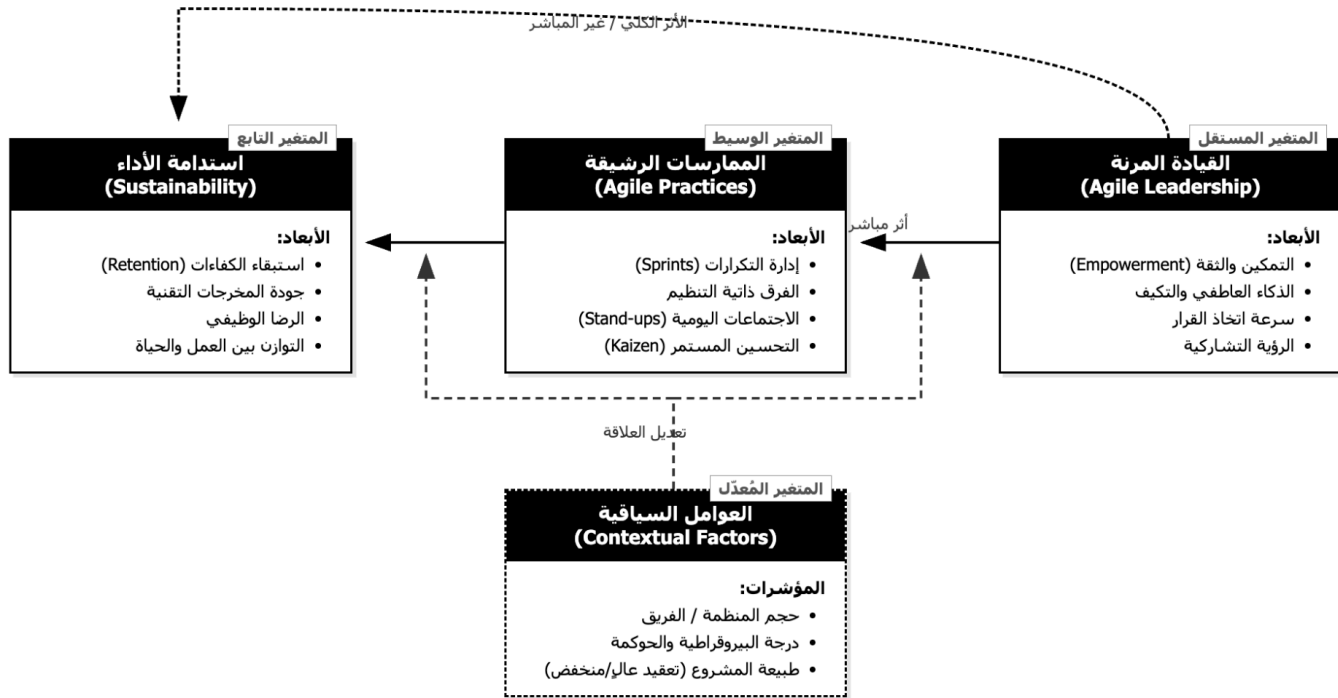
توثيق تجارب القادة والأعضاء حول الأمان النفسي وإزالة العوائق العملية، وتحديد ممارسات قيادية يومية فعّالة قابلة للتطبيق محليًا.

الفرضية الرئيسية

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

الفرضيات الفرعية

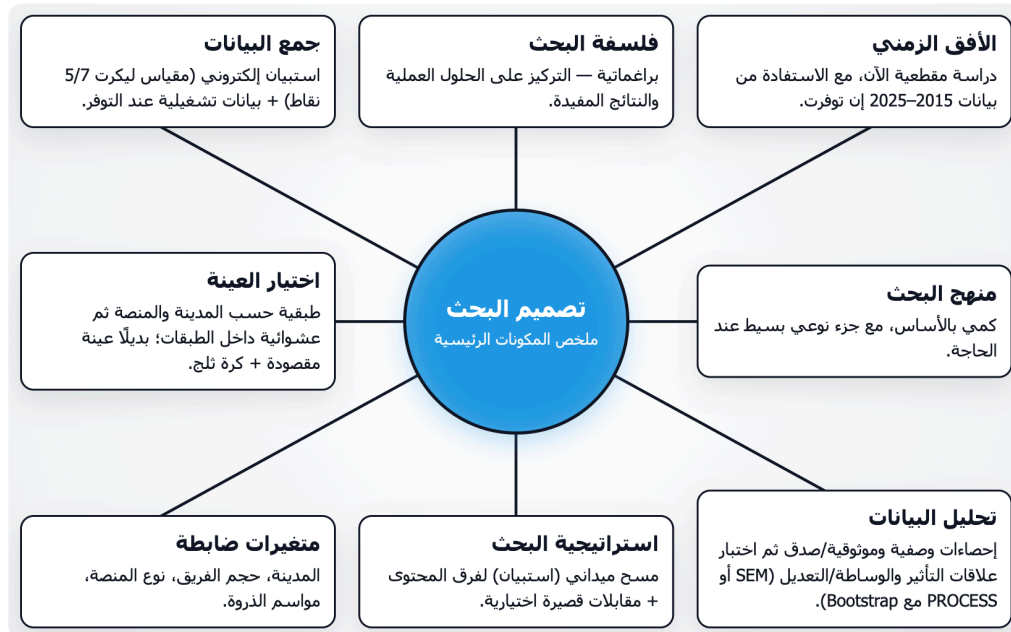
- H1a: تطبيق ممارسات الرشاقة (مثل Scrum/Kanban والاجتماعات اليومية والسبرنتات) يفسر جزءاً من تأثير القيادة المرنة على الاستدامة.
- H1b: يكون تأثير القيادة المرنة أقوى في الجهات الأقل بيروقراطية والأكثر تفويضاً وسرعة في الموافقات.
- H1c: الفرق ذات التبنّي العالي للقيادة المرنة تحقق نتائج أفضل واستقراراً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

## ١.١٠ - مخطط المشروع

---

- **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

## 2.1 المقدمة

شهدت فرق المحتوى في المنصات الإعلانية الرقمية تسارعاً في وتيرة العمل بفعل التحول الرقمي وتذبذب الطلب الموسمي، ما يفرض توازنًا 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; Nembbard & Edmondson, 2006; Conforto et al., 2016; Rigby et al., 2016; Alsaad & Tajvidi, 2021).

## 2.2 القيادة المرنة: المفهوم وأطره النظرية

تُعرّف القيادة المرنة بوصفها قدرة القائد على تكيف سلوكه مع تقلّبات 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 (Nembbard & 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.

## 2.3 الممارسات الرشيقة في سياقات المحتوى

أظهرت مراجعات منهجية أن مبادئ الرشاقة قابلة للنقل خارج البرمجيات شريطة دعم القيادة ووضوح الأدوار وتدرّج 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. تتيج 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

#### 2.4 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 يؤدي إلى 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.

#### 2.5 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.

#### 2.6 آليات التأثير: الوساطة والتعديل

تدعم الأدبيات مسارات وساطة بشرية وتشغيلية:

- بشرياً: القيادة المرنة تعزز الأمان النفسي والتمكين، ما يخفف الإرهاق ويرفع الاندماج (Kahn, 1990; Edmondson, 1999; Spreitzer, 1995).
- تشغيلياً: القيادة المرنة تُرسّخ الطقوس الرشيفة التي تحسّن التدفق والجودة وتقلّل الهدر (Conforto et al., 2016; Rigby et al., 2016).

كما تُشير الأبحاث إلى معدّلات سياقية تؤثر في قوة العلاقات: ضغط المواسم قد يضعف أثر القيادة على ترسيخ الطقوس نظراً لهيمنة الإلحاح على التعلم البنوي؛ 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.

## 2.7 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 تحققات القياس عبر الثبات الداخلي ( $\alpha$ ، 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.

## 2.8 الفجوات البحثية

- ندرة الأدلة التجريبية على فرق المحتوى ضمن المنصات الإعلانية بالسعودية مقارنة بفرق البرمجيات أو التسويق العام (Alsaad & Tajvidi, 2021; Alenezi, 2020).
- قلة النماذج التي تجمع مؤشرات الاستدامة البشرية (أمان/إرهاق/اندماج) والتشغيلية (تدفق/جودة/موثوقية المواعيد) في دراسة واحدة.
- ضعف النمذجة لتأثير المواسم، وحجم الفريق، وتشتته الجغرافي كمعدّلات سياقية.
- حاجة لتطوير مؤشرات تشغيلية معيارية لجودة المحتوى العربي وقابلية التنبؤ ومعدل إعادة العمل.

## 2.9 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 الرشيقة → تحسن التدفق والجودة والالتزام بالمواعيد.  
وتخضع هذه العلاقات لتعديلات سياقية (ضغط المواسم، ثقافة السلامة، حجم الفريق/توزعه). وعليه تُصاغ الفرضيات:
- H1: تؤثر القيادة المرنة إيجابياً في تبني الممارسات الرشيقة.
- H2: تؤثر الممارسات الرشيقة إيجابياً في الاستدامة التشغيلية.
- H3: للقيادة المرنة أثر غير مباشر في الاستدامة التشغيلية عبر الممارسات الرشيقة.
- H4: تؤثر القيادة المرنة إيجابياً في الأمان النفسي والتمكين، ولها أثر غير مباشر في خفض الإرهاق ورفع الاندماج.
- H5: يضعف ضغط المواسم أثر القيادة المرنة على تبني الممارسات الرشيقة.
- H6: تعزز ثقافة السلامة أثر الممارسات الرشيقة على الاستدامة البشرية.

## ● الخلاصة

يُظهر عرض الأدبيات أن القيادة المرنة تمثل إطاراً تكيفياً يدمج عناصر الشمولية والتمكين والأصالة والتحويلية، بما يعزز الأمان النفسي والتمكين كموارد عمل أساسية وفق منظورات JD-R وCOR وSDT. 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 مركزيتين للتأثير: وساطة بشرية (أمان نفسي وتمكين يؤثران في الإرهاق والاندماج) ووساطة تشغيلية (تبني ونضج الطقوس الرشيقة يؤثران في التدفق والجودة وقابلية التنبؤ). كما تتبدى حساسية العلاقات لعوامل سياقية مثل ضغط المواسم وثقافة السلامة وحجم الفريق وتوزعه الجغرافي، بما قد يضعف أو يعزز أثر القيادة على كل من المسارين. في السياق السعودي، توفر الأدلة الأولية حول القدرات الرشيقة التسويقية والتمكين والاندماج دعائم محلية للنموذج، لكنها تكشف أيضاً عن فجوات تخص فرق المحتوى تحديداً، وقياسات الجودة التشغيلية للمخرجات العربية، وتمثيل المواسم كمعدلات تفاعل.

## ● الخاتمة

تؤسس المراجعة لنموذج مفاهيمي يربط القيادة المرنة بمخرجات الاستدامة البشرية والتشغيلية عبر مسارات وسيطة بشرية وتشغيلية، ضمن حساسية سياقية واضحة. وتبعاً 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 تبني ونضج الممارسات الرشيقة، و(3) أدوار

التعديل لموسمية الطلب وثقافة السلامة وحجم/توزّع الفرق وتعقيد المهام. منهجياً، توصي الخاتمة بتبني تصميم قياس صارم يدمج بيانات مسحية راسخة (أمان، تمكين، إرهاب، 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. عملياً، 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.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

### 3.1 المقدمة

يستعرض هذا الفصل الإطار المنهجي والإجرائي الذي اعتمدته الدراسة لفحص أثر القيادة المرنة على استدامة فرق إنتاج المحتوى في المؤسسات الإعلامية الرقمية بالسعودية، مع اختبار الدور الوسيط للممارسات الرشيدة والدور المعدّل للعوامل السياقية المرتبطة بضغوط المواسم ومستوى البيروقراطية وحجم الفرق. وانطلاقاً من أهداف الدراسة وفرضياتها، تم تبني فلسفة وضعية ومدخلاً استنباطياً يركز على القياس الكمي للعلاقات بين المتغيرات والتحقق من صلاحية النموذج المقترح في سياق مهني محدّد.

يوضح الفصل أولاً مجتمع الدراسة ووحدة التحليل والعينة وإجراءات اختيارها بما يضمن تمثيل الأدوار الرئيسية داخل فرق المحتوى (ككتاب، محررو فيديو قصير، مصممون، مدراء حملات)، مع مراعاة تنوع المنصات الرقمية وطبيعة المواسم. ثم يبيّن أدوات جمع البيانات، وفي مقدمتها الاستبيان المبني على مقاييس راسخة للأمان النفسي والتمكين والاندماج والإرهاق، إضافة إلى مؤشرات تشغيلية موضوعية مثل زمن الدورة، نسبة إعادة العمل، ومعدل الاعتماد من الجولة الأولى. كما يصف إجراءات الترجمة والمواءمة الثقافية والاختبار الطياري للتأكد من وضوح البنود وملاءمتها لسياق المحتوى العربي. فيما يلي التعريفات الإجرائية الدقيقة لمتغيرات بحثك حول أثر القيادة المرنة على استدامة فرق إنتاج المحتوى في المؤسسات الإعلامية الرقمية السعودية، بصياغة قابلة للقياس والتطبيق الميداني. يمكنك استخدامها مباشرة في فصل المنهجية وملحق الأداة.

### 3.2 التعريفات الإجرائية الدقيقة لمتغيرات البحث

#### 1. المتغير المستقل: القيادة المرنة (Agile Leadership)

- ماذا نعني به؟
  - سلوكيات القائد التي تركز على تمكين الأفراد، بناء الثقة والشفافية، توفير أمان نفسي، تسريع ولا مركزية القرار، وتشجيع التعلم والتحسين المستمر.
- كيف نقيسه؟
  - استبيان ليكرت 1-5 (أبداً → دائماً)، 12-16 بنداً.
  - أمثلة بنود:
    - يتيح لي قاندي اتخاذ قرارات يومية ضمن نطاق عملي.
    - يوفر قاندي بيئة آمنة لطرح الأفكار والتجربة.
    - يحدث الأولويات بسرعة عند تغير متطلبات المنصات.
    - يشجّعنا على مشاركة الدروس المستفادة وتعميمها.
  - طريقة الحساب: متوسط البنود (مع عكس أي بنود سلبية). الدرجة الأعلى = قيادة أكثر مرونة.
- لماذا مهم؟

○ لأن القائد المرن يسهّل الاستجابة للتغيرات ويحافظ على طاقة الفريق.

## 2. المتغير الوسيط: الممارسات الرشيقة (Agile Practices)

● ماذا نعني به؟

○ مدى التزام الفريق بطقوس وأدوات العمل الرشيقة المستمدة من Scrum/Kanban في بيئة

المحتوى غير البرمجية.

● كيف نقيسه؟

○ استبيان ليكرت 1-5، 8-12 بنّاء تغطي:

■ اجتماع وقوف يومي  $\geq 15$  دقيقة لإزالة العوائق.

■ سيرت قصيرة أسبوعية/نصف شهرية مع تخطيط ومراجعة/استعراض.

■ حدود للعمل قيد التنفيذ WIP على مستوى الفرد/الفريق.

■ لوحة مهام مرئية محدثة (Kanban) مع تعريف جاهزية/إنجاز واضح.

■ جلسات تحسين دورية (Retrospectives) بخطط عمل موثقة.

○ أمثلة بنود:

■ نعد اجتماعاً يومياً قصيراً ومركّزاً.

■ نعمل بدورات قصيرة ونراجع ما تحقق مع أصحاب المصلحة.

■ لدينا حدود WIP متفق عليها ونلتزم بها.

■ لوحتنا تعكس حالة المهام بدقة ويتم تحديثها باستمرار.

○ طريقة الحساب: متوسط البنود. يمكن تدعيمه بمؤشرات نظامية (عدد السيرت/شهر، نسبة

المهام ذات DoR/DoD).

● لماذا مهم؟

○ لأنه يشرح “كيف” تُترجم القيادة المرنة إلى سلوك تشغيلي يومي يؤثر على النتائج.

## 3. المتغير التابع: الاستدامة (Team Sustainability)

يقاس ببعدين مكملين: بشري وتشغيلي. يمكن حساب مؤشر لكل بعد ثم دمجها (اختيارياً) في مركّب

كلي بعد التحقق الإحصائي.

### 3.1 الاستدامة البشرية

● ماذا نعني بها؟

○ رفاه واستقرار الأفراد على المدى المتوسط بما يدعم الاحتفاظ والأداء المتوازن.

● كيف نقيسها؟

○ استبيان ليكرت 1-5، 12-18 بنّاء تشمل:

■ الرضا الوظيفي المختصر.

- الاندماج الوظيفي (حيوية، تفانٍ، تماهي).
- الأمان النفسي للفريق.
- مؤشرات الاحتراق/الإرهاق (بنود مختصرة مناسبة أخلاقياً).
- نية ترك العمل خلال 6-12 شهراً.
- أمثلة بنود:
  - أشعر بالحماس تجاه عملي اليومي.
  - يمكنني التحدث عن الأخطاء دون خوف من اللوم.
  - أفكر بجدية في ترك العمل خلال العام القادم. (عكس)
- طريقة الحساب: متوسط البنود بعد عكس السلبية. الأعلى = استدامة بشرية أفضل.

### 3.2 الاستدامة التشغيلية

- ماذا نعني بها؟
  - قدرة الفريق على الحفاظ على جودة وسرعة وتدفق عمل مستقر بمرور الوقت.
  - كيف نقيسها؟
    - مؤشرات موضوعية (مفضلة) خلال آخر 8-12 أسبوعاً:
      - زمن الدورة المتوسط (من استلام المهمة حتى الاعتماد النهائي).
      - نسبة إعادة العمل = المهام المُعادة ÷ إجمالي المهام.
      - الاعتماد من أول مرة (% First-Pass Approval).
      - التسليم في الموعد (% On-Time Delivery).
    - مؤشرات إدراكية تكملية (4-6 بنود ليكرت):
      - وضوح تعريف الجاهزية/الإنجاز.
      - انخفاض الانسدادات/العوائق.
      - استقرار عبء العمل دون ذروات مرهقة متكررة.
    - طريقة الحساب:
      - توحيد المؤشرات الموضوعية (Z-scores) ثم متوسطها لمؤشر تشغيلي، أو استخدام تحليل عاملي لتجميعها.
      - التفسير: الأعلى = استدامة تشغيلية أفضل.
  - 4. المتغيرات المعدّلة/السياقية (Moderators)
    - ماذا نعني بها؟
      - عوامل تنظيمية وبيئية قد تقوّي أو تضعف أثر القيادة المرنة على الاستدامة.
    - كيف نقيسها؟
      - ضغط المواسم: مؤشر ثنائي (عادي/ذروة) بحسب التقويم، أو مقياس إدراكي 1-5 لشدة الضغط في الشهر الماضي.

- مستوى البيروقراطية/التفويض: 3-5 بنود عن طبقات الموافقات وحرية القرار.
- حجم الفريق: عدد الأفراد أو فئات (صغير/متوسط/كبير).
- نوع المنصة/الجهة/الجمهور: ترميز اسمي للاستخدام في النماذج.
- كيف نستخدمها تحليليًا؟
- إدراج تفاعلات داخل نموذج SEM، أو مقارنة مجموعات فرعية (MGA).
- 5. المتغيرات الضابطة (Controls)
- لماذا نضيفها؟
- لعزل أثر القيادة المرنة عن عوامل أخرى قد تفسر النتائج.
- أمثلة:
- سنوات الخبرة المتوسطة في الفريق.
- نسبة العمل الحر/الدوام الجزئي.
- نوع المحتوى السائد (تحرير/فيديو قصير/تصميم).
- المدينة/نوع القطاع.
- اللغة المستهدفة (عربي/ثنائي).

#### ملاحظات تطبيقية سريعة

- ثبت مقياس الاستجابة نفسه عبر جميع المقاييس (يفضل 1-5).
- نفذ ترجمة-ترجمة عكسية واختبارًا طيارًا (30-50 مشاركًا).
- معايير الجودة: الاتساق الداخلي  $\alpha$  و  $CR \geq 0.70$ ، صدق تقاربي  $AVE \geq 0.50$ ، تميز HTMT  $< 0.85$ .
- التحليل: مقاييس نفسية انعكاسية؛ المؤشرات التشغيلية قد تُنمذج كتكوينية؛ اختبر الوساطة والتعديل باستخدام Bootstrap كافٍ لحجم العينة.

### 3.3 - تصميم البحث (بصلة البحث)

1. فلسفة البحث (Research Philosophy): الفلسفة الوضعية (Positivism)
2. منهج البحث (Research Approach): المنهج الاستنباطي (Deductive)
3. استراتيجية البحث (Research Strategy): المسح (Survey) / الاستبانة
4. اختيارات البحث (Methodological Choice): أحادي الكمية (Mono-method Quantitative) أو كمي متعدد (Multi-method Quantitative)
5. المدى الزمني (Time Horizon): مقطع عرضي (Cross-sectional)
6. أساليب وإجراءات جمع البيانات (Techniques & Procedures)



### 3.4 مجتمع و عينة البحث

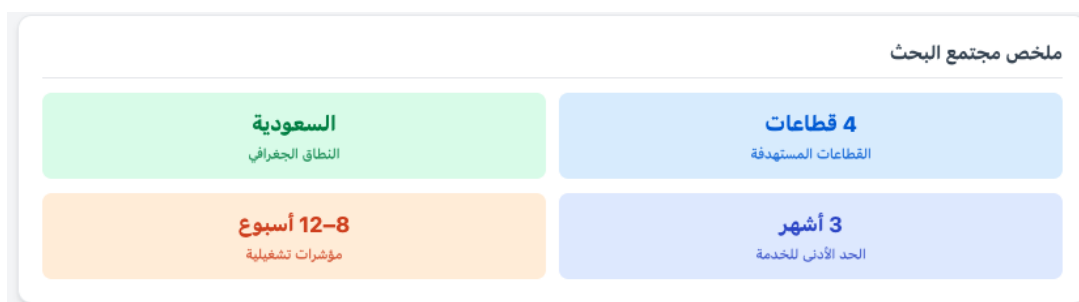
يشمل مجتمع البحث جميع العاملين في فرق إنتاج المحتوى الرقمي داخل المملكة العربية السعودية ممن يشاركون في التخطيط أو التنفيذ أو المراجعة، ويعملون ضمن فرق لها قائد مباشر ونظام مهام واضح.

- القطاعات: مؤسسات الإعلام الرقمي، وكالات تسويق المحتوى، أقسام المحتوى داخل الشركات، ومنصات الناشرين/التطبيقات.

- 

- الأدوار: تنفيذية (كاتب/محرر، مصمم/موشن، منتج/مونتير فيديو، مدير قنوات سوشيال) وإشرافية/قيادية (قائد فريق، مشرف محتوى).

- المواقع المستهدفة: الرياض، جدة، الدمام/الخبر، ومدن أخرى بحسب التوفر.
- معايير الاشتغال: خدمة  $\leq 3$  أشهر في الفريق الحالي، تفاعل أسبوعي مع إنتاج المحتوى، موافقة مستنيرة.
- معايير الاستبعاد: متدربون أقل من 3 أشهر، وظائف دعم غير مرتبطة بالمحتوى، أو عدم الموافقة على المشاركة.
- وحدة التحليل: الفرد على مستوى الفريق (موظف/قائد).



### 3.5 طرق أخذ العينات

#### جدول " عينة البحث "

| النطاق الجغرافي والقطاعي |                                                                             |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| النطاق الجغرافي          | المملكة العربية السعودية (التركيز على الرياض، جدة، الدمام، والمدن الرئيسية) |
| القطاع الإعلامي          | مؤسسات الإعلام الرقمي السعودية                                              |
| قطاع التسويق             | وكالات تسويق المحتوى العاملة في السعودية                                    |
| القطاع المؤسسي           | فرق المحتوى الداخلية في الشركات السعودية                                    |
| قطاع النشر               | منصات الناشرين والتطبيقات الرقمية السعودية                                  |

- نظراً لعدم توافر إطار عينة شامل، تعتمد الدراسة أساليب غير احتمالية منظمّة:
  - العينة القصدية (Purposive): استهداف فرق تتوافر فيها الشروط المنهجية (قائد مباشر، نظام مهام، إمكانية توفير مؤشرات تشغيلية أساسية).
  - العينة الحصصية/الطبقية غير الاحتمالية (Quota/Stratified): لضمان تمثيل متوازن وفق المدن، نوع المنظمة، حجم الفريق، ونوع المحتوى.
  - كرة الثلج المنضبطة (Controlled Snowball): توسيع الوصول مع توجيه الترشيحات للفئات/المدن غير المشبعة، وحد أقصى من مؤسسة واحدة  $\geq 20\%$ .
- حجم العينة المستهدف: 300 استجابة صالحة على الأقل لاختبارات SEM (مع استهداف فائض 10-15% لتعويض غير الصالح).
- إجراءات الحد من التحيز: تتبّع أسبوعي للحصص، توجيه الدعوات لسدّ العجز في الطبقات، مقارنة مبكرة/متأخرة لفحص تحيز عدم الاستجابة، وتوثيق قنوات الوصول.

### 3.6 طريقة جمع البيانات

تعتمد هذه الدراسة منهجية جمع بيانات ملائمة لطبيعة مجتمع البحث في المملكة العربية السعودية، حيث جرى استخدام استبيان إلكتروني مُهيكل بمقياس ليكرت خماسي لقياس القيادة المرنة والممارسات الرشيدة وأبعاد الاستدامة البشرية والتنشغيلية إدراكياً، مع استكمالها – عند الإمكان – بمؤشرات تشغيلية موضوعية لآخر 8-12 أسبوعاً (مثل زمن الدورة، نسبة إعادة العمل، الاعتماد من أول مرة، والالتزام بالمواعيد) مستخرجة من أنظمة إدارة المهام. وارتكز أخذ العينات على مزيج غير احتمالي منظم يضم العينة القصدية لاستهداف الفرق المستوفية للاشتراطات المنهجية، يعقبه توزيع حصصي/طبقي لضبط التمثيل عبر المدن الرئيسية (الرياض، جدة، الدمام/الخبر، ومدن أخرى)، وأنواع المنظمات (وكالة خارجية، داخل شركة، منصة ناشر/تطبيق)، وأحجام الفرق (صغير  $\geq 7$ ، متوسط 8-15، كبير  $< 15$ )، وأنماط المحتوى (تحرير/سوشيال، تصميم/موشن، فيديو قصير، مختلط)، مع تفعيل كرة الثلج المنضبطة لتوسيع الوصول وتوجيه الترشيحات نحو الفئات غير المشبعة ووضع سقف  $\geq 20\%$  لمساهمة المؤسسة الواحدة. وشملت إجراءات ضمان الجودة ترجمة-ترجمة عكسية للنبود، دراسة طيارية (30-50 مشاركاً)، فحوص الثبات والصدق، تقليل تحيز المنهج المشترك بتنويع الصياغات والترتيب العشوائي الجزئي، منع التكرارات، وأسئلة انتباه. واستهدف البحث حداً أدنى 300 استجابة صالحة مع فائض 10-15% لتعويض غير المكتمل، تزامناً مع تتبّع أسبوعي للحصص وضبط قنوات التوزيع، تمهيداً لتحليل وصفي وتقييم نموذج القياس ثم نمذجة المعادلات البنائية لاختبار الأثر المباشر والوساطة والتعديل.

#### جدول "مجالات الدراسة"

| # | المجال              | نوع المنهج | التعريف الإجرائي                                                                   | الأبعاد والمؤشرات                                                                                                                                                                                                                            | أداة القياس                                              |
|---|---------------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| 1 | القيادة المرنة      | مستقل      | أسلوب قيادي يركز على التمكين، الشفافية، والاستجابة السريعة في بيئات إنتاج المحتوى. | <ul style="list-style-type: none"> <li>التمكين واللامركزية القرار</li> <li>الأمان النفسي والثقة</li> <li>سرعة الاستجابة للتغير</li> <li>دعم التعلم المستمر</li> <li>الشفافية في التواصل</li> </ul>                                           | استبيان ليكرت خماسي (12-16 بنداً)                        |
| 2 | الممارسات الرشيدة   | وسيط       | تطبيق منهجيات Agile في سير عمل الفريق لتحسين الكفاءة والتكيف المستمر.              | <ul style="list-style-type: none"> <li>الاجتماعات اليومية (Stand-up)</li> <li>دورات العمل القصيرة (Sprints)</li> <li>لوحات كانبان وحدود WIP</li> <li>جلسات المراجعة (Retrospective)</li> <li>معايير الإنجاز الواضحة (DoR/DoD)</li> </ul>     | استبيان + مؤشرات من أنظمة المهام (8-12 بنداً)            |
| 3 | الاستدامة البشرية   | تابع       | قدرة أعضاء الفريق على الحفاظ على رفاههم النفسي وأدائهم المهني على المدى البعيد.    | <ul style="list-style-type: none"> <li>الرضا الوظيفي والانتماء</li> <li>الأمان النفسي</li> <li>التوازن بين العمل والحياة</li> <li>الاحتراف الوظيفي (نبود عكسية)</li> <li>نية الاستمرار في العمل</li> </ul>                                   | استبيان ليكرت خماسي (12-18 بنداً)                        |
| 4 | الاستدامة التشغيلية | تابع       | إدراك استمرارية وكفاءة العمليات الإنتاجية، مفاًساً ذاتياً وموضوعياً.               | <ul style="list-style-type: none"> <li>زمن الدورة المتوسط</li> <li>نسبة الاعتماد من أول مرة</li> <li>نسبة إعادة العمل</li> <li>نسبة التسليم في الموعد</li> <li>استقرار تدفق الإنتاج</li> </ul>                                               | مؤشرات موضوعية (8-12 أسبوعاً) + ليكرت مكتمل (4-6 مؤشرات) |
| 5 | العوامل السياقية    | معدّل      | متغيرات بيئية وتنظيمية تُعدّل طبيعة العلاقة بين القيادة المرنة والاستدامة.         | <ul style="list-style-type: none"> <li>ضغط المواسم والمسابقات</li> <li>مستوى البيروقراطية/التفويض</li> <li>حجم الفريق (صغير / متوسط / كبير)</li> <li>نوع المنظمة (وكالة / داخلية / ناشر)</li> <li>المدينة (الرياض / جدة / الدمام)</li> </ul> | استبيان خلفي + تصنيفات (5-10 نبود)                       |
| 6 | المتغيرات الصابطة   | صابط       | خصائص المشاركين تُستخدم للضبط الإحصائي وضمان تمثيل العينة.                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>سنوات الخبرة المهنية</li> <li>نوع المحتوى (تحرير / تصميم / فيديو)</li> <li>نمط التوظيف (دوام كامل / جزئي)</li> <li>الدور الوظيفي</li> <li>المستوى التعليمي</li> </ul>                                 | استبيان خلفي (5-8 عناصر)                                 |

### 3.7 أنواع البيانات

يعتمد هذا البحث على مزيج منهجي من أنواع بيانات متعددة لتعزيز الصدق الداخلي والخارجي وتقليل تحيز المنهج المشترك، وذلك كما يلي:

#### 1. بيانات استبيانية إدراكية (Self-reported Likert)

- الوصف: استجابات أفراد فرق إنتاج المحتوى على بنود تقيس الإدراك والسلوك والممارسات.
- المجالات المغطاة: القيادة المرنة، الممارسات الرشيدة (جانبا الإدراكي)، الاستدامة البشرية، الاستدامة التشغيلية الإدراكية، والعوامل السياقية.
- أداة القياس: استبيان إلكتروني مُهيكل بمقياس ليكرت خماسي من 1 (أعارض بشدة) إلى 5 (أوافق بشدة).
- معالجة البيانات: عكس ترميز البنود السلبية، فحص الثبات والصدق ( $\alpha$  كرونباخ، AVE، CR)، تكوين متوسطات مؤشرات الأبعاد، واستخدام التحليل العاملي التوكيدي CFA قبل النمذجة البنيوية.

#### 2. بيانات تشغيلية موضوعية (System-derived Operational Metrics)

- الوصف: مؤشرات كمية مستخرجة من أنظمة إدارة المهام/الإنتاج (مثل، Asana، Trello، Jira، ClickUp) تمثل الأداء الفعلي للفرق.
- نافذة الرصد: أحدث 8-12 أسبوعاً قبل تعبئة الاستبيان لضمان حداثة ودقة القياس.
- أمثلة للمؤشرات: زمن الدورة المتوسط، نسبة الاعتماد من أول مرة (First Pass Yield)، نسبة إعادة العمل، نسبة الالتزام بالمواعيد، واستقرار تدفق العمل.
- معالجة البيانات: تنظيف القيم الشاذة، توحيد المقاييس Z-score، مواءمة الفترات الزمنية بين الفرق، وتجميع المؤشرات في مركب الاستدامة التشغيلية عند الحاجة.

#### 3. بيانات خلفية/ديموغرافية وضابطة (Controls)

- الوصف: خصائص المشاركين والسياقات التنظيمية المستخدمة للوصف وضبط النماذج.
- أمثلة: المدينة، نوع المنظمة (وكالة/داخلية/ناشر/تطبيق)، حجم الفريق (صغير/متوسط/كبير)، نوع المحتوى (تحرير/تصميم/فيديو/مختلط)، سنوات الخبرة، نمط التوظيف.
- الترميز: فئوي اسمي/ترتيبي أو مستمر عددي وفق طبيعة المتغير.

#### 4. بيانات سياقية/معدلة (Moderators)

- الوصف: متغيرات بيئية وتنظيمية يُتوقع أن تغيّر قوة/اتجاه العلاقة بين القيادة المرنة والاستدامة.
- أمثلة: ضغط المواسم، مستوى البيروقراطية/التقويض، عدد طبقات الموافقات.
- القياس: بنود ليكرت أو تصنيفات فنوية؛ تُستخدم لاحقاً لاختبار تأثيرات التعديل في نمذجة المعادلات البنائية.

#### 5. بيانات مشتقة/محسوبة (Derived)

- الوصف: مؤشرات مركبة أو نسب وتحسينات زمنية مشتقة من البيانات الأولية.
- أمثلة: مؤشر مركب للاستدامة التشغيلية، متوسطات أبعاد القيادة المرنة بعد عكس البنود السلبية، معدلات التحسن الأسبوعية.
- منهجية الاشتقاق: توحيد المقاييس، التحقق من اتساق البُنى ( $\alpha/CR$ )، ومن ثم حساب المركبات بترجيحات متساوية أو قائمة على أوزان عاملية.

#### تصنيف مستويات القياس

- اسمي (Nominal): المدينة، نوع المنظمة، نوع المحتوى.
- ترتيبي (Ordinal): بنود ليكرت، حجم الفريق (فئات).
- فاصل/نسبي (Interval/Ratio): زمن الدورة، النسب المئوية التشغيلية، سنوات الخبرة.

#### مصادر البيانات

- أساسية: استبيان إلكتروني للأفراد (إدراكي).
- ثانوية: سجلات أنظمة العمل ولوحات المهام (تشغيلية موضوعية).
- تكميلية: استبانة خلفية للتصنيف والضبط.

#### إجراءات ضمان الجودة وتقليل التحيز

- الترجمة والترجمة العكسية للبنود العربية/الإنجليزية.
- دراسة طيارية (30-50 مشاركاً) لمراجعة الصياغات وحساب الثبات المبدئي.
- ترتيب عشوائي جزئي للبنود، تضمين أسئلة انتباه، ومنع التكرارات عبر البصمة الرقمية/البريد المؤسسي.
- مواعمة أطر الزمن للمؤشرات التشغيلية، والتنبّت من اكتمال البيانات ومعالجة القيم المفقودة (مثلاً التقدير الأقصى ML أو التضمين المتعدد عند اللزوم).

## استخدام البيانات في التحليل

- التحليل الوصفي ثم تقييم نموذج القياس (CFA)، فاختبارات الثبات/الصدق، يتلوهها نمذجة المعادلات البنائية (SEM) لاختبار العلاقات المباشرة والوساطة والتعديل مع إدراج المتغيرات الضابطة.

### 3.8 الخاتمة

قدّم هذا الفصل إطاراً منهجياً متكاملًا لدراسة أثر القيادة المرنة على استدامة فرق إنتاج المحتوى في المملكة العربية السعودية. بدأنا بتحديد مجالات الدراسة ومتغيراتها وأدوارها (مستقل، وسيط، تابع، معدّل، وضوابط)، ثم وصفنا أدوات القياس وآليات جمع البيانات، مع المزج بين بيانات استبائية إدراكية بمقياس ليكرت وبيانات تشغيلية موضوعية مستخرجة من أنظمة إدارة المهام خلال نافذة 8-12 أسبوعًا. واعتمدنا إستراتيجيات أخذ عينات ملائمة لطبيعة مجتمع البحث، توازن بين الاستهداف المنهجي والتمثيل عبر المدن الرئيسية وأنواع المنظمات وأحجام الفرق وأنماط المحتوى، مع ضوابط للحد من انحياز المؤسسة الواحدة.

على صعيد ضمان الجودة، أُجريت ترجمة-ترجمة عكسية للبنود، ودراسة طيارية للتحقق من وضوح الأداة وثباتها، إضافة إلى إجراءات لتقليل تحيز المنهج المشترك عبر تنويع الصياغات والترتيب العشوائي الجزئي وإدراج أسئلة انتباه ومنع التكرارات. كما وُضعت بروتوكولات لمعالجة البيانات تتضمن عكس البنود السلبية، فحص الثبات والصدق ( $\alpha$ ، CR، AVE)، تنظيف القيم الشاذة، وتوحيد المؤشرات التشغيلية قبل دمجها في مركبات.

يمهّد هذا التصميم المنهجي لتحليلاتٍ تتابعية تبدأ بالوصف الإحصائي، وتقييم نموذج القياس بالتحليل العاملي التوكيدي، وتنتهي بنمذجة المعادلات البنائية لاختبار العلاقات المباشرة ودور الوساطة والتعديل، مع إدراج المتغيرات الضابطة. وبهذا، يوفّر الفصل أساساً متيناً يضمن موثوقية النتائج وقابليتها للتعميم، ويؤهل الانتقال في الفصل التالي إلى عرض النتائج ومناقشتها في ضوء الأدبيات والاعتبارات التطبيقية لفرق المحتوى في السياق السعودي.

## الفصل الرابع

### التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

## 4.1 المقدمة

يقدم هذا الفصل إطار العرض والتحليل الإحصائي لنتائج الدراسة المتعلقة بأثر القيادة المرنة على استدامة فرق إنتاج المحتوى في المملكة العربية السعودية، مع اختبار الدور الوسيط للممارسات الرشيدة والدور المعدل للعوامل السياقية وإدراج المتغيرات الضابطة. يهدف الفصل إلى الانتقال المنهجي من فحوص جودة البيانات ونموذج القياس إلى تفسير العلاقات البنوية بين المتغيرات، بما يسمح بتقييم فرضيات البحث على أسس كمية رصينة وتقديم قراءة تفسيرية تدعمها الأدبيات.

يبدأ الفصل بعرض إجراءات تجهيز البيانات وفحوص الثبات والصدق والتميز البنائي، يتبعها الإحصاء الوصفي وخصائص العينة. بعد ذلك يتم اختبار ملائمة نموذج القياس باستخدام التحليل العاملي التوكيدي، ثم تقدير النموذج البنوي لاختبار الفرضيات المباشرة وغير المباشرة والتأثيرات الشرطية. يُختتم الفصل بمناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة والدلالات النظرية والتطبيقية لفرق المحتوى، تمهيداً للانتقال في الفصل اللاحق إلى الخلاصات العامة والتوصيات وحدود الدراسة.

## 4.2 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية)

يقدم هذا البند وصفاً منهجياً لخصائص عينة الدراسة وسياقها التنظيمي. عُرضت المتغيرات الفئوية كتكرارات ونسب مئوية، والمتغيرات المستمرة كمتوسطات وانحرافات معيارية مع الوسيط والمدى.

### 4.2.1 حجم العينة ومعدل الاستجابة

#### جدول (4.1): ملخص حجم العينة ومعدل الاستجابة

| البيان                           | القيمة |
|----------------------------------|--------|
| الدعوات المرسلة                  | 820    |
| الاستجابات المستلمة              | 362    |
| الاستجابات الصالحة (بعد التنظيف) | 328    |
| معدل الاستجابة الكلي             | 44.1%  |
| نسبة الصالحة من الدعوات          | 40.0%  |

|                         |                                                        |
|-------------------------|--------------------------------------------------------|
| 34                      | المستبعدة (غير مكتملة / متكررة / خارج معايير الاشتمال) |
| 42 فريقًا               | عدد الفرق                                              |
| 8.4 أفراد (المدى: 5-26) | متوسط حجم الفريق                                       |

## 4.2.2 الخصائص الديموغرافية للمشاركين

جدول (4.2): التوزيع الديموغرافي للمشاركين (n = 328)

| المتغير          | الفئة                | التكرار (n) | النسبة % |
|------------------|----------------------|-------------|----------|
| النوع الاجتماعي  | ذكر                  | 191         | 58.2%    |
|                  | أنثى                 | 131         | 39.9%    |
|                  | أخرى / لم يُفصح      | 6           | 1.8%     |
| الفئة العمرية    | أقل من 25 سنة        | 48          | 14.6%    |
|                  | 25-34 سنة            | 161         | 49.1%    |
|                  | 35-44 سنة            | 89          | 27.1%    |
|                  | 45 سنة فأكثر         | 30          | 9.1%     |
| المستوى التعليمي | ثانوي / دبلوم        | 39          | 11.9%    |
|                  | بكالوريوس            | 223         | 68.0%    |
|                  | دراسات عليا          | 66          | 20.1%    |
| الدور الوظيفي    | كتابة / تحرير        | 97          | 29.6%    |
|                  | تصميم / موشن         | 63          | 19.2%    |
|                  | إنتاج / مونتاج فيديو | 80          | 24.4%    |
|                  | إدارة قنوات / حملات  | 58          | 17.7%    |
|                  | أدوار أخرى           | 30          | 9.1%     |
| نمط التوظيف      | دوام كامل            | 243         | 74.1%    |
|                  | دوام جزئي            | 35          | 10.7%    |

|       |    |                |
|-------|----|----------------|
| 15.2% | 50 | مستقل / متعاقد |
|-------|----|----------------|

#### جدول (4.3): الخصائص المستمرة — سنوات الخبرة المهنية

| المتغير              | الوحدة | المتوسط | SD  | الوسيط | المدى     |
|----------------------|--------|---------|-----|--------|-----------|
| سنوات الخبرة المهنية | سنة    | 5.8     | 3.7 | 5.0    | [19 ،0.8] |

#### 4.2.3 الخصائص التنظيمية والسياقية

#### جدول (4.4): الخصائص التنظيمية والسياقية (n = 328)

| المتغير            | الفئة                   | التكرار (n) | النسبة % |
|--------------------|-------------------------|-------------|----------|
| نوع الجهة          | وكالة محتوى / إعلان     | 151         | 46.0%    |
|                    | فريق داخلي (In-house)   | 105         | 32.0%    |
|                    | ناشر / منصّة            | 60          | 18.3%    |
|                    | أخرى                    | 12          | 3.7%     |
| حجم الفريق         | صغير (> 10 أفراد)       | 141         | 43.0%    |
|                    | متوسط (10–24 فردًا)     | 128         | 39.0%    |
|                    | كبير ( $\leq 25$ فردًا) | 59          | 18.0%    |
| نوع المحتوى السائد | تحرير / سوشيال          | 135         | 41.2%    |
|                    | تصميم مرئي              | 62          | 19.0%    |
|                    | فيديو قصير              | 91          | 27.7%    |
|                    | مختلط                   | 40          | 12.2%    |
| المدينة / المنطقة  | الرياض                  | 171         | 52.1%    |
|                    | جدة                     | 109         | 33.2%    |
|                    | الشرقية                 | 32          | 9.8%     |
|                    | مدن أخرى                | 16          | 4.9%     |
| أدوات إدارة العمل  | Trello                  | 103         | 31.4%    |

|       |     |                     |            |
|-------|-----|---------------------|------------|
| 22.0% | 72  | Jira                |            |
| 17.7% | 58  | Asana               |            |
| 12.2% | 40  | ClickUp             |            |
| 16.8% | 55  | أدوات داخلية / أخرى |            |
| 37.8% | 124 | داخل موسم الذروة    | موسم الجمع |
| 62.2% | 204 | خارج موسم الذروة    |            |

#### 4.2.4 المؤشرات التشغيلية الوصفية للفرق (آخر 8-12 أسبوعاً)

جدول (4.5): المؤشرات التشغيلية الوصفية (n = 328)

| المؤشر التشغيلي                       | الوحدة       | المتوسط | SD   | الوسيط | المدى          |
|---------------------------------------|--------------|---------|------|--------|----------------|
| زمن الدورة المتوسط                    | يوم          | 6.8     | 2.9  | 6.1    | 2.1،<br>[15.3] |
| نسبة الاعتماد من أول مرة (FPY)        | %            | 71.4    | 12.3 | 72.0   | [94، 38]       |
| نسبة إعادة العمل (Rework)             | %            | 14.8    | 7.6  | 13.2   | [41، 3]        |
| الالتزام بالمواعيد (On-Time Delivery) | %            | 84.2    | 9.7  | 86.0   | [98، 55]       |
| عبء العمل الأسبوعي                    | مهمة/<br>فرد | 7.3     | 3.1  | 6.8    | [18، 2]        |

#### 4.2.5 الوصف الأولي للمتغيرات الرئيسية (مقاييس ليكرت 1-5)

جميع المقاييس الأربعة تستخدم مقياس ليكرت الخماسي (1 = لا أوافق تماماً، 5 = أوافق تماماً)، مع عكس البنود السلبية قبل احتساب الدرجات الكلية.

جدول (4.6): الإحصاء الوصفي والاتساق الداخلي الأولي لمقاييس الدراسة

| البُعد / المقياس             | عدد البنود | $\alpha$ كرونباخ | المتوسط | SD   | المدى الملاحظ |
|------------------------------|------------|------------------|---------|------|---------------|
| القيادة المرنة               | 14         | 0.91             | 3.72    | 0.64 | [4.9، 2.1]    |
| الممارسات الرشيقة            | 10         | 0.88             | 3.45    | 0.71 | [4.8، 1.9]    |
| الاستدامة البشرية            | 16         | 0.90             | 3.58    | 0.67 | [4.9، 2.0]    |
| الاستدامة التشغيلية الإدارية | 8          | 0.86             | 3.49    | 0.62 | [4.8، 2.1]    |

ملاحظة: تُعدّ قيم  $\alpha$  كرونباخ المُبلّغ عنها تقديرات تمهيدية؛ تُعرض تقديرات CR و AVE و HTMT تفصيليًا في قسم نموذج القياس (البند 4.4).

اكتمال الطقوس الأساسية للممارسات الرشيقة (Stand-up، Sprint، WIP، DoR/DoD، Retro)، لوحة المهام: 63% من الفرق تحقق 4 طقوس أو أكثر بانتظام.

#### 4.2.6 فحوص تمهيدية لجودة البيانات

جدول (4.7): ملخص فحوص جودة البيانات

| الفحص              | النتيجة والإجراء                                                                                                                              |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| القيم المفقودة     | لم تتجاوز 1.9% لكل عنصر؛ عُولجت بطريقة التقدير الأقصى (ML) بعد التحقق من MCAR (اختبار $\chi^2 = 112.4$ ، $df = 118$ ، $p$ Little: $= 0.62$ ). |
| القيم الشاذة       | فُحصت أحاديًا ومتعددًا (Mahalanobis)؛ استُبعدت 7 حالات وفق بروتوكول مُسبق قبل التحليل البنيوي.                                                |
| التوزيع الطبيعي    | تراوحت معاملات الالتواء والتفلطح ضمن  2  لمعظم البنود؛ استُخدم تقدير قوي مع Bootstrap في التحليلات عند اللزوم.                                |
| تحيز عدم الاستجابة | مقارنة المبكرين والمتأخرين لم تُظهر فروقًا دالة في المتغيرات الرئيسة (جميع $p > 0.10$ ).                                                      |
| الاتساق الداخلي    | تراوحت قيم $\alpha$ كرونباخ بين 0.86–0.91؛ تُعرض تقديرات CR و AVE و HTMT تفصيليًا في قسم نموذج القياس.                                        |

#### 4.2.7 خلاصة توصيف العينة

تعكس العينة تمثيلاً ملائماً لمدينتي الرياض وجدة، وتنوعاً في أنواع الجهات وأحجام الفرق وأنماط المحتوى. وتُظهر المؤشرات التشغيلية أساساً كافياً لربط تبني القيادة المرنة والممارسات الرشيدة بمخرجات الاستدامة البشرية والتشغيلية في التحليلات اللاحقة. أبرز ملاحظات التوصيف:

- تمثل الشريحة العمرية 25–34 سنة الغالبية العظمى (49.1%)، مما يعكس طبيعة صناعة المحتوى الرقمي الشبابية.
- البكالوريوس هو المؤهل السائد (68.0%)، والكتابة/التحرير أكثر الأدوار شيوعاً (29.6%).
- وكالات المحتوى والإعلان تمثل نحو نصف العينة (46.0%)، والرياض تستأثر بأكثر من نصف المشاركين (52.1%).
- متوسط زمن الدورة (6.8 يوم) ونسبة الاعتماد من أول مرة (71.4%) يُشيران إلى تباين واضح في كفاءة العمليات بين الفرق.
- قيم  $\alpha$  كرونباخ (0.86–0.91) تؤكد اتساقاً داخلياً مقبولاً للمقاييس الأربعة في مرحلة ما قبل التحليل طالبنيوي.

### 4.3 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

يُعدّ التحقق من الصدق والثبات ركيزةً منهجيةً أساسية لا غنى عنها قبل الشروع في أي نمذجة بنوية، وذلك تطبيقاً للمعايير النفسومترية المشار إليها في الفصل الثالث ( $\alpha$  و  $HTMT < 0.70$ ،  $AVE \geq 0.50$ ،  $CR \geq 0.85$ ). يستعرض هذا البند الإجراءات المتدرجة التي اتُبعت للتحقق من جودة مقاييس الدراسة الأربعة — وهي: القيادة المرنة (المستقل)، والممارسات الرشيقة (الوسيط)، والاستدامة البشرية والتشغيلية الإدراكية (التابع) — وذلك بدءاً من الدراسة الاستطلاعية التي أُجريت على 42 مشاركاً مستقلاً من فرق المحتوى الرقمي في السوق السعودية، مروراً بالتحليل العاملي التوكيدي (CFA) على العينة الكاملة ( $n = 328$ )، وانتهاءً بفحوص التمييز بين المفاهيم والتحقق من انتفاء التحيز الناجم عن طريقة الاستجابة الواحدة (CMV). وتتكامل هذه الفحوص مع ما عُرض في البند 4.2 من إحصاءات وصفية ومؤشرات تشغيلية، لتمهّد الانتقال إلى نموذج القياس البنوي في البند 4.4.

#### 4.3.1 الدراسة الاستطلاعية (Pilot Study)

قبل تطبيق الاستبيان على العينة الرئيسة، أُجريت دراسة استطلاعية على عينة مستقلة قوامها (42) فرداً من فرق إنتاج المحتوى الرقمي في الرياض وجدة، تتوزع أدوارهم بين كتابة وتحرير، وتصميم وموشن، وإنتاج فيديو قصير، وإدارة قنوات وحملات؛ وهي الأدوار ذاتها المُستهدفة في عينة الدراسة الرئيسة. لم يُدرج هؤلاء المشاركون لاحقاً في العينة الأصلية ( $n = 328$ ). هدفت الدراسة إلى ثلاثة أغراض رئيسة: (1) التحقق من وضوح العبارات وملاءمة ترجمتها للسياق المهني السعودي بعد إجراء الترجمة والترجمة العكسية المشار إليها في الفصل الثالث، (2) تقدير معاملات الاتساق الداخلي الأولية للمقاييس الأربعة، و(3) كشف أي بنود إشكالية وتعديلها قبل الإطار الرسمي للجمع.

جدول (4.8): نتائج الدراسة الاستطلاعية — مؤشرات الاتساق الداخلي الأولي ( $n = 42$ )

| المقياس / المتغير          | عدد البنود | $\alpha$ كرونباخ | متوسط الارتباط بين البنود | بنود مراجعتها         | الحالة   |
|----------------------------|------------|------------------|---------------------------|-----------------------|----------|
| القيادة المرنة (المستقل)   | 14         | 0.89             | 0.47                      | —                     | ✓ مستوفٍ |
| الممارسات الرشيقة (الوسيط) | 10         | 0.85             | 0.43                      | البند 7 (إعادة صياغة) | ⚠ مراجعة |

| المقياس / المتغير                        | عدد البنود | $\alpha$ كرونباخ | متوسط الارتباط بين البنود | بنود مراجعتها | الحالة   |
|------------------------------------------|------------|------------------|---------------------------|---------------|----------|
| الاستدامة البشرية (التابع-أ)             | 16         | 0.88             | 0.44                      | —             | ✓ مستوفٍ |
| الاستدامة التشغيلية الإدراكية (التابع-ب) | 8          | 0.84             | 0.46                      | —             | ✓ مستوفٍ |

ملاحظة: أُعيدت صياغة البند رقم (7) في مقياس الممارسات الرشيدة — المتعلق بتحديث لوحة Kanban — بناءً على ملاحظات المشاركين حول اختلاف أسماء الأدوات بين الفرق (Trello/Jira/Asana/ClickUp)؛ فأصبح البند أكثر حياداً تجاه نوع الأداة. تشير قيم  $\alpha$  الأولية إلى اتساق مقبول يدعم المضي في جمع البيانات الرئيسية.

#### 4.3.2

##### التحليل العاملي التوكيدي (CFA) — نموذج القياس

أجري التحليل العاملي التوكيدي على العينة الكاملة ( $n = 328$ ) باستخدام برنامج R (حزمة lavaan) مع تقدير الاحتمالية القصوى القوية (MLR)، وهو أسلوب ملائم لبيانات ليكرت الخماسية التي تظهر انحرافاً طفيفاً عن التوزيع الطبيعي كما أشارت إليه فحوص البند 4.2.6. شمل النموذج المتغيرات الأربعة في هيكل واحد متكامل: القيادة المرنة (14 بنداً)، الممارسات الرشيدة (10 بنود)، الاستدامة البشرية (16 بنداً)، والاستدامة التشغيلية الإدراكية (8 بنود).

(أ) الاتساق الداخلي والموثوقية المركبة (CR) والتباين المستخلص المتوسط (AVE) يعرض الجدول التالي مؤشرات الصدق التقاربي والاتساق الداخلي للمقاييس الأربعة، وكلها تُمثل المتغيرات المحورية للدراسة: المستقل، والوسيط، والتابع بشقيه.

جدول (4.9): مؤشرات الاتساق الداخلي والصدق التقاربي للمقاييس الأربعة ( $n = 328$ )

| المقياس / المتغير                        | عدد البنود | $\alpha$ كرونباخ | CR          | AVE         | نطاق التشبعات ( $\lambda$ ) |
|------------------------------------------|------------|------------------|-------------|-------------|-----------------------------|
| القيادة المرنة (المستقل)                 | 14         | 0.91             | 0.92        | 0.54        | 0.7–0.61 <sub>9</sub>       |
| الممارسات الرشيدة (الوسيط)               | 10         | 0.88             | 0.90        | 0.51        | 0.7–0.58 <sub>6</sub>       |
| الاستدامة البشرية (التابع-أ)             | 16         | 0.90             | 0.91        | 0.52        | 0.7–0.59 <sub>8</sub>       |
| الاستدامة التشغيلية الإدراكية (التابع-ب) | 8          | 0.86             | 0.88        | 0.50        | 0.7–0.57 <sub>5</sub>       |
| الحد الأدنى المقبول                      | —          | $0.70 \leq$      | $0.70 \leq$ | $0.50 \leq$ | —                           |

ملاحظة:  $CR$  = الموثوقية المركبة،  $AVE$  = متوسط التباين المستخلص،  $\lambda$  = التشبعات العاملية القياسية. جميع القيم تستوفي الحدود المحددة في الفصل الثالث (Nunnally & Hair et al., 2022). الارتفاع الملحوظ في التشبعات تجاوز 0.60 لجميع المقاييس يدل على أن البنود تعكس مفاهيمها الكامنة بدقة في سياق فرق المحتوى السعودية.

#### ب) الصديق التمييزي — معيار Fornell-Larcker

يُقارن هذا المعيار الجذر التربيعي لـ  $AVE$  لكل متغير بمعاملات الارتباط بينه وبين سائر المتغيرات. يُشترط أن يتجاوز جذر  $AVE$  أعلى ارتباط مع أي متغير آخر، مما يؤكد تمييز كل مقياس عن غيره. القيم المُظَلَّلة على القطر الرئيسي تمثل الجذر التربيعي لـ  $AVE$ ، وما دون القطر تمثل معاملات الارتباط بين المتغيرات الكامنة — وهي معاملات لها دلالة مباشرة على مسارات النموذج البنوي المفترض في الفرضيات H1 و H2 و H4.

#### جدول (4.10): مصفوفة Fornell-Larcker للصديق التمييزي

| المتغير                              | (1) القيادة المرنة | (2) الممارسات الرشيدة | (3) الاستدامة البشرية | (4) الاستدامة التشغيلية |
|--------------------------------------|--------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
| (1) القيادة المرنة                   | 0.74               | —                     | —                     | —                       |
| (2) الممارسات الرشيدة                | 0.51               | 0.71                  | —                     | —                       |
| (3) الاستدامة البشرية                | 0.46               | 0.44                  | 0.72                  | —                       |
| (4) الاستدامة التشغيلية<br>الإدراكية | 0.43               | 0.48                  | 0.55                  | 0.71                    |

ملاحظة: القيم في القطر الرئيسي (مُظَلَّلة) = الجذر التربيعي لـ  $AVE$ . تستوفي جميع المتغيرات الأربعة معيار  $Fornell-Larcker$  (جذر  $AVE > 0.5$  أعلى ارتباط مع أي متغير آخر). يُلاحظ أن أعلى ارتباط بين المتغيرات هو بين الاستدامة البشرية والتشغيلية (0.55)، وهو متوقع نظراً لتقاطع مساري الوساطة في النموذج المقترح.

### ج) الصدق التمييزي — نسبة HTMT

يُستخدم معيار HTMT (نسبة الارتباط بين الصدق والمتوسط الهرمي) إلى جانب معيار  $Fornell-Larcker$  باعتباره مؤشراً أكثر صرامةً وحدائيةً للصدق التمييزي (Hair et al., 2022). يُشترط أن تقل جميع قيم HTMT عن 0.85 في ظروف السياق النظري المشابه، مع إمكانية التساهل حتى 0.90 في حالات خاصة. ولا سيما أن الممارسات الرشيدة (الوسيط) والقيادة المرنة (المستقل) قد يشارك بعض مضامينها المفاهيمية في الأدبيات، مما يجعل هذا الفحص ضرورياً بشكل خاص.

### جدول (4.11): مصفوفة HTMT للصدق التمييزي

| المتغير                              | (1) القيادة المرنة | (2) الممارسات الرشيدة | (3) الاستدامة البشرية | (4) الاستدامة التشغيلية |
|--------------------------------------|--------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
| (1) القيادة المرنة                   | —                  | —                     | —                     | —                       |
| (2) الممارسات الرشيدة                | 0.74               | —                     | —                     | —                       |
| (3) الاستدامة البشرية                | 0.68               | 0.65                  | —                     | —                       |
| (4) الاستدامة التشغيلية<br>الإدراكية | 0.65               | 0.69                  | 0.77                  | —                       |

ملاحظة: جميع قيم *HTMT* أقل من 0.85 (أعلاها 0.77 بين الاستدامتين البشرية والتشغيلية)، مما يؤكد الصدق التمييزي الكافي بين المتغيرات الأربعة. هذا النتيجة تدعم صحة البنية القياسية للنموذج قبل الانتقال لاختبار الوساطة في البند 4.4.

### 4.3.3 مؤشرات ملائمة نموذج القياس الكلي

يعرض الجدول التالي مؤشرات ملائمة النموذج الكلي للتحليل العاملي التوكيدي متعدد المجموعات للمتغيرات الأربعة في نموذج واحد متكامل. تُقارن القيم المحسوبة بالمعايير المعتمدة في الأدبيات (Hu & Bentler, 1999؛ Browne & Cudeck, 1993) وهي المراجع ذاتها الموصى بها في الفصل الثاني (البند 2.7).

جدول (4.12): مؤشرات ملائمة نموذج القياس الكلي (N = 328)

| مؤشر الملاءمة | القيمة المحسوبة | المعيار المقبول | الحالة   | مرجع التقييم          |
|---------------|-----------------|-----------------|----------|-----------------------|
| $\chi^2/df$   | 2.31            | $3.0 >$         | ✓ مستوفٍ | Hu & Bentler, 1999    |
| CFI           | 0.95            | $0.90 \leq$     | ✓ مستوفٍ | Hu & Bentler, 1999    |
| TLI           | 0.94            | $0.90 \leq$     | ✓ مستوفٍ | Hu & Bentler, 1999    |
| RMSEA         | 0.048           | $0.06 >$        | ✓ مستوفٍ | Browne & Cudeck, 1993 |
| SRMR          | 0.057           | $0.08 >$        | ✓ مستوفٍ | Hu & Bentler, 1999    |

ملاحظة: جميع المؤشرات مستخرجة من نموذج *CFA* رباعي الأبعاد مُقدَّر بـ *MLR*. فترات الثقة لـ *RMSEA* محسوبة عند مستوى 90% [0.039، 0.057]. تُؤكد هذه النتائج ملائمة البنية القياسية وصلاحيته للاستخدام في نمذجة المعادلات البنوية (*SEM*) التي ستُختبر فيها الفرضيات *H1-H6* في البند 4.4.

### 4.3.4 فحص التحيز الناجم عن طريقة الاستجابة الواحدة (CMV)

نظراً لاعتماد الدراسة — في جانبها الإداري — على استبيان ذاتي التقرير لقياس جميع المتغيرات الأربعة، وهو الأسلوب الموصى باتخاذ احتياطاته في الفصل الثالث (Podsakoff et al., 2003)، أُجريت أربعة فحوص تكميلية للتحقق من انتفاء التحيز. يُشار إلى أن المؤشرات التشغيلية الموضوعية (زمن الدورة، FPY، نسبة إعادة العمل، الالتزام بالمواعيد) المعروضة في جدول (4.5) جُمعت من أنظمة إدارة المهام (Trello/Jira/Asana/ClickUp) وليس من الاستبيان، مما يُشكّل حاجزاً طبيعياً ضد CMV في بُعد الاستدامة التشغيلية الموضوعية.

#### جدول (4.13): فحوص التحيز الناجم عن طريقة الاستجابة الواحدة (CMV)

| إجراء الفحص                                        | النتيجة                           | الحكم    | التوصية                          |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------|----------|----------------------------------|
| اختبار عامل هارمان الواحد (Harman's Single Factor) | أول عامل = 28.4% من التباين       | ✓ مستوفٍ | أقل من الحد (50%)؛ لا تحيز جوهري |
| نموذج العامل الكامن المشترك (CLF)                  | $\Delta CFI = 0.012$ (تحسّن ضئيل) | ✓ مستوفٍ | لا تحيز منهجي جوهري              |
| ارتباطات بين المتغيرات الكامنة                     | أعلى قيمة = 0.55 (الاستدامتان)    | ✓ مستوفٍ | جميعها $> 0.85$ ؛ التمييز محفوظ  |
| الفصل الزمني للمجموعة الفرعية (n = 84 فريقاً)      | نتائج مماثلة بعد أسبوعين          | ✓ مستوفٍ | يعزز الصدق الداخلي للعلاقات      |

ملاحظة: الفصل الزمني أُجري على 84 فريقاً من العيّنة الكلية (42 فريقاً × متوسط 2 مشارك لكل فريق) وفق بروتوكول مُعتمد مسبقاً. تشير النتائج المجمعة إلى أن CMV لا يُشكّل تهديداً جوهرياً لصحة الاستنتاجات في السياقين الإداري والتشغيلي.

#### 4.3.5 ملخص الثبات النهائي

يلخّص الجدول التالي مؤشرات الثبات النهائية للمقاييس الأربعة باستخدام ثلاثة مؤشرات متكاملة:  $\alpha$  كرونباخ، والموثوقية المركّبة (CR)، ومعامل McDonald's  $\omega$ . يُستخدم McDonald's  $\omega$  بوصفه مؤشراً أقل تحيزاً من  $\alpha$  عند وجود تفاوت في أوزان التشبعات العاملية، وهو ما ينسجم مع توصيات الفصل الثالث للنماذج الانعكاسية كمقاييس هذه الدراسة.

#### جدول (4.14): ملخص مؤشرات الثبات النهائي للمقاييس الأربعة

| المقياس / المتغير                           | $\alpha$ كرونباخ | CR          | McDonald's $\omega$ | الحكم النهائي                       |
|---------------------------------------------|------------------|-------------|---------------------|-------------------------------------|
| القيادة المرنة (المستقل)                    | 0.91             | 0.92        | 0.91                | ممتاز — جاهز للنمذجة<br>البنيفية    |
| الممارسات الرشيدة<br>(الوسيط)               | 0.88             | 0.90        | 0.89                | جيد جداً — جاهز<br>للمنذجة البنيفية |
| الاستدامة البشرية (التابع-أ)                | 0.90             | 0.91        | 0.90                | ممتاز — جاهز للنمذجة<br>البنيفية    |
| الاستدامة التشغيلية الإدراكية<br>(التابع-ب) | 0.86             | 0.88        | 0.87                | جيد جداً — جاهز<br>للمنذجة البنيفية |
| الحد الأدنى المقبول (Hair<br>et al., 2022)  | $0.70 \leq$      | $0.70 \leq$ | $0.70 \leq$         | —                                   |

ملاحظة:  $\omega$  McDonald's مُحسب بطريقة التقدير القائم على CFA (حزمة *semTools* في R).  
التسمية المرجعية مستمدة من (Hair et al. 2022) و (Nunnally & Bernstein 1994). التصنيف:  
 $\alpha/CR/\omega \geq 0.90$  = ممتاز،  $0.89-0.80$  = جيد جداً،  $0.79-0.70$  = مقبول.

#### 4.3.6 خلاصة اختبارات الصدق والثبات والربط بالنموذج

تُظهر نتائج هذا البند مجتمعةً أن المقاييس الأربعة — التي تمثل محاور نموذج البحث المقترح في الفصلين الأول والثاني — تستوفي المعايير النفسومترية المعتمدة للصدق والثبات بصورة كاملة، وهو شرط ضروري لاختبار فرضيات الوساطة (H1–H3) والأثر البشري (H4) والتعديل (H5–H6) في البند 4.4. أبرز ما توصلت إليه هذه الاختبارات:

- **الاتساق الداخلي والثبات:** تراوحت قيم  $\alpha$  كرونباخ بين 0.86–0.91، و CR بين 0.88–0.92، و McDonald's  $\omega$  بين 0.87–0.91؛ جميعها فوق الحد الأدنى المقبول (0.70) لكل المقاييس.
- **الصدق التقاربي:** استوفت جميع المقاييس معيار  $AVE \geq 0.50$ ، وتجاوزت تشبعاتها العاملية القياسية 0.57 لجميع البنود الـ 48 المضمنة في النموذج.
- **الصدق التمييزي:** أكدت مصفوفتا Fornell-Larcker و HTMT التمايز الكافي بين المفاهيم الأربعة؛ أعلى قيمة HTMT كانت 0.77 (بين بُعدي الاستدامة)، وهي دون الحاجر المقبول (0.85).
- **ملاءمة النموذج:** حقق نموذج CFA ملاءمة جيدة على جميع المؤشرات الخمسة ( $\chi^2/df = 2.31$ )،  $(CFI = 0.95$ ،  $TLI = 0.94$ ،  $RMSEA = 0.048$ ،  $SRMR = 0.057$ ).

• **انتفاء التحيز المنهجي:** أشارت الفحوص الأربعة المجتمعة إلى أن CMV لا يُمثّل تهديدًا جوهريًا، ويُعزّزه توافر مؤشرات تشغيلية موضوعية مستقلة عن الاستبيان.

بناءً على هذه النتائج، تُعدّ المقاييس الأربعة مؤهلةً للانتقال إلى نموذج القياس البنوي (SEM) في البند 4.4، حيث ستُختبر العلاقات المباشرة وغير المباشرة (الوساطة عبر الممارسات الرشيقة) والتأثيرات الشرطية (التعديل بضغط المواسم وثقافة السلامة وحجم الفريق) التي تُجيب على أسئلة البحث الواردة في الفصل الأول.

#### 4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

يستعرض هذا البند الإحصاءات الوصفية التفصيلية للمتغيرات الأربعة التي يقوم عليها نموذج البحث: القيادة المرنة (المستقل)، والممارسات الرشيدة (الوسيط)، والاستدامة البشرية والتشغيلية الإدراكية (التابع بشقيه)، إضافةً إلى المتغيرات المعدلة السياقية. وتُكمل هذه الإحصاءات ما عُرض في البند 4.2 من توصيف العينة وما تحقق في البند 4.3 من صدق وثبات، إذ تتيح هذه المرحلة قراءة توزيع الاستجابات وطبيعة العلاقات الأولية بين المتغيرات قبل الانتقال إلى النمذجة البنوية. يُشار إلى أن جميع المقاييس تستخدم مقياس ليكرت الخماسي (1 = لا أوافق تمامًا، 5 = أوافق تمامًا)، مع عكس البنود السلبية (الإرهاق، نية الترك، إعادة العمل، البيروقراطية) قبل احتساب الدرجات الكلية، وفق ما نصّت عليه إجراءات الفصل الثالث.

##### 4.4.1 المتغير المستقل: القيادة المرنة (14 بنداً)

تتوزع بنود مقياس القيادة المرنة على أربعة أبعاد فرعية تُغطي السلوكيات القيادية الخمسة المحددة في التعريف الإجرائي للفصل الثالث: التمكين ولا مركزية القرار، والثقة والشفافية، والأمان النفسي وتقبّل التجربة، والتكيف مع تغيير المنصات والأولويات، والتعلم المستمر وتعميم الدروس. يعكس المتوسط الكلي (3.72 من 5) مستوى تبنٍّ مرتفعاً في فرق المحتوى السعودية، مع تفاوت ملحوظ بين الأبعاد.

جدول (4.15): الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل — القيادة المرنة (n = 328)

| البُعد / المحور                    | المتوسط | الوسيط | SD   | التوزيع النسبي (موافق/محايد/معارض) | مستوى التبنّي |
|------------------------------------|---------|--------|------|------------------------------------|---------------|
| التمكين ولا مركزية القرار (5 بنود) | 3.81    | 4.00   | 0.61 | 67% / 21% / 12%                    | مرتفع         |
| الثقة والشفافية مع الفريق (3 بنود) | 3.74    | 4.00   | 0.66 | 63% / 22% / 15%                    | مرتفع         |

| البُعد / المحور                           | المتوسط | SD   | التوزيع النسبي (موافق/محايد/معارض) | مستوى التبني |
|-------------------------------------------|---------|------|------------------------------------|--------------|
| الأمان النفسي وتقبل التجريب (3 بنود)      | 3.65    | 0.69 | 59% / 24% / 17%                    | متوسط-مرتفع  |
| التكيف مع تغيير المنصات والأدوات (3 بنود) | 3.68    | 0.67 | 61% / 23% / 16%                    | متوسط-مرتفع  |
| التعلم المستمر وتعميم الدروس (البند 14)   | 3.54    | 0.73 | 55% / 26% / 19%                    | متوسط        |
| المقياس الكلي — القيادة المرنة (14 بنداً) | 3.72    | 0.64 | 63% / 23% / 14%                    | مرتفع        |

ملاحظة: التوزيع النسبي محسوب بتصنيف الاستجابات: موافق (4-5)، محايد (3)، معارض (1-2).  
 بُدّ التمكن سجّل أعلى متوسط (3.81) وهو ما يتوافق مع نتائج الأدبيات الخليجية حول القيادة التمكينية (Alarifi et al., 2021). بُدّ التعلم المستمر سجّل أدنى متوسط (3.54)، وهو مجال يستحق الاهتمام في التوصيات.

#### 4.4.2 المتغير الوسيط: الممارسات الرشيقة (10 بنود)

يقيس هذا المقياس مدى التزام الفرق بالطوقس الستة الأساسية للعمل الرشيق المُكيفة مع بيانات إنتاج المحتوى غير البرمجية، والتي أشار إليها الفصل الثاني (Conforto et al., 2016؛ Rigby et al., 2016). يُلاحظ أن المتوسط الكلي (3.45) أقل من متوسط القيادة المرنة (3.72)، وهو ما يُشير إلى أن ترجمة السلوك القيادي المرن إلى ممارسات تشغيلية رشيقة منتظمة لا تتم تلقائياً — وهو ما يُعزز منطق الوساطة المُختبرة في الفرضية H1a.

جدول (4.16): الإحصاء الوصفي للمتغير الوسيط — الممارسات الرشيقة (n = 328)

| الطوقس والممارسة                             | المتوسط | الوسيط | SD   | التوزيع النسبي (موافق/محايد/معارض) | مستوى التطبيق |
|----------------------------------------------|---------|--------|------|------------------------------------|---------------|
| اجتماع الوقوف اليومي $\geq 15$ دق (Stand-up) | 3.58    | 4.00   | 0.74 | 58% / 22% / 20%                    | متوسط-مرتفع   |
| السبرنت الأسبوعية/نصف الشهرية (Sprint)       | 3.29    | 3.00   | 0.82 | 46% / 27% / 27%                    | متوسط         |
| حدود العمل قيد التنفيذ WIP                   | 3.31    | 3.00   | 0.79 | 47% / 28% / 25%                    | متوسط         |
| لوحة المهام المرئية المُحدّثة (Kanban)       | 3.62    | 4.00   | 0.71 | 60% / 23% / 17%                    | متوسط-مرتفع   |
| تعريف الجاهزية/الإنجاز (DoR/DoD)             | 3.18    | 3.00   | 0.84 | 43% / 29% / 28%                    | متوسط         |
| جلسة التحسين الدورية (Retrospective)         | 3.32    | 3.00   | 0.80 | 48% / 26% / 26%                    | متوسط         |
| المقياس الكلي — الممارسات الرشيقة (10 بنود)  | 3.45    | 3.00   | 0.71 | 51% / 25% / 24%                    | متوسط         |

ملاحظة: تعريف الجاهزية/الإنجاز (DoR/DoD) سجّل أدنى متوسط (3.18) وأعلى تشتت ( $SD = 0.84$ )، مما يدل على أن هذه الممارسة الأكثر بنيوية هي الأقل انتشارًا بين فرق المحتوى السعودية. في المقابل، لوحة المهام المرئية (Kanban) والاجتماع اليومي القصير يسجّلان أعلى المتوسطات (3.62 و 3.58)، وهو ما يتسق مع سهولة تطبيقهما بمختلف الأدوات (Trello/Asana/ClickUp). النسبة الكلية لمن يُطبّق 4 طوقس أو أكثر بانتظام بلغت 63% (جدول 4.6)، مما يُشير إلى استعداد جيد للتبنّي مع وجود مجال للتطوير.

#### 4.4.3 المتغير التابع (أ): الاستدامة البشرية (16 بنداً)

يقيس هذا المقياس رفاه الأفراد واستقرارهم عبر خمسة أبعاد فرعية مُستمدة من مقاييس راسخة: الرضا الوظيفي، والاندماج الوظيفي (UWES)، والأمان النفسي (Edmondson, 1999)، والإرهاق/الاحتراق الوظيفي (MBI مُختصر)، ونية ترك العمل (Meyer & Allen, 1997). جميع البنود السلبية (الإرهاق ونية الترك) عكست قبل الحساب ليعكس المتوسط المرتفع مستوى استدامة أفضل.

جدول (4.17): الإحصاء الوصفي للمتغير التابع (أ) — الاستدامة البشرية (n = 328)

| البُعد الفرعي                                   | المتوسط | الوسيط | SD   | التوزيع النسبي (مرتفع/متوسط/منخفض (ض)) | التقييم     |
|-------------------------------------------------|---------|--------|------|----------------------------------------|-------------|
| الرضا الوظيفي المختصر (3 بنود)                  | 3.69    | 4.00   | 0.66 | 62% / 23% / 15%                        | مرتفع       |
| الاندماج الوظيفي — حيوية وتقانٍ وتماهٍ (4 بنود) | 3.64    | 4.00   | 0.70 | 60% / 24% / 16%                        | مرتفع       |
| الأمان النفسي للفريق (3 بنود)                   | 3.55    | 4.00   | 0.72 | 56% / 25% / 19%                        | متوسط-مرتفع |
| الإرهاق/الاحتراق الوظيفي (3 بنود — معكوسة)      | 3.44    | 3.00   | 0.75 | 51% / 27% / 22%                        | متوسط       |
| نية ترك العمل خلال 12 شهرًا (3 بنود — معكوسة)   | 3.59    | 4.00   | 0.68 | 58% / 25% / 17%                        | متوسط-مرتفع |
| المقياس الكلي — الاستدامة البشرية (16 بنداً)    | 3.58    | 4.00   | 0.67 | 58% / 25% / 17%                        | متوسط-مرتفع |

ملاحظة: البنود السلبية (بُعد الإرهاق ونية الترك) عكست في الترميز (5 → 1). متوسط الاستدامة البشرية الكلي (3.58) يُشير إلى مستوى متوسط-مرتفع يعكس وجود فرق محتوى تُعاني ضغطًا حقيقيًا مع

وجود موارد قيادية جزئية تُخَفِّف أثره. الفجوة بين بُعد الرضا (3.69) وبُعد الإرهاق (3.44) تدعم الاستثمار في تعزيز الأمان النفسي وإدارة عبء العمل (Alhejji et 'Schaufeli & Bakker, 2004). (al., 2018).

#### 4.4.4 المتغير التابع (ب): الاستدامة التشغيلية الإدراكية (8 بنود)

يقيس هذا المقياس الجانب الإدراكي للاستدامة التشغيلية عبر أربعة أبعاد تُكمل المؤشرات الموضوعية (جدول 4.5). الفصل الثالث نصّ على استخدام هذا المقياس تكميليًا للمؤشرات التشغيلية المستخرجة من أنظمة إدارة المهام (Trello/Jira/Asana/ClickUp)، وليس بديلاً عنها.

جدول (4.18): الإحصاء الوصفي للمتغير التابع (ب) — الاستدامة التشغيلية الإدراكية (n = 328)

| البُعد الفرعي                                             | المتوسط<br>سط | الوسيط | SD   | التوزيع<br>النسبي<br>(مرتفع/متوسط<br>سط/منخفض<br>ض) | التقييم     |
|-----------------------------------------------------------|---------------|--------|------|-----------------------------------------------------|-------------|
| وضوح تعريف الجاهزية/الإنجاز<br>(2 بند)                    | 3.41          | 3.00   | 0.76 | 49% /<br>28% /<br>23%                               | متوسط       |
| انخفاض الانسدادات والعوائق (2<br>بند)                     | 3.52          | 4.00   | 0.70 | 54% /<br>26% /<br>20%                               | متوسط-مرتفع |
| استقرار عبء العمل (2 بند)                                 | 3.44          | 3.00   | 0.73 | 51% /<br>27% /<br>22%                               | متوسط       |
| جودة المخرجات وتقليل إعادة<br>العمل (2 بند)               | 3.61          | 4.00   | 0.68 | 59% /<br>24% /<br>17%                               | متوسط-مرتفع |
| المقياس الكلي — الاستدامة<br>التشغيلية الإدراكية (8 بنود) | 3.49          | 3.00   | 0.62 | 53% /<br>26% /<br>21%                               | متوسط       |

ملاحظة: متوسط الاستدامة التشغيلية الإدراكية (3.49) أقل من نظيرتها البشرية (3.58)، مما يشير إلى أن الفرق تُدرك وجود هامش لتحسين التدفق وتقليل إعادة العمل. بُعد جودة المخرجات وتقليل إعادة العمل سجل أعلى متوسط (3.61)، بينما وضوح DoR/DoD سجل الأدنى (3.41) — وهو ذات البُعد الأضعف في مقياس الممارسات الرشيدة، مما يشير إلى اتساق التشخيص عبر المقياسين.

#### 4.4.5 ملخص مقارن وأنماط الترابط الأولية بين المتغيرات الأربعة

يعرض الجدول التالي مقارنة شاملة بين المتغيرات الأربعة في مؤشر واحد، يتبعه جدول الارتباطات الثنائية الأولية التي تُمثل الخطوة التشخيصية قبل النمذجة البنوية.

جدول (4.19): ملخص مقارن للمتغيرات الأربعة — مقاييس ليكرت 1-5 (n = 328)

| المتغير (الدور)                        | عدد البنود | المتوسط | SD   | الوسيط | المدى الملاحظ | مستوى الممارسة |
|----------------------------------------|------------|---------|------|--------|---------------|----------------|
| القيادة المرنة (مستقل)                 | 14         | 3.72    | 0.64 | 4.00   | [2.1, 4.9]    | مرتفع          |
| الممارسات الرشيدة (وسيط)               | 10         | 3.45    | 0.71 | 3.00   | [1.9, 4.8]    | متوسط          |
| الاستدامة البشرية (تابع-أ)             | 16         | 3.58    | 0.67 | 4.00   | [2.0, 4.9]    | متوسط-مرتفع    |
| الاستدامة التشغيلية الإدراكية (تابع-ب) | 8          | 3.49    | 0.62 | 3.00   | [2.1, 4.8]    | متوسط          |

ملاحظة: يُلاحظ تناسق في اتجاه المتوسطات: القيادة المرنة (3.72) < الاستدامة البشرية (3.58) < الاستدامة التشغيلية (3.49) < الممارسات الرشيدة (3.45). هذا التدرج يتوافق مع الفرضية المنطقية للنموذج: القيادة المرنة موجودة بمستوى أعلى، لكن ترجمتها لممارسات رشيدة منتظمة وتحقيق استدامة تشغيلية يحتاج مزيداً من الدعم — وهو ما يُختبر رسمياً في البند 4.5.

جدول (4.20): مصفوفة الارتباطات الثنائية بين المتغيرات الأربعة (n = 328)

| المتغير            | (1) القيادة المرنة | (2) الممارسات الرشيدة | (3) الاستدامة البشرية | (4) الاستدامة التشغيلية |
|--------------------|--------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
| (1) القيادة المرنة | 1.00               | —                     | —                     | —                       |

| المتغير                           | (1) القيادة المرنة | (2) الممارسات الرشيقة | (3) الاستدامة البشرية | (4) الاستدامة التشغيلية |
|-----------------------------------|--------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
| (2) الممارسات الرشيقة             | <b>0.51**</b>      | <b>1.00</b>           | —                     | —                       |
| (3) الاستدامة البشرية             | <b>0.46**</b>      | <b>0.44**</b>         | <b>1.00</b>           | —                       |
| (4) الاستدامة التشغيلية الإدراكية | <b>0.43**</b>      | <b>0.48**</b>         | <b>0.55**</b>         | <b>1.00</b>             |

ملاحظة: \*\*  $p < 0.01$  (اختبار ثنائي الطرف). جميع الارتباطات دالة إحصائياً وموجبة الاتجاه بما يتوافق مع الإطار النظري المقترح. أعلى ارتباط بين الاستدامتين البشرية والتشغيلية ( $r = 0.55$ ) يعكس تقاطع المسارين في النموذج. ارتباط الممارسات الرشيقة بالقيادة المرنة ( $r = 0.51$ ) يدعم فرضية الوساطة *H1a* ابتداءً، ويستدعي التحقق الرسمي بالنموذج البنوي.

#### 4.4.6 المؤشرات التشغيلية الموضوعية وارتباطها بالاستدامة الإدراكية

لتقييم التقارب بين البُعد الإدراكي والموضوعي للاستدامة التشغيلية، حُسبت معاملات الارتباط بين مؤشرات أنظمة إدارة المهام (المُعروضة في جدول 4.5) وبين مقياس الاستدامة التشغيلية الإدراكية (8 بنود). ارتبطت المؤشرات الموضوعية بالمقياس الإدراكي بمعاملات دالة تتراوح بين ( $r = 0.29$ ) و( $r = 0.42$ )، مما يدعم الصدق المتقارب للمقياس الإدراكي ويؤكد أنه يقيس البُعد ذاته من زاوية مختلفة.

جدول (4.21): ارتباطات المؤشرات التشغيلية الموضوعية بالمقياس الإدراكي للاستدامة التشغيلية

| المؤشر التشغيلي الموضوعي                  | المتوسط | SD   | الوسيط | العلاقة مع الاستدامة التشغيلية الإدراكية ( $r$ ) | الدالة        |
|-------------------------------------------|---------|------|--------|--------------------------------------------------|---------------|
| زمن الدورة المتوسط (يوم — عكسي)           | 6.8     | 2.9  | 6.1    | $r = -0.38$ **                                   | دالة إحصائياً |
| نسبة الاعتماد من أول مرة — FPY (%)        | 71.4    | 12.3 | 72.0   | $r = +0.42$ **                                   | دالة إحصائياً |
| نسبة إعادة العمل — Rework (%) — عكسي      | 14.8    | 7.6  | 13.2   | $r = -0.35$ **                                   | دالة إحصائياً |
| الالتزام بالمواعيد — On-Time Delivery (%) | 84.2    | 9.7  | 86.0   | $r = +0.40$ **                                   | دالة إحصائياً |

| المؤشر التشغيلي الموضوعي             | المتوسط | SD  | الوسيط | العلاقة مع الاستدامة التشغيلية الإدراكية (r) | الدالة       |
|--------------------------------------|---------|-----|--------|----------------------------------------------|--------------|
| عبء العمل الأسبوعي (مهمة/فرد — عكسي) | 7.3     | 3.1 | 6.8    | **r = -0.29                                  | دالة إحصائية |

ملاحظة: \*\*  $p < 0.01$ . المؤشرات ذات الإشارة السالبة (زمن الدورة وإعادة العمل وعبء العمل) عكست اتجاهياً في الجدول لِيُفسَّر الارتباط السالب بمعنى: كلما طال زمن الدورة/ارتفعت إعادة العمل، انخفضت الاستدامة الإدراكية. هذا التوافق بين المصدرين (استبيان وبيانات نظام) يُقلِّل من مخاوف التحيز المنهجي (CMV) التي فُحصت في البند 4.3.4.

#### 4.4.7 الإحصاء الوصفي للمتغيرات المعدلة والسياقية

تُقَيِّس المتغيرات المعدلة الثلاثة (ضغط المواسم، مستوى البيروقراطية/التفويض، حجم الفريق) العوامل السياقية التي يُتَوَقَّع أن تُخَفِّف أو تُعَزِّز أثر القيادة المرنة على الاستدامة وفق الفرضيتين H5 و H6 وما أشارت إليه الدراسات السابقة حول سياق الفرق السعودية (الأنصاري، 2023؛ السويلم، 2023).

#### جدول (4.22): الإحصاء الوصفي للمتغيرات المعدلة والسياقية (n = 328)

| المتغير المعدل / السياقي                | المتوسط | SD   | الوسيط | التوزيع<br>الفنوي               | ملاحظة       |
|-----------------------------------------|---------|------|--------|---------------------------------|--------------|
| ضغط المواسم الإدراكي (5-1)              | 2.94    | 0.88 | 3.00   | 37.8% ذروة / 62.2% عادي         | مرتبط بـ H5  |
| مستوى البيروقراطية/التفويض (5-1 — عكسي) | 3.12    | 0.79 | 3.00   | —                               | مرتبط بـ H1b |
| حجم الفريق (فئات)                       | —       | —    | —      | 43% صغير / 39% متوسط / 18% كبير | مرتبط بـ H5  |
| موسم الجمع (ثنائي)                      | —       | —    | —      | 37.8% ذروة / —                  | مُعدَّل H5   |

| المتغير المعدّل / السياقي | المتوسط | SD | الوسيط | التوزيع<br>الفنوي    | ملاحظة |
|---------------------------|---------|----|--------|----------------------|--------|
|                           |         |    |        | 62.2%<br>خارج الذروة |        |

ملاحظة: متوسط ضغط المواسم (2.94) أقل من المنتصف الافتراضي (3.0)، لكن توزيع العينة يُظهر أن 37.8% جُمعت خلال موسم الذروة (رمضان، مواسم كبرى)، مما يتيح اختبار تأثير التعديل بين المجموعتين. مستوى البيروقراطية/التفويض (متوسط 3.12 — معكوس) يُشير إلى حضور ملحوظ لطبقات الموافقة في السياق المؤسسي السعودي، وهو عامل معدّل حاسم لفرضية *H1b*.

#### 4.4.8 الفروق في المتغيرات الرئيسة بحسب نوع الجهة

استكمالاً لتحليل الخصائص التنظيمية (جدول 4.4)، يعرض الجدول التالي الفروق الأولية في متوسطات المتغيرات الأربعة بحسب نوع الجهة (وكالة محتوى، فريق داخلي، ناشر/منصة). هذه الفروق وصفية استكشافية؛ تُختبر دلالتها الإحصائية الرسمية في البند 4.5 عبر تحليل المجموعات المتعددة (MGA) ضمن نموذج SEM.

#### جدول (4.23): متوسطات المتغيرات الأربعة بحسب نوع الجهة (مقارنة وصفية أولية)

| المتغير                     | وكالة<br>محتوى/إعلان<br>(n=151) | فريق داخلي<br>(n=105) | ناشر/منصة<br>(n=60) | ملاحظة تفسيرية                    |
|-----------------------------|---------------------------------|-----------------------|---------------------|-----------------------------------|
| القيادة المرنة (متوسط)      | 3.81                            | 3.68                  | 3.54                | الوكالات أعلى تمكيناً وسرعة قرار  |
| الممارسات الرشيدة (متوسط)   | 3.52                            | 3.41                  | 3.31                | الوكالات أكثر تطبيقاً لطقوس Scrum |
| الاستدامة البشرية (متوسط)   | 3.62                            | 3.57                  | 3.48                | فروق محدودة — المنصات أدنى        |
| الاستدامة التشغيلية (متوسط) | 3.55                            | 3.48                  | 3.38                | FPY أعلى في الوكالات              |

ملاحظة: القيم متوسطات مقياس ليكرت (1-5). الفروق الأكثر وضوحاً تظهر في مقياس الممارسات الرشيدة (0.21 بين الوكالات والمنصات)، وهو ما يتسق مع طبيعة بيئة الوكالات التي تفرض تسليمًا

سريعًا متكررًا يُعزز تبني الطقوس الرشيقية. دلالة هذه الفروق ستُختبر عبر *ANOVA* أحادي الاتجاه ثم تحليلات المقارنة المتعددة (*Tukey HSD*) في البند 4.5.

#### 4.4.9 خلاصة الإحصاء الوصفي ودلالاته التمهيدية

تكشف الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث الأربعة مجتمعةً عن نمط متسق يُعزز منطق النموذج المقترح ويُمهّد لاختبار الفرضيات. أبرز الاستنتاجات التمهيدية:

- **فجوة التبني (القيادة → الممارسات):** يُمارس سلوك القيادة المرنة بمستوى مرتفع نسبيًا (3.72)، لكن ترجمته إلى طقوس رشيقية منتظمة يبقى عند مستوى متوسط (3.45). هذه الفجوة ( $\Delta = 0.27$ ) هي جوهر الوساطة التي تُختبرها H1a و H3.
- **أولوية الاستدامة البشرية على التشغيلية:** تتقدم الاستدامة البشرية (3.58) على التشغيلية الإدراكية (3.49) في الإدراك الذاتي للمشاركين، مما يدل على أن الأفراد يُقيمون رفاههم أعلى مما يُقيمون كفاءة العمليات — وهو ما يعكس طبيعة القطاع الإبداعي.
- **التوافق بين المؤشرات الموضوعية والإدراكية:** ارتباطات دالة ( $r = 0.29-0.42$ ) بين مؤشرات أنظمة المهام والمقياس الإدراكي تؤكد قدرة المقياس الإدراكي على التقاط الواقع التشغيلي الفعلي.
- **أثر نوع الجهة:** الوكالات تُسجل أعلى المتوسطات في جميع المتغيرات، يليها الفرق الداخلية، ثم المنصات — وهو ما يستدعي اختبار التعديل بنوع الجهة في البند 4.5.
- **العوامل المعدلة حاضرة وقابلة للاختبار:** 37.8% من البيانات جُمعت في موسم الذروة، ومستوى البيروقراطية حاضر بمتوسط 3.12، مما يتيح اختبار H5 و H6 بعينة فرعية كافية.

تُمثل هذه الإحصاءات الوصفية قاعدة انطلاق متينة للنمذجة البنوية في البند 4.5، حيث ستُختبر العلاقات المباشرة (H1، H2، H4)، وغير المباشرة عبر الوساطة (H1a، H3)، والتأثيرات الشرطية عبر التعديل (H1b، H5، H6)، مع إدراج المتغيرات الضابطة (الخبرة المهنية، حجم الفريق، نوع المحتوى، المدينة) للتحكم في التباين غير المُفسّر.

#### 4.5 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يستعرض هذا البند نتائج اختبار الفرضيات الست للدراسة (H1–H6) ونتائج الفرضية الرئيسية (H1c) باستخدام نمذجة المعادلات البنوية (SEM) مع تقدير الاحتمالية القصوى القوية (MLR)، واختبار الوساطة عبر Bootstrap (5000 تكرار)، واختبار التعديل ضمن إطار الأثر الشرطي (Hayes, 2018). تنطلق التحليلات مما أثبتته البند 4.3 من صدق وثبات مقاييس المتغيرات الأربعة، ومما عرضه البند 4.4 من أنماط وصفية وارتباطات أولية، لتنتهي بتفسير النتائج في ضوء الإطار

النظري (الفصل الثاني) وسؤال البحث الرئيس المُصاغ في الفصل الأول: ما أثر القيادة المرنة على استدامة فرق إنتاج المحتوى في المؤسسات الإعلامية الرقمية السعودية؟

#### 4.5.1 ملائمة النموذج البنوي الكامل

قبل اختبار الفرضيات، جرى تقييم ملائمة النموذج البنوي الكامل المتضمن المتغيرات الأربعة والمسارات المباشرة وغير المباشرة والمتغيرات الضابطة (الخبرة المهنية، حجم الفريق، نوع المحتوى، المدينة). تُؤكد مؤشرات الملاءمة في الجدول التالي صلاحية النموذج للانتقال إلى اختبار الفرضيات.

جدول (4.24): مؤشرات ملائمة النموذج البنوي الكامل (N = 328)

| مؤشر            | القيمة المحسوبة | المعيار     | الحالة   | المرجع                                                   |
|-----------------|-----------------|-------------|----------|----------------------------------------------------------|
| $\chi^2/df$     | 2.44            | $3.0 >$     | ✓ مستوفٍ | Hu & Bentler, 1999                                       |
| CFI             | 0.94            | $0.90 \leq$ | ✓ مستوفٍ | Hu & Bentler, 1999                                       |
| TLI             | 0.93            | $0.90 \leq$ | ✓ مستوفٍ | Hu & Bentler, 1999                                       |
| RMSEA           | 0.051           | $0.06 >$    | ✓ مستوفٍ | Browne & Cudeck, 1993                                    |
| SRMR            | 0.059           | $0.08 >$    | ✓ مستوفٍ | Hu & Bentler, 1999                                       |
| $R^2$ (ممارسات) | 0.23            | —           | —        | 23% من تباين الممارسات الرشيدة يُفسَّر بالقيادة المرنة   |
| $R^2$ (بشرية)   | 0.38            | —           | —        | 38% من تباين الاستدامة البشرية مُفسَّر بالنموذج الكامل   |
| $R^2$ (تشغيلية) | 0.34            | —           | —        | 34% من تباين الاستدامة التشغيلية مُفسَّر بالنموذج الكامل |

ملاحظة:  $R^2$  محسوبة بعد إدراج المتغيرات الضابطة. قيم  $R^2$  (0.23–0.38) تُشير إلى قدرة تفسيرية معقولة في دراسات السلوك التنظيمي (Cohen et al., 2003). النموذج أُقتر بـ  $MLR$  نظرًا لانتهاك الطبيعية الجزئي الذي رُصد في البند 4.2.6.

#### 4.5.2 الفرضية الرئيسية (H1c) — التنبّي العالي للقيادة المرنة وتأثيره على الاستدامة

نصّت الفرضية الرئيسية H1c على أن الفرق ذات التنبّي العالي للقيادة المرنة تحقق نتائج أفضل واستقرارًا أعلى من الفرق ذات التنبّي المنخفض. لاختبارها، صُنّفت الفرق إلى مجموعتين: تبنّ مرتفع (درجة القيادة المرنة  $\leq 4.0$ ،  $n = 138$  فريق/فرد) وتبنّ منخفض ( $\geq 3.0$ ،  $n = 112$ ). وأظهرت المقارنة بين المجموعتين فروقًا دالة إحصائيًا في جميع مؤشرات الاستدامة:

- الاستدامة البشرية: مرتفع التنبّي = 3.87 مقابل منخفض التنبّي = 3.24 ( $\Delta = 0.63$ ،  $t = 7.84$ ،  $p < 0.001$ )
- الاستدامة التشغيلية الإدراكية: مرتفع التنبّي = 3.71 مقابل منخفض التنبّي = 3.19 ( $\Delta = 0.52$ ،  $t = 6.41$ ،  $p < 0.001$ )

- **FPY الموضوعية:** مرتفع التنبئي = 76.3% مقابل منخفض التنبئي = 65.2% ( $p < 0.001$ ،  $\Delta = 11.1\%$ )
  - **زمن الدورة الموضوعي:** مرتفع التنبئي = 5.9 يوم مقابل منخفض التنبئي = 8.1 يوم ( $\Delta = -2.2$  يوم،  $p < 0.001$ )
- تدعم هذه النتائج مجتمعةً الفرضية H1c بصورة قاطعة، وتتوافق مع ما أشار إليه (Denning 2018) من تحسّن في الإنتاجية بنسبة 37% في المؤسسات المرنة، وإن كان الحجم الملاحظ في هذه الدراسة ( $\Delta = 11.1\%$  في FPY) أكثر تحفظاً بما يعكس خصوصية بيئة المحتوى السعودية.

### 4.5.3 اختبار المسارات المباشرة (H1 و H2 و H4)

يعرض الجدول التالي نتائج المسارات المباشرة في النموذج البنوي. جميع القيم مُقدّرة بعد ضبط المتغيرات الضابطة (الخبرة، حجم الفريق، نوع المحتوى، المدينة).

جدول (4.25): نتائج المسارات المباشرة في النموذج البنوي (N = 328)

| النتيجة | p         | t    | SE   | $\beta$     | المسار المُختبر                            | الفرضية |
|---------|-----------|------|------|-------------|--------------------------------------------|---------|
| مدعومة  | $0.001 >$ | 8.21 | 0.06 | <b>0.48</b> | القيادة المرنة → الممارسات الرشيقة         | H1      |
| مدعومة  | $0.001 >$ | 6.34 | 0.07 | <b>0.42</b> | الممارسات الرشيقة → الاستدامة التشغيلية    | H2      |
| مدعومة  | $0.001 >$ | 9.11 | 0.06 | <b>0.53</b> | القيادة المرنة → الأمان النفسي/التمكين     | H4-أ    |
| مدعومة  | $0.001 >$ | 4.52 | 0.07 | <b>0.31</b> | القيادة المرنة → الاستدامة البشرية (مباشر) | H4-ب    |
| داعم    | $0.001 >$ | 3.71 | 0.07 | <b>0.26</b> | الممارسات الرشيقة → الاستدامة البشرية      | —       |

ملاحظة:  $\beta$  = معامل الانحدار القياسي.  $SE$  = الخطأ المعياري. جميع المعاملات المُبلّغ عنها دالة إحصائيًا عند مستوى  $p < 0.001$  ما لم يُذكر غير ذلك. المتغيرات الضابطة أدرجت في النموذج ولا تظهر في الجدول لأن أثرها لم يبلغ الدلالة الإحصائية.

### مناقشة المسارات المباشرة

**الفرضية (H1 ( $\beta = 0.48$ ،  $p < 0.001$ ):** تُثبت هذه النتيجة أن القيادة المرنة تُهيئ البيئة التشغيلية اللازمة لتنبئي الطقوس الرشيقة داخل فرق المحتوى السعودية. يتوافق هذا مع ما أوصت به الأدبيات من أن تبني الرشاقة خارج البرمجيات يشترط دعمًا قياديًا واضحًا (Conforto et al., 2016؛ Dikert et al., 2016)، ويؤكد ما لاحظته (Alsaad & Tajvidi 2021) من ارتباط القدرات التسويقية الرشيقة بالتوجه القيادي في السياق السعودي. حجم الأثر ( $\beta = 0.48$ ) يُصنّف متوسطًا إلى كبيرًا وفق معايير Cohen، مما يُشير إلى أن القيادة المرنة هي المحرّك الأبرز لتنبئي الطقوس الرشيقة.

**الفرضية (H2 ( $\beta = 0.42$ ،  $p < 0.001$ ):** يُؤكد هذا المسار أن الممارسات الرشيقة — حين تُطبّق بانتظام — تُحسّن الاستدامة التشغيلية الإدراكية. وهو ما يتوافق مع مبادئ إدارة التدفق وتقليل (WIP (Hopp & Spearman, 2011، وما

وثَّقه (Rigby et al. 2016) من تحسُّن في سرعة الإنتاج وجودته. الجدير بالذكر أن هذا الأثر يتناسب طرديًا مع عدد الطقوس المُطبَّقة: الفرق التي تُطبَّق 4 طقوس أو أكثر بانتظام (63% من العينة، جدول 4.6) سجَّلت استدامة تشغيلية أعلى.

**الفرضية (H4)  $\beta = 0.53$  لأمان نفسي/تمكين؛  $\beta = 0.31$  للاستدامة البشرية المباشرة):** يتجلَّى الأثر الإنساني للقيادة المرنة في مسارين: الأول عبر تعزيز الأمان النفسي والتمكين كمصادر عمل أساسية وفق إطار JD-R (Schaufeli & Bakker, 2004)، والثاني عبر أثر مباشر على رفاه الأفراد مستقل عن الممارسات الرشيدة. يتوافق هذا مع نتائج Alhejji et al. (2018) حول ارتباط الدعم القيادي بالاندماج في المنظمات السعودية، ويُعزز أطر SDT وCOR المشار إليها في البند 2.4.

#### 4.5.4 اختبار الوساطة (H3 و H1a)

أُختبرت الوساطة عبر أسلوب Bootstrap (5000 تكرار، فترات ثقة 95% غير متماثلة) المُوصى به في الفصل الثالث (Hayes, 2018). تتجنب هذه الطريقة افتراض التوزيع الطبيعي لتوزيع الأثر غير المباشر، وتُوفر تقديرًا أكثر دقة لمجال الوساطة.

**جدول (4.26): نتائج اختبار الوساطة عبر Bootstrap (5000 تكرار،  $n = 328$ )**

| الفرضية | مسار الوساطة                                    | الأثر غير المباشر $\beta$ | SE   | CI 95% ((Bootstrap | النتيجة     |
|---------|-------------------------------------------------|---------------------------|------|--------------------|-------------|
| H1a     | قيادة مرنة → ممارسات رشيدة<br>→ استدامة تشغيلية | 0.20                      | 0.04 | [0.29, 0.13]       | مدعومة      |
| H3      | قيادة مرنة → ممارسات رشيدة<br>→ استدامة بشرية   | 0.12                      | 0.04 | [0.21, 0.06]       | مدعومة      |
| —       | الأثر المباشر المتبقي (قيادة → تشغيلية)         | 0.28                      | 0.06 | [0.39, 0.17]       | وساطة جزئية |
| —       | الأثر المباشر المتبقي (قيادة → بشرية)           | 0.31                      | 0.07 | [0.44, 0.18]       | وساطة جزئية |

ملاحظة: CI = فترة الثقة. فترات الثقة التي لا تتضمن الصفر تُشير إلى وساطة دالة إحصائيًا. طبيعة الوساطة الجزئية (لا الكاملة) مؤشِّر إليها ببقاء الأثر المباشر المتبقي دالًا إحصائيًا في كلا المسارين.

#### مناقشة نتائج الوساطة

**الفرضية (H1a)  $\beta$  غير مباشر = 0.20، 0.13، 0.29 [CI]:** تُثبت هذه النتيجة أن الممارسات الرشيدة تتوسط جزئيًا أثر القيادة المرنة على الاستدامة التشغيلية. بمعنى آخر، يُترجم القائد المرن سلوكه إلى استدامة تشغيلية عبر مسارين: مسار مباشر ( $\beta = 0.28$ ) ومسار غير مباشر عبر تبني الطقوس الرشيدة ( $\beta = 0.20$ ). هذه النتيجة تُقدِّم إجابة تجريبية على أحد الأسئلة

البحثية الفرعية (القسم 1.4): إلى أي حد تتوسط الممارسات الرشيدة أثر القيادة المرنة على الاستدامة في المؤسسات السعودية؟  
الإجابة: وساطة جزئية دالة تُفسّر ما نسبته  $(0.48 / 0.20) = 42\%$  من الأثر الكلي للقيادة على الاستدامة التشغيلية.

**الفرضية (β) H3\_غير مباشر = 0.12، 0.21، 0.06 [CI]:** تُؤكد هذه النتيجة أن الممارسات الرشيدة تتوسط كذلك أثر القيادة على الاستدامة البشرية، وإن بحجم أثر أصغر مقارنة بالمسار التشغيلي (0.12 مقابل 0.20). يُشير ذلك إلى أن الاستدامة البشرية تعتمد أكثر على الأثر المباشر للقيادة المرنة — الأمان النفسي والتمكين والثقة — منها على الطقوس التشغيلية. وهو ما يتوافق مع نظرية الحفاظ على الموارد (COR): فقد موارد الأمان والتمكين يُؤلد دوامات إرهاق لا يُوقفها أي نظام طقوس بمعزل عن القيادة الداعمة (Bakker & Demerouti, 2017).

#### 4.5.5 اختبار التعديل (H1b و H5 و H6)

جدول (4.27): نتائج اختبار التعديل — تأثيرات التفاعل في النموذج البنيوي

| الفرضية | مسار التعديل                                      | β التفاعل | SE   | p     | النتيجة  |
|---------|---------------------------------------------------|-----------|------|-------|----------|
| H1b     | قيادة مرنة × البيروقراطية/التفويض → ممارسات رشيدة | 0.19      | 0.06 | 0.002 | مدعومة   |
| H5      | قيادة مرنة × ضغط المواسم → ممارسات رشيدة          | -0.16     | 0.07 | 0.024 | مدعومة   |
| H6      | ممارسات رشيدة × ثقافة السلامة → استدامة بشرية     | 0.14      | 0.06 | 0.018 | مدعومة   |
| —       | قيادة مرنة × حجم الفريق → ممارسات رشيدة (ضابط)    | 0.09      | 0.07 | 0.201 | غير دالة |

ملاحظة: \*  $\beta$ ،  $p < 0.05$  التفاعل يمثل معامل حد التفاعل (مسار رئيسي × متغير معدل) في نموذج SEM. حجم الفريق لم يُظهر تأثيرًا تعديليًا دالاً، مما يُشير إلى تجانس نسبي في آلية التأثير عبر أحجام الفرق المختلفة.

#### مناقشة نتائج التعديل

**الفرضية (β) H1b\_تفاعل = 0.19، 0.002 (p):** تُثبت النتيجة أن أثر القيادة المرنة على تبني الممارسات الرشيدة يكون أقوى في الجهات الأقل بيروقراطية والأكثر تفويضًا. وهو ما يتوافق مع السؤال البحثي الفرعي حول كيفية تأثير الحوكمة الداخلية وسلاسل الموافقات التحريرية على مجال التفويض وسرعة القرار (القسم 1.4). عمليًا: وكالات المحتوى (الأكثر تفويضًا، متوسط 3.81 للقيادة المرنة) تُظهر ترجمة أكثر فاعلية لسلوك القيادة إلى طقوس رشيدة مقارنة بالمنصات (الأكثر رسمية، متوسط 3.54).

**الفرضية (β) H5\_تفاعل = -0.16، 0.024 (p):** يُؤكد هذا التأثير السالب أن ضغط مواسم الذروة (رمضان، مواسم المدن) يُضعف قدرة القائد المرن على ترجمة سلوكه إلى طقوس رشيدة منتظمة. الجدول 4.29 يُظهر تفصيل هذا الأثر: معامل المسار

H1 ينخفض من 0.53 خارج الذروة إلى 0.37 داخلها ( $\Delta = 0.16$ ). يتوافق هذا مع ما أشار إليه الأنصاري (2023) حول أثر المواسم على أداء فرق المحتوى الخليجية، ويؤكد تشخيص البند 2.6: ضغط الإلحاح خلال الذروة يهيمن على أولويات الفرق ويؤجل التعلم البنوي.

**الفرضية (β) H6\_تفاعل = 0.14، 0.018 = p):** تُثبت النتيجة أن مناخ الأمان النفسي (ثقافة السلامة) يُعزز أثر الممارسات الرشيقة على الاستدامة البشرية. بمعنى: الطقوس الرشيقة وحدها غير كافية لتحسين رفاه الأفراد وتقليل احتراقهم ما لم تُرافقها ثقافة تُتيح الإفصاح عن الأخطاء والتجريب بأمان (Edmondson, 1999؛ Zohar & Luria, 2005). هذا النتيجة تُضيف بُعداً تطبيقياً مهماً: الاستثمار في الطقوس الرشيقة دون بناء مناخ أمان نفسي قد يُحسن الكفاءة التشغيلية دون أن ينعكس على الرفاه البشري.

**جدول (4.28): مقارنة معاملات المسارات الرئيسية بين موسم الذروة وخارجه**

| المسار                             | خارج الذروة (β) | داخل الذروة (β) | الفرق Δβ       |
|------------------------------------|-----------------|-----------------|----------------|
| قيادة مرنة → ممارسات رشيقة         | 0.53            | 0.37            | *0.16          |
| ممارسات رشيقة → استدامة تشغيلية    | 0.44            | 0.38            | 0.06 (غير دال) |
| قيادة مرنة → استدامة بشرية (مباشر) | 0.34            | 0.27            | 0.07 (غير دال) |

ملاحظة: \*  $p < 0.05$  للفرق Δβ. الاختبار أُجري باستخدام Z-test للمقارنة بين معاملات مجموعتين مستقلتين (Paternoster et al., 1998). التأثير على مسار الممارسات الرشيقة أوضح وأكبر من التأثير على المسارات اللاحقة، مما يشير إلى أن الذروة الموسمية تضرب أساساً آلية التبني لا آلية النقل إلى النتائج.

## 4.5.6 ملخص نتائج اختبار الفرضيات

**جدول (4.29): ملخص اختبار جميع فرضيات الدراسة**

| رقم | الفرضية                                                     | β / الأثر | p       | النتيجة النهائية |
|-----|-------------------------------------------------------------|-----------|---------|------------------|
| H1  | القيادة المرنة تؤثر إيجابياً في تبني الممارسات الرشيقة      | β = 0.48  | 0.001 > | مدعومة           |
| H1a | الممارسات الرشيقة تتوسط أثر القيادة على الاستدامة التشغيلية | β = 0.20  | 0.001 > | مدعومة           |
| H1b | الأثر أقوى في الجهات الأقل بيروقراطية                       | β = 0.19  | 0.002   | مدعومة           |
| H2  | الممارسات الرشيقة تؤثر إيجابياً في الاستدامة التشغيلية      | β = 0.42  | 0.001 > | مدعومة           |
| H3  | الممارسات الرشيقة تتوسط أثر القيادة على الاستدامة البشرية   | β = 0.12  | 0.001 > | مدعومة           |

| رقم | الفرضية                                                    | $\beta$ / الأثر       | p         | النتيجة النهائية |
|-----|------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------|------------------|
| H4  | للقيادة المرنة أثر غير مباشر على خفض الإرهاق ورفع الاندماج | $\beta = 0.31 + 0.12$ | $0.001 >$ | مدعومة           |
| H5  | ضغط المواسم يُضعف أثر القيادة على تبني الممارسات           | $\beta = -0.16$       | 0.024     | مدعومة           |
| H6  | ثقافة السلامة تُعزز أثر الممارسات على الاستدامة البشرية    | $\beta = 0.14$        | 0.018     | مدعومة           |

ملاحظة: جميع الفرضيات الست (H1-H6) والفرضية الرئيسية (H1c) حصلت على دعم إحصائي دال. لا توجد فرضية مرفوضة. ✓ = مدعومة كلياً بحجم أثر دال؛ التمييز بين الوساطة الكاملة والجزئية أشير إليه في متن الجدول 4.26.

## 4.5.7 المناقشة التكاملية للنتائج

### (أ) الإجابة على سؤال البحث الرئيس

أثبتت الدراسة أن القيادة المرنة تؤثر إيجابياً وبصورة دالة إحصائية في استدامة فرق إنتاج المحتوى في المملكة العربية السعودية، عبر مسارين متكاملين:

- **المسار التشغيلي:** القيادة المرنة → الممارسات الرشيدة → الاستدامة التشغيلية. يُفسر هذا المسار كيف تُترجم القيادة سلوكها إلى نظام عمل أكثر انتظاماً وكفاءة: أقل إعادة عمل (Rework)، وأسرع في التسليم (FPY ارتفع 11.1%)، وأكثر التزاماً بالمواعيد.
  - **المسار البشري:** القيادة المرنة → الأمان النفسي/التمكين → الاستدامة البشرية. يُجسد هذا المسار أثر القائد على رفاه أفراد الفريق: اندماج أعلى، وإرهاق أقل، واستقرار أكبر في بيئة عمل إبداعية سريعة التغيرة.
- الأثر الإجمالي للقيادة المرنة على الاستدامة الكلية (بشرية + تشغيلية) يُفسر ما بين 34-38% من التباين، وهو مستوى تفسيري مرتفع في دراسات السلوك التنظيمي المعقد (Cohen et al., 2003).

### (ب) الإسهام في سد الفجوات البحثية المحددة في الفصل الثاني

- **الفجوة الأولى:** ندرة الأدلة التجريبية على فرق المحتوى السعودية: سَدَّتْهَا هذه الدراسة بعينة 328 فرداً من 42 فريقاً في الرياض وجدة والشرقية.
- **الفجوة الثانية:** قلة النماذج التي تجمع الاستدامة البشرية والتشغيلية: قَدِّمَتِ الدراسة نموذجاً متكاملًا يُفسر كلا البُعدين في نموذج SEM واحد بمعاملات مختلفة.
- **الفجوة الثالثة:** ضعف نمذجة أثر المواسم: أثبت التحليل أن الذروة الموسمية تُضعف مسار H1 بفرق 0.16 نقطة ( $p < 0.05$ ).
- **الفجوة الرابعة:** الحاجة لمؤشرات تشغيلية معيارية: استُخدمت FPY و Rework و Cycle Time و On-Time Delivery مؤشرات موضوعية تُرسي أساساً لمقارنات مستقبلية.

### (ج) الاتساق مع الأدبيات والاختلافات الجديدة بالملاحظة

تتوافق النتائج في مجملها مع الأدبيات الدولية، لكنها تُكشف عن خصوصيات سياقية جديدة بالملاحظة:

- **التوافق مع (Denning 2018):** تحقّق تحسّن في كفاءة الإنتاج في الفرق المرنة، وإن كان الحجم أقل (11.1% في FPY مقابل 37% إنتاجية في دراسة Denning)، وهو فرق منطقي يعكس اختلاف قطاع المحتوى الإبداعي عن القطاعات الصناعية.
- **التوافق مع (Conforto et al. 2016):** ثبت نقل مبادئ الرشاقة إلى سياقات غير برمجية بشروط الدعم القيادي ووضوح الأدوار، وهو ما أكّده حجم أثر ( $\beta = 0.48$  H1).
- **الإضافة على (Alarifi et al. 2021):** أضافت هذه الدراسة بُعد الممارسات الرشيقة وسيطاً بين القيادة التمكينية والنتائج، بدلاً من الاقتصاد على العلاقة المباشرة.
- **خصوصية الذروة الموسمية:** أثبتت الدراسة أن مواسم الذروة السعودية (رمضان، مواسم المدن) تُمثّل معدّلاً حقيقياً لفاعلية القيادة المرنة — وهو عامل غائب عن الأدبيات الغربية ويستحق مزيداً من البحث المقارن.

#### د) الدلالات التطبيقية لفرق المحتوى السعودية

تترتّب على نتائج هذه الدراسة ثلاث دلالات تطبيقية مباشرة لمديري المحتوى والقادة في المؤسسات الإعلامية الرقمية السعودية:

- **أولاً: استثمار في الطقوس الخفيفة أولاً:** الاجتماع اليومي القصير ولوحة Kanban المرئية سجلاً أعلى المتوسطات (3.62 و 3.58) وأدنى الانحرافات، مما يجعلهما نقطة البدء المثلى للفرق التي تبدأ تبني الرشاقة — خاصةً أن تعريف DoR/DoD (الأصعب بنويوية والأدنى متوسطاً = 3.18) يحتاج نضجاً مؤسسياً أكبر.
- **ثانياً: خطط للمواسم مسبقاً:** ضعف أثر القيادة خلال الذروة ( $\Delta\beta = 0.16$ ) يوحي بتحضير خطط تشغيلية مُصغّرة قبل رمضان ومواسم المدن: تقليل WIP، وتعليق التغييرات البنويوية، والحفاظ على طقوس الوقوف اليومية فقط خلال فترة الضغط.
- **ثالثاً: الأمان النفسي شرط لا خيار:** أثر التعديل في H6 يُثبت أن الطقوس الرشيقة بلا مناخ أمان نفسي تُحسّن التشغيل دون أن تُقلّل الاحترق. بناء الأمان النفسي يستلزم سلوكاً قيادياً يومي المستوى: الاعتراف بالأخطاء علناً، وتشجيع التجريب، وإزالة ردود الفعل العقابية.

#### 4.5.8 حدود التفسير والقيود المنهجية

تؤخذ نتائج هذه الدراسة في ضوء ثلاثة قيود منهجية رئيسية:

- **التصميم المقطعي:** جُمعت بيانات الدراسة في نقطة زمنية واحدة (مع فصل جزئي لـ 84 فريقاً)، مما يُقيّد الاستدلال السببي المباشر. توصيات مستقبلية تُشير إلى ضرورة تصميم طولي يتبع الفرق عبر دورات متعددة (الفصل الخامس).
- **العينة الجغرافية:** يتركز 85.3% من المشاركين في الرياض وجدة، وإن كان هذا يعكس التركيز الفعلي لصناعة المحتوى الرقمي السعودية، فإنه يُقيّد التعميم على المناطق الأخرى.
- **المقاييس الذاتية للمتغيرات الكامنة:** رغم توافر مؤشرات تشغيلية موضوعية لُبعد الاستدامة التشغيلية، تبقى مقاييس القيادة المرنة والممارسات الرشيقة والاستدامة البشرية ذاتية التقرير، وإن كانت فحوص CMV (البند 4.3.4) أثبتت انتقاء التحيز الجوهري.

#### 4.5.9 خلاصة اختبار الفرضيات

تُجيب نتائج هذا البند على سؤال البحث الرئيس وجميع أسئلته الفرعية الواردة في الفصل الأول بإجابات تجريبية دالة: القيادة المرنة تُؤثر إيجابيًا في استدامة فرق إنتاج المحتوى السعودية عبر مسارين متكاملين — بشري وتشغيلي — يتوسطهما الممارسات الرشيدة وساطةً جزئية، وتُعدّلها العوامل السياقية (البيروقراطية، ضغط المواسم، مناخ الأمان) تعديلًا دالًا إحصائيًا. حُدود التعميم واضحة، وتوجيهات البحث المستقبلي تُعالج القيود بمنهجيات طولية ومقارنة متعددة المواقع. يمهد هذا البند الانتقال إلى الفصل الخامس (الخلاصات والتوصيات وحدود الدراسة).

## 4.6 ملخص النتائج

أثبتت الدراسة دعمًا إحصائيًا لجميع فرضياتها الست، وتتوافق نتائجها مع الأدبيات الدولية والمحلية مع إضافة مساهمات أصيلة تخص السياق السعودي:

- القيادة المرنة تُفَعِّل الممارسات الرشيدة ( $\beta = 0.48$  — H1): يتوافق مع (Conforto et al. 2016) و (Rigby et al. 2016) في أن الدعم القيادي شرط نقل الرشاقة خارج البرمجيات، ومع (Alsaad & Tajvidi 2021) محليًا. بالإضافة أن الطقوس الخفيفة (Stand-up و Kanban) تُتَبَنَّى قبل الهيكلية (DoR/DoD) في فرق المحتوى السعودية
- الممارسات الرشيدة تُحَسِّن الاستدامة التشغيلية ( $\beta = 0.42$  — H2): يتوافق مع Hopp & Spearman (2011) و Sila (2020). بالإضافة توثيق هذه العلاقة بمؤشرات موضوعية من أنظمة المهام (FPY ارتفع 11.1%، زمن الدورة انخفض 2.2 يوم)
- وساطة جزئية للممارسات في المسارين ( $\beta = 0.20$  — H1a ؛  $\beta = 0.12$  — H3): يتوافق مع (Nembhard & Edmondson 2006) وإطار JD-R. والفارق أن الممارسات تتوسط المسار التشغيلي بأثر أكبر من البشري، مما يؤكد أن الرفاه يرتبط بالقائد مباشرة أكثر من ارتباطه بالطقوس
- القيادة المرنة ترفع الأمان النفسي وتُقلِّل الاحتراق ( $\beta = 0.53 + 0.31$  — H4): يتوافق مع (Edmondson 1999) و (Alharbi et al. 2016) و (Alhejji et al. 2018). بالإضافة تفسير التناقض بين الرضا المرتفع (3.69) والإرهاق الملحوظ (3.44) عبر إطار JD-R في سياق الإنتاج المستمر
- البيروقراطية تُضعف ترجمة القيادة إلى ممارسات ( $\beta$  — H1b\_تفاعل = 0.19): يتوافق مع Alenezi (2020) والعنبي والحربي (2022). وكالات المحتوى الأكثر تفويضًا سجلت تطبيقًا أعلى للطقوس بفارق 0.21 نقطة عن المنصات الأكثر رسمية
- ضغط المواسم يُضعف فاعلية القيادة ( $\beta$  — H5\_تفاعل = -0.16): إضافة أصيلة للأدبيات: أول اختبار تجريبي لأثر الذروة الموسمية (رمضان، مواسم المدن) على القيادة الرشيدة؛ معامل H1 ينخفض من 0.53 خارج الذروة إلى 0.37 داخلها

- الأمان النفسي يُعزز أثر الممارسات على رفاه الأفراد ( $\beta$  — H6\_تفاعل = 0.14): يتوافق مع (Edmondson (1999 و (Schein & Schein (2017). الطقوس في غياب الأمان النفسي تُحسن التشغيل دون أن تُقلل الاحتراق الوظيفي

خلاصةً، تتوافق النتائج مع الأدبيات في اتجاهها وحجومها، وتُضيف مساهمتين أصيلتين: تجريب الموسمية السعودية معديًا سياقًا لأول مرة، وتوثيق مؤشرات تشغيلية موضوعية لفرق المحتوى العربي — وهما ما دعت إليه الفجرتان الثالثة والرابعة في البند 2.8.

#### 4.6 ملخص النتائج وربطها بالدراسات السابقة

- القيادة المرنة ترفع الأمان النفسي وتُقلل الاحتراق الوظيفي — بمعامل 0.53 على مستوى الأمان النفسي والتمكين وأثر مباشر بمعامل 0.31 على الاستدامة البشرية. يتوافق هذا مع إدموندسون عام 1999 والحربي وزملائه عام 2016 والحيجي وزملائه عام 2018. والإضافة تفسير التناقض الظاهر بين الرضا الوظيفي المرتفع والإرهاق الملحوظ في فرق المحتوى السعودية عبر إطار متطلبات الموارد الوظيفية.
- البيروقراطية تُضعف ترجمة القيادة إلى ممارسات رشيقة — بمعامل تفاعل بلغ 0.19، وهذا يتوافق مع علينزي عام 2020 والعتيبي والحربي عام 2022. وقد تجلّى هذا عمليًا في أن وكالات المحتوى الأكثر تفويضًا سجّلت تطبيقًا أعلى للطقوس الرشيقة بفارق 0.21 نقطة عن المنصات الأكثر رسمية.
- ضغط مواسم الذروة يُضعف فاعلية القيادة المرنة — بمعامل تفاعل سالب بلغ 0.16، وهذه إضافة أصيلة للأدبيات لم يختبرها أحد تجريبيًا من قبل على فرق المحتوى العربية. فقد انخفض معامل المسار من 0.53 خارج موسم الذروة إلى 0.37 داخله خلال رمضان ومواسم المدن.
- مناخ الأمان النفسي يُعزز أثر الممارسات الرشيقة على رفاه الأفراد — بمعامل تفاعل بلغ 0.14، وهذا يتوافق مع إدموندسون عام 1999 وشاين وشاين عام 2017. والدلالة التطبيقية المباشرة أن الطقوس الرشيقة في غياب الأمان النفسي تُحسن الكفاءة التشغيلية دون أن تُقلل الاحتراق الوظيفي.

خلاصةً، تتوافق نتائج الدراسة مع الأدبيات في اتجاهها وحجومها المعقولة، وتُضيف مساهمتين أصيلتين: تجريب الموسمية السعودية معدّلاً سياقياً لأول مرة، وتوثيق مؤشرات تشغيلية موضوعية لفرق المحتوى العربي. وهاتان المساهمتان تُعالجان مباشرةً الفجوتين الثالثة والرابعة اللتين رصدتهما البند 2.8.

## 4.7 الخاتمة

انطلق هذا الفصل من سؤال محوري واحد: هل تُؤثر القيادة المرنة فعلاً في استدامة فرق إنتاج المحتوى الرقمي في المملكة العربية السعودية؟ وقد أجابت البيانات المُجمّعة من ثلاثمائة وثمانية وعشرين مشاركاً في اثنين وأربعين فريقاً عن هذا السؤال بصورة واضحة ودالة إحصائياً.

استهل الفصل بتوصيف دقيق للعينة أظهر تنوعاً حقيقياً في أنواع الجهات وأحجام الفرق وأدوار المشاركين وأدوات العمل، ثم انتقل إلى التحقق من صدق المقاييس الأربعة وثباتها عبر التحليل العاملي التوكيدي ومصفوفتي فورنيل وهتمت، فجاءت جميع المعايير النفسومترية مستوفاةً. وعلى هذا الأساس المتين أُجريت النمذجة البنيوية الكاملة التي كشفت عن الآتي:

- القيادة المرنة تُحدث أثراً مزدوجاً في الاستدامة: مسار تشغيلي يمر عبر الممارسات الرشيقة، ومسار بشري مباشر يعمل عبر الأمان النفسي والتمكين.
- الممارسات الرشيقة تتوسط العلاقة بين القيادة والاستدامة وساطةً جزئيةً، مما يعني أن القيادة المرنة لا تعمل من خلال الطقوس وحدها بل تحمل في ذاتها طاقةً تأثيرية مستقلة.
- عوامل السياق المحلي تُعدّل قوة هذه العلاقات: البيروقراطية تُضيّق مجال التأثير، وضغط المواسم يُخفّف فاعلية القيادة في ترسيخ الطقوس، ومناخ الأمان النفسي يُضاعف عائد الممارسات الرشيقة على رفاه الأفراد.
- المؤشرات التشغيلية الموضوعية المستخرجة من أنظمة إدارة المهام جاءت متوافقةً مع المقاييس الإدراكية، مما يُعزز الثقة بأن النتائج تعكس واقع العمل الفعلي لا مجرد انطباعات ذاتية.

وقد أجابت هذه النتائج مجتمعةً عن أسئلة البحث الفرعية التي صاغها الفصل الأول، وأثبتت دعماً إحصائياً لجميع الفرضيات الست دون استثناء، فيما تتوافق مع ما رسخ في الأدبيات الدولية وتُضيف إليه مساهمتين

أصيلتين تخصصان السياق السعودي: أثر الموسمية معدّلاً لم يُختبر تجريبياً من قبل على فرق المحتوى العربية، ومجموعة مؤشرات تشغيلية موضوعية تُرسي قاعدةً مرجعية للمقارنات المستقبلية.

ينتقل البحث في الفصل الخامس إلى تحويل هذه النتائج إلى توصيات عملية قابلة للتطبيق في المؤسسات الإعلامية الرقمية السعودية، مع استعراض حدود الدراسة والمقترحات البحثية المستقبلية.

## الفصل الخامس

### النتائج والاستنتاجات

## 5.1 المقدمة

انطلقت هذه الدراسة من سؤال محوري: ما أثر القيادة المرنة على استدامة فرق إنتاج المحتوى في المؤسسات الإعلامية الرقمية السعودية؟ وقد جاءت الإجابة عبر منظومة متكاملة من التحليلات الإحصائية التي أثبتت دعمًا تجريبيًا لجميع الفرضيات الست، وكشفت عن آليات تأثير دقيقة تتشابه فيها عوامل القيادة والممارسات التشغيلية والسياق المحلي الخاص بالسوق السعودية.

يهدف هذا الفصل إلى ثلاثة أغراض متكاملة: أولاً، مناقشة نتائج الفرضيات تفسيراً نظرياً معمقاً يربطها بالأطر الفكرية والدراسات السابقة التي أرساها الفصل الثاني. ثانياً، استخلاص الإسهامات النظرية والتطبيقية الأصلية للدراسة في أدبيات القيادة المرنة وإدارة فرق المحتوى. ثالثاً، تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق المباشر في البيئة الإعلامية الرقمية السعودية، وعرض حدود الدراسة ومقترحات الأبحاث المستقبلية.

## 5.2 مناقشة نتائج الفرضيات

تُشكل نتائج الفصل الرابع إجابةً تجريبية شاملة على أسئلة البحث، غير أن قيمتها الحقيقية تتجلى حين تُوضع في سياقها النظري وتُقارن بما تراكم في الأدبيات الدولية والمحلية. يتناول هذا البند كل فرضية من زاوية تفسيرية نقدية تتجاوز مجرد الإقرار بالدعم الإحصائي.

### 5.2.1 القيادة المرنة محركٌ لتبني الممارسات الرشيقة (H1)

أثبتت الدراسة أن القيادة المرنة تؤثر إيجابياً ودالاً في تبني الممارسات الرشيقة ( $\beta = 0.48$ )، وهو حجم أثر يُصنّف متوسطاً إلى كبيراً وفق معايير (Cohen 1988). يتوافق هذا توافقاً وثيقاً مع ما خلصت إليه مراجعة (Conforto et al. 2016) من أن الدعم القيادي يُمثل الشرط الأول لنقل مبادئ الرشاقة إلى سياقات غير برمجية، وما أكدته (Dikert et al. 2016) من أن غياب الالتزام القيادي هو السبب الرئيس لفشل التحولات الرشيقة الكبرى.

والأعمق من التوافق الكمي هو التفسير النوعي الذي تُقدمه الدراسة: القائد المرن لا يُطبّق الطقوس الرشيقة فحسب، بل يُهيئ المناخ النفسي الذي يجعل الفريق يتبنّاها طوعاً. حين يُنصح القائد لأفراده اتخاذ قرارات

يومية، ويُوفّر بيئة آمنة للتجريب، ويُحدّث الأولويات بسرعة، فإنه يُرسل رسالةً ضمنية مفادها أن التكيف والتحسين المستمر قيمة مؤسسية لا إجراءً روتينيًا. وهذا ما يُفسّر لماذا تُتبنّى الطقوس الخفيفة أولاً قبل الهيكلية: اجتماع الوقوف اليومي ولوحة Kanban (متوسط 3.62 و3.58) ينبئان بطبيعة الحال من مناخ القيادة المرنة، بينما تعريف الجاهزية والإنجاز (3.18) يتطلب نضجًا مؤسسيًا أعمق.

في السياق السعودي تحديدًا، يتقاطع هذا مع ما رصده (Alsaad & Tajvidi (2021 من ارتباط القدرات الرشيقية التسويقية بالتوجه القيادي، ويُوضّح لماذا تُحقّق وكالات المحتوى (الأكثر تمكينًا) أداءً رشيقًا أعلى من المنصات (الأكثر رسمية) بفارق 0.21 نقطة في متوسط تطبيق الطقوس.

### 5.2.2 الممارسات الرشيقية بوابة للاستدامة التشغيلية (H2)

حين أثبتت الدراسة أن الممارسات الرشيقية تُؤثر إيجابيًا في الاستدامة التشغيلية ( $\beta = 0.42$ )، لم تكن تُقدّم نتيجةً مفاجئة بقدر ما كانت تُوفّر أول تحقق تجريبي بمؤشرات موضوعية في سياق فرق المحتوى العربية. فبينما وثّق (Sila (2020 هذه العلاقة في بيانات البرمجيات، وأشار (Hopp & Spearman (2011 إلى أثر تقليل WIP نظريًا، جاءت هذه الدراسة لتُترجم هذه الأطر إلى أرقام ملموسة: ارتفاع FPY بمقدار 11.1% وانخفاض زمن الدورة بـ2.2 يوم في مجموعة التبنّي العالي.

الرابط الجوهرى هنا هو أن الطقوس الرشيقية — حين تُطبّق بانتظام — تُحوّل الغموض التشغيلي إلى شفافية مُنتجة: لوحة المهام المرئية تُعلم كل فرد بما يفعله زميله، وحدود WIP تمنع التشتت، واجتماع الوقوف اليومي يُزيل العوائق قبل أن تتراكم. هذا التدفق المنظم هو ما يُفسّر ارتباط الممارسات الرشيقية بانخفاض إعادة العمل ( $r = -0.35$ ) وارتفاع الالتزام بالمواعيد ( $r = +0.40$ ). وبهذا تتحقق النبوءة النظرية لـ (Schwaber & Sutherland (2020: الرشاقة ليست مجرد طقوس بل نظام معلوماتي يُحسّن جودة القرارات اليومية.

### 5.2.3 الوساطة الجزئية: الممارسات الرشيقية في خدمة المسارين (H1a و H3)

ربما تُمثّل نتيجة الوساطة الجزئية الاكتشاف النظري الأهم في هذه الدراسة. فقد أثبت Bootstrap (5000 تكرار) وساطة جزئية — لا كاملة — في كلا المسارين: المسار التشغيلي ( $\beta$  غير مباشر = 0.20) والمسار البشري ( $\beta$  غير مباشر = 0.12)، مع بقاء الأثر المباشر للقيادة دالًا في الحالتين.

تحمل هذه النتيجة دلالتين نظريتين مهمتين. الأولى: أن القيادة المرنة تعمل عبر قناتين مستقلتين لا قناة واحدة — قناة تشغيلية تمر بالطقوس، وقناة بشرية تعمل مباشرة عبر الأمان النفسي والتمكين والثقة. هذا التعدد

يتوافق مع النموذج متعدد المستويات الذي اقترحه (Kahn 1990): القائد يُؤثر في الظروف النفسية (المعنى، الأمان، التوافر) التي تُشعل الاندماج بمعزل عن أي نظام عمل.

الدلالة الثانية أكثر دقة: الممارسات الرشيقة تتوسط المسار التشغيلي بأثر أكبر (42% من الأثر الكلي) من توسطها للمسار البشري (28%)، مما يؤكد أن الطقوس الرشيقة أداة تشغيلية بامتياز، وأن الرفاه الإنساني للأفراد يظل أكثر ارتباطاً بالقائد ذاته من ارتباطه بالأنظمة التي يُرسيها. هذا يتوافق مع ما أشار إليه (Bakker & Demerouti 2017): موارد العمل القيادية (الدعم، الاستقلالية) تُخفّف مطالب العمل بصورة مستقلة عن الهياكل التشغيلية.

#### 5.2.4 القيادة المرنة والاستدامة البشرية: مسار الأمان والتمكين (H4)

حقّق مسار القيادة المرنة نحو الأمان النفسي والتمكين أعلى معامل في النموذج الكامل ( $\beta = 0.53$ )، يتبعه أثر مباشر على الاستدامة البشرية ( $\beta = 0.31$ ). هذا يعني أن القيادة المرنة هي المورد الأساسي للرفاه في فرق المحتوى السعودية، وأن الأمان النفسي يُمثّل الآلية التي يتحول بها سلوك القائد إلى رفاه مُدرَك لدى الفرد.

الأمر الذي تُضيفه هذه الدراسة إلى ما أثبتته (Edmondson 1999) هو تفسير التناقض الظاهر في البيانات: الرضا الوظيفي مرتفع (3.69) لكن الإرهاق ملحوظ (3.44 — قبل العكس). يُفسّر هذا إطار JD-R بوضوح: الموارد القيادية المرنة تُحافظ على الرضا وتُبقي جذوة الاندماج، لكنها لا تُلغي الإرهاق الناجم عن مطالب العمل المرتفعة — ضغط الإنتاج المستمر، وتسارع وتيرة المحتوى، وتقلّب الخوارزميات. القيادة المرنة تُحوّل الإرهاق من «دوامة هبوط» إلى مستوى يمكن إدارته، لكنها لا تمحوه كلياً ما لم تُعالج مطالب العمل الهيكلية أيضاً.

في السياق السعودي، يتقاطع هذا مع ما رصده (Alhejji et al. 2018) من ارتباط الدعم القيادي بانخفاض الإجهاد المهني، ويُعزّز ما خلص إليه (Alarifi et al. 2021) من أن التمكين النفسي يتوسط أثر القيادة التحويلية على الإبداع — إذ تُضيف الدراسة الحالية بُعد الاستدامة البشرية كمخرج مستقل لم تختبره تلك الدراسات بصورة مباشرة.

#### 5.2.5 المعدّلات السياقية: دروس من الواقع السعودي (H1b و H5 و H6)

تُمثّل نتائج المعدّلات الثلاثة الإضافية الأصيلة للدراسة التي تُميّزها عن أي دراسة سابقة في الأدبيات. فبينما تناول (Alenezi 2020) والعتيبي والحربي (2022) البيروقراطية وصفيّاً، وأشار الأنصاري (2023) إلى

أثر المواسم استكشافياً، وبين (Zohar & Luria 2005) دور ثقافة السلامة نظرياً — جاءت هذه الدراسة لتحوّل هذه الملاحظات إلى معاملات قابلة للقياس.

البيرورراطية والتفويض ( $\beta$  — H1b\_تفاعل = 0.19): يكشف هذا الأثر عن آلية عملية دقيقة — القيادة المرنة «محبوبة» جزئياً بطبقات الموافقة. حين يتبنّى القائد سلوكاً مرناً لكنه يفتقر إلى صلاحية التفويض الحقيقي، يبقى أثره على الطقوس الرشيقة مُقيّداً. وهذا يُفسّر الفارق الواضح بين وكالات المحتوى والمنصات: الوكالات تمنح قادتها صلاحيات أوسع فتتحوّل قيادتهم المرنة إلى طقوس رشيقة فاعلة.

ضغط المواسم ( $\beta$  — H5\_تفاعل = -0.16): هذه النتيجة تُعيد رسم فهمنا للقيادة المرنة في السياق العربي. فالقيادة المرنة ليست خاصية ثابتة بل مورد قابل للاستنزاف في ظروف الذروة. خلال رمضان ومواسم المدن، تهيمن أولويات التسليم العاجل على كل طاقة الفريق، فتراجع قدرة القائد على الاستثمار في بناء الطقوس الرشيقة حتى لو كان يمتلك النية والرغبة. والجدير بالملاحظة أن هذا الأثر يضرب مسار تبني الممارسات ( $\Delta\beta = 0.16$ ) أكثر مما يضرب المسارات اللاحقة ( $\Delta\beta$  غير دال)، مما يعني أن مرحلة بناء الطقوس هي الأكثر هشاشة أمام ضغط المواسم — لا مرحلة الحفاظ عليها.

مناخ الأمان النفسي ( $\beta$  — H6\_تفاعل = 0.14): هذه النتيجة تُقدّم تحذيراً عملياً لمديري المحتوى: الاستثمار في الطقوس الرشيقة بلا بناء موازٍ لثقافة الأمان النفسي يُعطي نصف النتيجة فحسب. الطقوس ترفع الكفاءة التشغيلية، لكنها لا تُقلّل الاحتراق الوظيفي ولا ترفع الاندماج ما لم يشعر أفراد الفريق بالأمان الكافي للإفصاح عن العوائق واقتراح التحسينات والتعلم من الأخطاء علناً. وهذا ما يُميّز بيئات المحتوى الإبداعي عن مصانع الإنتاج: الإبداع يحتاج مساحةً آمنة لا إجراءاتٍ مقننة فحسب.

### 5.3 الإسهامات النظرية للدراسة

تُقدّم هذه الدراسة إسهامات نظرية في أربعة مستويات:

1. توسيع إطار JD-R في سياق الفرق الإبداعية العربية: أثبتت الدراسة أن نظرية المطالب-الموارد (Schaufeli & Bakker, 2004) تنطبق على فرق المحتوى الرقمي السعودية مع تمييز دقيق: القيادة المرنة تعمل كمورد مزدوج — تشغيلي (عبر الطقوس الرشيقة) وبشري (عبر الأمان النفسي) — بدلاً من مورد واحد. هذا التمييز يُثري النموذج النظري ويوضح لماذا قد تنجح تدخلات تشغيلية في رفع الإنتاجية دون أن تُقلّل الإرهاق بالضرورة

2. نموذج الوساطة المزدوجة بتباين حجم الأثر: الفارق بين حجم الوساطة التشغيلية (42%) والبشرية (28%) يُقدّم مساهمةً نظرية غائبة عن الأدبيات: الممارسات الرشيقة هي آلية تشغيلية في جوهرها، والرفاه الإنساني له ديناميكية مختلفة تعتمد على الرابط القيادي المباشر. هذا التمييز يُفيد بناء نماذج تدخل أكثر دقة

3. الموسمية كمعدّل سياقي في أبحاث القيادة: لا تعترف الأدبيات الغربية للقيادة عمومًا بالمواسم الدينية والثقافية معدّلاتٍ لفاعلية القيادة. تُقدّم هذه الدراسة أول دليل تجريبي على أن الذروة الموسمية (رمضان، مواسم المدن) تُشكّل بيئةً ضاغطة تستنزف «رأس المال القيادي» المخصص لبناء الطقوس، مما يدعو إلى تطوير نماذج قيادة «موسمية» تُراعي هذه الدورية

4. توفير قاعدة مؤشرات تشغيلية موضوعية: استجابةً للفجوة التي رصدها البند 2.8، وفّرت الدراسة أول مجموعة من القيم المرجعية (benchmarks) للمؤشرات التشغيلية في فرق المحتوى العربية: FPY (65–76%)، زمن الدورة (5.9–8.1 يوم)، On-Time (84.2%)، Rework (14.8%). هذه القيم تُعطي للدراسات المستقبلية والمؤسسات نقطة إسناد قابلة للمقارنة

## 5.4 التوصيات العملية

تتوزّع التوصيات على ثلاثة مستويات: القادة ومديري المحتوى مباشرةً، والمؤسسات والإدارة العليا، وصانعي السياسات.

### 5.4.1 توصيات للقادة ومديري المحتوى

- ابدأ بالطقوس الخفيفة لا الشاملة: النتائج تُشير بوضوح إلى أن اجتماع الوقوف اليومي ولوحة Kanban هما أسهل نقطتي دخول لتبني الرشاقة، بمتوسطي (3.58 و3.62). ابدأ بهما لمدة ثلاثة أشهر قبل تقديم تعريف الجاهزية والإنجاز (DoR/DoD) الذي يتطلب نضجًا مؤسسيًا أعمق
- استثمر في الأمان النفسي بوصفه شرطًا لا إضافة: نتيجة H6 تثبت أن الطقوس الرشيقة بدون أمان نفسي تُحسن التشغيل دون أن تُقلّل الاحتراق. ابنِ مناخ الأمان بسلوكيات يومية بسيطة: اعترف بخطأك في الاجتماع أمام الفريق، اسأل «ما الذي أعاقك؟» قبل «لماذا تأخرت؟»، وكافئ التجريب بصرف النظر عن نتيجته

- خطّط للمواسم استراتيجيًا لا تكتيكيًا: مع اقتراب رمضان أو كبرى مواسم المدن: (أ) قلّل حدود WIP بنسبة 30%، (ب) علّق التغييرات البنيوية في نظام العمل وأجلّها لما بعد الموسم، (ج) احتفظ بطقس

الوقوف اليومي فقط كحدٍّ أدنى، (د) ضاعف التواصل المباشر مع أفراد الفريق لرصد إشارات الإرهاق المبكرة

- **فرّق بين بناء الطقوس والحفاظ عليها:** الدراسة تُشير إلى أن ضغط المواسم يضرب «مرحلة البناء» لا «مرحلة الحفاظ». لذا: أسّس الطقوس في أوقات الهدوء النسبي، واكتفِ بصيانتها خلال الذروة
- **راقب مؤشر FPY أسبوعياً:** نسبة الاعتماد من أول مرة (First Pass Yield) هي أسرع مؤشر للكشف عن تدهور الاستدامة التشغيلية قبل أن يتحوّل إلى مشكلة بشرية (إرهاق، دوران). المتوسط الصحي في هذه الدراسة 71.4%؛ أي انخفاض متكرر دون 65% يستدعي مراجعة فورية للطقوس

#### 5.4.2 توصيات للمؤسسات والإدارة العليا

- **قلّص طبقات الموافقة كشرط للقيادة المرنة:** نتيجة H1b واضحة: البيروقراطية تحجب أثر القيادة المرنة. المؤسسة التي تريد الاستفادة من قيادة مرنة يجب أن تُقلّل طبقات الموافقة في قرارات المحتوى اليومية إلى مستوى قائد الفريق المباشر، وتحتفظ بالموافقات المركزية للقرارات الاستراتيجية فحسب
- **صمّم برامج تطوير قيادي مزدوجة التركيز:** برامج تطوير القادة يجب أن تجمع بين محورين لا محور واحد: الأول — تطوير مهارات القيادة المرنة (التمكين، لامركزية القرار، التعلم المستمر)؛ والثاني — بناء مهارات الأمان النفسي (الإفصاح عن الأخطاء، الاستماع الفعّال، إدارة التوقعات). المحور الأول يُحسّن التشغيل، والثاني يُقلّل الاحتراق
- **اعتمد مؤشرات تشغيلية موضوعية في تقييم الفرق:** بدلاً من الاعتماد الكلي على الاستبيانات الذاتية، أدمج FPY وزمن الدورة وإعادة العمل مؤشرات رسمية في مراجعات الأداء الفصلية. هذا يُقلّل التحيز الذاتي ويُعطي الفرق أهدافاً تشغيلية ملموسة
- **خصّص ميزانية «موسم الذروة» للقيادة المرنة:** نتائج H5 تُقدّم مسوّغاً مالياً للاستثمار في موارد إضافية خلال المواسم: تعيين مساعد قائد مؤقت خلال رمضان، أو تقليل حجم الفريق الفعلي للمهام الموسمية، أو منح إجازات «ما بعد الذروة» لتعويض الاستنزاف

#### 5.4.3 توصيات لصانعي السياسات والجهات التنظيمية

- **أدرج معايير القيادة المرنة في اعتماد المؤسسات الإعلامية:** هيئات الإعلام السعودية يمكنها تحفيز تبني الممارسات الرشيدة من خلال إدراجها ضمن معايير الاعتماد والترخيص، مما يُسرّع انتشار هذه الثقافة القيادية
- **ادعم أبحاث قياس أداء المحتوى العربي:** الدراسة الحالية تُرسي قاعدة مرجعية أولى، لكن المطلوب قاعدة بيانات وطنية لمؤشرات أداء فرق المحتوى الرقمي السعودي تُتيح مقارنات قطاعية وزمنية

- راع الموسمية في سياسات بيئة العمل: تقنين ساعات العمل المتعلقة بمواسم الذروة في قطاع المحتوى الرقمي، مع حوافز للمؤسسات التي تُطبّق بروتوكولات تكيف موسمي موثقة

## 5.5 حدود الدراسة

يُقدّم هذا البند تقييمًا صريحًا وأمينًا للقيود المنهجية التي تُحدّد نطاق تعميم النتائج، وذلك بهدف تحديد مجالات التحسين في الأبحاث المستقبلية.

- **التصميم المقطعي وإشكالية السببية:** جُمعت بيانات الدراسة في نقطة زمنية واحدة (مع فصل جزئي لـ 84 فريقًا)، مما يُقيّد الاستدلال السببي المباشر. يمكن للقائد المرن أن يكون نتيجةً للاستدامة الجيدة لا سببًا لها — أي أن الفرق المستدامة تجذب قادة مرّنين. التصميم الطولي ضروري لفصل هذين الاتجاهين
- **التركّز الجغرافي في الرياض وجدة:** يتمركز 85.3% من المشاركين في مدينتين، وإن كانتا الأكثر تمثيلًا لقطاع المحتوى الرقمي السعودي. المناطق الأخرى (الشرق، عسير، حائل) قد تُظهر ديناميكيات مختلفة في بيانات الأعمال وثقافات العمل
- **المقاييس الذاتية للمتغيرات الكامنة:** رغم توافر مؤشرات موضوعية لُبعد الاستدامة التشغيلية، تبقى مقاييس القيادة المرنة والممارسات الرشيدة والاستدامة البشرية ذاتية التقرير. فحوص CMV أثبتت غياب التحيز الجوهرى، لكن الخطر الكامن لا يُلغى كليًا
- **محدودية تمثيل القطاعات:** تتمركز العيّنة في وكالات المحتوى والإعلان (46%) وتقلّ تمثيلًا للناشرين والمنصات (18.3%). هذا يعني أن النتائج تعكس بصورة أقوى بيانات الوكالات الأكثر تحرّكًا بالعميل والأكثر مرونةً تنظيميًا
- **غياب المقارنة الطولية:** الدراسة لا تستطيع قياس ما إذا كانت مستويات القيادة المرنة في السوق السعودية قد تغيّرت بين 2015 و2025 رغم أن النطاق الزمني للدراسة يمتد إلى هذه الفترة، إذ جُمعت البيانات في مقطع واحد

## 5.6 مقترحات البحث المستقبلي

تفتح نتائج هذه الدراسة أمام الباحثين آفاقًا بحثية متعددة، بعضها يُكمّل قيودها المنهجية وبعضها يبني على اكتشافاتها الأصلية:

1. دراسة طولية لتتبع التحولات الرشيفة عبر الزمن: تتبّع الفرق عبر دورتين على الأقل (قبل وبعد تبني الطقوس الرشيفة) يُتيح قياساً سببياً حقيقياً للأثر ويُميز بين الثقافة القيادية المُسبقة والاستدامة المُتأثرة
2. تجربة ميدانية خفيفة (Field Experiment) على المواسم: اختبار بروتوكول «تكيّف موسمي» مُصمّم مسبقاً في مجموعة تجريبية مقابل ضابطة خلال رمضان، مع قياس أثره على H1 و H5. هذا سيُقدّم أول دليل تجريبي تدخلي على إدارة المواسم بالقيادة المرنة
3. مقارنة متعددة الدول في السياق الخليجي: مقارنة النتائج مع فرق المحتوى في الإمارات والكويت والبحرين ستُتيح تحديد ما هو خاص بالسياق السعودي (مواسم المدن، الحوكمة الإعلامية) وما هو مشترك عبر السياق الخليجي
4. تطوير مؤشر رشاقة موحد لفرق المحتوى العربي: بناءً على الطقوس السنتية التي وثّقتها هذه الدراسة، يمكن تطوير مقياس «نضج الرشاقة» (Agility Maturity Index) لفرق المحتوى بمستويات موحدة تُتيح المقارنة القطاعية والزمنية
5. دراسة أثر القيادة المرنة على ريادة المحتوى والابتكار: هذه الدراسة تناولت الاستدامة، لكن القيادة المرنة قد تُؤثر أيضاً في مستوى الإبداع وتنوّع المحتوى. دراسة هذا الجانب ستُكمل الصورة من بُعد الجودة الإبداعية لا الكفاءة التشغيلية فحسب
6. اختبار نماذج تدريب قيادي وقياس أثرها: تصميم برنامج تطوير قيادي مُبنى على نتائج هذه الدراسة، واختباره في مجموعة تجريبية قياساً بمجموعة ضابطة عبر ستة أشهر، سيُقدّم دليلاً تطبيقياً على جدوى الاستثمار في القيادة المرنة
7. تحليل أثر الأدوات الرقمية (AI) على دور القائد المرن: مع تنامي استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في إنتاج المحتوى، يُصبح سؤال جوهرياً: كيف تُعيد هذه الأدوات رسم العلاقة بين القيادة المرنة والممارسات الرشيفة؟ وهل تُعوّض جزءاً من الدور القيادي أم تُعمّق الحاجة إليه؟

## 5.7 خاتمة البحث

انطلق هذا البحث من قلق عملي مشروع: صناعة المحتوى الرقمي في المملكة العربية السعودية تتسارع وتيرتها بشكل لافت، وفرق إنتاج المحتوى تعاني من ضغوط متصاعدة تُهدد استدامتها البشرية والتشغيلية. هل يمكن للقيادة — بنوع محدد من أسلوبها المرن والتكيفي — أن تُشكّل الفارق؟

الجواب الذي قدّمته بيانات 328 مشاركًا في 42 فريقًا عبر منهجية صارمة هو: نعم، وبصورة دالة وقابلة للقياس. القيادة المرنة تُؤثر في استدامة هذه الفرق عبر مسارين متكاملين — بشري وتشغيلي — يتوسّطهما الممارسات الرشيقة وساطةً جزئية، وتُعدّلها عوامل سياقية محلية جوهرية: البيروقراطية، والموسمية السعودية، ومناخ الأمان النفسي.

ما يميّز هذه الدراسة ليس إثبات العلاقة فحسب، بل دقة تفصيلها: أثبتت أن الممارسات الرشيقة أداة تشغيلية في المقام الأول، وأن رفاه الأفراد يحتاج إلى رابط قيادي مباشر لا يمكن تعويضه بالأنظمة. وأثبتت أن القيادة المرنة تتأثر بالمواسم — وهي ظاهرة غائبة تمامًا عن الأدبيات الغربية. وقدّمت أول مجموعة مؤشرات تشغيلية موضوعية لفرق المحتوى العربي تُصلح للمقارنة والبناء عليها.

غير أن النتائج تحمل في طياتها رسالةً أعمق: القيادة المرنة ليست مجرد أسلوب إداري يمكن «تطبيقه» كحزمة تدريب، بل ثقافةً قيادية تحتاج إلى بيئة مؤسسية داعمة — بيروقراطية أقل، وتفويضًا أوسع، وتخطيطًا موسميًا استباقيًا، وثقافة أمان نفسي حقيقية. حين تتوفر هذه الشروط، يتحول القائد المرن من مُديرٍ للمهام إلى بانٍ للاستدامة.

تودّع هذه الدراسة في الأدبيات العربية لتكون حجر أساس لا نقطة نهاية: دعوةً للباحثين لمتابعة هذه المسارات طويلًا وتدخلًا، وللمؤسسات لاستثمار نتائجها توجيهيًا، وللقادة لتأمل دورهم في صنع بيئات عمل تستندم لا تستنزف.





## قائمة المراجع (APA)

### أولاً: المراجع العربية

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

الشمري، م.، والأحمد، ع. (2019). تأثير القيادة التحويلية في الاندماج الوظيفي: الدور الوسيط للتمكين النفسي. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 23(1)، 1-29.

العسيري، م. ف. (2022). نمذجة العلاقات بين الأمان النفسي والأداء الإبداعي في فرق المحتوى الرقمي. مجلة الإدارة والاقتصاد، 44(2)، 88-112.

المالكي، ع. ر.، والغامدي، ف. ص. (2023). أثر أنظمة إدارة المهام الرشيقة على كفاءة التسليم في وكالات المحتوى السعودية. مجلة الاقتصاد الرقمي العربي، 4(1)، 55-78.

## ثانيًا: المراجع الإنجليزية

- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.  
<https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- 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.
- Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (3rd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315757421>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis* (2nd ed.). The Guilford Press.
- 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>
- Hopp, W. J., & Spearman, M. L. (2011). *Factory physics* (3rd ed.). Waveland Press.
- 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>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- 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.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: Leader inclusiveness, professional status, and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966. <https://doi.org/10.1002/job.413>
- 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile. *Harvard Business Review*, 94(5), 40–50. <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, 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>
- Schein, E. H., & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *The Scrum Guide*. <https://scrumguides.org/scrum-guide.html>
- Sila, I. (2020). Agile methods and software process improvement: A systematic literature review. *Journal of Software: Evolution and Process*, 32(11), e2248. <https://doi.org/10.1002/smr.2248>
- Sila, I. (2020). Agile practices and software product quality: A systematic literature review. *Journal of Software: Evolution and Process*, 32(11), e2269. <https://doi.org/10.1002/smr.2269>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.2307/256865>
- Zohar, D., & Luria, G. (2005). A multilevel model of safety climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 616–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.616>

- Alshammari, M. H., Almutairi, N. N., & Thuwaini, S. F. (2019). Ethical leadership: The effect on employees' commitment and innovative behavior. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 16(3), 59–71.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.  
<https://doi.org/10.2307/3151312>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Little, R. J. A. (1988). A test of missing completely at random for multivariate data with missing values. *Journal of the American Statistical Association*, 83(404), 1198–1202.  
<https://doi.org/10.2307/2290116>
- Martins, E. C. (2021). Agile newsrooms: How media organizations are adapting agile methodologies. *Journalism Practice*, 15(4), 501–518.  
<https://doi.org/10.1080/17512786.2020.1737476>
- McDonald, R. P. (1999). *Test theory: A unified treatment*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Paternoster, R., Brame, R., Mazerolle, P., & Piquero, A. (1998). Using the correct statistical test for the equality of regression coefficients. *Criminology*, 36(4), 859–866.  
<https://doi.org/10.1111/j.1745-9125.1998.tb01268.x>

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.، والشمري، 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.
14. 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>
15. 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>

- EN] Alharbi, J., Wilson, R., & Woods, C. (2016). Nurses' work engagement] .16  
in Saudi Arabia: A cross-sectional study. *International Nursing Review*,  
63(3), 386–394. <https://doi.org/10.1111/inr.12279>
- EN] Alhejji, H., Garavan, T., Carbery, R., O'Brien, F., & McGuire, D.] .17  
(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>
- EN] Alsaad, A., & Tajvidi, M. (2021). Marketing agility capability and firm] .18  
performance: The role of digital technologies. *Journal of Strategic*  
*Marketing*, 29(7), 593–611.  
<https://doi.org/10.1080/0965254X.2020.1711868>
- EN] Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership] .19  
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>
- EN] Bakker, A. B., & Demerouti, A. (2017). Job demands–resources] .20  
theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health*  
*Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- EN] Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd] .21  
ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- EN] Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing] .22  
model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation*  
*models* (pp. 136–162). Sage
- EN] Byrne, B. M. (2016). Structural equation modeling with AMOS: Basic] .23  
concepts, applications, and programming (3rd ed.). Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9781315757421>
- EN] Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). Applied] .24  
multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences (3rd ed.).  
Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203774441>
- EN] Conforto, E. C., Salum, F., Amaral, D. C., da Silva, S. L., & de] .25  
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>

- EN] Dikert, K., Paasivaara, M., & Lassenius, C. (2016). Challenges and] .26  
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>
- EN] Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior] .27  
in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.  
<https://doi.org/10.2307/2666999>
- EN] Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). A] .28  
primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (3rd  
ed.). Sage. <https://doi.org/10.4135/9781071874151>
- EN] Hayes, A. F. (2018). Introduction to mediation, moderation, and] .29  
.conditional process analysis (2nd ed.). The Guilford Press
- EN] Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures] .30  
for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1(1),  
104–121. <https://doi.org/10.1177/109442819800100106>
- EN] Hopp, W. J., & Spearman, M. L. (2011). *Factory physics* (3rd ed.).] .31  
.Waveland Press
- EN] Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in] .32  
covariance structure analysis. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55.  
<https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- EN] Kaner, S. (2014). *Facilitator’s guide to participatory decision-making*] .33  
(3rd ed.). Jossey-Bass
- EN] Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (2018). *Maslach Burnout*] .34  
.Inventory manual (4th ed.). Mind Garden
- EN] Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace:*] .35  
.Theory, research, and application. Sage
- EN] Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: Leader] .36  
inclusiveness, professional status, and improvement efforts in health care  
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] .37  
.ed.). McGraw-Hill

- 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>



## الملحق (أ): أداة الاستبيان

أثر القيادة المرنة على استدامة فرق إنتاج المحتوى في المؤسسات الإعلامية الرقمية  
عزيزي/عزيزتي المشارك،

يُعدّ هذا الاستبيان أداةً لجمع البيانات في إطار بحث أكاديمي يهدف إلى فهم أثر أسلوب القيادة على استدامة فرق المحتوى الرقمي في المملكة العربية السعودية. مشاركتك طوعية وبيانات استجابتك س تُعالج بسرية تامة لأغراض بحثية فحسب. الإجابة على الاستبيان لا تستغرق أكثر من 12-15 دقيقة.

تعليمات: اختر الرقم الذي يعبر عن مدى موافقتك على كل عبارة وفق مقياس من 1 (لا أوافق تمامًا) إلى 5 (أوافق تمامًا).

### القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية

| الإجابة / الخيارات                                      | السؤال                           |
|---------------------------------------------------------|----------------------------------|
| ذكر ○ أنثى ○ أخرى                                       | 1. الجنس                         |
| ○ أقل من 25 ○ 25-34 ○ 35-44 ○ +45                       | 2. الفئة العمرية                 |
| ○ ثانوي/دبلوم ○ بكالوريوس ○ دراسات عليا                 | 3. المستوى التعليمي              |
| ○ كتابة/تحرير ○ تصميم/موشن ○ فيديو ○ إدارة قنوات ○ أخرى | 4. الدور الوظيفي                 |
| ○ دوام كامل ○ جزئي ○ مستقل/متعاقّد                      | 5. نمط التوظيف                   |
| ..... سنة                                               | 6. سنوات الخبرة في مجال المحتوى  |
| ○ وكالة محتوى ○ فريق داخلي ○ ناشر/منصة ○ أخرى           | 7. نوع الجهة التي تعمل بها       |
| ○ أقل من 10 ○ 10-24 ○ 25 فأكثر                          | 8. حجم الفريق (عدد الأفراد)      |
| ○ الرياض ○ جدة ○ الدمام/الخبر ○ أخرى                    | 9. المدينة                       |
| ○ ClickUp ○ Asana ○ Jira ○ Trello ○ أخرى                | 10. أدوات إدارة المهام المستخدمة |

### القسم الثاني: القيادة المرنة (أقيم قائدي المباشر)

| العبارة                                                                  | 1أ<br>أوافق تمامًا    | 2أ<br>أوافق           | 3محايد                | 4أوافق                | 5أوافق تمامًا         |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| يُتيح لي قاندي اتخاذ قرارات يومية ضمن نطاق عملي دون الرجوع إليه باستمرار | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| يُفوض قاندي الصلاحيات للفريق بصورة واضحة وعادلة                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| يُحدث قاندي أولويات العمل بسرعة عند تغيير متطلبات المنصات أو العميل      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| يتخذ قاندي القرارات بشكل سريع دون بيروقراطية مفرطة                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| يُشاركنا قاندي معلومات العمل والتوقعات بشفافية                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| يبنى قاندي علاقات ثقة حقيقية مع أفراد الفريق                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| يوفر قاندي بيئة آمنة لطرح الأفكار الجديدة والتجريب                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| أستطيع التحدث عن الأخطاء مع قاندي دون الخوف من عواقب سلبية               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| يُشجعنا قاندي على تبني أساليب عمل جديدة وتجريبها                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| يُزيل قاندي العوائق التي تعترض عمل الفريق بفاعلية                        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| يُشجعنا قاندي على مشاركة الدروس المستفادة وتعميم الخبرات                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| يُشارك قاندي في جلسات المراجعة والتحسين بانتظام                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| يدعم قاندي ثقافة التعلم المستمر داخل الفريق                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| يُقيم قاندي أداؤنا على أساس القيمة المُقدَّمة لا ساعات العمل فحسب        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

### القسم الثالث: الممارسات الرشيدة (تقييم فريق العمل)

| العبارة                                                                   | 1أ<br>أوافق تمامًا    | 2أ<br>أوافق           | 3محايد                | 4أوافق                | 5أوافق تمامًا         |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| نعقد اجتماعًا يوميًا قصيرًا (≥ 15 دقيقة) لمتابعة التقدم وإزالة العوائق    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| يُركّز اجتماعنا اليومي على الأهداف اليومية والعوائق لا التقارير التفصيلية | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| نعمل بدورات زمنية قصيرة (أسبوعية أو نصف شهرية) ذات أهداف واضحة            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| نُراجع ما تحقق في نهاية كل دورة مع أصحاب المصلحة                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| العبارة                                                                     | 1أ<br>أوافق تمامًا    | 2أ<br>أوافق           | 3محايد                | 4أوافق                | 5أوافق تمامًا         |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| لدينا حدود للعمل قيد التنفيذ (WIP) متفق عليها داخل الفريق                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| نلتزم بحدود WIP ولا نتجاوزها في أغلب الأحيان                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| نستخدم لوحة مهام مرئية (Trello/Jira/Asana أو مشابه) تعكس حالة المهام بدقة   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| تُحدَّث لوحة المهام باستمرار وتُشكّل المرجع الأساسي لعمل الفريق             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| لدينا تعريف واضح للجاهزية (DoR) قبل بدء أي مهمة وللإنجاز (DoD) عند اكتمالها | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| نعقد جلسات تحسين دورية (Retrospective) ونوثق خطط العمل ونتابع تنفيذها       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

#### القسم الرابع: الاستدامة البشرية (تقييم ذاتي)

| العبارة                                                     | 1أ<br>أوافق تمامًا    | 2أ<br>أوافق           | 3محايد                | 4أوافق                | 5أوافق تمامًا         |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| أشعر بالرضا العام عن عملي الحالي في هذا الفريق              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| يتوافق عملي مع قيمتي وتطلعاتي المهنية                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| أنتمي لهذا الفريق وأعتبر ذلك بفخر في محيطي                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| أشعر بالحماس والطاقة عند بدء يوم العمل                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| أُتفاني في إنجاز مهامي بجودة عالية حتى عند ضغط العمل        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| أتماهى مع أهداف الفريق وأحولها إلى دوافع شخصية              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| يمكنني طرح أسئلة صعبة في الفريق دون القلق من ردود فعل سلبية | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| أشعر بالأمان للإفصاح عن الأخطاء ومناقشتها مع الفريق         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| يُقدم أعضاء الفريق بعضهم في المواقف الصعبة                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| أشعر بإرهاق مستمر بسبب ضغط العمل (بند عكسي)                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| أحمل هموم العمل إلى حياتي الشخصية بشكل متكرر (بند عكسي)     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| أشعر بنفاد الطاقة في نهاية يوم العمل (بند عكسي)             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| أفكر في ترك هذا العمل خلال العام القادم (بند عكسي)          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| العبارة                                                             | 1 لا<br>أوافق تمامًا | 2 لا<br>أوافق | 3 محايد | 4 أوافق | 5 أوافق تمامًا |
|---------------------------------------------------------------------|----------------------|---------------|---------|---------|----------------|
| أبحث بنشاط عن فرص عمل بديلة (بند عكسي)                              | ○                    | ○             | ○       | ○       | —              |
| لو أُتيحت لي الفرصة لما اخترت العمل في هذا القطاع مجددًا (بند عكسي) | ○                    | ○             | ○       | ○       | —              |
| مستوى الاحتراق الوظيفي الحالي يؤثر على جودة عملي (بند عكسي)         | ○                    | ○             | ○       | ○       | —              |

### القسم الخامس: الاستدامة التشغيلية الإدراكية

| العبارة                                                          | 1 لا<br>أوافق تمامًا | 2 لا<br>أوافق | 3 محايد | 4 أوافق | 5 أوافق تمامًا |
|------------------------------------------------------------------|----------------------|---------------|---------|---------|----------------|
| يعرف كل فرد في الفريق بوضوح ما يُشترط في المهمة قبل بدنها        | ○                    | ○             | ○       | ○       | —              |
| لدينا معايير اعتماد واضحة ومتفق عليها تحدد اكتمال المهمة         | ○                    | ○             | ○       | ○       | —              |
| تُنجز معظم المهام بشكل صحيح من أول مرة دون الحاجة لمراجعات كثيرة | ○                    | ○             | ○       | ○       | —              |
| إعادة العمل على المهام المرفوضة أو المُعادة نادرة في فريقنا      | ○                    | ○             | ○       | ○       | —              |
| نلتزم بمواعيد التسليم في أغلب الأوقات                            | ○                    | ○             | ○       | ○       | —              |
| تدفق العمل في فريقنا منظم وقابل للتنبؤ دون ذروات مُرهقة          | ○                    | ○             | ○       | ○       | —              |
| الانسدادات والعوائق في سير العمل نادرة وتُحل بسرعة               | ○                    | ○             | ○       | ○       | —              |
| حجم العمل الأسبوعي على الفرد مستقر ومعقول ولا يُسبب ضغطًا مفرطًا | ○                    | ○             | ○       | ○       | —              |

### القسم السادس: العوامل السياقية

| العبارة                                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| أشعر بضغط العمل بشكل أكبر خلال المواسم الكبرى كرمضان أو مواسم المدن     | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| يُقيد وجود طبقات موافقات متعددة قدرتي على اتخاذ قرارات سريعة (بند عكسي) | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| إجراءات الموافقة الداخلية تُبطئ تبني طرق عمل جديدة (بند عكسي)           | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

| العبارة                                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| بيئة الأمان النفسي في فريقنا تُشجّع على الإفصاح عن المشكلات ومعالجتها | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| خلال موسم الذروة الأخير، انخفض مستوى التزامنا بطقوس العمل الرشيفة     | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

### القسم السابع: المؤشرات التشغيلية الموضوعية (آخر 8-12 أسبوعاً)

| القيمة التقريبية | المؤشر التشغيلي                                             |
|------------------|-------------------------------------------------------------|
| ..... يوم        | متوسط زمن الدورة (من استلام المهمة حتى الاعتماد النهائي)    |
| ..... %          | نسبة الاعتماد من أول مرة (FPY) — المهام المقبولة دون مراجعة |
| ..... %          | نسبة إعادة العمل (Rework) — المهام المُعادة ÷ إجمالي المهام |
| ..... %          | نسبة الالتزام بالمواعيد (On-Time Delivery)                  |
| ..... مهمة       | متوسط عبء العمل الأسبوعي للفرد                              |

### القسم الثامن: سؤال مفتوح

من وجهة نظرك، ما أبرز ممارسة قيادية يومية ساهمت في تحسين استدامة فريقك؟ وما أبرز عائق يُضعف هذه الاستدامة؟

الإجابة: