



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

إعداد الطالب: رakan فلمبان

الرقم الجامعي: 232002124

التسليم الثاني - Assignment

جدول المحتويات

الفصل الأول	1.	الإطار العام للدراسة	
	1.1.	مقدمة البحث	٣
	1.2.	مشكلة البحث	٤
	1.3.	أهمية البحث	٥
	1.4.	أسئلة البحث	٦
	1.5.	أهداف البحث	٧
	1.6.	فرضيات البحث	٩
	1.7.	نموذج البحث	١٠
	1.8.	منهجية البحث	١١
	1.9.	نطاق الدراسة	١٢
	1.10.	مخطط المشروع	١٣
الفصل الثاني	2.	الدراسات السابقة	
	2.1.	المقدمة	١٥
	2.2.	القيادة المرنة: المفهوم وأطره	١٥
	2.3.	الممارسات الرشيدة	١٥
	2.4.	آليات التأثير: الوساطة والتعديل	١٦
	2.5.	الخلاصة والخاتمة	١٨
الفصل الثالث	3.	منهجية الدراسة	
	3.1.	المقدمة	٢١
	3.2.	التعريفات الإجرائية الدقيقة لمتغيرات البحث	٢١
	3.2.1.	المتغير المستقل: القيادة المرنة	٢١
	3.2.2.	المتغير الوسيط: الممارسات الرشيدة	٢٢
	3.2.3.	المتغير التابع: الاستدامة	٢٤-٢٢
	3.3.	تصميم البحث	٢٥
	3.4.	مجتمع وعينة البحث	٢٦
	3.5.	طرق أخذ العينات	٢٧
	3.6.	طريقة جمع البيانات	٢٨
	3.7.	أنواع البيانات	٣٠-٢٩
	3.8.	الخاتمة	٣١
		قائمة المراجع	٣٢

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

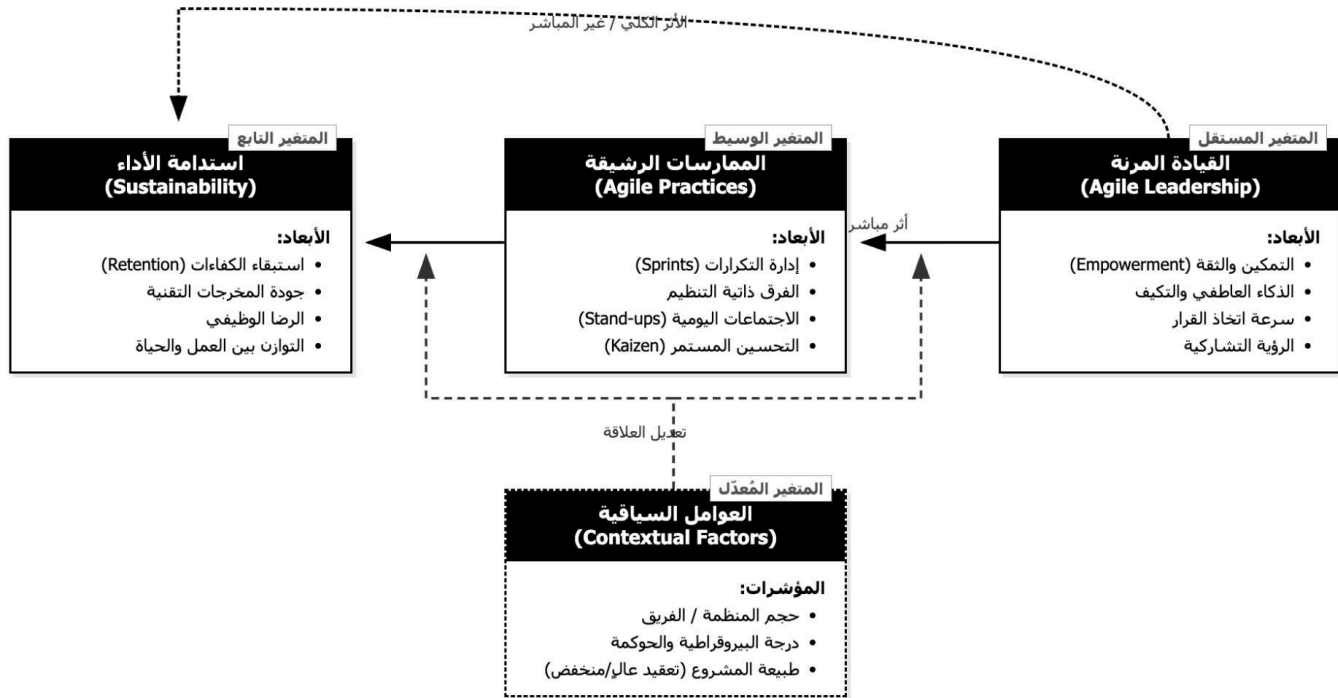
توثيق تجارب القادة والأعضاء حول الأمان النفسي وإزالة العوائق العملية، وتحديد ممارسات قيادية يومية فعّالة قابلة للتطبيق محليًا.

الفرضية الرئيسية

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

الفرضيات الفرعية

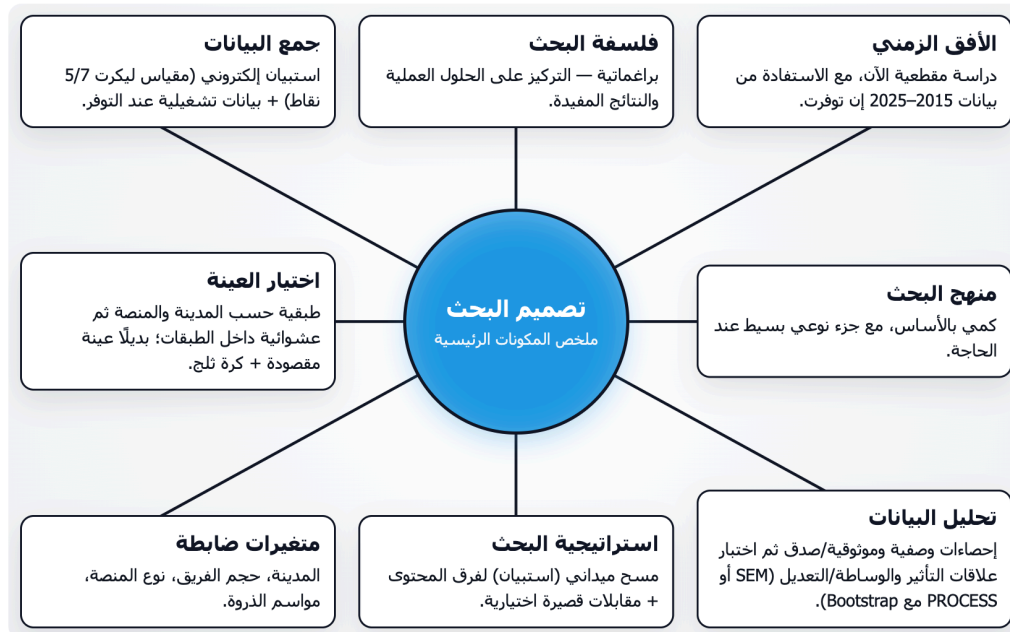
- H1a: تطبيق ممارسات الرشاقة (مثل Scrum/Kanban والاجتماعات اليومية والسبرنتات) يفسر جزءًا من تأثير القيادة المرنة على الاستدامة.
- H1b: يكون تأثير القيادة المرنة أقوى في الجهات الأقل بيروقراطية والأكثر تفويضًا وسرعة في الموافقات.
- H1c: الفرق ذات التبنّي العالي للقيادة المرنة تحقق نتائج أفضل واستقرارًا 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 يولّد دوامات إرهاق، وأن الاستثمار في موارد اجتماعية/قيادية يكسرها، وتدعم نظرية التحديد الذاتي (SDT) أن تلبية حاجات الاستقلالية والكفاءة والانتماء تُعزّز الاندماج والإبداع. في السياق السعودي، يرتبط التعلم والتطوير التنظيمي بارتفاع الاندماج، ما يعكس فاعلية قنوات التمكين في تخفيف الضغط (Alhejji et al., 2018). خلاصة ذلك أن القائد المرن يؤثر بصورة غير مباشرة على الإرهاق والاندماج عبر الأمان والتمكين.

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 (α ، CR) والصدق التقاربي/التمييزي (AVE، HTMT). تحليليًا، يمكن توظيف CFA/SEM بمعايير ملائمة معروفة (Hu & Bentler, 1999)، أو PLS-SEM عند ملائمة خصائص العينة (Hair et al., 2022)، أو نماذج PROCESS لاختبار الوساطة/التعديل (Hayes, 2018). لتقليل تحيز المنهج المشترك، يُستحسن الفصل الزمني للمقاييس واستخدام مصادر متعددة وتنبيه المشاركين إلى السرية والسرعة (Podsakoff et al., 2003). محليًا، يلزم اختبار طيار للترجمة والتحقق الثقافي.

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 لتشكل آليتين مركزتين 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 ≥ 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 السيرنت/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 مشاركا).
- معايير الجودة: الاتساق الداخلي $\alpha \geq 0.70$ ، 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

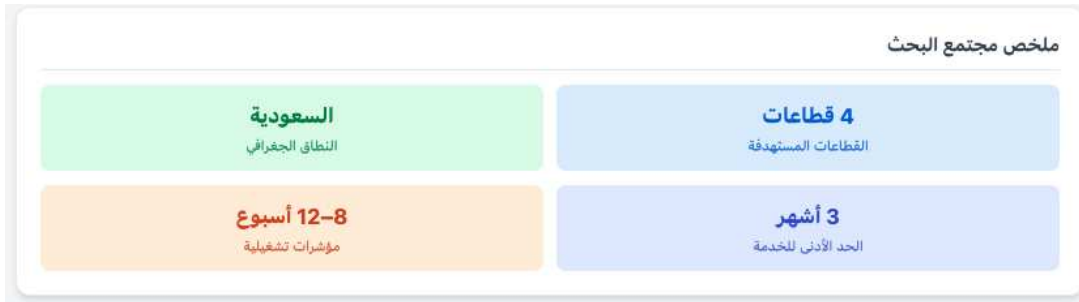
يشمل مجتمع البحث جميع العاملين في فرق إنتاج المحتوى الرقمي داخل المملكة العربية السعودية ممن يشاركون في التخطيط أو التنفيذ أو المراجعة، ويعملون ضمن فرق لها قائد مباشر ونظام مهام واضح.

- 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 ≤ 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 البشر	متصات 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 ≥ 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 للبنود، دراسة طيارية (30-50 مشاركاً)، فحوص الثبات والصدق، تقليل تحيز المنهج المشترك بتنوع 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	مستغل	أسلوب قيادي يركز على التمكين، الشفافية، والاستجابة السريعة في بيئات إنتاج المحتوى.	- التمكين واللامركزية القرار - الأمان النفسي والثقة - سرعة الاستجابة للتغيير - دعم التعلم المستمر - الشفافية في التواصل	استبيان ليكرت خماسي (12-16 بنداً)
2	الممارسات الرشيدة	وسط	تطبيق منهجيات Agile في سير عمل الفريق لتحسين الكفاءة والتكيف المستمر.	- الاجتماعات اليومية (Stand-up) - دورات العمل القصيرة (Sprints) - لوحات كانبان وحدود WIP - جلسات المراجعة (Retrospective) - معايير الإنجاز الواضحة (DoR/DoD)	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.	- الرضا الوظيفي والانتماء - الأمان النفسي - التوازن بين العمل والحياة - الاحتراف الوظيفي (بنود عكسية) - نية الاستمرار في العمل	استبيان ليكرت خماسي (12-18 بنداً)
4	الاستدامة التشغيلية	تابع	إدراك استمرارية وكفاءة العمليات الإنتاجية، مفاًساً ذاتياً وموضوعياً.	- زمن الدورة المتوسط - نسبة الاعتماد من أول مرة - نسبة إعادة العمل - نسبة التسليم في الموعد - استقرار تدفق الإنتاج	مؤشرات موضوعية (8-12 أسبوعاً) + ليكرت مكتمل (4-6 مؤشرات)
5	العوامل السياقية	معدّل	متغيرات بيئية وتنظيمية تُعدّل طبيعة العلاقة بين القيادة المرنة والاستدامة.	- ضغط المواسم والمسابقات - مستوى البيروقراطية/التفويض - حجم الفريق (صغير / متوسط / كبير) - نوع المنظمة (وكالة / داخلية / ناشر) - المدينة (الرياض / جدة / الدمام)	استبيان خلفي + تصنيفات (5-10 بنود)
6	المتغيرات الصابغة	صائب	خصائص المشاركين تُستخدم للضغط الإحصائي وضمان تمثيل العينة.	- سنوات الخبرة المهنية - نوع المحتوى (تحرير / تصميم / فيديو) - نمط التوظيف (دوام كامل / جزئي) - الدور الوظيفي - المستوى التعليمي	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 استبيان 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 (أعراض بشدة) إلى 5 (أوافق بشدة).
- معالجة البيانات: عكس ترميز البنود السلبية، فحص الثبات والصدق (α 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 (α/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 (α ، 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.

قائمة المراجع (APA)

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

13. [AR] منصور، ه. (2021). استخدام نمذجة المعادلات البنائية في البحوث الإدارية: دليل تطبيقي. الرياض: دار النشر الأكاديمي.
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>
16. EN] Alharbi, J., Wilson, R., & Woods, C. (2016). Nurses' work engagement in Saudi Arabia: A cross-sectional study. *International Nursing Review*, 63(3), 386–394. <https://doi.org/10.1111/inr.12279>
17. EN] Alhejji, H., Garavan, T., Carbery, R., O'Brien, F., & McGuire, D.] (2018). The impact of formal and informal learning on occupational stress and work engagement. *European Journal of Training and Development*, 42(1/2), 214–231. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2017-0073>
18. EN] Alsaad, A., & Tajvidi, M. (2021). Marketing agility capability and firm performance: The role of digital technologies. *Journal of Strategic Marketing*, 29(7), 593–611. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2020.1711868>
19. EN] Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
20. EN] Bakker, A. B., & Demerouti, A. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
21. EN] Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
22. EN] Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136–162). Sage

- 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>