



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

إعداد الطالب: رakan فلمبان

الرقم الجامعي: 232002124

التسليم الثالث - Assignment

جدول محتويات الفصل الرابع

4.1 المقدمة

4.2 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية)

4.2.1 حجم العينة ومعدل الاستجابة

4.2.2 الخصائص الديموغرافية للمشاركين

4.2.3 الخصائص التنظيمية والسياقية

4.2.4 المؤشرات التشغيلية الوصفية للفرق

4.2.5 الوصف الأولي للمتغيرات الرئيسية

4.2.6 فحوص تمهيدية لجودة البيانات

4.2.7 خلاصة توصيف العينة

4.3 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

4.3.1 الدراسة الاستطلاعية

4.3.2 التحليل العاملي التوكيدي (CFA)

4.3.3 مؤشرات ملائمة نموذج القياس الكلي

4.3.4 فحص التحيز الناجم عن طريقة الاستجابة الواحدة (CMV)

4.3.5 ملخص الثبات النهائي

4.3.6 خلاصة اختبارات الصدق والثبات

4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

4.4.1 المتغير المستقل: القيادة المرنة

4.4.2 المتغير الوسيط: الممارسات الرشيدة

4.4.3 المتغير التابع (أ): الاستدامة البشرية

4.4.4 المتغير التابع (ب): الاستدامة التشغيلية الإدراكية

4.4.5 ملخص مقارن وأنماط الترابط الأولية

4.4.6 المؤشرات التشغيلية الموضوعية وارتباطها بالاستدامة

4.4.7 الإحصاء الوصفي للمتغيرات المعدلة والسياقية

4.4.8 الفروق في المتغيرات الرئيسية بحسب نوع الجهة

4.4.9 خلاصة الإحصاء الوصفي ودلالاته التمهيدية

4.5 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

4.5.1 ملائمة النموذج البنوي الكامل

4.5.2 الفرضية الرئيسية (H1c)

4.5.3 اختبار المسارات المباشرة (H1 و H2 و H4)

4.5.4 اختبار الوساطة (H1a و H3)

4.5.5 اختبار التعديل (H1b و H5 و H6)

4.5.6 ملخص نتائج اختبار الفرضيات

4.5.7 المناقشة التكاملية للنتائج

4.5.8 حدود التفسير والقيود المنهجية

4.5.9 خلاصة اختبار الفرضيات

4.6 ملخص النتائج وربطها بالدراسات السابقة

4.7 خاتمة الفصل الرابع

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.

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%
المستبعدة (غير مكتملة / متكررة / خارج معايير الاشتمال)	34
عدد الفرق	42 فريقاً

البيان	القيمة
متوسط حجم الفريق	8.4 أفراد (المدى: 5-26)

4.2.2 الخصائص الديموغرافية للمشاركين

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

النسبة %	التكرار (n)	الفئة	المتغير
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%
—	مستقل / متعاقد	50	15.2%

جدول (4.3): الخصائص المستمرة — سنوات الخبرة المهنية

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

4.2.3 الخصائص التنظيمية والسياقية

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

النسبة %	التكرار (n)	الفئة	المتغير
نوع الجهة	وكالة محتوى / إعلان	151	46.0%
—	فريق داخلي (In-house)	105	32.0%
—	ناشر / منصة	60	18.3%
—	أخرى	12	3.7%
حجم الفريق	صغير (> 10 أفراد)	141	43.0%
—	متوسط (10-24 فرداً)	128	39.0%
—	كبير (≤ 25 فرداً)	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%
—	Jira	72	22.0%
—	Asana	58	17.7%
—	ClickUp	40	12.2%
—	أدوات داخلية / أخرى	55	16.8%
موسم الجمع	داخل موسم الذروة	124	37.8%
—	خارج موسم الذروة	204	62.2%

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، 15.3]
نسبة الاعتماد من أول مرة (FPY)	%	71.4	12.3	72.0	[38، 94]

المؤشر التشغيلي	الوحدة	المتوسط	SD	الوسيط	المدى
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/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 تمامًا، 5 = أوافق تمامًا)، مع عكس البنود السلبية قبل احتساب الدرجات الكلية.

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

البُعد / المقياس	عدد البنود	α كرونباخ	المتوسط	SD	المدى الملاحظ
القيادة المرنة	14	0.91	3.72	0.64	[4.9، 2.1]
الممارسات الرشيدة	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 الإدراكية	8	0.86	3.49	0.62	[4.8، 2.1]

ملاحظة: تُعدّ قيم α كرونباخ تقديرات تمهيدية؛ تُعرض تقديرات CR و AVE و $HTMT$ تفصيليًا في قسم نموذج القياس. اكتمال الطقوس الأساسية للممارسات الرشيدة: 63% من الفرق تحقق 4 طقوس أو أكثر بانتظام.

4.2.6 فحوص تمهيدية لجودة البيانات

جدول (4.7): ملخص فحوص جودة البيانات

النتيجة والإجراء	الفحص
لم تتجاوز 1.9% لكل عنصر؛ عُولجت بطريقة التقدير الأقصى (ML) بعد التحقق من MCAR (اختبار: Little: $\chi^2 = 112.4$ ، $df = 118$ ، $p = 0.62$).	القيم المفقودة
فُحصت أحاديًا ومتعددًا (Mahalanobis)؛ استُبعدت 7 حالات وفق بروتوكول مُسبق.	القيم الشاذة
تراوحت معاملات الالتواء والتفلطح ضمن 2 لمعظم البنود؛ استُخدم تقدير قوي مع Bootstrap عند اللزوم.	التوزيع الطبيعي
مقارنة المبكرين والمتأخرين لم تُظهر فروقًا دالة (جميع $p > 0.10$).	تحيز عدم الاستجابة

النتيجة والإجراء	الفحص
تراوحت قيم α كرونباخ بين 0.86-0.91؛ تُعرض CR و AVE و HTMT في قسم نموذج القياس.	الاتساق الداخلي

4.2.7 خلاصة توصيف العينة

- الشريحة العمرية 25-34 سنة: تمثل الغالبية العظمى (49.1%)، مما يعكس طبيعة صناعة المحتوى الرقمي الشبابية
- البكالوريوس: هو المؤهل السائد (68.0%)، والكتابة/التحرير أكثر الأدوار شيوعًا (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 (71.4% FPY): يُشيران إلى تباين واضح في كفاءة العمليات بين الفرق
- قيم α كرونباخ (0.86-0.91): تؤكد اتساقًا داخليًا مقبولًا للمقاييس الأربعة

4.3 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

يُعدّ التحقق من الصدق والثبات ركيزةً منهجيةً أساسية لا غنى عنها قبل الشروع في أي نمذجة بنيوية، وذلك تطبيقًا للمعايير النفسومترية المُشار إليها في الفصل الثالث ($\alpha \geq 0.70$ ، $CR \geq 0.70$ ، $HTMT < 0.85$). يستعرض هذا البند الإجراءات المتدرّجة للتحقق من جودة المقاييس الأربعة بدءًا من الدراسة الاستطلاعية على 42 مشاركًا، مرورًا بالتحليل العاملي التوكيدي على العينة الكاملة ($n = 328$)، وانتهاءً بفحوص التمييز بين المفاهيم والتحقق من انتفاء التحيز المنهجي.

4.3.1 الدراسة الاستطلاعية (Pilot Study)

قبل تطبيق الاستبيان على العينة الرئيسة، أُجريت دراسة استطلاعية على 42 فردًا من فرق إنتاج المحتوى في الرياض وجدة بنفس التوزيع الوظيفي للعينة الرئيسة. هدفت إلى: (1) التحقق من وضوح العبارات وملاءمة ترجمتها، (2) تقدير معاملات الاتساق الداخلي الأولية، و(3) كشف أي بنود إشكالية.

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

المقياس	عدد البنود	α كرونباخ	متوسط الارتباط	بنود مراجعتها	الحالة
القيادة المرنة (المستقل)	14	0.89	0.47	—	✓ مستوفٍ
الممارسات الرشيدة (الوسيط)	10	0.85	0.43	البند 7 (إعادة صياغة)	△ مراجعة
الاستدامة البشرية (التابع-أ)	16	0.88	0.44	—	✓ مستوفٍ
الاستدامة التشغيلية (التابع-ب)	8	0.84	0.46	—	✓ مستوفٍ

ملاحظة: أُعيدت صياغة البند رقم (7) في مقياس الممارسات الرشيدة بناءً على ملاحظات المشاركين حول اختلاف أسماء الأدوات (Trello/Jira/Asana/ClickUp).

4.3.2 التحليل العاملي التوكيدي (CFA)

أجري التحليل العاملي التوكيدي على العينة الكاملة ($n = 328$) باستخدام برنامج R (حزمة lavaan) مع تقدير الاحتمالية القصوى القوية (MLR).

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

المقياس	عدد البنود	α	CR	AVE	نطاق λ
القيادة المرنة (المستقل)	14	0.91	0.92	0.54	0.79–0.61
الممارسات الرشيدة (الوسيط)	10	0.88	0.90	0.51	0.76–0.58
الاستدامة البشرية (التابع-أ)	16	0.90	0.91	0.52	0.78–0.59
الاستدامة التشغيلية (التابع-ب)	8	0.86	0.88	0.50	0.75–0.57
الحد الأدنى المقبول	—	$0.70 \leq$	$0.70 \leq$	$0.50 \leq$	—

ملاحظة: CR = الموثوقية المركبة، AVE = متوسط التباين المستخلص، λ = التشبعات العاملية القياسية. جميع القيم تستوفي الحدود المحددة (Hair et al., 2022).

الصدق التمييزي — معيار Fornell-Larcker: يُقارن الجذر التربيعي لـ AVE لكل متغير بمعاملات الارتباط مع سائر المتغيرات. القيم المظللة على القطر الرئيسي تمثل جذر AVE.

جدول (4.10): مصفوفة Fornell-Larcker للصدق التمييزي

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

ملاحظة: تستوفي جميع المتغيرات معيار *Fornell-Larcker* (جذر AVE > أعلى ارتباط مع أي متغير آخر).

الصدق التمييزي — نسبة HTMT: يُشترط أن تقل جميع قيم HTMT عن 0.85.

جدول (4.11): مصفوفة HTMT للصدق التمييزي

المتغير	(1)	(2)	(3)	(4)
(1) القيادة المرنة	—	—	—	—
(2) الممارسات الرشيدة	0.74	—	—	—
(3) الاستدامة البشرية	0.68	0.65	—	—
(4) الاستدامة التشغيلية	0.65	0.69	0.77	—

ملاحظة: جميع قيم HTMT أقل من 0.85 (أعلىها 0.77)، مما يؤكد الصدق التمييزي الكافي.

4.3.3 مؤشرات ملائمة نموذج القياس الكلي

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

مؤشر	القيمة	المعيار	الحالة	المرجع
χ^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: فترات الثقة لـ $RMSEA$ محسوبة عند مستوى 90% [0.057، 0.039].

4.3.4 فحص التحيز الناجم عن طريقة الاستجابة الواحدة (CMV)

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

إجراء الفحص	النتيجة	الحكم	التوصية
اختبار هارمان الواحد	أول عامل = 28.4%	✓ مستوفٍ	أقل من 50%؛ لا تحيز جوهري
نموذج العامل الكامن المشترك (CLF)	$\Delta CFI = 0.012$	✓ مستوفٍ	لا تحيز منهجي جوهري
ارتباطات بين المتغيرات الكامنة	أعلى قيمة = 0.55	✓ مستوفٍ	جميعها > 0.85
الفصل الزمني (n = 84 فريقاً)	نتائج مماثلة بعد أسبوعين	✓ مستوفٍ	يعزز الصدق الداخلي

ملاحظة: تشير النتائج المجمعة إلى أن CMV لا يُشكل تهديدًا جوهريًا لصحة الاستنتاجات.

4.3.5 ملخص الثبات النهائي

جدول (4.14): ملخص مؤشرات الثبات النهائي للمقاييس الأربعة

المقياس	α	CR	McDonald's ω	الحكم
القيادة المرنة (المستقل)	0.91	0.92	0.91	ممتاز
الممارسات الرشيدة (الوسيط)	0.88	0.90	0.89	جيد جداً
الاستدامة البشرية (التابع-أ)	0.90	0.91	0.90	ممتاز
الاستدامة التشغيلية (التابع-ب)	0.86	0.88	0.87	جيد جداً
الحد الأدنى (Hair et al., 2022)	$0.70 \leq$	$0.70 \leq$	$0.70 \leq$	—

ملاحظة: ω McDonald's مُحْتَسَب بطريقة التقدير القائم على CFA (حزمة $semTools$ في R).

4.3.6 خلاصة اختبارات الصدق والثبات

- الاتساق الداخلي والثبات: α كرونباخ بين 0.86–0.91، و CR بين 0.88–0.92، و McDonald's ω بين 0.87–0.91؛ جميعها فوق الحد الأدنى (0.70)
- الصدق التقاربي: جميع المقاييس تستوفي $AVE \geq 0.50$ ، وتشبعات عاملية > 0.57 لجميع البنود
- الصدق التمييزي: مصفوفتا Fornell-Larcker و HTMT تؤكدان التمايز؛ أعلى $HTMT = 0.77$
- ملائمة النموذج: $\chi^2/df = 2.31$ ، $CFI = 0.95$ ، $TLI = 0.94$ ، $RMSEA = 0.048$ ، $SRMR = 0.057$
- انتفاء التحيز المنهجي: الفحوص الأربعة تُشير إلى أن CMV لا يُمثل تهديدًا جوهريًا

4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

يستعرض هذا البند الإحصاءات الوصفية التفصيلية للمتغيرات الأربعة مع المتغيرات المعدلة السياقية، مُكملاً ما عُرض في البند 4.2 من توصيف العينة وما تحقق في البند 4.3 من صدق وثبات. جميع المقاييس تستخدم ليكرت الخماسي مع عكس البنود السلبية.

4.4.1 المتغير المستقل: القيادة المرنة (14 بنداً)

يعكس المتوسط الكلي (3.72 من 5) مستوى تبنٍّ مرتفعاً، مع تفاوت بين الأبعاد: التمكين ولا مركزية القرار (3.81) كأعلى بُعد، والتعلم المستمر (3.54) كأدناها.

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

البُعد / المحور	المتوسط	الوسيط	SD	التوزيع (موافق/محايد/ معارض)	مستوى التبنّي
التمكين ولا مركزية القرار (5 بنود)	3.81	4.00	0.61	21% / 67% 12% /	مرتفع
الثقة والشفافية مع الفريق (3 بنود)	3.74	4.00	0.66	22% / 63% 15% /	مرتفع
الأمان النفسي وتقبل التجريب (3 بنود)	3.65	4.00	0.69	24% / 59% 17% /	متوسط-مرتفع
التكيف مع تغيير المنصات (3 بنود)	3.68	4.00	0.67	23% / 61% 16% /	متوسط-مرتفع
التعلم المستمر وتعميم الدروس (بند 14)	3.54	4.00	0.73	26% / 55% 19% /	متوسط
المقياس الكلي — القيادة المرنة (14 بنداً)	3.72	4.00	0.64	23% / 63% 14% /	مرتفع

ملاحظة: التوزيع النسبي: موافق (4-5)، محايد (3)، معارض (1-2).

4.4.2 المتغير الوسيط: الممارسات الرشيدة (10 بنود)

المتوسط الكلي (3.45) أقل من متوسط القيادة المرنة (3.72)، مما يُعزز منطق الوساطة في H1a: ترجمة القيادة المرنة إلى طقوس رشيدة لا تتم تلقائياً.

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

الطقوس والممارسة	المتوسط	الوسيط	SD	التوزيع (موافق/محايد/ معارض)	مستوى التطبيق
اجتماع الوقوف اليومي ≥ 15 دق (Stand-up)	3.58	4.00	0.74	22% / 58% 20% /	متوسط-مرتفع
السيرنت الأسبوعية/نصف الشهرية	3.29	3.00	0.82	27% / 46% 27% /	متوسط
حدود العمل قيد التنفيذ WIP	3.31	3.00	0.79	28% / 47% 25% /	متوسط

الطوقس والممارسة	المتوسط	الوسيط	SD	التوزيع (موافق/محايد/ معارض)	مستوى التطبيق
لوحة المهام المرئية المُحدَّثة (Kanban)	3.62	4.00	0.71	23% / 60% 17% /	متوسط-مرتفع
تعريف الجاهزية/الإنجاز (DoR/DoD)	3.18	3.00	0.84	29% / 43% 28% /	متوسط
جلسة التحسين الدورية (Retrospective)	3.32	3.00	0.80	26% / 48% 26% /	متوسط
المقياس الكلي — الممارسات الرشيدة (10 بنود)	3.45	3.00	0.71	25% / 51% 24% /	متوسط

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

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

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

ملاحظة: البنود السلبية (الإرهاق، نية الترك) عكست في الترميز — الأعلى = استدامة بشرية أفضل.

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

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

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

4.4.5 ملخص مقارن وأنماط الترابط الأولية

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

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

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

المتغير	(1) القيادة المرنة	(2) الممارسات الرشيقة	(3) الاستدامة البشرية	(4) الاستدامة التشغيلية
(1) القيادة المرنة	1.00			
(2) الممارسات الرشيقة	**0.51	1.00		
(3) الاستدامة البشرية	**0.46	**0.44	1.00	
(4) الاستدامة التشغيلية	**0.43	**0.48	**0.55	1.00

ملاحظة: ** $p < 0.01$. جميع الارتباطات دالة إحصائيًا وموجبة الاتجاه.

4.4.6 المؤشرات التشغيلية الموضوعية وارتباطها بالاستدامة الإدراكية

جدول (4.21): ارتباطات المؤشرات التشغيلية الموضوعية بالمقياس الإدراكي

المؤشر التشغيلي	المتوسط	SD	الوسيط	الارتباط بالاستدامة الإدراكية (r)	الدالة
زمن الدورة (يوم — عكسي)	6.8	2.9	6.1	$**r = -0.38$	دالة
FPY (%)	71.4	12.3	72.0	$**r = +0.42$	دالة
إعادة العمل (%) — عكسي)	14.8	7.6	13.2	$**r = -0.35$	دالة
On-Time Delivery (%)	84.2	9.7	86.0	$**r = +0.40$	دالة
عبء العمل (مهمة/فرد — عكسي)	7.3	3.1	6.8	$**r = -0.29$	دالة

ملاحظة: ** $p < 0.01$. التوافق بين المصدرين يُقلل من مخاوف CMV.

4.4.7 الإحصاء الوصفي للمتغيرات المعدلة والسياقية

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

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

4.4.8 الفروق في المتغيرات الرئيسة بحسب نوع الجهة

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

المتغير	وكالة محتوى/إعلان (n=151)	فريق داخلي (n=105)	ناشر/منصة (n=60)	ملاحظة
القيادة المرنة	3.81	3.68	3.54	الوكالات أعلى تمكينًا وسرعة قرار
الممارسات الرشيدة	3.52	3.41	3.31	الوكالات أكثر تطبيقًا للطبوس
الاستدامة البشرية	3.62	3.57	3.48	فروق محدودة — المنصات أدنى
الاستدامة التشغيلية	3.55	3.48	3.38	FPY أعلى في الوكالات

4.4.9 خلاصة الإحصاء الوصفي ودلالاته التمهيدية

- فجوة التبني (القيادة → الممارسات): القيادة المرنة (3.72) أعلى من الممارسات الرشيدة (3.45)؛ الفجوة $\Delta = 0.27$ هي جوهر الوساطة في H1a و H3
- أولوية الاستدامة البشرية: الاستدامة البشرية (3.58) تتقدم على التشغيلية (3.49)، يعكس طبيعة القطاع الإبداعي
- التوافق بين المؤشرات: ارتباطات دالة ($r = 0.29-0.42$) بين مؤشرات الأنظمة والمقياس الإدراكي
- أثر نوع الجهة: الوكالات تُسجل أعلى المتوسطات، يليها الفرق الداخلية، ثم المنصات

4.5 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يستعرض هذا البند نتائج اختبار الفرضيات الست (H1–H6) باستخدام نمذجة المعادلات البنوية (SEM) مع تقدير MLR، واختبار الوساطة عبر Bootstrap (5000 تكرار)، واختبار التعديل ضمن إطار الأثر الشرطي (Hayes, 2018).

4.5.1 ملاعمة النموذج البنوي الكامل

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

مؤشر	القيمة	المعيار	الحالة	ملاحظة
χ^2/df	2.44	$3.0 >$	✓ مستوفٍ	—
CFI	0.94	$0.90 \leq$	✓ مستوفٍ	—
TLI	0.93	$0.90 \leq$	✓ مستوفٍ	—
RMSEA	0.051	$0.06 >$	✓ مستوفٍ	—
SRMR	0.059	$0.08 >$	✓ مستوفٍ	—
R^2 (ممارسات)	0.23	—	—	23% مُفسّر بالقيادة المرنة
R^2 (بشرية)	0.38	—	—	38% مُفسّر بالنموذج الكامل
R^2 (تشغيلية)	0.34	—	—	34% مُفسّر بالنموذج الكامل

4.5.2 الفرضية الرئيسية (H1c)

صُنّفت الفرق إلى مجموعتين: تبني مرتفع ($n = 138$ ، $4.0 \leq$) وتبني منخفض ($n = 112$ ، $3.0 \geq$). أظهرت المقارنة:

- الاستدامة البشرية: مرتفع = 3.87 مقابل منخفض = 3.24 ($\Delta = 0.63$, $p < 0.001$)
- الاستدامة التشغيلية الإدراكية: مرتفع = 3.71 مقابل منخفض = 3.19 ($\Delta = 0.52$, $p < 0.001$)
- FPY الموضوعية: مرتفع = 76.3% مقابل منخفض = 65.2% ($\Delta = 11.1\%$, $p < 0.001$)
- زمن الدورة: مرتفع = 5.9 يوم مقابل منخفض = 8.1 يوم ($\Delta = -2.2$ يوم، $p < 0.001$)

4.5.3 اختبار المسارات المباشرة (H1 و H2 و H4)

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

الفر ضية	المسار	β	SE	t	p	النتيجة
H1	القيادة المرنة → الممارسات الرشيدة	0.48	0.06	8.21	$0.001 >$	مدعومة
H2	الممارسات الرشيدة → الاستدامة التشغيلية	0.42	0.07	6.34	$0.001 >$	مدعومة
H4أ	القيادة المرنة → الأمان النفسي/التمكين	0.53	0.06	9.11	$0.001 >$	مدعومة
H4ب	القيادة المرنة → الاستدامة البشرية (مباشر)	0.31	0.07	4.52	$0.001 >$	مدعومة
—	الممارسات الرشيدة → الاستدامة البشرية	0.26	0.07	3.71	$0.001 >$	داعم

ملاحظة: β = معامل الانحدار القياسي. SE = الخطأ المعياري. جميع المعاملات دالة عند $p < 0.001$.

H1 ($\beta = 0.48$): القيادة المرنة تُهيئ البيئة اللازمة لتبني الطقوس الرشيدة، متوافقاً مع Conforto (2016) و (et al. (2016 و (Rigby et al. (2016 و (Alsaad & Tajvidi (2021).

H2 ($\beta = 0.42$): الممارسات الرشيدة حين تُطبق بانتظام تُحسن الاستدامة التشغيلية، متوافقاً مع (Hopp & Spearman (2011 و (Sila (2020).

H4 ($\beta = 0.53$) للأمان النفسي؛ $\beta = 0.31$ مباشر): القيادة المرنة تُعزز الأمان النفسي والتمكين كموارد عمل أساسية وفق إطار (JD-R (Schaufeli & Bakker, 2004).

4.5.4 اختبار الوسطة (H3 و H1a)

جدول (4.26): نتائج اختبار الوسطة عبر Bootstrap (5000 تكرار، n = 328)

رقم	مسار الوساطة	β غير مباشر	SE	CI 95%	النتيجة
H1a	قيادة مرنة → ممارسات → استدامة تشغيلية	0.20	0.04	[0.29، 0.13]	مدعومة
H3	قيادة مرنة → ممارسات → 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: فترات الثقة التي لا تتضمن الصفر تُشير إلى وساطة دالة. الوساطة جزئية في كلا المسارين.

H1a: الممارسات الرشيدة تُفسّر $(0.20/0.48) = 42\%$ من الأثر الكلي للقيادة على الاستدامة التشغيلية.

H3: الوساطة البشرية أصغر $(\beta = 0.12)$ ، مما يدل على أن رفاه الأفراد يرتبط بالقائد مباشرة أكثر من ارتباطه بالطقوس.

4.5.5 اختبار التعديل (H1b و H5 و H6)

جدول (4.27): نتائج اختبار التعديل

رقم	مسار التعديل	β تفاعل	SE	p	النتيجة
H1b	قيادة مرنة × البيروقراطية → 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 (ضابط)	0.09	0.07	0.201	غير دالة

ملاحظة: حجم الفريق لم يُظهر تعديلاً دالاً $(p = 0.201)$.

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

المسار	خارج الذروة (β)	داخل الذروة (β)	الفرق $\Delta\beta$
قيادة مرنة → ممارسات رشيدة	0.53	0.37	*0.16

المسار	خارج الذروة (β)	داخل الذروة (β)	الفرق Δβ
ممارسات رشيقة → استدامة تشغيلية	0.44	0.38	0.06 (غير دال)
قيادة مرنة → استدامة بشرية	0.34	0.27	0.07 (غير دال)

ملاحظة: * $p < 0.05$ للفرق (Paternoster et al., 1998). ($\Delta\beta$)

4.5.6 ملخص نتائج اختبار الفرضيات

جدول (4.29): ملخص اختبار جميع فرضيات الدراسة

رقم	الفرضية	β / الأثر	p	النتيجة
H1	القيادة المرنة تؤثر إيجابياً في تبني الممارسات الرشيقة	$\beta = 0.48$	$0.001 >$	مدعومة
H1 _a	الممارسات تتوسط أثر القيادة على الاستدامة التشغيلية	$\beta = 0.20$	$0.001 >$	مدعومة
H1 _b	الأثر أقوى في الجهات الأقل بيروقراطية	$\beta = 0.19$	0.002	مدعومة
H2	الممارسات الرشيقة تؤثر إيجابياً في الاستدامة التشغيلية	$\beta = 0.42$	$0.001 >$	مدعومة
H3	الممارسات تتوسط أثر القيادة على الاستدامة البشرية	$\beta = 0.12$	$0.001 >$	مدعومة
H4	للقيادة المرنة أثر 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.

4.5.7 المناقشة التكاملية للنتائج

أثبتت الدراسة أن القيادة المرنة تؤثر عبر مسارين متكاملين: مسار تشغيلي (القيادة → الممارسات → الاستدامة التشغيلية) يُفسر ارتفاع FPY بـ 11.1% وانخفاض زمن الدورة بـ 2.2 يوم؛ ومسار بشري (القيادة → الأمان النفسي → الاستدامة البشرية) يُفسر اندماجاً أعلى وإرهاقاً أقل. الأثر الإجمالي يُفسر 34-38% من التباين وهو مستوى مرتفع في دراسات السلوك التنظيمي (Cohen et al., 2003).

مساهمات أصيلة: (1) تمييز حجم الوساطة بين المسارين (42% تشغيلي مقابل 28% بشري)، (2) أول اختبار تجريبي لأثر الموسمية السعودية معدلاً (3)، (H5) توفير مؤشرات تشغيلية موضوعية لفرق المحتوى العربي.

4.5.8 حدود التفسير والقيود المنهجية

- **التصميم المقطعي:** يُقيد الاستدلال السببي؛ يُوصى بتصميم طولي في أبحاث مستقبلية
- **العينة الجغرافية:** 85.3% في الرياض وجدة؛ يُقيد التعميم على المناطق الأخرى
- **المقاييس الذاتية:** رغم توافر مؤشرات موضوعية، تبقى القيادة والممارسات والبشرية ذاتية التقرير

4.5.9 خلاصة اختبار الفرضيات

القيادة المرنة تؤثر إيجابياً في استدامة فرق المحتوى السعودية عبر مسارين — بشري وتشغيلي — يتوسطهما الممارسات الرشيقة وساطة جزئية، وتُعدّلها العوامل السياقية (البيروقراطية، ضغط المواسم، مناخ الأمان) تعديلاً دالاً إحصائياً.

4.6 ملخص النتائج وربطها بالدراسات السابقة

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

- **القيادة المرنة تُفعل الممارسات الرشيقة ($\beta = 0.48$ — H1):** يتوافق مع كونفورتو وزملائه 2016 وريغبي وزملائه 2016 في أن الدعم القيادي شرط نقل الرشاقة خارج البرمجيات. بالإضافة أن الطقوس الخفيفة تُتبنى أولاً قبل الهيكلية
- **الممارسات الرشيقة تحسّن الاستدامة التشغيلية ($\beta = 0.42$ — H2):** يتوافق مع هوب وسبيرمان 2011 وسيلا 2020. بالإضافة توثيق العلاقة بمؤشرات موضوعية من أنظمة المهام؛ FPY ارتفع 11.1% وزمن الدورة انخفض 2.2 يوم

- **وساطة جزئية في المسارين ($H3 - \beta = 0.12$ ؛ $H1a - \beta = 0.20$):** يتوافق مع نمبارد وإدموندسون 2006 وإطار JD-R. الممارسات تتوسط التشغيل بأثر أكبر من البشري؛ الرفاه يرتبط بالقائد مباشرة أكثر
- **القيادة المرنة ترفع الأمان النفسي وتُقلّل الاحتراق ($H4 - \beta = 0.53 + 0.31$):** يتوافق مع إدموندسون 1999 والحربي وزملائه 2016 والحيجي وزملائه 2018. والإضافة تفسير التناقض بين الرضا المرتفع (3.69) والإرهاق الملحوظ (3.44)
- **البيروقراطية تُضعف ترجمة القيادة إلى ممارسات ($H1b - \beta$ _تفاعل = 0.19):** يتوافق مع عليزي 2020 والعنبي والحربي 2022. الوكالات الأكثر تفويضًا سجّلت تطبيقًا أعلى بفارق 0.21 نقطة
- **ضغط مواسم الذروة يُضعف فاعلية القيادة ($H5 - \beta$ _تفاعل = -0.16):** إضافة أصيلة: أول اختبار تجريبي لأثر رمضان ومواسم المدن على القيادة الرشيقة؛ المعامل ينخفض من 0.53 خارج الذروة إلى 0.37 داخلها
- **الأمان النفسي يُعزز أثر الممارسات على الرفاه ($H6 - \beta$ _تفاعل = 0.14):** يتوافق مع إدموندسون 1999 وشاين وشاين 2017. الطقوس في غياب الأمان النفسي تُحسن التشغيل دون تقليل الاحتراق

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

4.7 خاتمة الفصل الرابع

انطلق هذا الفصل من سؤال محوري: هل تؤثر القيادة المرنة فعلاً في استدامة فرق إنتاج المحتوى الرقمي في المملكة العربية السعودية؟ وقد أجابت البيانات المُجمّعة من 328 مشاركًا في 42 فريقًا عن هذا السؤال بصورة واضحة ودالة إحصائيًا.

استهل الفصل بتوصيف دقيق للعينة أظهر تنوعًا حقيقيًا، ثم انتقل إلى التحقق من صدق المقاييس الأربعة وثباتها فجاءت جميع المعايير النفسومترية مستوفاةً. وعلى هذا الأساس أُجريت النمذجة البنوية الكاملة التي كشفت عن:

- أثر مزدوج للقيادة المرنة: مسار تشغيلي عبر الممارسات الرشيقة، ومسار بشري مباشر عبر الأمان النفسي والتمكين
- وساطة جزئية للممارسات الرشيقة: القيادة المرنة لا تعمل من خلال الطقوس وحدها بل تحمل طاقةً تأثيرية مستقلة
- معدلات سياقية دالة: البيروقراطية تُضيّق مجال التأثير، وضغط المواسم يُخفّف ترسيخ الطقوس، والأمان النفسي يُضاعف عائد الممارسات على الرفاه
- توافق المؤشرات الموضوعية والإدراكية: النتائج تعكس واقع العمل الفعلي لا مجرد انطباعات ذاتية

وقد أجابت هذه النتائج عن أسئلة البحث الفرعية وأثبتت دعمًا إحصائيًا لجميع الفرضيات الست، مع مساهمتين أصيلتين تخصان السياق السعودي: أثر الموسمية معدّلًا لم يُختبر تجريبيًا من قبل، ومجموعة مؤشرات تشغيلية موضوعية تُرسي قاعدةً مرجعية. ينتقل البحث في الفصل الخامس إلى التوصيات وحدود الدراسة والمقترحات المستقبلية.

قائمة المراجع

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.
- الشمري، م.، والأحمد، ع. (2019). تأثير القيادة التحويلية في الاندماج الوظيفي: الدور الوسيط للتمكين النفسي. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 23(1)، 1-29.
- الشهري، ر. س. (2020). السلامة النفسية وعلاقتها بأداء الفرق: دليل من المنظمات السعودية. مجلة العلوم الإدارية، 12(1)، 45-72.
- البدالكريم، ر. (2021). الرقابة التنظيمية وإدارة القيود في الخدمات. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- العتيبي، ن.، والحربي، أ. (2022). ممارسات الرقابة التنظيمية وأثرها على الأداء التشغيلي. مجلة الإدارة والاقتصاد، 44(1)، 115-140.
- العتيبي، ن. م.، والزهراني، ع. خ. (2021). تبني ممارسات أجايل خارج البرمجيات: دراسة على فرق التسويق الرقمي. المجلة العربية للإدارة، 41(3)، 97-124.
- العسيري، م. ف. (2022). نمذجة العلاقات بين الأمان النفسي والأداء الإبداعي في فرق المحتوى الرقمي. مجلة الإدارة والاقتصاد، 44(2)، 88-112.
- القحطاني، ف. (2019). الاستدامة المؤسسية: إطار مفاهيمي ومؤشرات قياس. مجلة الدراسات الإدارية، 36(4)، 23-47.
- المالكي، ع. ر.، والغامدي، ف. ص. (2023). أثر أنظمة إدارة المهام الرشيفة على كفاءة التسليم في وكالات المحتوى السعودية. مجلة الاقتصاد الرقمي العربي، 4(1)، 55-78.
- 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.

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>
- 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
- 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
- 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* (3rd ed.). Routledge
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3rd ed.). Routledge
- 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. *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>
- 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>
- 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
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis* (2nd ed.). The Guilford Press

- 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>
- Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1(1), 104–121
- 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>
- 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>
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (2018). *Maslach Burnout Inventory manual* (4th ed.). Mind Garden
- McDonald, R. P. (1999). *Test theory: A unified treatment*. Lawrence Erlbaum Associates
- 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 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
- 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
- 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
- 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. *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. *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. *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. *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>