

بسم الله الرحمن الرحيم

المحترمين

أصحاب السعادة الأساتذة الدكتور/ الدكتورة أعضاء لجنة الإشراف

الإطار النظري ومراجعة الأدبيات ذات العلاقة

وبعد أن تم الانتهاء من صياغة الفصل الأول ومراجعته واعتماده من قبل لجنة الإشراف، ينتقل هذا الفصل إلى تقديم الإطار النظري الذي تستند إليه الدراسة، مُستعرضاً أبرز النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين متغيرات البحث، إلى جانب مراجعة الأدبيات ذات العلاقة من دراسات سابقة وكتب معرفية. ويأتي هذا الفصل ليُشكّل القاعدة العلمية التي يقوم عليها التحليل البحثي، ويعكس الحرص على الدمج بين الرؤية النظرية والمعطيات التطبيقية في بيئة عمل متعددة المتغيرات، كما هو الحال في شركة عبد اللطيف جميل للسيارات. يبدأ الفصل الثاني من هذه الدراسة اعتباراً من الصفحة (32)، ويتضمن عرضاً متكاملًا للإطار النظري ومراجعة الأدبيات ذات العلاقة، وذلك دعماً لفهم العلاقات بين متغيرات الدراسة الثلاثة: الضغوط الإدارية، مرونة القيادة التنظيمية، والقدرة على التكيف الإداري.

يشكّل هذا الفصل الإطار النظري الذي تستند إليه الدراسة في تحليل ظاهرة الضغوط الإدارية وأثرها على مرونة القيادة التنظيمية والقدرة على التكيف الإداري، في سياق بيئة عمل متغيرة وديناميكية مثل شركة عبد اللطيف جميل للسيارات. وقد تمت صياغة محتوى هذا الفصل وفق مقارنة علمية متعددة الأبعاد، تستند إلى ثلاث ركائز أساسية:

- **الاستعانة بالنظريات العلمية الحديثة:** تم اختيار مجموعة من النظريات التي تعكس التفاعل بين الضغوط والقيادة والتكيف، وذلك بما يتناسب مع كل متغير من متغيرات الدراسة (المستقل، الوسيط، التابع). وقد شملت هذه النظريات: نظرية التحدي والعائق، ونموذج الازدهار تحت الضغط، ونظرية القيادة الرشيدة، ونظرية القيادة التكيفية، والقيادة التحويلية الحديثة، ونظرية القدرات الديناميكية.
- **مراجعة الدراسات السابقة:** تم تحليل أكثر من عشرين دراسة سابقة ذات علاقة مباشرة بمتغيرات الدراسة، جُمعت من سياقات جغرافية وتنظيمية مختلفة، لتوفير تغطية علمية شاملة ومقارنة متعددة الزوايا. وقد تم تصنيف هذه الدراسات وفقاً لمتغيرات البحث، مع تحليل أهدافها، فرضياتها، نتائجها، ومدى ارتباطها بسياق الدراسة الحالية.
- **توظيف الكتب المعرفية:** إضافة إلى الإطار الأكاديمي، سعى الباحث إلى توسيع الرؤية النظرية من خلال إدماج أفكار مستخلصة من كتب معرفية ملهمة، على رأسها كتاب *The Upside of Stress* (McGonigal, 2015) الذي يُعيد تشكيل مفهوم الضغط من منظور إيجابي، وكتاب *"العادات السبع للنبي محمد ﷺ"* (الكتاب من تأليف الباحث) الذي يقدم نموذجاً قيادياً مستمداً من السيرة النبوية الشريفة، قائماً على قيم الوضوح، النية الصادقة، الحكمة، والتوازن تحت الضغط.

وقد أضفت هذه المقاربة التكاملية طابعاً فريداً على هذا الفصل؛ إذ لم تقتصر مراجعة الأدبيات على مجرد سرد نظري، بل تحولت إلى قراءة تحليلية نقدية تأخذ بعين الاعتبار تعقيد الظاهرة المدروسة، وتسهم في بناء نموذج

تفسيري أكثر عمقاً وواقعية. كما أن الاستناد إلى رؤى مستمدة من السيرة النبوية شكّل بعداً أصيلاً يُثري المنظور القيادي ويظهر كيف أن الضغوط ليست بالضرورة معوّفاً، بل قد تكون بيئة خصبة لصقل القادة وتطويرهم، متى ما وُجدت الرسالة، ووضوح الهدف، والنية الصادقة، وقد حرص الباحث على أن تكون مراجعة الأدبيات قائمة على دراسات حديثة ومعاصرة، بما يعكس تطورات السلوك التنظيمي والتغيرات الجيلية في بيئات العمل. وقد تم تحليل أكثر من عشرين دراسة حديثة ذات علاقة مباشرة بمتغيرات الدراسة، جُمعت من سياقات جغرافية وتنظيمية متعددة، لتوفير تغطية علمية شاملة ومقارنة متعددة الزوايا.

أما بالنسبة للنظريات المعتمدة، فمع أن بعضها قد طُوّر منذ بداية الألفية الجديدة، مثل نظرية التحدي والعائق (2000)، إلا أن هذه النظريات لا تزال تحظى بقبول واسع في المجتمع الأكاديمي، وقد تم دعمها وإثبات فاعليتها من خلال دراسات وتجارب حديثة، مما يُضفي عليها طابعاً معاصراً ويُبرز استخدامها كأساس تحليلي.

ويُشير الباحث إلى أنه سيواصل تعزيز هذا الإطار النظري من خلال إضافة دراسات سابقة حديثة بشكل دوري، كلما توفرت، بهدف دعم النموذج المفاهيمي، وتعميق التحليل، ومواكبة التطورات العلمية التي قد تُسهم في تقديم فهم أكثر شمولية للظاهرة المدروسة.

فلا حرمي الله من علمكم وتوجيهكم الراقي.

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

أثر الضغوط الإدارية على مرونة القيادة التنظيمية وقدرتها على التكيف الإداري
دراسة ميدانية في شركة عبد اللطيف جميل للسيارات.

إعداد

أحمد فاروق علي محمد

جمهورية مصر العربية

رسالة مقدمة لجامعة ميدأوشن لاستكمال متطلبات نيل درجة الدكتوراه

في

الإدارة

2025

Midocean University

Management Colloge

**The Impact of Managerial Stress on Organizational
Leadership Reliance and Adaptability
A Field Study at Abdul Latif Jameel Motors.**

By

Ahmed Farouk Aly Mohammed

Egypt

**Submitted to Midocean University in partial fulfillment of the
requirements for the degree of Doctor of Philosophy**

in

Management

2025

❖ الآية ❖

﴿ أَمْ حَسِبْتُمْ أَنْ تَدْخُلُوا الْجَنَّةَ وَلَمَّا يَأْتِكُمْ
مَثَلُ الَّذِينَ خَلَوْا مِنْ قَبْلِكُمْ ۖ مَسَّتْهُمْ الْبَأْسَاءُ
وَالضَّرَّاءُ وَزُلْزِلُوا حَتَّى يَقُولَ الرَّسُولُ وَالَّذِينَ
ءَامَنُوا مَعَهُ مَتَى نَصْرُ اللَّهِ ۚ أَلَا إِنَّ نَصْرَ اللَّهِ

قَرِيبٌ ﴿

(سورة البقرة: 214)

إهداء ✨ ✨

إلى من زرع في نفسي حب التعلم والسعي نحو المعرفة، إلى من كان سندي ودعمي في كل خطوة خطوتها نحو هذا الإنجاز، إلى روح أبي وأمي، رحمهما الله، اللذين غرسا في نفسي حب العلم والسعي وراء المعرفة، وكانت دعواتهما زادي في مسيرتي، وذكرهما نبراسًا ينير طريقتي. إلى زوجتي الحبيبة، التي منحتني القوة والصبر والدافع للاستمرار رغم التحديات، إلى ابني وبناتي، الذين أرجو أن يكونوا قرة عيني، فهم استثماري في هذه الحياة، وأدعو الله أن يكونوا ذخراً لي في الآخرة، وأن يبارك فيهم ويجعلهم من الصالحين النافعين لأنفسهم وللمجتمع.

إلى عائلتي الكريمة، من إخوة وأخوات، وأرحام، الذين كانوا دائماً مصدر الدفء والدعم، واحتضنوني بمحبتهم ودعواتهم الصادقة.

إلى أصهاري الأكارم، الذين هم جزء من عائلتي الجميلة، وأشعر تجاههم بكل الامتنان والتقدير، فقد كانوا خير عون وسند في رحلتي العلمية والمهنية.

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين كان لهم الفضل في توجيهي وإرشادي في رحلتي العلمية، إلى زملائي وأصدقائي، الذين كانوا مصدر إلهام وتشجيع لا ينضب، إلى كل من آمن بي، ووقف إلى جانبي، ودعا لي بظهر الغيب...

أهدي هذا العمل المتواضع، راجياً من الله أن يكون لبنة تساهم في إثراء المعرفة، وسبباً في إحداث أثر إيجابي في مجال البحث والإدارة.

الشكر والتقدير ✨

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله"...

وإنه لمن الوفاء أن يقف المرء عند كل محطة مضيئة في حياته، يرفع يديه بالدعاء امتناناً، ويخطّ بقلمه كلمات شكرٍ تعبيراً عما يختلج في قلبه من تقدير وعرفان. فالشكر كل الشكر لكل من ساهم في خروج هذا العمل إلى النور، ولكل من منحني من وقته وجهده علماً أو نصيحة أو نقداً بناءً، فبكم تكتمل الصورة، وبإسهاماتكم تتضح الرؤية، وبإيمانكم بأن العلم رسالة تتوارثها الأجيال تترسخ معاني المعرفة الحقيقية. شكراً لجامعة ميدأوشن، إدارة وأعضاء هيئة تدريس ومعاونين، على حرصهم الدؤوب على نشر العلم وتبسيطه، وعلى جهودهم في جعل المعرفة حقاً متاحاً للجميع، لا يحده مكان ولا يقف عنده زمان، بل هو ميراثٌ ممتدّ تتناقله العقول والقلوب الطامحة للارتقاء. شكراً لكل من كان جزءاً من هذه الرحلة، لكل من وقف بجاني، وشدّ من أزري، وأضاء لي درباً كنت أظنه موحشاً فإذا به يزهر بفضل الله ثم بفضل دعمكم ومساندكم. جزاكم الله عني خير الجزاء، وجعل ما قدمتموه في ميزان حسناتكم، ووفقني وإياكم لما فيه الخير والصلاح.

المستخلص



Abstract



MUHAMMAD OCEAN
UNIVERSITY
REGIONAL SMART UNIVERSITY

قائمة المحتويات

تعد
لواحقاً

MID OCEAN
UNIVERSITY
BY THE SEA UNIVERSITY

المقدمة

تجدد
لا تحفظ

MIDDLE OCEAN
UNIVERSITY
BEHOLD THE ONE'S SMART UNIVERSITY

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

مشكلة الدراسة:

تتسم بيئات العمل المعاصرة بدرجة عالية من الديناميكية والتغير المستمر، الأمر الذي يُلقي بظلاله على طبيعة القيادة الإدارية ويُحْمِلُ القادة مسؤوليات متزايدة تتطلب مستويات متقدمة من المرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات التنظيمية والضغوط الإدارية. ولم يعد التعامل مع هذه التحديات خيارًا، بل أصبح شرطًا أساسيًا لاستدامة الأداء القيادي في بيئات تتسم بالتعقيد والتسارع (Chughtai et al., 2023). وفي هذا الإطار، يواجه قادة قطاع السيارات في شركة عبد اللطيف جميل مجموعة متنامية من التحديات الإدارية المستمرة، تتضمن الضغوط التشغيلية اليومية، ومتطلبات الأداء المرتفعة، والتغيرات التنظيمية المتسارعة، وذلك في ظل التحولات الطموحة التي تفرضها رؤية المملكة العربية السعودية 2030، والتي تستدعي تعزيز الكفاءة القيادية، وتسريع الاستجابة للتغيرات، ورفع جاهزية القادة لمواجهة بيئة عمل أكثر تنافسية وابتكارًا (رؤية المملكة، 2030).

علاوة على ذلك، فإن عدم إدارة هذه الضغوط بفعالية قد يؤدي إلى تداعيات سلبية تشمل التأثير على الصحة النفسية للقادة، وتراجع كفاءتهم الإدارية، وانخفاض الأداء المؤسسي، مما قد يُعرقل استدامة القيادة الفعالة في بيئة عمل مُعقدة، تتسم بتعدد المتغيرات التنظيمية (Al-Haddad, 2023). وبالتالي، فإن تعزيز مهارات التكيف والمرونة لدى القادة لا يعد ترفًا تنظيميًا، بل يمثل مطلبًا جوهريًا لضمان الاستمرارية والتميز في الأداء ضمن بيئات عمل معقدة ومتغيرة.

وقد أجرى الباحث دراسة استطلاعية استنادًا إلى منهجية بحث نوعية، حيث تم تنفيذ مقابلات شبه مهيكلية مع عينة مكونة من 20 موظفًا من المديرين والموظفين، يمثلون ثلاثة أجيال مختلفة وفقًا للتقسيم المعروف (X, Y, Z)، وذلك بهدف استكشاف الفروقات في تصوراتهم واستجاباتهم تجاه الضغوط الإدارية، وكيفية تعامل كل جيل مع هذه الضغوط في سياق بيئة العمل. (Baryła-Matejczuk et al., 2024)

وخلال المقابلات، تم طرح مجموعة من الأسئلة المفتوحة لاستكشاف تصوراتهم حول الضغوط الإدارية ومدى قدرتهم على التكيف معها، ومن بين الأسئلة المطروحة:

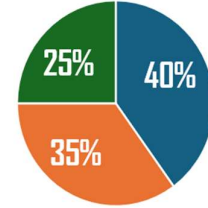
إلى أي مدى يمكن التكيف مع الضغوط الإدارية واعتبارها محفزًا للنمو المهني بدلاً من كونها تحديًا سلبيًا يجب تجنبه؟

وكشفت النتائج عن تفاوت ملحوظ بين الأجيال فيما يخص تصوراتهم عن الضغوط:

- جيل X (1965-1980): أظهر تفهمًا عميقًا للضغوط الإدارية، معتبرًا إياها جزءًا أساسيًا من بيئة العمل وفرصة لبناء المرونة والتكيف مع التحديات المستقبلية.
- جيل Y (1981-1996): أبدى ميلًا نحو تجنب الضغوط، مفضلًا بيئات عمل مستقرة ومتوازنة بين الحياة المهنية والشخصية، وهو ما قد يُعزى إلى نشأتهم في عصر التكنولوجيا وسهولة الوصول إلى الحلول الرقمية.
- جيل Z (1997-2012): أظهر مرونة أقل في التعامل مع الضغوط، مع رغبة في تجنبها قدر الإمكان، مما يشير إلى حاجة هذا الجيل إلى استراتيجيات تدريبية متخصصة لتعزيز مهاراتهم في التعامل مع الضغوط المهنية.

شكل رقم (1) - رسم بياني يوضح نسبة المشاركين من الأجيال المختلفة

إلى أي مدى يمكن التكيف مع الضغوط الإدارية واعتبارها محفزًا للنمو المهني بدلاً من كونها تحديًا سلبيًا يجب تجنبه؟



الشكل من إعداد الباحث

40% من المشاركين المنتمين إلى الجيل **X** أنهم يرون في الضغوط الإدارية عنصرًا أساسيًا لتحفيز الأداء وتحقيق التطور المهني، معتبرين أن الضغوط تشكل جزءًا جوهريًا من بيئة العمل الفعالة. في المقابل، أعرب **35%** من المشاركين المنتمين إلى الجيل **Y** عن اعتقادهم بإمكانية تجنب الضغوط إذا كان ذلك متاحًا، لكنهم في الوقت ذاته يدركون ضرورتها في بعض الأحيان كوسيلة لتعزيز القدرة على التكيف وتطوير المهارات القيادية. وعلى النقيض من ذلك، أفاد **25%** من المشاركين المنتمين إلى الجيل **Z** بأن تجنب الضغوط هو الخيار الأمثل، حيث يعتبرون أن بيئة العمل المثالية هي التي تقلل من مصادر التوتر والضغط قدر الإمكان، مما يعكس ميلهم نحو تبني أساليب عمل مرنة وأكثر توازنًا.

وقد أشارت دراسة (أحمد، 2021) إلى أن لكل جيل من الأجيال العاملة خصائصه وتطلعاته الفريدة، والتي تنعكس بشكل مباشر على قدرته على تحقيق التوازن الوظيفي والتكيف مع متطلبات بيئة العمل، مما يستوجب على المؤسسات تبني سياسات إدارية مرنة وقابلة للتكيف مع هذه الفروقات الجيلية، بهدف تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والرضا الوظيفي. وبناءً على ذلك، تبرز الحاجة إلى تحليل مدى تأثير هذه الفروقات على قدرة القادة من مختلف الأجيال على التكيف الإداري، واستراتيجياتهم في التعامل مع الضغوط التنظيمية، خاصة في القطاعات التي تشهد تحولات متسارعة، كقطاع السيارات السعودي.

ويرى الباحث أن الدراسات السابقة قد أولت اهتمامًا واسعًا بالتأثيرات السلبية للضغوط الإدارية، إلا أن هناك فجوة بحثية واضحة تتعلق بعدم تناول الجوانب الإيجابية المحتملة لهذه الضغوط، والتي قد تمثل من وجهة نظر بحثية عاملاً محفزًا لتطوير الأداء القيادي وتعزيز القدرة على التكيف الشخصي والمهني، لا سيما في ضوء تنوع الأجيال داخل بيئات العمل. وفي ظل ما تشهده المنظمات الحديثة من تعقيدات تنظيمية وتصادد في حدة المنافسة، يُطرح تساؤل منطقي حول ما إذا كان بالإمكان إعادة توظيف الضغوط الإدارية لتكون أداة فاعلة في بناء المرونة القيادية، وتحفيز القادة على التكيف مع المتغيرات المؤسسية المستمرة.

ومن هذا المنطلق، يرى الباحث أن التعامل مع الضغوط لا ينبغي أن يكون من منطلق التخفيف أو التجنب فقط، بل يجب فهمها كعامل حيوي يمكن استثماره في تطوير الكفاءة الإدارية، خاصة أن استجابة القادة لهذه الضغوط تختلف تبعاً لانتماءاتهم الجيلية وخلفياتهم المهنية. هذا ما يستدعي دراسة معمقة تستكشف كيف يمكن تحويل هذه الضغوط من عبء إلى محفز بناءً، مع التركيز على تحديد العوامل التي تساهم في هذا التحول، وذلك بهدف إعداد قادة من الأجيال الحالية والقادمة يمتلكون المهارات اللازمة للتكيف مع بيئات العمل المتغيرة بفاعلية واستدامة.

لذلك، وفي ظل هذه التحديات المتسارعة في بيئات العمل، تبرز الحاجة إلى استكشاف سبل تحويل الضغوط الإدارية من كونها عاملاً مرهقاً إلى محفز إيجابي يساهم في تعزيز المرونة القيادية وتنمية الإبداع الإداري. فمن منظور الإدارة الحديثة، يرى الباحث تشبيه الضغوط الإدارية باللقاحات التي تُعطى بجرعات محسوبة لتحفيز الجهاز المناعي؛ إذ يمكن للتعرض المنضبط والمتكرر للضغوط أن يُساهم في بناء "مناعة قيادية" تُمكن القادة من التعامل بفاعلية مع التحديات المستقبلية. وإذا ما تمت إدارة هذه الضغوط بأسلوب علمي ومدروس، فإنها قادرة على تحفيز الابتكار، وتعزيز الاستجابة السريعة للأزمات، وتحسين جودة اتخاذ القرار (Baryła-Matejczuk et al., 2024).

وأيضاً، يرى الباحث أن الضغوط الإدارية، عند النظر إليها من زاوية مغايرة، قد يُمكن أن تُشبه إلى حد كبير "تمارين المقاومة" في بيئة العمل، حيث يمكن عند إدارتها بوعي أن تساهم في تعزيز القدرات الذهنية والإدارية للقادة، تماماً كما تُساهم التمارين البدنية في تقوية العضلات وزيادة القدرة على التحمل. ومن هذا المنطلق، فإن التعرض المنضبط والمتدرج للضغوط لا ينبغي أن يُنظر إليه بوصفه عاملاً إنهاك فقط، بل كأداة تدريبية محفزة تُساهم في بناء المرونة القيادية وتدفع القادة نحو تطوير استراتيجيات أكثر فعالية لمواجهة التحديات التنظيمية المتسارعة.

ورغم التركيز الواسع في الأدبيات على الآثار السلبية للضغوط الإدارية، لا تزال هناك فجوة بحثية قائمة فيما يتعلق باستكشاف الإمكانيات الإيجابية لتلك الضغوط بوصفها عاملاً محفزاً للتطوير القيادي، لا سيما في القطاعات الحيوية مثل قطاع السيارات السعودي، حيث يواجه القادة تحديات متزايدة تتطلب قدرًا عاليًا من التكيف والمرونة (Ross et al., 2024).

ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الضغوط الإدارية على القادة في هذا القطاع، مع مراعاة الفروقات الجيلية في الاستجابة لتلك الضغوط، وذلك بهدف تحديد العوامل التي تساهم في تحويلها من عبء تنظيمي إلى فرصة لبناء المهارات القيادية وتعزيز الأداء المؤسسي، وتقديم استراتيجيات عملية تدعم الاستدامة القيادية في بيئات العمل الديناميكية.



تساؤلات الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف وتحليل أثر الضغوط الإدارية على القادة في شركة عبد اللطيف جميل للسيارات، مع التركيز على مدى قدرتهم على التكيف والمرونة في مواجهة التحديات المختلفة. وكذلك تسليط الضوء على الدور الوسيط الذي تلعبه المرونة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين الضغوط الإدارية ومستوى التكيف القيادي. وانطلاقاً من ذلك، تتمحور الدراسة حول الإجابة على التساؤلات البحثية التالية:

التساؤل الرئيس:

ما أنواع الضغوط الإدارية التي يواجهها القادة في شركة عبد اللطيف جميل للسيارات بالمملكة العربية السعودية، وكيف يختلف تأثيرها وفقاً لاختلاف الأجيال القيادية؟

التساؤلات الفرعية:

السؤال الثاني:

كيف تؤثر الضغوط الإدارية على تطوير المرونة التنظيمية لدى القادة، وما دور الفروقات الجيلية في تحديد استراتيجيات التكيف معها؟

السؤال الثالث:

ما الدور الذي تلعبه المرونة التنظيمية في تعزيز قدرة القادة على التكيف مع الضغوط الإدارية، وكيف يختلف تأثيرها وفقاً للفروقات الجيلية بين القادة؟

السؤال الرابع:

كيف تؤثر العلاقة بين الضغوط الإدارية والمرونة التنظيمية على مستوى التكيف الإداري للقادة في شركة عبد اللطيف جميل، وما مدى اختلاف هذا التأثير وفقاً للفروقات الجيلية؟

أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية):

يكتسب البحث الحالي أهميته من تحليله للعلاقة بين الضغوط الإدارية والمرونة التنظيمية والتكيف الإداري، لا سيّما في قطاع السيارات السعودي، الذي يتميز بيئة عمل ديناميكية تتطلب قدرة عالية على التكيف مع التغيرات المتسارعة. وفي هذا السياق، تبرز الحاجة إلى استكشاف كيفية استجابة القادة لهذه الضغوط، ومدى تأثيرها على أدائهم الفردي وعلى الأداء المؤسسي ككل. بناءً على ذلك، تسعى الدراسة إلى تقديم إطار تحليلي متكامل لفهم ديناميكيات الضغوط الإدارية، مستندةً إلى بُعدين أساسيين:

الأهمية النظرية:

تمثل هذه الدراسة إضافة نوعية إلى الأدبيات العلمية المتعلقة بالقيادة الإدارية في بيئات العمل الديناميكية، حيث تسهم في:

- تعزيز الفهم النظري للضغوط الإدارية وتأثيرها على القادة: تساهم هذه الدراسة في تطوير النماذج والنظريات الإدارية المتعلقة بالضغوط التنظيمية، من خلال تحليل تأثير هذه الضغوط على السلوك القيادي والقدرة على اتخاذ القرار، مما يعزز من الفهم الأكاديمي لآليات القيادة الفعالة في البيئات التنافسية والصعبة.
- استكشاف مفهوم المرونة القيادية ودورها كمتغير وسيط في الأداء الإداري: تقدم الدراسة إضافات نظرية حول كيفية تطوير وصقل مهارات المرونة القيادية تحت الضغط، وتسهم في توضيح الدور الذي تلعبه المرونة التنظيمية في تمكين القادة من مواجهة الأزمات واستمرارية الأداء الإداري الفعّال.
- تحليل العلاقة التفاعلية بين الضغوط الإدارية والمرونة القيادية والتكيف الإداري: تبحث الدراسة في كيفية تحفيز الضغوط الإدارية للقادة على تبني استراتيجيات قيادية أكثر إبداعًا وابتكارًا، وتحسين قدرتهم على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة

العمل. كما تسهم في توضيح العوامل التنظيمية التي تؤثر في هذه العلاقة، مما يساعد على فهم استراتيجيات الإدارة الفعالة التي يمكن تبنيها لتعزيز استدامة الأداء القيادي.

● إدخال منظور الفجوة الجيلية في دراسة استجابة القادة للضغوط:

تقدم الدراسة تحليلاً عميقاً حول كيفية تفاوت استجابة الأجيال المختلفة من القادة للضغوط الإدارية، مما يسهم في إثراء النقاش الأكاديمي حول الفروقات القيادية بين جيل X، Y، Z، وأثر ذلك على تطوير استراتيجيات تكيف مخصصة لكل جيل.

من خلال هذه الجوانب، تسهم الدراسة في سد فجوة معرفية مهمة في مجال القيادة الإدارية، عبر تقديم رؤى نظرية متكاملة حول التفاعل بين الضغوط الإدارية والمرونة القيادية، ودورها في تحقيق التكيف الإداري الفعال.

الأهمية التطبيقية:

تمثل هذه الدراسة مساهمة عملية مهمة في تطوير الأداء القيادي داخل المؤسسات، لا سيما في قطاع السيارات السعودي، حيث تُواجه الشركات تحديات متزايدة تتطلب تعزيز مرونة القادة وقدرتهم على التكيف مع الضغوط الإدارية. ومن هذا المنطلق، تسهم الدراسة في:

● تحسين برامج تطوير القادة وفق استراتيجيات مستندة على التحليل المنهجي

للبينات والتجارب العملية:

توفر الدراسة معطيات تحليلية دقيقة حول تأثير الضغوط الإدارية على القيادة، مما يمكن المؤسسات من تصميم برامج تدريبية متكاملة تركز على تعزيز مهارات المرونة القيادية والتكيف الإداري. وفي حالة تطبيق نتائج البحث على شركة عبد اللطيف جميل للسيارات، يمكن تطوير برامج تنمية تستهدف بناء قيادات أكثر كفاءة في التعامل مع التحديات التنظيمية.

● تعزيز استراتيجيات التكيف المؤسسي في بيئات العمل الديناميكية:

تساعد الدراسة في تقديم رؤى استراتيجية للشركات في قطاع السيارات السعودي حول كيفية التعامل مع الضغوط التنظيمية، مما يُمكن المؤسسات من وضع سياسات إدارية أكثر فعالية لتعزيز قدرة القادة على مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أعلى.

● مواءمة مخرجات البحث مع أهداف رؤية المملكة 2030:

تساهم الدراسة في دعم رؤية المملكة 2030، من خلال تحليل كيفية إدارة الضغوط الإدارية في المؤسسات وتأثيرها على تعزيز الابتكار والتطوير التنظيمي، وهو ما ينعكس إيجابيًا على تحسين كفاءة القيادات التنفيذية وتحقيق الاستدامة المؤسسية في ظل التحولات الاقتصادية المستمرة.

● تقديم أدوات قيادية ونماذج عملية قابلة للتنفيذ:

توفر الدراسة إرشادات عملية وأدوات تقييمية يمكن للقادة الاستفادة منها في تعزيز قدرتهم على التكيف مع الضغوط، مما يساعد في تطوير نماذج تنظيمية تضمن الاستمرارية والقدرة على التكيف مع الأزمات، وهو أمر بالغ الأهمية للشركات التي تعمل في أسواق تنافسية مثل قطاع السيارات.

● تحليل العوامل المؤثرة على استجابة القادة للضغوط في سياقات ثقافية وتنظيمية

مختلفة:

تتناول الدراسة التأثيرات المشتركة لكل من الخصائص الشخصية للقادة، والدعم التنظيمي، والثقافة المؤسسية في تحديد مدى قدرتهم على التعامل مع الضغوط الإدارية، مما يوفر إطارًا عمليًا للشركات التي تسعى إلى تصميم بيئات عمل داعمة تعزز من كفاءة القيادات داخل المؤسسات.

ومن ثم يمكن القول أن هذه الدراسة توفر خريطة طريق متكاملة لمساعدة المؤسسات على تحويل الضغوط الإدارية من تحدٍّ يعوق الأداء إلى محفز لتعزيز الكفاءة القيادية. مما يعزز من استقرار الشركات في ظل التحولات التنظيمية والاقتصادية المستمرة.

• تطوير إطار لقياس تأثير الضغوط الإدارية من منظور تنوع الأجيال:

تهدف الدراسة إلى وضع إطار تحليلي يمكن من خلاله قياس تأثير الضغوط الإدارية استنادًا إلى الفروقات الجيلية، حيث تختلف استجابات الأجيال المختلفة (X, Y, Z) للضغوط بناءً على تجاربهم المهنية، وخلفياتهم الثقافية، والتطورات التكنولوجية التي عايشوها. يمكن الاستفادة من هذا الإطار ليس فقط لفهم كيفية تعامل القادة الحاليين مع الضغوط، ولكن أيضًا لتهيئة الأجيال القادمة مثل جيل ألفا (Alpha)، وحتى جيل بيتا (Beta)، الذين سيدخلون سوق العمل مستقبلاً، من خلال تصميم برامج تدريبية تتناسب مع خصائص كل جيل واحتياجاته الخاصة في مواجهة الضغوط المؤسسية.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس للدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل طبيعة الضغوط الإدارية التي يواجهها قادة شركة عبد اللطيف جميل للسيارات في المملكة العربية السعودية، واستكشاف تأثيرها على المرونة التنظيمية والتكيف الإداري، مع التركيز على اختلاف استجابات الأجيال المختلفة (X, Y, Z) لهذه الضغوط.

الأهداف الفرعية:

- تصنيف وتحليل الضغوط الإدارية الأكثر شيوعًا في بيئة العمل داخل شركة عبد اللطيف جميل للسيارات، مع الأخذ في الاعتبار الفروقات بين المستويات الإدارية المختلفة، وكذلك بين الأجيال القيادية المتنوعة.
- دراسة العلاقة التفاعلية بين الضغوط الإدارية، المرونة التنظيمية، والتكيف الإداري، من خلال تحليل كيفية اختلاف استراتيجيات التأقلم مع الضغوط وفقًا للأجيال القيادية.
- تقييم تأثير السياسات التنظيمية والدعم المؤسسي في تمكين القادة من التعامل مع الضغوط الإدارية، عبر تحليل مدى فاعلية هذه العوامل في تعزيز المرونة القيادية وتحقيق استدامة الأداء في ظل بيئات العمل الديناميكية.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

- تؤثر الضغوط الإدارية بشكل إيجابي على تعزيز المرونة التنظيمية والتكيف الإداري لدى قادة شركة عبد اللطيف جميل للسيارات في المملكة العربية السعودية.

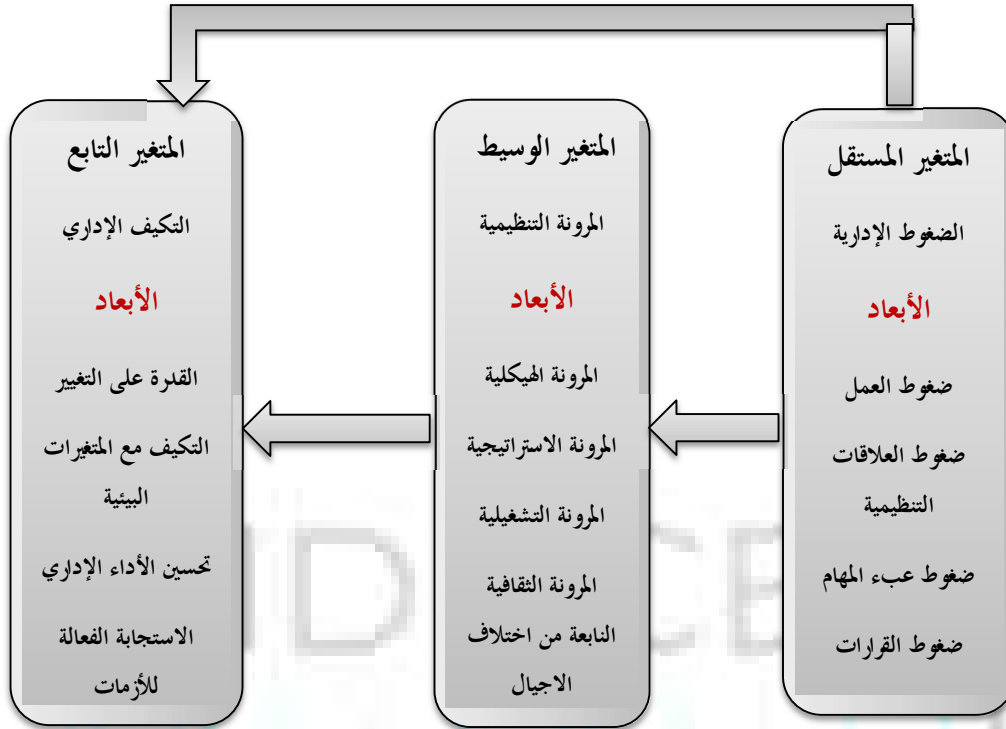
الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الضغوط الإدارية ومستوى المرونة التنظيمية والتكيف الإداري لدى قادة شركة عبد اللطيف جميل للسيارات.
- تلعب السياسات التنظيمية والدعم المؤسسي دورًا جوهريًا في تمكين القادة من التعامل مع الضغوط الإدارية بفعالية.
- يساهم التفاعل بين الضغوط الإدارية والمرونة التنظيمية في تحسين مستوى التكيف الإداري للقادة.

شكل رقم (2) نموذج الدراسة -

نموذج تفسيري للعلاقة بين الضغوط الإدارية والتكيف الإداري: دور المرونة التنظيمية

كمتغير وسيط



الشكل من إعداد الباحث

أولاً: مكونات النموذج:

1. المتغير المستقل "الضغوط الإدارية"
 - هذا المتغير يمثل الضغوط أو التحديات التي تواجه القادة أو الموظفين في بيئة العمل.
 - أبعاده (ضغوط العمل، ضغوط العلاقات التنظيمية، ضغوط عبء المهام، ضغوط القرارات..)
2. المتغير الوسيط "المرونة التنظيمية"
 - المرونة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً بين الضغوط الإدارية والتكيف الإداري، وهي قدرة المنظمة على التفاعل الإيجابي مع التغيرات والضغوط
 - أبعاده (المرونة الهيكلية، المرونة الاستراتيجية، المرونة التشغيلية، المرونة الثقافية النابعة من اختلاف الأجيال..)

3. المتغير التابع " التكيف الإداري "

- هذا المتغير يُمثل المخرجات أو النتائج، وهو قدرة القيادات والموظفين على التكيف مع المتغيرات والضغوط
- أبعاده (القدرة على التغيير، التكيف مع المتغيرات البيئية، تحسين الأداء الإداري، الاستجابة الفعالة للأزمات..)

ثانياً: طريقة عمل النموذج:

- يعمل النموذج على تحليل العلاقة السببية بين ثلاث متغيرات أساسية ضمن بيئة العمل الإدارية، وهي الضغوط الإدارية (كمتغير مستقل) والمرونة التنظيمية (كمتغير وسيط) والتكيف الإداري (كمتغير تابع) ويختبر النموذج فرضية أن الضغوط الإدارية قد تنتج آثاراً إيجابية، إذا ما تمت إدارتها ضمن بيئة تنظيمية مرنة، مما يسهم في تعزيز القدرة على التكيف الإداري الفعال.
- الضغوط الإدارية ليست دائماً ذات تأثير سلبي، بل قد تكون محفزاً نحو التحسين، التعلم، إلا أن الأثر الإيجابي لا يتحقق تلقائياً، بل يمر عبر المرونة التنظيمية كوسيط يُعيد تشكيل أثر تلك الضغوط.
- يعمل النموذج بشكل ديناميكي يرى أن الضغوط الإدارية تُمثل المُحفز الأول، بينما تعمل المرونة التنظيمية كأداة تحول تلك الضغوط إلى فرصة، والتكيف الإداري هو النتيجة أو الأثر النهائي الذي يُظهر مدى فعالية إدارة الضغوط.

مفاهيم الدراسة:

يُشكّل الإطار المفاهيمي أحد الركائز الأساسية في الدراسة، إذ يهدف إلى توضيح المصطلحات العلمية المرتبطة بمتغيرات وعنوان الدراسة، مما يُسهم في بناء فهم منهجي للمفاهيم الأساسية المستخدمة في البحث. ويستند هذا الإطار إلى ما ورد في الأدبيات والمراجع العلمية، حيث يتم تقديم تعريفات اصطلاحية مستندة إلى الدراسات السابقة، إلى جانب التعريفات الإجرائية التي يعتمدها الباحث في سياق دراسته الحالية.

ويتيح هذا التمايز بين المفاهيم توفير إطار تحليلي أكثر دقة لدراسة العلاقة بين المتغيرات البحثية، مما يعزز من موثوقية النتائج وإمكانية تعميمها. وبناءً على ذلك، ينقسم الإطار المفاهيمي إلى قسمين رئيسيين:

المفاهيم الاصطلاحية:

التي تقدم التعريفات العلمية كما وردت في الأدبيات الأكاديمية.

المفاهيم الإجرائية:

التي تعكس تفسير الباحث للمصطلحات بما يتناسب مع أهداف البحث وسياقه التطبيقي.

1. المفاهيم الاصطلاحية:

تشمل هذه المفاهيم التعريفات التي وردت في الأدبيات العلمية والمراجع المتخصصة، بحيث يتم توثيقها بشكل سلس ومنهجي وفقاً لما ورد في الدراسات السابقة. ومن بين المصطلحات التي سيتم توضيحها:

■ الضغوط الإدارية:

يشير هذا المصطلح إلى التحديات والضغوط التنظيمية التي يواجهها القادة داخل بيئات العمل، والتي قد تنتج عن التغيرات المؤسسية، المتطلبات الإدارية، ضغط العمل، والمنافسة التنظيمية. وقد تم تعريف الضغوط الإدارية في الأدبيات العلمية بأنها مجموعة العوامل البيئية والتنظيمية التي تؤثر على أداء القادة وتضعهم في مواقف تتطلب اتخاذ قرارات سريعة تحت ظروف معقدة (Kring et al., 2024).

■ المرونة التنظيمية:

تُعرف بأنها قدرة القادة والمؤسسات على التكيف مع التغيرات والتحديات من خلال تطوير استراتيجيات استجابة فعالة تضمن استمرارية الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية (McKinsey, 2021). وتُعتبر المرونة التنظيمية عاملاً وسيطاً مهماً بين الضغوط الإدارية والأداء الوظيفي للقادة.

■ التكيف الإداري:

يُعرف بأنه قدرة القادة على التعامل مع التغيرات المفاجئة داخل بيئة العمل، والاستجابة بمرونة لمتطلبات الوظيفة، مع الحفاظ على مستوى عالٍ من الأداء الوظيفي والاستقرار النفسي (Jones & Taylor, 2022).

■ تقسيم الأجيال المختلفة وفقاً لسنة الميلاد (Baryła-Matejczuk et al., 2024)

الجيل X: (Generation X)

الفترة الزمنية: تقريباً من منتصف الستينيات إلى أوائل الثمانينيات (حوالي 1965-1980).

الخصائص المميزة:

■ شهدوا التحولات التكنولوجية الأولى، مثل ظهور الحواسيب الشخصية.

- يميلون إلى الاستقلالية والاعتماد على الذات.
- يرون أن التصدي للضغوط أمر لا مفر منه، حيث يعتبرون أن التعرض للضغوط بين الحين والآخر أمر صحي يساعد في بناء مناعة قيادية، مما يُمكنهم من التكيف مع التحديات التنظيمية بشكل أكثر كفاءة.
- يؤمنون بأن تجربة العمل في ظروف صعبة تعزز من مهاراتهم في التعامل مع التحديات المستقبلية، وهو ما يجعلهم أكثر استعدادًا لمواجهة الأزمات المهنية بثقة ومرونة.

الجيل Y (جيل الألفية - Millennials):

الفترة الزمنية: تقريبًا من أوائل الثمانينيات إلى منتصف التسعينيات (حوالي 1981-1996).

الخصائص المميزة:

- نشأوا خلال تطور التكنولوجيا والإنترنت، مما أثر على أسلوب تفكيرهم وتفاعلهم مع بيئات العمل.
- يُفضلون العمل الجماعي والتواصل المستمر، ويبحثون عن تحقيق الذات والتطور المهني السريع.
- يشبهون بشكل كبير جيل X، خاصة الفئة المتأخرة "الأكبر سنًا منهم"، حيث يمتلكون نفس النهج في تحمل المسؤوليات والتكيف مع بيئة العمل.
- مع ذلك، يميل بعضهم إلى تجنب التعرض للضغوط إذا أمكن ذلك، حيث يفضلون البحث عن أساليب بديلة لتخفيف الضغط، مثل استخدام التكنولوجيا لإدارة المهام وتقليل الإرهاق.
- يؤمنون بأن التكنولوجيا يمكن أن توفر حلولًا سريعة وذكية تساعد على تحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة الشخصية، مما يجعلهم أكثر مرونة في التكيف مع بيئات العمل الديناميكية، ولكن مع رغبة في تجنب الضغوط الزائدة كلما كان ذلك ممكنًا.

الجيل Z (Generation Z):

الفترة الزمنية: تقريباً من آخر التسعينات إلى العام 2012 (1997 – 2012)
الخصائص المميزة: يُعرفون بجيل التكنولوجيا، حيث نشأوا في بيئة رقمية متطورة، مما جعلهم أكثر اعتماداً على الأدوات الذكية والتقنيات الحديثة في حياتهم اليومية والمهنية.

- دخل بعضهم سوق العمل بالفعل، في حين أن البعض الآخر بدأ يتقلد مناصب قيادية، خاصة المتأخرين منهم، إذ بلغ أكبرهم الآن 28 عامًا.
- رغم مهاراتهم العالية في التعامل مع التكنولوجيا والابتكار، إلا أنهم أكثر حساسية تجاه الضغوط الإدارية مقارنة بجيل X و Y، حيث يتعرضون لمعدلات توتر أعلى عند مواجهة الضغوط الشديدة.
- يُظهرون ميلاً واضحاً لتجنب الضغوط التنظيمية القوية، إذ يفضلون بيئات عمل مرنة وداعمة نفسياً، مما يجعلهم أقل استعداداً للتعامل مع التحديات التنظيمية التي واجهتها الأجيال السابقة.

2. المفاهيم الإجرائية:

في هذا القسم، يتم تقديم تفسير الباحث الخاص للمفاهيم بحيث يكون ملائماً لموضوع الدراسة الحالي وتطبيقاته في بيئة العمل في شركة عبد اللطيف جميل للسيارات:

- الضغوط الإدارية في سياق الدراسة الحالية تُعرّف على أنها المتغيرات والتحديات التنظيمية التي تؤثر على الأداء الإداري للقادة في شركة عبد اللطيف جميل للسيارات، وتشمل الضغوط الناتجة عن بيئة العمل المتغيرة، المسؤوليات المتزايدة، والتوقعات التنظيمية العالية، والتي تؤثر على عملية اتخاذ القرار والاستجابة للمستجدات.
- المرونة التنظيمية في هذه الدراسة تُعرّف على أنها قدرة قادة الشركة على تطوير استراتيجيات داخلية تمكنهم من التعامل مع الضغوط الإدارية بفعالية، من خلال

إعادة هيكلة أساليب القيادة، وتعزيز القدرات التكيفية لديهم، والاستفادة من الضغوط كأداة لتحفيز الأداء.

- التكيف الإداري في الدراسة الحالية يتمثل في مدى قدرة القادة على التكيف مع التحديات الناتجة عن الضغوط الإدارية، وتطوير مهاراتهم في اتخاذ القرارات والتفاعل مع المتغيرات التنظيمية، بما يضمن استمرار تحقيق الأهداف المؤسسية رغم الضغوط التشغيلية والإدارية.

- مفهوم "لياقة العمل": وهو مفهوم مستوحى من علم النفس الإداري، ويشير إلى قدرة الأفراد على التأقلم مع الضغوط التنظيمية المتزايدة من خلال التعرض المستمر لها، مما يساهم في تطوير قدرتهم على التحمل والتكيف، تمامًا كما تعمل التمارين الرياضية على تعزيز اللياقة البدنية في صالات الرياضة. ويعتمد هذا المفهوم على الفرضية القائلة بأن التعامل المتكرر مع الضغوط الإدارية يساهم في بناء "مناعة تنظيمية" لدى القادة والموظفين، مما يعزز من مرونتهم وقدرتهم على مواجهة تحديات العمل بفعالية وكفاءة أكبر.

- مفهوم المناعة القيادية: يشير إلى القدرة التي يكتسبها القادة بمرور الوقت لمواجهة الضغوط الإدارية والتعامل معها بفعالية، حيث يعمل التعرض المتكرر للضغوط الإدارية بنفس الطريقة التي تعمل بها اللقاحات في الجسم. فعند حقن الجسم بجرعة محسوبة من الفيروس، يتم تحفيز الجهاز المناعي لإنتاج أجسام مضادة، مما يمكنه من التكيف عند مواجهة الفيروس الحقيقي لاحقًا. وبالمثل، فإن التعرض المستمر للضغوط الإدارية يعمل على بناء "مناعة تنظيمية" لدى القادة والموظفين، مما يعزز من مرونتهم ويزيد من قدرتهم على مواجهة التحديات المهنية بفعالية وكفاءة أكبر.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

(مراجعة الأدبيات ذات العلاقة)

تُعد الضغوط الإدارية من أبرز العوامل التي تتفاعل بقوة مع واقع القيادات التنظيمية في البيئات المؤسسية الحديثة. وقد شهد هذا المفهوم تحولاً ملحوظاً في العقود الأخيرة؛ إذ لم يعد يُنظر إلى الضغوط بوصفها عائقاً يُحد من كفاءة الأداء القيادي، بل بات يُنظر إليها في أدبيات الإدارة المعاصرة كعنصر محفّز لإعادة التشكيل، والتطوير، والتعلّم القيادي، متى ما تمت إدارتها بوعي ومرونة.

وتزداد أهمية هذا المنظور في السياقات التنظيمية التي تتسم بتنوع ديموغرافي وجيلي واسع، كما هو الحال في شركة عبد اللطيف جميل للسيارات، حيث يتفاعل قادة من مختلف الأجيال - X و Y و Z - في بيئة ديناميكية تتسم بسرعة التغير وتعدد مصادر الضغط والتوقعات. في مثل هذه البيئات، تظهر الحاجة إلى نماذج قيادية تتسم بالمرونة، قادرة على إعادة توجيه أنماط القيادة حسب الموقف والجيل، وعلى تحويل الضغوط الإدارية إلى مدخلات استراتيجية تُعزز التكيف الإداري بدلاً من أن تُعيقه.

وانطلاقاً من هذا السياق، يستعرض هذا الفصل الخلفية النظرية التي تركز عليها الدراسة من خلال تحليل ثلاث مجموعات مترابطة من المتغيرات: الضغوط الإدارية كمتغير مستقل، ومرونة القيادة التنظيمية كمتغير وسيط، والقدرة على التكيف الإداري كمتغير تابع. ويركز الإطار النظري على عرض نماذج ونظريات تسلط الضوء على التفاعلات المعقدة بين هذه المتغيرات، وتفسّر كيف يمكن للضغوط - في سياق مؤسسي مدروس - أن تُسهم في بناء قيادة أكثر قدرة على التكيف، وأكثر حساسية لاختلافات الفريق، وأكثر استعداداً لمواجهة التحديات التنظيمية.

أولاً: نظرية التحدي والعائق Challenge-Hindrance Stressor Framework

ظهرت نظرية التحدي والعائق بوصفها من النظريات المعاصرة في ميدان السلوك التنظيمي، وقد طوّرها (Cavanaugh et al, 2000) لتقديم فهم أعمق لتأثيرات الضغوط المختلفة في بيئة العمل، ليس فقط من منظورها السلبي، بل مع التمييز بين ما يُمكن أن يكون محفزًا إيجابيًا وما يُمثل عائقًا أمام الأداء والتطور المهني.

تقسم هذه النظرية الضغوط الإدارية إلى نوعين رئيسيين:

ضغوط التحدي: (Challenge Stressors)

وهي الضغوط التي يُنظر إليها على أنها مجهودات ترتبط بتحقيق نتائج إيجابية على مستوى الأداء والنمو الشخصي، مثل ارتفاع عبء العمل، وضيق المواعيد، وزيادة المسؤوليات، والمشروعات ذات الطابع المعقد. تُحفز هذه الضغوط الموظفين وتدفعهم نحو الإبداع والتعلم وتطوير الكفاءة.

ضغوط العائق: (Hindrance Stressors)

وهي الضغوط التي تُعيق التقدم وتُسبب الإحباط، مثل الإجراءات البيروقراطية الزائدة، وغموض الأدوار الوظيفية، وصراعات السلطة، وعدم وضوح المسارات المهنية. ترتبط هذه الضغوط بمشاعر التوتر، وانخفاض الرضا، وتراجع الأداء.

ويستند هذا النموذج إلى أن استجابة الأفراد للضغوط تتأثر بإدراكهم لطبيعتها؛ فإذا ما تم إدراك الضغط كفرصة للتحدي والنمو، فإن تأثيره يكون إيجابيًا. أما إذا تم إدراكه كعائق أو تهديد، فإنه يؤدي إلى نتائج سلبية.

وتكمن أهمية هذه النظرية في ارتباطها الوثيق بهدف هذه الدراسة، حيث تسعى إلى إبراز الأثر الإيجابي للضغوط الإدارية في تعزيز مرونة القيادة وقدرتها على التكيف، لا سيما عند إدارتها بطريقة تُحول الضغوط التنظيمية إلى دوافع للتطور بدلاً من كونها معوقات.

ثانياً: نموذج الازدهار تحت الضغط (Thriving at Work Model)

يُعد نموذج الازدهار تحت الضغط من النماذج الحديثة التي أعادت تعريف العلاقة بين الضغوط المهنية والنمو الوظيفي، حيث يرى أن التعرض لضغوط مهنية معتدلة ضمن بيئة عمل داعمة يمكن أن يكون محفزاً للنمو، والتعلم، والتطور الشخصي والقيادي (Spreitzer et al., 2005).

يرتكز النموذج على مكونين أساسيين يمثلان "الازدهار في العمل":

- **الحياة (Vitality):** الإحساس بالطاقة والنشاط والحماس أثناء العمل، حتى في ظل الضغط.

- **التعلم (Learning):** الإحساس بالتطور المستمر واكتساب مهارات جديدة نتيجة التعرض لتحديات العمل.

ويؤكد هذا النموذج أن وجود ثقافة تنظيمية مشجعة على المبادرة، والتجريب، والتعلم من الخطأ يساهم في تحويل الضغوط من مصدر للإجهاد إلى فرصة للتحفيز والنمو.

وقد دعمت دراسة حديثة (Hu et al., 2022) هذا التوجه، حيث أثبتت أن الازدهار في بيئة العمل لا يزال قائماً على مزيج من الحياة والتعلم، لكن فعاليته تتضاعف حين يُدمج مع أطر تنظيمية تعزز الدعم النفسي والاجتماعي والتواصل المفتوح. وأظهرت الدراسة أن الموظفين الذين تلقوا مستويات معتدلة من الضغط ضمن بيئة تحفز التعلم والانخراط الفعال، أظهروا معدلات أعلى من الأداء الإبداعي والتكيف مع التغيير والالتزام التنظيمي.

ويكتسب هذا النموذج أهمية خاصة في ظل التركيبة الجيلية المتنوعة في بيئة العمل، حيث تشير الدراسات إلى أن الجيل Z و Y على وجه الخصوص يستجيبان بشكل إيجابي للضغوط التي يُنظر إليها كتحديات تطويرية، لا كأعباء سلبية، مما يعزز من قابليتهم للازدهار المهني تحت الضغط.

وترتبط هذه النظرية ارتباطاً مباشراً بمتغير "الضغوط الإدارية" في هذه الدراسة، حيث تدعم الاتجاه القائم على إبراز الأثر الإيجابي للضغوط الإدارية في تعزيز مرونة القيادة التنظيمية والقدرة على التكيف الإداري، لا سيما عندما تكون بيئة العمل مُصممة بطريقة تشجع الحيوية وتمنح القادة حرية اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية، وهو ما يمكن أن يُحدث تحولاً نوعياً في سلوكيات القيادة داخل المنظمات.



ثالثاً: نظرية القيادة الرشيقة (Agile Leadership Theory)

تُعد القيادة الرشيقة من الاتجاهات الحديثة في الفكر القيادي، حيث ظهرت استجابةً للتحديات المتسارعة التي تواجه المنظمات في بيئات ديناميكية ومعقدة. وتُعرّف القيادة الرشيقة بأنها نمط قيادي يقوم على المرونة، والقدرة على التكيف السريع، وتمكين الفرق، والشفافية، والتحسين المستمر. وقد استُلهمت مبادئ هذه النظرية من منهجية "Agile" التي نشأت في مجال تطوير البرمجيات، ثم امتدت إلى النماذج الإدارية والقيادية المعاصرة (Joiner & Josephs, 2007).

تستند هذه النظرية إلى أن القادة الفاعلين في العصر الحديث لا يقتصر دورهم على التخطيط والتنفيذ، بل يجب أن يكونوا قادرين على التفاعل مع التغيير وتوجيه فرق العمل بطريقة تكيفية. وتشمل خصائص القائد الرشيق القدرة على اتخاذ قرارات مرنة، وبناء فرق ذاتية التنظيم، وتعزيز ثقافة التعلم المستمر، والتواصل المفتوح، مع التركيز على تحقيق القيمة بدلاً من الالتزام الجامد بالعمليات.

وترتبط هذه النظرية ارتباطاً مباشراً بمتغير "مرونة القيادة التنظيمية" في هذه الدراسة، حيث تُبين كيف يمكن للضغوط الإدارية، عند مواجهتها بروح رشيقة، أن تكون محفزاً للتجديد والتطور القيادي. كما توضح أهمية امتلاك القائد لرؤية مستقبلية وقدرة على الاستجابة السريعة لتغيرات البيئة التنظيمية، وهو ما يُعد أساساً لتعزيز مرونة القيادة في التعامل مع التحديات، خاصة في بيئات العمل متعددة الأجيال.

رابعاً: نظرية القيادة التكيفية (Adaptive Leadership Theory)

تعرف نظرية القيادة التكيفية القيادة على أنها قدرة القائد على التعرف على التغيرات والضغوط والاستجابة لها بمرونة، موجّهاً فريقه خلال الظروف المعقدة، وذلك عبر وعي سياقي، تواصل فعال، ورغبة مستمرة بالتعلّم (Rachmad, 2022). وتؤكد الأدبيات الحديثة أن السمات الأساسية للقائد التكيفي تشمل المرونة، التفهم، الرؤية المستقبلية، والابتكار، وهي عناصر حاسمة في مواكبة الأزمات وتحويل الضغوط إلى فرص (Sott & Bender, 2025).

وترتبط هذه النظرية ارتباطاً وثيقاً بمتغير "مرونة القيادة التنظيمية" في هذه الدراسة، إذ أنها تُظهر أن القائد التكيفي لا يكتفي بالاستجابة للضغوط الإدارية، بل ينشئ بيئة عمل تدعم الابتكار والتعلّم والتعاون، مما يُعزز قدرة الفريق على التكيف الإداري. هذه المرونة ليست فقط سلوكاً قيادياً، بل منهج يسمح للقائد بتعديل قراراته، وأساليب التواصل بحسب مستوى الضغط والتنوع الجيلي داخل المؤسسة.

خامساً: نظرية القيادة التحويلية الحديثة (Neo-Transformational Leadership Theory)

تُعد نظرية القيادة التحويلية إحدى النظريات المحورية في الفكر الإداري، وقد تطورت في نسختها الحديثة لتأخذ بعين الاعتبار التحولات السريعة في بيئة العمل، والتغيرات الديموغرافية والتقنية، واحتياجات الأجيال الجديدة داخل المؤسسات. وتستند القيادة التحويلية الحديثة إلى المبادئ الأساسية للقيادة التحويلية الكلاسيكية التي قدمها (Bass, 1985)، لكنها تُضيف بُعداً جديداً يُركز على التكيف، والذكاء العاطفي، والاحتواء، والتحفيز القيمي، بما يتناسب مع الواقع التنظيمي المعاصر (Bass & Riggio, 2006).

وفي هذا السياق، يؤكد (Van Knippenberg & Sitkin, 2013) أن النماذج التقليدية للقيادة التحويلية بحاجة إلى مراجعة عميقة، إذ إن كثيراً من الأطر البحثية السابقة أغفلت الطبيعة السلوكية الديناميكية للقائد، ولم تُراعِ اختلاف خصائص الفرق العاملة أو المتغيرات الثقافية والتنظيمية التي تؤثر على فاعلية هذا النمط من القيادة. وبالتالي، فإن النسخة الحديثة من القيادة التحويلية تأتي استجابة لهذه الملاحظات، حيث تؤكد على ضرورة دمج المهارات الاجتماعية والقدرة على التكيف مع التحديات المعاصرة في الأداء القيادي.

ويُظهر القائد الذي يتبع نهج القيادة التحويلية الحديثة قدرة استثنائية على إلهام الأفراد وتوسيع رؤيتهم للمستقبل، وتحفيزهم داخلياً لتجاوز التحديات، والتكيف مع الضغوط من خلال بناء علاقات قائمة على الثقة والتقدير. كما يهتم بإدارة الفروق الجيلية داخل فرق العمل، من خلال اعتماد أساليب قيادية مرنة تُراعي اختلاف القيم والتوقعات بين أجيال X و Y و Z. (Northouse, P. G. 2021)

سادساً: نظرية القدرات التكيفية الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory)

تُعد نظرية القدرات التكيفية الديناميكية من أبرز الأطر النظرية التي تفسر كيفية تكيف المؤسسات مع الضغوط والتغيرات البيئية المستمرة. (Teece, 2007)، وتعرّف القدرات على أنها القدرة المؤسسية على دمج وإعادة تكوين الموارد والكفاءات الداخلية والخارجية لمواجهة البيئات المتغيرة، وتعتمد على ثلاث آليات مترابطة: الاستشعار (Sensing) للفرص والتهديدات، والاقتناص (Seizing) من خلال استجابات قيادية فعالة، وإعادة التهيئة (Reconfiguring) التي تمكن المؤسسة من تعديل مواردها وهياكلها التشغيلية بسرعة.

وقد عززت دراسة (Albannai et al., 2024) أهمية هذه النظرية، من خلال تسليط الضوء على دور القيادة في تحقيق التحول الرقمي المؤسسي من خلال تطوير القدرات الديناميكية الرقمية. حيث أشارت الدراسة إلى أن "القيادة التي تتمتع بقدرات استشعار رقمية ومرونة في إعادة توجيه الموارد الرقمية تسهم بشكل مباشر في تعزيز القدرة المؤسسية على التكيف وتحقيق نتائج استراتيجية طويلة المدى"

وترتبط هذه النظرية ارتباطاً وثيقاً بمتغير "القدرة على التكيف الإداري" في هذه الدراسة، حيث تُبرز كيف يمكن للقيادات المرنة - خاصة تحت الضغط الإداري - أن تُحوّل التحديات التنظيمية إلى فرص لإعادة بناء العمليات والموارد، بما يعزز الأداء المؤسسي ويزيد من جاهزية الفرق للتعامل مع التغيرات. كما أن إدماج هذه النظرية يُضفي بعداً استراتيجياً على الدراسة، من خلال تقديم التكيف الإداري ليس فقط كاستجابة ظرفية، بل كنهج ديناميكي مستمر مدفوع بالقيادة الواعية بالتحول.

1. Job Stress and University Faculty

Members' Life Satisfaction The Mediating Role of Emotional Burnout (Xu & Wang, 2023)

الأهداف:

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير ثلاثة أنواع من ضغوط العمل (الإدارية، التدريسية، والبحثية) على رضا أعضاء هيئة التدريس بالحياة، مع اختبار دور الإرهاق العاطفي كوسيط نفسي في العلاقة بين الضغوط والرضا.

الفرضيات:

- تؤثر ضغوط العمل بأنواعها سلباً على الرفاه المهني والحياتي.
- يلعب الإرهاق العاطفي دور الوسيط بين الضغوط ومستوى الرضا.

مجتمع الدراسة والعينة:

تكوّن مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعات صينية، غير الحاصلين على وظائف دائمة. وقد تم اختيار عينة عشوائية مكوّنة من 400 أستاذ جامعي.

أهم النتائج:

- تبين أن جميع أنواع الضغوط تؤثر سلباً على مستوى الرضا، وكانت الضغوط الإدارية الأكثر تأثيراً سلبياً.
- الإرهاق العاطفي مثل وسيطاً قوياً في هذه العلاقة، حيث أدت الضغوط إلى زيادة الإرهاق العاطفي، والذي بدوره قلل من الرضا الحياتي.

أهم التوصيات:

- ضرورة تقليص الأعباء الإدارية البيروقراطية على الأكاديميين.
- إنشاء برامج دعم نفسي منتظم.
- مراجعة السياسات المؤسسية وتكييفها لتوزيع المهام بشكل أكثر عدالة ومرونة.

الترابط مع الدراسة الحالية:

تُظهر هذه الدراسة أن الضغوط الإدارية تمثل عنصراً رئيسياً في تقويض جودة الحياة والأداء، مما ينسجم مع افتراض الدراسة الحالية بأن الضغوط الإدارية تؤثر على مرونة القيادة وقدرتها على التكيف.

ويرى الباحث:

رغم أن الدراسة أجريت في السياق الأكاديمي، إلا أن نتائجها تُعد مؤشراً عاماً على أهمية معالجة الضغوط الإدارية. لكن غياب متغيرات تنظيمية صريحة (مثل التكيف أو المرونة) يحد من قدرتها على بناء تصور قيادي شامل.

2. Examining the Impact of Work Stress, Work Motivation, and Work Discipline on Employee Performance (Adriansah et al. ,2023)

الأهداف

- دراسة أثر ضغوط العمل على أداء الموظفين في بيئة صناعية.
- تحليل أثر الدافعية والانضباط كعوامل موازنة للضغوط.
- تحديد العلاقة بين المتغيرات الثلاثة (الضغط – الدافعية – الانضباط) على الأداء التنظيمي.

الفرضيات

- تؤثر ضغوط العمل سلبًا على أداء الموظفين.
- للدافعية تأثير إيجابي على الأداء.
- للانضباط تأثير إيجابي على الأداء.
- كل من الدافعية والانضباط يُعدّان العلاقة بين الضغط والأداء.

المجتمع والعينة:

المجتمع: موظفون في مصنع PT XYZ ، وهو أحد المصانع الإنتاجية الإندونيسية.

العينة: 60 موظفًا دائمًا، باستخدام استبيانات تحليل الانحدار المتعدد.

أهم النتائج:

- ضغوط العمل كانت ذات تأثير سلبي واضح على الأداء العام.
- الدافعية والانضباط ساعدا على تخفيف تأثير الضغوط، لكن لم يلغياه بالكامل.
- ارتفاع الضغط دون وجود قيادة أو تحفيز مناسب أدى إلى انخفاض الكفاءة والإنتاجية.

التوصيات:

- إعادة تصميم المهام لتكون أكثر واقعية وأقل تسببًا في الضغط.
- اعتماد أنظمة تحفيزية مستمرة لدعم الموظفين تحت الضغط.
- تعزيز ثقافة الانضباط الذاتي المرتبطة بالثقة والدعم التنظيمي.

ارتباط الدراسة بالدراسة الحالية:

تُظهر هذه الدراسة التأثير السلبي للضغوط في بيئة صناعية، لكنها لم تُدمج عامل القيادة أو التنوع الجيلي في النموذج التفسيري. هذا ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته، عبر فهم كيف تؤثر الضغوط الإدارية إيجابيًا عندما تكون البيئة داعمة والقيادة مرنة، خصوصًا في وجود أجيال مختلفة تتفاعل مع الضغط بطرق متباينة.

ويرى الباحث:

أن هذه الدراسة تُظهر بوضوح أهمية العوامل المساعدة (مثل الدافعية والانضباط) في تخفيف آثار الضغوط. غير أن تجاهل دور القيادة والاختلافات الجيلية في تفسير استجابات الضغط يمثل فجوة علمية تُعالجها الدراسة الحالية من خلال إدراج القيادة التكيفية ومرونة القيادة التنظيمية كوسيط، مع التركيز على قطاع متعدد الأجيال.

3. The Role of Leadership in Promoting Stress Resilience in the Workplace (Tamdjidi, 2023).

الأهداف:

- تحليل دور أنماط القيادة المختلفة في التخفيف من آثار ضغوط العمل على الموظفين.

- دراسة العلاقة بين القيادة المرنة والمرونة النفسية لدى العاملين.

- تقديم نموذج يربط بين الضغط الوظيفي والنتائج النفسية والسلوكية من خلال متغيرات قيادية.

الفرضيات:

- تؤدي القيادة الداعمة إلى زيادة قدرة الموظفين على تحمل الضغوط.

- تقلل القيادة ذات التوجه العاطفي من تأثير الضغط على الأداء.

- العلاقة بين الضغط والمخرجات النفسية تعتمد على نمط القيادة.

المجتمع والعينة:

المجتمع: موظفون في شركات خدمات مهنية (محاسبة واستشارات).

العينة: 127 موظفًا في بيئات مختلفة، تم جمع البيانات عبر استبيانات سلوكيات القيادة والضغط والمرونة النفسية.

أهم النتائج:

- كلما زاد مستوى القيادة الداعمة والمرنة، قلت الآثار السلبية للضغوط.
- الموظفون الذين شعروا بدعم قيادي أظهروا مرونة نفسية واستجابات وظيفية أفضل.
- نمط القيادة له تأثير أكبر من شدة الضغوط نفسها في تحديد الاستجابة.

أهم التوصيات:

- تدريب القادة على مهارات الدعم النفسي والتواصل.
- تفعيل برامج الدعم العاطفي والتنموي داخل بيئة العمل.
- تحويل بيئة الضغط إلى مساحة تحفيزية من خلال تفاعل قيادي فعال.

ارتباط الدراسة بالدراسة الحالية:

هذه الدراسة تقدم دليلاً قوياً على أن القيادة الفعالة قد تُحوّل الضغوط من عبء إلى فرصة، ما يدعم الفرضية بشأن الأثر الإيجابي المحتمل للضغوط الإدارية في ظل وجود مرونة قيادية وتنظيم داعم.

ويرى الباحث:

أن هذه الدراسة تقدم إطاراً قيماً لإعادة التفكير في النظرة السلبية للضغوط، وتفتح الباب لفهم أعمق لتفاعل الضغط مع نمط القيادة. إلا أنها لم تتناول الاختلافات الجيلية ولا القيادة التكيفية كنموذج محدد. ومن هنا تنبع أهمية الدراسة الحالية في تقديم تصور تكاملي يجمع بين الضغوط الإدارية، والقيادة التكيفية، والتنوع الجيلي، ومدى تأثيرهم في مرونة القيادة والتكيف الإداري.

4. The relationship between personality traits such as hardiness and perfectionism with stress and psychosomatic symptoms: A cross-sectional study among nurses in Iran. (Dehkordi& Fathabadi, 2017)

الأهداف:

- تحليل العلاقة بين الصلابة النفسية والكمالية من جهة، وبين الضغوط النفسية والأعراض النفسو جسمية من جهة أخرى.
- تقييم أثر السمات الشخصية في استجابة الأفراد للضغوط المهنية، خصوصاً في قطاع الرعاية الصحية.
- تقديم نموذج يتوقع الضغوط والأعراض من خلال تحليل السمات النفسية للعاملين.

الفرضيات:

- توجد علاقة سلبية بين الصلابة النفسية ومستوى الضغوط.
- توجد علاقة إيجابية بين الكمالية المرضية ومستوى الضغوط والأعراض النفس جسمية.
- السمات الشخصية تؤثر في استجابة الفرد للضغوط المهنية.

المجتمع والعينة:

المجتمع :ممرضات يعملن في مستشفيات تعليمية في إيران.

العينة 175 :ممرضة تم اختيارهن عشوائياً، باستخدام استبيانات مقننة لقياس الكمالية والصلابة النفسية والضغط والأعراض النفس جسمية.

أهم النتائج

- أظهرت النتائج أن الصلابة النفسية تقلل من تأثير الضغوط على الصحة النفسية.
- الكمالية المرضية زادت من شدة الضغوط والأعراض المصاحبة لها.
- استجابة الأفراد للضغط ليست موحدة، بل تعتمد على السمات الشخصية.

أهم التوصيات:

- دعم برامج التمكين النفسي وزيادة الصلابة النفسية في بيئات العمل.
- تدريب العاملين على تقنيات إدارة الضغوط وتخفيف الكمالية المفرطة.
- تضمين تقييم السمات النفسية ضمن سياسات التوظيف والتطوير المهني.

ارتباط الدراسة بالدراسة الحالية:

بينما تركز هذه الدراسة على سمات الفرد النفسية في التفاعل مع الضغط، إلا أنها تفتح المجال لفهم أوسع حول كيف يمكن للعوامل الشخصية والتنظيمية أن تعدل من تأثير الضغوط. ويُعد هذا تمهيداً لفكرة الدراسة الحالية بأن الضغوط الإدارية ليست دائماً سلبية، بل يمكن توجيهها نحو نتائج إيجابية في بيئة تتسم بالقيادة المرنة والتنوع الجيلي.

ويرى الباحث:

أن هذه الدراسة تُبرز أهمية إدراك الفروق الفردية في الاستجابة للضغط، وهو ما يعزز منطق بحثه القائم على اعتبار الضغوط الإدارية فرصة للنمو عند توافر ظروف قيادية وتنظيمية داعمة. كما يشير إلى أن القيادة التكيفية يُمكن أن تلعب دوراً مشابهاً لدور "الصلابة النفسية" على المستوى الفردي، مما يدعم النموذج النظري للدراسة الحالية.

5. الصلابة النفسية كمتنبئ بالضغط النفسية لدى الأطباء والممرضين خلال جائحة كورونا في الأردن (Bani Mostafa, 2023)

الأهداف:

- قياس مستوى الضغوط النفسية لدى الكوادر الطبية في أثناء الجائحة.
- التعرف على تأثير الصلابة النفسية كعامل وقائي ضد الضغوط.
- تقديم تدخلات نفسية محتملة لدعم الطواقم الصحية.

الفرضيات:

- الصلابة النفسية تنبئ بانخفاض مستوى الضغوط النفسية.
- الضغوط تختلف حسب الجنس والوظيفة والمستوى المهني.

المجتمع والعينة:

المجتمع: أطباء وممرضون في الأردن خلال فترة جائحة كورونا.

العينة: 180 مشاركاً، تم اختيارهم من مستشفيات مختلفة.

النتائج:

- ارتفاع الصلابة النفسية كان مرتبطاً بانخفاض الضغوط النفسية.
- الضغوط أعلى لدى الإناث والعاملين في الطوارئ.

التوصيات:

- تصميم برامج تدريبية لتعزيز الصلابة النفسية.
- توفير دعم نفسي ميداني أثناء الأزمات الصحية.

الارتباط بالدراسة الحالية:

توفر هذه الدراسة نموذجًا لفهم كيف يمكن للضغوط أن تتحول إلى محفز للنمو عبر تعزيز السمات الوقائية، وهو ما يدعم الفرضية الإيجابية في الدراسة الحالية إذا تم تهيئة بيئة قيادية وتنظيمية داعمة.

ويرى الباحث:

أن هذه الدراسة تؤكد أن الضغط ليس عامل هدم بالضرورة، بل قد يكون عامل تطوير في حال توافر أدوات نفسية أو تنظيمية داعمة مثل القيادة التكميلية التي يركز عليها الباحث في هذه الدراسة.

6. استكشاف تأثير الأحداث الحياتية المجهدة على جودة الحياة: صنع المعنى وإعادة بناء السرد (Kring et al., 2024)

الأهداف:

- استكشاف كيفية تأثير الضغوط الكبرى على جودة الحياة.
- دراسة دور "إعادة بناء السرد" كآلية تكيف نفسي.

الفرضيات:

- وجد علاقة عكسية بين الأحداث المجهدة وجودة الحياة.
- السرد التكيفي يخفف من أثر الضغط النفسي.

المجتمع والعينة:

- 150 مشاركًا من خلفيات متنوعة مروا بأحداث حياتية شديدة (وفاة، فقدان، طلاق...).

النتائج:

- الأفراد القادرون على إعادة تأطير الحدث الضاغط أظهروا مستوى أفضل من التكيف النفسي.
- العلاقة بين الضغط والجودة النفسية تتأثر بالإدراك الداخلي.

التوصيات:

- تدريب الأفراد على تقنيات إعادة بناء السرد والمعنى.
- دعم الصحة النفسية في مؤسسات العمل والمؤسسات التعليمية.

الارتباط بالدراسة الحالية:

تُظهر كيف يمكن للضغوط أن تتحول إلى محفزات إيجابية حين تُعاد صياغتها أو تُدار بوعي، وهو جوهر ما تحاول الدراسة الحالية إثباته من خلال القيادة التكميلية.

ويرى الباحث:

أن هذه الدراسة تدعم النموذج المعرفي الذي يعتمد على إعادة تفسير الضغوط، مما يعزز أهمية التعامل القيادي الذكي في تحويل الضغوط الإدارية إلى فرص للتطور التنظيمي.

7.Examining The Impact of Work Stress, Work Motivation, And Work Discipline on Employee Performance (**Adriansah et al., 2023**)

الأهداف:

- تحليل أثر ضغوط العمل على أداء الموظفين.
- تقييم تأثير الدافعية والانضباط الوظيفي على الأداء.
- دراسة العلاقة التفاعلية بين الضغط، الدافعية، والانضباط وتأثيرهم على كفاءة العمل.

الفرضيات:

- ضغوط العمل تؤثر سلبًا على أداء الموظفين.
- الدافعية الوظيفية تؤثر إيجابيًا على الأداء.
- الانضباط المهني يعزز من مستوى الأداء.
- الدافعية والانضباط يعدّلان من العلاقة بين الضغوط والأداء.

المجتمع والعينة:

- المجتمع: موظفو مصنع إنتاج صناعي (PT XYZ) في إندونيسيا.
- العينة 60: موظفًا دائمًا، تم اختيارهم عشوائيًا، وتم استخدام استبيانات تحليلية كمية

أهم النتائج:

- ضغوط العمل لها تأثير سلبي مباشر على الأداء، خاصة إذا كانت مستمرة ودون دعم تنظيمي.
- الدافعية والانضباط الوظيفي ساعدا جزئياً في تخفيف آثار الضغوط.
- الأداء كان أفضل لدى الموظفين ذوي الانضباط العالي رغم وجود ضغط وظيفي.

أهم التوصيات:

- تقليل حجم المهام الزائدة وتجنب الضغوط غير الضرورية.
- تفعيل برامج تحفيز الموظفين لتحسين استجابتهم للضغوط.
- تعزيز ثقافة الانضباط المهني المستندة إلى بيئة عادلة وداعمة.

الارتباط بالدراسة الحالية:

تُعد هذه الدراسة ذات صلة مباشرة بمتغير "الضغوط الإدارية" ، لكنها ركزت على الأثر السلبي للضغط في ظل غياب قيادة مرنة، بينما تسعى الدراسة الحالية إلى توضيح الأثر الإيجابي المحتمل عندما تكون الضغوط مصحوبة بقيادة تكيفية ومرنة تنظيمية.

يرى الباحث:

أن هذه الدراسة تدعم الفرضية القائلة بأن الضغوط لا تكون دائماً مدمرة، وأنها قد تتحول إلى محفز للإنجاز إذا ما وُجدت ظروف قيادية وتنظيمية مناسبة. ولهذا، فإن بحثه يسعى لسد الفجوة عبر دمج متغيري "مرونة القيادة" و"التنوع الجيلي" في تفسير العلاقة بين الضغوط الإدارية والتكيف الإداري.

8.The Role of Leadership in Promoting Stress Resilience in the Workplace. (Tamdjidi, 2023).

الأهداف:

- فحص دور أنماط القيادة المختلفة في دعم المرونة النفسية في بيئة العمل.
- تقييم كيفية تفاعل الموظفين مع ضغوط العمل بناءً على نمط القيادة الذي يتعرضون له.
- تقديم نموذج تفسيري يربط بين أسلوب القيادة والنتائج السلوكية والنفسية للموظفين تحت الضغط.

الفرضيات:

- القيادة الداعمة تعزز قدرة الموظفين على الصمود في وجه الضغوط.
- نمط القيادة يؤثر في العلاقة بين الضغوط النفسية ومستوى الأداء أو التكيف.
- المرونة النفسية تكون أعلى لدى الموظفين العاملين تحت قيادة فعالة وتشاركية.

المجتمع والعينة:

- المجتمع: موظفون في شركات خدمات مهنية متعددة الجنسيات.
- العينة 127: موظفًا من مستويات وظيفية مختلفة (مبتدئين، مشرفين، مدراء).
- تم استخدام استبيانات لقياس الضغوط، سلوكيات القيادة، والمرونة النفسية، وتحليلها باستخدام تقنيات إحصائية.

أهم النتائج:

- الموظفون الذين شعروا بوجود قيادة داعمة ومرنة أظهروا قدرة أكبر على مقاومة الضغوط والتكيف.
- تأثير القيادة كان أقوى من تأثير شدة الضغوط نفسها، أي أن القيادة الجيدة تخفف من آثار الضغط.
- نمط القيادة التشاركية أدى إلى تحسن في العلاقات الشخصية والرضا الوظيفي حتى تحت ضغط عالٍ.

أهم التوصيات:

- تطوير مهارات القادة في الدعم العاطفي، والتواصل، والاستجابة للأزمات.
- تفعيل برامج التمكين القيادي وتشجيع ثقافة التغذية الراجعة المفتوحة.
- التركيز على خلق بيئة قيادية تُشعر الموظف بالأمان النفسي.

الارتباط بالدراسة الحالية:

تدعم هذه الدراسة الفرضية الأساسية في الدراسة الحالية، حيث تبرز أن الضغوط الإدارية لا تؤدي بالضرورة إلى نتائج سلبية، بل إن القيادة التكيفية والمرنة يمكن أن تُحوّل الضغط إلى محفز للنمو والتحسين التنظيمي، خصوصًا إذا كان القائد مدركًا للفروقات بين الأجيال المختلفة في استجابتهم للضغط.

ويرى الباحث:

أن الدراسة توفر أساسًا قويًا لإعادة النظر في العلاقة التقليدية بين الضغط والنتائج التنظيمية. ومن خلال دمج مفهوم "مرونة القيادة التنظيمية" مع "التنوع الجيلي" في مؤسسات مثل شركة عبد اللطيف جميل، يمكن بناء نموذج جديد يُظهر كيف تتحوّل الضغوط الإدارية من تهديد إلى فرصة عبر القيادة الواعية والبيئة التنظيمية المتكيفة.

9. Adaptive Leadership, Organizational Resilience and the Mediating Effect of Change Management Amid Egyptian Academia Crises. (Dajani, 2022).

الأهداف:

- استكشاف العلاقة بين القيادة التكيفية والمرونة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي بمصر خلال الأزمات.
- فحص الدور الوسيط الذي تلعبه إدارة التغيير في تعزيز أثر القيادة التكيفية على المرونة.
- تقديم نموذج تطبيقي يمكن الاستفادة منه في مؤسسات أخرى تمر بظروف مشابهة.

الفرضيات:

- تؤثر القيادة التكيفية إيجابياً على المرونة التنظيمية في الأزمات.
- تُعد إدارة التغيير متغيراً وسيطاً بين القيادة والمرونة التنظيمية.
- كلما زادت مرونة القائد، زادت قدرة المؤسسة على التكيف والتعافي من الأزمات.

المجتمع والعينة:

المجتمع: أعضاء هيئة تدريس، إداريون، وقيادات في جامعات مصرية حكومية وخاصة.

العينة: 260 مشاركاً تم اختيارهم باستخدام العينة الطبقية العشوائية.

تم استخدام استبيانات إلكترونية ذات صدق وثبات عالي.

أهم النتائج:

- وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التكميفية والمرونة التنظيمية.
- أظهرت إدارة التغيير دوراً وسيطاً جزئياً في تلك العلاقة.
- أكدت الدراسة أهمية القيادة التكميفية في ظل الأزمات مثل جائحة كورونا لضمان استمرارية الأداء ومرونة التكيف.

أهم التوصيات:

- تدريب القيادات الأكاديمية على مفاهيم القيادة التكميفية والتفاعل الاستراتيجي مع التغيير.
- ترسيخ ثقافة التعلم التنظيمي المستمر وتعزيز الثقة في الفرق.
- ضرورة الاستثمار في إدارة التغيير المؤسسي كأساس لبناء المرونة.

الارتباط بالدراسة الحالية:

تتفق هذه الدراسة مع الفرضية الأساسية للدراسة الحالية، حيث تشير إلى أن القيادة التكيفية تُعد عاملاً رئيسياً في تعزيز مرونة المنظمات تحت الضغوط الإدارية. وهي تدعم التصور بأن مرونة القيادة التنظيمية تُعد وسيطاً أساسياً يفسر العلاقة بين الضغط والتكيف داخل المؤسسات.

يرى الباحث:

أن ما يميز هذه الدراسة هو تركيزها على بيئة واقعية (الأكاديمية المصرية) تمر بتقلبات مشابهة لما تعانيه شركات القطاع التجاري، مثل عبد اللطيف جميل للسيارات. ومن ثم، يمكن إسقاط النموذج المقترح على سياقات مشابهة بشرط مراعاة الاختلافات الثقافية والتنظيمية، وهو ما تسعى الدراسة الحالية لتفسيره عبر دمج متغيرات مثل التنوع الجيلي في التفاعل مع القيادة والضغط.

10. Leadership–Resilience: Building Organizational Robustness Through Strategic Adaptability. (Saraswathi et al., 2023)

الأهداف:

- دراسة تأثير أنماط القيادة (وخاصة التكيفية والتحويلية) في تعزيز المرونة التنظيمية.
- تحليل الدور الذي تلعبه القيادة في استباق التحديات والاستجابة بفعالية للضغوط المفاجئة.
- اقتراح إطار استراتيجي لتعزيز القدرة المؤسسية على التأقلم والتعافي في بيئات معقدة.

الفرضيات:

- أنماط القيادة المرنة تعزز مباشرة مرونة المؤسسة في مواجهة الأزمات.
- القادة القادرون على التكيف وتوجيه فرقهم يدعمون الاستجابة السريعة.
- توجد علاقة إيجابية بين قدرة القائد على التكيف واستدامة المؤسسة في بيئات غير مستقرة.

المجتمع والعينة:

المجتمع: شركات صناعية وتكنولوجية في جنوب الهند.

العينة 152: موظفًا في مناصب قيادية ومتوسطة، باستخدام استبيانات تم تحليلها إحصائيًا بطريقة SEM.

أهم النتائج:

- هناك ارتباط قوي بين القيادة التكيفية والمرونة المؤسسية، خاصة في القطاعات التي تواجه تغيرات متسارعة.
- القادة المرنون لديهم القدرة على توجيه فرق العمل تحت الضغط مع الحفاظ على الأداء والاستقرار.
- سلوكيات القيادة الاستشرافية والتحفيزية أسهمت في رفع جاهزية الفرق لمواجهة الأزمات.

أهم التوصيات:

- تصميم برامج إعداد قيادي تركز على المرونة الاستراتيجية والقيادة التكيفية.
- إدماج مبادئ المرونة في ثقافة المنظمة على مستوى السياسات والإجراءات.
- تعزيز المساءلة الجماعية والتمكين الذاتي لدى الموظفين لمواجهة المواقف المتغيرة.

الارتباط بالدراسة الحالية:

تُعد هذه الدراسة من أهم المراجع الداعمة للدراسة الحالية، حيث أثبتت أن مرونة القيادة هي الجسر الحقيقي بين الضغوط التنظيمية وقدرة المؤسسة على التكيف والاستمرار. وتؤكد النتائج أن القيادة الواعية بالسياق، وخاصة مع تنوع الفريق وتفاوت استجابتهم للأزمات، يمكن أن تحول التهديدات إلى فرص.

يرى الباحث:

أن هذه الدراسة تسهم في تأكيد فرضية أن المرونة التنظيمية لا تنشأ من السياسات فقط، بل من سلوك القادة أنفسهم، خاصة في بيئات معقدة. كما أن الربط بين القيادة والتحول السريع في القرار داخل السياق الصناعي يفتح المجال لدراسة التفاعل مع الضغوط الإدارية من منظور إيجابي، خصوصًا في بيئات متعددة الأجيال.

11. Building up Resilience and Effective Leaders in the Workplace: A Cross-Cultural Analysis. (Yu et al., 2021)

الأهداف:

- دراسة العلاقة بين مرونة القيادة ومستوى الاستجابة المؤسسية للأزمات.
- تحليل تأثير الثقافة التنظيمية والأسلوب القيادي على المرونة الفردية والجماعية داخل المؤسسة.
- مقارنة بين ممارسات القيادة في السياقات الشرقية والغربية في التعامل مع الضغوط والاضطرابات.

الفرضيات:

- توجد علاقة موجبة بين القيادة التكيفية والمرونة التنظيمية.
- الثقافة التنظيمية المرنة تعزز فعالية القيادة خلال الأزمات.
- المرونة المؤسسية تنشأ من تفاعل القيادة والسياق الثقافي وليس من القائد فقط.

المجتمع والعينة:

- المجتمع: شركات متعددة الجنسيات في كوريا الجنوبية والولايات المتحدة.
- العينة 210 مشاركًا (قادة وموظفين) تم استهدافهم من خلال استبيانات موحدة وتحليلها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM).

أهم النتائج:

- القيادة الفعالة كانت عاملاً حاسماً في تعزيز المرونة التنظيمية في كلا السياقين، مع فروق ثقافية طفيفة.
- أظهرت الشركات التي تتبنى ثقافة قيادية مرنة قدرة أكبر على الصمود أمام الأزمات مثل جائحة COVID-19.
- الموظفون تحت قيادات تكيفية أظهروا مستوى أعلى من التزام العمل والمرونة النفسية.

أهم التوصيات:

- تطوير مهارات القادة في التكيف، المرونة العاطفية، والتواصل متعدد الثقافات.
- إدراج مفاهيم المرونة ضمن مؤشرات الأداء المؤسسي.
- دعم بناء ثقافة تنظيمية مرنة ومتجددة، تعزز من الابتكار والجاهزية.

الارتباط بالدراسة الحالية:

تُعزز هذه الدراسة فرضية الدراسة الحالية بأن المرونة القيادية ليست فقط عاملاً مساعداً، بل هي عنصر جوهري في إدارة الضغوط التنظيمية بنجاح، خصوصاً عندما تتعدد الفئات الجيلية داخل المؤسسة. كما أنها توضح أن تفاعل القيادة مع السياق الثقافي والتنوع البشري داخل الفرق يزيد من فاعلية التكيف المؤسسي.

ويرى الباحث:

يرى الباحث أن هذه الدراسة تدعم الرؤية بأن تعدد الأجيال في بيئات العمل المعاصرة يتطلب قيادة مرنة تعترف بالاختلافات وتستثمرها، وهو ما يسهم في بناء منظمات قادرة على امتصاص الصدمات وتحويلها إلى فرص. ولهذا فإن إدماج "مرونة القيادة التنظيمية" كمتغير وسيط في النموذج المقترح للبحث يُعد مبرراً نظرياً وعملياً قوياً.

12. Building Organizational Adaptive Capacity in the Face of Crisis: Lessons from a Public Sector Case Study. (Cedergren & Hassel, 2024)

الأهداف:

- تحليل كيفية قيام القيادات المؤسسية ببناء القدرة التكيفية التنظيمية خلال الأزمات.
- دراسة التفاعل بين أنماط القيادة والمرونة التنظيمية في مؤسسات القطاع العام.
- تحديد العوامل التي تعزز من جاهزية المنظمات للتعامل مع الأزمات بشكل مرن ومنظم.

الفرضيات:

- القيادة التنظيمية الواعية تعزز من المرونة المؤسسية في مواجهة الأزمات.
- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار تسهم في زيادة التكيف المؤسسي.
- التنسيق بين الوحدات الداخلية واستيعاب التغيرات يدعمان الاستجابة السريعة.

المجتمع والعينة:

- المجتمع: موظفون ومدراء في مؤسسة حكومية كبرى في السويد تعمل في مجال الحماية المدنية وإدارة الطوارئ.
- العينة 42 مشاركًا (قيادات تشغيلية وإستراتيجية) تمت مقابلتهم عبر منهج نوعي باستخدام تحليل المحتوى.

أهم النتائج:

- القيادة المرنة كانت العامل المحوري في تجاوز الأزمة بسرعة وكفاءة.
- وجود "هيكل قيادة لامركزي" ساعد في تسريع اتخاذ القرار وتعزيز التكيف المحلي.
- "وعي القادة بطبيعة الأصول" (Asset literacy) ساهم في تحسين توزيع الموارد والاستجابة السريعة.

أهم التوصيات:

- تدريب القادة في القطاع العام على التفكير الاستباقي وإدارة التوتر التنظيمي.
- توثيق وتكرار الممارسات الناجحة لبناء التكيف التنظيمي.
- دعم بيئة اتخاذ قرار مرنة تعتمد على تحليل المخاطر والسياسات المحلي.

الارتباط بالدراسة الحالية:

هذه الدراسة تُظهر بوضوح أن القيادة التكيفية تُمثل حلقة الوصل الحاسمة بين الضغط والاستجابة المؤسسية، وهو ما يعزز متغير الدراسة الوسيط (مرونة القيادة التنظيمية). كما أن التركيز على "وعي الأصول" يعكس بعدًا معرفيًا مهمًا يمكن إسقاطه على بيئات مثل شركة عبد اللطيف جميل.

ويرى الباحث:

أن هذه الدراسة توفر فهمًا عمليًا لكيفية تجسيد المرونة القيادية في مؤسسات عامة، مما يمنح نموذجًا قابلاً للتطبيق في القطاع الخاص كذلك، خاصة في السياقات التي تتطلب استجابات سريعة في بيئات متعددة الأجيال والضغط. وهي تدعم الافتراض بأن المرونة التنظيمية تبدأ من "القيادة" وليست مجرد نتيجة تنظيمية لاحقة.

13. Generational Diversity and Team

Innovation: The Roles of Conflict and Shared

Leadership. (Wang & Duan, 2024)

الأهداف:

- دراسة تأثير التنوع الجيلي على الإبداع داخل فرق العمل.
- تحليل كيف تؤثر القيادة المشتركة (Shared leadership) على إدارة الصراعات وتحويلها إلى فرص إنتاجية.
- فحص العلاقة بين نمط القيادة المتقاسم والمرونة في التعامل مع الخلافات بين أعضاء الفريق من أجيال مختلفة.

الفرضيات:

- التنوع الجيلي يؤدي إلى صراعات داخل الفريق ما لم يُدار بفعالية.
- القيادة المشتركة تخفف من حدة الصراعات وتعزز التعاون والإبداع.
- المرونة القيادية (Shared & distributed leadership) ترفع أداء الفرق متعددة الأجيال.

المجتمع والعينة:

المجتمع: فرق عمل في شركات تكنولوجيا واتصالات في الصين.

العينة: 45 فريقًا (ما يعادل 270 مشاركًا)، تضم أعضاء من أجيال X و Y

و Z، تم جمع البيانات عبر استبيانات وتحليلها باستخدام تحليل المسار.

أهم النتائج:

- وجود فروقات ملحوظة في أساليب التواصل والتوقعات بين الأجيال أدى إلى صراعات داخل الفرق.
- الفرق التي مارست القيادة المشتركة أظهرت قدرة أكبر على التكيف والعمل الجماعي.
- الإبداع المؤسسي كان أعلى عندما قاد الفريق قائد (أو أكثر) يتمتع بالمرونة وفهم الاختلافات الجيلية.

أهم التوصيات:

- تدريب القيادات على مهارات القيادة المشتركة واحتواء التنوع داخل الفرق.
- تمكين فرق العمل من ممارسة قرارات جماعية وتحمل المسؤوليات بشكل مرن.
- تصميم هياكل تنظيمية تدمج الجيل Z مع كبار السن من خلال الحوار والتعلم المشترك.

الارتباط بالدراسة الحالية:

تؤكد هذه الدراسة أهمية تضمين مفهوم مرونة القيادة التنظيمية في النموذج البحثي، خصوصًا في بيئة متنوعة من حيث الأعمار. كما توضح كيف يمكن للقيادة المشتركة أن تكون آلية فعّالة لاحتواء الضغوط الناتجة عن الفروقات الجيلية، وتحويلها إلى قوة ابتكار وتكيف داخل المؤسسة، وهو ما يتقاطع بدقة مع أهداف الدراسة الحالية في شركة عبد اللطيف جميل.

ويرى الباحث:

أن مفهوم القيادة المشتركة لا يتعارض مع الهياكل التقليدية، بل يكملها، خصوصًا عندما يكون الفريق متنوعًا من حيث الأجيال. وبالتالي، فإن مرونة القيادة في هذه الحالة لا تقتصر على الاستجابة للأزمات، بل تمتد إلى إدارة التنوع البشري بوصفه موردًا لا تهديدًا.

14. أثر المرونة الاستراتيجية في تقليل الصراع التنظيمي – دراسة ميدانية في عدد من الشركات الصناعية العراقية. (فرهود & عبد، 2024)

الأهداف:

- التعرف على دور المرونة الاستراتيجية في التعامل مع التحديات الداخلية والصراعات التنظيمية.
- تحليل أثر مكونات المرونة (الاستباقية، التكيف، المرونة الهيكلية) في تقليل حدة الخلافات داخل بيئة العمل.
- تقديم إطار مفاهيمي لتفعيل المرونة داخل المؤسسات الصناعية.

الفرضيات:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية وتقليل الصراعات التنظيمية.
- كلما زاد مستوى المرونة، كلما قلّ تأثير الضغوط والصراعات على فرق العمل.
- بعض مكونات المرونة (كالاستباقية) تؤثر أكثر من غيرها في التكيف مع الصراع.

المجتمع والعينة:

- المجتمع: شركات صناعية عراقية خاصة.
- العينة: 160 موظفًا إداريًا وتنفيذيًا، تم جمع البيانات عبر استبيانات مقننة وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية متعددة.

أهم النتائج:

- المرونة الاستراتيجية تؤدي دورًا فاعلاً في خفض مستوى الصراع داخل المنظمات.
- وجود علاقة إيجابية بين المرونة وتماسك الفرق، خاصة في ظل الضغوط.
- التكيف السريع للقادة مع المتغيرات ساهم في تخفيف حدة الخلافات التنظيمية.

أهم التوصيات:

- ضرورة تبني ثقافة تنظيمية مرنة تعزز من الاستجابة السريعة للتغيير.
- تدريب القادة على التفكير الاستراتيجي تحت الضغط.
- تعزيز أدوات التحليل المبكر للمخاطر والصراعات قبل تفاقمها.

الارتباط بالدراسة الحالية:

رغم أن هذه الدراسة تناولت "المرونة الاستراتيجية"، إلا أنها تتقاطع عملياً مع مفهوم مرونة القيادة التنظيمية من حيث المبدأ والسلوك، خصوصاً في إدارة الصراعات والضغوط الداخلية. وهي تعزز الفرضية القائلة بأن المرونة التنظيمية المدفوعة بقيادة استباقية تُمثّل وسيلة ناجحة لتحويل الضغط إلى إنتاجية، وهو صلب المذكورة في الرسالة.

ويرى الباحث:

أن توسيع مفهوم "المرونة" ليشمل القيادة، الفكر، والهياكل التنظيمية يمثل تطوراً ضرورياً في بيئات العمل المتغيرة، وخاصة في قطاعات تجارية مثل قطاع السيارات في المملكة. وبالتالي، تُعد هذه الدراسة مكملّة للرؤية التي يسعى البحث لإبرازها في ربط الضغوط الإدارية بالمرونة والتكيف من خلال قيادة فاعلة.

15.Multigenerational Workforce and Organizational Performance: A Convergent Analysis. (Chiwisa & Mpundu, 2024)

الأهداف:

- تحليل تأثير تنوع الأجيال في بيئة العمل على أداء المنظمات.
- فحص كيفية استجابة القيادات التنظيمية للتنوع الجيلي من خلال تبني استراتيجيات مرنة.
- اقتراح نموذج قيادي يعزز التكامل بين الأجيال ويرفع من مرونة المنظمات.

الفرضيات:

- التنوع الجيلي يؤثر على الأداء التنظيمي بصورة إيجابية أو سلبية وفقًا لطبيعة القيادة.
- القيادة المرنة تلعب دورًا وسطيًا في تحويل التباين الجيلي إلى أداة تطوير.
- توجد علاقة موجبة بين المرونة القيادية والتكيف بين أعضاء الفريق من أجيال مختلفة.

المجتمع والعينة:

- المجتمع: شركات صناعية كبرى في زامبيا ومالاوي.
- العينة 210 موظفًا يمثلون أجيال X و Y و Z، من مختلف المستويات الإدارية، تم استخدام أدوات كمية ونوعية في جمع البيانات (استبيانات + مقابلات).

أهم النتائج:

- وجود تحديات ملحوظة في التفاهم بين الأجيال، أثّرت على التعاون داخل الفرق.
- المؤسسات التي اعتمدت على قيادة مرنة شهدت تحسناً كبيراً في الأداء والاندماج الوظيفي.
- فهم القادة لاحتياجات الأجيال المختلفة عزّز من التكيف المؤسسي وخفف من أثر الفروقات.

أهم التوصيات:

- تدريب القادة على إدارة التنوع الجيلي عبر أنماط قيادية تكيفية.
- إشراك الأجيال المختلفة في اتخاذ القرار لخلق بيئة أكثر شمولاً.
- تبني هياكل تواصل مرنة تقلل الفجوات الثقافية والمهنية بين الموظفين.

الارتباط بالدراسة الحالية:

تؤكد هذه الدراسة صحة الفرضية التي تنطلق منها الدراسة الحالية، وهي أن مرونة القيادة التنظيمية تُعد عنصراً حاسماً في بيئات العمل متعددة الأجيال، خاصة في القطاعات التجارية. كما توضح كيف أن القيادة الواعية يمكنها احتواء الضغوط الإدارية الناتجة عن اختلاف القيم والتوقعات بين الأجيال وتحويلها إلى فرص تناغم وتطور مؤسسي.

ويرى الباحث:

أن هذه الدراسة تبرز أهمية تبني قيادة مرنة تراعي البعد الجيلي في المؤسسات الحديثة، وتدعو إلى إدماج هذا البعد في نماذج القيادة المرنة لضمان قدرة المؤسسات على التكيف المستدام مع تحديات الموارد البشرية المتغيرة. وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى تعزيزه من خلال دمج متغيري الضغوط والمرونة في سياق جيلي.

16. دور تقنيات بناء المرونة في تطوير العمليات الإدارية وإدارة الأداء من وجهة نظر الكادر الإداري في جامعة تبوك. (الفواز، 2024)

الأهداف:

- قياس أثر تطبيق تقنيات المرونة المؤسسية على تطوير العمليات الإدارية في الجامعة.
- التعرف على دور القيادة في تفعيل هذه التقنيات وتحقيق تكيف تنظيمي مستدام.
- تقديم تصور شامل حول العلاقة بين المرونة المؤسسية وفعالية الأداء الإداري.

الفرضيات:

- توجد علاقة إيجابية بين تطبيق تقنيات المرونة وتحسين الأداء المؤسسي.
- القيادة الواعية والمتجاوبة تسهم في رفع كفاءة هذه التقنيات.
- البيئة الإدارية الداعمة تُعد شرطاً أساسياً لتحقيق مرونة تنظيمية فعالة.

المجتمع والعينة:

- المجتمع: الكادر الإداري والأكاديمي بجامعة تبوك في المملكة العربية السعودية.
- العينة 132: موظفًا إداريًا تم اختيارهم عشوائيًا.

- استخدمت الدراسة أداة استبانة وتم تحليل النتائج باستخدام برنامج SPSS.

أهم النتائج:

- وجود تأثير واضح لتقنيات بناء المرونة (مثل نظم الدعم، فرق الطوارئ، إعادة الهيكلة المرنة) على فعالية الأداء.
- دور القيادة الإدارية كان حاسماً في تفعيل هذه المرونة وتحقيق نتائج إيجابية.
- الثقافة التنظيمية المشجعة للابتكار والتجريب ساعدت في تعظيم أثر تقنيات المرونة.

أهم التوصيات:

- تطوير مهارات القادة الإداريين في تطبيق منهجيات المرونة المؤسسية.
- تعزيز البيئة التنظيمية التي تتقبل التغيير وتكافئ السلوك التكيفي.
- نشر الوعي حول فوائد المرونة التنظيمية على جميع المستويات الوظيفية.

الارتباط بالدراسة الحالية:

رغم أن الدراسة تركز على السياق الأكاديمي، إلا أن نتائجها تعزز الفرضية بأن القيادة المرنة هي العامل الأساسي في تفعيل قدرة المؤسسات على التكيف الإداري مع الضغوط. وتثبت أن أدوات المرونة لا تنجح إلا عندما تُفعل من خلال قادة مدركين للسياق الديناميكي والتنظيمي، خصوصًا في بيئة متعددة التحديات مثل بيئة عبد اللطيف جميل.

ويرى الباحث:

يرى الباحث أن الدراسة تضع أساسًا عمليًا لفهم كيف يمكن دمج تقنيات المرونة ضمن القيادة اليومية للمؤسسات. وتدعم تصور الدراسة الحالية بأن المرونة التنظيمية لا تنشأ فقط من الرؤية أو الثقافة، بل من نمط القيادة وقدرته على الاستجابة لمتطلبات العصر وتنوع الفريق.

17. Organizational Adaptability: A Study of the Mediating Role of Leadership in the Influence of Strategy, Technology, and Complexity (Ramesh et al., 2024).

الأهداف:

- تحليل مدى تأثير الاستراتيجية التنظيمية والتكنولوجيا وتعقيد البيئة في قدرة المنظمة على التكيف.
- فحص دور القيادة كمتغير وسيط يربط بين هذه العوامل والقدرة على التكيف الإداري.
- تقديم نموذج متكامل يساعد المؤسسات على تطوير قدرتها التكيفية في بيئات عمل غير مستقرة.

الفرضيات:

- توجد علاقة إيجابية بين جودة الاستراتيجية والتنظيم وقدرة المنظمة على التكيف.
- التعقيد المؤسسي والتكنولوجي يؤثر على القدرة على التكيف الإداري سلباً أو إيجاباً حسب نمط القيادة.

- القيادة تؤدي دورًا وسيطًا في العلاقة بين (الاستراتيجية / التكنولوجيا / التعقيد) والتكيف الإداري.

المجتمع والعينة:

- المجتمع: منظمات صناعية وخدمية في الهند.
- العينة 198: مشاركا من المديرين التنفيذيين ومديري الأقسام.
- تم استخدام أدوات استبيان دقيقة وتحليلها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية.

أهم النتائج

- التكيف المؤسسي يرتبط ارتباطًا إيجابيًا بوضوح الرؤية الاستراتيجية واستيعاب التكنولوجيا.
- القيادة المرنة والواعية كانت الحاسم الأساسي في تحويل التعقيد المؤسسي إلى عامل محفز وليس عائق.
- المنظمات ذات القيادة التكيفية كانت الأكثر قدرة على النجاح والتقدم في بيئة معقدة ومتغيرة.

أهم التوصيات:

- الاستثمار في تمكين القيادات التنظيمية على التعامل مع التعقيد والتحول الرقمي.

- تفعيل دور القيادة في صياغة الاستراتيجية وليس فقط تنفيذها.

- بناء ثقافة تنظيمية تركز على التكيف كميزة تنافسية وليست مجرد استجابة ظرفية.

الارتباط بالدراسة الحالية:

تتسق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في النظر إلى التكيف الإداري كنتاج لتفاعل مركّب بين الضغوط والقيادة. حيث أظهرت النتائج أن القيادة القوية تُعد مكوناً حيوياً في تمكين المنظمات من التكيف. وتدعم الفرضية بأن التكيف ليس رد فعل سلبي، بل تطور إيجابي إذا ما قادته قيادة مرنة.

ويرى الباحث:

يرى الباحث أن هذه الدراسة تقدم دعماً قوياً لفهم التكيف كعملية إدارية مستمرة وليست استجابة مؤقتة. كما أن استحضار عوامل مثل التكنولوجيا والاستراتيجية والتعقيد يعزز من قيمة الدراسة الحالية، التي تدمج الضغوط الإدارية والقيادة والجيل المؤسسي كعوامل تؤثر في قدرة المؤسسة على البقاء والتطور في بيئة تنافسية متغيرة.

18.Examining the Impact of Work Stress, Work Motivation, and Work Discipline on Employee Performance. (Adriansah et al., 2023)

الأهداف

- تحليل أثر ضغوط العمل، الدافعية المهنية، والانضباط الوظيفي على أداء الموظفين.
- استكشاف الدور الذي تلعبه هذه المتغيرات في قدرة الموظف على التكيف في بيئة العمل.
- تقييم العلاقة بين البيئة النفسية للعمل ومخرجات الأداء ضمن المنظمات الصناعية في إندونيسيا.

الفرضيات:

- ضغوط العمل تؤثر سلبًا على الأداء ما لم يتم التكيف معها بفاعلية.
- وجود دافعية وانضباط ذاتي يُحسِّنان قدرة الموظف على التكيف.
- العلاقة بين ضغوط العمل والأداء يمكن تعديلها من خلال المرونة والتكيف المهني .

المجتمع والعينة:

- المجتمع: موظفون في شركات صناعية في جاوة الشرقية بإندونيسيا.
- العينة 120 موظفًا من مختلف الإدارات، تم جمع البيانات من خلال استبيانات كمية وتحليلها باستخدام الانحدار الخطي المتعدد.

أهم النتائج:

- ضغوط العمل تؤثر سلبًا على الأداء إذا لم تكن مصحوبة بمهارات التكيف الإداري.
- الانضباط الذاتي كان العامل الأهم في تعزيز قدرة الموظف على مقاومة الضغط.
- بيئة العمل التي تتيح الدعم والتحفيز تساعد في بناء أداء متكيف ومستدام.

أهم التوصيات:

- توفير برامج تدريب على إدارة الضغط وبناء المهارات التكيفية للموظفين.
- ترسيخ ثقافة مهنية داعمة تعزز التحفيز الداخلي والانضباط الذاتي.
- اعتماد آليات تقييم أداء تأخذ في الاعتبار ظروف الضغط والاستجابة التكيفية.

الارتباط بالدراسة الحالية:

تُبرز هذه الدراسة الدور الأساسي لقدرة الأفراد على التكيف الإداري في تحسين الأداء، حتى في ظل ضغط وظيفي. وهي تدعم رؤية الدراسة الحالية بأن الضغوط الإدارية ليست مدمرة بذاتها، بل يمكن أن تكون محفزة للتطور إذا ترافقت مع بنية قيادية وتنظيمية مرنة تدعم التكيف الفردي والجماعي.

ويرى الباحث:

أن التكيف الإداري يجب أن يُنظر إليه بوصفه مؤشراً مركزياً لنجاح المنظمات في بيئات متغيرة. وتؤكد هذه الدراسة أهمية التمكين الشخصي والتدريب على مهارات التكيف كجزء من السياسات المؤسسية، وهو ما ينسجم تمامًا مع فرضيات الدراسة التي تدمج الضغوط، والمرونة، والتكيف كمنظومة مترابطة.

19. Building Organizational Adaptive Capacity in the Face of Crisis: A Systematic Mixed- Methods Study in Indonesian Public Sector Institutions (Djalante et al., 2023)

الأهداف:

- تحليل قدرة المؤسسات العامة في إندونيسيا على بناء التكيف المؤسسي في مواجهة الأزمات.
- تحديد العوامل التنظيمية والقيادية التي تعزز القدرة على الاستجابة والتأقلم مع الأزمات المركبة مثل جائحة كورونا.
- تقديم نموذج متعدد الأبعاد لفهم التكيف المؤسسي القائم على المشاركة، والتخطيط، والاستعداد الاستباقي.

الفرضيات:

- المؤسسات التي تمتلك هياكل مرنة أكثر قدرة على التكيف مع الأزمات.
- مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار تدعم التكيف المؤسسي.
- القيادة التكيفية تعزز من فعالية مؤسسات القطاع العام في مواجهة الكوارث.

المجتمع والعينة:

- المجتمع: وزارات وهيئات حكومية في إندونيسيا (الصحة، الأمن، النقل، التعليم).
- العينة: مزيج من تحليل 42 مقابلة نوعية مع مسؤولي إدارات حكومية، إضافة إلى استبيانات كمية شملت 180 موظفًا.
- المنهج: دراسة مختلطة (Mixed-Methods) تحليل كفي ووصفي وتحليلي.

أهم النتائج:

- المؤسسات التي مارست "المرونة الإدارية التشاركية" كانت الأكثر استجابة للأزمة.
- "وعي الموظفين بالأصول التنظيمية" (Asset literacy) ساهم في الاستخدام الأمثل للموارد وسرعة اتخاذ القرار.
- المؤسسات التي تمتلك أنظمة مراجعة سريعة وإجراءات طوارئ مؤسسية تعاملت بشكل أفضل مع الضغوط الفجائية.

أهم التوصيات:

- تعزيز ثقافة التعلم التنظيمي والاستعداد المستمر للأزمات.
- بناء أنظمة إدارية مرنة قادرة على التحول السريع في ظل تغير المعطيات.
- التركيز على التمكين المهني ومشاركة الموظفين في التخطيط واتخاذ القرار.

الارتباط بالدراسة الحالية:

تُعد هذه الدراسة مثالاً تطبيقياً واضحاً لقدرة المؤسسات على التكيف الإداري، خاصة في سياقات الأزمات. وهي تدعم تصور الدراسة الحالية بأن الضغوط ليست دائماً معوّقاً، بل يمكن أن تكون محفزاً للتغيير البناء، إذا ما وُجدت قيادة مرنة ونظام إداري تشاركي يدعم التفاعل السريع مع المتغيرات.

ويرى الباحث:

أن هذه الدراسة تفتح المجال لفهم التكيف الإداري كـ "قدرة ديناميكية" تنمو من خلال التعلم والخبرة والممارسة الجماعية. وهي تتفق مع الفرضية التي تربط بين الضغوط الإدارية والقدرة على التكيف من خلال القيادة الواعية والمتنوعة جيلاً في استجابتها للضغوط.

20. The Effect of Change Management on Organizational Adaptability in the Technological Era.

الأهداف:

- دراسة أثر إدارة التغيير على القدرة على التكيف التنظيمي في ظل التحول التكنولوجي.
- تحليل كيف يمكن لثقافة منظمة داعمة وتدريب مناسب أن يعزز من تكيف المؤسسات.
- اقتراح نموذج يستخدم التغيير كوسيلة لرفع مرونة الأفراد والنظم داخل المؤسسات.

الفرضيات:

- لإدارة التغيير تأثير إيجابي مباشر على التكيف التنظيمي.
- التدريب وبناء ثقافة التحول يعززان قدرة المؤسسات على التكيف.
- وجود بنى تنظيمية داعمة يزيد من فاعلية دور إدارة التغيير في التكيف الإداري.

المجتمع والعينة

المجتمع: موظفون من مؤسسات متنوعة تعرضت لتغيرات تقنية.

العينة: 110 موظفًا من مناصب تنفيذية وإدارية، اختيروا عشوائيًا، باستخدام استبانة لقياس إدارة التغيير والتكيف الإداري.

أهم النتائج:

- لإدارة التغيير تأثير مباشر وإيجابي على القدرة التكيفية

(coefficient = 0.491)، $p < 0.001$

- قدرتها على التكيف شرحها المتغير المستقل بنسبة 20.8 %

($R^2 = 0.208$).

- التدريب وبناء ثقافة التحول كانا عوامل مساعدة قوية على تعزيز التكيف الإداري.

أهم التوصيات:

- اعتماد برامج تدريبية لتطوير مهارات التكيف في سياق التغيير التكنولوجي.

- تشجيع ثقافة تنظيمية مرنة تشجع الابتكار والمخاطرة المحسوبة.

- تعزيز التعاون بين الإدارات ودعم بنية تنظيمية تشرك الموظفين في صنع

القرار.

الارتباط بالدراسة الحالية:

توفر هذه الدراسة إطارًا عمليًا واضحًا لكيفية استخدام إدارة التغيير كأداة لرفع القدرة على التكيف الإداري، وهو ما يعزز العلاقة المفترضة في الدراسة الحالية التي تربط بين الضغوط الإدارية والقيادة التكيفية والنتائج التكيفية في بيئة متعددة الأجيال داخل القطاع الصناعي او التجاري.

ويرى الباحث:

أن هذه الدراسة تُظهر كيف أن التغيير ليس مجرد استجابة للضغوط، بل يمكن أن يكون محفزًا لتطوير الكفاءة الإدارية، شريطة أن يرافقه قيادة تدعم وتدريب الفرق على التكيف. وهي تثري النموذج البحثي عبر إضافة عنصر عملي مهم يعزز من القابلية لتطبيق النتائج في سياق شركة مثل عبد اللطيف جميل التي تعيش ديناميكيات ضغوط وتنوع جيلي.

21. Factors Impacting Companies' Adaptability to Crises: A Qualitative Study of Global Enterprises. (Oganisjana et al. 2023)

الأهداف:

- استكشاف العوامل المؤثرة في قدرة الشركات على التكيف أثناء الأزمات.
- تصنيف هذه العوامل ضمن ثلاثة مستويات: فردية، تنظيمية، وخارجية.
- تحليل كيف تؤثر هذه العوامل مجتمعة على تطوير التكيف الإداري والاستجابة للأزمات المعقدة.

الفرضيات:

- تتأثر قدرة التكيف بمجموعة من العوامل الفردية والتنظيمية والبيئية.
- لدى القادة دور مهم في تعزيز التكيف وفقاً لطبيعة التحديات الخارجية.
- يشكل التنسيق بين هذه العوامل مستوى أعلى من القدرة المؤسسية على التكيف.

المجتمع والعينة:

- المجتمع: رؤساء تنفيذيون ومالكو شركات من أوروبا، آسيا، أفريقيا، وأمريكا.
- العينة 218 مقابلة نوعية مُفصلة، شملت شركات واجهت أزمات مثل الأزمة المالية عام 2008، وجائحة كورونا، والصدمات الجيوسياسية.

أهم النتائج:

1. تحدد ثلاث مجالات رئيسية لتعزيز التكيف الإداري:

- المستوى الفردي: الصلابة النفسية، الانفتاح لتحمل غموض القرار.
- المستوى التنظيمي: وجود قادة قادرين على مشاركة السلطة، وثقافة تعلم ديناميكية.
- المستوى الخارجي: شراكات مرنة وقدرة على الوصول إلى شبكات دعم خارجية.

2. القادة الذين يقودون بثقة وسياق يتيح التجريب نجحوا في تحويل الضغوط

إلى فرص لتجديد العمل.

أهم التوصيات:

- يجب دعم الصلابة والتعلم على المستوى الفردي ضمن برامج تطوير المهارات.
- اعتماد تكنولوجيا مرنة وهياكل تنظيمية تسمح بالتحول السريع.
- بناء شراكات وتنسيق مع الأطراف الخارجية لتخطي الأزمات بشكل أكثر فعالية.

الارتباط بالدراسة الحالية:

تُعزز هذه الدراسة الرؤية بأن القدرة على التكيف الإداري تمثل نتاجاً لتفاعل متكامل بين الضغوط (المستقلة)، القيادة والمرونة التنظيمية (الوسيط)، والعوامل الخارجية. وهي تضيف بُعداً مهماً من حيث مستويات التحليل الثلاثة، وهو ما يُدعم النموذج البحث متعدد الأبعاد.

ويرى الباحث:

أن الدراسة تؤكد أن التكيف الإداري لا يعتمد فقط على قادة مرنين، بل يتطلب تمكين الأفراد هرمياً، وتوجيهاً قيادياً واعياً، وهيكلاً مؤسسياً مرناً قادراً على التعلم السريع. وهذا يُكمل الفرضية بضرورة اعتماد قيادة متعددة الأجيال قادرة على تحويل الضغوط إلى فرص استراتيجية في بيئة مرنة مثل شركة عبد اللطيف جميل.

22.Optimizing adaptive performance: Exploring organizational learning culture across generations. (Viterouli et al., 2024)

الأهداف:

- استكشاف العلاقة بين ثقافة التعلم التنظيمي والأداء التكيفي لدى أفراد من أجيال X و Y و Z.
- تحليل تأثير ممارسات التعلم المستمر والتعاون على جوانب التكيف متعددة الأبعاد مثل الاستجابة للمواقف الجديدة، وتعلم مهارات جديدة.
- تحديد أي مكونات من ثقافة التعلم تؤثر بشكل أكبر على الأداء التكيفي عبر الأجيال.

الفرضيات:

- H1 هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ثقافة التعلم التنظيمي والأداء التكيفي للموظفين.
- H2 تختلف تأثيرات عناصر ثقافة التعلم التنظيمي على الأداء التكيفي باختلاف الأجيال (X، Y، Z).
- H3 الموظفون الذين ينتمون إلى جيل Z يظهرون تفاعلاً أعلى مع ممارسات التعلم التنظيمي مقارنة بالأجيال الأخرى فيما يخص تعزيز أدائهم التكيفي.

- H4 بعض أبعاد ثقافة التعلم التنظيمي (مثل: الحوار، والمشاركة، والتمكين)
ترتبط ارتباطاً أقوى بالأداء التكيفي من غيرها.

المجتمع والعينة:

المجتمع: موظفون يعملون في القطاع العام (الحكومي) في اليونان، ضمن إدارات
تبنى برامج تطوير مهني وتنظيمي.

العينة:

بلغ حجم العينة 238 موظفًا من الجنسين.

توزعت العينة على ثلاث فئات عمرية تمثل الأجيال التالية:

الجيل X مواليد 1965–1980

الجيل Y مواليد 1981–1996

الجيل Z مواليد 1997–2010

تم اختيار العينة باستخدام الأسلوب العشوائي الطبقي لضمان التوازن بين الأجيال.

أهم النتائج:

- هناك علاقة إيجابية قوية بين ثقافة التعلم وأداء التكيف عبر الأجيال.
- عناصر مثل المشاركة في التعلم الجماعي، الحوار المستمر، والعزيمة على التعلم لوحظ أنها تعزز جوانب مثل التكيف بين الأشخاص، ومرونة التعلم الذاتي.
- لكن بعض الارتباطات (مثل بين نظم التعلم المؤسسي والتكيف) أظهرت نتائج معقدة، ما يشير إلى وجود روابط متداخلة بين مكونات الثقافة والأداء.

أهم التوصيات:

- تعزيز ممارسات التعلم الجماعي والتعاون بين الموظفين لتعميق التكيف الوظيفي.
- تشجيع حوار مستمر وتدريب مستمر، مع التركيز على برامج تستهدف الأجيال الشابة والجديدة.
- تصميم أنظمة تعلم مؤسسي مرنة يمكنها التكيف مع خصائص واحتياجات الموظفين من مختلف الأعمار.

الارتباط بالدراسة الحالية:

تبرز الدراسة أهمية ثقافة الدعم والتعلم التنظيمي في تعزيز الأداء التكيفي، خاصة في سياقات ذات تنوع جيلي. وتدعم فرضيتك بأن القدرة على التكيف الإداري تنبع

من بيئة ثقافية دائمة التعلم، إلى جانب القيادة والضغط التي تحفز النمو، خصوصًا في بيئات صناعية متعددة الأجيال.

ويرى الباحث:

يرى الباحث أن دمج ثقافة التعلم التنظيمي مع القيادة التكيفية والضغط الإدارية يشكل نموذجًا متكاملًا لفهم كيف يمكن للمنظمات مثل شركة عبد اللطيف جميل التعلم والتطور تحت تأثير التغير والتنوع، ويبرز قيمة التكيف الإداري كطرف ثالث يربط بين هذه المتغيرات.



23. Gen Z Employee Adaptive Performance: The Role of Inclusive Leadership and Workplace Happiness. (Katsaros ,2024)

الأهداف:

- تحليل العلاقة بين القيادة الشاملة (Inclusive Leadership) والأداء التكيفي لدى موظفي الجيل Z في بيئة العمل الحديثة.
- استكشاف الدور الوسيط للسعادة في مكان العمل (Workplace Happiness) في تفسير العلاقة بين القيادة الشاملة والأداء التكيفي.
- فهم العوامل التنظيمية والنفسية التي تعزز قدرة موظفي الجيل Z على التكيف مع التغيرات التنظيمية السريعة والتقلبات البيئية.
- اقتراح نموذج مفاهيمي يدمج بين القيادة والسعادة كعوامل داعمة للتكيف الوظيفي لجيل Z في المؤسسات المعاصرة.

الفرضيات:

- الفرضية الأولى: (H1)
هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الشاملة والأداء التكيفي لموظفي الجيل Z.
- الفرضية الثانية: (H2)
السعادة في مكان العمل (الرضا، الاندماج، الالتزام التنظيمي العاطفي) ترتبط إيجابيًا بالأداء التكيفي لموظفي الجيل Z.

● الفرضية الثالثة: (H3)

السعادة في مكان العمل تلعب دور الوسيط في العلاقة بين القيادة الشاملة والأداء التكيفي.

المجتمع والعينة:

المجتمع: موظفو الجيل Z في قطاع الاتصالات في اليونان.

العينة: 305 مشاركين من موظفي جيل Z، بالإضافة إلى تقييمهم من قبل مشرفيهم، باستخدام تصميم متسلسل لثلاث مراحل بيانات

أهم النتائج:

- القيادة الشاملة ترتبط إيجابيًا مع الأداء التكيفي لموظفي جيل Z.
- السعادة الوظيفية (الرضا، الانخراط، الالتزام التنظيمي) تعمل كوسيط جزئي في هذه العلاقة
- تشير النتائج إلى أن السعادة في العمل تُعزز القابلية للتكيف لدى الأفراد الأصغر سنًا.

أهم التوصيات:

- اعتماد قيادة شاملة تعزز المشاركة والانتماء الجيلي.
- تصميم استراتيجيات لتعزيز سعادة الموظف كمدخل لتحسين التأقلم مع التغيير.

● دعم برامج تدريبية تستهدف مهارات التكيف لجميع الأجيال، مع تركيز

خاص على الجيل Z.

الارتباط بالدراسة الحالية:

هذه الدراسة تقدم دليلاً قوياً على أن سلوك القيادة المتضمنة والبيئة التنظيمية الداعمة يمكن أن يعززا أداء الجيل Z التكيفي أثناء التغيير، مما يؤيد الفرضية بأن المتغير الوسيط “مرونة القيادة” والوسيط “السعادة في مكان العمل” يدعمان التكيف الإداري في ضوء الضغوط الإدارية والتنوع الجيلي في بيئة شركة عبد اللطيف جميل.

ويرى الباحث:

أن هذه الدراسة تُشكل إضافة مهمة لفهم كيفية تعزيز القدرة على التكيف الإداري في بيئات العمل متعددة الأجيال، لا سيما لدى الجيل Z ، الذي يتميز بحساسية عالية تجاه بيئة العمل والقيادة. وتدعم النتائج التصور الذي تنطلق منه الدراسة الحالية، وهو أن السلوك القيادي الشامل والبيئة النفسية الداعمة يمثلان ركيزة أساسية لتمكين الموظفين من التكيف الفعال مع الضغوط والتغيرات التنظيمية. كما تعزز هذه الدراسة فكرة أن التكيف الإداري لا يعتمد فقط على القدرات الفردية، بل على تفاعل ثقافة القيادة مع الخصائص الجيلية، مما يُثري نموذج البحث الحالي الذي يدمج بين الضغوط الإدارية، مرونة القيادة، والتنوع الجيلي كعوامل مؤثرة في القدرة على التكيف داخل بيئة ديناميكية مثل شركة عبد اللطيف جميل.

الكتب المعرفية:

24.The Upside of Stress: Why Stress Is Good for You, and How to Get Good at It. (McGonigal, 2015)

أهداف الكتاب:

- تغيير التصوّر النفسي والذهني تجاه الضغوط النفسية، لتُعتبر محفّزاً
- شرح الآليات البيولوجية العصبية التي تجعل استجابة الضغط تدفع نحو التركيز، الطاقة، والشجاعة.
- تقديم استراتيجيات عملية (Mindset resets) تساعد على تحويل الضغط إلى قوة تحفيز ونمو.

النتائج الرئيسية:

- الضغط يمكن أن يؤدي إلى أداء أفضل إذا تم تبنيه كمصدر للطاقة والإثارة بدلاً من النظرة السلبية .
- استجابات الضغط تدعم إنتاج مواد محفزة مثل الأدرينالين والدوبامين وDHEA، ما يعزز الأداء العصبي والمنهجي لجسم الإنسان .
- يُفضّل الدماغ عند اعتباره مصدرًا للتحدي التعامل الإيجابي مع الضغط، مما يرفع من المرونة والانفتاح العقلي.

التوصيات التطبيقية:

- تبني ممارسات بسيطة مثل إعادة هيكلة التفكير حول الضغط ("Mindset resets") في اللحظات الحرجة.
- بناء ثقافة تنظيمية تعتبر الضغط جزءًا من التحدي والتعلم المستمر، لا عامل تدمير.
- تحقيق التوازن بين فترات التوتر والاستراحة عبر عناصر تعزز التعافي الفسيولوجي والنفسي.

الارتباط بالدراسة الحالية

تدعم هذه الأفكار فرضية البحث التي تعيد تفسير الضغوط الإدارية ليس كعائق، بل كفرصة لزيادة المرونة القيادية والتكيف الإداري، خصوصًا إذا تم تبني mindset مرّن، معرفي، ومؤسس داخل ثقافة تنظيمية تدعم أصحاب الأجيال المختلفة (X, Y, Z) في بيئة كتلك في شركة عبد اللطيف جميل.

ويرى الباحث

يرى الباحث، بالاستناد إلى ما طرحته McGonigal (2015) في كتابها The Upside of Stress، أن إعادة تشكيل التصور الذهني تجاه الضغوط الإدارية يمثل نقطة تحول جوهرية في فهم أثرها على البيئة التنظيمية. فالضغوط، بحسب هذا الطرح، ليست دائمًا عائقًا يجب التخلص منه، بل يمكن النظر إليها

كقوة دافعة للنمو المهني وتطوير المهارات القيادية، بشرط أن يتم التعامل معها من خلال عقلية مرنة وموجهة نحو التحدي. كما أن ما أثار اهتمام الباحث بشكل خاص هو الدور الذي يلعبه هرمون DHEA Dehydroepiandrosterone " في تعزيز التكيف العقلي مع التحديات، وهو ما يدعم الفرضية التي تنطلق منها هذه الدراسة، بأن الضغوط الإدارية – في سياقات معينة – يمكن أن تسهم إيجابياً في تعزيز مرونة القيادة التنظيمية والقدرة على التكيف الإداري، خصوصاً لدى الأجيال الشابة المنخرطة حديثاً في سوق العمل.



25. العادات السبع للنبي محمد ﷺ (علي، 2025)

الأهداف:

- إبراز السمات القيادية للنبي محمد ﷺ من خلال سبع عادات رئيسية مستمدة من السيرة النبوية.
- تقديم نموذج قيادي أخلاقي وروحي قابل للتطبيق في الواقع المعاصر، في سياقات العمل والإدارة والمجتمع.
- تحليل العادات النبوية من زاوية تنمية وسلوكية تساهم في بناء القائد المرن والفعال في بيئات مضطربة أو مليئة بالضغط.

أهم النتائج:

- العادات النبوية التي تناولها الكتاب، مثل: النية الصادقة، الوضوح، التشجيع، الحكمة، المعرفة، الثبات، الحذر، تشكل منظومة متكاملة في مواجهة الضغوط القيادية.
- أوضح الكتاب أن وضوح الهدف هو المحرك الأول للاستمرارية تحت الضغط، كما في موقف النبي مع خباب بن الارت.
- تم تأكيد أن الضغوط ليست عائقاً للقيادة، بل بيئة لصقلها، إذا كانت الرؤية والنية صادقة ومعلنة.

الارتباط بالدراسة الحالية:

يساهم هذا الكتاب في دعم الاتجاه الذي تتبناه الدراسة الحالية، وهو إعادة النظر في الضغوط الإدارية بوصفها محفزًا للنمو القيادي والتكيف التنظيمي. تُظهر مواقف النبي محمد ﷺ - كما حللها الكتاب - أن الضغط لا يُلغى، بل يُدار بحكمة، ويتوازن بين الهدف والإيمان به، وهو ما يتقاطع مباشرة مع جوهر متغيرات الدراسة، لا سيما في ظل التركيبة الجيلية المتنوعة في بيئة العمل التي تستوجب خطابًا قياديًا ملهمًا.

أهم التوصيات:

تبني فلسفة القيادة النبوية في المؤسسات التي تواجه تحديات التغيير والضغط، خاصة ما يتعلق بالوضوح والثبات والتحفيز. إعداد برامج تدريب قيادي مستلهمة من السيرة النبوية العملية، وليس فقط النظرية، تركز على بناء المرونة والقدرة على اتخاذ القرار تحت الضغط. تشجيع الباحثين على تحليل الضغوط القيادية من منظور ثقافي وديني، لرفد النماذج الغربية بمقاربات تربوية وإنسانية أكثر عمقًا.

ويرى الباحث

أن الكتاب يُبرز العلاقة الجوهرية بين وضوح الرؤية وتقبل الضغط كجزء من طريق القيادة، وهذا ما يتوافق تمامًا مع هدف هذه الدراسة في التأكيد على أن الضغوط الإدارية لا يجب أن تُعتبر عائقًا في بيئة العمل، بل عاملاً أساسيًا في بناء القادة، خصوصًا عندما تكون القيادة قائمة على وعي، مرونة، ورسالة واضحة.



References:

المراجع العربية:

1. الزهراني، ع.، والسديري، م. (2021). ضغوط العمل وتأثيرها على المرونة الوظيفية: دراسة تطبيقية في المستشفيات الحكومية. مجلة جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل للعلوم الإدارية، 20(2).
2. سمك. (2024). رؤية نقدية لتقرير مؤشر المرونة العالمي. الأمن القومي والاستراتيجية، 2(3)، 132-137.
3. شاهين، أ.ع. (2021). الصلابة النفسية ودورها في مواجهة أحداث الحياة الضاغطة لدى طلبة كلية التربية في جامعة إدلب. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 5(44)، 180-200.
4. الشرقاوي، م. (2019). دور ضغوط العمل في تعزيز مهارات اتخاذ القرار: دراسة تطبيقية في المؤسسات الفندقية. مجلة البحوث السياحية، 10(1)، 22-39.
5. العلوي، ع.، والفرج، م. (2020). ضغوط العمل وعلاقتها بالقدرة على التكيف في بيئة العمل: دراسة استطلاعية في الشركات الصناعية. مجلة الإدارة والعلوم الاقتصادية، 24(1).
6. العمرو، ع.، والمطيري، غ. (2020). ضغوط العمل وعلاقتها بالقدرة على التكيف في بيئة العمل: دراسة حالة في قطاع البنوك. مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، 12(1).
7. العمري، د. (2021). العلاقة بين ضغوط العمل والاحتراق الوظيفي: دراسة ميدانية على المعلمين في المدارس الثانوية بمكة المكرمة. مجلة العلوم النفسية، 7(2)، 29-47.
8. فرهود، ه. غ.، وعبد، د. ح. (2024). أثر المرونة الاستراتيجية في تقليل الصراع التنظيمي. مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية، 20(1)، 700-723.
9. الصلابي، ع. م. (2018). القيادة النبوية: دروس في الإدارة والتخطيط. دار المعرفة.
10. النجار، ع. (2018). تأثير ضغوط العمل على الإبداع الإداري في المؤسسات الحكومية الفلسطينية. مجلة الإدارة العامة، 12(2)، 55-73.
11. نجوى مفوز مفيز الفواز. (2024). دور تقنيات بناء المرونة في تطوير العمليات الإدارية وإدارة الأداء من وجهة نظر الكادر الإداري في جامعة تبوك. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 8(6) (ملحق)، 1-17.
12. النفراوي، أ. ع. ا. ر.، & أحمد عبد السلام رجب. (2024). المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين القيادة الريادية والأداء الإبداعي للموظفين: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 38(1)، 811-857.
13. فاروق، أ. ف. ع. (2025). العادات السبع للنبي محمد ﷺ. القاهرة: دار عين حورس للنشر.

1. **Abdul Latif Jameel Motors. (Accessed on 10th Oct 2024).** Learn About Toyota KSA & Abdul Latif Jameel Motors. Retrieved from <https://www.toyota.com.sa/about-us>
2. **Adriansah, A., et al. (2023).** Examining The Impact Of Work Stress, Work Motivation, And Work Discipline on Employee Performance. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 4(5), 6776-6785.
3. **Ahmed, G., & Amiri, N. (2019).** An Analysis of Strategic Leadership Effectiveness of Prophet Muhammad (PBUH) Based on Dave Ulrich Leadership Code. *Journal of Islamic Studies and Culture*.
4. **Ahmed, G., & Amiri, N. (2019).** An Analysis of Strategic Leadership Effectiveness of Prophet Muhammad (PBUH) Based on Dave Ulrich Leadership Code. *Journal of Islamic Studies and Culture*.
https://consensus.app/papers/analysis-strategic-leadership-effectiveness-prophet-ahmed/937911c0405e55f4b02c4db9d41aba52/?utm_source=chatgpt
5. **Al-Fawwaz, N. M. M. (2024).** The role of resilience-building techniques in developing administrative processes and performance management from the perspective of the administrative staff at the University of Tabuk. *Journal of Economic, Administrative, and Legal Sciences*, 8(6 Supplement), 1-17.
6. **Alsheeb, M. E., Nasir, B. M., & Awae, F. (2022).** Administrative leadership in Islam. *International Journal of Health Sciences*.
7. **Alsomaidae, M. (2023).** The Effect of Workplace Stress on Employee Engagement, the Mediation Role of Leadership Style. *American Journal of Economics and Business Innovation*.
8. **Ameen, M. (2017).** Administrative leadership and its impact on the worker performance: An applied research in the Iraqi Ministry of Education. *AL-Qadisiyah Journal for Administrative and Economic Sciences*, 19, 201-218.
9. **Amiri, H., et al. (2022).** Effect of resilience training on stress coping strategies among employees engaged in hard jobs during COVID-19 pandemic. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice and Policy*.
10. **Antonopoulou, H. (2023).** Evolutionary Features of Personality Research and Leadership Traits. *Technium Business and Management*.
11. **Bani Mostafa, M. S. (2023).** Psychological Hardiness as Predictor of Psychological Stress among Doctors and Nurses during Covid-19 Pandemic in Jordan. *Dirasat: Human and Social Sciences*, 50(5), 91–103.
12. **Barnett, J. H. (2024).** Unleashing Teacher Leadership: A Toolkit for Ensuring Effective Instruction in Every Classroom. ASCD. رابط
13. **Brown, M., & Davis, S. (2022).** Enhancing Workplace Agility: Strategies for Developing Flexibility and Adaptability. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 87-102.
14. **Brown, R. (2015).** Building children and young people's resilience: Lessons from psychology. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 14, 115-124.

15. **Bruce, P., et al. (2022).** Staff Stress and Interpersonal Conflict in Secondary Schools. *Societies*.
16. **Chen, B., Wang, L., Li, B., & Liu, W. (2022).** Work stress, mental health, and employee performance. *Frontiers in Psychology*.
17. **Cooper, A. L., Leslie, G., & Brown, J. (2022).** Defining the influence of external factors on nurse resilience. *International Journal of Mental Health Nursing*, 31, 1523-1533.
18. **Demerouti, E., Bakker, A. B., & Leiter, M. (2019).** Burnout and job performance: The moderating role of selection, optimization, and compensation strategies. *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(1), 84-94.
19. **Dietz, C., & Scheel, T. (2017).** Leadership and presenteeism among scientific staff: The role of accumulation of work and time pressure. *Frontiers in Psychology*, 8.
20. **Farhoud, H. G., & Abd, D. H. (2024).** Effect of Strategic Flexibility on Reducing Organizational Conflict. *Al-Ghary Journal of Economic and Administrative Sciences*, 20(1), 700-723.
21. **Hassan, T., Hassan, A. K., & Ibrahim, E. (2022).** Administrative and educational leadership and its impact on job satisfaction. *Iraqi Administrative Sciences Journal*.
22. **Ihsan, R., & Ritonga, I. (2022).** The relevance of Prophet Muhammad's leadership as a modern leadership role model. *Jurnal EL-RIYASAH*.
23. **Jebara, M. (2021).** Muhammad, the world-changer: An intimate portrait. St. Martin's Essentials.
24. **Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017).** The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations. Jossey-Bass.
25. **Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2022).** The Leadership Challenge.
26. **Kring, L., Iversen, E., Ibsen, B., & Fehsenfeld, M. (2024).** Exploring the impact of stressful life events on quality of life: Meaning making and narrative reconstruction. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 19(1), 2330117. <https://doi.org/10.1080/17482631.2024.2330117>
27. **Mahajan, A. (2023).** Stress management amongst industrial employees. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 5(3), 2979. رابط
28. **Moghimidehkordi, B., & Sadat-Fathabadi, J. (2017).** Investigating the relationship between personality traits of hardiness and perfectionism with stress and psychosomatic symptoms: A cross-sectional study among nurses in Iran. *Journal of Nursing and Midwifery Research*, 22(4), 289-295.
29. **Pusenius, K. (2019).** Agile mindset in the workplace: moving towards organizational agility.
30. **Shwetha, et al. (2024).** Emotional Intelligence and Inspirational Leadership: Fostering Resilience in High-Performance Teams. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(5), 7009-7018.

31. **Sutanto, E. M., & Miao, Q. (2017).** Dealing with workplace stress: Evidence from work-life balance policies in the United States. *Human Relations*, 70(1), 83-107.
32. **Thompson, J., & Davis, B. (2024).** Managerial Pressure on Employee Adaptability. *Journal of Occupational Health Psychology*.
33. **Trama, S., & Singh, T. (2019).** Positive and negative effects of stress: A paradox. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 6(7), 661-670
34. **Wilson, N. (2014).** Study into the impact of stress on individuals' information behaviour. University of Strathclyde.
35. **Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000).** An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65–74.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.65>
36. **Joiner, B., & Josephs, S. (2007).** Leadership agility: Five levels of mastery for anticipating and initiating change. Jossey-Bass.
37. **van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013).** A critical assessment of charismatic–transformational leadership research: Back to the drawing board? *Academy of Management Annals*, 7(1), 1–60.
<https://doi.org/10.5465/19416520.2013.759433>
38. **Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005).** A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science*, 16(5), 537–549. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0153>
39. **Hu, Y., He, Y., & Zhou, F. (2022).** Thriving at work: An investigation of the independent and joint effects of learning and vitality. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(6), 792–808.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2102485>
40. **Rachmad, Y. E. (2022).** *Adaptive Leadership Theory*. Albacete Cuchillo Publicaciones Internacionales. <https://doi.org/10.17605/osf.io/s8x7r>
<https://doi.org/10.17605/osf.io/2academia.edu+2>
41. **Sott, M. K., & Bender, M. S. (2025).** *The Role of Adaptive Leadership in Times of Crisis: A Systematic Review and Conceptual Framework*. Merits, 5(1), Article 2. <https://doi.org/10.3390/merits5010002>
42. **Teece, D. J. (2007).** Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
43. **Albannai, N. A., Raziq, M. M., Malik, M., Scott-Kennel, J., & Igoe, J. (2024).** Unraveling the role of digital leadership in developing digital dynamic capabilities for the digital transformation of firms. *Benchmarking*.
<https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2023-0756>
44. **Xu, Y., & Wang, Y. (2023).** Job stress and university faculty members' life satisfaction: The mediating role of emotional burnout. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1111434>
45. **Dajani, M. A. Z. (2022).** Adaptive leadership, organisational resilience and the mediating effect of change management amid Egyptian academia crises. *International Business Research*, 15(12), 47–66.
<https://doi.org/10.5539/ibr.v15n12p47>

46. Kwon, H.-J., Park, S.-Y., & Lee, J.-K. (2025). Impact of empowering leadership on adaptive performance in hybrid work based on knowledge sharing and employee agility. *Frontiers in Psychology*. Advance online publication. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1448820>
47. Wang, L., & Duan, X. (2024). Generational diversity and team innovation: The roles of conflict and shared leadership. *Frontiers in Psychology*, 15, Article 1501633. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1501633>
48. Ramesh, P., Bhavikatti, V., Omnamasivaya, B., Chaitanya, G., Tejaswini, & Hiremarth, S. (2024). Organisational adaptability: A study of the mediating role of leadership in the influence of strategy, technology, and complexity. *International Journal of Innovation Management*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1142/S1363919623500366>
49. Cahyono, A. S., Tuhuteru, L., Julina, S., Suherlan, S., & Almaududi Ausat, A. M. (2022). Building a generation of qualified leaders: Leadership education strategies in schools. *Journal of Education and Learning*, 11(2), 234–247. <https://doi.org/10.5539/jel.v11n2p234>
50. Cedergren, A., & Hassel, H. (2024). Building organizational adaptive capacity in the face of crisis: Lessons from a public sector case study. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 100, Article 104235. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2023.104235>
51. Mahmoud, A. B., Berman, A., Reisel, W. D., Fuxman, L., & Hack-Polay, D. (2024). Examining generational differences as a moderator of extreme-context perception and its impact on work alienation & organizational outcomes: Implications for the workplace and remote work transformation. *Scandinavian Journal of Psychology*, 65(1), 70–85. <https://doi.org/10.1111/sjop.13037>
52. Wang, L., & Duan, X. (2024). Generational diversity and team innovation: The roles of conflict and shared leadership. *Frontiers in Psychology*, 15, Article 1501633. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1501633>
53. Chiwisa, C.C. & Mpundu, M. (2024). The influence of a multigenerational workforce on organizational performance: A deep dive into generational skillsets. *International Journal of Academe and Industry Research*, 5(4), 23-52. <https://doi.org/10.53378/ijair.353107>
54. Riyadi, S., Mita, H., Sumerli, C. H., & Anggoro, Y. (2024). The Effect of Change Management on Organizational Adaptability in the Technological Era. *Maneggio*, 1(5), 85–97. <https://doi.org/10.62872/7dn4vx41>
55. Factors Impacting Companies' Adaptability to Crises: A Qualitative Study of Global Enterprises. *Proceedings of the 27th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics (WMSCI 2023)*, 405–416. <https://doi.org/10.54808/WMSCI2023.01.405>
56. Optimizing adaptive performance: Exploring organizational learning culture across generations. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 15(4), 3–27. <https://doi.org/10.47297/wspchrmWSP2040-800501.20241504> World
57. McGonigal, K. (2015). *The upside of stress: Why stress is good for you, and how to get good at it*. Avery/Penguin Random House.