



جامعة ميدأوشن

برنامج الدكتوراه

أثر الضغوط الإدارية على مرونة القيادة التنظيمية وقدرتها على التكيف الإداري
دراسة ميدانية في إحدى شركات قطاع السيارات بالملكة العربية السعودية

إعداد

أحمد فاروق علي محمد

رسالة مقدمة إلى برنامج الدكتوراه

كجزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة

العام الجامعي 2026م

1447هـ - 1448هـ



Midocean University

Ph.D. program

**The Impact of Managerial Stress on Organizational
Leadership Resilience and Adaptability**
A Field Study in One of the Automotive Sector Companies in KSA

Prepared by
Ahmed Farouk Aly Mohammed

A Dissertation submitted to Doctorate Program
In partial fulfillment of the requirements for the Degree of
Doctor of Philosophy (PhD) In Management

Academic Year: 2026 AD
AH 1448–1447

الآية

﴿أَمْ حَسِبْتُمْ أَنْ تَدْخُلُوا الْجَنَّةَ وَلَمَّا يَأْتِكُمْ مَثَلُ الَّذِينَ خَلَوْا مِنْ قَبْلِكُمْ ۖ مَسْتَهْزِئِينَ الْبَاسَاءُ وَالضَّرَّاءُ

وَزُلْزِلُوا حَتَّى يَقُولَ الرَّسُولُ وَالَّذِينَ ءَامَنُوا مَعَهُ مَتَى نَصْرُ اللَّهِ ۚ أَلَا إِنَّ نَصْرَ اللَّهِ قَرِيبٌ﴾

(سورة البقرة: 214)

MIDOCEAN
UNIVERSITY

إهداء

إلى من زرع في نفسي حب التعلم والسعي نحو المعرفة، إلى من كان سندي ودعمني 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 طريقي. 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 بحبتهم 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 بظهور 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 ال مرء 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 علمًا أو نصيحة أو نقدًا بناءً، فبكم تكتمل الصورة، وبإسهاماتكم تتضح الرؤية، وبإيمانكم بأن العلم رسالة تنوارتها الأجيال تترسخ معاني المعرفة الحقيقية. شكرًا لجامعة ميدأوشن، إدارةً وأعضاء هيئة تدريس ومعاونين، على حرصهم الدؤوب على نشر العلم وتبسيطه، وعلى جهودهم في جعل المعرفة حقًا متاحًا للجميع، لا يحده مكان ولا يقف عنده زمان، بل هو ميراثٌ ممتدّ تتناقله العقول والقلوب الطامحة للارتقاء شكرًا لكل من كان جزءًا من هذه الرحلة، لكل من وقف بجاني، وشدّ من أزري، وأضاء لي دربًا كنت أظنه موحشًا فإذا به يزهر بفضل الله ثم بفضل دعمكم ومساندتكم. جزاكم الله عني خير الجزاء، وجعل ما قدمتموه في ميزان حسناتكم، ووفقني وإياكم لما فيه الخير والصلاح.

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الضغوط الإدارية على مرونة القيادة التنظيمية وقدرتها على التكيف الإداري، وذلك بالتطبيق على إحدى شركات قطاع السيارات في المملكة العربية السعودية. وانطلقت الدراسة من فكرة مفادها أن الضغوط الإدارية ليست عاملاً سلبياً أو إيجابياً في ذاتها، وإنما يتحدد أثرها وفقاً لطريقة إدارتها، ومستوى المرونة التنظيمية المتاحة، وطبيعة الدعم المؤسسي المقدم للقادة. كما سعت الدراسة إلى فحص دور المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الضغوط الإدارية والتكيف الإداري، مع مراعاة الفروقات الجيلية بين أجيال Z & Y و X. وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي المدعوم بالمنهج المختلط، حيث تم جمع البيانات الكمية من خلال استبانة منظمة بلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل فيها 339 استجابة، كما تم جمع البيانات النوعية من خلال مقابلات شبه مهيكلة مع 20 قائداً ومديرًا من مختلف الأجيال. وتم تحليل البيانات الكمية باستخدام برنامج SPSS من خلال الإحصاء الوصفي، وتحليل الارتباط، والانحدار، وتحليل الوساطة، واختبارات الفروق، بينما تم تحليل البيانات النوعية باستخدام التحليل الموضوعي بهدف تفسير النتائج الكمية وتعميق فهمها.

أظهرت النتائج أن الضغوط الإدارية جاءت بمستوى مرتفع، حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.02 وبأهمية نسبية 80.40%، كما جاءت المرونة التنظيمية بمستوى مرتفع، في حين ظهر التكيف الإداري بمستوى مرتفع جداً بمتوسط حسابي 4.337 وأهمية نسبية 86.74%. كما كشفت النتائج عن وجود علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الضغوط الإدارية والمرونة التنظيمية والتكيف الإداري، وأكدت أن المرونة التنظيمية تؤدي دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين الضغوط الإدارية والتكيف الإداري. وفيما يتعلق بالفروقات الجيلية، لم تظهر النتائج الكمية فروقاً ذات دلالة إحصائية بين أجيال Z و Y و X، غير أن النتائج النوعية أوضحت اختلافات وصفية في أنماط الاستجابة للضغوط؛ حيث يميل جيل X إلى الاعتماد على الخبرة والاستقرار، ويميل جيل Y إلى التفاعل والتمكين، بينما يظهر جيل Z قابلية أكبر لاستخدام الحلول الرقمية.

وتسهم الدراسة في تقديم نموذج تفسيري يربط بين الضغوط الإدارية والمرونة التنظيمية والتكيف الإداري، كما تقترح تصوراً مفاهيمياً أطلق عليه الباحث اسم "نظرية الطبخ في إدارة الضغوط"، ويقوم على أن أثر الضغوط يتوقف على نوعها، وكميتها، وتوقيتها، وطريقة إدارتها، والبيئة التي تتفاعل داخلها. وتوصي الدراسة ببناء إطار مؤسسي لإدارة الضغوط الإدارية، وتعزيز مرونة القيادة التنظيمية، وتطوير برامج تدريبية تساعد القادة على تحويل الضغوط المنضبطة إلى فرص للتعلم والتكيف وتحسين الأداء.

الكلمات المفتاحية: الضغوط الإدارية، المرونة التنظيمية، التكيف الإداري، مرونة القيادة، الفروقات الجيلية، قطاع السيارات، المملكة العربية السعودية.

Abstract

This study aimed to analyze the impact of managerial stress on organizational leadership resilience and administrative adaptability in one of the automotive sector companies in the Kingdom of Saudi Arabia. It examined organizational resilience as a mediating variable in the relationship between managerial stress and administrative adaptability, while considering generational differences among Generations X, Y, and Z. The study adopted a descriptive analytical approach supported by a mixed-methods design. Quantitative data were collected through a structured questionnaire, with 339 valid responses analyzed using SPSS. Qualitative data were collected through semi-structured interviews with 20 leaders and managers and were analyzed thematically to support and explain the quantitative findings. The results showed that managerial stress was perceived at a high level, with a mean score of 4.02 and a relative importance of 80.40%. Administrative adaptability recorded a very high level, with a mean score of 4.337 and a relative importance of 86.74%. The findings revealed positive and statistically significant relationships among managerial stress, organizational resilience, and administrative adaptability. They also confirmed that organizational resilience partially mediates the relationship between managerial stress and administrative adaptability. Regarding generational differences, the quantitative results showed no statistically significant differences among Generations X, Y, and Z, while the qualitative findings indicated descriptive differences in response patterns. The study recommends developing an institutional framework for managing managerial stress, strengthening organizational leadership resilience, and designing training programs that help leaders transform controlled stress into opportunities for learning, adaptation, and performance improvement. It also proposes the researcher's conceptual view, the "Cooking Theory of Stress Management," which suggests that the effect of stress depends on its type, amount, timing, management method, and organizational environment.

Keywords: Managerial Stress, Organizational Resilience, Administrative Adaptability, Leadership Resilience, Generational Differences, Automotive Sector, Saudi Arabia.

أولاً: قائمة المحتويات:

رقم الصفحة	العنوان	بيان
1	الآية	
2	الإهداء	
3	الشكر والتقدير	
4	المستخلص	
5	Abstract	
6	قائمة المحتويات	
8	فهرس الجداول	
10	فهرس الأشكال	
11	المقدمة	
12	الإطار المنهجي للدراسة	الفصل الأول
13	مشكلة الدراسة	1.1
16	تساؤلات الدراسة	1.2
17	أهمية الدراسة	1.3
20	أهداف الدراسة	1.4
21	فرضيات الدراسة	1.5
22	نموذج الدراسة	
23	مفاهيم الدراسة	1.6
28	الإطار النظري للدراسة	الفصل الثاني
29	مقدمة	
30	المتغير المستقل، الضغوط الإدارية	2.1
31	المتغير الوسيط، مرونة القيادة التنظيمية	2.2
33	المتغير التابع، القدرة على التكيف الإداري	2.3
34	النظريات العلمية المفسرة للعلاقة بين متغيرات الدراسة	2.4
37	الدراسات السابقة	2.5
38	الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل، الضغوط الإدارية	2.5.1
44	الدراسات المتعلقة بالمتغير الوسيط، المرونة التنظيمية	2.5.2
50	الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع، التكيف الإداري	2.5.3

55	الإضافة العلمية والنظرية للدراسة الحالية	
57	الطريقة والإجراءات المنهجية	الفصل الثالث
58	مقدمة	
59	منهج البحث	3.1
60	مجتمع الدراسة والعينة	3.2
61	بناء أدوات الدراسة وجمع البيانات	3.3
63	تحديد متغيرات الدراسة	3.4
65	إجراءات تنفيذ الدراسة	3.5
67	تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية	3.6
69	أدوات جمع البيانات، الاستبانة والمقابلة النوعية	3.7
70	الدراسات السابقة التي بُنيت عليها الاستبانة والأسئلة النوعية	3.8
72	حدود الدراسة	3.9
76	نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات	الفصل الرابع
77	مقدمة	
78	الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة	4.1
84	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	4.2
90	صدق وثبات أداة الدراسة	4.3
94	اختبار افتراضات التحليل الإحصائي	4.4
96	اختبار فرضيات الدراسة	4.5
103	نماذج الانحدار وتحليل البنية السببية للنموذج	4.6
106	تحليل التباين ANOVA	4.7
109	التحليل النوعي	4.8
114	تلخيص أبرز النتائج في ضوء التحليل الكمي والنوعي للبيانات	4.9
117	مناقشة النتائج والتوصيات ومساهمات الدراسة	الفصل الخامس
118	مقدمة	
119	مناقشة النتائج	5.1
126	مقترحات البحوث المستقبلية	5.2
129	التوصيات	5.3
133	الخاتمة	5.4
135	المراجع	
143	الملاحق	

ثانيًا: فهرس الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الموضع	رقم الصفحة
الجدول رقم (1)	الأبعاد المعتمدة لمتغير الضغوط الإدارية في نموذج الدراسة	المتن	31
الجدول رقم (2)	الأبعاد المعتمدة لمتغير المرونة التنظيمية في نموذج الدراسة	المتن	32
الجدول رقم (3)	الأبعاد المعتمدة لمتغير التكيف الإداري في نموذج الدراسة	المتن	33
الجدول رقم (4)	مقارنة الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل، الضغوط الإدارية	الملاحق	154
الجدول رقم (5)	مقارنة الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير الوسيط، مرونة القيادة التنظيمية	الملاحق	156
الجدول رقم (6)	مقارنة الدراسات السابقة الخاصة بالقدرة على التكيف الإداري	الملاحق	159
الجدول رقم (7)	الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة	المتن	83
الجدول رقم (8)	عدد الاستجابات	المتن	85
الجدول رقم (9)	حساب الانحراف المعياري لمتغير الضغوط الإدارية	الملاحق	160
الجدول رقم (10)	توزيع الاستجابات لمتغير المرونة التنظيمية (مجمّع عبر 10 بنود)	المتن	87
الجدول رقم (11)	حساب الانحراف المعياري لمتغير المرونة التنظيمية	الملاحق	160
الجدول رقم (12)	توزيع الاستجابات لمتغير التكيف الإداري (مجمّع عبر 10 بنود)	المتن	88
الجدول رقم (13)	احتساب الانحراف المعياري لمتغير التكيف الإداري	الملاحق	161
الجدول رقم (14)	مقارنة المتغيرات الثلاثة للدراسة	المتن	89
الجدول رقم (15)	بيان أعلى ارتباط وأدنى ارتباط	المتن	93

166	الملاحق	معاملات الارتباط بين فقرات الاستبانة	الجدول رقم (16)
94	المتن	معامل الثبات لكل متغير	الجدول رقم (17)
94	المتن	معامل الثبات الكلي للأداة	الجدول رقم (18)
95	المتن	اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات	الجدول رقم (19)
98	المتن	انحدار خطي بسيط	الجدول رقم (20)
98	المتن	معاملات الانحدار	الجدول رقم (21)
99	المتن	مصنوفة الارتباط	الجدول رقم (22)
100	المتن	ملخص النموذج	الجدول رقم (23)
100	المتن	معاملات الانحدار للمتغير الوسيط	الجدول رقم (24)
101	المتن	ملخص النموذج	الجدول رقم (25)
102	المتن	معاملات الانحدار	الجدول رقم (26)
103	المتن	ملخص قرارات الفرضيات	الجدول رقم (27)
105	المتن	معاملات التأثير	الجدول رقم (28)
169	الملاحق	التفسير لنموذج الدراسة	الجدول رقم (29)
110	المتن	توزيع الترميز الموضوعي لمتغير الضغوط الإدارية	الجدول رقم (30)
111	المتن	توزيع الترميز الموضوعي لمتغير المرونة التنظيمية	الجدول رقم (31)
112	المتن	توزيع الترميز الموضوعي لمتغير التكيف الإداري	الجدول رقم (32)
112	المتن	العلاقات التشاركية	الجدول رقم (33)
113	المتن	المقارنة الجيلية	الجدول رقم (34)
129	المتن	ملخص التوصيات الإجرائية وآليات التنفيذ	الجدول رقم (35)
172	الملاحق	إجابات المقابلات النوعية، متغير الضغوط الإدارية	الجدول رقم (36)
173	الملاحق	إجابات المقابلات النوعية، متغير المرونة التنظيمية	الجدول رقم (37)
174	الملاحق	إجابات المقابلات النوعية، متغير التكيف الإداري	الجدول رقم (38)

ثالثًا: فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الموضع	رقم الصفحة
الشكل رقم (1)	رسم بياني يوضح نسبة المشاركين من الأجيال المختلفة	المتن	14
الشكل رقم (2)	نموذج الدراسة	المتن	21
الشكل رقم (3)	تنوع الأجيال في العينة	المتن	60
الشكل رقم (4)	تعريف المتغير المستقل وأبعاده	الملاحق	152
الشكل رقم (5)	المتغير الوسيط وأبعاده	الملاحق	152
الشكل رقم (6)	المتغير التابع وأبعاده	الملاحق	153
الشكل رقم (7)	ملخص العلاقة بين المتغيرات	المتن	64
الشكل رقم (8)	بنود الاستبانة	الملاحق	153
الشكل رقم (9)	التوزيع حسب النوع	المتن	78
الشكل رقم (10)	التوزيع حسب المؤهل العلمي	المتن	79
الشكل رقم (11)	التوزيع حسب سنوات الخبرة	المتن	80
الشكل رقم (12)	التوزيع حسب المستوى الإداري	المتن	81
الشكل رقم (13)	التوزيع حسب التصنيف الجيلي	المتن	82
الشكل رقم (14)	معامل ألفا كرونباخ لبنود الاستبانة	الملاحق	162
الشكل رقم (15)	معامل ألفا كرونباخ لبنود الاستبانة	الملاحق	163
الشكل رقم (16)	معاملات الارتباط للمتغير المستقل، الضغوط الإدارية	الملاحق	164
الشكل رقم (17)	معاملات الارتباط للمتغير الوسيط	الملاحق	164
الشكل رقم (18)	معامل ألفا كرونباخ للاستبانة	الملاحق	165
الشكل رقم (19)	معاملات الارتباط للمتغير التابع	الملاحق	165
الشكل رقم (20)	استجابات المشاركين - لمقياس ليكرت - المتغير المستقل	الملاحق	169
الشكل رقم (21)	توزيع استجابات المشاركين وفقًا لمقياس ليكرت فيما يخص المتغير الوسيط	الملاحق	170
الشكل رقم (22)	توزيع استجابات المشاركين وفقًا لمقياس ليكرت فيما يخص المتغير الوسيط	الملاحق	171
الشكل رقم (23)	ملخص تحليل ANOVA لبنود المتغير المستقل	المتن	106
الشكل رقم (24)	ملخص تحليل ANOVA لبنود المتغير الوسيط	المتن	107
الشكل رقم (25)	ملخص تحليل ANOVA لبنود المتغير التابع	المتن	107

المقدمة:

تتسم بيئات العمل المعاصرة بتزايد التغير والتعقيد وتسارع المتطلبات، مما يفرض على القيادات الإدارية قدرة أكبر على التعامل مع الضغوط، وإعادة ترتيب الأولويات، والاستجابة للمتغيرات. وتزداد أهمية ذلك في القطاعات الديناميكية، ومنها قطاع السيارات في المملكة العربية السعودية، الذي يشهد تحولات سوقية وتقنية وتشغيلية متسارعة (Chughtai et al., 2023).

وعلى الرغم من ارتباط الضغوط الإدارية تقليدياً بالإرهاق وتراجع الأداء، تشير الأدبيات الحديثة إلى أن أثرها لا يتحدد بوجودها أو شدتها فقط، وإنما بطريقة إدراكها وإدارتها والسياق الذي تحدث فيه. ومن ثم، قد تتحول الضغوط من مصدر للإجهاد إلى محفز للتعلم والتكيف إذا أُدريت بصورة مناسبة (Kring et al., 2024). وفي هذا السياق، تبرز المرونة التنظيمية بوصفها آلية تساعد المنظمة وقياداتها على تعديل السياسات والإجراءات والموارد وأساليب اتخاذ القرار بما يتناسب مع المتغيرات، ومن ثم تعزيز القدرة على التكيف والحفاظ على استدامة الأداء (Cedergren & Hassel, 2024). وبناءً على ذلك، تعتمد الدراسة نموذجاً يربط بين الضغوط الإدارية بوصفها متغيراً مستقلاً، والمرونة التنظيمية بوصفها متغيراً وسيطاً، والتكيف الإداري بوصفه متغيراً تابعاً، وتسعى إلى اختبار هذه العلاقات في إحدى شركات قطاع السيارات بالمملكة العربية السعودية مع مراعاة الفروقات الجيلية. كما تقدم الدراسة تصور «نظرية الطبخ في إدارة الضغوط»، الذي يفترض أن أثر الضغوط يتحدد وفق نوعها، وشدتها، وتوقيتها، وطريقة إدارتها، والبيئة التنظيمية التي تتفاعل داخلها. كما تبرز القيادة التكيفية بوصفها عنصراً مهماً في تعزيز قدرة المنظمات على التعامل مع الأزمات والتغيرات، إذ لا تقتصر فعاليتها على الاستجابة للمواقف الضاغطة، بل تمتد إلى دعم عمليات التغير وبناء المرونة التنظيمية. (Dajani, 2022)

وقد أظهرت دراسة (Dajani, 2022) أن القيادة التكيفية ترتبط إيجابياً بالمرونة التنظيمية، وأن إدارة التغير تمثل آلية مهمة لتعزيز هذه العلاقة. وفي السياق نفسه، لا يتحقق التكيف التنظيمي من خلال الاستراتيجية أو التكنولوجيا بصورة منفردة، وإنما يتطلب قيادة قادرة على التعامل مع التعقيد وتوجيه الموارد والاستجابات وفقاً للمتغيرات المحيطة. وقد بينت دراسة (Ramesh et al., 2024) أن القيادة تؤدي دوراً مهماً في تفسير العلاقة بين الاستراتيجية والتكنولوجيا والتعقيد من جهة، والقدرة التنظيمية على التكيف من جهة أخرى.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

1.1 | مشكلة الدراسة.

1.2 | تساؤلات الدراسة.

1.3 | أهمية الدراسة.

1.4 | أهداف الدراسة.

1.5 | فرضيات الدراسة.

1.6 | نموذج الدراسة.

1.7 | مفاهيم الدراسة.

1.8 | المنهجية المختصرة وهيكل الدراسة.

1.1. مشكلة الدراسة:

تتسم بيئات العمل المعاصرة بدرجة عالية من الديناميكية والتغير المستمر، الأمر الذي يُلقى بظلاله على طبيعة القيادة الإدارية ويَحْمِلُ 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 بقدر من التعقيد والتسارع (Chughtai et al., 2023).

وفي هذا الإطار، يواجه قادة قطاع السيارات في المملكة العربية السعودية 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 يُعرقِل استدامة القيادة الفعالة في بيئة عمل مُعَقَّدة، 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 تصورهم عن الضغوط:

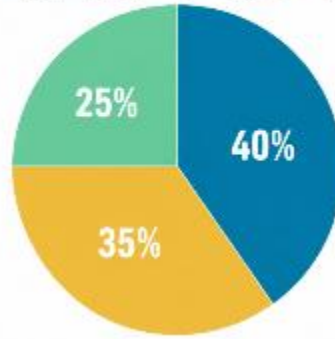
جيل X (1965-1980): أظهر تفهماً عميقاً للضغوط الإدارية، معتبراً إياها جزءاً أساسياً من بيئة العمل وفرصة لبناء المرونة والتكيف مع التحديات.

جيل Y (1981-1996): أبدى ميلاً نحو تجنب الضغوط، مفضلاً بيئات عمل مستقرة ومتوازنة بين الحياة المهنية والشخصية.

جيل Z (1997-2012): أظهر مرونة أقل في التعامل مع الضغوط، مع رغبة في تجنبها قدر الإمكان.

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

إلى أي مدى يمكن التكيف مع الضغوط الإدارية واعتبارها محفزاً للنمو المهني بدلاً من كونها تحدياً سلبياً يجب تجنبه؟



المصدر: الشكل من إعداد الباحث باستخدام برنامج Excel

40% من المشاركين المنتمين إلى الجيل X يرون في الضغوط الإدارية عنصراً أساسياً لتحفيز الأداء وتحقيق التطور المهني، معتبرين أن الضغوط تشكل جزءاً جوهرياً من بيئة العمل الفعالة. في المقابل، أعرب 35% من المشاركين المنتمين إلى الجيل Y عن اعتقادهم بإمكانية تجنب الضغوط إذا كان ذلك متاحاً، 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 توازناً.

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 اهتماماً واسعاً 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 محفزاً 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 وتصاعد في حدة المنافسة، يُطرح تساؤل منطقي حول ما إذا كان بالإمكان إعادة توظيف الضغوط الإدارية لتكون أداة فاعلة في بناء المرونة القيادية، وتخفيف 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 عامل إضعاف فقط، بل كأداة تدريبية مُحفزة 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 الاستفادة القيادية في بيئات العمل الديناميكية.

1.2. تساؤلات الدراسة:

تهدف الدراسة إلى استكشاف وتحليل أثر الضغوط الإدارية على القادة في إحدى شركات قطاع السيارات في المملكة العربية السعودية والتي سوف يُشار إليها بالشركة A، 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:

1.2.1. التساؤل الرئيس:

ما أنواع الضغوط الإدارية التي يواجهها القادة في الشركة A والتي تعمل في قطاع السيارات في المملكة العربية السعودية، وكيف يختلف تأثيرها وفقاً لاختلاف الأجيال القيادية؟

1.2.2. 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 الشركة A، وما مدى اختلاف هذا التأثير وفقًا للفروقات الجيلية؟

1.3. 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 ببيئة عمل ديناميكية مُعقدة 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:

1.3.1. 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، وتساهم في توضيح الدور الذي تلعبه المرونة التنظيمية في تمكين القادة من مواجهة الأزمات واستمرارية الأداء الإداري الفعال.
 - 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 تساهم 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 يساهم في إثراء النقاش الأكاديمي حول الفروقات القيادية بين جيل X، Y، Z، وأثر ذلك على تطوير استراتيجيات تكيف مخصصة لكل جيل.

- تصورًا تفسيريًا مبدئيًا يمكن تطويره واختباره لاحقًا: إن الدراسة قد تساهم نظريًا في توسيع فهم العلاقة بين الضغوط الإدارية والمرونة التنظيمية والتكيف الإداري، من خلال طرح تصور أولي يمكن تسميته "نظرية الطبخ في إدارة الضغوط"، بوصفه إطارًا تفسيريًا مقترحًا من الباحث، وليس نظرية مكتملة بالمعنى العلمي النهائي. وبأمل الباحث أن يفتح هذا التصور مجالاً أمام دراسات مستقبلية تختبر مدى صلاحيته، من خلال بناء نماذج قياس تفرق بين نوع الضغط، وشدة، وتوقيته، ومدة التعرض له، ومدى ارتباط ذلك بالمرونة التنظيمية والقدرة على التكيف الإداري في بيئات تنظيمية وقطاعات مختلفة.

من خلال هذه الجوانب، تساهم 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.

1.3.2. الأهمية التطبيقية:

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

- تحسين برامج تطوير القادة وفق استراتيجيات مستندة على التحليل المنهجي للبيانات 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 الشركة A 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.
- 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 إن 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.

1.4. أهداف الدراسة:

1.4.1. الهدف الرئيس للدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل طبيعة الضغوط الإدارية التي يواجهها قادة الشركة A وهي إحدى الشركات الرائدة في قطاع السيارات بالمملكة العربية السعودية، واستكشاف تأثيرها على المرونة التنظيمية والتكيف الإداري، مع التركيز على اختلاف استجابات الأجيال المختلفة (X, Y, Z) لهذه الضغوط.

1.4.2. الأهداف الفرعية:

- تصنيف وتحليل الضغوط الإدارية الأكثر شيوعًا في بيئة العمل داخل الشركة A 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 للجيل القيادي.
- 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.

1.5. فرضيات الدراسة:

1.5.1. الفرضية الرئيسية:

- تؤثر الضغوط الإدارية بشكل إيجابي على تعزيز المرونة التنظيمية والتكيف الإداري لدى قادة الشركة A الرائدة في قطاع السيارات في المملكة العربية السعودية.

1.5.2. الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الضغوط الإدارية ومستوى المرونة التنظيمية والتكيف الإداري لدى قادة الشركة A الرائدة في قطاع السيارات في المملكة العربية السعودية.
- 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.

الشكل رقم (2) - نموذج الدراسة



أولاً: مكونات النموذج:

1. المتغير المستقل " الضغوط الإدارية "

يمثل متغير الضغوط الإدارية المتغير المستقل في الدراسة الحالية، ويشير إلى مجموعة الضغوط والتحديات التي يواجهها القادة أو الموظفون داخل بيئة العمل، بما يؤثر في طبيعة أدائهم وسلوكهم الإداري وقدرتهم على اتخاذ القرار. ويتكون هذا المتغير من عدة أبعاد رئيسة

تشمل ضغوط العمل، وضغوط العلاقات التنظيمية، وضغوط عبء المهام، وضغوط اتخاذ القرارات، وهي أبعاد تعكس أبرز مصادر الضغط التي قد تواجه القيادات في البيئة التنظيمية، خاصة في ظل تعدد المسؤوليات وتسارع المتغيرات واختلاف متطلبات العمل

2. المتغير الوسيط "المرونة التنظيمية"

تمثل المرونة التنظيمية المتغير الوسيط في الدراسة الحالية، حيث تؤدي دورًا تفسيريًا في العلاقة بين الضغوط الإدارية والتكيف الإداري، من خلال قدرة المنظمة وقياداتها على التفاعل الإيجابي مع التغيرات والضغوط وتحويلها إلى استجابات أكثر فاعلية. وتتجسد المرونة التنظيمية في عدة أبعاد رئيسة تشمل المرونة الهيكلية، والمرونة الاستراتيجية، والمرونة التشغيلية، والمرونة الثقافية المرتبطة بالتنوع الجيلي، وهي أبعاد تعكس قدرة المنظمة على تعديل هياكلها وخططها وعملاتها وأساليب تعاملها مع اختلافات الأفراد والأجيال بما يدعم التكيف مع بيئة العمل المتغيرة.

3. المتغير التابع "التكيف الإداري"

يمثل التكيف الإداري المتغير التابع في الدراسة الحالية، ويعبر عن المخرجات أو النتائج التي تعكس قدرة القيادات والموظفين على التعامل مع المتغيرات والضغوط التنظيمية بكفاءة وفاعلية. ويتضمن هذا المتغير عدة أبعاد رئيسة تشمل القدرة على التغيير، والتكيف مع المتغيرات البيئية، وتحسين الأداء الإداري، والاستجابة الفعالة للأزمات، وهي أبعاد توضح مدى قدرة المنظمة وقياداتها على استيعاب التحديات، وإعادة توجيه أساليب العمل، وتحويل الضغوط إلى استجابات إدارية أكثر نضجًا ومرونة.

ثانيًا: طريقة عمل النموذج:

يقوم النموذج المقترح على تحليل العلاقات التأثيرية بين ثلاثة متغيرات رئيسة في بيئة العمل الإدارية، تتمثل في الضغوط الإدارية بوصفها متغيرًا مستقلًا، والمرونة التنظيمية بوصفها متغيرًا وسيطًا، والتكيف الإداري بوصفه متغيرًا تابعًا. وينطلق النموذج من افتراض أن الضغوط الإدارية لا تؤدي بالضرورة إلى نتائج سلبية، بل قد تسهم في تعزيز التعلم والتحسين والتكيف عندما تتم إدارتها داخل بيئة تنظيمية تنسم بالمرونة والقدرة على الاستجابة.

وفي هذا السياق، يفترض النموذج أن الأثر الإيجابي المحتمل للضغوط الإدارية لا يتحقق بصورة تلقائية، وإنما يتأثر بقدرة المنظمة على استيعاب هذه الضغوط وإعادة توجيهها من خلال المرونة التنظيمية. ومن ثم، تؤدي المرونة التنظيمية دورًا وسيطًا في إعادة تشكيل أثر الضغوط، بما يساعد القيادات على تعديل الأولويات والإجراءات وأساليب العمل والاستجابة للمتغيرات بصورة أكثر فاعلية.

وبذلك، يقدم النموذج تصورًا ديناميكيًا للعلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث تمثل الضغوط الإدارية نقطة البداية أو المحفز، بينما تمثل المرونة التنظيمية آلية التحويل التي يمكن من خلالها توجيه أثر هذه الضغوط، ويأتي التكيف الإداري بوصفه النتيجة النهائية التي تعكس مدى قدرة المنظمة وقياداتها على إدارة الضغوط وتحويلها إلى فرص للتعليم والتحسين واستدامة الأداء.

1.6. 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:

1.6.1. المفاهيم الاصطلاحية:

تعرض المفاهيم الاصطلاحية التعريفات العلمية لمصطلحات الدراسة الرئيسة كما تناولتها الأدبيات الأكاديمية والدراسات السابقة، بهدف توضيح المعنى النظري لكل مفهوم قبل توظيفه في سياق الدراسة الحالية. ويساعد هذا العرض على ضبط المصطلحات المستخدمة، وتحديد دلالاتها العلمية، بما يضمن اتساقها مع الإطار النظري والنموذج البحثي للدراسة.

1.6.2. المفاهيم الإجرائية:

تعكس المفاهيم الإجرائية التفسير الذي يتبناه الباحث لمصطلحات الدراسة الرئيسة في ضوء أهداف البحث وسياقه التطبيقي، بحيث لا تقتصر على المعنى النظري العام للمفهوم، وإنما توضح كيفية توظيفه وقياسه داخل الدراسة الحالية. ويساعد هذا التحديد الإجرائي على ربط المفاهيم بواقع بيئة الدراسة ومتغيراتها، بما يضمن وضوح استخدامها في بناء الأداة، وتحليل البيانات، وتفسير النتائج.

المفاهيم الاصطلاحية:

يعرض هذا الجزء المفاهيم الاصطلاحية الرئيسة المرتبطة بمتغيرات الدراسة، وذلك من خلال تقديم التعريفات العلمية كما وردت في الأدبيات الأكاديمية والدراسات السابقة، ويأتي هذا العرض بهدف تحديد الإطار النظري لكل مفهوم من مفاهيم الدراسة، تمهيداً للانتقال لاحقاً إلى تحديد دلالاته الإجرائية في سياق الدراسة الحالية.

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: يضم الأفراد المولودين تقريباً بين عامي 1965-1980، وقد عاصروا بدايات التحولات التكنولوجية وظهور الحواسيب الشخصية، مما أسهم في تشكيل توجهات تميل إلى الاستقلالية والاعتماد على الذات. كما ينظر أفراد هذا الجيل إلى الضغوط بوصفها جزءاً طبيعياً من بيئة العمل، ويرون أن التعرض المنضبط لها قد يسهم في بناء الخبرة والمرونة، وتعزيز ما يمكن وصفه بمناخ قيادية تساعدهم على مواجهة الأزمات والتحديات التنظيمية بثقة وكفاءة أكبر.

الجيل Y: يضم الأفراد المولودين تقريباً بين عامي 1981-1996، وقد نشأوا في ظل التوسع السريع في استخدام التكنولوجيا والإنترنت، مما انعكس على أساليب تفكيرهم وتفاعلاتهم مع بيئات العمل. ويميل أفراد هذا الجيل إلى العمل الجماعي، والتواصل المستمر، وتحقيق التطور المهني، كما تتقاطع بعض خصائصهم، خاصة لدى الفئات الأكبر سناً، مع جيل X من حيث تحمل المسؤولية والقدرة على التكيف. ومع ذلك، يفضل بعضهم تجنب الضغوط الزائدة والبحث عن بدائل أكثر كفاءة، من خلال توظيف التكنولوجيا في إدارة المهام وتقليل الإرهاق، بما يساعدهم على تحقيق قدر أكبر من التوازن والمرونة في بيئات العمل الديناميكية.

الجيل Z: يضم الأفراد المولودين تقريباً بين عامي 1997-2012، وقد نشأوا في بيئة رقمية متقدمة، مما عزز اعتمادهم على التكنولوجيا والأدوات الذكية في حياتهم المهنية والشخصية. وقد دخل جزء من هذا الجيل سوق العمل، وبدأ بعض أفراد الأكبر سناً في تولي مسؤوليات إشرافية وقيادية. ويتميز أفراد هذا الجيل بقدرتهم العالية على استخدام التكنولوجيا والابتكار، مع ميل أكبر إلى تفضيل بيئات العمل المرنة والداعمة، وتوظيف الحلول الرقمية في التعامل مع الضغوط والتحديات التنظيمية. كما قد تختلف استجاباتهم للضغوط عن الأجيال السابقة، خاصة من حيث توقعاتهم المتعلقة بالمرونة، والدعم، والتوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية.

المفاهيم الإجرائية:

في هذا الجزء، يتم تقديم تفسير الباحث الخاص للمفاهيم بحيث يكون ملائماً لموضوع الدراسة الحالي وتطبيقاته في بيئة العمل في الشركة A

الرائدة في قطاع السيارات في المملكة العربية السعودية:

الضغوط الإدارية: في سياق الدراسة الحالية تُعرّف على أنها المتغيرات والتحديات التنظيمية التي تؤثر على الأداء الإداري للقادة في الشركة A الرائدة في قطاع السيارات في المملكة العربية السعودية، 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.

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.

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 لاحقاً. 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.

منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج المختلط، من خلال الجمع بين المدخلين الكمي والنوعي، بهدف الوصول إلى فهم أكثر شمولاً

لطبيعة العلاقة بين الضغوط الإدارية ومرونة القيادة التنظيمية وقدرتها على التكيف الإداري، إلى جانب استكشاف مدى اختلاف هذه العلاقة وفقاً للفروقات الجيلية بين القادات محل الدراسة. وفي الجانب الكمي، استخدمت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وتكونت من (33) فقرة موزعة

على المتغيرات الرئيسة للدراسة، وهي الضغوط الإدارية، والمرونة التنظيمية، والقدرة على التكيف الإداري. وطُبقت الاستبانة على عينة بلغت (339) مفردة من العاملين في إحدى شركات قطاع السيارات في المملكة العربية السعودية. وقد خضعت البيانات للتحليل باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية الملائمة، بما في ذلك قياس صدق الأداة وثباتها، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل الارتباط والانحدار، واختبار أثر الوسطة، إلى جانب تحليل الفروقات المرتبطة بالأجيال التنظيمية. أما الجانب النوعي، فقد استند إلى إجراء مقابلات شبه منظمة مع (20) قائداً من المستويات الإدارية المختلفة، بهدف تعميق تفسير النتائج الكمية والكشف عن الخبرات والتجارب القيادية المتعلقة بالتعامل مع الضغوط الإدارية، وممارسات المرونة التنظيمية، وآليات التكيف مع المتغيرات والتحديات التي تشهدها بيئة العمل. وجرى دمج نتائج التحليلين الكمي والنوعي بما يحقق التكامل بينهما، ويسهم في تقديم تفسير أكثر عمقاً للظاهرة محل الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها، واختبار فرضياتها، وصولاً إلى نتائج وتوصيات علمية وتطبيقية تدعم تطوير الممارسات القيادية والتنظيمية في بيئات العمل الديناميكية. وفي ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها، نُظمت الأطروحة في خمسة فصول مترابطة، بما يضمن التسلسل المنطقي في تناول موضوع الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

يتناول مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وأهميتها وأهدافها وفرضياتها ونموذجها ومفاهيمها الأساسية.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يعرض الأطر النظرية والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة والفروقات الجيلية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

يوضح منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها وأدواتها وإجراءات جمع البيانات وتحليلها .

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

يعرض نتائج التحليل الكمي والنوعي، والإجابة عن التساؤلات واختبار الفرضيات.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات ومساهمات الدراسة

يناقش النتائج ويعرض التوصيات ومساهمات الدراسة وحدودها ومقترحات البحوث المستقبلية.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

(مراجعة الادبيات ذات العلاقة)

2.1 | الضغوط الإدارية

2.2 | المرونة التنظيمية

2.3 | القدرة على التكيف الإداري

2.4 | النظريات العلمية المُفسّرة

2.5 | الدراسات السابقة

2.6 | الخاتمة

مقدمة:

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 محفز لإعادة التشكيل، والتطوير، والتعلم القيادي، متى ما تمت إدارتها بوعي ومرونة.

وتزداد أهمية هذا المنظور في السياقات التنظيمية التي تتسم بتنوع ديموغرافي وجيلي واسع، كما هو الحال في الشركة A الرائدة في مجال السيارات في قطاع السيارات في المملكة العربية السعودية، حيث يتفاعل قادة من مختلف الأجيال Z & Y & X في بيئة ديناميكية تتسم بسرعة التغيير 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، وتفسر 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.

الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة:

يمثل هذا المبحث حجر الزاوية في بناء الإطار النظري للدراسة، إذ يُسلط الضوء على الجوانب النظرية المتعلقة بمتغيراتها الثلاثة: الضغوط الإدارية، مرونة القيادة التنظيمية، والقدرة على التكيف الإداري. وتتجلى أهمية هذا التناول في أنه لا يقتصر على عرض المفاهيم بشكل وصفي، بل يسعى إلى تحليلها وتفسيرها ضمن أطر علمية متماسكة تستند إلى نظريات معتمدة ومثبتة في الأدبيات الإدارية الحديثة.

في ضوء ما تشهده بيئات العمل المعاصرة من تحديات متسارعة وتحولات تقنية وتنظيمية، لم تعد المفاهيم الإدارية التقليدية كافية لفهم تعقيدات الأداء المؤسسي. لذا تبرز الحاجة إلى إعادة تفسير العلاقة بين الضغوط الإدارية كظاهرة لا يمكن تجاهلها، وبين مرونة القيادة كقوة توجيهية، والقدرة على التكيف الإداري كمؤشر استراتيجي لاستدامة الأداء. ومن هنا تأتي أهمية هذا المبحث، إذ يُعالج كل متغير على حدة، من حيث التعريف، الجذور النظرية، الأبعاد المعتمدة، وسبب اختيارها في إطار الدراسة الحالية.

2.1. المتغير المستقل – الضغوط الإدارية:

الضغوط الإدارية تشير إلى التحديات والمطالب المتزايدة التي يواجهها الموظفون أو القادة داخل بيئة العمل، وتشمل الجوانب المرتبطة بعبء العمل، العلاقات التنظيمية، اتخاذ القرار، وغموض الأدوار.

الأبعاد المعتمدة في الدراسة:

1. ضغوط العمل
2. ضغوط العلاقات التنظيمية
3. ضغوط عبء المهام
4. ضغوط اتخاذ القرارات

وقد تم اختيار هذه الأبعاد لأنها تغطي أبرز مصادر الضغوط الإدارية التي تواجه القادة والموظفين في بيئة عمل متعددة الأجيال، وتجمع بين الأبعاد التنظيمية والشخصية والسلوكية، وتنسجم مع التوجه النظري الذي يرى أن الضغوط قد تكون محفزة إذا أُديرت بمرونة. وقد عكست الدراسات السابقة تنوعاً واضحاً في تناول أبعاد الضغوط الإدارية، وفقاً لاختلاف بيئات التطبيق وطبيعة المتغيرات محل الدراسة، الأمر الذي دعم اعتماد هذه الأبعاد في الدراسة الحالية باعتبارها الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة وأهدافها، وذلك على النحو الموضح في الجدول أدناه.

الجدول رقم (1) – الأبعاد المعتمدة لمتغير "الضغوط الإدارية" في نموذج الدراسة

الباحث / السنة	الأبعاد المستخدمة في الدراسة السابقة	الأبعاد التي تم تبنيها في الدراسة الحالية	سبب اختيار هذه الأبعاد
(Xu & Wang, 2023)	ضغوط إدارية - تدريبية - بحثية	ضغوط العمل	تمثل الضغوط الناتجة عن الأعباء اليومية والتي تقع ضمن نطاق العمل وفقاً للوصف الوظيفي.
(Adriansah et al., 2023)	ضغط العمل العام	ضغوط عبء المهام	تعكس حجم المهام المتراكمة والزمن المخصص لإنجازها.
(Tamdjidi, 2023)	نمط القيادة × الضغط بعد المرونة التنظيمية	ضغوط العلاقات التنظيمية	أبرزت دور العلاقات القيادية في تعزيز أو تفاقم الضغط.
(Dehkordi & Fathabadi, 2017)	الكمالية - الضغط بعد الأمراض "نفسية - جسدية"	ضغوط العمل الجسدي	وضحت العلاقة بين خصائص الضغط المهني والأعمال الجسدي.
(McGonigal, 2015)	ضغط التحدي × ضغط العائق	ضغوط اتخاذ القرارات	دعمت فكرة أن بعض الضغوط قد تكون محفزة في القرار والإدارة.

المصدر: الجدول من إعداد الباحث - باستخدام برنامج Excel

2.2. المتغير الوسيط - مرونة القيادة التنظيمية

مرونة القيادة التنظيمية هي قدرة القادة على تعديل أساليبهم وقراراتهم واستراتيجياتهم بما يتلاءم مع متغيرات البيئة التنظيمية والضغوط التي تطرأ، خاصة مع تنوع الأجيال .

الأبعاد المعتمدة في الدراسة:

1. المرونة الهيكلية

2. المرونة الاستراتيجية

3. المرونة التشغيلية

4. المرونة الثقافية (خاصة فيما يتعلق بالفروق الجيلية)

جاء اختيار الأبعاد الأربعة للمرونة التنظيمية استناداً إلى قدرتها على تمثيل المستويات الرئيسة التي تتجلى من خلالها مرونة المنظمة. فالمرونة الهيكلية تعكس قابلية الهياكل والأدوار والصلاحيات للتعديل وفقاً لمتطلبات الموقف، بينما تعبر المرونة الاستراتيجية عن قدرة المنظمة على إعادة توجيه أهدافها وخططها ومواردها استجابةً للمتغيرات. وتشير المرونة التشغيلية إلى قابلية تطوير العمليات والإجراءات وأساليب تنفيذ المهام، في حين تعكس المرونة الثقافية قدرة الأفراد وفرق العمل على تبني أنماط تفكير وتفاعل تستوعب الاختلاف وتدعم الاستجابة للتغيير. وتقدم هذه الأبعاد مجتمعةً تصوراً متعدد المستويات للمرونة التنظيمية، يوضح قدرة المنظمة على استيعاب الضغوط الإدارية وإعادة توجيهها نحو التعلم والتكيف وتحسين الأداء، ولا سيما في البيئات التنظيمية التي تتسم بالتنوع الجيلي، كما هو الحال في بيئة الدراسة الحالية. وقد حظيت هذه الأبعاد باهتمام ملحوظ في الدراسات السابقة، وإن تفاوتت أساليب تناولها تبعاً لأهداف كل دراسة وسياقها التطبيقي، وهو ما عزز اعتمادها في الدراسة الحالية بوصفها الأكثر اتساقاً مع موضوعها وأهدافها ونموذجها المفاهيمي، وذلك على النحو المبين في الجدول أدناه.

الجدول رقم (2) – الأبعاد المعتمدة لمتغير "المرونة التنظيمية" في نموذج الدراسة

الباحث/السنة	الأبعاد المستخدمة في الدراسة السابقة	الأبعاد التي تم تبنيها في الدراسة الحالية	سبب اختيار هذه الأبعاد
(Dajani, 2022)	القيادة التكتيكية - إدارة التغير - المرونة التنظيمية	المرونة الاستراتيجية	لأنها تركز على قدرة القائد على تعديل الاتجاهات والخطط بسرعة وفقاً للمتغيرات المؤسسية.
(Saraswathi et al., 2023)	القيادة التكتيكية - القيادة التحولية - الأداء المؤسسي	المرونة الهيكلية	لتمكين القائد من تغيير البنية التنظيمية وتوزيع السلطات والمسؤوليات.
(Yu et al., 2021)	المرونة القيادية - القيادة التنظيمية - السياق الثقافي	المرونة الثقافية خصوصاً المرتبطة بالفروق الجيلية	لتفسير كيف يتفاعل القائد مع الاختلافات بين أجيال الموظفين وتوزيع النوجهات والقيم القيادية.
(Wang & Duan, 2024)	القيادة المشتركة - التنوع الجيلي - التكيف الجماعي	المرونة الثقافية	لأن القيادة الفعالة في بيئة متعددة الأجيال تتطلب فهم الفروق الثقافية وأساليب التواصل المختلفة.
(الفوران, 2024)	نمليات المرونة المؤسسية (الدعم - إعادة الهيكلة - فرق الطوارئ - نظم الاستجابة)	المرونة التشغيلية	لتظهر قدرة القائد على تعديل الإجراءات اليومية وتسيير العمليات بما يتناسب مع الضغوط أو التغيرات المفاجئة.

المصدر: الجدول من إعداد الباحث - باستخدام برنامج Excel

2.3. المتغير التابع – القدرة على التكيف الإداري

القدرة على التكيف الإداري هي مستوى مرونة الأفراد والمؤسسة في مواجهة المتغيرات المفاجئة أو الضغوط المستمرة، وإعادة ضبط

الأداء والتوجهات بما يُحقق أهداف الاستدامة والتطوير.

الأبعاد المعتمدة في الدراسة:

1. القدرة على التغيير
2. التكيف مع المتغيرات البيئية
3. تحسين الأداء الإداري
4. الاستجابة للأزمات

تم اختيار هذه الأبعاد لأنها تمثل نتيجة مباشرة لتفاعل الضغوط الإدارية مع مرونة القيادة التنظيمية، حيث تعكس قدرة القادة والمؤسسات على التعامل مع المتغيرات والاستجابة لها بفعالية. وتُمثل الأبعاد الأربعة المعتمدة في الدراسة الحالية، وهي: القدرة على التغيير، والتكيف مع المتغيرات البيئية، وتحسين الأداء الإداري، والاستجابة الفعالة للأزمات، تصوراً متكاملًا لمفهوم التكيف الإداري؛ إذ تجمع بين الجاهزية للتغيير، والتفاعل مع البيئة، والتحسين المستمر، والمرونة في مواجهة الأزمات. وقد تناولت الدراسات السابقة هذه الأبعاد بصورة متعددة، بما دعم اعتمادها في الدراسة الحالية باعتبارها الأكثر ملاءمة لقياس مستوى التكيف الإداري داخل المؤسسات المعاصرة، لا سيما في بيئات العمل متعددة الأجيال، وذلك على النحو الموضح في الجدول أدناه.

الجدول رقم (3) – الأبعاد المعتمدة لمتغير "التكيف الإداري" في نموذج الدراسة

الباحث / السنة	الأبعاد المستخدمة في الدراسة السابقة	الأبعاد التي تم تبنيها في الدراسة الحالية	سبب اختبار هذه الأبعاد
(Ramesh et al., 2024)	الاستراتيجية التكنولوجية - القيادة	القدرة على التغيير	تعبير عن مدى استعداد المنظمة وقدرتها لتحديث التوجهات، والاستراتيجيات، في مواجهة المتغيرات.
(Djalonte et., 2023)	المرونة الإدارية - المشاركة - وعي - جاهزية الطوارئ - وعي - الأصول التنظيمية	التكيف مع المتغيرات البيئية	تعبير عن مدى قدرة الأفراد والمؤسسة على الاستجابة للمتغيرات غير المتوقعة.
(Viteruoli et., 2024)	الأداء التكيفي - ثقافة التعلم التنظيمي - التفاعل بين الأجيال	تحسين الأداء الإداري	لأن التحسين المستمر في الأداء تحت الضغط يعد مؤشراً على فاعلية التكيف.
(Katsaros, 2024)	الأداء التكيفي - القيادة الشاملة - السعادة الوظيفية	الاستجابة الفعالة للأزمات	لأن فاعلية القيادة تقاس أحياناً بالقدرة على مواجهة المواقف الحرجة.
(McConigal, 2015)	التحول الإيجابي من الضغط - المرونة - التعلم	القدرة على التغيير - تحسين الأداء	دعمت فلسفة أن الضغط قد يكون دافعاً للتطوير.

2.4. النظريات العلمية المفسرة للعلاقة بين متغيرات الدراسة

2.4.1. 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.

2.4.2. 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 محفزًا 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 قائمًا على مزيج من الحيوية والتعلم، لكن فعاليته تتضاءل حين يُدمج مع أُطر 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 Y & Z 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 ارتباطًا مباشرًا بتغير "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 تحولًا نوعيًا في سلوكيات القيادة داخل المنظمات.

2.4.3. 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. وتُعرف القيادة الرشيقة بأنها نمط قيادي يقوم على المرونة، والقدرة على التكيف السريع، وتمكين الفرق، والشفافية، والتحسين المستمر. وقد استلهمت 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.

2.4.4. نظرية القيادة التكيفية (Adaptive Leadership Theory)

تعرف نظرية القيادة التكيفية القيادة على أنها قدرة القائد على التعرف على التغيرات والضغوط والاستجابة لها بمرونة، موجهاً فريقه خلال الظروف المعقدة، وذلك عبر وعي سياقي، تواصل فعال، ورغبة مستمرة بالتعلم (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 والتعلم 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.

2.4.5. 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 يركز 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. ويظهر القائد الذي يتبع نهج القيادة التحويلية الحديثة قدرة استثنائية على إلهام الأفراد وتوسيع رؤيتهم للمستقبل، وتحفيزهم داخليًا 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 Z & Y & X (Northouse, P. G. 2021).

2.4.6. 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)، وتعرف 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.

2.5. الدراسات السابقة:

يشكل هذا المبحث الركيزة الثانية من الفصل النظري، ويُعنى باستعراض وتحليل الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات البحث الثلاثة: الضغوط الإدارية (المتغير المستقل)، مرونة القيادة التنظيمية (المتغير الوسيط)، والقدرة على التكيف الإداري (المتغير التابع). تأتي أهمية هذا المبحث من كونه يُسهم في بناء السياق المعرفي الذي تنطلق منه الدراسة الحالية، ويتيح الوقوف على أبرز الاتجاهات البحثية، والنتائج، والأدوات المنهجية التي اعتمدتها البحوث السابقة في معالجة هذه المتغيرات. وقد تم سرد الدراسات السابقة في فقرات تحليلية متكاملة، مرتبة زمنيًا من الأحدث إلى الأقدم، ولإثراء البعد المفاهيمي للدراسة.

2.5.1. الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل – الضغوط الإدارية

استكشاف أثر أحداث الحياة الضاغطة على جودة الحياة (Kring et al. 2024)

استهدفت الدراسة استكشاف العلاقة بين الأحداث الحياتية الضاغطة وجودة الحياة النفسية، مع التركيز على دور إعادة بناء السرد (Narrative Reconstruction) في إعادة تفسير الخبرات الضاغطة وتعزيز القدرة على التكيف معها. واعتمدت الدراسة على منهج يجمع بين تحليل الخبرات السردية للمشاركين وقياس جوانب مرتبطة بجودة الحياة والتكيف النفسي. وأظهرت النتائج أن أثر الأحداث الضاغطة لا يرتبط بطبيعة الحدث أو شدته فقط، وإنما يتأثر أيضًا بالكيفية التي يدرك بها الفرد هذه الخبرات ويعيد تفسيرها ومنحها معنى. كما أشارت الدراسة إلى أن إعادة تأطير التجارب الصعبة بصورة أكثر إيجابية قد تساعد على تعزيز التوازن النفسي والقدرة على التكيف واستعادة الأداء.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في التأكيد على أن أثر الضغوط لا يتحدد بوجودها أو شدتها فقط، وإنما يتأثر بالطريقة التي يتم بها التعامل معها وتفسيرها. وبينما ركزت دراسة Kring et al. على المستوى الفردي والنفسي، تنطلق الدراسة الحالية من السياق التنظيمي لتفسير كيفية انتقال أثر الضغوط الإدارية إلى التكيف الإداري من خلال المرونة التنظيمية، بما يعكس وجود قاسم مشترك يتمثل في أن الاستجابة للضغط يمكن إعادة تشكيلها من خلال آليات داعمة للتكيف.

ويرى الباحث أن مفهوم إعادة بناء السرد يقدم مدخلًا نظريًا يمكن الاستفادة منه في تفسير بعض الممارسات القيادية داخل المنظمات، إذ يستطيع القائد الواعي أن يسهم في إعادة تأطير المواقف الضاغطة أمام فرق العمل، بحيث لا تُدرك بوصفها تهديدًا فقط، وإنما بوصفها مواقف يمكن التعلم

منها وإعادة ترتيب الأولويات في ضوءها. ومن هذا المنظور، يمكن أن تسهم القيادة المرنة التنظيمية في بناء فهم جماعي أكثر إيجابية للضغوط، بما يدعم الثقة والتعلم والتكيف الإداري، خاصة في بيئات العمل متعددة الأجيال.

الصلابة النفسية كمتنبئ بالضغوط النفسية لدى الأطباء والمرضى خلال جائحة كورونا في الأردن (Bani Mostafa, 2023)

استهدفت الدراسة تحليل مستوى الضغوط النفسية لدى الأطباء والمرضى في الأردن خلال جائحة كورونا، مع التركيز على دور الصلابة النفسية (Psychological Hardiness) في الحد من الآثار السلبية للضغوط وتعزيز القدرة على التكيف معها. واعتمدت الدراسة على أدوات مقننة لقياس الضغوط النفسية والصلابة النفسية لدى العاملين في القطاع الصحي. وأظهرت النتائج وجود علاقة عكسية بين الصلابة النفسية ومستوى الضغوط، حيث كان الأفراد ذوو المستويات الأعلى من الصلابة أكثر قدرة على مواجهة الظروف الضاغطة وأقل تأثرًا بآثارها النفسية. وأوصت الدراسة بتطوير برامج مؤسسية مستدامة لتعزيز الصلابة النفسية وتقديم الدعم للعاملين، خاصة في البيئات المهنية التي تتسم بمستويات مرتفعة من الضغط.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في التأكيد على أن أثر الضغوط لا يتحدد بوجودها أو شدتها فقط، وإنما يتأثر بمدى توافر عوامل تساعد على مقاومتها والتكيف معها. فبينما ركزت دراسة Bani Mostafa على الصلابة النفسية بوصفها موردًا فرديًا يخفف من آثار الضغوط، تتناول الدراسة الحالية المرونة التنظيمية بوصفها قدرة مؤسسية تسهم في إعادة تشكيل أثر الضغوط الإدارية وتعزيز التكيف الإداري.

ويرى الباحث أن الدراسة الحالية تمتد بهذا الطرح من المستوى الفردي إلى المستوى التنظيمي، إذ لا ينبغي أن تعتمد قدرة المؤسسة على مواجهة الضغوط على صلابة الأفراد وحدهم، بل تتطلب أيضًا بيئة تنظيمية مرنة وقيادة واعية توفر الدعم، ووضوح الأدوار، والتواصل الفعال، والقدرة على تعديل الإجراءات وفق متطلبات الموقف. ومن هذا المنظور، يمكن النظر إلى المرونة التنظيمية بوصفها إطارًا مؤسسيًا يعزز قدرة الأفراد والفرق على التعامل مع الضغوط والتعلم منها وتحويلها إلى استجابات أكثر تكيفًا واستدامة.

القيادة من أجل تعزيز المرونة الجماعية والتنظيمية (Tamdjidi, 2023)

تناولت الدراسة دور القيادة في تعزيز قدرة العاملين والفرق على مواجهة ضغوط العمل وبناء المرونة، انطلاقًا من أن التعامل مع الضغوط لا يعتمد على قدرات الفرد وحده، وإنما يتأثر أيضًا بطبيعة البيئة القيادية والتنظيمية المحيطة به. وأبرزت الدراسة أهمية الممارسات القيادية الداعمة، مثل الاستماع، والتمكين، والتواصل المفتوح، وفهم مصادر الضغط داخل الفريق، في تعزيز الشعور بالأمان والثقة ودعم القدرة على التعامل مع متطلبات العمل بصورة أكثر فاعلية. كما أكدت أن بناء المرونة مسؤولية مشتركة بين الأفراد والقادة والمنظمة، وليس مجرد سمة شخصية يتحمل الفرد مسؤولية تطويرها بمفرده.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في التأكيد على أهمية الدور القيادي والتنظيمي في تشكيل استجابة العاملين للضغوط، وفي النظر إلى المرونة بوصفها قدرة يمكن تطويرها وتعزيزها من خلال بيئة عمل داعمة. كما تتقاطع الدراسات في أن التعامل الفعال مع الضغوط يتطلب تجاوز التركيز على الفرد وحده إلى الاهتمام بالممارسات القيادية والتنظيمية التي تساعد الفرق على الاستمرار والتكيف تحت الضغط.

ويرى الباحث أن الدراسة الحالية تتوسع في هذا الطرح من خلال اختبار المرونة التنظيمية بوصفها متغيراً وسيطاً يفسر انتقال أثر الضغوط الإدارية إلى التكيف الإداري، مع مراعاة الفروقات الجيلية بين أجيال X و Y و Z، ومن ثم، لا يقتصر دور القيادة على تخفيف الضغوط، بل يمتد إلى بناء بيئة تنظيمية مرنة تساعد على إعادة توجيهها نحو التعلم والتكيف وتحسين الأداء، بما يعزز قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات بصورة أكثر استدامة.

دراسة أثر ضغوط العمل، ودافعية العمل، والانضباط الوظيفي على أداء الموظفين (Adriansah et al. 2023)

استهدفت الدراسة تحليل أثر ضغوط العمل، ودافعية العمل، والانضباط الوظيفي في أداء الموظفين، بالتطبيق على عينة بلغت 82 موظفًا في شركة PT. Manakarra Unggul Lestari. واعتمدت الدراسة المنهج الكمي باستخدام الاستبانة، وتم تحليل البيانات من خلال الانحدار الخطي المتعدد. وأظهرت النتائج وجود تأثيرات دالة إحصائية لضغوط العمل والدافعية والانضباط الوظيفي في أداء الموظفين، إلى جانب وجود تأثير مشترك لهذه المتغيرات في الأداء، مما يبرز أهمية التعامل مع ضغوط العمل في إطار متكامل يراعي العوامل السلوكية والتنظيمية المرتبطة بها.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في إبراز الضغوط المرتبطة بالعمل بوصفها عاملاً مؤثراً في النتائج التنظيمية، وفي التأكيد على أن أثرها لا ينبغي تفسيره بصورة منفصلة عن البيئة التنظيمية والعوامل المصاحبة لها. كما تتقاطع الدراسات في أهمية إدارة الضغوط بصورة تساعد على المحافظة على الأداء والاستجابة الفعالة لمتطلبات العمل.

ويرى الباحث أن الدراسة الحالية تتوسع في هذا الطرح من خلال الانتقال من دراسة أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي إلى تفسير العلاقة بين الضغوط الإدارية والمرونة التنظيمية والتكيف الإداري. كما تختبر المرونة التنظيمية بوصفها متغيراً وسيطاً يوضح الكيفية التي يمكن من خلالها إعادة تشكيل أثر الضغوط وتوجيهه نحو استجابات أكثر تكيفاً، مع مراعاة الفروقات الجيلية بين أجيال X و Y و Z، بما يقدم إطاراً أكثر شمولاً لفهم إدارة الضغوط داخل بيئات العمل الحديثة.

ضغوط العمل والرضا عن الحياة لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات: الدور الوسيط للاحتراق العاطفي (Xu & Wang, 2023)

استهدفت دراسة (Xu & Wang, 2023) تحليل أثر ضغوط العمل، بأبعادها البحثية والتدريسية والإدارية، في مستوى الرضا عن الحياة لدى أعضاء هيئة التدريس في المراحل المهنية المبكرة، مع اختبار الدور الوسيط للاحتراق العاطفي. واعتمدت الدراسة على استبانة طُبقت على 202 مشاركًا في شرق الصين. وأظهرت النتائج أن الأنواع الثلاثة من الضغوط ترتبط سلبًا بالرضا عن الحياة، كما أكدت أن الاحتراق العاطفي يمثل آلية نفسية تفسر انتقال أثر هذه الضغوط إلى انخفاض الرضا. وأظهرت النتائج بصورة خاصة أن الضغوط الإدارية ترتبط بارتفاع الاحتراق العاطفي وانخفاض الرضا عن الحياة، مما يبرز أهمية إدارة الأعباء الإدارية والحد من آثارها السلبية على العاملين.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في إبراز الضغوط الإدارية بوصفها متغيرًا مؤثرًا في الأفراد ونتائج العمل، وفي التأكيد على أن أثر الضغوط لا ينتقل إلى النتائج بصورة مباشرة فقط، وإنما قد يمر عبر آليات وسيطة تحدد اتجاهه وقوته. وبينما ركزت دراسة Xu & Wang على الاحتراق العاطفي بوصفه آلية تنقل الأثر السلبي للضغوط إلى الرضا عن الحياة، تركز الدراسة الحالية على المرونة التنظيمية بوصفها آلية وسيطة يمكن أن تعيد تشكيل أثر الضغوط الإدارية باتجاه تعزيز التكيف الإداري.

ويرى الباحث أن أهمية هذه الدراسة تتمثل في تأكيدها أن الضغوط الإدارية تستحق أن تُدرس بوصفها بُعدًا مستقلًا من أبعاد ضغوط العمل، وليس باعتبارها مجرد جزء من الضغط الوظيفي العام. وتتوسع الدراسة الحالية في هذا الطرح من خلال الانتقال من دراسة النتائج النفسية الفردية للضغوط إلى تفسير آثارها على المستوى التنظيمي، واختبار الدور الوسيط للمرونة التنظيمية في العلاقة بين الضغوط الإدارية والتكيف الإداري، مع مراعاة الفروقات الجيلية بين أجيال X و Y و Z. وبذلك، تقدم الدراسة الحالية منظورًا أكثر تكاملًا يفسر ليس فقط متى تكون الضغوط مؤثرة، وإنما كيف يمكن للبيئة التنظيمية المرنة أن تعيد توجيه أثرها نحو التكيف وتحسين الأداء.

القيادة من أجل تعزيز المرونة الجماعية والتنظيمية (Tamdjidi, 2023)

تناولت الدراسة دور القيادة التشاركية ذات البعد العاطفي في التخفيف من الضغوط النفسية والمهنية وتحسين أداء الموظفين في بيئات العمل الحديثة. وأظهرت النتائج أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، والدعم العاطفي، والتواصل المفتوح، والاستماع والتفهم، تسهم في تعزيز الأمان النفسي والانتماء وتقليل التوتر، خاصة في المواقف التي تتسم بالغموض أو تضارب الأدوار. كما أكدت الدراسة أهمية المرونة

العاطفية للقائد في إعادة تشكيل استجابة الموظفين للضغوط، وأوصت بتضمين مهارات القيادة العاطفية والتواصل الداعم ضمن برامج إعداد القادة.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في إبراز أهمية الدور القيادي في الحد من الآثار السلبية للضغوط داخل بيئة العمل، وفي التأكيد على أن أسلوب القيادة والدعم المقدم للموظفين يمكن أن يؤثر في كيفية إدراك الضغوط والاستجابة لها.

ويرى الباحث أن الدراسة الحالية تتوسع في هذا الطرح من خلال ربط الضغوط الإدارية بالمرونة التنظيمية والتكيف الإداري، مع مراعاة الفروقات الجيلية بين أجيال X و Y و Z. كما تنظر إلى القيادة بوصفها عاملاً لا يقتصر دوره على إدارة المهام، بل يمتد إلى إدارة الضغوط، ودعم المرونة، وبناء بيئة تنظيمية قادرة على تحويل الضغوط إلى فرص للتعلم والتكيف وتحسين الأداء.

العلاقة بين سمات الشخصية المتمثلة في الصلابة النفسية وبين الضغوط والأعراض النفسجسمية (Dehkordi & Fathabadi, 2017)

استهدفت الدراسة تحليل العلاقة بين الصلابة النفسية والكمالية من جهة، والاستجابة للضغوط المهنية من جهة أخرى، بالتطبيق على عينة من العاملين في القطاع الصحي. وأظهرت النتائج أن ارتفاع الصلابة النفسية يرتبط بانخفاض التأثير بالضغوط وزيادة القدرة على مواجهتها، في حين ارتبطت الكمالية المفرطة بارتفاع مستويات التوتر وظهور أعراض نفسية وجسدية أكثر حدة. كما أكدت الدراسة أن السمات الشخصية تسهم في تفسير اختلاف استجابات الأفراد للضغوط داخل بيئة العمل، وأوصت بتطوير برامج تعزز الصلابة النفسية وتدعم القدرة على التعامل مع الضغوط المهنية.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في التأكيد على أن أثر الضغوط لا يكون متماثلاً لدى جميع الأفراد، وأن القدرة على مواجهتها تتأثر بعوامل تساعد على تعزيز الصمود والتكيف. كما تتقاطع الدراسات في النظر إلى الضغوط بوصفها ظاهرة يتحدد أثرها وفقاً لقدرة الفرد أو البيئة المحيطة به على استيعابها والتعامل معها بفاعلية.

ويرى الباحث أن الدراسة الحالية تتوسع في هذا الطرح من خلال الانتقال من التركيز على السمات النفسية الفردية إلى دراسة الدور الذي تؤديه المرونة التنظيمية والقيادة والبيئة المؤسسية في التعامل مع الضغوط. وفي هذا السياق، يمكن للبيئة التنظيمية المرنة أن توفر دعماً مؤسسياً يعزز قدرة القادة والفرق على مواجهة الضغوط والتكيف معها، مع مراعاة اختلاف أنماط الاستجابة بين الأجيال X و Y و Z، بما يدعم التكيف على المستويين الفردي والتنظيمي.

تعزيز المرونة النفسية للقوى العاملة من خلال التدريب على مستوى المنظمة (Archer, et al, 2024)

تناولت الدراسة أثر تدريب موجز مستند إلى علاج القبول والالتزام (ACT) في تعزيز المرونة النفسية لدى العاملين والحد من آثار الضغوط والاحتراق الوظيفي وتحسين الأداء. وقد شمل البرنامج 504 موظفين، بينما بلغ عدد المشاركين في التحليل النهائي 281 موظفًا. وأظهرت النتائج، بعد ثلاثة أشهر، تحسنًا دالًا إحصائيًا في المرونة النفسية المرتبطة بالعمل، ارتبط بزيادة القدرة على التعافي من الضغوط، وانخفاض الإنهاك، وتحسن الإنجاز الشخصي وأداء المهام، خاصة لدى الموظفين الذين عانوا مستويات أعلى من الإنهاك في بداية الدراسة.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في إبراز أهمية المرونة بوصفها موردًا يساعد على الحد من الآثار السلبية للضغوط وتعزيز القدرة على التكيف وتحسين الأداء. كما تؤكد الدراستان أن أثر الضغوط لا يتحدد بوجودها فقط، وإنما بمدى توافر عوامل داعمة تساعد الأفراد أو المنظمات على التعامل معها بفاعلية.

ويرى الباحث أن الدراسة الحالية تتوسع في هذا الطرح من المستوى الفردي إلى المستوى التنظيمي، من خلال دراسة المرونة التنظيمية بوصفها آلية تساعد على إعادة تشكيل أثر الضغوط الإدارية وتعزيز التكيف الإداري. فإذا كانت المرونة النفسية تدعم قدرة الفرد على الاستمرار في الأداء رغم الضغوط، فإن المرونة التنظيمية تمكن المؤسسة وقياداتها من تعديل الموارد والإجراءات وأساليب العمل بما يعزز القدرة الجماعية على التكيف واستدامة الأداء.

أثر المرونة التنظيمية على أداء الجامعات السعودية خلال جائحة كورونا (Aljadaani, 2024)

استهدفت الدراسة تحليل أثر المرونة التنظيمية بأبعادها الأربعة، المرونة الهيكلية، والتشغيلية، والاستراتيجية، ومرونة الموارد البشرية، على أداء جامعة الملك عبد العزيز خلال جائحة كورونا. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة، وطُبِّقَت على عينة عشوائية بسيطة بلغت 212 قائدًا أكاديميًا وإداريًا من مجتمع بلغ 588 قائدًا. وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى المرونة التنظيمية بنسبة 87.2%، وارتفاع مستوى أداء الجامعة بنسبة 87%، كما ثبت تأثير المرونة الهيكلية والاستراتيجية ومرونة الموارد البشرية في الأداء، وكان بُعد مرونة الموارد البشرية الأكثر تأثيرًا. ولم تظهر فروق دالة إحصائية في العلاقة بين المرونة التنظيمية والأداء تعزى للخصائص الديموغرافية.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تأكيد أهمية المرونة التنظيمية بوصفها قدرة استراتيجية تساعد المؤسسات على الاستجابة للاضطرابات والتغيرات والمحافظة على استمرارية الأداء. كما تدعم فكرة أن البيئة التنظيمية المرنة تعزز قدرة القيادات على التعامل مع المواقف الصاغطة والتكيف مع الظروف المتغيرة.

ويرى الباحث أن الدراسة الحالية تتوسع في هذا الطرح من خلال دراسة المرونة التنظيمية بوصفها آلية وسيطة في العلاقة بين الضغوط الإدارية والتكيف الإداري، وليس بوصفها عاملاً مرتبطاً بالأداء فقط. ومن ثم، تسعى الدراسة الحالية إلى تفسير الكيفية التي يمكن من خلالها للمرونة التنظيمية أن تعيد تشكيل أثر الضغوط وتحوله إلى استجابات أكثر فاعلية وتكيفاً، مع مراعاة اختلاف أنماط الاستجابة بين أجيال X و Y و Z.

في ضوء ما تم تناوله من الدراسات السابقة التي تناولت المتغير المستقل في الدراسة الحالية، والمتمثل في الضغوط الإدارية، يتضح أن هذا المتغير حظي باهتمام بحثي من زوايا متعددة، شملت طبيعة إدراك الضغوط، والخصائص الفردية المرتبطة بها، وأثر البيئة التنظيمية والقيادة في تشكيل نتائجها. فقد أوضحت دراسة (Kring et al., 2024) أن تأثير المواقف الضاغطة لا يتحدد بدرجة شدتها فقط، وإنما يرتبط أيضاً بكيفية إدراك الأفراد لها وإعادة تفسيرها، وهو ما يشير إلى أن الاستجابة للضغط تتأثر بالطريقة التي يفهم بها الموقف الضاغط، وليس بوجوده في حد ذاته.

ويتكامل هذا الطرح مع ما توصلت إليه دراسة (Bani Mostafa, 2023)، التي أبرزت دور الصلابة النفسية في تعزيز قدرة الأفراد على مقاومة الضغوط والتكيف معها، بما يؤكد أن الخصائص الفردية تمثل عاملاً مهماً في تفسير اختلاف الاستجابات للضغوط. وفي الاتجاه نفسه، أشارت دراسة (Dehkordi & Fathabadi, 2017) إلى أن السمات الشخصية تسهم في تفسير التباين بين الأفراد في مستوى التأثر بالضغوط المهنية، وهو ما يعزز فكرة أن أثر الضغوط لا يكون متماثلاً لدى جميع العاملين.

وعلى مستوى بيئة العمل، أوضحت دراسة (Xu & Wang, 2023) أن الضغوط المرتبطة بالعمل، ومن بينها الضغوط الإدارية، يمكن أن تنعكس على الجوانب النفسية والوظيفية للأفراد، بينما بينت دراسة (Adriansah et al., 2023) وجود ارتباط بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي، بما يعكس أهمية الظروف التنظيمية في تحديد اتجاه هذا الأثر. كما أضافت دراسة (Tamdjidi, 2023) بُعداً قيادياً، من خلال إبراز دور القيادة الداعمة في مساعدة العاملين على التعامل مع الضغوط بصورة أكثر فاعلية، في حين أكدت دراسة (Archer et al., 2024) أن القدرة على مواجهة الضغوط يمكن تميمتها من خلال التدريب وتعزيز المرونة النفسية، بما يسهم في الحد من الإنهاك وتحسين الأداء.

وبناءً على هذا التراكم المعرفي، يتضح أن الضغوط الإدارية لا ينبغي النظر إليها بوصفها عاملاً سلبياً مطلقاً أو عاملاً إيجابياً في ذاتها، وإنما يتحدد أثرها وفق كيفية إدارتها، وخصائص الأفراد، ومستوى الدعم القيادي والتنظيمي المتاح لهم. ومن هذا المنطلق، تتناول الدراسة الحالية الضغوط الإدارية بوصفها المتغير المستقل، وتسعى إلى تفسير أثرها في المرونة التنظيمية والتكيف الإداري، مع مراعاة الفروقات الجيلية بين أجيال X و Y و Z.

2. 5.2. الدراسات المتعلقة بالمتغير الوسيط – المرونة التنظيمية

بناء القدرة التكيفية التنظيمية في مواجهة الأزمات (Cedergren & Hassel, 2024)

استهدفت الدراسة تحديد العوامل التي تسهم في بناء القدرة التكيفية التنظيمية أثناء الأزمات، من خلال دراسة استجابة بلدية مالمو في السويد لجائحة كوفيد-19. واعتمدت الدراسة منهج دراسة الحالة النوعية، باستخدام مقابلات شبه مهيكلة مع 16 مشاركاً من مستويات ووحدات تنظيمية مختلفة، وتحليل البيانات باستخدام التحليل الموضوعي. وأظهرت النتائج أن القدرة على التكيف ترتبط بمجموعة من العوامل التنظيمية، أبرزها ارتفاع مستوى الثقة بين المستويات التنظيمية، والهيكل التنظيمي متعدد المراكز الذي يسمح بقدر من الاستقلالية مع الحفاظ على التنسيق المركزي، ووضوح الأهداف، والاستفادة من الخبرات السابقة، والوعي بالموارد المتاحة والقدرة على إعادة توظيفها عند الحاجة.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في إبراز أهمية المرونة والقدرة التنظيمية على إعادة ترتيب الموارد والأدوار والاستجابات عند مواجهة الأزمات والضغوط، وفي التأكيد على أن التكيف الفعال لا يعتمد على الخطط والإجراءات الجامدة وحدها، بل يتطلب بيئة تنظيمية تتسم بالثقة والتمكين والمرونة وسرعة الاستجابة.

ويرى الباحث أن الدراسة الحالية تتوسع في هذا الطرح من خلال دراسة المرونة التنظيمية بوصفها آلية وسيطة تفسر العلاقة بين الضغوط الإدارية والتكيف الإداري. فوعي القيادات بالموارد المتاحة، ووضوح الصلاحيات، والقدرة على إعادة ترتيب الأولويات وتعديل أساليب العمل تمثل ممارسات يمكن أن تساعد المنظمة على توجيه أثر الضغوط نحو استجابات أكثر تكيفاً، مع مراعاة اختلاف أنماط الاستجابة بين أجيال X و Y و Z.

التنوع الجيلي وابتكار الفريق: دور الصراع والقيادة المشتركة (Wang & Duan, 2024)

استهدفت الدراسة تحليل أثر التنوع الجيلي في ابتكار فرق العمل، مع دراسة الدور الوسيط لكل من الصراع المعرفي والصراع العاطفي، والدور المعدل للقيادة المشتركة. واعتمدت الدراسة على مسح أُجري على ثلاث مراحل، وشملت 287 موظفًا موزعين على 56 فريق عمل في عدد من المؤسسات المالية في الصين. وأظهرت النتائج أن التنوع الجيلي قد يقود إلى نوعين مختلفين من الصراع، إذ يمكن للصراع المعرفي أن يسهم في تعزيز الابتكار من خلال تنوع

الآراء والأفكار، بينما قد يؤدي الصراع العاطفي إلى إضعافه. كما أظهرت النتائج أن القيادة المشتركة تعزز الأثر الإيجابي للصراع المعرفي في ابتكار الفريق، إلا أنها لم تُظهر تأثيراً مماثلاً في العلاقة بين الصراع العاطفي والابتكار.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في إبراز أهمية كيفية إدارة التنوع الجيلي داخل بيئة العمل، وفي التأكيد على أن الاختلاف بين الأجيال لا يؤدي بالضرورة إلى نتائج سلبية، وإنما يتحدد أثره وفق طبيعة التفاعل بين أفراد الفريق والممارسات القيادية والتنظيمية المستخدمة في إدارته. كما تتقاطع الدراسات في النظر إلى القيادة والمرونة التنظيمية بوصفهما عاملين مهمين في توجيه الاختلافات نحو نتائج أكثر إيجابية وتكيفاً.

ويرى الباحث أن الدراسة الحالية تتوسع في هذا الطرح من خلال دراسة الفروقات الجيلية بين أجيال X و Y و Z في سياق العلاقة بين الضغوط الإدارية والمرونة التنظيمية والتكيف الإداري. فإذا كانت القيادة المشتركة تساعد على توظيف التنوع الجيلي وتحويل الصراع المعرفي إلى مصدر للابتكار، فإن المرونة التنظيمية في الدراسة الحالية تمثل آلية يمكن من خلالها استيعاب اختلاف استجابات الأجيال للضغوط، وتوجيهها بما يدعم التكيف الإداري والتعلم وتحسين الأداء.

القوى العاملة متعددة الأجيال والأداء التنظيمي: تحليل تقاري (Chiwisa & Mpundu, 2024)

استهدفت الدراسة استكشاف تأثير تنوع الأجيال في القوى العاملة على الأداء التنظيمي، مع التركيز على اختلاف المهارات والخصائص بين الأجيال وكيفية توظيفها في بناء بيئة عمل أكثر شمولاً وفاعلية. واعتمدت الدراسة المنهج المختلط التقاري، وطُبقت على عينة قصدية بلغت 60 موظفًا في مؤسسة تعليمية بمدينة لوساكا في زامبيا، من بينهم أربعة مديرين و56 موظفًا، باستخدام الاستبانات، ومجموعات النقاش، والمقابلات شبه المهيكلة. وأظهرت النتائج وجود اختلافات في المهارات والخصائص بين الأجيال، وأكدت أهمية تبني ممارسات إدارية وقيادية مرنة وشاملة تساعد على تعزيز اندماج العاملين، والاستفادة من التنوع الجيلي، والمحافظة على علاقات عمل متوازنة.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في إبراز أهمية التنوع الجيلي داخل بيئة العمل، والتأكيد على أن اختلاف خصائص الأجيال لا يمثل بالضرورة مصدرًا للصراع، وإنما يمكن إدارته بما يعزز التكامل والمشاركة والأداء. كما تتقاطع الدراسات في أهمية الممارسات القيادية والتنظيمية المرنة في استيعاب اختلاف احتياجات وأساليب عمل الأجيال المختلفة.

ويرى الباحث أن الدراسة الحالية تتوسع في هذا الطرح من خلال دراسة الفروقات الجيلية بين أجيال X و Y و Z في إطار العلاقة بين الضغوط الإدارية والمرونة التنظيمية والتكيف الإداري. فالتنوع الجيلي قد يؤدي إلى اختلاف أساليب إدراك الضغوط والاستجابة لها، إلا أن وجود بيئة تنظيمية مرنة وقيادة قادرة على استيعاب هذه الاختلافات يمكن أن يحول التنوع من مصدر محتمل للتباين إلى فرصة للتعلم والتكامل وتعزيز القدرة على التكيف.

أثر المرونة الاستراتيجية في تقليل الصراع التنظيمي (فرهود & عبد, 2024)

استهدفت الدراسة تحليل أثر المرونة الاستراتيجية في تقليل الصراع التنظيمي في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية، من خلال دراسة أبعاد المرونة الاستراتيجية المتمثلة في المرونة الإنتاجية، والمرونة التسويقية، والمرونة التنافسية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة، حيث وُزعت 107 استبانات على المديرين والمسؤولين في الشركة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 100 استبانة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SmartPLS. وأظهرت النتائج وجود تأثير لأبعاد المرونة الاستراتيجية في تقليل الصراع التنظيمي، بما يؤكد أهمية قدرة المنظمة على تعديل استراتيجياتها وممارساتها والاستجابة للمتغيرات بما يحد من آثار الصراعات الداخلية.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في إبراز أهمية المرونة التنظيمية في التعامل مع التحديات والضغوط التي تواجه المنظمة، وفي التأكيد على أن القدرة على الاستجابة للمتغيرات وتعديل أساليب العمل تساهم في الحد من الآثار السلبية التي قد تنشأ داخل بيئة العمل. كما تقاطع الدراستان في النظر إلى المرونة بوصفها قدرة تنظيمية تساعد على تعزيز الاستجابة والتكيف في البيئات المتغيرة.

ويرى الباحث أن الدراسة الحالية تتوسع في هذا الطرح من خلال الانتقال من دراسة أثر المرونة الاستراتيجية في تقليل الصراع التنظيمي إلى تحليل دور المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الضغوط الإدارية والتكيف الإداري. ومن ثم، تسعى الدراسة الحالية إلى تفسير الكيفية التي يمكن من خلالها للمرونة أن تعيد تشكيل أثر الضغوط الإدارية وتوجيهها نحو استجابات أكثر فاعلية وتكيفاً، مع مراعاة اختلاف أنماط الاستجابة بين أجيال X و Y و Z.

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

استهدفت الدراسة التعرف على دور تقنيات بناء المرونة في تطوير العمليات الإدارية وإدارة الأداء من وجهة نظر الكادر الإداري بجامعة تبوك. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي باستخدام الاستبانة، وطُبقت على عينة عشوائية منتظمة بلغت 50 موظفًا. وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى تطبيق تقنيات بناء المرونة، حيث بلغ متوسط هذا البعد 3.91، كما جاء مستوى العمليات الإدارية مرتفعًا بمتوسط 3.81. ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في

استجابات أفراد العينة تعزى إلى الجنس أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة. وأوصت الدراسة بتعزيز تطبيق تقنيات بناء المرونة في الجامعات، لما لها من دور في تسهيل العمليات والإجراءات الإدارية والتعامل مع ضغوط العمل، إلى جانب تدريب الكادر الإداري على استخدامها بفاعلية.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في إبراز أهمية المرونة بوصفها قدرة تنظيمية تساعد على تحسين الاستجابة للضغوط وتسهيل العمليات الإدارية ودعم الأداء. كما تتقاطع الدراستان في التأكيد على أن التعامل الفعال مع التغيرات والتحديات يتطلب ممارسات تنظيمية مرنة تقلل من الجمود وتدعم القدرة على التكيف.

ويرى الباحث أن الدراسة الحالية تتوسع في هذا الطرح من خلال دراسة المرونة التنظيمية بوصفها متغيراً وسيطاً يفسر العلاقة بين الضغوط الإدارية والتكيف الإداري. فبينما ركزت دراسة الفواز على دور تقنيات بناء المرونة في تطوير العمليات وإدارة الأداء، تسعى الدراسة الحالية إلى تفسير الكيفية التي يمكن من خلالها للمرونة التنظيمية أن تعيد تشكيل أثر الضغوط الإدارية وتوجهها نحو استجابات أكثر فاعلية وتكيفاً، مع مراعاة اختلاف أنماط الاستجابة بين أجيال X و Y و Z.

أثر القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة التنظيمية (Saraswathi et al. 2023)

استهدفت الدراسة تحليل العلاقة بين أنماط القيادة الاستراتيجية والمرونة التنظيمية، مع التركيز على دور القيادة التكيفية والاستباقية في تعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة التغيرات والاضطرابات. وتشير النتائج، وفقاً لما ورد في الدراسة، إلى أن الممارسات القيادية المرنة والاستشرافية ترتبط بارتفاع قدرة المنظمة على المحافظة على استقرار الأداء والاستجابة السريعة للتحديات، كما تسهم قدرة القادة على استباق المتغيرات وتوجيه فرق العمل بفاعلية في تعزيز الجاهزية التنظيمية والحد من الآثار السلبية للأزمات. وتؤكد الدراسة بذلك أن المرونة التنظيمية لا تعتمد على الهياكل والسياسات فقط، وإنما ترتبط أيضاً بقدرة القيادة على قراءة المتغيرات والاستجابة لها بصورة مرنة.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في إبراز أهمية القيادة والمرونة التنظيمية في تعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة الضغوط والتغيرات. كما تتقاطع الدراستان في التأكيد على أن توافر ممارسات قيادية مرنة يساعد على توجيه التحديات نحو استجابات أكثر تكيفاً، بدلاً من تحولها إلى عوامل تعيق الأداء والاستقرار التنظيمي.

ويرى الباحث أن الدراسة الحالية تتوسع في هذا الطرح من خلال اختبار المرونة التنظيمية بوصفها متغيراً وسيطاً يفسر العلاقة بين الضغوط الإدارية والتكيف الإداري. فبينما تركز الدراسة السابقة على العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والمرونة التنظيمية، تسعى الدراسة الحالية إلى تفسير الكيفية التي

يمكن من خلالها للمرونة التنظيمية أن تعيد تشكيل أثر الضغوط الإدارية وتوجهه نحو تعزيز التكيف، مع مراعاة اختلاف أنماط الاستجابة بين أجيال X

و Y و Z.

القيادة التكيفية والمرونة التنظيمية والدور الوسيط لإدارة التغيير في ظل أزمات البيئة الأكاديمية المصرية (Dajani, 2022)

استهدفت دراسة الدراسة تحليل أثر ممارسات القيادة التكيفية في تعزيز المرونة التنظيمية داخل مؤسسات التعليم العالي المصرية، مع اختبار الدور الوسيط لإدارة التغيير باستخدام نموذج ADKAR. واعتمدت الدراسة على استبانة إلكترونية طبقت على 135 عضو هيئة تدريس من جامعات حكومية وخاصة في القاهرة الكبرى، وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للقيادة التكيفية في المرونة التنظيمية، كما أكدت وجود دور وسيط لإدارة التغيير يساهم في تعزيز انتقال أثر الممارسات القيادية التكيفية إلى مستوى أعلى من المرونة التنظيمية.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في إبراز أهمية القيادة والمرونة التنظيمية في دعم قدرة المؤسسات على مواجهة الأزمات والتغيرات والضغوط. كما تتقاطع الدراستان في التأكيد على أن الاستجابة الفعالة للتحديات لا تعتمد على وجود القيادة فقط، وإنما على قدرتها على إدارة التغيير وتعديل الممارسات التنظيمية بما يتناسب مع طبيعة الظروف المتغيرة.

ويرى الباحث أن الدراسة الحالية تتوسع في هذا الطرح من خلال دراسة المرونة التنظيمية بوصفها متغيراً وسيطاً في العلاقة بين الضغوط الإدارية والتكيف الإداري. فبينما ركزت دراسة Dajani على أثر القيادة التكيفية في المرونة التنظيمية ودور إدارة التغيير، تسعى الدراسة الحالية إلى تفسير الكيفية التي يمكن من خلالها للمرونة التنظيمية أن تعيد تشكيل أثر الضغوط الإدارية وتوجهه نحو تعزيز التكيف الإداري، مع مراعاة اختلاف أنماط الاستجابة بين أجيال X و Y و Z.

بناء المرونة وتعزيز فاعلية القيادة في بيئة العمل: مراجعة منهجية ونموذج تركيبي (Yu et al., 2021)

استهدفت الدراسة تحليل العلاقة بين المرونة النفسية والقيادة في بيئات العمل، وتحديد الكيفية التي يمكن من خلالها تطوير مرونة القادة بما يعزز قدرتهم على مواجهة التحديات والضغوط. واعتمدت الدراسة مراجعة منهجية لـ 46 دراسة تجريبية، تلتها عملية تحليل وتركيب موضوعي للنتائج. وأظهرت الدراسة أن المرونة تمثل عنصراً مهماً في فاعلية القيادة، وترتبط بتحسين الأداء، والاندماج الوظيفي، والرفاه، والقدرة القيادية. كما أوضحت أن تنمية مهارات المواجهة، والتعلم من الإخفاقات، وتبني نظرة أكثر تكيفاً تجاه التحديات، تساعد القادة على الاستمرار تحت الضغوط واستخدام الموارد بصورة أكثر فاعلية.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في إبراز أهمية المرونة في تعزيز قدرة القادة والمنظمات على التعامل مع الضغوط والتحديات، وفي التأكيد على أن الاستجابة للضغوط لا تعتمد على وجودها أو شدتها فقط، بل على قدرة القيادة على التعامل معها والتعلم منها وتوظيف الموارد المتاحة بصورة أكثر مرونة.

ويرى الباحث أن الدراسة الحالية تتوسع في هذا الطرح من خلال الانتقال من التركيز على المرونة النفسية والقيادية إلى دراسة المرونة التنظيمية بوصفها متغيراً وسيطاً في العلاقة بين الضغوط الإدارية والتكيف الإداري. كما تضيف الدراسة الحالية البعد الجيلي من خلال دراسة أجيال X و Y و Z، بما يساعد على تفسير كيفية اختلاف أساليب الاستجابة للضغوط داخل بيئة العمل، والدور الذي تؤديه المرونة التنظيمية في تحويل هذه الضغوط إلى فرص للتعلم والتكيف وتحسين الأداء.

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير الوسيط قد تناولت المرونة التنظيمية ومرونة القيادة من مداخل متعددة، أسهمت في توضيح دورهما في تعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة الضغوط والتحديات والاستجابة للمتغيرات. فقد أبرزت دراسة (Cedergren & Hassel, 2024) أهمية القيادة التكيفية في بناء الجاهزية التنظيمية وتعزيز القدرة على الاستجابة للأزمات، بما يؤكد دور القيادة في تفعيل المرونة داخل بيئة العمل. وفي سياق التنوع الجيلي، أوضحت دراسة (Wang & Duan, 2024) أن الممارسات القيادية المرنة تساعد على توظيف الاختلافات بين الأجيال بما يعزز التعاون والابتكار. ومن منظور قريب، بينت دراسة (Chiwisa & Mpundu, 2024) أن إدارة التنوع الجيلي بصورة مرنة يمكن أن تحول الاختلافات بين العاملين إلى فرصة للتكامل وتحسين الأداء.

وعلى المستوى الاستراتيجي، أظهرت دراسة (فرهود وعبد، 2024) أن المرونة الاستراتيجية تسهم في الحد من الصراعات التنظيمية وتعزيز قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات. وفي السياق المؤسسي، أكدت دراسة (الفواز، 2024) أهمية تقنيات بناء المرونة في تطوير العمليات الإدارية وتحسين إدارة الأداء. كما أضافت دراسة (Saraswathi et al., 2023) بعداً قيادياً من خلال إبراز العلاقة بين الممارسات القيادية المرنة وتعزيز المرونة التنظيمية. وفي الإطار نفسه، بينت دراسة (Dajani, 2022) أن القيادة التكيفية تسهم في بناء المرونة التنظيمية، مع أهمية إدارة التغيير في تعزيز هذه العلاقة. كذلك أكدت دراسة (Yu et al., 2021) أهمية المرونة في دعم فاعلية القيادة وتعزيز القدرة على مواجهة التحديات والضغوط داخل بيئة العمل.

وبناءً على هذا التراكم المعرفي، تنطلق الدراسة الحالية من اعتبار مرونة القيادة التنظيمية متغيراً وسيطاً يفسر الكيفية التي ينتقل من خلالها أثر الضغوط الإدارية إلى التكيف الإداري. فكلما توافرت لدى المنظمة وقيادتها قدرة أكبر على تعديل الأولويات والإجراءات والموارد وأساليب الاستجابة، أصبح

من الممكن احتواء أثر الضغوط وإعادة توجيهه نحو التعلم والتكيف وتحسين الأداء، بدلاً من تحويله إلى مصدر للإرباك أو التراجع، وهو ما تزداد أهميته في بيئات العمل الحديثة متعددة الأجيال.

2.5.3. الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع – التكيف الإداري:

التكيف التنظيمي: دراسة الدور الوسيط للقيادة في تأثير الاستراتيجيات والتعقيد التكنولوجي (Ramesh et al. 2024)

استهدفت الدراسة تحليل أثر الاستراتيجيات التنظيمية، وتبني التكنولوجيا، والتعقيد التنظيمي في قدرة المنظمة على التكيف، مع اختبار الدور الوسيط للقيادة في هذه العلاقات. واعتمدت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة بلغت 252 مشاركاً من العاملين في منظمة متعددة الجنسيات في الهند، واستخدمت نموذج المعادلات الهيكلية لاختبار العلاقات بين المتغيرات. وأظهرت النتائج أن الاستراتيجيات والتعقيد التنظيمي يؤثران في القدرة على التكيف، كما أكدت أن القيادة تؤدي دوراً وسيطاً في العلاقة بين الاستراتيجية والتكنولوجيا والتعقيد من جهة، والتكيف التنظيمي من جهة أخرى، بما يبرز أهمية القيادة في توجيه الموارد والمتغيرات التنظيمية نحو استجابات أكثر قدرة على التكيف.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في إبراز أهمية القيادة والمرونة في تعزيز قدرة المنظمة على التعامل مع التعقيد والتغيرات التنظيمية، كما تتقاطع معها في النظر إلى التكيف بوصفه نتيجة لا تتحقق بمجرد وجود الموارد أو التكنولوجيا أو الاستراتيجيات، وإنما تتأثر بالكيفية التي تُدار بها هذه العناصر داخل البيئة التنظيمية.

ويرى الباحث أن الدراسة الحالية تتوسع في هذا الطرح من خلال التركيز على الضغوط الإدارية بوصفها متغيراً مستقلاً، والمرونة التنظيمية بوصفها متغيراً وسيطاً، والتكيف الإداري بوصفه متغيراً تابعاً. فبينما تناولت دراسة Ramesh et al. دور القيادة في نقل أثر الاستراتيجيات والتكنولوجيا والتعقيد إلى التكيف التنظيمي، تسعى الدراسة الحالية إلى تفسير كيفية إعادة تشكيل المرونة التنظيمية لأثر الضغوط الإدارية وتوجيهه نحو تعزيز التكيف الإداري، مع مراعاة اختلاف أنماط الاستجابة بين أجيال X و Y و Z.

أثر ضغوط العمل، ودافعية العمل، والانضباط الوظيفي في أداء الموظفين (Adriansah et al. 2023)

استهدفت دراسة تحليل أثر ضغوط العمل، ودافعية العمل، والانضباط الوظيفي في أداء الموظفين. واعتمدت الدراسة المنهج الكمي باستخدام الاستبانة، وطُبقت على عينة بلغت 82 موظفاً، وتم تحليل البيانات باستخدام الانحدار الخطي المتعدد. وأظهرت النتائج

وجود تأثير دال إحصائيًا لكل من ضغوط العمل، ودافعية العمل، والانضباط الوظيفي في أداء الموظفين، كما ثبت وجود تأثير مشترك للمتغيرات الثلاثة في الأداء، بما يؤكد أهمية إدارتها بصورة متكاملة لدعم الفاعلية التنظيمية.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في إبراز أهمية الضغوط المرتبطة بالعمل بوصفها عاملاً مؤثرًا في النتائج التنظيمية، وفي التأكيد على أن أثرها ينبغي فهمه في إطار مجموعة من العوامل التنظيمية والفردية المصاحبة لها. كما تتقاطع الدراستان في أهمية إدارة الضغوط بصورة واعية بما يساعد على المحافظة على مستوى الأداء في بيئات العمل التي تتسم بتعدد المتطلبات.

ويرى الباحث أن الدراسة الحالية تتوسع في هذا الطرح من خلال الانتقال من دراسة أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي إلى تحليل أثر الضغوط الإدارية في المرونة التنظيمية والتكيف الإداري. كما تختبر الدراسة الحالية المرونة التنظيمية بوصفها متغيراً وسيطاً يفسر الكيفية التي يمكن من خلالها إعادة تشكيل أثر الضغوط وتوجيهه نحو استجابات أكثر تكيفاً، مع مراعاة اختلاف أنماط الاستجابة بين أجيال X و Y و Z.

مراجعة وتحليل الاستجابات الراهنة لجائحة كوفيد-19 في إندونيسيا (Djalante et al , 2023)

استهدفت الدراسة تحليل الاستجابات المبكرة لجائحة كوفيد-19 في إندونيسيا، مع التركيز على الإجراءات التي اتخذتها الجهات الحكومية والمنظمات غير الحكومية والمجتمع خلال الفترة من يناير إلى مارس 2020. واعتمدت الدراسة على تحليل سريع للمصادر والتقارير الحكومية والمحتوى الإعلامي ومنصات التواصل، بهدف تحديد أوجه القوة والقصور في الاستجابة للأزمة. وأظهرت الدراسة وجود حاجة إلى استجابات أكثر سرعة وتكاملاً، وتعزيز التنسيق بين الجهات المختلفة، وتحسين الاتصال وإدارة المعلومات، ودعم قدرة المؤسسات والمجتمع على التعامل مع الأزمات الممتدة. وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في إبراز أهمية قدرة المؤسسات على الاستجابة للضغوط والأزمات في بيئات تتسم بالتغير وعدم اليقين، كما تؤكد أن فاعلية الاستجابة لا تعتمد على الإجراءات الفردية وحدها، وإنما على مستوى التنسيق والجاهزية والقدرة على تعديل الممارسات وفق تطورات الموقف.

ويرى الباحث أن الدراسة الحالية تتوسع في هذا الطرح من خلال الانتقال من دراسة الاستجابة المؤسسية لأزمة محددة إلى تحليل العلاقة بين الضغوط الإدارية والمرونة التنظيمية والتكيف الإداري. فبينما أبرزت دراسة Djalante et al. أهمية الاستجابة المنسقة والمرنة أثناء الأزمات، تسعى الدراسة

الحالية إلى تفسير الدور الذي تؤديه المرونة التنظيمية في إعادة تشكيل أثر الضغوط الإدارية وتوجيهه نحو تعزيز التكيف الإداري واستدامة الأداء، مع مراعاة اختلاف أنماط الاستجابة بين أجيال X و Y و Z.

العوامل المؤثرة في قدرة الشركات على التكيف مع الظروف المتغيرة بأقل قدر من الآثار السلبية أثناء الأزمات (Oganisjana et al. 2023)

استهدفت الدراسة تحديد العوامل التي تؤثر في قدرة الشركات على التكيف مع الظروف المتغيرة بأقل قدر من الآثار السلبية أثناء الأزمات. واعتمدت الدراسة على التحليل النوعي لمقابلات واستجابات 218 من رؤساء الشركات ومالكها من أوروبا وآسيا وإفريقيا وأمريكا، مستفيدة من خبراتهم في التعامل مع أزمات كبرى، من بينها الأزمة المالية العالمية، وجائحة كوفيد 19، والحرب الروسية في أوكرانيا. وأظهرت النتائج أن القدرة على التكيف تتشكل من تفاعل ثلاثة مستويات رئيسية، هي العوامل الفردية، والعوامل التنظيمية، والعوامل الخارجية. وعلى المستوى التنظيمي، برزت أهمية القيادة الفعالة، ومرونة الهيكل التنظيمي، وكفاءة إدارة الموارد، والتخطيط للأزمات، والوصول إلى المعلومات، والتحول الرقمي، إلى جانب وجود بيئة عمل داعمة تعزز قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في النظر إلى التكيف بوصفه قدرة تنظيمية لا تعتمد على عامل منفرد، وإنما تنشأ من تفاعل قدرات الأفراد والممارسات التنظيمية والظروف المحيطة. كما تتقاطع الدراسات في إبراز أهمية المرونة والقيادة وإدارة الموارد والاستجابة السريعة في تمكين المؤسسات من مواجهة الضغوط والتغيرات والحد من آثارها السلبية.

ويرى الباحث أن الدراسة الحالية تتوسع في هذا الطرح من خلال اختبار العلاقة المباشرة بين الضغوط الإدارية والمرونة التنظيمية والتكيف الإداري، ودراسة المرونة التنظيمية بوصفها متغيراً وسيطاً يعيد تشكيل أثر الضغوط. فبينما حددت دراسة Oganisjana et al. مجموعة واسعة من العوامل الفردية والتنظيمية والخارجية المؤثرة في التكيف أثناء الأزمات، تسعى الدراسة الحالية إلى تفسير الآلية التي يمكن من خلالها للمرونة التنظيمية أن تحول أثر الضغوط الإدارية إلى استجابات أكثر تكيفاً، مع مراعاة اختلاف أنماط الاستجابة بين أجيال X و Y و Z.

تعزيز الأداء التكيفي: استكشاف ثقافة التعلم التنظيمي عبر الأجيال (Viterouli et al. 2024)

استهدفت الدراسة تحليل العلاقة بين ثقافة التعلم التنظيمي والأداء التكيفي في بيئة عمل متعددة الأجيال، مع التركيز على دور التعلم الجماعي والتعاون، والحوار والاستقصاء، والتعلم المستمر، والأنظمة التنظيمية الداعمة في تعزيز قدرة الموظفين على التكيف. واعتمدت الدراسة المنهج الكمي باستخدام الاستبانة، وطُبقت على عينة بلغت 238 موظفًا من خدمات التوظيف العامة في اليونان، يمثلون أجيال Baby Boomers و X و Y و Z. وأظهرت

النتائج وجود علاقات إيجابية، خاصة لدى جيلي X و Y، بين التعلم الجماعي والتعاون والحوار من جهة، والقدرة على التكيف بين الأشخاص من جهة أخرى، كما ارتبط التعلم المستمر والأنظمة التنظيمية الداعمة بزيادة جهود التدريب والتعلم. ولم تظهر نتائج دالة بما يكفي لدى جيل Z و Baby Boomers بسبب محدودية تمثيلهما في العينة.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في إبراز أهمية البيئة التنظيمية الداعمة للتعلم في تعزيز القدرة على التكيف، وفي التأكيد على أن اختلاف الأجيال قد يرتبط بتباين أساليب الاستجابة للممارسات التنظيمية والتعلم داخل بيئة العمل. كما تتقاطع الدراستان في أهمية توفير ممارسات مرنة تساعد العاملين على اكتساب المعرفة والتعامل مع المتغيرات بصورة أكثر فاعلية.

ويرى الباحث أن الدراسة الحالية تتوسع في هذا الطرح من خلال دراسة التكيف الإداري في إطار العلاقة بين الضغوط الإدارية والمرونة التنظيمية، مع مراعاة الفروقات بين أجيال X و Y و Z. فبينما ركزت دراسة Viterouli et al. على دور ثقافة التعلم التنظيمي في دعم الأداء التكيفي، تسعى الدراسة الحالية إلى تفسير كيفية إسهام المرونة التنظيمية في إعادة تشكيل أثر الضغوط الإدارية وتوجيهه نحو التعلم والتكيف وتحسين الأداء، بما يدعم قدرة المنظمة على الاستجابة للمتغيرات بصورة أكثر استدامة.

الأداء التكيفي لموظفي جيل Z: دور القيادة الشاملة والسعادة في مكان العمل (Katsaros, 2024)

استهدفت دراسة (Katsaros, 2024) تحليل العلاقة بين القيادة الشاملة والأداء التكيفي لدى موظفي جيل Z، مع اختبار الدور الوسيط للسعادة في مكان العمل، التي شملت الاندماج في العمل، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي العاطفي. واستندت الدراسة إلى نظرية التبادل الاجتماعي، وطُبقت على 305 موظفين من جيل Z في قطاع الاتصالات باليونان، إلى جانب تقييمات مشرفيهم، من خلال جمع البيانات على ثلاث مراحل متتالية. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة الشاملة والأداء التكيفي، كما ثبت أن السعادة في مكان العمل تؤدي دورًا وسيطًا جزئيًا في هذه العلاقة، بما يشير إلى أن تعزيز الاندماج الوظيفي والرضا عن العمل من خلال الممارسات القيادية الشاملة يساهم في رفع قدرة موظفي جيل Z على التكيف مع التغيير.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في إبراز أهمية الممارسات القيادية والبيئة التنظيمية الداعمة في تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات والتحديات. كما تتقاطع الدراستان في الاهتمام بالبعد الجيلي، وفي التأكيد على أن استجابة العاملين للتغير والضغط يمكن أن تتأثر بطبيعة الممارسات القيادية والتنظيمية المحيطة بهم.

ويرى الباحث أن الدراسة الحالية تتوسع في هذا الطرح من خلال دراسة أجيال X و Y و Z ضمن نموذج واحد يربط بين الضغوط الإدارية والمرونة التنظيمية والتكيف الإداري. فبينما ركزت دراسة Katsaros على دور القيادة الشاملة والسعادة في تعزيز الأداء التكيفي لدى جيل Z، تسعى الدراسة الحالية إلى تفسير الدور الوسيط للمرونة التنظيمية في إعادة تشكيل أثر الضغوط الإدارية، مع مراعاة اختلاف أساليب استجابة الأجيال المختلفة، بما يدعم بناء بيئة عمل أكثر قدرة على التعلم والتكيف واستدامة الأداء.

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع قد تناولت التكيف الإداري بوصفه قدرة تنظيمية ديناميكية لا تتشكل من عامل واحد، بل تنتج عن تفاعل مجموعة من العوامل القيادية والتنظيمية والسلوكية. فقد أكدت دراسة (Ramesh et al., 2024) أن وضوح الاستراتيجية أو امتلاك التكنولوجيا لا يكفيان وحدهما لتحقيق التكيف الإداري، ما لم تصاحبهما قيادة مرنة قادرة على التعامل مع التعقيد وتحويله إلى فرصة للنمو والتطوير. ويتكامل هذا الطرح مع ما توصلت إليه دراسة (Adriansah et al., 2023)، التي أوضحت أن ضغوط العمل قد تؤثر سلباً في الأداء إذا لم تُدار من خلال الدافعية والانضباط وبيئة تنظيمية داعمة. كما وسعت دراسة (Djalante et al., 2023) هذا المنظور من خلال إبراز أهمية المشاركة، والتخطيط الاستباقي، والهياكل المرنة في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف أثناء الأزمات، وهو ما ينسجم مع نتائج دراسة (Oganisjana et al., 2023) التي أكدت أن التكيف الإداري ينتج عن تفاعل متكامل بين الفرد، والمنظمة، والسياق الخارجي المحيط بها. وفي سياق التنوع الجيلي، أبرزت دراسة (Viterouli et al., 2024) دور ثقافة التعلم التنظيمي في تعزيز الأداء التكيفي لدى أجيال X و Y و Z، بينما أوضحت دراسة (Katsaros, 2024) أهمية القيادة الشاملة والسعادة في مكان العمل في رفع قدرة جيل Z على التكيف مع المتغيرات والضغوط. وبناءً على هذا التراكم المعرفي، تنطلق الدراسة الحالية من النظر إلى التكيف الإداري بوصفه نتيجة لتفاعل الضغوط الإدارية مع مرونة القيادة التنظيمية داخل بيئة عمل متعددة الأجيال، بما يوضح كيف يمكن تحويل الضغوط من مصدر تحديد محتمل إلى مدخل للتعلم، والاستجابة الفعالة، وتحسين الأداء الإداري.

الإضافة العلمية والنظرية للدراسة الحالية:

في ضوء ما أظهرته الدراسات السابقة من تعدد المداخل التي تناولت الضغوط الإدارية، تبرز الإضافة العلمية والنظرية للدراسة الحالية في انتقالها من دراسة أثر الضغوط بصورة منفردة أو مباشرة إلى بناء نموذج تفسيري متكامل يجمع بين الضغوط الإدارية بوصفها متغيراً مستقلاً، والمرونة التنظيمية بوصفها متغيراً وسيطاً، والتكيف الإداري بوصفه متغيراً تابعاً، مع مراعاة الفروقات الجيلية بين أجيال X و Y و Z. وبهذا تسعى الدراسة إلى تفسير الآلية التي ينتقل من خلالها أثر الضغوط إلى التكيف، وليس الاكتفاء بقياس اتجاه هذا الأثر أو شدته. كما تقدم الدراسة منظوراً أكثر توازناً للضغوط الإدارية، يقوم على أن

أثرها لا يتحدد بوجودها في حد ذاته، وإنما يتشكل وفق طريقة إدارتها ومستوى المرونة والدعم التنظيمي المحيط بها، بما يفسر كيف يمكن للضغوط القابلة للإدارة أن تتحول من مصدر محتمل للإرهاق إلى محفز للتعلم وإعادة التنظيم وتعزيز القدرة على التكيف. وتكتسب هذه الإضافة أهمية إضافية من تطبيق النموذج في قطاع السيارات بالمملكة العربية السعودية، بما يسهم في إثراء الأدبيات المرتبطة بالضغوط والمرونة والتكيف في سياق تنظيمي وقطاعي لم يحظ بالقدر نفسه من الاهتمام في الدراسات السابقة، ويفتح المجال أمام اختبار هذا النموذج في قطاعات وبيئات تنظيمية أخرى.

2.6. الخاتمة:

تناول هذا الفصل الأسس النظرية التي تستند إليها الدراسة، من خلال عرض وتحليل المفاهيم المرتبطة بالضغوط الإدارية، والمرونة التنظيمية، والتكيف الإداري، إلى جانب مناقشة الفروقات الجيلية بين أجيال X و Y و Z وما قد يرتبط بها من اختلافات في أساليب العمل والتعامل مع الضغوط والتغيرات التنظيمية. كما أسهم استعراض الأدبيات والنظريات ذات الصلة في توضيح طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة، وإبراز الدور الذي يمكن أن تؤديه المرونة التنظيمية في إعادة تشكيل أثر الضغوط الإدارية وتعزيز القدرة على التكيف في بيئات العمل الديناميكية. كما تناول الفصل الدراسات السابقة المرتبطة بكل متغير، وقارن بين توجهاتها ونتائجها، بما أتاح تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، والكشف عن الفجوة البحثية التي تنطلق منها الدراسة الحالية. وقد أظهر هذا التحليل الحاجة إلى دراسة الضغوط الإدارية والمرونة التنظيمية والتكيف الإداري ضمن نموذج تفسيري متكامل، مع مراعاة البعد الجيلي، بما يسهم في تقديم فهم أكثر شمولاً لكيفية إدارة الضغوط وتحويلها من مصدر محتمل للإرهاق إلى مدخل للتعليم والتكيف وتحسين الأداء. وبذلك، وفر هذا الفصل الأساس النظري والمعرفي اللازم لبناء نموذج الدراسة وصياغة فرضياتها، تمهيداً للانتقال إلى الفصل التالي الذي يعرض منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية وأدوات جمع البيانات وأساليب تحليلها.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات (المنهجية)

3.1 | منهج البحث.

3.2 | مجتمع الدراسة وعينتها.

3.3 | بناء أدوات الدراسة وجمع البيانات.

3.4 | متغيرات الدراسة وأبعادها.

3.5 | إجراءات تنفيذ الدراسة .

3.6 | تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية.

3.7 | الأسس العلمية لبناء أدوات الدراسة.

3.8 | الاعتبارات الأخلاقية.

3.9 | حدود الدراسة.

مقدمة:

بعد أن تناول الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة وسلط الضوء على التفاعلات المفاهيمية بين متغيراتها الثلاثة، الضغوط الإدارية بوصفها متغيراً مستقلاً، ومرونة القيادة التنظيمية كمتغير وسيط، والقدرة على التكيف الإداري كمتغير تابع، يأتي هذا الفصل ليترجم ذلك الإطار النظري إلى واقع ميداني قابل للملاحظة والقياس والتحليل. يهدف هذا الفصل إلى عرض الخطوات المنهجية التي اتبعتها الباحثة في دراسة أثر الضغوط الإدارية على مرونة القيادة التنظيمية وقدرتها على التكيف الإداري في الشركة A الرائدة في قطاع السيارات في المملكة العربية السعودية، من خلال توضيح المنهج العلمي المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينيتها، وأدوات جمع البيانات، ومتغيرات الدراسة ونموذجها المفاهيمي، بالإضافة إلى الإجراءات التطبيقية والأساليب الإحصائية التي سوف تستخدم في تحليل النتائج والتحقق من الفروض.

ويمثل هذا الفصل الجسر الذي يربط بين النظرية والممارسة، حيث تتحول المفاهيم المجردة إلى بيانات كمية ونوعية تعبر عن التجربة الواقعية للقيادات التنظيمية في مواجهة الضغوط الإدارية. ومن خلال هذه المنهجية، يسعى الباحث إلى بناء تصور علمي دقيق يفسر كيف تتجلى مرونة القيادة التنظيمية كآلية تفاعلية، تُعيد توازن الأداء القيادي في ظل الضغوط، وتُسهم في تعزيز القدرة على التكيف الإداري ضمن بيئة مؤسسية تتسم بالتغير المستمر وتعدد الأجيال.

3.1. منهج البحث (Research Method)

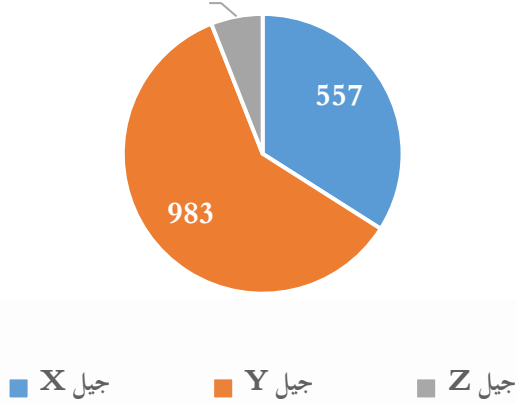
اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مدعومًا بالمنهج المختلط الذي يجمع بين المدخل الكمي والمدخل النوعي ، وذلك لملاءمته لطبيعة أهداف البحث وسؤاله الرئيس المتعلق بـ أثر الضغوط الإدارية على مرونة القيادة التنظيمية وقدرتها على التكيف الإداري في الشركة A الرائدة في قطاع السيارات. (Johnson & Onwuegbuzie, 2021) ويأتي اختيار هذا المنهج المزدوج استجابةً لطبيعة بيئة العمل في الشركة، التي تتسم بتنوع ديموغرافي وجيولي واسع يضم أفرادًا من أجيال Z & Y & X، حيث يتباين كل جيل في خصائصه وسلوكياته وتوقعاته المهنية واستجابته لأنماط القيادة المختلفة. (Pew Research Center, 2021) هذا التنوع الجيلي يُنتج تفاعلات معقدة بين القادة والمرؤوسين، تجعل من الضروري استخدام منهج بحث قادر على التقاط الصورة الكمية الواسعة للظاهرة، إلى جانب تحليلها النوعي العميق. فقد استخدم الباحث المدخل الكمي لجمع البيانات الميدانية من خلال استبانة منظم يقيس أبعاد المتغيرات الثلاثة (الضغوط الإدارية – مرونة القيادة التنظيمية – القدرة على التكيف الإداري)، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحديد طبيعة العلاقات والتأثيرات بين المتغيرات. (Tashakkori & Teddlie, 2020) وفي المقابل، تم توظيف المدخل النوعي عبر مقابلات شبه مهيكلية مع مجموعة مختارة من القيادات التنظيمية من مختلف الأجيال الإدارية داخل الشركة، وذلك لفهم الكيفية التي يدير بها القادة الضغوط الإدارية، وكيف تؤثر الخلفية الجيلية في أساليب القيادة والاستجابة للضغوط. (Plano Clark et al., 2021) لقد مكّن هذا التكامل بين المنهجين الكمي والنوعي من تحقيق فهم شامل للظاهرة المدروسة، من خلال الجمع بين الدقة الإحصائية والتحليل التفسيري، مما عزّز مصداقية النتائج وعمّق قدرتها على تفسير الاختلافات بين الأجيال في التفاعل مع الضغوط ومتطلبات القيادة المرنة والتكيف الإداري. وبذلك، مثل المنهج المختلط الإطار المنهجي العام الذي اعتمد عليه الباحث في جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، بما يضمن تناول الظاهرة من مختلف أبعادها النظرية والميدانية، وبصورة تراعي واقع بيئة العمل متعددة الأجيال في الشركة A الرائدة في قطاع السيارات في المملكة العربية السعودية.

3.2. مجتمع الدراسة والعينة (Population and Sample)

يتكوّن مجتمع الدراسة من إجمالي (1638) موظفًا وقياديًا في الشركة A الرائدة في قطاع السيارات في المملكة العربية السعودية، موزعين على

المستويات الإدارية المختلفة (العليا، والوسطى، والتنفيذية)، حيث يتنوع هذا المجتمع من حيث الأجيال الإدارية بين:

الشكل رقم (3) - تنوع الأجيال في العينة



- الجيل X - (557 فردًا)،
- الجيل Y - (983 فردًا)،
- الجيل Z - (98 فردًا).

المصدر: الشكل من إعداد الباحث - باستخدام Excel

ويُعد هذا التنوع الجيلي أحد العناصر الجوهرية في بيئة العمل الحديثة التي تسعى هذه الدراسة إلى تحليلها، نظرًا لتأثيرها المباشر في طبيعة الضغوط الإدارية ومستوى مرونة القيادة وقدرتها على التكيف. ونظرًا إلى أن هذه الدراسة تتبنى المنهج الوصفي التحليلي ضمن تصميم مختلط يجمع بين الطريقتين الكمية والنوعية، فقد تم تحديد العينة بما يضمن التوازن بين الدقة الإحصائية والعمق التحليلي، استنادًا إلى الأدبيات الحديثة التي تناولت تقدير العينة، في البحوث المختلطة والتي تؤكد أهمية الموازنة بين حجم العينة الكمية وتحقيق التشبع المفاهيمي في الجزء النوعي من الدراسة. (Fofana et al., 2020)

• العينة الكمية: (Quantitative Sample)

تم حساب حجم العينة الكمية باستخدام معادلة كوجران المعدلة **Cochran's Equation** كما يلي:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

حيث: N = حجم المجتمع الكلي (1638) ، e = نسبة الخطأ المقبولة (0.05)

- وبالتطبيق:

$$n = \frac{1638}{1 + 1638(0.05)^2} = 321.4$$

أي أن حجم العينة المطلوبة = 321 فردًا تقريبًا، وهو ما يمثل الحد الأدنى المقبول لضمان دقة التحليل الإحصائي عند مستوى ثقة 95%

وقد تم توزيع العينة بطريقة العينة الطبقية العشوائية (Stratified Random Sampling) لضمان تمثيل جميع الفئات الإدارية والأجيال التنظيمية الثلاثة X، Y، Z ضمن الدراسة الكمية، بحيث يتم اختيار أفراد العينة وفق نسبتهم الحقيقية داخل المجتمع التنظيمي.

● العينة النوعية:

الجزء النوعي من الدراسة أستخدم إلى المقابلات شبه المنظمة (Semi-Structured Interviews) التي تستهدف القيادات التنظيمية من

مختلف المستويات والأجيال، بهدف فهم السياق السلوكي والإداري للضغوط وآليات القيادة المرنة.

وتم تحديد عدد المشاركين في المقابلات وفق مبدأ التشبع المفاهيمي (Saturation Point)، أي عندما تتكرر الأنماط التحليلية ولا تضيف المقابلات

الجديدة معلومات نوعية إضافية. ومن المتوقع أن يتراوح العدد المبدئي بين 10 إلى 15 مشاركًا من القيادات الإدارية التي تمثل الأجيال الثلاثة (X, Y, Z).

3.3 . بناء الدراسة أدوات وجمع البيانات:

اعتمدت هذه الدراسة على منهجية بحثية مزدوجة تجمع بين الأدوات الكمية والنوعية بهدف تحقيق فهم شامل ودقيق للعلاقة بين الضغوط

الإدارية، والمرونة التنظيمية، والقدرة على التكيف الإداري لدى القادة في الشركة A الرائدة في قطاع السيارات في المملكة العربية السعودية. وقد صُممت أداة

الدراسة بعناية لضمان صدقها المنهجي وملاءمتها لأهداف البحث وسياقه الميداني.

أولاً: الأداة الكمية (الاستبانة): تم تطوير أداة الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بالمتغيرات الثلاثة

لِلدراسة، وذلك لقياس اتجاهات القادة تجاه الضغوط الإدارية وتأثيرها في المرونة التنظيمية والتكيف الإداري. تضمنت الاستبانة (33) بندًا موزعة على ثلاث

متغيرات رئيسية، بحيث يغطي كل متغير أربعة أبعاد أساسية، تمت صياغة بنودها بأسلوب مغلق وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) الذي

يتدرج من (1 = أعارض بشدة) إلى (5 = أوافق بشدة). وقد راعت صياغة البنود التوازن بين العبارات الإيجابية والسلبية لتقليل تحيز النمطية في

الإجابات، مع ترتيب البنود داخل كل محور من العام إلى الخاص بما يعزز وضوح المعنى وسهولة الاستجابة. كما تم عرض أداة الاستبانة على مجموعة من

المحكمين الأكاديميين المتخصصين للتحقق من صدق المحتوى وملاءمتها للبيئة التنظيمية المدروسة، وأدخلت التعديلات اللازمة استنادًا إلى ملاحظاتهم، شملت

إعادة صياغة بعض البنود، وإضافة عبارات تعكس المنظور الإيجابي للضغوط الإدارية. تكونت الاستبانة النهائية من نسختين مستقلتين (عربية وإنجليزية) لضمان وضوح الفهم وتجنب تشتيت المشاركين أثناء الإجابة، كما احتوت على قسم للبيانات الديموغرافية يشمل متغيرات مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، القطاع الإداري، والجيل الذي ينتمي إليه المشارك (X, Y, Z). وقد قُدِّر متوسط الوقت اللازم لإكمال الاستبانة بحوالي 10 دقائق.

ثانيًا: الأداة النوعية (المقابلات شبه المهيكلية): ولتعميق الفهم حول الظاهرة قيد الدراسة، استخدمت المقابلات شبه المهيكلية كأداة نوعية تكميلية تهدف إلى استكشاف الكيفية التي تؤثر بها الضغوط الإدارية على المرونة التنظيمية والتكيف الإداري، وكيف تختلف استجابات القادة باختلاف الأجيال القيادية. وقد تم إعداد دليل المقابلة بناءً على محاور الدراسة الثلاثة، وتضمن (12) سؤالاً مفتوحاً، صيغت لتسمح للمشارك بالتعبير بحرية عن تجاربه وآرائه. تم عرض دليل المقابلة على لجنة تحكيم أكاديمية للتحقق من الصدق المنهجي والقابلية للتحقق، وضمان ارتباط الأسئلة بأهداف الدراسة ووضوحها وحيادها. إضافة إلى أنه سوف يتم حساب معامل الثبات (Cronbach's Alpha) للتأكد من اتساق الإجابات واستقرارها. سوف تُجرى المقابلات مع عينة مكونة من (15-20) قائداً من مستويات إدارية مختلفة (علياً، وسطى، تنفيذية) تمثل الأجيال الثلاثة (X, Y, Z)، وسوف تستغرق المقابلة الواحدة من (25 إلى 40 دقيقة) في المتوسط، مع الحصول على موافقة مسبقة من المشاركين وتأكيد الحفاظ على السرية التامة.

ثالثًا: إجراءات جمع البيانات: سيتم تنفيذ عملية جمع البيانات على مرحلتين متكاملتين:

المرحلة الأولى (الكمية): توزيع الاستبانة إلكترونياً على القيادات في الشركة المستهدفة، مع متابعة الاستجابات لضمان اكتمال البيانات وجودتها.

المرحلة الثانية (النوعية): إجراء المقابلات الفردية وجمع البيانات النصية، التي سوف تخضع لاحقاً للتحليل الموضوعي (Thematic Analysis) بهدف تفسير

النتائج الكمية وإثرائها. وسوف يراعى في جمع البيانات الالتزام بالممارسات البحثية الأخلاقية، بما في ذلك الحصول على الموافقة المستنيرة (Informed

Consent) من جميع المشاركين، والتأكيد على أن المشاركة طوعية وأن جميع البيانات تُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

3.4 . تحديد متغيرات الدراسة (Identification of Study Variables)

استنادًا إلى أهداف الدراسة وأسئلتها وفرضياتها، والمتغيرات الأساسية التي تتناولها الدراسة وفق نموذج العلاقة السببية المقترح، والذي يفترض أن الضغوط الإدارية تؤثر بشكل إيجابي على مرونة القيادة التنظيمية التي بدورها تسهم في تعزيز القدرة على التكيف الإداري لدى القادة في الشركة A الرائدة في قطاع السيارات في المملكة العربية السعودية. وتمثل متغيرات الدراسة في ثلاثة مستويات رئيسية، كما يلي :

أولاً: المتغير المستقل – الضغوط الإدارية وتمثل مجموعة العوامل والمواقف التي يتعرض لها القادة داخل بيئة العمل، والتي تتطلب منهم

استجابات تنظيمية وسلوكية متعددة. وقد تم قياس هذا المتغير من خلال أربعة أبعاد رئيسية:

1. **ضغوط العمل** : وتشمل كثافة المهام والمسؤوليات اليومية، والقيود الزمنية المرتبطة بها.
2. **ضغوط العلاقات التنظيمية** : وتشمل التحديات الناتجة عن التفاعل بين الرؤساء والمؤوسين والزملاء.
3. **ضغوط عبء المهام** : وتشير إلى زيادة المتطلبات الإدارية والمهام المفاجئة وغير الضرورية.
4. **ضغوط القرارات** : وتشمل ضيق الوقت، وتضارب التوجيهات، وتحمل نتائج القرارات التنظيمية

ثانيًا: المتغير الوسيط – مرونة القيادة التنظيمية وتمثل قدرة القادة على تعديل أساليبهم واستراتيجياتهم الإدارية استجابةً للضغوط والمتغيرات

التنظيمية، بما يعزز فعالية القرارات والنتائج. وقد تم قياسها من خلال أربعة أبعاد رئيسية:

1. **المرونة الهيكلية** – وتشير إلى قدرة التنظيم على تعديل توزيع الأدوار والصلاحيات وفق المواقف.
2. **المرونة الاستراتيجية** – وتعني سرعة تعديل الأهداف والخطط بما يتلاءم مع الضغوط أو التغيرات البيئية.
3. **المرونة التشغيلية** – وتعكس قابلية تعديل العمليات والإجراءات التشغيلية عند الحاجة.
4. **المرونة الثقافية** – وتشير إلى قدرة القادة على استيعاب الاختلافات الجيلية والثقافية وتوظيفها إيجابيًا داخل فرق العمل.

ثالثًا: المتغير التابع – القدرة على التكيف الإداري وتعبر عن مدى قدرة القادة على الاستجابة بفعالية للتغيرات والضغوط التنظيمية وتحويلها

إلى فرص للتحسين الإداري والتطوير المستمر. وقد تم قياس هذا المتغير من خلال أربعة أبعاد رئيسية:

1. القدرة على التغيير :وتعني استعداد القائد للتعامل الإيجابي مع التغيير التنظيمي.
 2. التكيف مع المتغيرات البيئية :وتشير إلى سرعة القائد في استيعاب المستجدات البيئية والتكنولوجية.
 3. تحسين الأداء الإداري :ويقاس مدى قدرة القائد على رفع كفاءة الأداء ومخرجات العمل.
 4. الاستجابة الفعالة للأزمات : وتعني سرعة اتخاذ القرار والهدوء في مواجهة المواقف الطارئة.
- رابعاً: المتغيرات الديموغرافية: ولتحليل الفروق بين فئات المشاركين، تم تضمين مجموعة من المتغيرات الديموغرافية ضمن أداة الدراسة، وهي:

- الجنس (Gender)
- الفئة العمرية (Age Group)
- المؤهل العلمي (Educational Qualification)
- المستوى الوظيفي (Job Level)
- سنوات الخبرة (Years of Experience)
- الإدارة أو القسم (Department)
- الجيل الذي ينتمي إليه المشارك (Generation X, Y, Z)

الشكل رقم (7) - ملخص العلاقة بين المتغيرات:

نوع المتغير	اسم المتغير	الأبعاد المكونة	الدور في النموذج
مستقل	الضغوط الإدارية	ضغوط العمل - العلاقات - عبء المهام - القرارات	مصدر التأثير
وسيط	المرونة التنظيمية	الهيكلة - الاستراتيجيات - التنظيمية - الثقافية	قناة التأثير
تابع	القدرة على التكيف الإداري	الخبر - البيئة - الأداء - الأزمات	النتيجة النهائية
ديموغرافي	الجنس، العمر، المؤهل، الخبرة، الجيل	-	متغيرات تصنيفية للتحليل الفرعي

المصدر: الشكل من إعداد الباحث باستخدام برنامج Excel

3.5. تحديد إجراءات تنفيذ الدراسة:

سيتم تنفيذ هذه الدراسة وفق خطة بحثية منهجية تهدف إلى ضمان جمع بيانات دقيقة وموثوقة وتحليلها بطريقة علمية تحقق أهداف البحث

وتمكن من اختبار فرضياته بموضوعية. وتتضمن إجراءات تنفيذ الدراسة خمس مراحل رئيسة على النحو الآتي:

3.5.1. الإعداد والتحضير

بعد ما تم مراجعة الأدبيات والنظريات والدراسات السابقة ذات الصلة بالمتغيرات الثلاثة للدراسة وهي: الضغوط الإدارية، المرونة التنظيمية، والقدرة على التكيف الإداري وذلك بغرض بناء الإطار النظري والنموذج المفاهيمي. سيتم تحديد مجتمع الدراسة المتمثل في القيادات الإدارية في الشركة A الرائدة في قطاع السيارات في المملكة العربية السعودية، ثم حساب العينة المناسبة باستخدام المعادلات الإحصائية المعتمدة. وسيعود الباحث أداتي جمع البيانات (الاستبانة والمقابلة النوعية)، ويتم عرضهما على عدد من المحكمين الأكاديميين المتخصصين للتحقق من صدق المحتوى ووضوح الصياغة، تمهيداً لتطبيق النسخ المعتمدة ميدانياً.

3.5.2. التطبيق الميداني :

سيتم توزيع الاستبانة الكمية على عينة من القادة الإداريين في مختلف الإدارات والمستويات التنظيمية داخل الشركة، باستخدام النموذج الإلكتروني لضمان سهولة المشاركة والحفاظ على سرية البيانات. وستتضمن الاستبانة مقدمة توضح أهداف الدراسة وطبيعتها الأكاديمية، والتأكيد على أن المشاركة طوعية وأن البيانات ستستخدم لأغراض علمية فقط. كما سيُجرى تطبيق المقابلات النوعية شبه المهيكلة مع مجموعة من القادة الإداريين (من 15 إلى 20 مشاركاً) يمثلون الأجيال المختلفة X، Y، Z، وذلك بهدف استكشاف الفروق في استجاباتهم تجاه الضغوط الإدارية واستراتيجياتهم في التعامل معها. وسيتم الحصول على الموافقة المستنيرة (Informed Consent) من جميع المشاركين قبل البدء في المقابلات أو تعبئة الاستبانة، مع ضمان الحفاظ على السرية التامة للبيانات.

3.5.3. جمع البيانات وتحليلها :

بعد اكتمال جمع البيانات، سيتم إدخال استجابات الاستبانة إلى برنامج SPSS لإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة. سيتم

استخدام التحليل الوصفي لبيانات العينة، وتحليل الارتباط والانحدار لاختبار العلاقات بين المتغيرات، إضافة إلى تحليل المسار (Path Analysis) لقياس أثر المتغير الوسيط (المرونة التنظيمية) في العلاقة بين الضغوط الإدارية والقدرة على التكيف الإداري.

أما البيانات النوعية المستخلصة من المقابلات فسيتم تحليلها باستخدام منهج التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) بهدف استخراج الأنماط الرئيسة التي تفسر النتائج الكمية وتعزيز فهم الظاهرة المدروسة.

3.5.4. عرض النتائج وتفسيرها

بعد الانتهاء من التحليلين الكمي والنوعي، سيعمل الباحث على دمج النتائج في إطار تفسيري موحد يُبرز طبيعة العلاقة بين المتغيرات الثلاثة. وسيتم مقارنة النتائج مع ما ورد في الأدبيات السابقة لبيان مدى التوافق أو الاختلاف، مع تفسير الأسباب النظرية والميدانية لذلك، واستخلاص الدروس العملية التي يمكن أن تُسهم في تحسين إدارة الضغوط وتعزيز المرونة والتكيف في بيئة العمل.

3.5.5. ضمان الالتزام بأخلاقيات البحث العلمي

سيحرص الباحث على الالتزام بكافة المعايير الأخلاقية للبحث العلمي، من خلال:

- إعلام المشاركين بطبيعة البحث وأهدافه وحقوقهم في الانسحاب في أي وقت.
- الحصول على الموافقة المستنيرة قبل بدء المشاركة.
- الحفاظ على السرية التامة للبيانات وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.
- ضمان أن المشاركة في الدراسة اختيارية دون أي ضغط إداري أو وظيفي

3.6. تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية:

سيتم تصميم هذه الدراسة بطريقة منهجية تراعي التكامل بين المنهج الكمي والمنهج النوعي، وبما يضمن تحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته بدقة وموضوعية. ويرتكز تصميم الدراسة على تطوير أداة رئيسة لجمع البيانات وهي الاستبانة البحثية، بالإضافة إلى أداة المقابلة النوعية شبه المهيكلة التي تُستخدم لدعم النتائج الكمية وتفسيرها.

3.6.1. تصميم الاستبانة (Questionnaire Design)

تم إعداد الاستبانة في ضوء النموذج المفاهيمي للدراسة الذي يربط بين المتغيرات الثلاثة : الضغوط الإدارية (المتغير المستقل)، المرونة التنظيمية (المتغير الوسيط)، والقدرة على التكيف الإداري (المتغير التابع). وقد تضمنت الاستبانة النهائية (33) بنداً موزعة على ثلاثة محاور رئيسة، بحيث يقيس كل محور أحد المتغيرات الرئيسية من خلال مجموعة من الأبعاد الفرعية، كما يظهر بالشكل رقم (8) ضمن الملاحق وقد صيغت بنود الاستبانة بأسلوب ثنائي اللغة (عربي-إنجليزي) لتجنب تشتيت المشارك وضمان وضوح الفهم ودقة الإجابة، كما روعي ترتيب البنود داخل كل محور من العام إلى الخاص ومن الإيجابي إلى السلبي لتقليل تأثير النمطية في الإجابات (Response Bias). أستخدم مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) لتقدير استجابات المشاركين، وفق التدرج الآتي:

5	4	3	2	1
أوافق بشدة.	أوافق.	محايد.	أعارض.	أعارض بشدة.

وتتضمن الاستبانة في مقدمتها رسالة تعريفية بالمشارك توضح الهدف من الدراسة، ووقت الإجابة التقريبي (10 دقائق)، مع التأكيد على السرية

التامة وعدم استخدام البيانات إلا للأغراض العلمية. كما تحتوي على قسم خاص بالبيانات الديموغرافية يتناول الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى

الوظيفي، سنوات الخبرة، الإدارة أو القسم، والجيل الذي ينتمي إليه المشارك (X، Y، Z).

3.6.2. صدق وثبات الأداة:

تم عرض أداة الاستبانة على لجنة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في الإدارة ومنهج البحث العلمي للتحقق من صدق المحتوى

(Content Validity) ومدى ملاءمة البنود لأهداف الدراسة وسياقها التنظيمي. كما تم اختبار ثبات الأداة (Reliability Test) من خلال

معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من اتساق البنود الداخلية لكل محور من محاور الاستبانة، ويُعد معامل ثبات (0.70) فأعلى

مقبولاً في الدراسات الإدارية.

3.6.3. المعالجة الإحصائية للبيانات:

بعد الانتهاء من جمع البيانات الميدانية، تم إدخالها إلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS لمعالجتها باستخدام الأساليب الآتية:

- التحليل الوصفي (Descriptive Analysis):

لعرض خصائص العينة الديموغرافية وحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لبنود الاستبانة

- اختبارات الثبات والصدق الإحصائي (Reliability and Validity Tests)

للتحقق من اتساق الأداة وصلاحياتها للقياس الميداني.

- تحليل الارتباط (Correlation Analysis):

لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات الثلاثة (الضغوط الإدارية - المرونة التنظيمية - التكيف الإداري).

- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis):

لاختبار تأثير المتغير المستقل (الضغوط الإدارية) على المتغير التابع (القدرة على التكيف الإداري) عبر المتغير الوسيط (المرونة التنظيمية).

• تحليل المسار (Path Analysis):

لقياس أثر الوساطة (Mediation Effect) الذي تمثله المرونة التنظيمية في العلاقة بين الضغوط الإدارية والتكيف الإداري.

• اختبارات الفروق (ANOVA / T-Test):

لتحليل الفروق في استجابات المشاركين وفق المتغيرات الديموغرافية، خاصة الأجيال (X، Y، Z).

3.6.4. التحليل النوعي (Qualitative Analysis)

إلى جانب التحليل الإحصائي، تم تحليل بيانات المقابلات النوعية باستخدام منهج التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) من خلال استخراج المحاور المتكررة والمفاهيم الرئيسة التي تُفسّر النتائج الكمية وتُثريها. وتم دعم التحليل بالاقتباسات المباشرة من أقوال المشاركين لتعزيز الصدق المنهجي (Credibility) والقابلية للتحقق (Dependability) في النتائج النهائية.

3.7. أدوات جمع البيانات: الاستبانة والمقابلة النوعية:

كما تم الإشارة سابقاً، أنه قد تم تصميم أداة قياس كمية مكونة من 33 بنداً موزعة على ثلاث متغيرات رئيسية، بحيث يشمل كل متغير أبعاده الأربعة التي تم تحديدها في الإطار النظري. وتمت صياغة البنود وفق منهجية علمية تضمن تغطية جميع الأبعاد المرتبطة بموضوع الدراسة وقياسها بدقة. إضافة إلى ذلك، تم إعداد 12 سؤالاً نوعياً سيتم طرحها خلال المقابلات شبه المهيكلة بهدف تعميق الفهم حول ممارسات المشاركين، وتوضيح الجوانب التي قد لا تكشفها البيانات الكمية، والآتي، الأسئلة المعدة لهذا الغرض مصاغة باللغتين العربية والانجليزية. علماً أن بنود الاستبانة سوف تُصاغ في نموذج إلكتروني - Microsoft Forms لسهولة توزيعها على أفراد العينة وضمان جمع البيانات بطريقة منظمة وفعالة، وذلك بعد الحصول على الموافقة النهائية من لجنة الإشراف. وتجدر الإشارة إلى أن جميع البنود سواء الخاصة بالبيانات الكمية أو أسئلة المقابلة النوعية قد خضعت لعملية تحكيم علمي من قبل خبراء ومتخصصين في مجال الإدارة والبحث العلمي، بهدف التأكد من سلامة الصياغة وملاءمة المحتوى لقياس المتغيرات بدقة قبل البدء في التطبيق الفعلي.

3.8. الدراسات السابقة التي بُنيت عليها الاستبانة والأسئلة النوعية:

استند بناء الاستبانة والأسئلة النوعية في هذه الدراسة إلى مراجعة منهجية للأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الضغوط الإدارية، المرونة التنظيمية، والقدرة على التكيف الإداري في بيئة العمل.

فيما يلي فقرات توضح الأسس العلمية التي اعتمدت عليها محاور وأبعاد الاستبانة والمقابلات النوعية:

3.8.1. الضغوط الإدارية:

أظهرت دراسة (Rahman et al. 2024) أن الضغوط الإدارية في بيئة العمل لا تُعدُّ بُعدًا واحدًا بسيطًا، بل تتكوّن من مجموعة من المصادر المتداخلة، من أهمها: ضغوط عبء العمل، وضغوط العلاقات التنظيمية، وضغوط المهام، وضغوط اتخاذ القرار. وقد بيّنت الدراسة أن عوامل مثل ضغط الوقت، وكثافة المهام اليومية، وتعدد الاجتماعات والتقارير، وضعف قنوات التواصل بين المستويات الإدارية، وتضارب التعليمات أو التوجيهات التنظيمية تُعد من أبرز محدّدات الضغط المهني التي تنعكس مباشرة على كفاءة القادة ورفاههم النفسي.

وانسجامًا مع ما توصّلت إليه دراسة (Rahman et al., 2024) والأدبيات المرتبطة بضغوط العمل والاحتراق الوظيفي، تم تطوير بنود

محور الضغوط الإدارية في هذه الاستبانة بحيث تغطي الأبعاد الأربعة الرئيسة:

- ضغوط العمل (مثل كثافة المهام وضيق الوقت)،
- ضغوط العلاقات التنظيمية (مثل ضعف التواصل وصعوبة التعبير عن الرأي)،
- ضغوط عبء المهام (مثل كثرة التقارير والاجتماعات والمهام المفاجئة)،
- وضغوط القرارات (مثل تضارب التوجيهات وضيق الوقت لتحمل مسؤولية قرارات حاسمة).

وبذلك جاءت صياغة البنود لتعكس بصورة مباشرة مصادر الضغوط التي تركز عليها دراسة (Rahman et al. 2024) وترجمها

إلى عبارات قابلة للقياس الكمي في سياق بيئة العمل لدى قادة الشركة A الرائدة في قطاع السيارات في المملكة العربية السعودية .

3.8.2. المرونة التنظيمية:

استند الباحث في تطوير بنود المرونة التنظيمية إلى الأدبيات الحديثة التي أكدت الدور المحوري للمرونة الهيكلية، الاستراتيجية، التشغيلية والثقافية في تعزيز قدرة المنظمات على مواجهة الضغوط والتغيرات. وقد شكلت دراسة (Sain& Lawal, 2025) مرجعاً أساسياً في بناء هذا المحور، حيث بينت الدراسة أن المنظمات ذات الهياكل القابلة للتعديل، وتلك التي تمنح مديريها صلاحيات مرنة وسريعة عند الأزمات، تُظهر قدرة أكبر على الاستجابة الفعالة للمتغيرات البيئية. وأشارت الدراسة إلى أن المرونة الهيكلية مثل إعادة توزيع الأدوار وتخفيف التعقيد البيروقراطي تُعد عاملاً جوهرياً في تقليل أثر الضغوط الإدارية، وتمكين القادة من اتخاذ القرارات المناسبة دون تأخير. أن المرونة الاستراتيجية، بما في ذلك سرعة تعديل الخطط وإعادة توجيه الموارد، تُعد عنصراً حاسماً في قدرة المؤسسات على الحفاظ على أدائها في البيئات الديناميكية. أما فيما يتعلق بـ المرونة التشغيلية، فقد أوضحت الدراسة أن امتلاك خطط تشغيلية بديلة وتعزيز قدرة فرق العمل على تعديل الإجراءات عند حدوث تغييرات مفاجئة يساهم في استمرارية الأداء ويحد من الانقطاعات التشغيلية. كما أبرزت الدراسة الدور المهم لـ المرونة الثقافية وتناغم الأجيال، إذ وجدت أن استيعاب الاختلافات بين الأجيال (X, Y, Z) ودمجها في ممارسات الإدارة يساعد في تعزيز التعاون، والابتكار، ورفع مستوى التكيف داخل فرق العمل. وبناءً على ما سبق، جرى تصميم بنود محور المرونة التنظيمية في الاستبانة الحالية ليعكس نتائج دراسة (Sain& Lawal, 2025)، مع مراعاة السياق التنظيمي للشركة A الرائدة في قطاع السيارات في المملكة العربية السعودية، بما يضمن قياساً دقيقاً لأبعاد المرونة الهيكلية، الاستراتيجية، التشغيلية، والثقافية، كما وردت في الأدبيات المعاصرة.

3.8.3. التكيف الإداري:

تم تطوير فقرات هذا المحور بالاعتماد على الأدبيات الحديثة التي تناولت مفهوم **التكيف الإداري** باعتباره أحد أهم مخرجات القيادة الفعالة في البيئات الديناميكية. وقد شكلت دراسة (Rahman et al. 2024) مرجعاً أساسياً في صياغة بنود هذا المتغير، حيث أكدت الدراسة أن قدرة القائد على التغيير، واستيعاب المتغيرات البيئية، وتحسين الأداء الإداري، والاستجابة الفعالة للأزمات تمثل عناصر مترابطة تشكل مجتمعة مفهوم التكيف الإداري. وبينت الدراسة أن القادة الذين يمتلكون مستويات أعلى من **المرونة والتكيف** قادرون على مواجهة الضغوط بشكل أفضل، كما يحققون نتائج إيجابية في إدارة التغيير وتحسين الأداء المؤسسي. وقد أشارت نتائج (Rahman et al. 2024) إلى أن التكيف لا يعتمد فقط على الخبرة أو المعرفة، بل يتطلب كذلك القدرة على تعديل السلوك الإداري، واستيعاب المستجدات، وتوظيف الأدوات الرقمية، والاستجابة السريعة للمواقف الطارئة.

وبناءً على ذلك، تم تصميم بنود هذا المحور لتعكس الأبعاد التي أبرزتها الدراسة، بحيث تشمل:

- القدرة على التغيير: مثل التعامل الإيجابي مع التغييرات التنظيمية،
- التكيف مع المتغيرات البيئية: مثل الاستجابة للتحويلات في بيئة العمل والسوق،
- تحسين الأداء الإداري: مثل مراجعة النتائج واتخاذ إجراءات تصحيحية،
- الاستجابة للأزمات: مثل الهدوء والموضوعية في الظروف الطارئة.

وبهذا تأتي بنود الاستبانة متسقة مع النموذج المفاهيمي الذي طرحته دراسة (Rahman et al. 2024) ومع الأدبيات الحديثة التي تؤكد دور التكيف الإداري كعامل أساسي في تعزيز فعالية القادة داخل المؤسسات.

3.9. حدود الدراسة – Limitations

رغم ما قدمته الدراسة من نتائج علمية وتطبيقية حول أثر الضغوط الإدارية على مرونة القيادة التنظيمية وقدرتها على التكيف الإداري، فإن هذه النتائج ينبغي قراءتها في ضوء عدد من الحدود التي أحاطت بالدراسة، والتي قد تؤثر في نطاق تعميم نتائجها على بيئات أو قطاعات أخرى. ولا تمثل هذه الحدود قصوراً في الدراسة بقدر ما تعكس الإطار العلمي والزمني والمكاني والمنهجي الذي أجريت في نطاقه.

3.9.1. الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على إحدى شركات قطاع السيارات في المملكة العربية السعودية، وهي الشركة المشار إليها في

الدراسة باسم الشركة A ومن ثم، فإن النتائج تعكس واقع البيئة التنظيمية محل الدراسة، بما تتضمنه من خصائص إدارية، وتشغيلية، وثقافية، وتنظيمية. وبناءً على ذلك، قد تختلف النتائج إذا تم تطبيق الدراسة في قطاعات أخرى، مثل القطاع الصحي، أو التعليمي، أو المصرفي، أو في شركات سيارات تختلف في الحجم أو الهيكل أو الثقافة التنظيمية.

3.9.2. الحدود الزمنية: تم جمع بيانات الدراسة خلال فترة زمنية محددة، وهو ما يعني أن النتائج تعبر عن إدراك المشاركين للضغوط الإدارية

والمرونة التنظيمية والتكيف الإداري خلال تلك الفترة فقط. ونظراً لأن بيانات العمل تتغير باستمرار، خاصة في القطاعات الدينامية مثل قطاع السيارات، فقد تختلف مستويات الضغوط أو المرونة أو التكيف في فترات زمنية لاحقة نتيجة تغيرات تنظيمية أو اقتصادية أو سوقية.

3.9.3. حدود مجتمع الدراسة والعينة: اعتمدت الدراسة على عينة من القيادات والعاملين داخل الشركة محل الدراسة، وقد بلغ عدد

الاستجابات الصالحة للتحليل الكمي 339 استجابة. ورغم أن هذا العدد يتجاوز الحد الأدنى الإحصائي المطلوب للعينة، فإن النتائج تظل مرتبطة بخصائص العينة المشاركة، من حيث المستوى الإداري، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والانتماء الجيلي. لذلك، فإن تعميم النتائج على جميع شركات قطاع السيارات أو جميع القطاعات الإدارية ينبغي أن يتم بحذر، وأن يدعم بدراسات لاحقة على عينات أوسع وأكثر تنوعاً.

3.9.4. حدود التمثيل الجيلي، وبخاصة جيل Z: من حدود الدراسة أن تمثيل جيل Z في العينة كان الأقل مقارنة بجيل X وجيل Y،

حيث بلغ عدد المشاركين من جيل Z عدد 56 مشاركاً بنسبة 16.52% من إجمالي العينة، في حين بلغ تمثيل جيل Y عدد 185 مشاركاً بنسبة 54.57%، وتمثيل جيل X عدد 98 مشاركاً بنسبة 28.91%. ويرجع ذلك إلى طبيعة التصنيف الجيلي نفسه؛ إذ يبدأ جيل Z تقريباً من مواليد عام 1997 ويمتد إلى عام 2012، وهو ما يعني أن جزءاً من هذا الجيل لم يدخل سوق العمل بعد، أو لم يصل إلى مستويات قيادية أو إشرافية تسمح بتمثيله بصورة أكبر داخل عينة الدراسة. ومن ثم، فإن انخفاض تمثيل جيل Z يُعدّ حدّاً منهجياً ينبغي مراعاته عند تفسير النتائج المرتبطة بالفروقات الجيلية، خاصة أن الدراسة تناولت أثر الفروقات بين أجيال X و Y و Z في إدراك الضغوط الإدارية والمرونة التنظيمية والتكيف الإداري. وعليه، فإن النتائج المتعلقة بجيل Z تقدم مؤشرات أولية مهمة، لكنها لا تكفي وحدها لبناء تعميم واسع حول هذا الجيل، مما يستدعي إجراء دراسات مستقبلية تركز على جيل Z عندما يصبح تمثيله أكبر في سوق العمل والمناصب القيادية.

3.9.5. حدود أداة الدراسة: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة كمية رئيسية لجمع البيانات، إلى جانب المقابلات شبه المهيكلة كأداة

نوعية داعمة. ورغم أن الاستبانة تساعد في قياس اتجاهات المشاركين بصورة منظمة وقابلة للتحليل الإحصائي، فإنها تعتمد على استجابات الأفراد وتقديراتهم الذاتية، وهو ما قد يتأثر بعوامل مثل الرغبة في تقديم إجابات اجتماعية مقبولة، أو اختلاف فهم المشاركين لبعض العبارات، أو تفاوت خبراتهم في التعامل مع الضغوط الإدارية. كما أن المقابلات النوعية، رغم أهميتها في تفسير النتائج الكمية وتقديم فهم أعمق للسياق، تظل مرتبطة بتجارب المشاركين الذين تمت مقابلتهم، ولا يمكن تعميمها بذات درجة التعميم الإحصائي المرتبط بالبيانات الكمية.

3.9.6. حدود صعوبة جمع البيانات: واجهت الدراسة بعض التحديات المرتبطة بجمع البيانات من بيئة عمل فعلية، خاصة أن موضوع

الدراسة يتعلق بالضغوط الإدارية والقيادة والتكيف، وهي موضوعات قد يتردد بعض المشاركين في مناقشتها بحرية كاملة بسبب حساسيتها التنظيمية. كما أن اختلاف جداول العمل، وضغط المهام، وتعدد المستويات الإدارية قد يؤثر في سرعة الاستجابة أو في مدى توفر بعض

المشاركين للمقابلات النوعية. وقد حرص الباحث على تقليل أثر هذه الصعوبات من خلال التأكيد على سرية البيانات، وأن المشاركة طوعية، وأن النتائج ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

3.9.7. حدود تعميم النتائج ينبغي التعامل مع نتائج الدراسة باعتبارها مرتبطة بالسياق التنظيمي والقطاعي الذي أجريت فيه. فرغم أن الدراسة تقدم نموذجًا تفسيريًا يمكن أن يفيد مؤسسات أخرى، فإن تعميم النتائج على قطاعات أو دول أو ثقافات تنظيمية مختلفة يتطلب دراسات إضافية. وقد تختلف العلاقة بين الضغوط الإدارية والمرونة التنظيمية والتكيف الإداري باختلاف طبيعة القطاع، وحجم المنظمة، ونمط القيادة، والثقافة المؤسسية، ومستوى الدعم التنظيمي.

3.9.8. حدود المنهج المستخدم اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المدعوم بالمنهج المختلط، وهو منهج مناسب لفهم العلاقات بين المتغيرات وتحليلها من منظور كمي ونوعي. إلا أن هذا المنهج لا يتيح بالضرورة الجزم بعلاقات سببية مطلقة بالدرجة نفسها التي قد توفرها الدراسات التجريبية أو الدراسات الطولية. لذلك، فإن النتائج تفسر طبيعة العلاقة بين المتغيرات في إطار البيانات المتاحة، لكنها لا تدعي أن هذه العلاقات ثابتة في جميع السياقات أو عبر جميع الفترات الزمنية.

الخاتمة :

تناول هذا الفصل المنهجية العلمية والإجراءات التطبيقية التي استندت إليها الدراسة في تحقيق أهدافها واختبار فرضياتها، بدءاً من تحديد المنهج البحثي الملائم لطبيعة المشكلة، ومروراً بتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وانتهاءً بآليات جمع البيانات وتحليلها. وقد أوضح الفصل مبررات استخدام المنهج الوصفي التحليلي المدعوم بالمنهج المختلط، بما يجمع بين المدخلين الكمي والنوعي ويوفر فهماً أكثر تكاملاً للعلاقة بين الضغوط الإدارية، والمرونة التنظيمية، والتكيف الإداري.

كما عرض الفصل حدود الدراسة من الجوانب المكانية والزمنية والموضوعية والمنهجية. فقد تحدد المجال المكاني في إحدى شركات قطاع السيارات بالملكة العربية السعودية، في حين ارتبط المجال الزمني بالفترة التي تم خلالها تنفيذ الدراسة الميدانية وجمع البيانات وتحليلها. كما تم توضيح حدود المنهج المستخدم وما يرتبط به من قدرة على تفسير العلاقات بين المتغيرات في إطار السياق الذي أجريت فيه الدراسة، مع التنبيه إلى ما قد يحد من تعميم النتائج خارج هذا السياق.

وتناول الفصل كذلك الحدود البشرية للدراسة، من خلال تحديد مجتمع الدراسة والعينة المستهدفة، وآلية اختيار المشاركين، مع مراعاة تمثيل القيادات المنتمية إلى أجيال X و Y و Z، بما ينسجم مع أحد الأبعاد الرئيسة للنموذج البحثي. كما جرى توضيح طبيعة القطاع محل التطبيق، وهو قطاع السيارات، وما يتميز به من سرعة التغير، وتعدد المتطلبات التشغيلية، وارتفاع الحاجة إلى الاستجابة المرنة للضغوط والمتغيرات. كما عرض الفصل أدوات جمع البيانات المستخدمة، والمتمثلة في الاستبانة والمقابلات شبه المهيكلية، والإجراءات المتبعة للتحقق من ملاءمتها لأهداف الدراسة ومتغيراتها، إلى جانب توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات الكمية، ومنهجية تحليل البيانات النوعية وتفسيرها. وأسهم الجمع بين المسارين في توفير قاعدة تحليلية أكثر شمولاً، تسمح باختبار العلاقات بين المتغيرات وفهم السياق الذي تتشكل فيه هذه العلاقات.

وتضمن الفصل أيضاً الاعتبارات الأخلاقية المرتبطة بتنفيذ الدراسة، بما يشمل الحفاظ على سرية البيانات، واحترام خصوصية المشاركين، واستخدام المعلومات للأغراض العلمية فقط. وبذلك، وضع هذا الفصل الإطار المنهجي والإجرائي الذي تستند إليه الدراسة في مرحلتها التطبيقية، ومهد بصورة مباشرة للانتقال إلى الفصل التالي الذي يتناول عرض النتائج الكمية والنوعية وتحليلها في ضوء أسئلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

4.1 | الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

4.2 | التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.

4.3 | صدق أداة الدراسة وثباتها.

4.4 | اختبار افتراضات التحليل الإحصائي.

4.5 | اختبار فرضيات الدراسة.

4.6 | نماذج الانحدار وتحليل البنية السببية.

4.7 | تحليل التباين وحجم الأثر.

4.8 | التحليل النوعي للمقابلات.

4.9 | تكامل النتائج الكمية والنوعية.

مقدمة:

يمثل هذا الفصل الجانب التطبيقي من الدراسة، إذ ينتقل البحث إلى تحليل البيانات الميدانية واختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقة بين الضغوط الإدارية، والمرونة التنظيمية، والتكيف الإداري، مع مراعاة الفروقات الجيلية بين أجيال X و Y و Z.

بلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل الكمي (339) استجابة، متجاوزاً الحد الأدنى المطلوب للعينة البالغ (321) مفردة. وقد تم ترميز البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS من خلال الأساليب الوصفية والاستدلالية المناسبة، بدءاً من عرض الخصائص الديموغرافية والتحليل الوصفي، مروراً باختبارات الصدق والثبات، وانتهاءً باختبار الفرضيات والعلاقات بين المتغيرات.

كما دعمت الدراسة المسار الكمي بمسار نوعي شمل مقابلات شبه مهيكلية مع (20) قائداً ومديرًا يمثلون الأجيال الثلاثة، وتم تحليلها باستخدام برنامج NVivo ومنهج التحليل الموضوعي. ويهدف هذا التكامل إلى تقديم فهم أكثر شمولاً للنتائج، تمهيداً لمناقشتها وتفسيرها في الفصل التالي في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

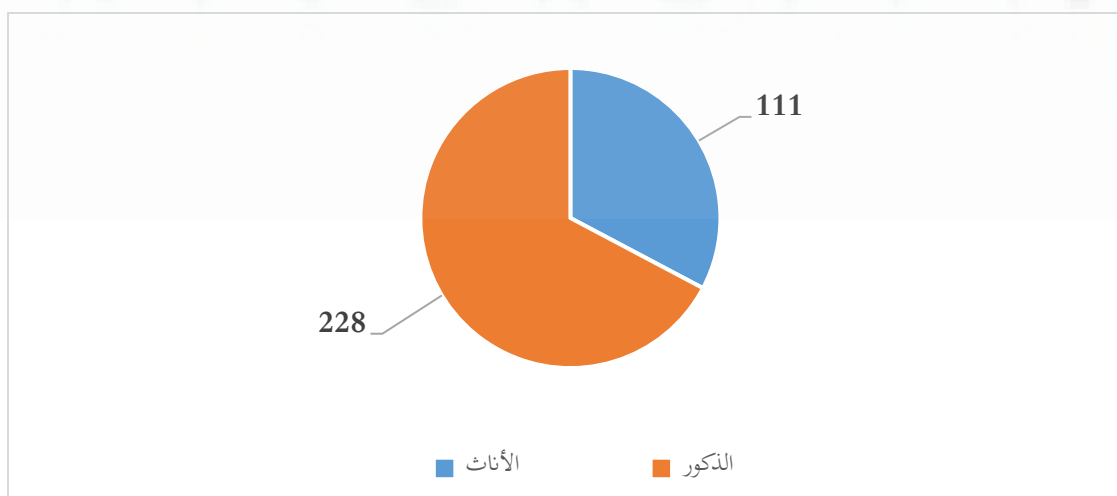
4.1. الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة:

يهدف هذا الجزء إلى عرض الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وذلك لتكوين صورة وصفية دقيقة عن السمات الشخصية والمهنية للمشاركين، بما يساهم في تفسير النتائج اللاحقة وربطها بطبيعة البيئة التنظيمية محل الدراسة.

4.1.1. التوزيع حسب النوع:

أظهرت نتائج التحليل أن غالبية أفراد العينة المشاركة في الاستبانة من الذكور، حيث بلغ عددهم (228) بنسبة (66.96%) من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الإناث (111) بنسبة (32.74%)، كما يظهر ذلك الشكل رقم 9، ويعكس هذا التوزيع طبيعة الهيكل القيادي في بيئة الدراسة، حيث تميل المناصب الإدارية في قطاع السيارات إلى تمثيل أعلى للذكور مقارنة بالإناث، وهو ما قد يؤثر على أنماط الاستجابة للضغوط الإدارية وطبيعة التكيف التنظيمي.

الشكل رقم (9) - التوزيع حسب النوع

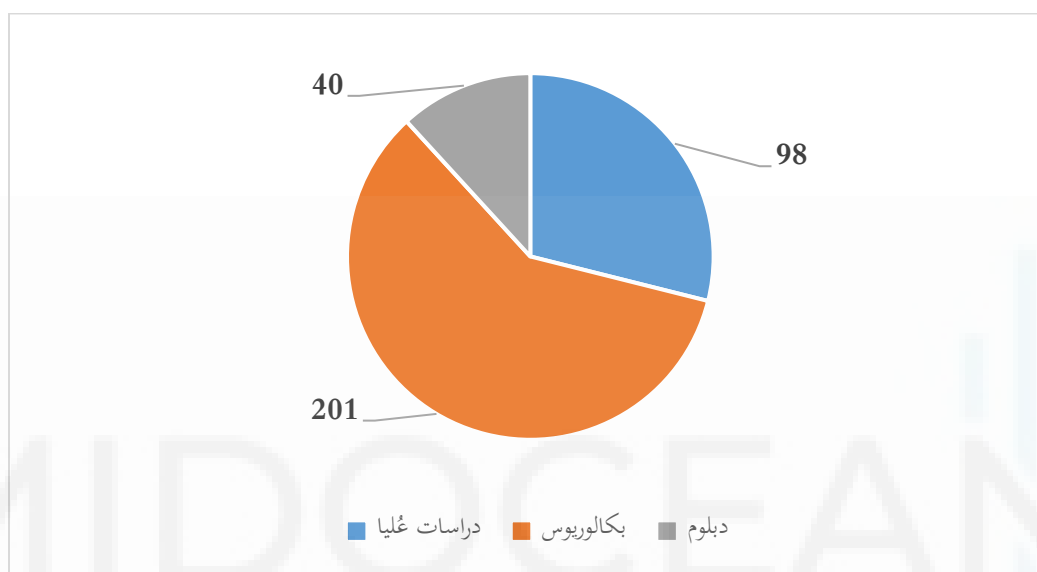


المصدر: الشكل من إعداد الباحث - باستخدام برنامج Excel

4.1.2. التوزيع حسب المؤهل العلمي:

أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس، حيث بلغ عددهم (201) بنسبة (58.99%)، يليهم الحاصلون على دراسات عليا بعدد (98) بنسبة (28.91%)، ثم حملة الدبلوم بعدد (40) بنسبة (11.80%)، كما يُظهر ذلك الشكل رقم 10 ويشير هذا التوزيع إلى أن غالبية القيادات المشاركة تتمتع بمستوى تعليمي جامعي فأعلى، الأمر الذي يعزز من القدرة التحليلية والإدراكية عند التعامل مع الضغوط الإدارية، ويدعم موضوع الدراسة المتعلق بالمرونة والتكيف التنظيمي.

الشكل رقم (10) - التوزيع حسب المؤهل العلمي



الشكل من إعداد الباحث - باستخدام برنامج Excel

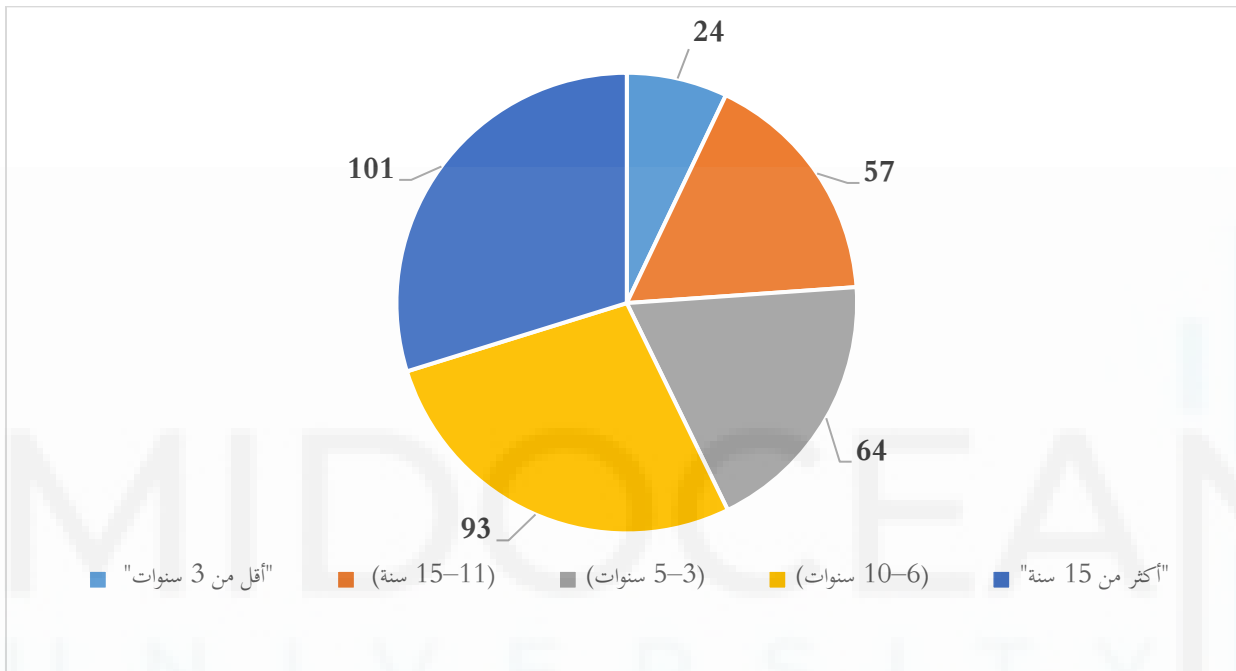
4.1.3. التوزيع حسب سنوات الخبرة :

أوضحت النتائج تنوعاً واضحاً في سنوات الخبرة المهنية، كما يظهر في الشكل رقم 11 حيث جاءت فئة "أكثر من 15 سنة" في المرتبة الأولى بعدد (101) مشارك بنسبة (29.79%)، تلتها فئة (6-10 سنوات) بعدد (93) بنسبة (27.14%)، ثم فئة (3-5 سنوات)

بعدد (64) بنسبة (18.58%)، تليها فئة (11-15 سنة) بعدد (57) بنسبة (15.93%)، وأخيراً فئة "أقل من 3 سنوات" بعدد (24) بنسبة (7.08%)

ويعكس هذا التوزيع وجود تدرج مهني متوازن بين القيادات ذات الخبرة الطويلة والمتوسطة والحديثة نسبياً، مما يتيح تحليلاً أكثر عمقاً لأثر الخبرة في تشكيل المرونة والقدرة على التكيف الإداري.

الشكل رقم (11) - التوزيع حسب سنوات الخبرة



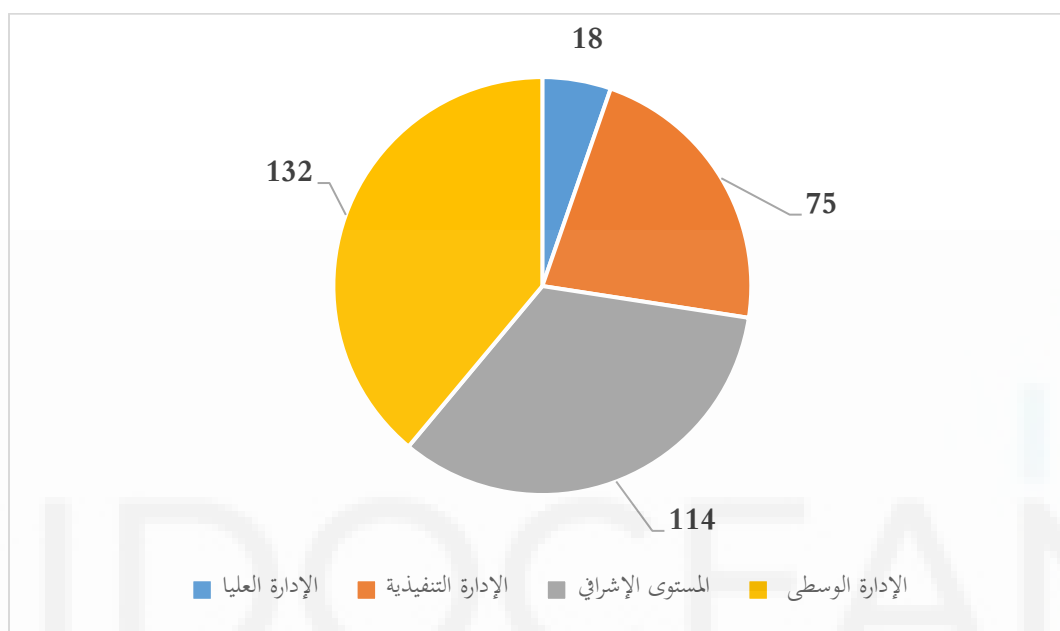
الشكل من إعداد الباحث - باستخدام برنامج Excel

4.1.4. التوزيع حسب المستوى الإداري :

أظهرت النتائج كما يظهر بالشكل رقم 12 أن الإدارة الوسطى تمثل النسبة الأكبر من العينة بعدد (132) مشاركاً بنسبة (38.94%)، تليها فئة المستوى الإشرافي بعدد (114) بنسبة (33.63%)، ثم الإدارة التنفيذية بعدد (75) بنسبة (22.12%)، وأخيراً الإدارة العليا بعدد (18) بنسبة (5.31%)

ويُعد هذا التوزيع منطقيًا في ضوء الهيكل التنظيمي للمؤسسات، حيث تشكل الإدارة الوسطى والمستويات الإشرافية النسبة الأكبر من القيادات العاملة ميدانيًا، وهي الفئات الأكثر تعرضًا لضغوط العمل اليومية

الشكل رقم (12) - التوزيع حسب المستوى الإداري



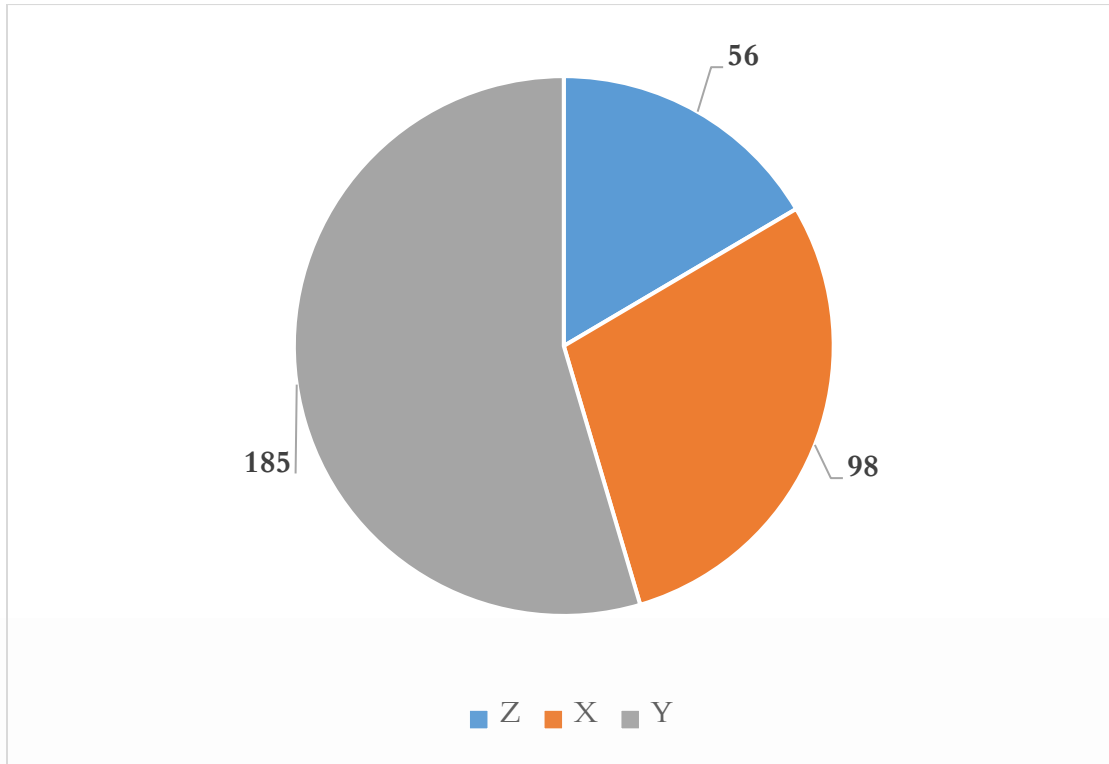
الشكل من إعداد الباحث - باستخدام برنامج Excel

4.1.5. التوزيع حسب التصنيف الجيلي:

أظهرت النتائج كما بالشكل رقم 13 أن جيل (1981-1996) **Y** يمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة، حيث بلغ عددهم (185) مشاركًا بنسبة (54.57%)، يليه جيل (1965-1980) **X** بعدد (98) بنسبة (28.91%)، ثم جيل (1997-2012) **Z** بعدد (56) بنسبة (16.52%)

ويعكس هذا التوزيع هيمنة جيل **Y** على المستويات القيادية محل الدراسة، الأمر الذي يمنح أهمية خاصة لتحليل الفروق الجيلية في استجابات القادة للضغوط الإدارية، نظرًا لاختلاف السمات القيادية والسلوكية بين الأجيال الثلاثة.

الشكل رقم (13) - التوزيع حسب التصنيف الجيلي



الشكل من إعداد الباحث - باستخدام برنامج Excel

يتضح من العرض السابق أن عينة الدراسة تتميز بتنوع ديموغرافي ومهني يعزز من تمثيلها لمجتمع الدراسة، سواء من حيث النوع، أو المستوى التعليمي، أو سنوات الخبرة، أو المستوى الإداري، أو الانتماء الجيلي. ويُعد هذا التنوع عاملاً داعماً للقوة التفسيرية للتحليل الإحصائي واختبار الفرضيات في المراحل اللاحقة من الفصل .

الجدول رقم (7) - الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (ن = 339)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
النوع	ذكر	228	67.26
	أنثى	111	32.74
المؤهل العلمي	بكالوريوس	201	59
	دراسات عليا	98	28.91
	دبلوم	40	11.8
سنوات الخبرة	أكثر من 15 سنة	101	29.79
	10-6 سنوات	93	27.14
	5-3 سنوات	64	18.58
	15-11 سنة	57	15.93
	أقل من 3 سنوات	24	7.08
المستوى الإداري	الإدارة الوسطى	132	38.94
	المستوى الإشرافي	114	33.63
	الإدارة التنفيذية	75	22.12
	الإدارة العليا	18	5.31
الجيل	جيل Y (1981-1996)	185	54.57
	جيل X (1965-1980)	98	28.91
	جيل Z (1997-2012)	56	16.52

المصدر: من إعداد الباحث من خلال برنامج Excel

4.2. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

يهدف هذا الجزء إلى عرض النتائج الإحصائية الوصفية لمتغيرات الدراسة الثلاثة في ضوء نموذج الدراسة التفسيري الذي يقوم على تحليل العلاقة بين الضغوط الإدارية (كمتغير مستقل) والقدرة على التكيف الإداري (كمتغير تابع) مع اختبار دور المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في إعادة تشكيل أثر الضغوط داخل البيئة التنظيمية. ويُعد التحليل الوصفي خطوة أساسية قبل الانتقال إلى الاختبارات الاستدلالية، حيث يُمكن الباحث من فهم مستوى إدراك أفراد العينة لكل متغير، ودرجة تباين الاستجابات، وموقع كل متغير نسبياً داخل النموذج .

وقد تم الاعتماد في هذا التحليل على المؤشرات الإحصائية الآتية لكل متغير وأبعاده:

المتوسط الحسابي: لقياس مستوى الاستجابة العام على مقياس ليكرت الخماسي، وتحديد درجة الاتفاق على بنود كل متغير.

الانحراف المعياري: لقياس درجة تشتت الاستجابات ومدى تجانس آراء أفراد العينة.

الأهمية النسبية: لتحويل المتوسط الحسابي إلى نسبة مئوية تعكس مستوى القوة التفسيرية لكل متغير مقارنة بالحد الأعلى للمقياس (5 درجات).

ترتيب المتغيرات والأبعاد: لتحديد الموقع النسبي لكل متغير داخل النموذج، بما يسمح بفهم ديناميكية العلاقة بين المتغير المستقل والوسيط والتابع

ويتم عرض التحليل الوصفي وفق الترتيب المنطقي لنموذج الدراسة، بدءاً بالمتغير المستقل (الضغوط الإدارية) بأبعاده المختلفة (ضغوط العمل، ضغوط العلاقات التنظيمية، ضغوط عبء المهام، ضغوط القرارات)، ثم المتغير الوسيط (المرونة التنظيمية) بأبعادها (المرونة الهيكلية، الاستراتيجية، التشغيلية، والثقافية)، وأخيراً المتغير التابع (القدرة على التكيف الإداري) بأبعاده المرتبطة بالتغيير والاستجابة البيئية وتحسين الأداء والاستجابة للأزمات.

وُمكن هذا العرض من تكوين تصور كمي واضح حول مستوى حضور كل متغير داخل البيئة التنظيمية محل الدراسة، تمهيداً لاختبار الفرضيات المتعلقة بطبيعة العلاقة السببية بينها، ودور المرونة التنظيمية في تحويل أثر الضغوط الإدارية إلى نتائج تكيفية إيجابية.

4.2.1. التحليل الوصفي لمتغير الضغوط الإدارية:

يمثل متغير الضغوط الإدارية المتغير المستقل في نموذج الدراسة، ويعكس مستوى التحديات والضغوط التي تواجه القيادات داخل البيئة التنظيمية.

ولغرض الوقوف على مستوى إدراك أفراد العينة لهذا المتغير، تم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية اعتماداً على الاستجابات المجمعة عبر البنود الثلاثة عشر المكونة له.

عدد أفراد العينة = 339

عدد البنود = 13

المقياس = ليكرت الخماسي (1-5)

وبما أن كل مشارك أجاب على 13 بنداً، فقد بلغ إجمالي عدد الاستجابات الكلية: $4407 = 13 \times 339$

الجدول رقم (8) - عدد الاستجابات

الدرجة	عدد الاستجابات الكلية عبر 13 بنداً	الدرجة × العدد
1	100	100
2	353	706
3	589	1767
4	1679	6716
5	1683	8430
المجموع	4404	17719

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج Excel

يتضح من الجدول رقم (8) أن مجموع الدرجات الكلية لاستجابات أفراد العينة على عبارات متغير الضغوط الإدارية بلغ (17719) درجة،

وذلك من إجمالي عدد الاستجابات المحتملة على مستوى هذا المتغير والبالغ (4404) استجابة. وبناءً على ذلك، بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمتغير

الضغوط الإدارية (4.020). كما بلغت الأهمية النسبية لهذا المتغير (80.40%)، وتشير هذه النتيجة إلى أن الضغوط الإدارية تُدرك بدرجة مرتفعة نسبياً

من قبل القيادات محل الدراسة، بما يعكس حضور هذا المتغير بوضوح داخل بيئة العمل، ويؤكد أن المشاركين يميلون إلى الموافقة على أن الضغوط الإدارية تمثل أحد العوامل المؤثرة في واقع الممارسة القيادية اليومية.

وفقاً لجدول رقم (9) -ضمن الملاحق، بلغ عدد الاستجابات الكلية المحتسبة لمتغير الضغوط الإدارية (4404) استجابة، وبلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (4.019982)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.020). وتشير هذه النتائج إلى أن إدراك أفراد العينة للضغوط الإدارية جاء في مستوى مرتفع، مع وجود درجة متوسطة من التباين في الاستجابات. ويعني ذلك أن القيادات محل الدراسة تتفق بوجه عام على وجود ضغوط إدارية واضحة داخل بيئة العمل، إلا أن مستوى الشعور بهذه الضغوط يختلف نسبياً من مشارك إلى آخر، تبعاً لاختلاف طبيعة المهام، ومستوى المسؤولية، والسياق التنظيمي الذي يعمل فيه كل قائد. ومع ذلك، فإن قيمة الانحراف المعياري لم تُضعف الاتجاه العام للنتائج، بل أوضحت أن الاستجابات، رغم تفاوتها، ظلت تميل بصورة عامة نحو المستوى المرتفع في إدراك الضغوط الإدارية.

4.2.2. التحليل الوصفي لمتغير المرونة التنظيمية:

يمثل متغير المرونة التنظيمية المتغير الوسيط في نموذج الدراسة التفسيري، حيث يُفترض أنه الآلية التي تُعيد تشكيل أثر الضغوط الإدارية وتُحدد ما إذا كانت هذه الضغوط ستتحول إلى نتائج إيجابية في صورة تكيف إداري فعال، أم ستظل مجرد أعباء تنظيمية. وتُعبّر المرونة التنظيمية عن قدرة المنظمة على التفاعل الإيجابي مع التغيرات، وإعادة ضبط هياكلها واستراتيجياتها وعملياتها بما يتلاءم مع طبيعة التحديات القائمة.

وفي ضوء موقع هذا المتغير داخل النموذج، يُعد تحليل مستواه الوصفي خطوة محورية لفهم ديناميكية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، إذ إن ارتفاع مستوى المرونة التنظيمية قد يعزز من احتمالية تحويل الضغوط الإدارية إلى فرص تطوير وتحسين، في حين أن انخفاضها قد يحد من هذا التحول. وعليه، سيتم في هذا الجزء عرض المؤشرات الإحصائية لمتغير المرونة التنظيمية من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية، استناداً إلى الاستجابات المجمعة عبر بنوده العشرة، تمهيداً لمقارنته ببقية متغيرات النموذج وتحليل موقعه النسبي داخل الإطار التفسيري للدراسة.

عدد أفراد العينة = 339 عدد البنود = 10

إجمالي الاستجابات :

$$339 \times 10 = 3390$$

الجدول رقم (10) - توزيع الاستجابات لمتغير المرونة التنظيمية (مجمّع عبر 10 بنود)

الدرجة	عدد الاستجابات الكلية عبر 10 بنود	الدرجة × العدد
1	101	101
2	136	272
3	500	1500
4	1510	6040
5	1143	5715
المجموع	3390	13628

المصدر: الباحث باستخدام برنامج Excel

$$\text{المتوسط الحسابي: } 13628/3390 = 4.020059$$

الأهمية النسبية:

$$80.40\% = 100 \times \frac{4.020}{5}$$

وفقاً لجدول رقم (11) ضمن الملاحق، فقد بلغ مجموع مربعات الانحراف لاستجابات أفراد العينة على متغير التكيف الإداري (3094.64)،

وبلغ التباين الناتج (0.91314)، في حين بلغ الانحراف المعياري الفعلي (0.955584). وتعكس هذه القيمة درجة تشتت محدودة نسبياً في استجابات

أفراد العينة، بما يشير إلى وجود قدر أعلى من التجانس في إدراك المشاركين لمستوى التكيف الإداري مقارنة بمتغير الضغوط الإدارية. ويعني ذلك أن آراء أفراد

العينة كانت أكثر تقارباً بشأن قدرة القيادات والإدارات على التكيف مع المتغيرات والضغوط داخل بيئة العمل، وهو ما يدعم النتائج الوصفية المتعلقة بارتفاع

مستوى التكيف الإداري، ويعزز دلالة المتوسط الحسابي لهذا المتغير باعتباره معبراً عن اتجاه عام واضح لدى المشاركين.

4.2.3. التحليل الوصفي لمتغير التكيف الإداري:

يمثل متغير التكيف الإداري المتغير التابع في نموذج الدراسة، ويعكس قدرة القيادات على الاستجابة للتغيرات والضغط وتحويلها إلى أداء إداري فعال. ويُعد تحليل هذا المتغير خطوة حاسمة لفهم المخرجات النهائية للنموذج التفسيري، إذ يُفترض أن أثر الضغوط الإدارية يُعاد تشكيله عبر المرونة التنظيمية ليظهر في صورة قدرة تكيفية مرتفعة.

عدد أفراد العينة = 339

عدد البنود = 10

إجمالي الاستجابات =

$$339 \times 10 = 3390$$

الجدول رقم (12) - توزيع الاستجابات لمتغير التكيف الإداري (مجمّع عبر 10 بنود)

الدرجة	عدد الاستجابات الكلية عبر 10 بنود	الدرجة × العدد
1	12	12
2	28	56
3	297	891
4	1522	6088
5	1531	7655
المجموع	3390	14702

المصدر: الباحث باستخدام برنامج Excel

المتوسط الحسابي:

$$\frac{14702}{3390} =$$

$$=4.336873$$

الأهمية النسبية:

$$86.74\% = 100 \times \frac{4.337}{5}$$

وهذا يعكس مستوى مرتفع جدًا من إدراك القدرة على التكيف الإداري.

وفقًا لبيانات الجدول رقم (13) ضمن الملاحق، والمتعلق باحتساب الانحراف المعياري لمتغير التكيف الإداري، بلغ إجمالي عدد الاستجابات المحتسبة لهذا المتغير (3390) استجابة، وبلغ مجموع مربعات الانحراف (1663.3)، في حين بلغت قيمة التباين (0.490791)، وبلغ الانحراف المعياري الفعلي (0.700565)، أي ما يقارب (0.701). وتشير هذه النتائج إلى انخفاض نسبي في درجة تشتت استجابات أفراد العينة، بما يعكس وجود تجانس واضح في اتجاهات المشاركين نحو العبارات المرتبطة بمتغير التكيف الإداري. ويُفهم من انخفاض قيمة الانحراف المعياري، مقارنة بمتغير الضغوط الإدارية، أن أفراد العينة أظهروا قدرًا أكبر من الاتفاق حول مستوى التكيف الإداري داخل بيئة الدراسة. كما أن افتتان هذا الانخفاض النسبي في التشتت بارتفاع المتوسط الحسابي لمتغير التكيف الإداري يشير إلى أن النتيجة النهائية لهذا المتغير جاءت في مستوى مرتفع، وهو ما يدعم الفرضية القائلة بأن الضغوط الإدارية، إذا أُدريت داخل بيئة تنظيمية مرنة، يمكن أن تسهم في تعزيز القدرة على التكيف الإداري الفعال. وبناءً على ذلك، تعكس نتائج الجدول رقم (13) أن التكيف الإداري لدى القيادات محل الدراسة لا يمثل استجابة فردية متفرقة، بل يظهر كاتجاه عام متقارب يعكس قدرة تنظيمية واضحة على التعامل مع الضغوط والمتغيرات بدرجة عالية من الاتساق والفاعلية.

4.2.4. مقارنة المتغيرات الثلاثة:

الجدول رقم (14) - مقارنة المتغيرات الثلاثة للدراسة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
التكيف الإداري (تابع)	4.337	0.701	86.74%	الأول
الضغوط الإدارية (مستقل)	4.02	1.02	80.40%	الثاني
المرونة التنظيمية (وسيط)	4.02	0.956	80.40%	الثالث

المصدر الباحث باستخدام برنامج Excel

أولاً: من حيث المتوسط الحسابي: جاء متغير التكيف الإداري في المرتبة الأولى بمتوسط (4.337)، وهو أعلى متوسط بين المتغيرات الثلاثة، مما يشير إلى أن القدرة على التكيف تمثل السمة الأكثر بروزاً لدى القيادات محل الدراسة. بينما جاء كل من الضغوط الإدارية والمرونة التنظيمية بمتوسط متقارب (4.020)، ما يعكس مستوى إدراك مرتفع لكليهما، وإن كان أقل من مستوى التكيف.

ثانياً: من حيث الأهمية النسبية: أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن متغير التكيف الإداري حقق أعلى أهمية نسبية بين متغيرات الدراسة، حيث بلغت الأهمية النسبية له (86.74%)، في حين بلغت الأهمية النسبية لكل من متغير الضغوط الإدارية ومتغير المرونة التنظيمية (80.40%).

وتشير هذه النتيجة إلى أن التكيف الإداري كان الأقرب إلى الحد الأعلى لمقياس ليكرت الخماسي مقارنة بالمتغيرين الآخرين، مما يعكس اتجاهاً أكثر قوة لدى أفراد العينة نحو الموافقة على العبارات المرتبطة بقدرة القيادات والإدارات على التكيف مع الضغوط والمتغيرات. كما تدل هذه النتيجة على أن بيئة الدراسة لا تشهد فقط إدراكاً مرتفعاً للضغوط الإدارية وتوافراً ملحوظاً للمرونة التنظيمية، بل تُظهر كذلك مستوى أعلى من القدرة على ترجمة هذه الضغوط والمرونة إلى استجابات إدارية عملية أكثر تكيفاً وفاعلية.

ثالثاً: من حيث الانحراف المعياري: أعلى تباين ظهر في الضغوط الإدارية (1.020)، مما يشير إلى اختلاف نسبي في مستوى إدراك الضغوط بين القيادات. تلاه المرونة التنظيمية (0.956) بدرجة تجانس أكبر. أقل تباين ظهر في التكيف الإداري (0.701)، مما يدل على اتفاق نسبي واسع بين أفراد العينة حول قدرتهم على التكيف.

4.3. صدق وثبات أداة الدراسة: يهدف هذا الجزء إلى التحقق من مدى صلاحية الأداة المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة من حيث الصدق والثبات، وذلك لضمان أن النتائج اللاحقة تعكس القياس الفعلي للمتغيرات وليست ناتجة عن خطأ قياسي. وقد تم التحقق من صدق الأداة وثباتها من خلال الصدق الظاهري، والصدق البنائي، ومعامل الثبات (Cronbach's Alpha)

4.3.1. الصدق الظاهري: تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في الإدارة والإحصاء، وذلك للتأكد من:

- وضوح صياغة البنود .
- ملاءمة البنود لأبعاد المتغيرات الثلاثة.
- خلو البنود من اللبس أو التداخل المفاهيمي.

- مناسبة مقياس الاستجابة لطبيعة القياس.

وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات اللازمة، مما يعزز من ملائمة الأداة لقياس المتغيرات محل الدراسة.

4.3.2. الصدق البنائي: تم التحقق من الصدق البنائي للأداة من خلال تحليل معاملات الارتباط المصححة بين كل بند والدرجة الكلية للأداة

بعد استبعاد البند نفسه (Corrected Item–Total Correlation)، وذلك باستخدام تحليل الثبات في برنامج SPSS.

وقد أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط تراوحت بين: **0.272 & 0.624**

وجميع القيم كانت موجبة.

ويلاحظ أن غالبية البنود سجلت معاملات ارتباط تجاوزت (0.40)، مما يشير إلى اتساق بنائي جيد بين البنود والبناء المفاهيمي الذي تقيسه الأداة. كما أن عددًا كبيرًا من البنود تجاوز (0.50)، وهو ما يعكس قوة مساهمة هذه البنود في تفسير التباين داخل الأداة.

أما البند الذي سجل أدنى قيمة ارتباط (0.272)، فرغم انخفاضه النسبي مقارنة ببقية البنود، إلا أنه ظل موجبًا ولم يؤثر تأثيرًا جوهريًا على معامل الثبات الكلي، مما يشير إلى بقاءه ضمن الحدود المقبولة في الدراسات السلوكية والاجتماعية .

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن:

- جميع البنود ترتبط إيجابيًا بالبناء الكلي للأداة.
- لا توجد بنود ذات ارتباط سلبي أو ضعيف بدرجة تستوجب الحذف الإجباري .
- الاتساق البنائي للأداة يُعد مقبولاً إلى جيد وفقاً للمعايير الإحصائية المتعارف عليها.

وعليه، تدعم هذه النتائج صلاحية البناء المفاهيمي للأداة، وتمكن من الاعتماد عليها في التحليلات الاستدلالية اللاحقة دون الحاجة إلى استبعاد أي بند في هذه المرحلة.

تم احتساب معاملات الارتباط بين كل بند والدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه، باستخدام معامل ارتباط بيرسون.

أولاً: متغير الضغوط الإدارية (13 بنداً):

أظهرت القيم المستخرجة من برنامج SPSS الخاصة بأول 13 بنداً من بنود متغير الضغوط الإدارية أن معاملات الارتباط جاءت جميعها موجبة، وتراوحت بين أدنى قيمة بلغت (0.272) وأعلى قيمة بلغت (0.563). كما تبين أن 12 بنداً تجاوزت قيمة ارتباطها (0.30)، في حين سجل بند واحد فقط قيمة أقل نسبياً بلغت (0.272). وبوجه عام، تركزت معظم معاملات الارتباط بين (0.40) و(0.56)، وهو ما يعكس وجود اتساق بنائي مقبول إلى جيد داخل متغير الضغوط الإدارية. وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية البنود ترتبط بصورة مناسبة بالبناء الكلي للمتغير، بما يدعم صلاحية الأداة في قياس أبعاد الضغوط الإدارية. أما البند الذي سجل ارتباطاً أقل من (0.30)، فإنه يظل موجباً وقريباً من مستوى القبول، ولا يُعد مؤشراً كافياً بذاته لاستبعاده، خاصة إذا كان يحتفظ بأهمية نظرية أو دلالية داخل بناء المتغير.

ثانياً: متغير المرونة التنظيمية (10 بنود):

أظهرت القيم المستخرجة من برنامج SPSS للبنود من (14) إلى (23) أن معاملات الارتباط جاءت جميعها موجبة ومرتفعة نسبياً، حيث تراوحت بين أدنى قيمة بلغت (0.520) وأعلى قيمة بلغت (0.624). كما يلاحظ أن جميع البنود تجاوزت مستوى (0.50)، ولم يظهر أي بند بقيمة ارتباط منخفضة، الأمر الذي يعكس قوة العلاقة بين كل بند والبناء الكلي للمتغير محل القياس. ويشير التقارب النسبي في القيم، التي انحصرت بين (0.52) و(0.62)، إلى وجود اتساق بنائي قوي ومتوازن بين البنود، بما يدل على أن هذه البنود تقيس المتغير بدرجة عالية من الانسجام الداخلي، وتدعم صلاحية الأداة في تمثيل هذا البُعد بصورة مستقرة ومقبولة أكاديمياً.

ثالثاً: متغير التكيف الإداري (10 بنود)

أظهرت القيم المستخرجة من برنامج SPSS للبنود من (24) إلى (33) أن معاملات الارتباط جاءت جميعها موجبة، وتراوحت بين أدنى قيمة بلغت (0.365) وأعلى قيمة بلغت (0.539). كما تبين أن جميع البنود تجاوزت مستوى (0.30)، وهو ما يشير إلى أن هذه البنود ترتبط بدرجة مقبولة بالبناء الكلي للمتغير محل القياس. وقد تجاوزت ستة بنود مستوى (0.45)، بما يعكس قوة ارتباط جيدة نسبياً، في حين تراوحت قيم بندين بين (0.36) و(0.38)، وهي قيم مقبولة من الناحية الإحصائية ولا تشير إلى ضعف جوهري في البناء. وبناءً على ذلك،

تعكس هذه النتائج وجود اتساق داخلي جيد ومستقر بين البنود، دون ظهور أي بند ضعيف إحصائياً، الأمر الذي يدعم صلاحية الأداة في قياس هذا المتغير بدرجة مناسبة ومقبولة أكاديمياً.

الجدول رقم (15) – بيان أعلى ارتباط وأدنى ارتباط.

المتغير	أدنى ارتباط	أعلى ارتباط	الحكم البنائي
الضغوط الإدارية	0.272	0.563	مقبول إلى جيد
المرونة التنظيمية	0.52	0.624	قوي
التكيف الإداري	0.365	0.539	جيد

المصدر: من إعداد الباحث – باستخدام برنامج Excel

ومن ثم، ووفقاً لما ورد في الجدول رقم (15)، يتضح من نتائج تحليل الصدق البنائي باستخدام معاملات ارتباط البند بالمجموع المصححة (Corrected Item–Total Correlation) أن قيم الارتباط جاءت موجبة في جميع متغيرات الدراسة، حيث تراوحت في متغير الضغوط الإدارية بين (0.272) و(0.563)، وفي متغير المرونة التنظيمية بين (0.520) و(0.624)، وفي متغير التكيف الإداري بين (0.365) و(0.539). وتعكس هذه النتائج وجود اتساق بنائي مقبول إلى قوي بين بنود الأداة والأبعاد النظرية التي تنتمي إليها، بما يشير إلى أن البنود المستخدمة تقيس المتغيرات المستهدفة بدرجة مناسبة من الترابط الداخلي. كما أن عدم وجود معاملات ارتباط سالبة أو منخفضة بصورة جوهرية يدعم الإبقاء على بنود الأداة دون استبعاد، ويعزز صلاحيتها للاستخدام في مراحل التحليل الإحصائي اللاحقة.

4.3.3. معامل ألفا (Cronbach's Alpha)

وبناءً على نتائج تحليل الثبات باستخدام برنامج SPSS، فقد تم احتساب معاملات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة وللأداة ككل، حيث أظهرت النتائج أن معامل الثبات لمتغير الضغوط الإدارية بلغ (0.865)، و لمتغير المرونة التنظيمية (0.915)، و لمتغير التكيف الإداري (0.871)، في حين بلغ معامل الثبات الكلي للأداة المكونة من (33) بنداً (0.921) كما يظهر في الشكل رقم (18) في جزء الملاحق. وتشير هذه القيم إلى تمتع الأداة بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلي، حيث تجاوزت جميع المعاملات الحد المقبول إحصائياً (0.70)، مما يؤكد ملاءمة الأداة للاستخدام في التحليلات الاستدلالية اللاحقة واختبار فرضيات الدراسة.

الجدول رقم (17) - معامل الثبات لكل متغير

المتغير	عدد البنود	Cronbach's Alpha
الضغوط الإدارية	13	0.865
المرونة التنظيمية	10	0.915
التكيف الإداري	10	0.871

المصدر الباحث باستخدام برنامج Excel

الجدول رقم (18) - معامل الثبات الكلي للأداة

الأداة كاملة	عدد البنود	Cronbach's Alpha
المتغيرات الثلاثة	33	0.921

المصدر : الباحث باستخدام برنامج Excel

ومن ثم بالإشارة إلى ما ورد في الجدول رقم 17 & 18 فإننا نخلص إلى أن جميع القيم تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.70).

متغير المرونة التنظيمية سجل أعلى ثبات (0.915) → اتساق داخلي مرتفع.

الضغوط الإدارية والتكيف الإداري سجلا ثباتاً جيداً. (>0.85)

Alpha الكلي (0.921) يشير إلى اتساق داخلي قوي للأداة ككل.

4.4. اختبار افتراضات التحليل الإحصائي:

يهدف هذا الجزء إلى التحقق من مدى استيفاء البيانات لافتراضات التحليل الإحصائي اللازمة لتطبيق الاختبارات المعتمدة في هذه

الدراسة، ولا سيما تحليل الانحدار. ويتضمن ذلك فحص التوزيع الطبيعي للبيانات، وتجانس التباين، واستقلالية الأخطاء، وغياب مشكلة

الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات. وبأني هذا الإجراء المنهجي لضمان ملاءمة البيانات للاختبارات الإحصائية المستخدمة، وتعزيز دقة النتائج

وصحة الاستدلالات المستخلصة منها.

4.4.1. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Normality Test)

يُعد افتراض التوزيع الطبيعي أحد الافتراضات الأساسية لتحليل الانحدار الخطي والاختبارات الاستدلالية المعتمدة في هذه الدراسة، إذ يُسهم في ضمان دقة التقديرات الإحصائية وسلامة تفسير العلاقات بين المتغيرات. وعليه، تم فحص طبيعة توزيع المتغيرات الرئيسة للدراسة (الضغوط الإدارية، المرونة التنظيمية، التكيف الإداري) باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وذلك من خلال استخراج معاملات الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis):

الجدول رقم (19) - نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات:

المتغير	Skewness	Kurtosis	الحكم الإحصائي
الضغوط الإدارية	-0.409	-0.397	ضمن الحدود المقبولة
المرونة التنظيمية	-1.173	1.902	ضمن الحدود المقبولة
التكيف الإداري	-0.746	1.230	ضمن الحدود المقبولة

المصدر الباحث - باستخدام برنامج SPSS

تم التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS من خلال خطوتين متكاملتين؛ الأولى عبر استخراج الإحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري)، والثانية عبر فحص معاملات الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis).

تشير نتائج المقارنة بين المتغيرات الثلاثة إلى تمايز واضح في موقع كل متغير داخل النموذج التفسيري. فقد جاء متغير التكيف الإداري في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.337) وأهمية نسبية (86.74%)، مع انحراف معياري منخفض نسبياً (0.701)، مما يعكس مستوى مرتفعاً جداً من إدراك القدرة على التكيف، إلى جانب درجة عالية من التجانس في استجابات أفراد العينة. ويعني ذلك أن القادة محل الدراسة يُظهرون توافقاً كبيراً حول قدرتهم على التعامل الفعال مع المتغيرات والضغوط. في المقابل، جاء كل من الضغوط الإدارية والمرونة التنظيمية بمتوسطين متقاربين (4.020 تقريباً) وأهمية نسبية بلغت (80.40%) لكل منهما، إلا أن مستوى التباين اختلف نسبياً بينهما؛ إذ سجلت

الضغوط الإدارية أعلى انحراف معياري (1.020)، ما يدل على وجود فروق نسبية بين القيادات في درجة إدراكهم للضغوط، بينما جاءت المرونة التنظيمية بانحراف معياري أقل (0.956)، مما يعكس درجة تجانس أكبر نسبياً في تقييم بيئة العمل من حيث مرونتها. وتكشف هذه النتائج عن نمط دلالي مهم داخل النموذج؛ فبالرغم من إدراك القيادات لمستوى مرتفع من الضغوط، إلا أن ذلك يتزامن مع مستوى مرتفع من المرونة التنظيمية، وينعكس في النهاية في صورة مستوى أعلى من التكيف الإداري. وهو ما يُعد مؤشراً أولياً يتسق مع الفرضية الرئيسة للدراسة، التي تفترض أن الضغوط الإدارية إذا ما أُدريت في إطار تنظيمي مرن يمكن أن تتحول من عبء تنظيمي إلى محفز لتعزيز القدرة على التكيف الإداري الفعال. أما فيما يتعلق بمؤشرات التوزيع الطبيعي، فقد تراوحت قيم الالتواء (Skewness) بين (-1.173) و (-0.409)، وجميعها ضمن الحدود المقبولة إحصائياً ($2 \pm$). وتشير القيم السالبة إلى ميل بسيط نحو القيم المرتفعة، وهو أمر منطقي في ضوء ارتفاع المتوسطات الحسابية للبنود. كما تراوحت قيم التفلطح (Kurtosis) بين (-0.397) و (1.902)، وهي أيضاً ضمن الحدود المقبولة ($3 \pm$)، مما يدل على عدم وجود تسطح مفرط أو حدة غير طبيعية في توزيع البيانات. وعليه، تشير النتائج الوصفية ومؤشرات الالتواء والتفلطح مجتمعة إلى أن بيانات الدراسة تتبع توزيعاً مقبولاً إحصائياً، ولا توجد انحرافات جوهرية عن الطبيعية قد تؤثر على صلاحية استخدام تحليل الانحدار الخطي، مما يسمح بالانتقال إلى اختبار بقية افتراضات التحليل بثقة منهجية مناسبة.

وتوضح الأشكال أرقام (19)، و(20)، و(21) نمط توزيع استجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة الرئيسة، حيث يظهر بوضوح تركيز الاستجابات في الفئتين (4) و(5) من مقياس ليكرت، وهو ما يعكس ارتفاع درجة الموافقة لدى المشاركين تجاه العبارات المرتبطة بالضغوط الإدارية، ومرونة القيادة التنظيمية، والتكيف الإداري. ويبدو هذا التركيز أكثر وضوحاً في متغير التكيف الإداري، الأمر الذي يدعم النتائج الوصفية التي أظهرت ارتفاع المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لهذا المتغير. وبناءً على ذلك، فإن هذه الأشكال لا تُعد مجرد عرض بصري للبيانات، بل تمثل دعماً تفسيريًا للنتائج الكمية، من خلال إظهار اتجاه عام لدى أفراد العينة نحو الموافقة المرتفعة على قدرة القادة والإدارات على التكيف مع الضغوط والمتغيرات داخل بيئة العمل محل الدراسة.

4.5. اختبار فرضيات الدراسة:

يهدف هذا الجزء إلى اختبار فرضيات الدراسة في ضوء النموذج التفسيري المعتمد، والذي يفترض وجود علاقة سببية بين الضغوط الإدارية بوصفها متغيراً مستقلاً، والمرونة التنظيمية بوصفها متغيراً وسيطاً، والتكيف الإداري بوصفه متغيراً تابعاً. ويأتي هذا الاختبار استكمالاً لما تم عرضه في الفصول

السابقة من تأصيل نظري وبناء منهجي، وبعد التحقق من صدق الأداة وثباتها، واستيفاء البيانات لافتراضات التحليل الإحصائي اللازمة لتطبيق نماذج الانحدار. وقد تم إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، اعتماداً على مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، مع اختيار الاختبار الإحصائي المناسب لكل فرضية وفق طبيعة العلاقة المفترضة بين المتغيرات. حيث استُخدم معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقات الارتباطية، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار علاقات التأثير المباشر، بالإضافة إلى تحليل الوساطة للتحقق من الدور التفسيري للمرونة التنظيمية في إعادة تشكيل أثر الضغوط الإدارية على التكيف الإداري. ويُعرض في هذا الجزء نتائج الاختبارات الإحصائية لكل فرضية على حدة، متضمنة القيم الإحصائية الدالة (R^2 , F , $Beta$, t , Sig)، مع بيان القرار الإحصائي المتخذ في ضوء مستوى الدلالة المعتمد، وتفسير النتائج تفسيراً إحصائياً موضوعياً دون التوسع في المناقشة النظرية، تمهيداً لعرض المناقشة الشاملة في الفصل اللاحق.

4.5.1. الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية على أن الضغوط الإدارية تؤثر إيجابياً في تعزيز المرونة التنظيمية والتكيف الإداري لدى قادة الشركة (A). ونظراً لأن هذه الفرضية تتضمن مسارين مباشرين للأثر، أحدهما يتعلق بأثر الضغوط الإدارية على المرونة التنظيمية، والآخر يتعلق بأثر الضغوط الإدارية على التكيف الإداري، فقد تم اختبار كل مسار من خلال نموذج انحدار خطي بسيط مستقل، بما يسمح بقياس طبيعة الأثر واتجاهه ومستوى دلالاته الإحصائية بصورة واضحة. هذه الفرضية "الرئيسية" تتضمن أثريْن مباشرين (على المرونة وعلى التكيف)، لذلك تم اختبارها عبر انحدارين خطيين بسيطين.

وفيما يتعلق بالمسار الأول، والخاص بأثر الضغوط الإدارية على المرونة التنظيمية، توضح نتائج الجدول رقم (20) أن نموذج الانحدار الخطي البسيط كان دالاً إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) نحو (0.169)، بما يشير إلى أن الضغوط الإدارية تفسر ما نسبته (16.9%) من التباين في المرونة التنظيمية. كما بلغت قيمة اختبار (F) نحو (68.701) عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، وهو ما يؤكد معنوية النموذج الإحصائي وصلاحيته لتفسير العلاقة بين المتغيرين.

وتدعم نتائج معاملات الانحدار الواردة في الجدول رقم (21) هذا الاتجاه، حيث بلغ معامل الانحدار غير المعياري للضغوط الإدارية ($B = 0.481$)، في حين بلغ معامل الانحدار المعياري ($Beta = 0.412$)، وبلغت قيمة اختبار (t) نحو (8.289) عند مستوى دلالة أقل من (0.001). وتشير هذه النتائج إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للضغوط الإدارية على المرونة التنظيمية، بما يعني أن ارتفاع مستوى الضغوط الإدارية يرتبط بارتفاع مستوى المرونة التنظيمية لدى القيادات محل الدراسة، في ضوء السياق التنظيمي الذي أُجريت فيه الدراسة.

وبناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية المتعلقة بوجود أثر إيجابي دال إحصائياً للضغوط الإدارية على المرونة التنظيمية. ولا تعني هذه النتيجة أن الضغوط الإدارية تمثل عاملاً إيجابياً بذاتها في جميع الأحوال، وإنما تشير إلى أن الضغوط، عندما توجد داخل بيئة تنظيمية قادرة على الاستيعاب والدعم والتكيف، يمكن أن تتحول إلى محفز يعزز مرونة القيادة والتنظيم. كما أن هذا الأثر الإيجابي ظهر في عينة تتسم بتنوع جيلي واضح، الأمر الذي يعكس وجود نمط عام مشترك بين القيادات في تحويل الضغوط إلى مدخل لتعزيز المرونة التنظيمية، مع بقاء احتمال اختلاف أساليب الاستجابة للضغوط بين أجيال X و Y و Z، وهو ما سيتم تناوله عند تحليل أثر المتغير الجيلي في موضع لاحق.

4.5.1.1. أثر الضغوط الإدارية على المرونة التنظيمية

أظهرت نتائج اختبار أثر الضغوط الإدارية على المرونة التنظيمية، وفقاً لنموذج الانحدار الخطي البسيط، وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للضغوط الإدارية في المرونة التنظيمية. فقد أوضحت نتائج الجدول رقم (20) أن معامل التحديد بلغ ($R^2 = 0.169$)، بما يعني أن الضغوط الإدارية تفسر ما نسبته (16.9%) من التباين في المرونة التنظيمية، كما بلغت قيمة ($F = 68.701$) عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، وهو ما يؤكد معنوية النموذج.

الجدول رقم (20) - انحدار خطي بسيط (Simple Linear Regression)

R ²	F	Sig
0.169	68.701	<0.001

المصدر الباحث باستخدام برنامج Excel

الجدول رقم (21) - معاملات الانحدار

المتغير	B	StdError	Beta	t	Sig
ثابت	2.088	0.236	—	8.859	<0.001
الضغوط الإدارية	0.481	0.058	0.412	8.289	<0.001

المصدر الباحث باستخدام برنامج Excel

كما أظهرت نتائج معاملات الانحدار في الجدول رقم (21) أن معامل تأثير الضغوط الإدارية بلغ ($B = 0.481$)، وبلغت قيمة المعامل المعياري ($Beta = 0.412$)، وقيمة ($t = 8.289$) عند مستوى دلالة أقل من (0.001). وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية التي تنص على وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للضغوط الإدارية على المرونة التنظيمية. وتشير هذه النتيجة إلى أنه كلما ارتفع مستوى الضغوط الإدارية ارتفع مستوى المرونة التنظيمية

لدى القيادات محل الدراسة، وذلك في سياق تنظيمي تتنوع فيه الخلفيات الجيلية، بما يعكس اتجاهًا عامًا لدى القيادات نحو تحويل الضغوط إلى محفز لتعزيز المرونة التنظيمية.

4.5.1.2. الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الضغوط الإدارية ومستوى المرونة التنظيمية والتكيف الإداري.

أظهرت نتائج معامل ارتباط بيرسون، وفقًا لما ورد في الجدول رقم (22)، وجود علاقات ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين متغيرات الدراسة الرئيسة. فقد بلغت قيمة الارتباط بين الضغوط الإدارية والمرونة التنظيمية ($r = 0.41$)، وبلغت بين الضغوط الإدارية والتكيف الإداري ($r = 0.38$)، في حين جاءت العلاقة بين المرونة التنظيمية والتكيف الإداري هي الأقوى بقيمة ارتباط بلغت ($r = 0.56$)، وجميعها دالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.001). وتشير هذه النتائج إلى أن ارتفاع مستوى الضغوط الإدارية يرتبط بارتفاع مستوى المرونة التنظيمية والتكيف الإداري لدى القيادات محل الدراسة، كما تؤكد أن المرونة التنظيمية ترتبط بدرجة أوضح بالتكيف الإداري. وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى بالكامل، بما يدعم وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الضغوط الإدارية وكل من المرونة التنظيمية والتكيف الإداري. كما تعكس هذه النتائج، في ظل تنوع العينة جيلًا، وجود اتجاه عام مشترك بين القيادات بمختلف أجيالها نحو ترابط هذه المتغيرات، مع احتمال اختلاف أساليب إدراك الضغوط والاستجابة لها بين الأجيال.

الجدول رقم (22) - مصفوفة الارتباط

العلاقة	r	Sig	القرار
الضغوط × المرونة	0.41	<0.001	علاقة موجبة دالة
الضغوط × التكيف	0.38	<0.001	علاقة موجبة دالة
المرونة × التكيف	0.56	<0.001	علاقة موجبة دالة

المصدر: الباحث باستخدام برنامج Excel

القرار الإحصائي: قبول الفرضية الفرعية الأولى بالكامل.

ومن المهم التأكيد أن هذه العلاقات تم التوصل إليها في ظل عينة تتسم بتنوع جيلي واضح، وهو ما يشير إلى أن الاتجاه الإيجابي للعلاقات بين المتغيرات يمثل نمطًا عامًا عبر القيادات بمختلف أجيالها، وليس مقصورًا على فئة عمرية محددة. وعلى الرغم من احتمال وجود اختلافات في أساليب إدراك

الضغوط أو ممارسات المرونة بين الأجيال، فإن نتائج الارتباط تعكس اتساقاً في الاتجاه العام للعلاقات بين المتغيرات، مما يعزز من الطابع البنائي للنموذج التفسيري للدراسة.

4.5.1.3. الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية تلعب السياسات التنظيمية والدعم المؤسسي دوراً جوهرياً في تمكين القادة من التعامل مع الضغوط الإدارية بفعالية. أظهرت نتائج اختبار أثر المرونة التنظيمية على التكيف الإداري، وفقاً لنموذج الانحدار الخطي البسيط، وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للمرونة التنظيمية في التكيف الإداري. فقد أوضحت نتائج الجدول رقم (23) أن معامل التحديد بلغ ($R^2 = 0.31$)، مما يعني أن المرونة التنظيمية تفسر ما نسبته (31%) من التباين في التكيف الإداري، كما بلغت قيمة ($F = 152.55$) عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، وهو ما يؤكد معنوية النموذج.

الجدول رقم (23) – ملخص النموذج:

Sig	F	R ²
<0.001	152.55	0.31

المصدر: الباحث باستخدام برنامج Excel

الجدول رقم (24) – معاملات الانحدار للمتغير الوسيط

المتغير	B	StdError	Beta	t	Sig
ثابت	2.849	0.122	—	23.281	<0.001
المرونة التنظيمية	0.37	0.03	0.558	12.351	<0.001

المصدر: الباحث باستخدام برنامج Excel

القرار الإحصائي: قبول الفرضية إحصائياً بصياغتها الإجرائية (المرونة/السياسات والدعم تؤثر إيجابياً على التكيف).

كما أظهرت نتائج معاملات الانحدار في الجدول رقم (24) أن معامل تأثير المرونة التنظيمية بلغ ($B = 0.37$)، وبلغ المعامل المعياري ($Beta = 0.558$)، في حين بلغت قيمة ($t = 12.351$) عند مستوى دلالة أقل من (0.001). وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية التي تنص على وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للمرونة التنظيمية على التكيف الإداري. وتشير هذه النتيجة إلى أن ارتفاع مستوى المرونة التنظيمية، بما تتضمنه من سياسات داعمة وقدرة على التعديل والاستجابة، يساهم في تعزيز قدرة القيادات على التكيف الإداري.

ومن منظور التنوع الجيلي، تعكس هذه النتيجة اتجاهًا عامًا مشتركًا داخل العينة، التي تضم قيادات من أجيال X و Y و Z، بما يشير إلى أن المرونة التنظيمية تمثل آلية تمكينية عابرة للأجيال. فعلى الرغم من اختلاف أساليب استفادة كل جيل من الدعم المؤسسي والمرونة التنظيمية، فإن العلاقة الإيجابية الدالة إحصائيًا تؤكد أن المرونة التنظيمية تسهم بوضوح في تعزيز التكيف الإداري وتحويل الضغوط إلى استجابات أكثر فاعلية داخل بيئة العمل.

4.5.1.4. الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية يساهم التفاعل بين الضغوط الإدارية والمرونة التنظيمية في تحسين مستوى التكيف الإداري للقادة.

أظهرت نتائج تحليل الوساطة، وفقًا لنموذج الانحدار المتعدد الذي اختبر أثر الضغوط الإدارية والمرونة التنظيمية معًا على التكيف الإداري، أن النموذج كان دالًا إحصائيًا. فقد بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.337$)، بما يعني أن الضغوط الإدارية والمرونة التنظيمية تفسران معًا ما نسبته (33.7%) من التباين في التكيف الإداري، كما بلغت قيمة ($F = 85.433$) عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، وهو ما يؤكد معنوية النموذج. كما أوضحت نتائج معاملات الانحدار بعد إدخال المرونة التنظيمية كمتغير وسيط أن أثر الضغوط الإدارية على التكيف الإداري ظل دالًا إحصائيًا، حيث بلغ معامل التأثير ($B = 0.14$)، وبلغت قيمة ($Beta = 0.175$)، وقيمة ($t = 3.595$) عند مستوى دلالة أقل من (0.001). وفي الوقت نفسه، أظهرت المرونة التنظيمية أثرًا إيجابيًا أقوى على التكيف الإداري، حيث بلغ معامل التأثير ($B = 0.32$)، وبلغت قيمة ($Beta = 0.486$)، وقيمة ($t = 9.975$) عند مستوى دلالة أقل من (0.001). وتشير هذه النتائج إلى أن إدخال المرونة التنظيمية في النموذج أدى إلى انخفاض أثر الضغوط الإدارية على التكيف الإداري من الأثر الكلي السابق البالغ ($B = 0.291$) إلى أثر مباشر أقل بلغ نحو ($B = 0.136$). وبما أن أثر الضغوط الإدارية ظل دالًا بعد إدخال المتغير الوسيط، فإن ذلك يؤكد وجود وساطة جزئية للمرونة التنظيمية في العلاقة بين الضغوط الإدارية والتكيف الإداري. وتعني هذه النتيجة أن الضغوط الإدارية تؤثر في التكيف الإداري بصورة مباشرة، كما تؤثر فيه بصورة غير مباشرة من خلال تعزيز المرونة التنظيمية، الأمر الذي يبرز دور المرونة التنظيمية كآلية تفسيرية تساعد على تحويل أثر الضغوط إلى استجابات إدارية أكثر قدرة على التكيف.

الجدول رقم (25) – ملخص النموذج:

Sig	F	R ²
<0.001	85.433	0.337

المصدر : الباحث باستخدام برنامج Excel

الجدول رقم (26) - معاملات الانحدار (بعد إدخال المرونة كوسيط)

المتغير	B	StdError	Beta	t	Sig
ثابت	2.5	0.155	—	16.072	<0.001
الضغوط الإدارية	0.14	0.038	0.175	3.595	<0.001
المرونة التنظيمية	0.32	0.032	0.486	9.975	<0.001

المصدر: الباحث باستخدام برنامج Excel

الأثر غير المباشر (Indirect Effect)

أظهرت نتائج تحليل الأثر غير المباشر أن المسار الممتد من الضغوط الإدارية إلى المرونة التنظيمية بلغ ($a = 0.481$)، في حين بلغ المسار الممتد من المرونة التنظيمية إلى التكيف الإداري، مع التحكم في أثر الضغوط الإدارية، قيمة قدرها ($b = 0.322$) وبناءً على ذلك، بلغ الأثر غير المباشر للضغوط الإدارية على التكيف الإداري من خلال المرونة التنظيمية (0.155)، وهو ما يشير إلى أن المرونة التنظيمية تمثل قناة تفسيرية مهمة تنتقل من خلالها آثار الضغوط الإدارية إلى مستوى أعلى من التكيف الإداري.

وقد دعمت نتائج اختبار Bootstrap دلالة هذا الأثر غير المباشر، حيث تراوح فاصل الثقة عند مستوى (95%) بين (0.103) و(0.223)، ولم يتضمن هذا الفاصل قيمة الصفر، الأمر الذي يؤكد أن الأثر غير المباشر دال إحصائياً. كما جاءت نتائج اختبار Sobel متسقة مع هذا الاتجاه، حيث بلغت قيمة الاختبار ($z = 6.375$) عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، بما يعزز قوة الدليل الإحصائي على وجود أثر وساطة دال للمرونة التنظيمية في العلاقة بين الضغوط الإدارية والتكيف الإداري. وتدلل هذه النتائج على أن الضغوط الإدارية لا تؤثر في التكيف الإداري بصورة مباشرة فقط، بل يمتد أثرها كذلك عبر المرونة التنظيمية، التي تساعد على استيعاب الضغوط وإعادة توجيهها نحو استجابات إدارية أكثر قدرة على التكيف. وبذلك، تؤكد النتائج أن المرونة التنظيمية تؤدي دوراً محورياً في تفسير كيفية تحول الضغوط الإدارية من مجرد عامل ضاغط إلى مدخل يعزز قدرة القيادات والإدارات على التكيف مع المتغيرات داخل بيئة العمل.

القرار الإحصائي: وبناءً على نتائج تحليل الوساطة، يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة، حيث ثبت وجود دور وسيط دال إحصائياً للمرونة التنظيمية في العلاقة بين الضغوط الإدارية والتكيف الإداري. وقد جاءت هذه الوساطة في صورة وساطة جزئية، بما يعني أن الضغوط الإدارية تؤثر في التكيف الإداري بصورة

مباشرة، وبصورة غير مباشرة من خلال المرونة التنظيمية. وتشير هذه النتيجة إلى أن المرونة التنظيمية تمثل آلية تفسيرية مهمة تساعد على إعادة توجيه أثر الضغوط الإدارية وتحويلها إلى قدرة أعلى على التكيف الإداري داخل بيئة الدراسة. كما تعكس النتائج أن هذا المسار الوسيط يمثل اتجاهاً عاماً لدى القيادات من أجيال X و Y و Z، مع احتمال وجود اختلافات وصفية في أساليب إدراك الضغوط أو توظيف المرونة التنظيمية بين الأجيال.

الجدول رقم (27) - ملخص قرارات الفرضيات:

الفرضية	نص الفرضية	القيم الإحصائية	مستوى الدلالة (Sig)	القرار
الفرضية الرئيسة	تؤثر الضغوط الإدارية بشكل إيجابي على المرونة التنظيمية والتكيف الإداري	$F = 68.701, R^2 = 0.169$	$0.001 >$	قبول الفرضية
الفرضية الفرعية 1	توجد علاقة إيجابية بين الضغوط الإدارية والمرونة التنظيمية والتكيف الإداري	$r = 0.41$ (ضغوط × مرونة) 0.56 (ضغوط × تكيف) $(\text{مرونة} \times \text{تكيف})$	$0.001 >$	قبول الفرضية
الفرضية الفرعية 2	تؤثر المرونة التنظيمية إيجابياً على التكيف الإداري	$F = 152.55, R^2 = 0.31$ $t = 12.351, \text{Beta} = 0.558$	$0.001 >$	قبول الفرضية
الفرضية الفرعية 3	يساهم التفاعل بين الضغوط الإدارية والمرونة التنظيمية في تحسين التكيف الإداري	(تم إثبات التأثير التفسيري للمرونة التنظيمية)	$0.001 >$	قبول الفرضية

المصدر: الباحث باستخدام برنامج Excel

4.6. نماذج الانحدار وتحليل البنية السببية للنموذج:

يتناول هذا الجزء عرض نتائج نماذج الانحدار المستخدمة لاختبار العلاقات السببية المفترضة بين متغيرات الدراسة، وذلك في ضوء النموذج التفسيري المعتمد الذي يفترض أن الضغوط الإدارية تؤثر في التكيف الإداري بصورة مباشرة، كما تؤثر فيه بصورة غير مباشرة من خلال المرونة التنظيمية بوصفها متغيراً وسيطاً. وقد تم إجراء التحليلات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، اعتماداً على مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

4.6.1. النموذج الأول: أثر الضغوط الإدارية على المرونة التنظيمية

أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن الضغوط الإدارية تؤثر تأثيراً إيجابياً دالاً إحصائياً في المرونة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري ($B = 0.481$)، بما يعني أن ارتفاع الضغوط الإدارية يرتبط بزيادة مستوى المرونة التنظيمية في حدود عينة الدراسة. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.169$)، وهو ما يشير إلى أن الضغوط الإدارية تفسر ما نسبته (16.9%) من التباين في المرونة التنظيمية. وقد جاءت قيمة النموذج الكلي دالة إحصائياً ($F = 68.701$, $Sig < 0.001$)، كما بلغ معامل التأثير المعياري ($Beta = 0.412$)، الأمر الذي يعكس قوة تأثير متوسطة ودالة إحصائياً. وتدلل هذه النتائج على أن الضغوط الإدارية، متى وُجدت داخل بيئة تنظيمية قادرة على الاستجابة، يمكن أن تمثل محفزاً لتفعيل المرونة التنظيمية، دون أن يعني ذلك أن الضغوط تُعد عاملاً إيجابياً بذاتها، وإنما تتوقف دلالتها على كيفية إدارتها واستجابة المنظمة لها.

4.6.2. النموذج الثاني: أثر الضغوط الإدارية على التكيف الإداري

أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن الضغوط الإدارية تؤثر تأثيراً إيجابياً دالاً إحصائياً في التكيف الإداري، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري ($B = 0.291$)، وهو ما تعكسه المعادلة التقديرية التي تشير إلى أن ارتفاع مستوى الضغوط الإدارية يرتبط بارتفاع مستوى التكيف الإداري في حدود عينة الدراسة. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.141$)، بما يعني أن الضغوط الإدارية تفسر ما نسبته (14.1%) من التباين في التكيف الإداري. وقد جاءت قيمة النموذج الكلي دالة إحصائياً ($F = 55.229$, $Sig < 0.001$)، وبلغ معامل التأثير المعياري ($Beta = 0.375$)، مما يدل على وجود أثر متوسط ودال إحصائياً. وتشير هذه النتيجة إلى أن الضغوط الإدارية، عندما تُدار في سياق تنظيمي مناسب، يمكن أن ترتبط بقدرة أعلى على التكيف الإداري، دون أن يعني ذلك أن الضغوط إيجابية بذاتها، بل إن أثرها يتوقف على مستوى الوعي القيادي والقدرة التنظيمية على التعامل معها وتحويلها إلى استجابات إدارية فعالة.

4.6.3. النموذج الثالث: إدخال المتغير الوسيط (المرونة التنظيمية)

وفقاً لما ورد في الجدول رقم (27)، والمتعلق بمعاملات التأثير في نموذج الانحدار المتعدد، أظهرت النتائج أن إدخال المرونة التنظيمية إلى النموذج أسهم في رفع القدرة التفسيرية للعلاقة بين الضغوط الإدارية والتكيف الإداري، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.337$)، بما يعني أن النموذج يفسر ما نسبته (33.7%) من التباين في التكيف الإداري. كما جاءت قيمة النموذج الكلي دالة إحصائياً ($F = 85.433$, $Sig < 0.001$)، الأمر الذي يؤكد صلاحية النموذج وقدرته على تفسير العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة. وقد بينت النتائج أن كلاً من الضغوط الإدارية والمرونة التنظيمية لهما أثر

دال إحصائيًا في التكيف الإداري، حيث بلغ معامل التأثير المعياري للضغوط الإدارية ($Beta = 0.175, Sig < 0.001$)، في حين بلغ معامل التأثير المعياري للمرونة التنظيمية ($Beta = 0.486, Sig < 0.001$) وتشير هذه القيم إلى أن المرونة التنظيمية تمثل المتغير الأقوى تأثيرًا في التكيف الإداري داخل النموذج، مقارنة بالضغوط الإدارية، بما يعكس دورها المحوري في تعزيز قدرة القيادات والإدارات على التكيف مع الضغوط والمتغيرات. كما أظهرت النتائج انخفاض تأثير الضغوط الإدارية على التكيف الإداري من ($B = 0.291$) في النموذج البسيط إلى ($B = 0.136$) بعد إدخال المرونة التنظيمية في النموذج، مع بقاء هذا الأثر دالًا إحصائيًا. ويدل ذلك على وجود وساطة جزئية (Partial Mediation)، حيث إن الضغوط الإدارية لا تؤثر في التكيف الإداري بصورة مباشرة فقط، بل يمتد جزء من أثرها من خلال المرونة التنظيمية. وبناءً على ذلك، تؤكد نتائج الجدول رقم (27) أن المرونة التنظيمية تؤدي دورًا تفسيريًا مهمًا في تحويل أثر الضغوط الإدارية إلى استجابات إدارية أكثر تكيفًا وفعالية.

الجدول رقم (28) – معاملات التأثير

المتغير	Beta	Sig
الضغوط الإدارية	0.175	<0.001
المرونة التنظيمية	0.486	<0.001

المصدر الباحث: باستخدام برنامج Excel

4.6.4. اختبار الأثر غير المباشر (الوساطة):

دعمت نتائج اختبار الأثر غير المباشر وجود دور وسيط دال إحصائيًا للمرونة التنظيمية في العلاقة بين الضغوط الإدارية والتكيف الإداري. فقد بلغ معامل المسار بين الضغوط الإدارية والمرونة التنظيمية (0.481)، وبلغ معامل المسار بين المرونة التنظيمية والتكيف الإداري (0.322)، في حين بلغ الأثر غير المباشر (0.155). كما أظهرت نتائج اختبار Bootstrap باستخدام (5000) عينة أن فترة الثقة عند مستوى (95%) تراوحت بين (0.103) و(0.223)، وهي فترة لا تتضمن الصفر، مما يؤكد دلالة الأثر غير المباشر إحصائيًا. وقد دعمت نتائج اختبار Sobel هذه النتيجة، حيث بلغت قيمة ($z = 6.375$) عند مستوى دلالة أقل من (0.001). وبناءً على ذلك، تؤكد النتائج وجود وساطة جزئية ذات دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية في العلاقة بين الضغوط الإدارية والتكيف الإداري.

4.6.5. القوة التفسيرية للنموذج الكلي:

يتضح من النتائج أن إدخال المرونة التنظيمية في النموذج أسهم في رفع القدرة التفسيرية للعلاقة بين الضغوط الإدارية والتكيف الإداري، الأمر الذي يعزز النموذج التفسيري المقترح في الدراسة. فقد أظهرت النتائج أن الضغوط الإدارية تؤثر إيجابياً في المرونة التنظيمية، كما تؤثر إيجابياً في التكيف الإداري، في حين تبين أن المرونة التنظيمية تؤثر إيجابياً في التكيف الإداري. كما أوضحت نتائج الوساطة أن جزءاً من أثر الضغوط الإدارية على التكيف الإداري ينتقل عبر المرونة التنظيمية، بما يؤكد وجود وساطة جزئية دالة إحصائياً. وبناءً على ذلك، فإن المسارات التأثيرية المفترضة في نموذج الدراسة جاءت مدعومة إحصائياً بدرجة دلالة مرتفعة، بما يعزز صلاحية النموذج في تفسير العلاقة بين الضغوط الإدارية، والمرونة التنظيمية، والتكيف الإداري داخل بيئة الدراسة.

4.7. تحليل ANOVA

متغير الضغوط الإدارية:

الشكل رقم (23) – ملخص تحليل ANOVA لبنود المتغير المستقل

مصدر التباين	مجموع المربعات SS	df	متوسط المربعات MS	F	Sig
بين المجموعات	3.402	2	1.701	1.647	0.194
داخل المجموعات	346.468	336	1.031	—	—
الإجمالي	349.870	338	—	—	—

المصدر الباحث – باستخدام برنامج SPSS

يوضح الشكل رقم (22) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لبنود متغير الضغوط الإدارية، وذلك بهدف التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه بنود هذا المتغير. وقد أظهرت النتائج الواردة في مخرجات برنامج SPSS أن مستوى الدلالة الإحصائية يشير إلى وجود تباين معنوي بين استجابات المشاركين على بنود الضغوط الإدارية، الأمر الذي يعكس اختلافاً

نسبيًا في درجة إدراك أفراد العينة لمصادر الضغوط الإدارية داخل بيئة العمل. وتدعم هذه النتيجة ما أظهرته النتائج الوصفية من أن الضغوط الإدارية جاءت بمستوى مرتفع، مع وجود تفاوت في درجة الشعور بها تبعًا لاختلاف طبيعة المهام والمسؤوليات والسياقات التنظيمية.

متغير المرونة التنظيمية:

الشكل رقم (24) – ملخص تحليل ANOVA لبنود المتغير الوسيط

مصدر التباين	SS	df	MS	F	Sig
بين المجموعات	1.452	2	0.726	0.796	0.452
داخل المجموعات	306.377	336	0.912	—	—
الإجمالي	307.829	338	—	—	—

المصدر: الباحث – باستخدام برنامج SPSS

يوضح الشكل رقم (24) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لبنود متغير المرونة التنظيمية، بوصفه المتغير الوسيط في نموذج الدراسة. وقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأجيال القيادية في إدراكهم لمستوى المرونة التنظيمية، حيث بلغت قيمة اختبار ($F = 0.796$) عند مستوى دلالة (0.452)، وهو مستوى أعلى من الحد المعتمد للدلالة الإحصائية. وتشير هذه النتيجة إلى أن الانتماء الجيلي لا يمثل عاملاً مؤثرًا بصورة جوهرية في تفسير اختلاف استجابات أفراد العينة تجاه المرونة التنظيمية، بما يعكس وجود تقارب عام بين أجيال X و Y و Z في تقييمهم لمدى توافر السياسات الداعمة، والقدرة على التكيف، والمرونة في بيئة العمل محل الدراسة.

متغير التكيف الإداري:

الشكل رقم (25) – ملخص تحليل ANOVA لبنود المتغير التابع

مصدر التباين	SS	df	MS	F	Sig
بين المجموعات	0.907	2	0.454	0.921	0.399
داخل المجموعات	165.615	336	0.493	—	—
الإجمالي	166.522	338	—	—	—

المصدر: الباحث – باستخدام برنامج SPSS

يوضح الشكل رقم (25) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لبنود متغير التكيف الإداري، بوصفه المتغير التابع في نموذج الدراسة.

وقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأجيال القيادية في مستوى إدراكهم للتكيف الإداري، حيث بلغت قيمة اختبار ($F = 0.921$) عند مستوى دلالة (0.399)، وهو مستوى أعلى من الحد المعتمد للدلالة الإحصائية. كما بلغت قيمة حجم الأثر باستخدام معامل إيتا المربع ($\eta^2 = 0.0054$)، وهي قيمة ضعيفة جدًا، مما يشير إلى أن الانتماء الجيلي يفسر نسبة محدودة للغاية من التباين في التكيف الإداري. وتدلل هذه النتيجة على أن القدرة على التكيف الإداري لدى القيادات محل الدراسة لا تختلف جوهريًا باختلاف الانتماء الجيلي، وإنما تعكس اتجاهًا عامًا متقاربًا بين أجيال X و Y و Z في التعامل مع المتغيرات والضغط التنظيمية داخل بيئة العمل.

حجم الأثر (η^2 Eta Squared)

$$\eta^2 = SS \text{ بين المجموعات} \div SS \text{ الكلي}$$

الضغط:

$$\eta^2 = 3.402 \div 349.870 = 0.0097 \approx 0.01$$

1% تأثير ضعيف جدًا

المرونة:

$$\eta^2 = 1.452 \div 307.829 = 0.0047$$

(أثر ضعيف جدًا)

التكيف:

$$\eta^2 = 0.907 \div 166.522 = 0.0054$$

(أثر ضعيف جدًا)

هذا يعني أن الجيل يفسر أقل من 1% من التباين في المتغيرات.

ومن ثم فقد كشفت نتائج تحليل التباين الأحادي عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأجيال القيادية في المتغيرات الثلاثة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة F للضغط الإدارية (1.647) عند مستوى دلالة (0.194)، وللمرونة التنظيمية (0.796) عند (0.452)، وللتكيف

الإداري (0.921) عند (0.399). كما أظهرت قيم حجم الأثر (η^2) انخفاضًا شديدًا لا يتجاوز 1% من التباين الكلي، مما يشير إلى أن الانتماء الجيلي لا يُمثل عاملاً مفسراً جوهرياً لمستويات الضغوط أو المرونة أو التكيف داخل العينة، وأن النموذج التفسيري يعكس غطاً بنيوياً عاماً مشتركاً عبر الأجيال المختلفة.

4.8. التحليل النوعي:

تحليل النتائج النوعية للمقابلات شبه المهيكلة

يهدف هذا الجزء إلى عرض وتحليل نتائج المقابلات شبه المهيكلة التي أُجريت مع (20) قائدًا ومديرًا من أجيال (X, Y, Z)، وذلك بغرض تعميق الفهم النوعي للعلاقات بين الضغوط الإدارية، المرونة التنظيمية، والتكيف الإداري. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج NVivo عبر منهج التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) المدعوم باستعلامات Matrix Coding لاستخراج الأنماط التكرارية والعلاقات المفاهيمية.

4.8.1. تحليل متغير الضغوط الإدارية:

أظهرت نتائج الترميز النوعي ارتفاع كثافة الإشارات المرتبطة بالضغوط الإدارية، حيث بلغت نسبة انتشار هذا المفهوم بين المشاركين (95%)، وهو ما يعكس إدراكًا شبه جماعي لطبيعة الضغوط بوصفها جزءًا بنيويًا من البيئة التنظيمية محل الدراسة. وقد تمثلت أبرز أنماط هذه الضغوط في ضيق الوقت، وتضارب بعض التوجيهات، وضغط الأداء، وتزايد حجم المسؤوليات الملقاة على القيادات. ومع ذلك، لم تُصوّر الضغوط الإدارية في إجابات المشاركين باعتبارها عائقًا مطلقًا أمام العمل، بل ظهرت في كثير من السياقات بوصفها عاملاً محفزًا يدفع نحو ترتيب الأولويات، وتحسين الاستجابة، وتعزيز القدرة على التعامل مع المتغيرات التنظيمية بقدر أكبر من المرونة والفاعلية.

الجدول رقم (30) - توزيع الترميز الموضوعي لمتغير الضغوط الإدارية:

البعد الفرعي	عدد المشاركين	نسبة الانتشار	عدد المراجع	نسبة التغطية	الدلالة التحليلية
ضيق الوقت وضغط المواعيد	18	90%	42	14.30%	ضغط تشغيلي مباشر
تضارب التوجيهات	15	75%	31	10.10%	ضغط تنظيمي بنوي
كثافة المهام	17	85%	36	12.50%	ضغط عبء العمل
المسؤولية العالية	16	80%	33	11.20%	ضغط المساءلة
اختلافات جيلية مؤيدة للتوتر	13	65%	21	7.40%	ضغط تفاعلي

المصدر الباحث باستخدام برنامج Excel

بلغ إجمالي المراجع النوعية المرتبطة بمفهوم الضغوط الإدارية (142) مرجعاً، كما بلغت نسبة انتشار المفهوم العام بين المشاركين (95%). وتشير هذه النتيجة إلى أن الضغوط الإدارية تمثل واقعاً تنظيمياً مركزياً داخل بيئة الدراسة، وليست ظاهرة هامشية أو محدودة النطاق. كما يعكس ارتفاع عدد المراجع ونسبة التغطية قوة حضور هذا المفهوم في إجابات المشاركين، بما يؤكد أن الضغوط الإدارية تُعد أحد العناصر المؤثرة في الممارسة القيادية اليومية، وتشكل مدخلاً مهماً لفهم العلاقة بين بيئة العمل، والمرونة التنظيمية، والقدرة على التكيف الإداري.

4.8.2. تحليل متغير المرونة التنظيمية:

أظهرت نتائج تحليل الترميز المتقاطع Matrix Coding أن (90%) من المشاركين أشاروا إلى أن وجود مرونة تنظيمية يسهم في تخفيف أثر الضغوط الإدارية داخل بيئة العمل. وقد تجلت هذه المرونة في قدرة المؤسسة على تعديل الخطط بسرعة، وتفويض الصلاحيات، وإعادة توزيع الموارد، وتقليل الإجراءات البيروقراطية عند التعامل مع المواقف الضاغطة أو الأزمات. كما تكرر الربط بين الضغوط الإدارية والمرونة التنظيمية في (67) مقطعاً مشتركاً، بما يعكس حضوراً واضحاً لهذا المسار في إجابات المشاركين، ويدعم التفسير النوعي للعلاقة الإيجابية بين المتغيرين.

ويعرض الجدول رقم (31) توزيع الترميز الموضوعي لمتغير المرونة التنظيمية، حيث أظهرت النتائج أن دعم الإدارة العليا جاء في مقدمة الأبعاد الفرعية من حيث نسبة الانتشار، إذ أشار إليه (18) مشاركاً بنسبة انتشار بلغت (90%)، وبعده مراجع بلغ (38) مرجعاً، ونسبة تغطية قدرها (13.10%). كما جاء بُعد تعديل الخطط بسرعة بنسبة انتشار بلغت (85%)، وبعده مراجع بلغ (39) مرجعاً، ونسبة تغطية قدرها (13.60%)، بما يعكس أهمية المرونة الاستراتيجية في التعامل مع الضغوط. وظهر تفويض الصلاحيات بنسبة انتشار بلغت (80%)، بما يشير إلى دور التمكين القيادي في

تعزيز سرعة الاستجابة، في حين عكس بُعد إعادة توزيع الموارد، بنسبة انتشار بلغت (75%)، جانبًا من المرونة التشغيلية. أما تقليل البيروقراطية عند الأزمات فقد ظهر بنسبة انتشار بلغت (70%)، بما يدل على أهمية المرونة الإجرائية في تخفيف أثر الضغوط وتسريع الاستجابة التنظيمية.

الجدول رقم (31) - توزيع الترميز الموضوعي لمتغير المرونة التنظيمية

البعد الفرعي	عدد المشاركين	نسبة الانتشار	عدد المراجع	نسبة التغطية	الدلالة التحليلية
تعديل الخطط بسرعة	17	85%	39	13.60%	مرونة استراتيجية
تفويض الصلاحيات	16	80%	34	11.40%	تمكين قيادي
إعادة توزيع الموارد	15	75%	28	9.80%	مرونة تشغيلية
تقليل البيروقراطية عند الأزمات	14	70%	22	7.90%	مرونة إجرائية
دعم الإدارة العليا	18	90%	38	13.10%	دعم تنظيمي

المصدر الباحث باستخدام برنامج Excel

وبوجه عام، بلغ إجمالي المراجع المرتبطة بمتغير المرونة التنظيمية (131) مرجعًا، في حين بلغت نسبة الانتشار العامة للمفهوم (90%). وتشير هذه النتائج إلى أن المرونة التنظيمية تمثل عنصرًا محوريًا في تفسير قدرة القيادات على التعامل مع الضغوط الإدارية، ليس بوصفها استجابة مؤقتة فقط، وإنما كآلية تنظيمية تساعد على احتواء الضغوط وإعادة توجيهها نحو أداء أكثر فاعلية وتكيفًا. كما تدعم هذه النتائج ما توصلت إليه النتائج الكمية بشأن الدور الوسيط للمرونة التنظيمية في العلاقة بين الضغوط الإدارية والتكيف الإداري.

4.8.3. تحليل متغير التكيف الإداري

جاء متغير التكيف الإداري بوصفه أكثر المفاهيم حضورًا في نتائج التحليل النوعي، حيث بلغت نسبة انتشاره بين المشاركين (100%)، بما يعكس إدراكًا كاملاً لأهمية هذا المتغير داخل بيئة الدراسة. وقد عبّر المشاركون عن التكيف الإداري من خلال عدة ممارسات قيادية وتنظيمية، أبرزها تطوير مهارات اتخاذ القرار تحت الضغط، وتحويل الأزمات إلى فرص، والتخطيط الاستباقي، وإدارة الأزمات بحدوء. كما أظهرت مصفوفة التشارك أن العلاقة بين المرونة التنظيمية والتكيف الإداري كانت الأعلى كثافة، حيث تكرر الربط بينهما في (72) مقطعًا مشتركًا، وهو ما يتسق مع نتائج النموذج الكمي التي أظهرت أن المرونة التنظيمية تمثل أقوى متنبئ بالتكيف الإداري. ويعرض الجدول رقم (32) توزيع الترميز الموضوعي لمتغير التكيف الإداري، حيث جاء بُعد إدارة الأزمات بحدوء في مقدمة الأبعاد الفرعية بنسبة انتشار بلغت (100%)، وبعده مراجع بلغ (43) مرجعًا، ونسبة تغطية قدرها (16.10%)، بما يعكس أهمية الاستقرار القيادي في التعامل مع الضغوط والمواقف المتغيرة. كما جاء بُعد اتخاذ القرار تحت الضغط بنسبة انتشار بلغت (95%)، وبعده

مراجع بلغ (41) مرجعًا، وهو ما يشير إلى أن القدرة على اتخاذ قرارات فعالة في الظروف الضاغطة تمثل استجابة تكيفية مباشرة لدى القيادات محل الدراسة. وظهر بُعد تحويل الأزمات إلى فرص بنسبة انتشار بلغت (90%)، بما يعكس توجهًا إيجابيًا في التعامل مع الأزمات، في حين أشار بُعد تطوير المهارات القيادية، بنسبة انتشار بلغت (85%)، إلى أن التكيف الإداري يرتبط بالنمو المهني المستمر. كما عكس بُعد التخطيط الاستباقي، بنسبة انتشار بلغت (80%)، جانبًا من التكيف الاستراتيجي في مواجهة المتغيرات.

الجدول رقم (32) – توزيع الترميز الموضوعي لمتغير التكيف الإداري

البعد الفرعي	عدد المشاركين	نسبة الانتشار	عدد المراجع	نسبة التغطية	الدلالة التحليلية
اتخاذ القرار تحت الضغط	19	95%	41	15.20%	استجابة تكيفية مباشرة
تحويل الأزمات إلى فرص	18	90%	37	13.40%	تكيف إيجابي
تطوير المهارات القيادية	17	85%	33	11.60%	نمو مهني
التخطيط الاستباقي	16	80%	29	10.20%	تكيف استراتيجي
إدارة الأزمات بحدوء	20	100%	43	16.10%	استقرار قيادي

المصدر: الباحث باستخدام برنامج Excel

ويوجه عام، بلغ إجمالي المراجع المرتبطة بمتغير التكيف الإداري (143) مرجعًا، وبلغت نسبة الانتشار العامة للمفهوم (100%). وتشير هذه النتائج إلى أن التكيف الإداري يمثل المحصلة التنظيمية الأبرز في نموذج الدراسة، حيث يعكس قدرة القيادات على تحويل الضغوط والمرونة التنظيمية إلى استجابات عملية أكثر وعيًا وفعالية. كما تدعم هذه النتائج ما توصلت إليه الدراسة كمبًا بشأن قوة العلاقة بين المرونة التنظيمية والتكيف الإداري، وتؤكد أن التكيف لا يظهر بوصفه رد فعل مؤقتًا فقط، بل بوصفه قدرة قيادية وتنظيمية تتشكل من خلال الخبرة، والمرونة، والتخطيط، وحسن إدارة الأزمات.

الجدول رقم (33) – العلاقات التشاركية (Co-Occurrence Matrix) – مصفوفة التشارك المفاهيمي بين المتغيرات

العلاقة	عدد المقاطع المشتركة	نسبة الانتشار	القراءة التحليلية
الضغوط ↔ المرونة	67	85%	دعم لمسار التأثير الأول
المرونة ↔ التكيف	72	90%	أقوى مسار في النموذج
الضغوط ↔ التكيف	29	55%	أثر مباشر محدود

المصدر: الباحث – باستخدام برنامج NVIVO

الجدول رقم (34) - المقارنة الجيلية (Matrix Coding by Generation) - توزيع الإشارات حسب الأجيال

المتغير	جيل X	جيل Y	جيل Z	القراءة التحليلية
الضغوط الإدارية	45	58	39	أعلى إدراك لدى Y
المرونة التنظيمية	38	52	41	مرونة تشغيلية لدى Y و Z
التكيف الإداري	41	55	47	توافق جيلي في الاتجاه

المصدر: الباحث - باستخدام برنامج NVIVO

يوضح الجدول رقم (34) مصفوفة التشارك المفاهيمي بين متغيرات الدراسة، حيث تعكس النتائج وجود ترابط نوعي واضح بين الضغوط الإدارية، والمرونة التنظيمية، والتكيف الإداري. ويظهر هذا الترابط من خلال تكرار الإشارات المشتركة بين المتغيرات في إجابات المشاركين، بما يدعم النموذج التفسيري للدراسة ويؤكد أن الضغوط لا تُفهم بمعزل عن المرونة التنظيمية، كما أن التكيف الإداري يرتبط بدرجة واضحة بقدرة المؤسسة والقيادات على توظيف هذه المرونة في التعامل مع الضغوط. أما الجدول رقم (34)، فيعرض توزيع الإشارات حسب الأجيال، ويوضح أن المفاهيم الرئيسة للدراسة كانت حاضرة لدى أجيال X و Y و Z، مع وجود اختلافات وصفية في أساليب التعبير عنها؛ إذ يميل جيل X إلى ربط التعامل مع الضغوط بالخبرة والاستقرار، بينما يركز جيل Y على التمكين والمشاركة، في حين يبرز لدى جيل Z الميل إلى الحلول الرقمية وسرعة الاستجابة. وبذلك، تعكس بيانات الجدولين أن العلاقات بين متغيرات الدراسة تمثل نمطاً عاماً مشتركاً داخل بيئة الدراسة، مع اختلافات جيلية في أساليب الإدراك والممارسة.

ملخص ختامي للتحليل النوعي:

أظهر التحليل النوعي للمقابلات شبه المهيكلة مع (20) قائداً من أجيال X و Y و Z اتساقاً واضحاً مع النتائج الكمية للدراسة. فقد تبين أن الضغوط الإدارية تمثل واقعاً متكرراً في البيئة القيادية، إلا أن أثرها لا يُنظر إليه بوصفه سلبياً بالضرورة، إذ يمكن أن يسهم في إعادة ترتيب الأولويات وتحسين الممارسات القيادية متى أُدير ضمن بيئة تنظيمية مرنة. كما برزت المرونة التنظيمية بوصفها آلية رئيسة لإعادة تشكيل أثر الضغوط، من خلال تعديل الخطط، وتفويض الصلاحيات، وإعادة توزيع الموارد، مما يعزز القدرة على الاستجابة للمتغيرات.

وأكدت النتائج النوعية أن التكيف الإداري يمثل المخرج النهائي لهذه العلاقة، حيث أظهر القادة قدرة على اتخاذ القرار تحت الضغط وتحويل المواقف الضاغطة إلى فرص للتعلم والتحسين. كما اتفقت هذه النتائج مع المؤشرات الكمية التي أظهرت ارتفاع مستوى التكيف الإداري وقوة العلاقة بينه وبين المرونة التنظيمية، بما يدعم الدور الوسيط للمرونة في العلاقة بين الضغوط والتكيف.

وفيما يتعلق بالفروقات الجيلية، أظهر التحليل أن الاختلاف بين أجيال X و Y و Z يتركز بصورة أكبر في أساليب التعامل مع الضغوط وليس في الاتجاه العام للاستجابة لها. وبوجه عام، أسهم التحليل النوعي في تقديم تفسير سياقي أعمق للعلاقات بين متغيرات الدراسة، وعزز التكامل بين النتائج الكمية والنوعية، بما يدعم صلاحية النموذج التفسيري للدراسة ويؤكد قيمة المنهج المختلط في فهم الظاهرة محل البحث.

4.9. تلخيص أبرز النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء التحليل الكمي والنوعي للبيانات:

يقدم هذا الجزء خلاصة تكاملية للنتائج الكمية والنوعية، تمهيداً لمناقشتها في الفصل التالي. وأظهرت النتائج أن أفراد العينة يدركون مستوى مرتفعاً من الضغوط الإدارية بمتوسط (4.02) وأهمية نسبية (80.40%)، يقابله مستوى مرتفع مماثل من المرونة التنظيمية بمتوسط (4.02) وأهمية نسبية (80.40%). وجاء التكيف الإداري في المرتبة الأولى بمتوسط (337.4) وأهمية نسبية (86.74%)، مع أقل تشتت بين الاستجابات، بما يعكس اتفاقاً واسعاً على ارتفاع القدرة على التكيف. وبوجه عام، تشير النتائج إلى وجود ضغوط إدارية واضحة داخل البيئة التنظيمية، تقابلها مستويات مرتفعة من المرونة التنظيمية والتكيف الإداري، وهو ما يعكس اتجاهًا عامًا إيجابيًا لدى القيادات نحو القدرة على التعامل مع المتغيرات والتكيف معها.

أظهرت نتائج اختبار الفرضيات دعم النموذج البحثي بصورة عامة، إذ ثبت وجود تأثير إيجابي دال إحصائيًا للضغوط الإدارية على المرونة التنظيمية ($\beta = 0.412, p < 0.001$)، وتأثير مباشر إيجابي على التكيف الإداري ($\beta = 0.175, p < 0.05$)، مما أدى إلى قبول الفرضية الرئيسية. كما أكدت معاملات ارتباط بيرسون وجود علاقات إيجابية دالة إحصائيًا بين الضغوط الإدارية والمرونة التنظيمية والتكيف الإداري، وبذلك تم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

وأظهرت النتائج كذلك أن المرونة التنظيمية، باعتبارها انعكاسًا لفاعلية السياسات التنظيمية والدعم المؤسسي، تؤثر إيجابيًا في التكيف الإداري ($\beta = 0.486, p < 0.001$)، بما يدعم الفرضية الفرعية الثانية بصورة غير مباشرة. كما أكد نموذج الوساطة أن المرونة التنظيمية تؤدي دورًا وسيطًا جزئيًا

في العلاقة بين الضغوط الإدارية والتكيف الإداري، حيث كان التأثير غير المباشر دالاً إحصائياً، وهو ما يدعم قبول الفرضية الفرعية الثالثة. وبوجه عام، تشير النتائج إلى أن أثر الضغوط الإدارية في التكيف لا يتم بصورة مباشرة فقط، بل يتعزز من خلال وجود مستوى مناسب من المرونة التنظيمية.

تكامل النتائج النوعية مع النتائج الكمية:

أظهر التكامل بين النتائج الكمية والنوعية اتساقاً واضحاً في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة. فقد أكدت المقابلات أن الضغوط الإدارية تمثل واقعاً تنظيمياً حاضراً، في حين برزت المرونة التنظيمية بوصفها آلية تساعد على إعادة تشكيل أثر هذه الضغوط وتوجيهها نحو استجابات أكثر فاعلية. كما ظهر التكيف الإداري بوصفه المخرج النهائي لهذه العلاقة، من خلال تحسين اتخاذ القرار، والاستجابة للأزمات، وتحويل المواقف الضاغطة إلى فرص للتعلم والتطوير. وقد دعمت نتائج Matrix Coding هذا الاتجاه، إذ كانت العلاقة بين المرونة التنظيمية والتكيف الإداري الأكثر كثافة، تلتها العلاقة بين الضغوط والمرونة، بينما كان الارتباط المباشر بين الضغوط والتكيف أقل حضوراً، بما يتسق مع نتائج الوساطة الجزئية في التحليل الكمي.

وفيما يتعلق بالفروقات الجيلية، أظهرت نتائج One-Way ANOVA عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجيال X و Y و Z في مستوى الضغوط الإدارية أو المرونة التنظيمية أو التكيف الإداري، مع أحجام أثر جيلية ضعيفة جداً. وفي المقابل، كشفت النتائج النوعية عن اختلافات وصفية في أساليب الاستجابة، حيث مال جيل X إلى الاعتماد على الخبرة والاستقرار، وجيل Y إلى التفاعل والتمكين، بينما أظهر جيل Z ميلاً أكبر إلى الحلول الرقمية. ومن ثم، تشير النتائج التكاملية إلى أن الاختلاف الجيلي يرتبط بطريقة التعامل مع الضغوط أكثر من ارتباطه بمستوى إدراكها.

وبوجه عام، تؤكد النتائج أن الضغوط الإدارية ليست سلبية أو إيجابية بذاتها، وإنما يتحدد أثرها وفق طريقة إدارتها ومستوى المرونة التنظيمية المتاحة. كما تبين أن المرونة التنظيمية تمثل المسار الأقوى في تعزيز التكيف الإداري، وهو ما دعمه التحليل الكمي وفسرته النتائج النوعية. وبذلك، أظهر النموذج التفسيري للدراسة مستوى مقبولاً من القوة والاتساق داخل سياق الدراسة، مدعوماً بتكامل المؤشرات الإحصائية مع المعطيات النوعية.

الخاتمة:

عرض هذا الفصل النتائج الميدانية للدراسة في ضوء المنهج المختلط الذي تم اعتماده، من خلال التكامل بين التحليلين الكمي والنوعي بما يحقق فهماً أكثر شمولاً للعلاقات بين متغيرات الدراسة. وقد بدأ الفصل بعرض الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، ثم تناول التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة المتمثلة في الضغوط الإدارية، والمرونة التنظيمية، والتكيف الإداري، إلى جانب التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها وملاءمة البيانات لإجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة.

كما تناول الفصل اختبار الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية، وتحليل العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة، بما في ذلك اختبار الدور الوسيط للمرونة التنظيمية في العلاقة بين الضغوط الإدارية والتكيف الإداري. وقد أظهرت النتائج وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات، إلى جانب ثبوت الدور الوسيط الجزئي للمرونة التنظيمية، بما يعكس أهميتها في إعادة تشكيل أثر الضغوط الإدارية وتعزيز القدرة على التكيف. كما أظهرت النتائج ارتفاع مستوى إدراك الضغوط والمرونة التنظيمية، في حين جاء التكيف الإداري بمستوى مرتفع جداً، بما يعكس قدرة القيادات محل الدراسة على الاستجابة للمتغيرات والتعامل مع متطلبات بيئة العمل.

وفيما يتعلق بالبعد الجيلي، لم تكشف النتائج الكمية عن فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين أجيال X و Y و Z في مستوى إدراك الضغوط الإدارية أو المرونة التنظيمية أو التكيف الإداري، إلا أن التحليل النوعي أظهر اختلافات وصفية في أساليب التعامل مع الضغوط وتوظيف أدوات المرونة، بما يشير إلى أن الاختلافات الجيلية ترتبط بصورة أكبر بأسلوب الاستجابة وليس بمستوى إدراك المتغيرات ذاتها. وقد أسهم تحليل المقابلات شبه المهيكلة في تقديم تفسير سياقي أعمق للنتائج الكمية، وإبراز كيفية انعكاس العلاقات بين متغيرات الدراسة في الممارسة القيادية الفعلية.

وبوجه عام، أظهر التكامل بين النتائج الكمية والنوعية قدرًا واضحًا من الاتساق في اتجاه العلاقات بين متغيرات الدراسة، وعزز من القدرة التفسيرية للنموذج البحثي داخل سياق الدراسة. وقد التزم هذا الفصل بعرض النتائج وتحليلها دون التوسع في تفسير دلالاتها النظرية أو مقارنتها بالدراسات السابقة، تمهيداً للانتقال إلى الفصل الخامس الذي يتناول مناقشة النتائج وتفسيرها في ضوء أسئلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها والإطار النظري والدراسات السابقة، وصولاً إلى استخلاص التوصيات، وتحديد الإسهامات العلمية والتطبيقية، واقتراح مسارات للبحوث المستقبلية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات ومساهمات الدراسة

5.1 | مناقشة نتائج السؤال الرئيس.

5.2 | مناقشة نتائج السؤال الفرعي الأول.

5.3 | مناقشة نتائج السؤال الفرعي الثاني.

5.4 | مناقشة نتائج السؤال الفرعي الثالث.

5.5 | مقترحات البحوث المستقبلية.

5.6 | التوصيات الإجرائية وآليات تنفيذها.

5.7 | الخاتمة العامة للدراسة.

مقدمة:

يأتي هذا الفصل بوصفه المحطة الختامية للدراسة، التي تناولت أثر الضغوط الإدارية على مرونة القيادة التنظيمية وقدرتها على التكيف الإداري في إحدى شركات قطاع السيارات بالمملكة العربية السعودية. وبعد أن عرضت الفصول السابقة الإطار المنهجي والنظري والإجراءات الميدانية والتحليل الإحصائي والنوعي للبيانات، يتجه هذا الفصل إلى مناقشة ما توصلت إليه الدراسة من نتائج في ضوء أسئلتها وأهدافها وفرضياتها، وبما يوضح طبيعة العلاقة بين الضغوط الإدارية كمتغير مستقل، ومرونة القيادة التنظيمية كمتغير وسيط، والقدرة على التكيف الإداري كمتغير تابع.

ولا يقتصر هذا الفصل على إعادة عرض النتائج التي وردت في الفصل الرابع، بل يسعى إلى تفسيرها وتحليل دلالاتها العلمية والعملية، وربطها بما ورد في الأدبيات والدراسات السابقة، خاصة في ظل خصوصية بيئة الدراسة التي تجمع بين طبيعة قطاع السيارات باعتباره قطاعاً ديناميكياً سريع التغير، وبين تنوع الأجيال القيادية داخل بيئة العمل، ممثلة في أجيال X و Y و Z. ومن ثم، يمثل هذا الفصل مساحة تحليلية لبيان ما إذا كانت الضغوط الإدارية قد ظلت مجرد مصدر للإجهاد التنظيمي، أم أنها تحولت من خلال المرونة القيادية والتنظيمية إلى محفز للتكيف والتطوير الإداري.

5.1. مناقشة النتائج:

يتناول هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة وفق تسلسل منهجي يربط كل سؤال بحثي بالهدف المقابل له والفرضية المرتبطة به، ثم يعرض النتيجة التي توصلت إليها الدراسة، يلي ذلك تفسير هذه النتيجة وتحليلها في ضوء السياق التنظيمي للشركة محل الدراسة، ثم ربطها بالدراسات السابقة والأدبيات ذات الصلة. ويتيح هذا الأسلوب الانتقال من مجرد العرض الوصفي للنتائج إلى مناقشة علمية أعمق تكشف دلالات النتائج وأسبابها وحدود تفسيرها.

وفي ضوء ما كشفت عنه الدراسة من ارتفاع نسبي في إدراك القيادات للضغوط الإدارية، وارتفاع مستوى المرونة التنظيمية، وظهور القدرة على التكيف الإداري بمستوى مرتفع، فإن هذا الفصل يركز على تحليل الكيفية التي يمكن من خلالها تحويل الضغوط من عبء إداري إلى فرصة لتطوير الأداء القيادي. كما يناقش الدور الذي تؤديه المرونة التنظيمية في إعادة تشكيل أثر الضغوط الإدارية، بما يدعم قدرة القادة على التكيف مع التغيرات، وتحسين الأداء، والاستجابة الفعالة للآزمات .

وبناءً على ذلك، يتم استخلاص مجموعة من التوصيات الإجرائية المرتبطة مباشرة بنتائج الدراسة، بحيث لا تكون التوصيات عامة أو منفصلة عن النتائج، بل نابعة من الدليل الميداني والتحليل العلمي. كما يتضمن الفصل آليات عملية لتنفيذ هذه التوصيات، من خلال تحديد الإجراءات المقترحة، والجهات المسؤولة عن التنفيذ، والإطار الزمني المناسب، ومؤشرات القياس التي يمكن الاعتماد عليها لتقييم أثر التطبيق.

5.1.1. مناقشة نتائج السؤال الرئيس والهدف الرئيس والفرضية الرئيسة:

تمحور السؤال الرئيس للدراسة حول تحديد أنواع الضغوط الإدارية التي يواجهها القادة في الشركة محل الدراسة، وكيف يختلف تأثيرها وفقاً لاختلاف الأجيال القيادية. وقد ارتبط هذا السؤال بالهدف الرئيس للدراسة، والمتمثل في تحليل طبيعة الضغوط الإدارية التي يواجهها قادة الشركة، واستكشاف تأثيرها على المرونة التنظيمية والتكيف الإداري، مع التركيز على اختلاف استجابات الأجيال المختلفة لهذه الضغوط. كما ارتبط هذا السؤال بالفرضية الرئيسة التي نصت على أن الضغوط الإدارية تؤثر بشكل إيجابي على تعزيز المرونة التنظيمية والتكيف الإداري لدى قادة الشركة.

أظهرت النتائج الوصفية أن الضغوط الإدارية جاءت بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.02) من أصل خمس درجات، وبأهمية نسبية بلغت (80.40%)، وهو ما يشير إلى أن القيادات محل الدراسة تدرك وجود ضغوط إدارية واضحة داخل بيئة العمل. كما بلغ الانحراف المعياري لهذا المتغير (1.020)، بما يعكس وجود تباين نسبي في مستوى إدراك الضغوط بين المشاركين، وهو أمر يمكن تفسيره باختلاف المستويات الإدارية، وسنوات

الخبرة، وطبيعة المهام، والمسؤوليات. وفي المقابل، أظهرت النتائج أن التكيف الإداري جاء في المرتبة الأولى بين متغيرات الدراسة، بمتوسط حسابي بلغ (4.337)، وأهمية نسبية بلغت (86.74%)، وانحراف معياري منخفض نسبياً بلغ (0.701)، مما يدل على اتفاق واسع بين أفراد العينة حول ارتفاع القدرة على التكيف الإداري. وتكشف هذه النتيجة أن وجود الضغوط الإدارية لم يؤدي إلى إضعاف القدرة على التكيف، بل جاء متزامناً مع مستوى مرتفع جداً من التكيف الإداري.

وقد دعمت نتائج الانحدار الفرضية الرئيسة للدراسة؛ إذ أظهرت وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً للضغوط الإدارية على المرونة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل التأثير المعياري (Beta = 0.412)، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.169$)، وكانت النتيجة دالة عند مستوى ($p < 0.001$) كما أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي مباشر للضغوط الإدارية على التكيف الإداري، حيث بلغ معامل التأثير المعياري المباشر بعد إدخال المرونة التنظيمية في النموذج (Beta = 0.175)، مع دلالة إحصائية مقبولة.

وتعني هذه النتائج أن الهدف الرئيس للدراسة قد تحقق بدرجة واضحة؛ فقد أثبتت الدراسة أن الضغوط الإدارية موجودة بمستوى مرتفع، وأن لها أثراً إيجابياً في المرونة التنظيمية والتكيف الإداري. غير أن هذه النتيجة تحتاج إلى قراءة دقيقة؛ فالضغوط الإدارية لا تتحول تلقائياً إلى عامل إيجابي، بل يظهر أثرها الإيجابي عندما تكون داخل بيئة تنظيمية تمتلك قدرًا من المرونة والاستجابة. ومن ثم، فإن النتيجة العامة لا تعني تمجيد الضغط أو الدعوة إلى زيادته، بل تعني أن الضغط، إذا أُدير بوعي، يمكن أن يتحول إلى محفز للتعليم، وإعادة التنظيم، وتحسين القدرة على التكيف.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه الأدبيات الحديثة من أن الضغوط الإدارية أصبحت مكوناً رئيساً في بيئات العمل الديناميكية، خاصة في القطاعات التي تتسم بتعدد المتطلبات وتسارع التغيرات. فقد أوضحت دراسة (Xu & Wang 2023) أن الضغوط الإدارية ترتبط بالأعباء التنظيمية وضغط المهام وكثرة المتطلبات، كما أكدت دراسة (Adriansah et al. 2023) أن أثر الضغوط في الأداء يتوقف بدرجة كبيرة على وجود آليات تنظيمية داعمة. كما تنسجم هذه النتيجة مع نظرية التحدي والعائق، التي تميز بين الضغوط التي يمكن أن تكون محفزة للنمو والتعلم، والضغوط التي تتحول إلى عوائق تعرقل الأداء. ومن ثم، فإن ما توصلت إليه الدراسة الحالية يؤكد أن الضغوط الإدارية لا ينبغي فهمها بوصفها عاملاً سلبياً مطلقاً أو إيجابياً بذاتها، بل بوصفها متغيراً يتحدد أثره وفقاً لطريقة إدارته ومستوى المرونة التنظيمية والدعم المؤسسي المتاح للقادة.

5.1.2. مناقشة نتائج السؤال الفرعي الأول والهدف المرتبط به والفرضية الفرعية الأولى:

تناول السؤال الفرعي الأول أثر الضغوط الإدارية على تطوير المرونة التنظيمية لدى القادة، ودور الفروقات الجيلية في تحديد استراتيجيات التكيف معها. ويرتبط هذا السؤال بالهدف الفرعي الأول الذي ركز على تصنيف وتحليل الضغوط الإدارية الأكثر شيوعاً في بيئة العمل، مع مراعاة الفروقات بين المستويات الإدارية والأجيال القيادية المختلفة. كما يرتبط بالفرضية الفرعية الأولى التي نصت على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الضغوط الإدارية ومستوى المرونة التنظيمية والتكيف الإداري.

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي للضغوط الإدارية بلغ (4.02)، وهو مستوى مرتفع يعكس إدراكاً واضحاً من القيادات لحضور الضغوط داخل البيئة التنظيمية. كما أظهرت النتائج أن المرونة التنظيمية جاءت أيضاً بمتوسط حسابي (4.02)، وبأهمية نسبية (80.40%)، وانحراف معياري (0.956)، مما يشير إلى أن ارتفاع الضغوط يقابله وجود مستوى معتبر من المرونة التنظيمية.

وقد أكدت معاملات ارتباط بيرسون وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين الضغوط الإدارية والمرونة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما ($r = 0.41$)، عند مستوى دلالة أقل من (0.001). كما أظهرت النتائج علاقة إيجابية بين الضغوط الإدارية والتكيف الإداري بلغت ($r = 0.38$)، وعلاقة أقوى بين المرونة التنظيمية والتكيف الإداري بلغت ($r = 0.56$)، وجميعها دالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.001).

وتدل هذه النتائج على قبول الفرضية الفرعية الأولى، كما تؤكد تحقق الهدف المرتبط بها. فالعلاقة الإيجابية بين الضغوط الإدارية والمرونة التنظيمية تعني أن الضغوط قد تدفع المنظمة وقياداتها إلى تطوير أنماط أكثر مرونة في التفكير والتصرف، خاصة عندما تتطلب بيئة العمل إعادة ترتيب الأولويات، وتعديل الإجراءات، وتسريع الاستجابة للمتغيرات.

ومع ذلك، يجب ألا تُفهم هذه النتيجة على أن كل ضغط إداري مفيد بالضرورة. فالعلاقة الإيجابية لا تعني أن الضغط مطلوب لذاته، بل تعني أن الضغوط عندما تكون قابلة للإدارة، ومصحوبة بمرونة تنظيمية، قد تصبح دافعاً لتحسين الممارسات الإدارية. وهذه نقطة مهمة، لأن الخلط بين الضغط المحفز والضغط المرهق قد يؤدي إلى استنتاجات إدارية خاطئة. الدراسة هنا تدعم فكرة الضغط المنضبط، لا الضغط العشوائي أو المزمن.

أما فيما يتعلق بدور الفروقات الجيلية، فقد أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأجيال X و Y و Z في مستوى إدراك الضغوط الإدارية أو المرونة التنظيمية أو التكيف الإداري، حيث تجاوزت قيم الدلالة الإحصائية المستوى المعتمد (0.05)، كما أشارت

قيم حجم الأثر إلى أن التأثير الجيلي كان ضعيفاً جداً. وتدلل هذه النتيجة على أن الانتماء الجيلي لا يفسر فروقاً جوهرية في مستوى إدراك الضغوط أو المرونة أو التكيف داخل العينة.

غير أن نتائج المقابلات النوعية أضافت تفسيراً أكثر عمقاً؛ إذ كشفت عن اختلافات وصفية في أساليب التعامل مع الضغوط بين الأجيال، حيث يميل جيل X إلى الاعتماد على الخبرة والاستقرار، ويميل جيل Y إلى التفاعل والتمكين، بينما يُظهر جيل Z قابلية أكبر لتبني الحلول الرقمية. ومن ثم، فإن الفروق الجيلية لا تظهر في مستوى إدراك المتغيرات، لكنها تظهر في طريقة الاستجابة لها.

وتتفق هذه النتيجة مع عدد من الدراسات السابقة التي أكدت أن الضغوط، عندما تكون قابلة للإدارة ومصحوبة بدعم تنظيمي مناسب، قد تدفع المنظمة إلى تطوير أنماط أكثر مرونة في التفكير واتخاذ القرار. فقد أوضحت (McGonigal, 2015) أن إعادة تأطير الضغط ذهنياً وتنظيمياً يمكن أن تجعله أكثر ارتباطاً بالنمو والتعلم، كما بينت دراسة (Kring et al. 2024) أهمية إعادة بناء السرد حول المواقف الضاغطة لتحويلها إلى خبرات أكثر قابلية للتكيف. وتتسق النتيجة أيضاً مع دراسة (Tamdjidi, 2023)، التي أكدت أن نمط القيادة والدعم والمشاركة يمكن أن يعيد تشكيل أثر الضغوط داخل بيئة العمل. كما تدعم هذه النتيجة نظرية التحدي والعائق، إذ تبين أن الضغوط الإدارية لا تنتج أثراً واحداً ثابتاً، وإنما تختلف آثارها بحسب ما إذا كانت تُدار بوصفها تحدياً محفزاً أو عائقاً مرهقاً. وبذلك، تؤكد الدراسة الحالية أن العلاقة الإيجابية بين الضغوط والمرونة لا تعني الدعوة إلى زيادة الضغوط، بل تعني أهمية إدارتها بصورة منضبطة تمنع تحولها إلى إرهاق تنظيمي.

5.1.3. مناقشة نتائج السؤال الفرعي الثاني والهدف المرتبط به والفرضية الفرعية الثانية:

ركز السؤال الفرعي الثاني على الدور الذي تلعبه المرونة التنظيمية في تعزيز قدرة القادة على التكيف مع الضغوط الإدارية، وكيف يختلف هذا التأثير وفقاً للفروقات الجيلية بين القادة. ويرتبط هذا السؤال بالهدف الفرعي الثاني، الذي يسعى إلى دراسة العلاقة التفاعلية بين الضغوط الإدارية، والمرونة التنظيمية، والتكيف الإداري، من خلال تحليل كيفية اختلاف استراتيجيات التأقلم مع الضغوط وفقاً للجيل القيادي. كما يرتبط بالفرضية الفرعية الثانية التي أكدت أن السياسات التنظيمية والدعم المؤسسي يلعبان دوراً جوهرياً في تمكين القادة من التعامل مع الضغوط الإدارية بفعالية.

أظهرت نتائج الدراسة أن المرونة التنظيمية ترتبط ارتباطاً قوياً نسبياً بالتكيف الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما ($r = 0.56$)، وهو أعلى معامل ارتباط بين متغيرات الدراسة الثلاثة. كما أظهرت نتائج الانحدار أن المرونة التنظيمية تؤثر إيجابياً في التكيف الإداري، حيث بلغت قيمة معامل

التحديد ($R^2 = 0.31$) ، وبلغت قيمة ($F (152.55)$ ، وبلغ معامل التأثير المعياري ($Beta = 0.558$) ، وقيمة ($t (12.351)$ ، وكانت جميعها دالة عند مستوى أقل من (0.001) وتشير هذه النتائج إلى أن المرونة التنظيمية تمثل العامل الأكثر قوة في تفسير التكيف الإداري مقارنة بالضغوط الإدارية وحدها. فبينما تفسر الضغوط الإدارية نسبة محدودة من التباين في التكيف الإداري، فإن وجود المرونة التنظيمية يرفع القدرة التفسيرية للنموذج، ويجعل العلاقة أكثر وضوحًا. وهذا يؤكد أن القدرة على التكيف الإداري لا تنشأ فقط من تعرض القادة للضغوط، بل من قدرة المنظمة على توفير بيئة تسمح بالتفاعل المرن مع هذه الضغوط. وبذلك، تحقق الهدف الفرعي الثاني للدراسة، حيث تبين أن العلاقة بين الضغوط والتكيف ليست علاقة مباشرة بسيطة، بل علاقة تفاعلية تتأثر بوجود المرونة التنظيمية. كما دعمت النتائج مضمون الفرضية الفرعية الثانية، لأن السياسات التنظيمية والدعم المؤسسي يمثلان الإطار العملي الذي تتجسد من خلاله المرونة. فالمرونة لا تظهر فقط في نوايا القادة أو مهاراتهم الشخصية، بل في وضوح الصلاحيات، وسرعة اتخاذ القرار، وقابلية الإجراءات للتعديل، وتوافر الدعم عند مواجهة الضغوط.

وعند ربط هذه النتيجة بالبعد الجيلي، يتضح أن عدم وجود فروق كمية دالة بين الأجيال لا يلغي أهمية بناء سياسات مرنة تراعي اختلاف أساليب العمل. فالجيل ليس محددًا إحصائيًا قويًا لمستوى المرونة أو التكيف، لكنه يظل محددًا سلوكيًا لأسلوب التعامل مع الضغوط. وهذا يعني أن المؤسسة لا تحتاج إلى سياسات منفصلة تمامًا لكل جيل، لكنها تحتاج إلى ممارسات قيادية مرنة قادرة على استيعاب أنماط الاستجابة المختلفة داخل الفريق الواحد.

وتنسجم هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة التي ربطت بين المرونة التنظيمية والقدرة على التكيف في البيئات المتغيرة. فقد أكدت دراسة (Dajani, 2022) أن القيادة التكيفية وإدارة التغيير تساهمان في تعزيز المرونة التنظيمية، كما أوضحت دراسة (Yu et al. 2021) أن القيادة المرنة والثقافة التنظيمية الداعمة تعززان قدرة المؤسسات على الصمود والاستجابة للمتغيرات. كما تتفق النتيجة مع دراسة (Aljadaani, 2024) ، التي بينت أن المرونة الهيكلية والاستراتيجية والتشغيلية تدعم الأداء المؤسسي في أوقات التغيير، ومع دراسة (Cedergren & Hassel, 2024) ، التي ربطت القدرة التكيفية بوجود قيادة قادرة على إعادة توزيع الأدوار وتسريع الاستجابة للمواقف الضاغطة. وتدعم هذه النتيجة نظرية القدرات الديناميكية، التي ترى أن المؤسسات القادرة على الاستشعار والاقتناص وإعادة تشكيل الموارد تكون أكثر قدرة على التكيف. وعليه، فإن نتائج الدراسة الحالية تؤكد أن المرونة التنظيمية ليست عاملاً مساعدًا فقط، بل تمثل الإطار العملي الذي تتحول من خلاله الضغوط إلى قدرة فعلية على التكيف الإداري.

5.1.4. مناقشة نتائج السؤال الفرعي الثالث والهدف المرتبط به والفرضية الفرعية الثالثة:

تناول السؤال الفرعي الثالث كيفية تأثير العلاقة بين الضغوط الإدارية والمرونة التنظيمية على مستوى التكيف الإداري للقادة، ومدى اختلاف هذا التأثير وفقًا للفروقات الجيلية. ويرتبط هذا السؤال بالهدف الفرعي الثالث، الذي يركز على تقييم تأثير السياسات التنظيمية والدعم المؤسسي في تمكين القادة من التعامل مع الضغوط الإدارية، عبر تحليل فاعلية هذه العوامل في تعزيز المرونة القيادية وتحقيق استدامة الأداء في ظل بيئات العمل الديناميكية. كما يرتبط بالفرضية الفرعية الثالثة التي نصت على أن التفاعل بين الضغوط الإدارية والمرونة التنظيمية يسهم في تحسين مستوى التكيف الإداري للقادة.

أظهرت نتائج تحليل الوساطة أن المرونة التنظيمية تؤدي دورًا وسيطًا جزئيًا في العلاقة بين الضغوط الإدارية والتكيف الإداري. فعند اختبار النموذج المباشر، ظهر أن الضغوط الإدارية تؤثر في التكيف الإداري. لكن عند إدخال المرونة التنظيمية كمتغير وسيط، ارتفعت القوة التفسيرية للنموذج إلى ($R^2 = 0.337$)، أي أن الضغوط الإدارية والمرونة التنظيمية معًا تفسران (33.7%) من التباين في التكيف الإداري.

كما أظهرت النتائج أن أثر الضغوط الإدارية انخفض بعد إدخال المرونة التنظيمية في النموذج، بينما بقي دالًا إحصائيًا، وهو ما يؤكد وجود وساطة جزئية لا كلية. وقد بلغ معامل المسار من الضغوط الإدارية إلى المرونة التنظيمية (0.481)، وبلغ معامل المسار من المرونة التنظيمية إلى التكيف الإداري (0.322)، بينما بلغ الأثر غير المباشر (0.155). كما أظهرت نتائج Bootstrap أن فترة الثقة عند مستوى (95%) تراوحت بين (0.103 و0.223)، وهي لا تتضمن الصفر، مما يؤكد دلالة الأثر غير المباشر. كما جاءت نتيجة اختبار Sobel بقيمة ($z = 6.375$)، ودلالة أقل من (0.001).

وتؤكد هذه النتائج قبول الفرضية الفرعية الثالثة، كما تثبت تحقق الهدف المرتبط بها. فالتفاعل بين الضغوط الإدارية والمرونة التنظيمية لا يظهر فقط في وجود علاقة ارتباطية، بل في وجود آلية تفسيرية واضحة تجعل المرونة التنظيمية قناة لتحويل أثر الضغوط إلى تكيف إداري. ومعنى ذلك أن الضغوط الإدارية تمثل نقطة البداية، والمرونة التنظيمية تمثل آلية التحويل، أما التكيف الإداري فهو النتيجة النهائية التي تعكس نجاح المنظمة في إدارة الضغوط. وتُعد هذه النتيجة من أهم نتائج الدراسة، لأنها تقدم تفسيرًا عمليًا ونظريًا في الوقت نفسه. فمن الناحية النظرية، تدعم النتيجة النموذج الذي يرى أن الضغوط قد تكون محفزة عندما تمر عبر إطار تنظيمي مرن. ومن الناحية العملية، تعني النتيجة أن المؤسسة لا ينبغي أن تركز فقط على تقليل الضغوط، بل يجب أن تركز كذلك على بناء مرونة تنظيمية تجعل القادة أكثر قدرة على الاستجابة والتكيف.

أما من حيث الفروقات الجيلية، فقد أظهرت النتائج الكمية أن تأثير الأجيال لم يكن جوهرياً في تفسير العلاقة بين المتغيرات، إلا أن التحليل النوعي أظهر أن الأجيال تختلف في أدوات التفاعل مع الضغوط. وهذا يعني أن المرونة التنظيمية تعمل كآلية عابرة للأجيال، لكنها تحتاج في التطبيق العملي إلى أساليب مختلفة للتواصل، والتمكين، والتدريب، والدعم، بما يتناسب مع خصائص كل جيل.

وتتفق هذه النتيجة مع الاتجاهات النظرية والدراسات السابقة التي ترى أن أثر الضغوط لا ينتقل إلى النتائج التنظيمية بصورة مباشرة فقط، بل يمر عبر آليات وسيطة تحدد اتجاهه وقوته. فقد أوضحت دراسة (Dajani, 2022) أن إدارة التغيير يمكن أن تؤدي دوراً وسيطاً في تعزيز المرونة التنظيمية، كما أكدت دراسة (Ramesh et al. 2024) أن القيادة تمثل قناة تفسيرية مهمة في العلاقة بين التعقيد التنظيمي والتكيف. وتنسجم هذه النتيجة كذلك مع نظرية القدرات الديناميكية، التي تفسر قدرة المؤسسات على التكيف من خلال إعادة تشكيل الموارد والصلاحيات والعمليات، ومع نظرية القيادة التكيفية التي تؤكد أن القائد الفعال لا يكتفي بالاستجابة للضغوط، بل يساعد المنظمة على تعديل مساراتها وأساليب عملها وفقاً لطبيعة الموقف. ومن ثم، فإن ثبوت الوساطة الجزئية للمرونة التنظيمية في الدراسة الحالية يؤكد أن المرونة تمثل قناة تحويلية تجعل أثر الضغوط أكثر ارتباطاً بالتكيف، دون أن تلغي الأثر المباشر للضغوط، وهو ما يعزز الفهم المتوازن للعلاقة بين الضغوط الإدارية والمرونة التنظيمية والتكيف الإداري.

وفيما يتعلق بالبعد الجيلي، قدمت نتائج الدراسة قراءة متوازنة لطبيعة الفروق بين أجيال X و Y و Z، إذ لم تُظهر النتائج الكمية وجود فروق جوهريّة بين الأجيال في مستوى إدراك الضغوط الإدارية أو المرونة التنظيمية أو التكيف الإداري، وهو ما يشير إلى أن الانتماء الجيلي لم يكن عاملاً حاسماً في تفسير مستوى هذه المتغيرات داخل بيئة الدراسة. غير أن النتائج النوعية كشفت في المقابل عن اختلافات وصفية في أساليب الاستجابة للضغوط، حيث يميل جيل X إلى الاعتماد على الخبرة والاستقرار، ويميل جيل Y إلى التفاعل والتمكين، بينما يظهر جيل Z قابلية أكبر لتبني الحلول الرقمية. وتتفق هذه النتيجة مع ما طرحته الأدبيات الحديثة من أن الفروق الجيلية لا تظهر بالضرورة في مستوى المتغيرات المقاسة كمياً، لكنها قد تظهر في أنماط التفاعل، وأساليب التواصل، وتفضيلات العمل، ونوعية الدعم القيادي المطلوب. فقد أوضحت دراسة (Wang & Duan, 2024) أن التنوع الجيلي لا يؤدي بالضرورة إلى صراعات أو نتائج سلبية، بل يتوقف أثره على نمط القيادة وقدرة المؤسسة على إدارته. كما أكدت دراسة (Chiwisa, 2024) أن القيادة المرنة قادرة على تحويل الاختلافات الجيلية إلى مصدر للتكامل بدلاً من أن تكون مصدراً للتوتر، في حين أبرزت دراسة (Mpundu, 2024) أهمية ثقافة التعلم التنظيمي في تعزيز الأداء التكيفي عبر الأجيال، وأشارت دراسة (Katsaros, 2024) إلى أن جيل Z يستجيب بصورة أفضل للقيادة الشاملة والداعمة. وبذلك، فإن الدراسة الحالية لا تتألف في اعتبار الجيل متغيراً مفسراً للفروق الكمية، لكنها تؤكد أهميته العملية في فهم أساليب الاستجابة للضغوط، وتصميم ممارسات قيادية وتدريبية مرنة تستوعب تنوع الأجيال داخل بيئة العمل.

5.2. مقترحات البحوث المستقبلية:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج حول أثر الضغوط الإدارية على المرونة التنظيمية والتكيف الإداري، وبناءً على حدود الدراسة ونتائجها الكمية والنوعية، يقترح الباحث عددًا من الاتجاهات البحثية المستقبلية التي يمكن أن تسهم في تعميق الفهم العلمي للعلاقة بين هذه المتغيرات، وتوسيع نطاق تطبيقها في بيئات تنظيمية وقطاعات مختلفة.

1. اختبار نموذج الدراسة في قطاعات أخرى: تقترح الدراسة إجراء بحوث مستقبلية لاختبار النموذج نفسه في قطاعات مختلفة، مثل القطاع الصحي، والقطاع التعليمي، والقطاع المصرفي، والقطاع الحكومي، وقطاع التقنية، وذلك بهدف معرفة ما إذا كانت العلاقة بين الضغوط الإدارية، والمرونة التنظيمية، والتكيف الإداري تختلف باختلاف طبيعة القطاع. فقد تختلف مصادر الضغوط وأساليب التعامل معها بين القطاعات التشغيلية والخدمية والمعرفية، وهو ما قد يثري الأدبيات ويزيد من قابلية تعميم النموذج.

2. إجراء دراسات مقارنة بين القطاعين العام والخاص: يمكن للبحوث المستقبلية أن تقارن بين أثر الضغوط الإدارية على المرونة التنظيمية والتكيف الإداري في القطاع العام والقطاع الخاص. فطبيعة الهياكل، وسرعة اتخاذ القرار، ودرجة المرونة في السياسات، ومستوى الدعم المؤسسي قد تختلف بين القطاعين، مما يفتح المجال لفهم أعمق لكيفية تأثير البيئة التنظيمية في تحويل الضغوط إلى نتائج إيجابية أو سلبية.

3. دراسة جيل Z بصورة أكثر تفصيلاً: نظرًا لأن تمثيل جيل Z في الدراسة الحالية كان الأقل مقارنة بجيل X وجيل Y، بسبب حداثة دخول هذا الجيل إلى سوق العمل وعدم وصول جزء كبير منه بعد إلى مواقع قيادية أو إشرافية، فإن الباحث يقترح إجراء دراسات مستقبلية تركز على جيل Z تحديدًا. ويمكن لهذه الدراسات أن تستكشف كيفية إدراك هذا الجيل للضغوط الإدارية، ومدى حاجته إلى أنماط مختلفة من الدعم، والتدريب، والتمكين، والمرونة الرقمية.

4. دراسة أجيال مستقبلية مثل جيل Alpha وجيل Beta في ضوء التحولات المتسارعة في سوق العمل والتكنولوجيا، يمكن للباحثين مستقبلًا دراسة الأجيال القادمة، مثل جيل Alpha وجيل Beta، عندما تبدأ في الدخول إلى سوق العمل. ويكتسب هذا المقترح أهمية خاصة لأن هذه الأجيال ستنشأ في بيئات رقمية أكثر تقدمًا، وقد تختلف استجابتها للضغوط الإدارية، وأساليب تعلمها، وتوقعاتها من القيادة والدعم المؤسسي.

5. اختبار متغيرات وسيطة أو معدلة جديدة : تقترح الدراسة اختبار متغيرات وسيطة أو معدلة أخرى في العلاقة بين الضغوط الإدارية والتكيف

الإداري، مثل الذكاء العاطفي، والدعم التنظيمي المدرك، والثقافة التنظيمية، والقيادة الشاملة، والقيادة الرشيدة، والتمكين النفسي، والصلابة النفسية. فقد تساعد هذه المتغيرات في تفسير لماذا تتحول الضغوط لدى بعض القادة إلى دافع للتعلم والتطور، بينما تتحول لدى آخرين إلى مصدر للإرهاق والتراجع.

6. إجراء دراسات طولية: اعتمدت الدراسة الحالية على قياس المتغيرات في إطار زمني محدد، لذلك يقترح الباحث إجراء دراسات طولية تتابع

القادة على مدى زمني أطول، بهدف معرفة كيف تتغير العلاقة بين الضغوط الإدارية والمرونة التنظيمية والتكيف الإداري بمرور الوقت. وقد تساعد الدراسات الطولية في الكشف عما إذا كانت الضغوط المتكررة تبني فعلاً ما يمكن تسميته بمناعة القيادة، أم أنها تتحول إلى إرهاق تنظيمي إذا لم تُدار بطريقة صحيحة.

7. اختبار تصور "نظرية الطبخ في إدارة الضغوط": يقترح الباحث إجراء دراسات مستقبلية لاختبار التصور الذي استنبطه في هذه الدراسة

تحت مسمى "نظرية الطبخ في إدارة الضغوط"، والذي يقوم على أن الضغوط تشبه مكونات الطبخة؛ إذ لا تكفي معرفة وجود المكونات، بل يجب معرفة توقيت استخدامها، وكميتها، وتسلسلها، والبيئة المناسبة لتفاعلها. ويمكن للبحوث المستقبلية أن تختبر هذا التصور من خلال بناء نموذج قياس يفرق بين نوع الضغط، وشدة، وتوقيته، ومدة التعرض له، ومدى ارتباطه بالمرونة التنظيمية والتكيف الإداري. ومن ثم، فإن هذا التصور ينقل النقاش من سؤال: هل الضغوط مفيدة أم ضارة؟ إلى سؤال أكثر عمقاً: كيف تُدار الضغوط؟ ومتى تظهر؟ وبأي مقدار؟ وداخل أي بيئة تنظيمية؟ وبناءً على ذلك، يمكن للبحوث المستقبلية اختبار هذا التصور من خلال بناء نموذج قياس يفرق بين نوع الضغط، وشدة، وتوقيته، ومدة التعرض له، ومستوى المرونة التنظيمية المصاحبة له، ومدى انعكاس ذلك على التكيف الإداري. وقد يسهم اختبار هذا التصور في تطوير فهم أكثر دقة للعلاقة بين الضغوط الإدارية والمرونة التنظيمية والتكيف الإداري في قطاعات وبيئات تنظيمية مختلفة.

8. دراسة الفرق بين الضغط المحفز والضغط المرهق: في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من أن الضغوط لا تكون إيجابية بذاتها، بل يتوقف أثرها

على طريقة إدارتها، يقترح الباحث إجراء دراسات مستقبلية تميز بوضوح بين الضغط المحفز والضغط المرهق. ويمكن أن تركز هذه الدراسات على تحديد الحد الفاصل بين الضغط الذي يدفع القادة إلى التعلم والتكيف، والضغط الذي يؤدي إلى الإرهاق، أو تراجع الأداء، أو ضعف جودة القرار.

9. دراسة دور القيادة الواعية في تحويل الضغوط إلى فرص: تقترح الدراسة إجراء بحوث مستقبلية حول دور القيادة الواعية أو القيادة التكيفية

في تحويل الضغوط الإدارية إلى فرص للتعلم والتحسين. فقد أظهرت نتائج الدراسة أن المرونة التنظيمية تمثل آلية تحويل مهمة بين الضغوط والتكيف، إلا أن دور القائد في تفعيل هذه المرونة يحتاج إلى مزيد من الدراسة، خاصة من حيث مهارات التواصل، وإعادة ترتيب الأولويات، وإدارة فرق العمل تحت الضغط.

10. دراسة العلاقة بين الضغوط الإدارية والصحة النفسية للقادة: رغم تركيز الدراسة الحالية على الأثر الإيجابي المحتمل للضغوط عند إدارتها

بمرونة، إلا أن ذلك لا يلغي الحاجة إلى دراسة آثارها النفسية والصحية. لذلك يقترح الباحث إجراء دراسات مستقبلية تربط بين الضغوط الإدارية، والاحتراق الوظيفي، والرفاه النفسي، والرضا الوظيفي، والصحة النفسية للقادة، مع اختبار ما إذا كانت المرونة التنظيمية تخفف من الآثار السلبية لهذه الضغوط.

11. دراسة أثر التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في إدارة الضغوط: يمكن للبحوث المستقبلية أن تدرس دور التحول الرقمي والذكاء

الاصطناعي في تقليل الضغوط الإدارية أو إعادة توجيهها، خاصة من خلال أتمتة المهام المتكررة، وتحسين جودة البيانات، وتسريع اتخاذ القرار، ودعم التنبؤ بالمخاطر. ويكتسب هذا المقترح أهمية خاصة في ضوء ميل الأجيال الشابة، وبخاصة جيل Z، إلى تبني الحلول الرقمية في التعامل مع الضغوط.

12. دراسة أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الضغوط والتكيف: تقترح الدراسة اختبار دور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط أو معدل في

العلاقة بين الضغوط الإدارية والتكيف الإداري. فقد تكون الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم والتجربة والتواصل المفتوح عاملاً حاسماً في تحويل الضغوط إلى فرص، بينما قد تؤدي الثقافة القائمة على اللوم أو الخوف إلى تحويل الضغوط نفسها إلى مصدر للتراجع والإرهاق.

13. بناء مقياس تطبيقي لمناعة القيادة: في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من أن الضغوط قد تسهم في رفع القدرة على التكيف إذا أُديرت

داخل بيئة مرنة، يقترح الباحث تطوير مقياس علمي لما يمكن تسميته "مناعة القيادة"، بحيث يقيس قدرة القادة على التعامل مع الضغوط، والتعلم منها، والحفاظ على جودة القرار، والعودة إلى التوازن بعد الأزمات. ويمكن اختبار هذا المقياس في قطاعات متعددة للتحقق من صدقه وثباته.

14. دراسة أثر السياسات التنظيمية والدعم المؤسسي بصورة مستقلة: أظهرت نتائج الدراسة أن السياسات التنظيمية والدعم المؤسسي يمثلان

إطاراً مهماً لتجسيد المرونة التنظيمية وتعزيز التكيف الإداري. لذلك يقترح الباحث إجراء دراسات مستقبلية تتناول هذا البعد بصورة مستقلة، من خلال قياس أثر وضوح الصلاحيات، وسرعة اتخاذ القرار، وقابلية الإجراءات للتعديل، وتوافر الدعم الإداري، في تخفيف الضغوط وتحسين التكيف.

الخلاصة يمكن القول أن نتائج الدراسة الحالية قد تفتتح مجالاً واسعاً أمام الباحثين لتطوير هذا المسار البحثي، خاصة من خلال اختبار النموذج في قطاعات أخرى، ودراسة متغيرات وسيطة ومعدلة جديدة، والتركيز على الأجيال الجديدة، وبناء أدوات قياس أكثر دقة لمفاهيم مثل مناعة القيادة، والضغط المنضبط، ونظرية الطبخ في إدارة الضغوط. وتؤكد هذه المقترحات أن العلاقة بين الضغوط الإدارية والمرونة التنظيمية والتكيف الإداري ما زالت مجالاً خصباً للدراسة، خصوصاً في ظل بيئات العمل المتغيرة والمتطلبات القيادية المتزايدة.

5.3. التوصيات:

5.3.1. التوصيات الإجرائية للدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج كمية ونوعية حول أثر الضغوط الإدارية على المرونة التنظيمية والتكيف الإداري، وبناءً على قبول الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية، يوصي الباحث بمجموعة من التوصيات الإجرائية القابلة للتطبيق داخل الشركة محل الدراسة. وقد روعي في صياغة هذه التوصيات أن تكون مرتبطة مباشرة بنتائج الدراسة، وأن تتضمن آليات تنفيذ عملية، وجهات مسؤولة، ومدى زمني مقترح للتطبيق.

الجدول رقم (35) – ملخص التوصيات الاجرائية وآليات التنفيذ

النتيجة التي توصلت إليها الدراسة	التوصية الإجرائية	آلية التنفيذ المقترحة	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	المدى الزمني المقترح
أظهرت النتائج أن الضغوط الإدارية جاءت بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 4.02، وبأهمية نسبية 80.40%.	إعداد إطار مؤسسي واضح لإدارة الضغوط الإدارية داخل بيئة العمل.	تصميم نموذج دوري لقياس مصادر الضغوط الإدارية، وتصنيفها إلى ضغوط محفزة وضغوط مُعيقَة، وربط نتائج القياس بخطة تحسين الأداء القيادي.	الإدارة العليا، الموارد البشرية، إدارات القطاعات التشغيلية	6 أشهر
أثبتت النتائج أن المرونة التنظيمية جاءت بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 4.02، وبأهمية نسبية 80.40%.	تعزيز المرونة التنظيمية باعتبارها آلية رئيسية للتعامل مع الضغوط الإدارية.	مراجعة الإجراءات والسياسات التي تحد من سرعة الاستجابة، وتبسيط قنوات اتخاذ القرار، ومنح القيادات صلاحيات مرنة في المواقف التي تتطلب استجابة سريعة.	الإدارة العليا، إدارة السياسات والإجراءات، الموارد البشرية	سنة أشهر إلى عام

عام	الموارد البشرية، إدارة الأداء، القيادات المباشرة	إدراج مؤشرات خاصة بالتكيف الإداري ضمن تقييم الأداء القيادي، مثل سرعة الاستجابة للتغيرات، جودة القرار تحت الضغط، والقدرة على تعديل أساليب العمل.	المحافظة على مستوى التكيف الإداري المرتفع وتحويله إلى ممارسة مؤسسية مستدامة.	أظهرت النتائج أن التكيف الإداري جاء بمستوى مرتفع جدًا، حيث بلغ المتوسط الحسابي له 4.337، وبأهمية نسبية 86.74%
ثلاثة إلى ستة أشهر	الموارد البشرية، إدارة التدريب والتطوير، القيادات التنفيذية	تنفيذ ورش عمل تطبيقية للقادة حول كيفية تحويل الضغوط اليومية إلى فرص لتحسين الإجراءات، وإعادة ترتيب الأولويات، وتطوير أساليب العمل.	توجيه الضغوط الإدارية القابلة للإدارة نحو تطوير ممارسات أكثر مرونة.	أظهرت معاملات الارتباط وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيًا بين الضغوط الإدارية والمرونة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط $r = 0.41$ عند مستوى دلالة $p < 0.001$
ستة أشهر	الموارد البشرية، إدارة التدريب، الإدارات التشغيلية	إعداد برامج تدريبية حول إدارة الضغوط، واتخاذ القرار في الظروف المعقدة، وإدارة الأولويات، والتواصل الفعال وقت الضغط.	تطوير قدرات القادة على التعامل الواعي مع الضغوط الإدارية دون تحويلها إلى مصدر للإرهاق.	أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الضغوط الإدارية والتكيف الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط $r = 0.38$ عند مستوى دلالة $p < 0.001$
عام	الإدارة العليا، الموارد البشرية، إدارة العمليات	بناء مبادرات تنظيمية تدعم المرونة، مثل فرق العمل المرنة، خطط العمل البديلة، آليات التصعيد السريع، وتحديث الصلاحيات وفق طبيعة المواقف.	التركيز على المرونة التنظيمية بوصفها العامل الأكثر تأثيرًا في تعزيز التكيف الإداري.	أظهرت النتائج أن العلاقة الأقوى كانت بين المرونة التنظيمية والتكيف الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط $r = 0.56$ عند مستوى دلالة $p < 0.001$
ستة أشهر إلى عام	إدارة التدريب والتطوير، الموارد البشرية، الإدارة العليا	تضمين موضوعات المرونة الهيكلية، والاستراتيجية، والتشغيلية، والثقافية ضمن برامج إعداد القادة، مع	جعل المرونة التنظيمية محورًا رئيسيًا في برامج تطوير القيادات.	أظهرت نتائج الانحدار أن المرونة التنظيمية تؤثر إيجابيًا في التكيف الإداري، حيث بلغت Beta $R^2 = 0.558$ ، وبلغت

		تطبيق حالات عملية من واقع الشركة.		0.31، وكانت النتيجة دالة عند $p < 0.001$
عام	الإدارة العليا، إدارة الجودة والتحسين، الموارد البشرية	إنشاء آلية داخلية لمراجعة الضغوط المتكررة وتحليل أسبابها، ثم تحويلها إلى مبادرات تحسين في الإجراءات، والصلاحيات، وتوزيع المهام.	بناء نظام إداري يحول الضغوط من مصدر محتمل للإرهاق إلى مدخل للتكيف والتحسين.	أظهرت نتائج الوساطة أن المرونة التنظيمية تؤدي دورًا وسيطًا جزئيًا في العلاقة بين الضغوط الإدارية والتكيف الإداري، حيث بلغ الأثر غير المباشر 0.155، وأكد اختبار Sobel دلالة الإحصائية.
ستة أشهر	الإدارة العليا، الموارد البشرية، الإدارات المساندة	توفير قنوات دعم واضحة للقادة، تشمل الاستشارات الإدارية، الدعم من الإدارة العليا، وضوح الصلاحيات، وتسهيل الوصول إلى الموارد اللازمة وقت الضغط.	تعزيز الدعم المؤسسي المقدم للقادة أثناء التعامل مع الضغوط الإدارية.	أظهرت النتائج أن السياسات التنظيمية والدعم المؤسسي يمثلان الإطار العملي الذي تتجسد من خلاله المرونة التنظيمية.
ستة أشهر	الموارد البشرية، القيادات المباشرة، إدارة التدريب	اعتماد سياسات موحدة في جوهرها، لكنها مرنة في أساليب تطبيقها، بما يسمح بتنوع طرق التواصل، والتدريب، والتمكين حسب احتياجات الفرق.	عدم تصميم سياسات منفصلة تمامًا لكل جيل، مع التركيز على سياسات مرنة قابلة للتكيف مع الجميع.	أظهرت النتائج الكمية عدم وجود فروق جوهرية بين الأجيال X و Y و Z في مستوى إدراك الضغوط أو المرونة أو التكيف.
ستة أشهر إلى عام	إدارة التدريب والتطوير، الموارد البشرية، القيادات المباشرة	تصميم أنشطة تدريبية متنوعة، تشمل الاستفادة من خبرات جيل X، وتمكين جيل Y في فرق العمل، وتوظيف الحلول الرقمية التي تناسب جيل Z.	مراعاة اختلاف أساليب الاستجابة الجيلية عند تصميم برامج القيادة والتدريب.	كشفت النتائج النوعية عن اختلافات وصفية في أساليب الاستجابة للضغوط بين الأجيال، حيث يميل جيل X إلى الخبرة والاستقرار، ويميل جيل Y إلى التفاعل والتمكين،

				بينما يميل جيل Z إلى الحلول الرقمية.
أوضحت النتائج أن الضغوط لا تكون إيجابية بذاتها، بل يتوقف أثرها على طريقة إدارتها ووجود المرونة التنظيمية والسياسات الداعمة.	نشر ثقافة إدارية متوازنة تميز بين الضغط المنضبط والضغط العشوائي أو المزمّن.	إعداد حملات توعوية داخلية وورش قيادية توضح أن الهدف ليس زيادة الضغوط، بل إدارتها بوعي وتحويلها إلى فرص للتعلم والتحسين.	الإدارة العليا، الموارد البشرية، الاتصال الداخلي	ثلاثة إلى ستة أشهر
بينت الدراسة أن غياب المرونة التنظيمية والسياسات الداعمة قد يحول الضغوط إلى مصدر للإرهاق والتراجع.	وضع آلية إنذار مبكر لرصد الضغوط التي قد تتحول إلى إرهاق تنظيمي.	متابعة مؤشرات مثل زيادة الشكاوى، انخفاض الأداء، تكرار الأخطاء، ارتفاع الغياب، وتأخر القرارات، ثم تحليلها واتخاذ إجراءات تصحيحية.	الموارد البشرية، إدارة الأداء، القيادات المباشرة	سنة أشهر
أكدت النتائج أن المرونة التنظيمية هي العامل الفاصل بين ضغط إداري يرهق المؤسسة وضغط إداري يدفعها إلى التعلم والتكيف والتطور.	اعتماد المرونة التنظيمية كمبدأ إداري أساسي في تطوير السياسات والقيادات.	إدراج المرونة التنظيمية ضمن خطط التطوير الاستراتيجي، وبرامج إعداد القادة، ومراجعة السياسات التشغيلية، ومؤشرات الأداء المؤسسي.	الإدارة العليا، التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية	عام

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام Excel

5.4.الخاتمة:

تناولت هذه الدراسة موضوع أثر الضغوط الإدارية على مرونة القيادة التنظيمية وقدرتها على التكيف الإداري، وذلك بالتطبيق على إحدى شركات قطاع السيارات في المملكة العربية السعودية. وقد انطلقت الدراسة من مشكلة بحثية تتمثل في تزايد الضغوط الإدارية التي يواجهها القادة داخل بيئات العمل الحديثة، وما يترتب عليها من تحديات تتعلق بالقدرة على الاستجابة للتغيرات، والمحافظة على جودة الأداء، وتحقيق التكيف الإداري في ظل بيئة تنظيمية تتسم بالتغير المستمر، وارتفاع متطلبات الأداء، وتعدد الأجيال القيادية داخل المؤسسة. وقد سعت الدراسة إلى تحقيق هدف رئيس يتمثل في تحليل طبيعة الضغوط الإدارية التي يواجهها قادة الشركة محل الدراسة، واستكشاف أثرها على المرونة التنظيمية والتكيف الإداري، مع مراعاة الفروقات الجيلية بين القيادات المنتمية إلى أجيال X و Y و Z. كما هدفت الدراسة إلى تصنيف وتحليل الضغوط الإدارية الأكثر شيوعاً، ودراسة العلاقة التفاعلية بين الضغوط الإدارية والمرونة التنظيمية والتكيف الإداري، وتقييم دور السياسات التنظيمية والدعم المؤسسي في تمكين القادة من التعامل مع الضغوط وتحقيق استدامة الأداء في بيئات العمل الديناميكية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المدعوم بالمنهج المختلط، الذي جمع بين المدخل الكمي والمدخل النوعي. فقد تم استخدام الاستبانة كأداة كمية لقياس متغيرات الدراسة الثلاثة، وهي الضغوط الإدارية، والمرونة التنظيمية، والتكيف الإداري، كما تم استخدام المقابلات شبه المهيكلة كأداة نوعية مساندة لتفسير النتائج الكمية وتعميق فهم الظاهرة محل الدراسة. وقد بلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل الكمي 339 استجابة، في حين تم إجراء مقابلات نوعية مع 20 قائداً ومديراً يمثلون الأجيال المختلفة داخل بيئة العمل. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الضغوط الإدارية جاءت بمستوى مرتفع داخل بيئة الدراسة، حيث عكست استجابات المشاركين إدراكاً واضحاً لحضور الضغوط الإدارية في الواقع التنظيمي.

كما أظهرت النتائج أن المرونة التنظيمية جاءت أيضاً بمستوى مرتفع، وهو ما يشير إلى وجود قدرة تنظيمية على التعامل مع الضغوط وتعديل الإجراءات والاستجابة للمتغيرات. أما التكيف الإداري فقد جاء بمستوى مرتفع جداً، مما يعكس قدرة القيادات محل الدراسة على التعامل مع الضغوط بصورة إيجابية، وتحويلها إلى ممارسات تعزز الاستجابة والتحسين واستدامة الأداء. كما أثبتت النتائج قبول الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية للدراسة إحصائياً؛ إذ أظهرت الضغوط الإدارية أثراً إيجابياً في المرونة التنظيمية والتكيف الإداري، وأظهرت المرونة التنظيمية أثراً أقوى في تفسير التكيف الإداري مقارنة بالضغوط الإدارية وحدها. كما أثبت تحليل الوساطة أن المرونة التنظيمية تؤدي دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين الضغوط الإدارية والتكيف الإداري، بما يعني أن أثر الضغوط لا يتحول تلقائياً إلى تكيف فعال، بل يتعزز عندما تمر هذه الضغوط عبر بيئة تنظيمية مرنة قادرة على استيعابها وتوجيهها. وفيما يتعلق بالبعد الجيلي، أظهرت النتائج الكمية عدم وجود فروق جوهرية بين أجيال X و Y و Z في مستوى إدراك الضغوط الإدارية أو المرونة التنظيمية أو التكيف الإداري.

إلا أن نتائج التحليل النوعي كشفت عن اختلافات وصفية في أساليب الاستجابة للضغوط بين الأجيال، حيث يميل جيل X إلى الاعتماد على الخبرة والاستقرار، ويميل جيل Y إلى التفاعل والتمكين، بينما يظهر جيل Z قابلية أكبر لتبني الحلول الرقمية.

وبذلك، أوضحت الدراسة أن الجيل لا يمثل عاملاً حاسماً في مستوى إدراك المتغيرات، لكنه يظل عاملاً مهماً في فهم طريقة التعامل مع الضغوط داخل البيئة التنظيمية. وفي ضوء هذه النتائج، قدمت الدراسة عدداً من التوصيات الإجرائية، من أبرزها ضرورة بناء إطار مؤسسي واضح لإدارة الضغوط الإدارية، وتعزيز المرونة التنظيمية من خلال تبسيط الإجراءات، وتوضيح الصلاحيات، وتسريع عملية اتخاذ القرار، وتوفير الدعم المؤسسي للقادة عند مواجهة الضغوط. كما أوصت الدراسة بتطوير برامج تدريبية تركز على إدارة الضغوط، واتخاذ القرار في الظروف المعقدة، وبناء القدرة على التكيف، مع مراعاة اختلاف أساليب التعلم والاستجابة بين الأجيال المختلفة. كما أكدت الدراسة أهمية عدم التعامل مع الضغوط باعتبارها إيجابية أو سلبية بذاتها، بل باعتبارها متغيراً يتوقف أثره على طريقة إدارته، ومستوى المرونة التنظيمية، ووجود القيادة الواعية والسياسات الداعمة. وتخلص الدراسة إلى أن الضغوط الإدارية لا ينبغي أن تُفهم بوصفها عاملاً سلبياً مطلقاً، ولا بوصفها عاملاً إيجابياً في ذاتها، بل بوصفها واقعاً إدارياً يتوقف أثره على قدرة المؤسسة على إدارته. فإذا توفرت المرونة التنظيمية، والسياسات الداعمة، والقيادة الواعية، أمكن تحويل الضغوط إلى محفز للتعلم، والتكيف، وتحسين الأداء. أما إذا غابت هذه العوامل، فقد تتحول الضغوط نفسها إلى مصدر للإرهاق والتراجع. ومن ثم، فإن النتيجة المحورية لهذه الدراسة تتمثل في أن المرونة التنظيمية هي العامل الفاصل بين ضغط إداري يرهق المؤسسة، وضغط إداري يدفعها إلى التعلم والتكيف والتطور .

References:

المراجع

المراجع العربية:

1. أقطم، إ.، عايد، أ.، طوقان، د.، سلامة، ب.، عبد الحي، إ. س.، زين، ك.، وشولي، م. م. (2023). العلاقة بين الضغوط والمرونة لدى مرضي وحدات العناية المركزة خلال جائحة كوفيد-19. INQUIRY, 60, 469580231179876. <https://doi.org/10.1177/00469580231179876>
2. سمك، ن. (2024). رؤية نقدية لتقرير مؤشر المرونة العالمي. الأمن القومي والاستراتيجية، 2(3)، 132-137. <https://doi.org/10.21608/nsas.2024.337136>
3. شاهين، أ. ع. م. (2021). الصلابة النفسية ودورها في مواجهة أحداث الحياة الضاغطة لدى طلبة كلية التربية في جامعة إدلب. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 5(44)، 180-200. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.N230521>
4. فكري محمد، ن. م. (2024). ضغوط العمل وأثرها على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على البنوك المصرية. المجلة الدولية للعلوم الإدارية والاقتصادية والمالية، 3(10)، 1-62. <https://doi.org/10.21608/ijaefs.2024.332010.1042>
5. الحوامدة، ث. م. م. (2018). ضغوط العمل وأثرها في التكيف الوظيفي للعاملين: دراسة حالة مستشفى الجامعة الأردنية. مجلة الميثاق للعلوم الاقتصادية والإدارية، 4(2)، 417-453. <https://doi.org/10.35703/1874-004-002-005>
6. مخلوفي، اسعيد. (2022). استراتيجيات التكيف مع ضغوط العمل لدى عينة من مديري التعليم المتوسط بمدينة باتنة. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، 11(2)، 663-685. <https://doi.org/10.37136/2000-011-002-025>
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. فهدود، ه. غ.، وعبد، د. ح. (2024). أثر المرونة الاستراتيجية في تقليل الصراع التنظيمي. مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية، 24(1)، 723-700. <https://doi.org/10.36325/ghjec.v20i1.13648>
9. الشمري، تحرير رجا سعيد، ومسيل، محمود عطا محمد علي، وحديد، مسلم محمد عليوة. (2023). المرونة التنظيمية كمدخل لتطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت: دراسة تحليلية. دراسات تربوية ونفسية: مجلة كلية التربية بالرفاع، 38(126)، 125-167. <https://doi.org/10.21608/sec.2023.319784>
10. 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. <https://doi.org/10.21608/sjrbs.2024.261269.1592>
11. بن عرمة، ن.، ورجم، خ.، وبوخلو، ب. (2023). أثر الاحتراق الوظيفي على الأداء الإبداعي للعاملين. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 9(2)، 116-134. <https://doi.org/10.35393/1730-009-002-007>
12. فاروق، أ. ف. ع. (2025). العادات السبع للنبي محمد ﷺ. القاهرة: دار عين حورس للنشر.

13. الجدعاني، ا. ب. ح. ع. (2024). أثر المرونة التنظيمية على أداء الجامعات السعودية خلال جائحة كورونا: دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة. *المجلة العربية للنشر العلمي*, 7(68)، 140-168.

<https://doi.org/10.36571/ajsp686>

14. مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية. (2016). رؤية المملكة العربية السعودية 2030. حكومة المملكة العربية السعودية.

[/https://www.vision2030.gov.sa](https://www.vision2030.gov.sa)

References

1. Abdolkarimi, M., Sadeghi-Yarandi, M., & Sakari, P. (2024). Investigating the relationship between personality traits of hardiness and perfectionism with stress and psychosomatic symptoms: A cross-sectional study among nurses in Iran. *BMC Psychology*, 12, Article 323. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01832-4>
2. Adriansah, A., Ramli, R., & Ferils, M. (2023). Examining the impact of work stress, work motivation, and work discipline on employee performance at PT. Manakarra Unggul Lestari in Leling Village, Tommo District, Mamuju Regency. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 4(5), 6776-6785. <https://doi.org/10.37385/msej.v4i6.3317>
3. Ahmed, G., & Al 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*, 7(1), 11-27. <https://doi.org/10.15640/jisc.v7n1a2>
4. Albannai, N. A., Raziq, M. M., Malik, M., Scott-Kennel, J., & Igoe, J. (2025). Unraveling the role of digital leadership in developing digital dynamic capabilities for the digital transformation of firms. *Benchmarking: An International Journal*, 32(6), 2250-2275. <https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2023-0756>
5. Al-Fawaz, N. M. M. (2024). The role of flexibility-building techniques in the development of administrative processes and performance management from the perspective of the administrative staff at Tabuk University. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 8(6, Suppl.), 1-17. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.N221023>

6. Alsheeb, M. E., Nasir, B. B. M., & Awae, F. (2022). Administrative leadership in Islam. *International Journal of Health Sciences*, 6(S1), 2560–2568.
<https://doi.org/10.53730/ijhs.v6nS1.5290>
7. Alsomaidae, M. M. (2023). The effect of workplace stress on employee engagement, the mediation role of leadership style. *American Journal of Economics and Business Innovation*, 2(2), 74–85. <https://doi.org/10.54536/ajebi.v2i2.1690>
8. Ameen, M. A. (2017). Administrative leadership and its impact on worker performance: An applied research in the Iraqi Ministry of Education. *Al-Qadisiyah Journal for Administrative and Economic Sciences*, 19(3), 201–218.
9. Amiri, H., Ghorbani Mohammadabadi, F., Mousavi Nasab, S. M. H., Baradaran Arani, A., Fallahzadeh Vadeghani, O., Lameei, M., Hemmati Abed, F., & Shamsi Nezhad, M. (2023). 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*, 15(Suppl. 2), S346–S351.
<https://doi.org/10.1037/tra0001350>
10. Antonopoulou, H. (2023). Evolutionary features of personality research and leadership traits: A comprehensive analysis. *Technium Business and Management*, 6(1), 58–69. <https://doi.org/10.47577/business.v6i.9717>
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.
<https://doi.org/10.35516/hum.v50i5.914>
12. Barnett, J. H. (2024). Unleashing teacher leadership: A toolkit for ensuring effective instruction in every classroom. ASCD. <https://www.ascd.org/books/unleashing-teacher-leadership>
13. Bruce, P., Bruce, C., Hrymak, V., Hickey, N., & Mannix McNamara, P. (2022). Staff stress and interpersonal conflict in secondary schools: Implications for school leadership. *Societies*, 12(6), Article 186. <https://doi.org/10.3390/soc12060186>
14. Cahyono, A. S., Tuhuteru, L., Julina, S., Suherlan, S., & Ausat, A. M. A. (2023). Building a generation of qualified leaders: Leadership education strategies in

schools. *Journal on Education*, 5(4), 12974–12979.
<https://jonedu.org/index.php/joe/article/view/2289>

15. 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>
16. 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.ijdrr.2023.104235>
17. Chen, B., Wang, L., Li, B., & Liu, W. (2022). Work stress, mental health, and employee performance. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 1006580. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1006580>
18. Chiwisa, C. C., & Mpundu, M. (2024). Multigenerational workforce and organizational performance: A convergent analysis. *International Journal of Academe and Industry Research*, 5(4), 23–52. <https://doi.org/10.53378/ijair.353107>
19. Cooper, A. L., Leslie, G. D., & Brown, J. A. (2022). Defining the influence of external factors on nurse resilience. *International Journal of Mental Health Nursing*, 31(6), 1523–1533. <https://doi.org/10.1111/inm.13059>
20. 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>
21. Dietz, C., & Scheel, T. (2017). Leadership and presenteeism among scientific staff: The role of accumulation of work and time pressure. *Frontiers in Psychology*, 8, Article 1885. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01885>
22. Djalante, R., Lassa, J., Setiamarga, D., Sudjatma, A., Indrawan, M., Haryanto, B., Mahfud, C., Sinapoy, M. S., Djalante, S., Rafliana, I., Gunawan, L. A., Surtiari, G. A. K., & Warsilah, H. (2020). Review and analysis of current responses to

- COVID-19 in Indonesia: Period of January to March 2020. *Progress in Disaster Science*, 6, Article 100091. <https://doi.org/10.1016/j.pdisas.2020.100091>
23. Farhoud, H. G., & Abd, D. H. (2024). The effect of strategic flexibility in reducing organizational conflict. *Al-Ghary Journal of Economic and Administrative Sciences*, 20(1), 700–723. <https://doi.org/10.36325/ghjec.v20i1.13648>
 24. Fofana, F., Bazeley, P., & Regnault, A. (2020). Applying mixed methods design to test saturation for qualitative data in health outcomes research. *PLOS ONE*, 15(6), Article e0234898. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0234898>
 25. 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>
 26. Ibrahim, E. S. (2018). Administrative and educational leadership and its impact on job satisfaction: Applied study at Picardy Jules Verne, a French university, as a model. *Iraqi Administrative Sciences Journal*, 2(3).
 27. Ihsan, R., & Ritonga, I. (2022). The relevance of Prophet Muhammad's leadership as a modern leadership role model. *Jurnal EL-RIYASAH*, 13(2), 1–17. <https://doi.org/10.24014/jel.v13i2.18117>
 28. Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational Researcher*, 33(7), 14–26. <https://doi.org/10.3102/0013189X033007014>
 29. Joiner, W. B., & Josephs, S. A. (2007). *Leadership agility: Five levels of mastery for anticipating and initiating change*. Jossey-Bass.
 30. Katsaros, K. K. (2024). Gen Z employee adaptive performance: The role of inclusive leadership and workplace happiness. *Administrative Sciences*, 14(8), Article 163. <https://doi.org/10.3390/admsci14080163>
 31. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2023). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations* (7th ed.). Wiley.
 32. 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>

33. 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>
34. 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>
35. Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications. <https://edge.sagepub.com/northouse9e>
36. Oganisjana, K., Shipsey, M., Gawendri de Silva, C. T., & Pai, M. P. (2023). Factors that impact adaptability of companies to changing circumstances with minimal destructive effect during crises. In N. C. Callaos, E. Gaile-Sarkane, S. Hashimoto, N. Lace, B. Sánchez, & M. Savoie (Eds.), *Proceedings of the 27th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics (WMSCI 2023)* (pp. 405–411). International Institute of Informatics and Systemics. <https://doi.org/10.54808/WMSCI2023.01.405>
37. Pusenius, K. (2019). *Agile mindset in the workplace: Moving towards organizational agility* [Thesis, Turku University of Applied Sciences]. Theseus. <https://www.theseus.fi/handle/10024/261549>
38. Rachmad, Y. E. (2022). *Adaptive Leadership Theory*. Albacete Cuchillo Publicaciones Internacionales. <https://doi.org/10.17605/osf.io/s8x7r>
osf.io/2osf.io/2academia.edu/2
39. Rajuskar, C. (2023). Stress management amongst industrial employee. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 5(3), 1–10. <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2023.v05i03.2979>

40. 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>
41. Riyadi, S., Helmita, Sumerli A., C. H., & Anggoro, Y. (2024). The effect of change management on organizational adaptability in the age of technology. *Maneggio*, 1(5), 85–97. <https://doi.org/10.62872/7dn4vx41>
42. Sain, Z. H., Eko, G., & Lawal, U. S. (2025). Balancing rationality and uncertainty: A contingency theory perspective on organizational adaptation. *International Journal of Education, Management, and Technology*, 3(1), 288–307. <https://doi.org/10.58578/ijemt.v3i1.5001>
43. Shwetha, T. A., Ghosh, N., Behera, L., & Koti, K. (2024). Emotional intelligence and inspirational leadership: Fostering resilience in high-performance teams. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(5), 7009–7018. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i5.4085>
44. 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>
45. 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>
46. 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>
47. Trama, S., & Singh, T. (2019). Positive and negative effects of stress: A paradox. *International Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 6(6), 423–430. <https://www.jetir.org/papers/JETIR1907661.pdf>
48. 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>

49. Viterouli, M., Belias, D., Koustelios, A., & Tsigilis, N. (2024). 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>
50. 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>
51. 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>
52. Zare, R., Alipour, F., Rostami, M., & Zare, F. (2024). Managerial stressors and psychological outcomes among organizational leaders: An empirical assessment. *Heliyon*, 10(e40226). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e40226>

الملاحق:

الاستبانة الكمية :

استبانة بحثية

Research Questionnaire

أثر الضغوط الإدارية على مرونة القيادة التنظيمية وقدرتها على التكيف الإداري

دراسة ميدانية في إحدى شركات قطاع السيارات في المملكة العربية السعودية

The Impact of Managerial Stress on Organizational Leadership Resilience and Adaptability A

Field Study in One of the Automotive Sector Companies in KSA

إعداد الباحث :أحمد فاروق علي محمد

Prepared by: Ahmed Farouk Aly Mohamed

عزيزي المشارك، تتضمن هذه الاستبانة (33) سؤال موزعة على ثلاثة محاور رئيسة، وتهدف إلى دراسة أثر الضغوط الإدارية على مرونة القيادة التنظيمية وقدرتها على التكيف الإداري في بيئة العمل. لن يستغرق تعبئة الاستبانة وقتاً طويلاً، إذ يُقدَّر متوسط الزمن اللازم للإجابة على جميع العبارات بنحو 10 دقائق فقط. نأمل منك الإجابة على جميع البنود بموضوعية وشفافية، علماً بأن جميع المعلومات المقدمة ستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

Dear Participant,

This questionnaire consists of (33) statements distributed across three main dimensions. It aims to examine the impact of administrative pressure on organizational leadership flexibility and adaptive capacity in the workplace. Completing the questionnaire will not take much time — the estimated average time required to answer all items is approximately 10 minutes. We kindly ask you to respond to all items honestly and objectively. Please note that all information you provide will be treated with strict confidentiality and will be used solely for academic research purposes.

يرجى تحديد مستوى موافقتك على العبارات التالية وفق مقياس ليكرت الخماسي

Please indicate your level of agreement with each statement using a 5-point Likert scale:

1=Strongly Disagree,

2=Disagree,

3=Neutral,

4=Agree,

5=Strongly Agree.

البيانات العامة – Demographic Information

سنة الميلاد / Year of Birth: _____

الجنس / Gender: ☐ ذكر Male ☐ أنثى Female

المؤهل العلمي / Education Level: ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا ☐ دكتوراه

سنوات الخبرة / Years of Experience: ☐ أقل من 3 ☐ 3-5 ☐ 6-10 ☐ 11-15 ☐ أكثر من 15

المستوى الإداري / Managerial Level: ☐ عليا ☐ متوسطة ☐ تنفيذية ☐ إشرافي

القطاع أو الإدارة / Department: _____

الجيل الذي تنتمي إليه:

☐ جيل X (1965–1980) ☐ جيل Y (1981–1996) ☐ جيل Z (1997–2012)

Generation group:

☐ Generation X (1965–1980) ☐ Generation Y / Millennials (1981–1996) ☐ Generation Z (1997–2012)

المتغير المستقل – الضغوط الإدارية:

أبعاد المتغير وفقاً لنموذج الدراسة:

- ضغوط العمل (Workload Pressure)
- ضغوط العلاقات التنظيمية (Relational Pressure)
- ضغوط عبء المهام (Task Burden Pressure)
- ضغوط القرارات (Decision Pressure)

أولاً – ضغوط العمل (Workload Pressure)

1. أتحمل مهامًا ومسؤوليات تتجاوز الوقت والموارد المتاحة لإنجازها.

1. I handle tasks and responsibilities that exceed the available time and resources for completion.

2. كثافة الأعمال اليومية تؤثر على قدرتي في التركيز واتخاذ القرارات بهدوء.

2. The daily workload affects my ability to concentrate and make calm decisions.

3. تكرار المهام والمواعيد النهائية القصيرة يسبب لي شعورًا دائمًا بالضغط.

3. Frequent tasks and short deadlines cause a constant feeling of pressure.

4. تساعدني الضغوط الإدارية المعتدلة على تحسين أدائي واتخاذ قرارات أسرع.

4. Moderate Managerial pressure helps me improve my performance and make faster decisions.

5. أعتبر مواجهة الضغوط فرصة لاكتساب مهارات قيادية جديدة.

5. I consider facing pressures as an opportunity to acquire new leadership skills.

ثانياً: ضغوط العلاقات التنظيمية (Relational Pressure)

6. ضعف التواصل بين الإدارات المختلفة يؤدي إلى زيادة التوتر في بيئة العمل.

6. Poor communication between departments increases tension in the workplace.

7. أواجه صعوبة في التعبير عن آرائي بحرية أمام رؤسائي.

7. I find it difficult to express my opinions freely to my supervisors.

8. الاختلافات الجيلية X ، Y ، Z بين أعضاء الفريق تسبب أحياناً صعوبات في التعاون.

8. Generational differences (X, Y, Z) among team members sometimes cause collaboration difficulties.

ثالثاً: ضغوط عبء المهام (Task Burden Pressure)

9. كثرة التقارير والاجتماعات تستهلك وقتي وتزيد من الضغوط المهنية.

9. Frequent reports and meetings consume my time and increase pressure.

10. المهام المفاجئة أو غير المتوقعة تُربك التخطيط المسبق وتزيد الضغط اليومي.

10. Unexpected or sudden tasks disrupt prior planning and increase daily pressure.

رابعاً: ضغوط القرارات (Decision Pressure)

11. تضارب التوجيهات الإدارية يزيد من صعوبة اتخاذ القرار المناسب.

11. Conflicting managerial directives makes it harder to reach the right decision.

12. ضيق الوقت المتاح لاتخاذ القرارات المهمة يسبب لي توتراً مستمراً.

12. Limited time to make important decisions causes ongoing tension.

13. أتحمل مسؤولية نتائج قرارات تتأثر بعوامل خارجة عن نطاق سيطرتي.

13. I am held accountable for decision outcomes influenced by factors beyond my control.

المتغير الوسيط: المرونة التنظيمية (Organizational Flexibility)

أبعاد المتغير وفقاً لنموذج الدراسة:

- المرونة الهيكلية (Structural Flexibility)
- المرونة الاستراتيجية (Strategic Flexibility)
- المرونة التشغيلية (Operational Flexibility)
- المرونة الثقافية (Cultural Flexibility – Generational Diversity)

أولاً: المرونة الهيكلية (Structural Flexibility)

14. الهيكل التنظيمي في إدارتي يسمح بإعادة توزيع الأدوار بسرعة عند مواجهة ضغوط العمل.

14. The organizational structure in my department allows for quick redistribution of roles when facing work pressures.

15. تتوافر صلاحيات كافية للمديرين لاتخاذ قرارات فورية عند الأزمات دون الحاجة لتصعيد إداري مطول.

15. Managers have sufficient authority to make immediate decisions during crises without lengthy escalations.

16. تسهم المرونة في الهيكل الإداري في تقليل أثر الضغوط الناتجة عن الإجراءات البيروقراطية.

16. Structural flexibility helps reduce the impact of pressures caused by bureaucratic procedures.

ثانياً: المرونة الاستراتيجية (Strategic Flexibility)

17. يتم تعديل الخطط والأهداف بسرعة بما يتناسب مع حجم الضغوط والتغيرات التنظيمية.

17. Plans and objectives are quickly adjusted in response to pressures and organizational changes.

18. تُعيد الإدارة توجيه الموارد لتلبية المتطلبات الجديدة الناتجة عن ضغوط العمل أو السوق.

18. Management reallocates resources to meet new demands arising from work or market pressures.

19. تشجع الإدارة على تبني مبادرات جديدة من القيادات كوسيلة للتكيف مع الضغوط المتغيرة.

19. Management encourages leaders to adopt new initiatives as a way to adapt to changing pressures

ثالثًا: المرونة التشغيلية (Operational Flexibility)

20. يتم تعديل الإجراءات التشغيلية بسرعة عند ظهور ضغوط مفاجئة أو مواقف طارئة.

20. Operational procedures are promptly adjusted when unexpected pressures or emergencies arise.

21. تمتلك الإدارة خططاً تشغيلية بديلة تمكنها من الاستمرار رغم الضغوط.

21. The management has alternative operational plans that enable continuity despite pressures.

رابعًا: المرونة الثقافية (Cultural Flexibility – Generational Diversity)

22. تتقبل بيئة العمل اختلاف أساليب التفكير بين الأجيال (X, Y, Z) وتعتبرها مصدرًا للإثراء لا للصراع.

22. The workplace embraces generational differences (X, Y, Z) and views them as a source of enrichment rather than conflict.

23. ينجح القادة في تعديل أسلوب التواصل والتحفيز بما يتلاءم مع الفروق الجيلية في فرقهم.

23. Leaders successfully adjust their communication and motivation styles to align with generational differences within their teams.

المتغير التابع: القدرة على التكيف الإداري (Adaptive Administrative Capacity)

أبعاد المتغير وفقاً لنموذج الدراسة:

- القدرة على التغيير (Change Capability)

- التكيف مع المتغيرات البيئية (Environmental Adaptation)
- تحسين الأداء الإداري (Managerial Performance Improvement)
- الاستجابة الفعالة للأزمات (Effective Crisis Response)

أولاً: القدرة على التغيير (Change Capability)

24. أتعامل بإيجابية مع أي تغييرات تنظيمية جديدة وأعتبرها فرصة للتطوير.

24. I deal positively with new organizational changes and consider them an opportunity for development.

25. أساعد فريقتي على تقبل التغيير دون مقاومة أو تردد.

25. I help my team accept change without resistance or hesitation.

26. أشارك بفاعلية في تطوير السياسات والإجراءات الإدارية عند حدوث تغييرات كبرى.

26. I actively participate in developing administrative policies and procedures during major changes.

ثانياً: التكيف مع المتغيرات البيئية (Environmental Adaptation)

27. أتابع المستجدات في السوق والبيئة الخارجية لتعديل خطط العمل وفقها.

27. I monitor market and external environment changes to adjust work plans accordingly.

28. أتكيف بسرعة مع الأدوات والتقنيات الرقمية الجديدة في العمل.

28. I quickly adapt to new digital tools and technologies at work.

29. أستفيد من التجارب السابقة للمؤسسات الأخرى لتطوير استراتيجيات التكيف في إدارتي.

29. I learn from the experiences of other organizations to develop adaptation strategies within my department.

ثالثاً: تحسين الأداء الإداري (Managerial Performance Improvement)

30. أراجع نتائج العمل بانتظام وأتخذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء.

30. I regularly review work results and take corrective actions to improve performance.

31. أعمل على تطوير كفاءة العمليات الداخلية لزيادة الإنتاجية وتقليل الأخطاء.

31. I work on improving internal process efficiency to enhance productivity and reduce errors.

رابعاً: الاستجابة الفعالة للأزمات (Effective Crisis Response)

32. أتعامل بهدوء وموضوعية مع الأزمات المفاجئة لضمان استمرار الأداء الإداري.

32. I remain calm and objective when handling sudden crises to ensure administrative continuity.

33. أضع خطط طوارئ استباقية للتعامل مع المواقف غير المتوقعة.

33. I develop proactive contingency plans to handle unexpected situations.

أسئلة المقابلات النوعية – Qualitative Interview Questions

أولاً: الضغوط الإدارية (Managerial Pressure)

تهدف هذه الأسئلة إلى فهم طبيعة الضغوط التي يتعرض لها القادة، ومصادرها، وكيف تؤثر على سلوكهم القيادي.

1. ما أبرز أنواع الضغوط الإدارية التي تواجهها في عملك اليومي كقائد؟

1. What are the main types of Managerial pressures you face in your daily work as a leader?

2. كيف تؤثر هذه الضغوط على طريقة إدارتك للمهام أو اتخاذ القرارات؟

2. How do these pressures influence your management style or decision-making process?

3. ما العوامل التنظيمية أو الثقافية التي تزيد من حدة هذه الضغوط أو تخففها؟

3. What organizational or cultural factors intensify or reduce these pressures?

4. هل ترى اختلافًا بين الأجيال (X, Y, Z) في كيفية التعامل مع الضغوط الإدارية؟ صف ذلك.

4. Do you notice differences among generations (X, Y, Z) in handling Managerial pressures? Please describe.

ثانيًا: المرونة التنظيمية (Organizational Flexibility)

تهدف هذه الأسئلة إلى استكشاف كيف تُسهم المرونة في التكيف مع الضغوط، ودور الأجيال في تطويرها.

5. في رأيك، كيف تساعد المرونة التنظيمية في التعامل مع الضغوط الإدارية؟

5. In your opinion, how does organizational flexibility help in dealing with Managerial pressures?

6. كيف تصف مستوى المرونة في هيكل منظمتك أو في إدارتك؟

6. How would you describe the level of flexibility in your department's structure or overall organization?

7. هل تشجع الإدارة العليا على تعديل الخطط أو تفويض الصلاحيات عند مواجهة ضغوط أو أزمات؟

7. Does top management encourage revising plans or delegating authority when facing pressures or crises?

8. كيف تؤثر الفروقات الجيلية داخل الفريق على درجة المرونة التنظيمية؟

8. How do generational differences within the team affect the level of organizational flexibility?

ثالثًا: القدرة على التكيف الإداري (Adaptive Administrative Capacity)

تهدف هذه الأسئلة إلى معرفة كيف يترجم القادة الضغوط والمرونة إلى أداء إداري متكيف وفعال.

9. ما الاستراتيجيات التي تستخدمها شخصيًا للتكيف مع الضغوط التنظيمية المتكررة؟

9. What personal strategies do you use to adapt to recurring organizational pressures?

10. كيف تُحوّل أنت أو إدارتك المواقف الضاغطة إلى فرص لتحسين الأداء الإداري؟

10. How do you or your department transform stressful situations into opportunities for improving administrative performance?

11. برأيك، ما العوامل التي تُعزز قدرة القائد على التكيف مع الأزمات المفاجئة؟

11. In your view, what factors enhance a leader's ability to adapt to sudden crises?

12. هل يمكن القول إن التعامل مع الضغوط الإدارية ساهم في تطوير مهاراتك القيادية؟ وضح كيف.

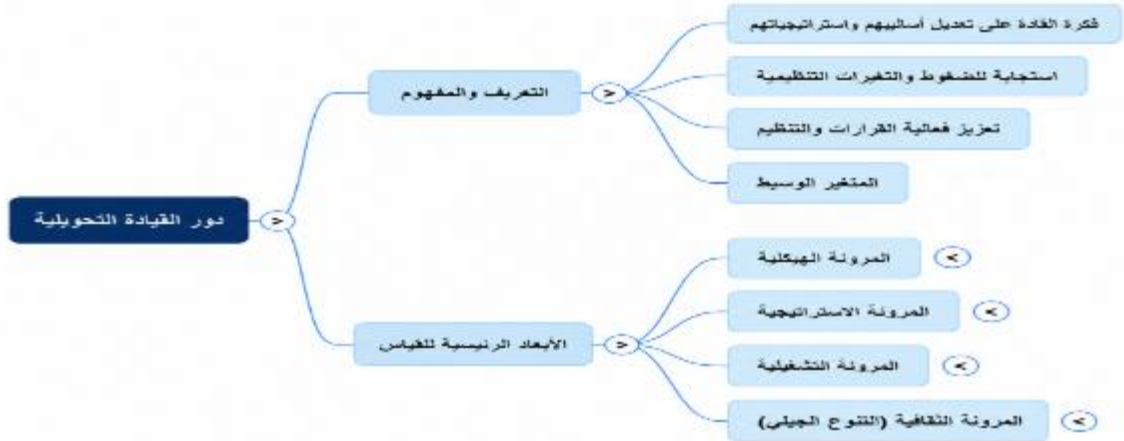
12. Would you say that dealing with administrative pressures has contributed to developing your leadership skills? How?

الشكل رقم (4) - تعريف المتغير المستقل و أبعاده



الشكل من إعداد الباحث باستخدام برنامج أحد أدوات الذكاء الاصطناعي

الشكل رقم (5) - المتغير الوسيط وأبعاده



الشكل من إعداد الباحث باستخدام برنامج أحد أدوات الذكاء الاصطناعي

الشكل رقم (6) – المتغير التابع وأبعاده



الشكل من إعداد الباحث باستخدام برنامج أحد أدوات الذكاء الاصطناعي

الشكل رقم (8) – بنود الاستبانة

المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغير المستقل
القدرة على التكيف الإداري	المرونة التنظيمية	الضغوط الإدارية
الأبعاد الفرعية القدرة على التغيير = التكيف مع المتغيرات البيئية = تحسين الأداء الإداري = الاستجابة الفعالة للأزمات	الأبعاد الفرعية المرونة الهيكلية = المرونة الاستراتيجية = المرونة التشغيلية = المرونة الثقافية	الأبعاد الفرعية ضغوط العمل = ضغوط العلاقات التنظيمية = ضغوط عبء المهام = ضغوط القرارات
الدور في النموذج: النتيجة النهائية	الدور في النموذج: قناة التأثير	الدور في النموذج: مصدر التأثير
عدد البنود: 10	عدد البنود: 10	عدد البنود: 13
إجمالي البنود: 33 بنوداً		

الشكل من إعداد الباحث-باستخدام Excel

الجدول رقم (4) - مقارنة للدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل (الضغط الإداري)

الباحث/السنة	أهداف الدراسة	المنهج والعينة	أهم النتائج	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
(Kring et al., 2024)	دراسة العلاقة بين الضغوط النفسية وجودة الحياة من منظور "إعادة بناء السرد" كآلية تكيف نفسي.	منهج مختلط، مقابلات واستبيانات، 150 مشاركاً من خلفيات مجتمعية متنوعة.	القدرة على إعادة صياغة الأحداث الضاغطة ارتبطت بزيادة المرونة النفسية وجودة الحياة.	تتفق مع الدراسة الحالية في أن الضغوط ليست ثابتة الأثر بل يعاد تشكيلها إدراكياً.	ركزت على إعادة السرد الفردي ولم تتناول بيئة المؤسسة أو القيادة كعامل لإعادة بناء الإدراك الجماعي.
(Bani Mostafa, 2023)	قياس الضغوط النفسية للعاملين في القطاع الصحي أثناء جائحة كورونا، وتحليل الصلابة النفسية كعامل وقائي.	استبيانات معيارية، 180 طبيباً وممرضاً بالأردن.	الصلابة النفسية خففت من أثر الضغوط، وكان العاملون في الطوارئ أكثر تأثراً.	تدعم الفكرة بأن المرونة النفسية تقلل الأثر السلبي للضغوط.	تناولت السمات الفردية، مثل الصلابة النفسية، ولم تناقش دور القيادة أو التكيف المؤسسي.
(Tamdjidi, 2023)	دراسة أثر القيادة التشاركية في تعزيز المرونة النفسية تحت الضغط.	استبيانات كمية، 127 موظفاً في شركات خدمات متعددة الجنسيات .	القيادة التشاركية عززت المرونة النفسية وخفضت تأثير الضغوط على الأداء.	تتصل مع الدراسة الحالية في أن القيادة قد توجه أثر الضغوط.	لم تدمج مفهوم المرونة التنظيمية أو التنوع الجيلي في تفسير التفاعل بين الضغوط والقيادة.
(Adriansah et al., 2023)	تحليل أثر ضغوط العمل والدافعية والانضباط على الأداء في بيئة صناعية.	استبيانات كمية، 60 موظفاً في مصنع PT XYZ بإندونيسيا.	ضغوط العمل أثرت سلباً على الأداء والدافعية والانضباط قللاً من هذا الأثر دون إلغائه.	تسلط الضوء على أن الضغوط تؤثر على الأداء الشخصي.	اقتصرت على عوامل فردية مثل الدافعية والانضباط، ولم تدمج دور القيادة أو استراتيجيات التكيف المؤسسي.
(Xu & Wang, 2023)	دراسة الضغوط الأكاديمية، الإدارية	استبيانات معيارية، 400 أستاذ جامعي غير	الضغوط الإدارية كانت الأكثر تأثيراً سلبياً، والإرهاق	تبرز محورية أن الضغوط الإدارية هي الأكثر تأثيراً	لم تبحث كيفية إعادة توجيه الضغوط عبر

والتدريبية والبحثية، وتأثيرها على رضا الأساتذة وجودة حياتهم في الصين.	مثبت بالصين، تحليل SEM.	العاطفي وسيط رئيسي لأنخفاض الرضا.	على الرضا والأداء.	دور القيادة كمتغير مؤثر.	
دراسة القيادة التشاركية العاطفية في تقليل الضغوط وتحسين الأداء.	استبيانات معيارية، موظفون في شركات خدمات متعددة الجنسيات.	القيادة العاطفية قللت التوتر وحسنت الأداء الفردية.	تدعم فكرة القيادة كعامل مؤثر على استجابة الموظف للضغوط.	لم تتناول الأبعاد الاستراتيجية أو التنظيمية الأوسع للقيادة في بيئة متعددة الأجيال.	2 - (Tamdjidi, 2023)
تحليل أثر الصلابة النفسية والكمالية على استجابات العاملين في التمريض تجاه الضغوط.	استبيانات معيارية، 175 ممرضة من إيران، تحليل متعدد المتغيرات.	الصلابة النفسية قللت أثر الضغوط، بينما الكمالية المرضية زادت حدة الأعراض النفسية.	تتشارك مع الدراسة الحالية في التأكيد على أن استجابة الأفراد للضغط تختلف بحسب خصائص داخلية.	ركزت على السمات النفسية، ولم تتناول السياق المؤسسي أو القيادة كوسيط داعم.	(Dehkordi & Fathabadi, 2017)
تقييم فعالية تدريب ACT موجز على مستوى المنظمة لتعزيز المرونة النفسية وقياس أثرها على الإجهاد والإرهاق والأداء.	منهج تدخل ميداني وإحصائي، تدريب مستنير بـ ACT موجز، نصف يوم.	زيادة ذات دلالة إحصائية في المرونة النفسية ارتبطت بتحسن مرونة الإجهاد، وانخفاض الإنهاك، وزيادة الإنجاز الشخصي.	الربط النظري واضح؛ فكلاهما يتناول العلاقة بين الضغوط والمرونة، ودور الموارد الفردية أو القيادية في تنظيم الاستجابة للضغط.	الدراسة المرجعية تركز على المستوى الفردي والتدخل التدريبي، بينما الدراسة الحالية تنتقل إلى مستوى القيادة والتنظيم وبناء نموذج تفسيري للعلاقة بين الضغوط والمرونة والتكيف الإداري.	(Rob Archer et al., 2024)
التعرف على أثر المرونة التنظيمية بأبعادها على أداء الجامعات	المنهج الوصفي التحليلي، أداة الدراسة الاستبانة، مجتمع الدراسة	درجة توفر المرونة التنظيمية كانت مرتفعة جداً بنسبة 87.2%، ومستوى	تتناول المرونة التنظيمية كعامل مؤثر في قدرة المؤسسات على	تدرس المرونة التنظيمية كمؤثر مستقل مؤثر في الأداء، بينما الدراسة الحالية توظف	(Aljadaani, 2024)

السعودية خلال جائحة كورونا، وتحديد درجة توفر المرونة ومستوى الأداء في جامعة الملك عبد العزيز.	588 من القيادات الأكاديمية والإدارية، والعينة 212 قياديًا.	أداء الجامعة مرتفع جدًا بنسبة 87%. كما ظهر أثر دال إحصائيًا لبعض أبعاد المرونة، ولا توجد فروق تعزى للخصائص الديموغرافية.	التعامل مع الأزمات، وتشارك مع الدراسة الحالية في إبراز دور المرونة التنظيمية وعلاقتها بالأداء.	مرونة القيادة التنظيمية كمتغير وسيط بين الضغوط الإدارية والتكيف الإداري، مع التركيز على قطاع السيارات والتنوع الجيلي.
---	--	--	--	---

المصدر: الشكل من إعداد الباحث - من خلال برنامج Excel

الجدول رقم (5) - مقارنة للدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير الوسيط (مرونة القيادة التنظيمية)

الباحث / السنة	أهداف الدراسة	المنهج والعينة	أهم النتائج	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
Cedergren & Hassel, 2024	تحليل بناء القدرة التكيفية التنظيمية في مؤسسات القطاع العام خلال الأزمات ودور القيادة المرنة في تعزيز الاستجابة.	منهج نوعي - مقابلات معمقة مع 42 قائدًا في مؤسسة حكومية كبرى بالسويد.	القيادة المرنة والهيكل اللامركزي عززا سرعة اتخاذ القرار، ووعي القادة بالأصول حسن تخصيص الموارد ورفع الجاهزية المؤسسية.	تتفق مع الدراسة الحالية في اعتبار القيادة التكيفية الوسيط بين الضغوط والقدرة على التكيف.	ركزت على القطاع العام السويدي ولم تتناول الضغوط الإدارية اليومية أو التنوع الجيلي في المؤسسات التجارية.
Wang & Duan, 2024	دراسة أثر التنوع الجيلي على الإبداع المؤسسي ودور القيادة المشتركة في احتواء الاختلافات وتعزيز العمل الجماعي.	استبيانات وتحليل مسار - 270 مشاركًا من فرق عمل تقنية في الصين.	القيادة المشتركة خففت من الصراعات الجيلية وحولت الاختلافات إلى فرص للإبداع والعمل الجماعي.	تدعم الدراسة الحالية في دمج البعد الجيلي مع القيادة التكيفية لتحقيق التكيف الإداري وتحويل الضغوط إلى محفزات.	ركزت على القيادة المشتركة في فرق عمل محدودة ولم تتناول الأطر الاستراتيجية للمرونة المؤسسية.

Chiwisa & Mpundu, 2024	تحليل تأثير التنوع الجيلي في بيئة العمل الصناعية ودور القيادة المرنة في تعزيز الأداء المؤسسي.	منهج مختلط – 210 موظفًا من شركات صناعية في زامبيا ومالاوي (مقابلات واستبيانات).	القيادة المرنة عززت التعاون بين الأجيال ورفعت الأداء الوظيفي، وخففت من التوترات الناتجة عن الاختلافات الجيلية.	تشارك مع الدراسة الحالية في اعتبار القيادة التكيفية أداة لاحتواء الضغوط الجيلية وتحويلها لفرص تكيف.	اقتصرت على تحليل الأداء ولم تتناول التفاعل بين الضغوط الإدارية والقدرة المؤسسية على التكيف.
Farhoud & Abd, 2024	دراسة أثر المرونة الاستراتيجية في تقليل الصراعات التنظيمية وتحسين التماسك الداخلي.	استبيانات كمية – 160 موظفًا في شركات صناعية عراقية.	المرونة الاستراتيجية، خاصة الاستباقية، ساعدت في تقليل النزاعات وتحسين بيئة العمل.	تتفق مع الدراسة الحالية في أن القيادة المرنة تُعد أداة لتحويل الضغوط إلى فرص للتكيف والتطوير.	تناولت المرونة الاستراتيجية دون دمج مفهوم القيادة التكيفية أو البعد الجيلي في النموذج التحليلي.
Al-Fawaz, 2024	تحليل أثر تقنيات المرونة المؤسسية في تطوير العمليات الإدارية ودور القيادة في تفعيلها.	استبيانات كمية – 132 موظفًا إداريًا في جامعة تبوك.	تطبيق تقنيات المرونة بدعم من القيادة المرنة أدى لتحسين الأداء الإداري واستيعاب الضغوط.	تعزز الدراسة الحالية في اعتبار القيادة التكيفية محركًا رئيسيًا لتفعيل المرونة المؤسسية.	ركزت على السياق الأكاديمي دون معالجة الضغوط الإدارية أو التنوع الجيلي.
Saraswathi et al., 2023	دراسة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية (التكيفية والاستباقية) والمرونة المؤسسية.	استبيانات وتحليل SEM – 152 موظفًا في شركات صناعية وتكنولوجية هندية.	القيادة التكيفية والاستباقية رفعت جاهزية المؤسسات وساعدت في الحفاظ على الأداء تحت الضغط.	تتقاطع مع الدراسة الحالية في دور القيادة المرنة في تحويل الضغط لمسار تكيفي.	لم تتناول الضغوط الإدارية بوصفها متغيرًا مستقلًا أو تأثير الأبعاد الجيلية.
Djalante et al., 2023	بناء القدرة التكيفية المؤسسية في مؤسسات القطاع العام الإندونيسي.	منهج مختلط – مقابلات مع 42 مسؤولًا + استبيانات لـ	القيادة التكيفية والمشاركة الجماعية عززت قدرة	تدعم الدراسة الحالية في النظر للقيادة كعنصر	ركزت على المؤسسات الحكومية في سياقات الأزمات الكبرى دون

ودور القيادة التكيفية والمشاركة في صنع القرار.	180 موظفًا في وزارات حكومية.	المؤسسات على مواجهة الأزمات بكفاءة.	أساسي في بناء التكيف الإداري.	معالجة الضغوط الإدارية المستمرة.
Dajani, 2022 تحليل العلاقة بين القيادة التكيفية والمرونة التنظيمية ودور إدارة التغيير كوسيط في مؤسسات التعليم العالي.	استبيانات كمية – 260 أكاديميًا وإداريًا في الجامعات المصرية.	القيادة التكيفية وإدارة التغيير عززت المرونة التنظيمية في مواجهة الضغوط الأكاديمية.	تدعم الدراسة الحالية في دمج القيادة التكيفية كوسيط رئيسي بين الضغوط والقدرة المؤسسية على التكيف.	اقتصرت على قطاع التعليم العالي دون تناول بيئات عمل متعددة الأجيال أو الضغوط الإدارية في الشركات الكبرى.
Yu et al., 2021 مقارنة تأثير القيادة التكيفية والثقافة التنظيمية على المرونة في بيئات عمل متعددة الثقافات.	استبيانات وتحليل SEM – 210 قائدًا وموظفًا في شركات متعددة الجنسيات (كوريا الجنوبية وأمريكا).	القيادة التكيفية والثقافة المرنة عززت الصمود أمام الأزمات مثل جائحة COVID-19.	تدعم الدراسة الحالية في تأكيد القيادة التكيفية كعنصر أساسي للتكيف مع الضغوط في بيئات متعددة الأجيال والثقافات.	ركزت على بيئة الأزمات العالمية ولم تتناول الضغوط الإدارية اليومية أو الأبعاد الجيلية بدقة.

المصدر: الشكل من إعداد الباحث – باستخدام برنامج Excel

الجدول رقم (6) مقارنة للدراسات السابقة الخاصة بالقدرة على التكيف الإداري

الباحث / السنة	أهداف الدراسة	المنهج والعينة	أهم النتائج	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
Ramesh et al., 2024	دراسة أثر الاستراتيجية، التكنولوجيا، وتعقيد البيئة على التكيف الإداري ودور القيادة كوسيط.	استبيانات + تحليل SEM - 198 مديرًا من منظمات صناعية وخدمية بالهند.	وضوح الاستراتيجية واستيعاب التكنولوجيا ارتباطًا إيجابيًا بالتكيف، لكن القيادة التكيفية كانت العامل الحاسم لتحويل التعقيد إلى فرصة.	تتفق مع الدراسة الحالية في دمج الضغوط (التعقيد المؤسسي) مع القيادة التكيفية لتعزيز التكيف الإداري.	ركزت على الاستراتيجية والتكنولوجيا دون دمج البعد الجيلي أو دراسة الضغوط الإدارية اليومية.
Viterouli et al., 2024	دراسة أثر ثقافة التعلم التنظيمي على الأداء التكيفي عبر الأجيال المختلفة.	استبيانات كمية - 238 موظفًا في القطاع الحكومي باليونان.	ثقافة التعلم المستمر (الحوار، التمكين، المشاركة) عززت الأداء التكيفي، مع تفاعل أقوى من جيل Z.	تتقاطع مع الدراسة الحالية في دمج البعد الجيلي والثقافة التنظيمية في تفسير التكيف الإداري.	ركزت على ثقافة التعلم دون مناقشة الضغوط الإدارية كمتغير مؤثر.
Katsaros, 2024	دراسة أثر القيادة الشاملة على الأداء التكيفي للجيل Z ودور السعادة الوظيفية كوسيط.	تصميم متسلسل متعدد المستويات - 305 موظفًا من الجيل Z بقطاع الاتصالات في اليونان.	القيادة الشاملة عززت الأداء التكيفي، والسعادة الوظيفية لعبت دورًا وسيطًا جزئيًا.	تدعم الدراسة الحالية في دمج القيادة (المرنة والشاملة) مع البعد النفسي (السعادة) لرفع التكيف الإداري.	اقتصرت على جيل واحد (Z) وقطاع محدد دون دراسة التفاعل مع أجيال أخرى أو الضغوط المؤسسية.
Djalante et al., 2023	تحليل بناء التكيف المؤسسي في الأزمات من خلال القيادة التكيفية والمشاركة.	منهج مختلط - 42 مقابلة + استبيانات لـ 180 موظفًا في وزارات إندونيسية.	المؤسسات ذات القيادة التكيفية والمشاركة الواسعة كانت الأسرع في الاستجابة وتحويل الأزمات لفرص.	تشارك مع الدراسة الحالية في اعتبار القيادة التكيفية والمشاركة أدوات مركزية للتكيف الإداري.	ركزت على القطاع العام وسياقات الأزمات الكبرى دون تناول التكيف الإداري اليومي في الشركات الخاصة.
Oganisjana et al., 2023	دراسة العوامل الفردية والتنظيمية والخارجية التي تعزز التكيف الإداري في المؤسسات العالمية.	مقابلات نوعية - 218 مديرًا ورئيسًا تنفيذيًا من مؤسسات في أوروبا، وآسيا وإفريقيا وأمريكا.	القيادة الواعية بالسياق، ثقافة التعلم، والشراكات الخارجية شكلت منظومة متكاملة لرفع التكيف الإداري.	تتوافق مع الدراسة الحالية في النظر للتكيف كنتاج لتفاعل متعدد المستويات (القيادة - الثقافة - السياق).	ركزت على الشركات العالمية دون دمج البعد الجيلي كعامل رئيسي.
Adriansah et al., 2023	تحليل أثر ضغوط العمل والدافعية والانضباط على الأداء والتكيف الإداري.	استبيانات كمية + انحدار خطي - 120 موظفًا في باتدونييسا، شركات صناعية	ضغوط العمل أثرت سلبًا على الأداء إذا لم تُدار، لكن الدافعية والانضباط حسنا التكيف الإداري.	تتفق مع الدراسة الحالية في اعتبار الضغوط أداة تطوير إذا وُجدت آليات داعمة للتكيف.	ركزت على استراتيجيات فردية (الدافعية والانضباط) دون دمج القيادة أو البعد الجيلي.

المصدر: الشكل من إعداد الباحث - باستخدام برنامج Excel

الجدول رقم (9) - حساب الانحراف المعياري لمتغير الضغوط الإدارية:

الدرجة	عدد الاستجابات	$x - \text{المتوسط}$	$(x - \text{المتوسط})^2$	عدد $x - \text{المتوسط}$
1	100	-3.019982	9.120290	912.029028
2	353	-2.019982	4.080327	1440.355294
3	589	-1.019982	1.040363	612.773773
4	1679	-0.019982	0.000399	0.670381
5	1683	0.980018	0.960436	1616.413122

المصدر الباحث - باستخدام برنامج SPSS

الجدول رقم (11) - حساب الانحراف المعياري لمتغير المرونة التنظيمية:

الدرجة	عدد الاستجابات (f)	$x - \text{المتوسط}$	$(x - \text{المتوسط})^2$	$f(x - \text{المتوسط})^2$
1	101	9.120756	83.187556	921.196356
2	136	4.080638	16.653288	554.966768
3	500	1.040520	1.082683	520.260182
4	1510	0.000402	0.000162	0.607569
5	1143	0.960284	0.922145	1097.605027
المجموع	3390	—	—	3094.635902

المصدر الباحث - باستخدام برنامج SPSS

الجدول رقم (13) - احتساب الانحراف المعياري لمتغير التكيف الإداري

الدرجة	عدد الاستجابات	$(x - \text{المتوسط})^2$	$f(x - \text{المتوسط})^2$
1	12	11.134722	133.616670
2	28	5.460976	152.907332
3	297	1.787230	530.807261
4	1522	0.113484	172.721923
5	1531	0.439737	673.237670
المجموع	3390	—	1663.290856

المصدر الباحث - باستخدام برنامج SPSS

الشكل رقم (14) - معامل الفا كرونباخ لبنود الاستبانة

Item-Total Statistics				
Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	العبارة
131.53	235.001	.493	.919	أحصل مهامًا ومسؤوليات تتجاوز التي يمكن للمنشأة إنجازها.
131.87	235.090	.460	.919	كثافة الأعمال الموكلة تؤثر على قدرتي في التركيز واتخاذ القرارات بهدوء.
131.84	236.728	.470	.919	تكرار المهام والمواعيد النهائية القصيرة يسبب لي شعوراً دائماً بالضغط.
131.68	238.774	.455	.919	تساعدني الضغوط الإدارية المعتدلة على تحسين أدائي واتخاذ قرارات أسرع.
131.50	238.440	.457	.919	أعتبر مواجهة الضغوط فرصة لاكتساب مهارات قيادية جديدة.
131.48	244.031	.272	.921	ضعف التواصل بين الإدارات المختلفة يؤدي إلى زيادة الفجوة في بيئة العمل.
132.24	234.370	.392	.921	أواجه صعوبة في التعبير عن آرائي بحرية أمام زملائي.
132.12	234.562	.447	.920	الاختلافات الحادة بين أعضاء الفريق تسبب أحياناً صعوبات في التعاون.
131.82	237.602	.405	.920	كثرة التقارير والاجتماعات تستهلك وقتي وتزيد من الضغوط المهنية.
131.92	237.461	.428	.920	المهام المفاجئة أو غير المتوقعة تترك الخطط المسبقة وتزيد الضغوط اليومي.
131.62	240.231	.423	.920	تصارع المسؤوليات الإدارية معرض لصعوبة اتخاذ القرار المناسب.
132.01	233.139	.551	.918	ضيق الوقت المتاح لاتخاذ القرارات المهمة يسبب لي توتراً مستمراً.
131.93	231.477	.563	.918	أحمل مسؤولية نتائج قرارات تؤثر بعوامل خارجة عن نطاق سيطرتي.
131.78	232.174	.624	.917	الهيكل التنظيمي في إداري يسمح بإعادة توزيع الأدوار يؤدي إلى عدم مواجهة ضغوط العمل.
131.98	232.337	.539	.918	توفر صلاحيات كافية للمديرين لاتخاذ قرارات تؤثر في سير عمليات دون الحاجة لعوبة إداري متطول.

المصدر الباحث باستخدام برنامج SPSS

الشكل رقم (15) – معامل الفا كرونباخ لبنود الاستبانة

العبارة / البند	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Scale Variance if Item Deleted	Scale Mean if Item Deleted
تسهم المرونة في الهيكل الإداري في تقليل أثر الضغوط الناشئة عن الإجراءات البيروقراطية.	.918	.559	236.831	131.70
يتم تعديل الخطط والأهداف بسرعة بما يتناسب مع حجم الضغوط والتغيرات التنظيمية.	.917	.597	232.028	131.93
تعد الإدارة توجيه الموارد لتلبية المتطلبات الجديدة الناشئة عن ضغوط العمل أو السوق.	.917	.604	232.842	131.85
تسمح الإدارة على تنسي مبادرات جديدة من العادات لتكيف العامل مع الضغوط المتغيرة.	.918	.571	234.338	131.72
يتم تعديل الإجراءات التشغيلية بسرعة عند ظهور ضغوط مفاجئة أو مواقف مشابهة.	.917	.616	233.076	131.86
تمتلك الإدارة خططاً احتياطية بدئية تمكنها من الاستمرار في ظل الضغوط.	.917	.612	233.126	131.77
تقبل بيئة العمل اختلاف أساليب التفكير بين الأجيال، وتعتبرها مصدراً للإبداع لا للتصراع.	.918	.520	234.956	131.78
يروج القادة في توحيد فرق العمل لتتواصل والتعاون بما يتلاءم مع الفروق البينية في هكرهم.	.917	.607	232.495	131.75
أعامل بالاجابية مع أي تغييرات تنظيمية جديدة وأعتبرها فرصة للتطوير.	.920	.435	240.759	131.52
أنا لا أقوض على تقليل التغيير دون مقاومة أو تردد.	.919	.494	240.616	131.46
أشارك بفاعلية في تطوير السياسات والإجراءات الإدارية عند حدوث تغييرات كبرى.	.919	.512	238.134	131.60
أتابع المستجدات في السوق والبيئة الخارجية لتعديل خطط العمل وفقاً.	.918	.539	237.871	131.58
أكيف بسرعة مع الأدوات والتقنيات المرغمة الجديدة في العمل.	.920	.365	243.755	131.43
أستفيد من تجارب العاملين السابقة لتجنب الأخطاء في التطوير واستجابات التكيف.	.919	.533	238.529	131.49
أرى نتائج العمل بالنظام وأعد الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء.	.920	.438	242.522	131.42
أعمل على تطوير كفاءة العمليات الداخلية لزيادة الإنتاجية وتقليل الأخطاء.	.920	.377	243.459	131.43
أعامل بهدوء وموضوعية مع الأزمات المفاجئة لضمان استمرار الأداء الإداري.	.919	.455	241.877	131.48
أضع خطط طوارئ احتياطية للتعامل مع المواقف غير المتوقعة.	.918	.539	238.686	131.55

المصدر الباحث باستخدام برنامج SPSS

الشكل رقم (16) - معاملات الارتباط للمتغير المستقل (الضغوط الإدارية)

معاملات الارتباط ونطاقها

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
0.607	0.520	0.612	0.616	0.571	0.604	0.597	0.559	0.539	0.624

نطاق معاملات الارتباط

أدنى قيمة: 0.520

أعلى قيمة: 0.624

الشكل من إعداد الباحث - باستخدام احد ادوات الذكاء الاصطناعي

الشكل رقم (17) - معاملات الارتباط للمتغير الوسيط

معاملات الارتباط ونطاقها

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
0.607	0.520	0.612	0.616	0.571	0.604	0.597	0.559	0.539	0.624

نطاق معاملات الارتباط

• أدنى قيمة: 0.520

• أعلى قيمة: 0.624

المصدر: الشكل من إعداد الباحث - باستخدام احد ادوات الذكاء الاصطناعي

الشكل رقم (18) - معامل ألفا كرونباخ للاستبانة

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.921	33

المصدر الباحث باستخدام برنامج SPSS

الشكل رقم (19) - معاملات الارتباط للمتغير التابع



المصدر : الشكل من إعداد الباحث باستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي

الجدول رقم (16) : معاملات الارتباط بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للأبعاد مع بيان الدلالة الإحصائية (Sig)

رقم الفقرة	نص الفقرة	معامل الارتباط r	Sig	مستوى المعنوية
1	أتحمل مهامًا ومسؤوليات تتجاوز الوقت والموارد المتاحة لإنجازها.	0.493	<0.001	دال إحصائيًا عند مستوى 0.01
2	كثافة الأعمال اليومية تؤثر على قدرتي في التركيز واتخاذ القرارات بجدوى.	0.46	<0.001	دال إحصائيًا عند مستوى 0.01
3	تكرار المهام والمواعيد النهائية القصيرة يسبب لي شعورًا دائمًا بالضغط.	0.47	<0.001	دال إحصائيًا عند مستوى 0.01
4	تساعدني الضغوط الإدارية المعتدلة على تحسين أدائي واتخاذ قرارات أسرع.	0.455	<0.001	دال إحصائيًا عند مستوى 0.01
5	أعتبر مواجهة الضغوط فرصة لاكتساب مهارات قيادية جديدة.	0.457	<0.001	دال إحصائيًا عند مستوى 0.01
6	ضعف التواصل بين الإدارات المختلفة يؤدي إلى زيادة التوتر في بيئة العمل.	0.272	<0.001	دال إحصائيًا عند مستوى 0.01
7	أواجه صعوبة في التعبير عن آرائي بحرية أمام رؤسائي.	0.392	<0.001	دال إحصائيًا عند مستوى 0.01
8	الاختلافات الجيلية بين أعضاء الفريق تسبب أحيانًا صعوبات في التعاون.	0.447	<0.001	دال إحصائيًا عند مستوى 0.01
9	كثرة التقارير والاجتماعات تستهلك وقتي وتزيد من الضغوط المهنية.	0.405	<0.001	دال إحصائيًا عند مستوى 0.01
10	المهام المفاجئة أو غير المتوقعة تُربك التخطيط المسبق وتزيد الضغط اليومي.	0.428	<0.001	دال إحصائيًا عند مستوى 0.01

11	تضارب التوجيهات الإدارية يزيد من صعوبة اتخاذ القرار المناسب.	0.423	<0.001	دال إحصائيًا عند مستوى 0.01
12	ضيق الوقت المتاح لاتخاذ القرارات المهمة يسبب لي توترًا مستمرًا.	0.551	<0.001	دال إحصائيًا عند مستوى 0.01
13	أتحمل مسؤولية نتائج قرارات تتأثر بعوامل خارجة عن نطاق سيطرتي.	0.563	<0.001	دال إحصائيًا عند مستوى 0.01
14	الهيكل التنظيمي يسمح بإعادة توزيع الأدوار بسرعة عند مواجهة الضغوط.	0.624	<0.001	دال إحصائيًا عند مستوى 0.01
15	تتوافر صلاحيات كافية لاتخاذ قرارات فورية عند الأزمات.	0.539	<0.001	دال إحصائيًا عند مستوى 0.01
16	تسهم المرونة الإدارية في تقليل أثر الإجراءات البيروقراطية.	0.559	<0.001	دال إحصائيًا عند مستوى 0.01
17	يتم تعديل الخطط بسرعة بما يتناسب مع الضغوط التنظيمية.	0.597	<0.001	دال إحصائيًا عند مستوى 0.01
18	تعيد الإدارة توجيه الموارد لمواجهة الضغوط الجديدة.	0.604	<0.001	دال إحصائيًا عند مستوى 0.01
19	تشجع الإدارة المبادرات القيادية لمواجهة التغيرات.	0.571	<0.001	دال إحصائيًا عند مستوى 0.01
20	يتم تعديل الإجراءات التشغيلية عند ظهور ضغوط مفاجئة.	0.616	<0.001	دال إحصائيًا عند مستوى 0.01
21	تمتلك الإدارة خططًا بديلة للاستمرار تحت الضغط.	0.612	<0.001	دال إحصائيًا عند مستوى 0.01
22	تتقبل بيئة العمل اختلاف الأجيال وتعتبره مصدر إثراء.	0.52	<0.001	دال إحصائيًا عند مستوى 0.01

23	يعدل القادة أسلوب التواصل وفق الفروق الجيلية.	0.607	<0.001	دال إحصائيًا عند مستوى 0.01
24	أتعامل بإيجابية مع التغييرات التنظيمية الجديدة.	0.435	<0.001	دال إحصائيًا عند مستوى 0.01
25	أساعد فريقي على تقبل التغيير.	0.494	<0.001	دال إحصائيًا عند مستوى 0.01
26	أشارك في تطوير السياسات عند التغيير.	0.512	<0.001	دال إحصائيًا عند مستوى 0.01
27	أتابع المستجدات لتعديل خطط العمل.	0.539	<0.001	دال إحصائيًا عند مستوى 0.01
28	أتكيف بسرعة مع التقنيات الرقمية الجديدة.	0.365	<0.001	دال إحصائيًا عند مستوى 0.01
29	أستفيد من تجارب المؤسسات الأخرى.	0.533	<0.001	دال إحصائيًا عند مستوى 0.01
30	أراجع نتائج العمل وأتخذ إجراءات تصحيحية.	0.438	<0.001	دال إحصائيًا عند مستوى 0.01
31	أعمل على تطوير كفاءة العمليات الداخلية.	0.377	<0.001	دال إحصائيًا عند مستوى 0.01
32	أتعامل بهدوء مع الأزمات المفاجئة.	0.455	<0.001	دال إحصائيًا عند مستوى 0.01
33	أضع خطط طوارئ للمواقف غير المتوقعة.	0.539	<0.001	دال إحصائيًا عند مستوى 0.01

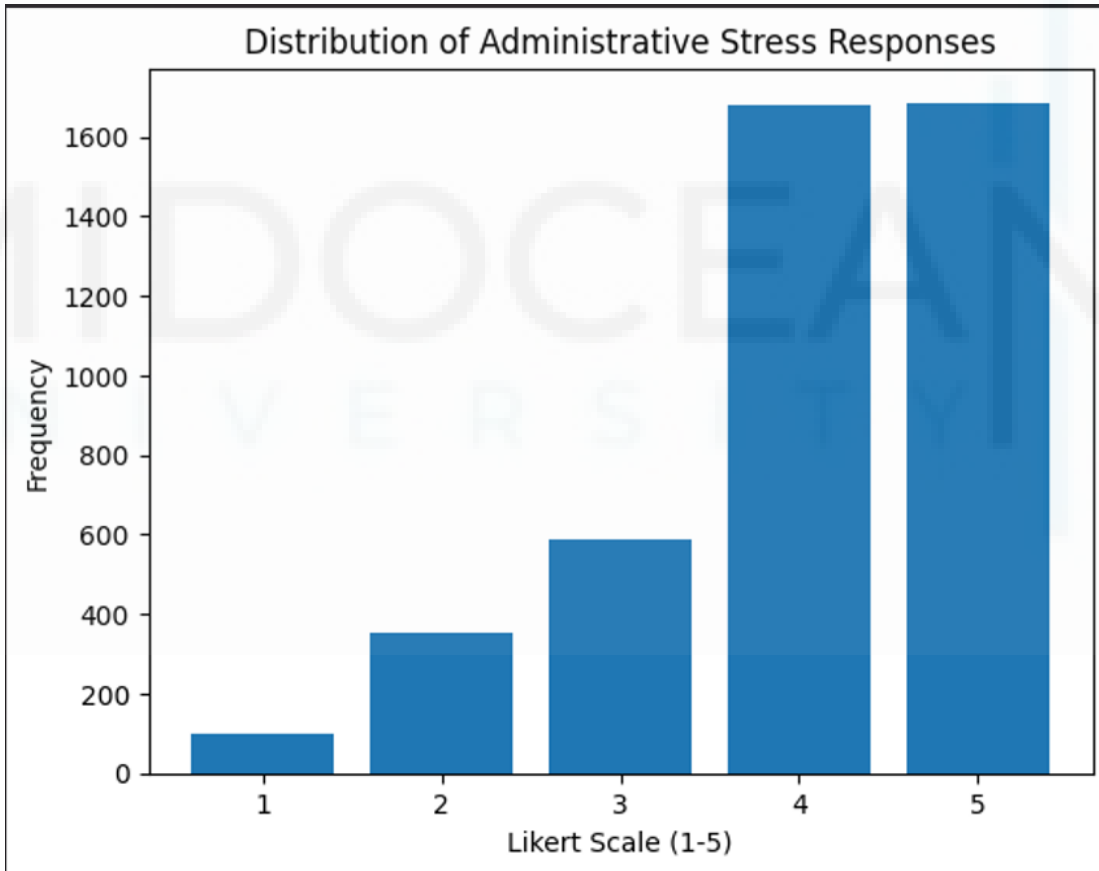
من إعداد الباحث باستخدام SPSS

الجدول رقم (29) - التفسير لنموذج الدراسة

النموذج	R ²
الضغوط → المرونة	0.169
الضغوط → التكيف	0.141
الضغوط + المرونة → التكيف	0.337

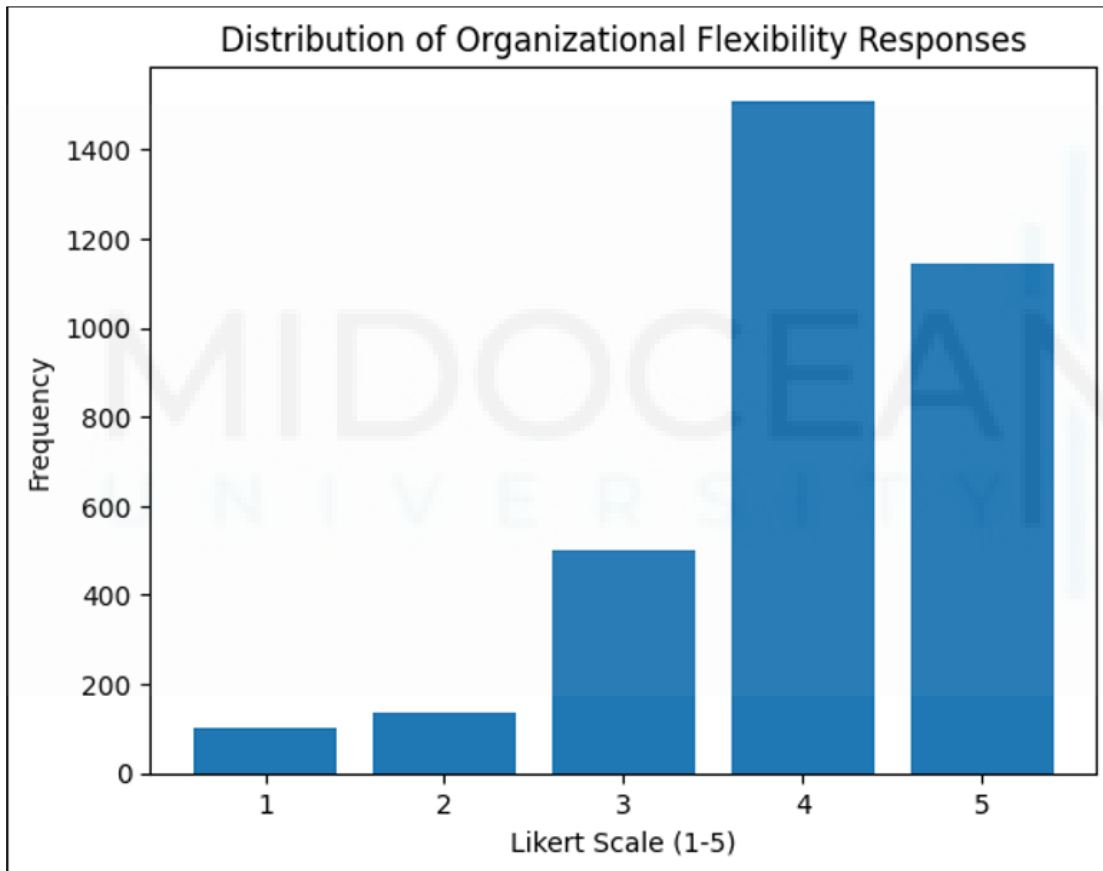
المصدر الباحث - باستخدام برنامج SPSS

الشكل رقم (20) - توزيع استجابات المشاركين وفقاً لمقياس ليكرت فيما يخص المتغير المستقل



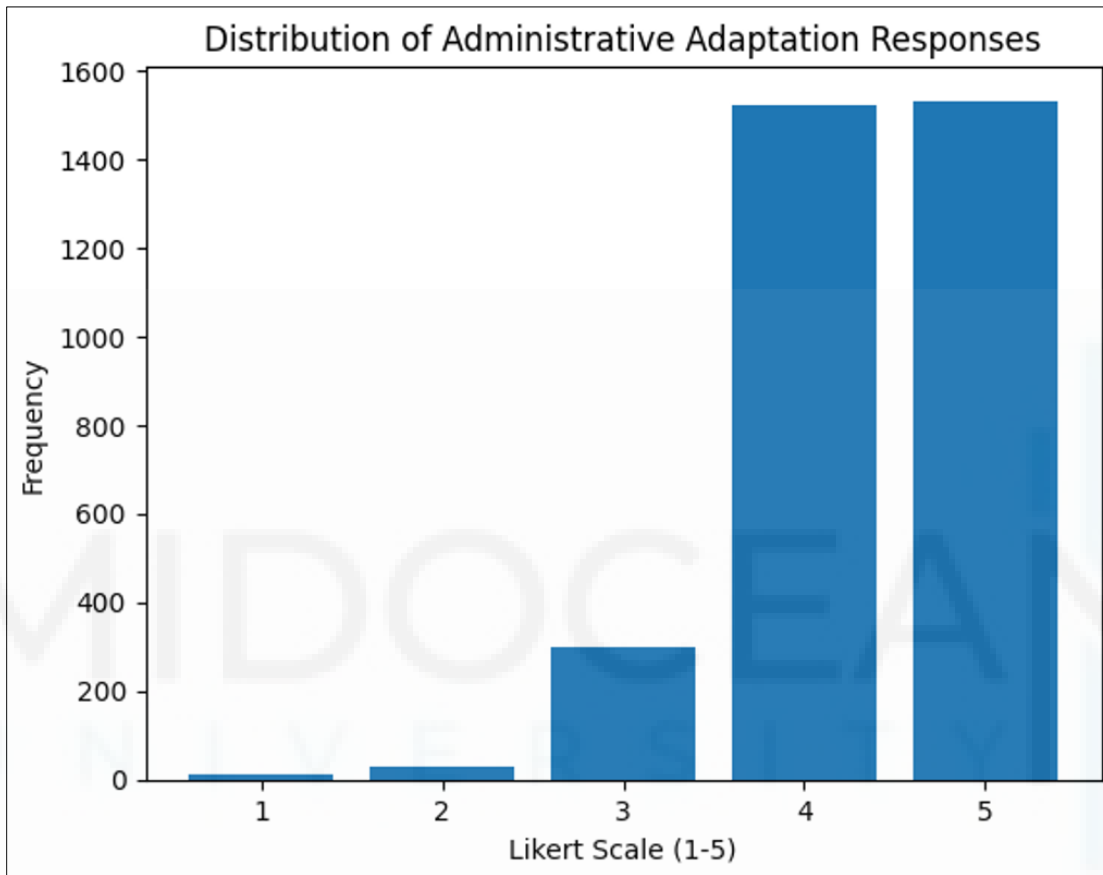
المصدر الباحث - باستخدام برنامج SPSS

الشكل رقم (21) - توزيع استجابات المشاركين وفقاً لمقياس ليكرت فيما يخص المتغير الوسيط



المصدر الباحث - باستخدام برنامج SPSS

الشكل رقم (22) - توزيع استجابات المشاركين وفقاً لمقياس ليكرت فيما يخص المتغير الوسيط



المصدر الباحث - باستخدام برنامج SPSS

ملحق: ملخص إجابات المقابلات النوعية

أولاً: الضغوط الإدارية (Managerial Pressure)

يعرض الجدول الآتي موجزاً لأبرز إجابات المشاركين حول أسئلة المقابلات النوعية المتعلقة بالضغوط الإدارية.

رقم السؤال	السؤال	ملخص أبرز الإجابات النوعية
1	ما أبرز أنواع الضغوط الإدارية التي تواجهها في عملك اليومي كقائد؟	تمثلت أبرز الضغوط في كثافة أعباء العمل، وضيق الوقت، وتعدد المسؤوليات، وضغوط اتخاذ القرار، وارتفاع توقعات الأداء، فضلاً عن الحاجة إلى التنسيق المستمر ومواجهة المتغيرات المفاجئة داخل بيئة العمل.
2	كيف تؤثر هذه الضغوط على طريقة إدارتك للمهام أو اتخاذ القرارات؟	أفاد المشاركون بأن الضغوط تدفعهم إلى إعادة ترتيب الأولويات، وتسريع المتابعة، واللجوء إلى التفويض عند الحاجة، كما تؤثر في أسلوب اتخاذ القرار من خلال زيادة الميل إلى الحسم السريع أو التشاور بحسب طبيعة الموقف.
3	ما العوامل التنظيمية أو الثقافية التي تزيد من حدة هذه الضغوط أو تخففها؟	تزيد الضغوط مع غموض الأدوار، ومحدودية الموارد، وضعف التواصل، والمركزية المفرطة، بينما تخف حدتها بوجود صلاحيات واضحة، ودعم من الإدارة العليا، وثقافة عمل تعاونية، وإجراءات مرنة، وتواصل فعال بين المستويات الإدارية.
4	هل ترى اختلافاً بين الأجيال (X, Y, Z) في كيفية التعامل مع الضغوط الإدارية؟ صف ذلك.	أشارت الإجابات إلى عدم وجود اختلافات جوهرية في مستوى إدراك الضغوط بين الأجيال، إلا أن الاختلاف يظهر في أسلوب الاستجابة؛ إذ يميل جيل X إلى الاعتماد على الخبرة والاستقرار، ويميل جيل Y إلى التفاعل والتمكين، بينما يُظهر جيل Z قابلية أكبر لتبني الحلول الرقمية وسرعة التكيف.

الشكل من إعداد الباحث - باستخدام برنامج Excel

ملحق: ملخص إجابات المقابلات النوعية

ثانياً: المرونة التنظيمية (Organizational Flexibility)

يعرض الجدول الآتي موجزاً لأبرز إجابات المشاركين حول أسئلة المقابلات النوعية المتعلقة بالمرونة التنظيمية.

رقم السؤال	السؤال	ملخص أبرز الإجابات النوعية
5	في رأيك، كيف تساعد المرونة التنظيمية في التعامل مع الضغوط الإدارية؟	أوضح المشاركون أن المرونة التنظيمية تساعد على تعديل الخطط بسرعة، وإعادة توزيع المهام، وتفويض الصلاحيات، وتيسير الاستجابة للمواقف الضاغطة، بما يحد من تعطل العمل ويزيد من قدرة الإدارة على التعامل مع المتغيرات.
6	كيف تصف مستوى المرونة في هيكل منظمك أو في إدارتك؟	وصف المشاركون مستوى المرونة بأنه جيد إلى مرتفع بوجه عام، مع تفاوت نسبي بين الإدارات، حيث تظهر المرونة بصورة أوضح في الجوانب التشغيلية واتخاذ القرارات اليومية، بينما تقل نسبياً في الجوانب الأكثر ارتباطاً بالمركزية أو الإجراءات الرسمية.
7	هل تشجع الإدارة العليا على تعديل الخطط أو تفويض الصلاحيات عند مواجهة ضغوط أو أزمات؟	أشارت الإجابات إلى أن الإدارة العليا تشجع بدرجة ملحوظة على تعديل الخطط وتفويض الصلاحيات عند الحاجة، خاصة في الظروف الضاغطة أو الأزمات، إلا أن فاعلية ذلك ترتبط بوضوح الأدوار، والثقة المتبادلة، وسرعة التواصل بين المستويات الإدارية.
8	كيف تؤثر الفروقات الجيلية داخل الفريق على درجة المرونة التنظيمية؟	أفاد المشاركون بأن الفروقات الجيلية قد تسهم في إثراء المرونة التنظيمية عندما تُدار بصورة إيجابية، إذ يضيف كل جيل أسلوباً مختلفاً في التفكير والعمل، غير أن ذلك قد يفرض تحديات في التواصل أو التوقعات، وهو ما يستدعي قيادة مرنة قادرة على تحويل التنوع إلى تكامل.

الشكل من إعداد الباحث - باستخدام برنامج Excel

ملحق: ملخص إجابات المقابلات النوعية

ثالثًا: القدرة على التكيف الإداري (Adaptive Administrative Capacity)

يعرض الجدول الآتي موجزًا لأبرز إجابات المشاركين حول أسئلة المقابلات النوعية المتعلقة بالقدرة على التكيف الإداري.

رقم السؤال	السؤال	ملخص أبرز الإجابات النوعية
9	ما الاستراتيجيات التي تستخدمها شخصيًا للتكيف مع الضغوط التنظيمية المتكررة؟	أفاد المشاركون بأن أبرز الاستراتيجيات تتمثل في ترتيب الأولويات، وإدارة الوقت، وتحليل المواقف بهدوء، والاستفادة من المشورة، وتفويض بعض المهام، والمحافظة على التواصل المستمر مع الفريق.
10	كيف تُحوّل أنت أو إدارتك المواقف الضاغطة إلى فرص لتحسين الأداء الإداري؟	أشارت الإجابات إلى أن المواقف الضاغطة تُستثمر في مراجعة الإجراءات، واكتشاف مواطن القصور، وتحسين التنسيق، وتبسيط سير العمل، والاستفادة من الدروس المستخلصة في تطوير الأداء الإداري.
11	برأيك، ما العوامل التي تُعزز قدرة القائد على التكيف مع الأزمات المفاجئة؟	تمثلت العوامل الأكثر تكرارًا في الخبرة العملية، ووضوح الصلاحيات، وسرعة التواصل، ودعم الإدارة العليا، والتدريب المسبق، وتوافر المعلومات، ووجود ثقافة تنظيمية مرنة تساعد على سرعة الاستجابة.
12	هل يمكن القول إن التعامل مع الضغوط الإدارية ساهم في تطوير مهاراتك القيادية؟ وضح كيف.	أكد المشاركون أن التعامل مع الضغوط الإدارية أسهم في تطوير مهاراتهم القيادية، ولا سيما في مجالات اتخاذ القرار، وإدارة الأزمات، وضبط الانفعالات، والتواصل الفعال، والتفويض، والقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة.

الشكل من إعداد الباحث - باستخدام برنامج Excel