

مناقشة رسالة الدكتوراه

# أثر الضغوط الإدارية على مرونة القيادة التنظيمية وقدرتها على التكيف الإداري

دراسة ميدانية في إحدى شركات السيارات في المملكة العربية السعودية

الرقم الأكاديمي:

221001150

إعداد الباحث  
أحمد فاروق علي محمد



هل تمثل الضغوط الإدارية عبئًا تنظيميًا فقط، أم يمكن توظيفها لبناء المرونة وتعزيز القدرة على التكيف؟

## الدراسة في لمحة:

- هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الضغوط الإدارية في مرونة القيادة التنظيمية وقدرتها على التكيف الإداري، مع اختبار الدور الوسيط للمرونة والفروق بين الأجيال.
- اعتمدت الدراسة المنهج المختلط، من خلال 339 استبانة و20 مقابلة شبه مهيكلة، مع استخدام التحليل الإحصائي والتحليل الموضوعي.
- سجلت الضغوط الإدارية والمرونة التنظيمية مستوى مرتفعاً بمتوسط 4.02، بينما بلغ التكيف الإداري مستوى مرتفعاً جداً بمتوسط 4.337.
- أثبتت النتائج وجود علاقات إيجابية دالة إحصائياً بين المتغيرات، وأكدت أن المرونة التنظيمية تؤدي دوراً وسيطاً جزئياً، دون فروق كمية دالة بين الأجيال.
- قدمت الدراسة «نظرية الطبخ في إدارة الضغوط»، وأوصت بتطوير إطار مؤسسي يحول الضغوط المنضبطة إلى فرص للتعليم والتكيف وتحسين الأداء.

## مشكلة الدراسة:

- تصاعد الضغوط الإدارية في بيئات العمل نتيجة التحولات التنظيمية والتكنولوجية المتسارعة.
- تباين تأثير هذه الضغوط وفق أساليب إدارتها ومستوى الدعم المؤسسي المتاح.
- عدم وضوح دور المرونة التنظيمية في تحويل الضغوط إلى استجابات تكيفية فعّالة.
- محدودية الفهم المتعلق باختلاف استجابات أجيال X و Y و Z للضغوط الإدارية.
- تتمحور المشكلة حول تحديد أثر الضغوط الإدارية في التكيف الإداري، واختبار الدور الوسيط للمرونة التنظيمية في هذه العلاقة.
- عدم وضوح الآليات والظروف التنظيمية التي يمكن من خلالها تحويل الضغوط الإدارية المنضبطة من عبء وظيفي إلى محفز لبناء المرونة وتعزيز التكيف الإداري.



## تساؤلات الدراسة وأهميتها:

### تساؤلات الدراسة

- ما الضغوط الإدارية التي يواجهها القادة، وكيف تختلف آثارها بين أجيال Z & X & Y؟
- كيف تؤثر الضغوط الإدارية في بناء المرونة التنظيمية لدى القادة؟
- ما دور المرونة التنظيمية في تعزيز قدرة القادة على التكيف الإداري؟
- هل تختلف العلاقة بين الضغوط والمرونة والتكيف باختلاف الأجيال القيادية؟

### أهمية الدراسة

- تقديم فهم متكامل للعلاقة بين الضغوط الإدارية والمرونة التنظيمية والتكيف الإداري.
- إثراء الأدبيات بالمنظور الجيلي وتقديم تصور «نظرية الطبخ في إدارة الضغوط».
- دعم المؤسسات في تطوير القادة وتحويل الضغوط المنضبطة إلى فرص للتعلم وتحسين الأداء.



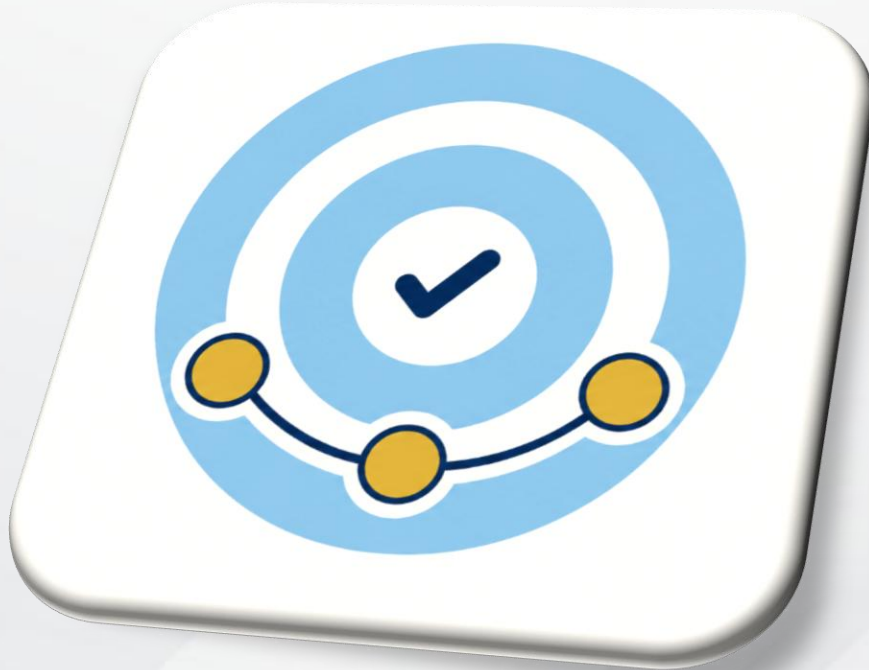
## أهداف الدراسة وفرضياتها:

### أهداف الدراسة

- تحليل الضغوط الإدارية واختلاف استجابات أجيال X و Y و Z لها.
- قياس أثر الضغوط في المرونة التنظيمية والتكيف الإداري.
- تقييم دور السياسات التنظيمية والدعم المؤسسي في تعزيز المرونة واستدامة الأداء.

### فرضيات الدراسة

- تؤثر الضغوط الإدارية إيجابيًا وبصورة دالة في المرونة التنظيمية والتكيف الإداري.
- تؤدي المرونة التنظيمية دورًا وسيطًا في العلاقة بين الضغوط والتكيف الإداري.
- يسهم الدعم المؤسسي والسياسات التنظيمية في تحسين قدرة القادة على إدارة الضغوط.



## نموذج الدراسة:

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



## مفاهيم الدراسة:

- الضغوط الإدارية: تحديات ومتطلبات تنظيمية تؤثر في قرارات القادة وأدائهم.
- المرونة التنظيمية: قدرة القادة والمؤسسة على امتصاص الضغوط واستمرار الأداء بفاعلية.
- التكيف الإداري: قدرة القادة على تعديل استجاباتهم والتعامل مع المتغيرات والمستجدات.
- الجيل X، 1965-1980: يعتمد على الخبرة والاستقلالية وتحمل الضغوط.
- الجيل Y، 1981-1996: يميل إلى التعاون والتمكين وتوظيف التكنولوجيا في إدارة الضغوط.
- الجيل Z، 1997-2012: يفضل المرونة والدعم والحلول الرقمية في مواجهة التحديات.
- لياقة العمل والمناعة القيادية: تصور مقترح يوضح كيف يسهم التعرض المنضبط للضغوط في بناء المرونة والتكيف.



## الإطار النظري والدراسات السابقة:

- نظرية التحدي والعائق: تتميز بين ضغوط محفزة تدعم النمو، وضغوط معيقة تخفض الأداء.
- نموذج الازدهار والقيادة الرشيدة: يوضح أن الضغط المعتدل والدعم التنظيمي يعززان التعلم والحيوية وسرعة الاستجابة.
- القيادة التكيفية والتحويلية والقدرات الديناميكية: تفسر قدرة القادة على تعديل القرارات والموارد لمواجهة التغيرات.
- أظهرت دراسات الضغوط أن أثرها يتحدد بطريقة إدراكها وإدارتها، وبمستوى الصلابة والدعم المتاح.
- أكدت دراسات المرونة أهمية الثقة والتمكين والقيادة الداعمة والهياكل المرنة في استدامة الأداء.
- أوضحت دراسات التكيف أن القيادة والتكنولوجيا والتعلم التنظيمي تسهم في الاستجابة للتغيير، مع تباين بين الأجيال.
- كشفت الأدبيات الحاجة إلى نموذج متكامل يربط الضغوط بالمرونة والتكيف، ويختبر الدور الوسيط للمرونة والفروقات الجيلية.



## عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات:

- بلغت العينة 339 مشاركًا، متجاوزة الحد المطلوب إحصائيًا (321)، مما يدعم قوة النتائج وموثوقيتها.
- تصدر جيل Y العينة بنسبة 54.57%، مع تمثيل متنوع لبقية الأجيال والخصائص الديموغرافية والوظيفية.
- أظهرت أداة الدراسة ثباتًا مرتفعًا، إذ بلغ معامل ألفا كرونباخ للأداة ككل 0.921.
- أثرت الضغوط الإدارية إيجابيًا في المرونة التنظيمية، بقيمة  $Beta = 0.412$ ، وفسرت 16.9% من التغير فيها.
- ظهرت علاقات إيجابية دالة بين الضغوط والمرونة، وكانت العلاقة الأقوى بين المرونة والتكيف
- أثرت المرونة التنظيمية إيجابيًا في التكيف الإداري كما أدت دورًا وسيطًا جزئيًا بين الضغوط والتكيف، بأثر غير مباشر أكدت مقابلات القادة أن الضغوط تمثل واقعًا تنظيميًا مؤثرًا، وأن إدارتها داخل بيئة مرنة تساعد على تحويلها إلى دافع للتكيف وتطوير الأداء، رغم اختلاف أنماط الاستجابة بين الأجيال.



## مناقشة النتائج ومقترحات البحوث المستقبلية والتوصيات: النتائج

- سجلت الضغوط الإدارية والمرونة التنظيمية مستوى مرتفعاً (80.40%)، بينما حقق التكيف الإداري أعلى مستوى (86.74%).
- أثرت الضغوط الإدارية إيجابياً في المرونة التنظيمية، بما يؤكد إمكانية تحويل الضغط المنضبط إلى محفز للتطوير.
- كانت العلاقة الأقوى بين المرونة التنظيمية والتكيف الإداري، مما يجعل المرونة العامل الأبرز في تعزيز التكيف.
- أدت المرونة التنظيمية دوراً وسيطاً جزئياً، إذ أعادت تشكيل أثر الضغوط وساعدت على تحويله إلى استجابة إدارية فعالة.
- لم تظهر فروق جيلية جوهرية إحصائياً، لكن اختلفت أساليب الاستجابة، جيل X يعتمد على الخبرة، وجيل Y على التفاعل والتمكين، وجيل Z على الحلول الرقمية.



## مناقشة النتائج ومقترحات البحوث المستقبلية والتوصيات : مقترحات البحوث المستقبلية

- اختبار نموذج الدراسة في قطاعات مختلفة، مع المقارنة بين القطاعين العام والخاص.
- دراسة استجابات جيل Z والأجيال المستقبلية، مثل Alpha وBeta، للضغوط الإدارية.
- اختبار متغيرات وسيطة أو معدلة، مثل الثقافة التنظيمية، والذكاء العاطفي، والدعم المؤسسي والقيادة الشاملة.
- إجراء دراسات طويلة للتمييز بين الضغط المحفز والمرهق، وقياس آثاره النفسية والتنظيمية.
- اختبار «نظرية الطبخ في إدارة الضغوط»، وتطوير مقياس علمي لمفهوم «مناعة القيادة».
- دراسة دور القيادة الواعية، والسياسات التنظيمية، والتحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في إدارة الضغوط وتعزيز التكيف.



## مناقشة النتائج ومقترحات البحوث المستقبلية والتوصيات :

### التوصيات

- إعداد إطار مؤسسي لقياس الضغوط وتصنيفها إلى ضغوط محفزة وضغوط مُعيقة.
- تعزيز المرونة التنظيمية بتبسيط الإجراءات، وتسريع القرارات، وتحديث الصلاحيات.
- إدراج المرونة والتكيف الإداري ضمن برامج تطوير القيادات ومؤشرات تقييم الأداء.
- تدريب القادة على إدارة الضغوط والأولويات، واتخاذ القرار والتواصل في الظروف المعقدة.
- توفير فرق عمل مرنة، وخطط بديلة، وقنوات دعم وتصعيد سريعة أثناء الأزمات.
- تطبيق سياسات موحدة ومرنة، مع تنويع التدريب والتواصل وفق أساليب استجابة الأجيال X و Y و Z.
- نشر ثقافة الضغط المنضبط، وإنشاء نظام إنذار مبكر لرصد الإرهاق وتراجع الأداء والأخطاء والغياب.



## خاتمة الدراسة:

- بحثت الدراسة أثر الضغوط الإدارية في المرونة التنظيمية والتكيف الإداري لدى قادة إحدى شركات السيارات السعودية.
- اعتمدت المنهج المختلط، باستبانة شملت 339 مشاركًا، ومقابلات مع 20 قائدًا ومديرًا.
- أظهرت النتائج ارتفاع الضغوط والمرونة التنظيمية، وارتفاع التكيف الإداري بدرجة كبيرة جدًا.
- أثرت الضغوط الإدارية إيجابيًا في المرونة والتكيف، وقُبِلت الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية.
- أدت المرونة التنظيمية دورًا وسيطًا جزئيًا، وكانت العامل الأقوى في تعزيز التكيف الإداري.
- لم تظهر فروق كمية جوهرية بين الأجيال، لكن اختلفت أساليب الاستجابة، الخبرة لدى X، والتمكين لدى Y، والحلول الرقمية لدى Z.
- خلصت الدراسة إلى أن المرونة التنظيمية هي العامل الفاصل بين ضغط يؤدي إلى الإرهاق، وضغط يتحول إلى فرصة للتعلم والتكيف وتحسين الأداء.

### خلاصة الدراسة



الأجيال XYZ

20 مقابلة

339 استجابة

المرونة التنظيمية تحول الضغوط إلى تعلم وتكيف وتطور

وفي الختام، يظل هذا البحث جهداً بشرياً، مهما بُذل فيه من عناية واجتهاد، فقد يصيبه النقص أو يعتريه القصور. ومن ثم، فإن ملاحظاتكم العلمية القيّمة ليست مجرد تصويب لهذا العمل، بل إضافة تثريه، وتفتح أمامه آفاقاً أعمق للفهم والتطوير. فما كان فيه من صواب فمن توفيق الله، وما كان فيه من نقص فحسبي أنني اجتهدت، وأتشرف بتوجيهاتكم الكريمة.



الباحث / أحمد فاروق علي محمد



Thank You