

السادة/ عضوات وأعضاء لجنة الإشراف المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أودّ أن أحيط لجنّتكم الموقّرة علماً بأنني قد التزمت في إعداد الفصل الثالث والمعنون بـ (الطريقة والإجراءات المنهجية) بدليل إعداد وكتابة رسائل الدكتوراه الإصدار رقم 2، وذلك من خلال الاعتماد على المحاور المنهجية الستة الواردة فيه، مع تطبيقها بما يتناسب مع طبيعة الدراسة وموضوعها. كما تم إجراء مجموعة من التحسينات على الفصل الأول والثاني تخص التنسيق وترتيب محاور كل فصل، ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

أولاً: التحسينات المضافة إلى الفصل الأول & الثاني:

1. تحسين ترتيب الفقرات، وتوضيح الربط بين كل فقرة، بما يعزز جودة العرض ويجعل القارئ أكثر قدرة على استيعاب الخلفية النظرية للدراسة.
2. إعداد خرائط ذهنية (Mind Maps) لكل متغير من متغيرات الدراسة، وذلك بهدف إبراز البناء المفاهيمي بصورة أكثر وضوحاً وسهولة في التتبع.
3. إعادة ضبط الجداول العلمية الخاصة بتلخيص الدراسات السابقة، ومعالجة تنسيقها بما يجعلها أكثر وضوحاً واتساقاً من الناحية الشكلية.

ثانياً: الالتزام بمحاور الدليل في إعداد الفصل الثالث (الطريقة والإجراءات المنهجية)

تم الاعتماد في صياغة هذا الفصل على المحاور الستة الواردة في دليل إعداد الرسالة العلمية، وذلك كما يلي:

أولاً: منهج البحث:

تم اختيار المنهج المختلط (الكمي والكيفي) لمكانة هذا المنهج في دراسة المشكلات المعاصرة التي تتطلب تكاملاً بين التحليل الإحصائي والعمق التفسيري. وقد روعي في ذلك ما ورد في الدليل بشأن اختيار المنهج الملائم لطبيعة المشكلة وأهدافها.

ثانياً: مجتمع البحث وعينته:

تم تحديد المجتمع والعينة وفق الأسس العلمية المنصوص عليها في الدليل، مع بيان مبررات اختيار العينة المستخدمة في المسارين الكمي والنوعي والحرص على تمثيل متغيرات الدراسة تمثيلاً مناسباً.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات:

تماشياً مع متطلبات الدليل، تم تطوير أداتين أساسيتين:

1. استبانة كمية تضم 33 سؤالاً تغطي أبعاد متغيرات الدراسة.
 2. دليل مقابلات نوعية يضم 12 سؤالاً لدعم التحليل التفسيري ولتوفير فهم أعمق لنتائج الجزء الكمي.
- وقد تم تضمين جميع الأسئلة داخل الفصل الثالث مع ربطها بالمتغيرات وأهداف الدراسة وخطوات التحليل.

رابعاً: تحديد متغيرات الدراسة:

تم الالتزام بالتعريف المفاهيمي والإجرائي لكل متغير، وبيان أبعاده، وربط كل بُعد بأدوات القياس والأسئلة المخصصة له في كل من الاستبانة والمقابلات النوعية.

خامساً: إجراءات البحث والمعالجة الإحصائية:

تم توضيح آليات جمع البيانات، والتحقق من الصدق والثبات، وخطة التحليل الإحصائي باستخدام الأساليب الملائمة لطبيعة البيانات. كما تم شرح أسلوب تحليل البيانات النوعية وفق منهجية الترميز المعتمدة.

سادساً: تصميم الدراسة وخطوات التنفيذ:

تم عرض تسلسل خطوات تنفيذ المنهج المختلط ابتداءً من بناء الأدوات، مروراً بجمع البيانات، وانتهاءً بدمج نتائج المسارين الكمي والنوعي وفق الإطار المنهجي الوارد في الدليل

ختاماً أودّ أن أؤكد أنه قد تم تضمين جميع أسئلة أدوات جمع البيانات البالغ عددها 33 سؤالاً كمياً و 12 سؤالاً نوعياً بعد نهاية صياغة المحاور الستة للفصل الثالث.

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

أثر الضغوط الإدارية على مرونة القيادة التنظيمية وقدرتها على التكيف الإداري

دراسة ميدانية في شركة عبد اللطيف جميل للسيارات.

إعداد

أحمد فاروق علي محمد

جمهورية مصر العربية

رسالة مقدمة لجامعة ميدأوشن لاستكمال متطلبات نيل درجة الدكتوراه

في

الإدارة

2025

Midocean University

Management Colloge

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

By:

Ahmed Farouk Aly Mohammed

Egypt

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

in

Management

2025

الآية

﴿أَمْ حَسِبْتُمْ أَنْ تَدْخُلُوا الْجَنَّةَ وَلَمَّا يَأْتِكُمْ مَثَلُ

الَّذِينَ خَلَوْا مِنْ قَبْلِكُمْ مَسَّتْهُمْ الْبَأْسَاءُ

وَالضَّرَّاءُ وَزُلْزِلُوا حَتَّى يَقُولَ الرَّسُولُ وَالَّذِينَ

ءَامَنُوا مَعَهُ مَتَى نَصْرُ اللَّهِ ۚ أَلَا إِنَّ نَصْرَ اللَّهِ

قَرِيبٌ ﴿٢١٤﴾

(سورة البقرة: 214)

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 بمحبتهم ودعواتهم الصادقة.

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

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين كان لهم الفضل في توجيهي وإرشادي في رحلتي العلمية، إلى زملائي وأصدقائي، الذين كانوا مصدر إلهام وتشجيع لا ينضب،

إلى كل من آمن بي، ووقف إلى جانبي، ودعا لي بظهر الغيب...

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

الشكر والتقدير

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله..."

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

المستخلص

MIDOC
UNIVERSITY
BY EVERGON UNIVERSITY TV

تعد
ملاحظة

Abstract



MI OCEAN
UNIVERSITY
HONOLULU UNIVERSITY

قائمة المحتويات



المقدمة

تجدد
لا تحفظ

MID OCEAN
UNIVERSITY
BEHOLD ONE'S SMART UNIVERSITY

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

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 بالتعقيد والتسارع (Chughtai et al., 2023). وفي هذا الإطار، يواجه قادة قطاع السيارات في شركة عبد اللطيف جميل مجموعة متنامية من التحديات الإدارية المستمرة، تتضمن الضغوط التشغيلية اليومية، ومتطلبات الأداء المرتفعة، والتغيرات التنظيمية المتسارعة، وذلك في ظل التحولات الطموحة التي تفرضها رؤية المملكة العربية السعودية 2030، والتي تستدعي تعزيز الكفاءة القيادية، وتسريع الاستجابة للتغيرات، ورفع جاهزية القادة لمواجهة بيئة عمل أكثر تنافسية وابتكارًا (رؤية المملكة، 2030).

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

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

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

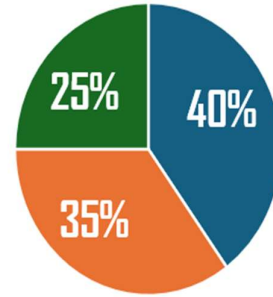
إلى أي مدى يمكن التكيف مع الضغوط الإدارية واعتبارها محفزًا للنمو المهني بدلاً من كونها تحديًا سلبيًا يجب تجنبه؟

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

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

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

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



الشكل من إعداد الباحث

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

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

ويرى الباحث أن الدراسات السابقة قد أولت اهتمامًا واسعًا بالتأثيرات السلبية للضغوط الإدارية، إلا أن هناك فجوة بحثية واضحة تتعلق بعدم تناول الجوانب الإيجابية المحتملة لهذه الضغوط، والتي قد تمثل من وجهة نظر بحثية عاملاً محفزًا لتطوير الأداء القيادي وتعزيز القدرة على التكيف الشخصي والمهني، لا سيما في

ضوء تنوع الأجيال داخل بيئات العمل. وفي ظل ما تشهده المنظمات الحديثة من تعقيدات تنظيمية 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 ومدرّس، 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 إنهك فقط، بل كأداة تدريبية مُحفّزة تُسهم 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 مُحفّزاً للتطوير القيادي، لا سيما في القطاعات الحيوية مثل قطاع السيارات السعودي، حيث يواجه القادة تحديات متزايدة تتطلب قدرًا عاليًا من التكيف والمرونة (Ross et al., 2024).

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



1.2. تساؤلات الدراسة:

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

1.2.1. التساؤل الرئيس:

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

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 شركة عبد اللطيف جميل، وما مدى اختلاف هذا التأثير وفقاً 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 بيئة عمل ديناميكية تتطلب قدرة عالية على التكيف مع التغيرات المتسارعة. وفي هذا السياق، تبرز الحاجة إلى استكشاف كيفية استجابة القادة لهذه الضغوط، ومدى تأثيرها على أدائهم الفردي وعلى الأداء المؤسسي ككل. بناءً على ذلك، تسعى الدراسة إلى تقديم إطار تحليلي متكامل لفهم ديناميكيات الضغوط الإدارية، مستندةً إلى بُعدين أساسيين:

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، وتسهم في توضيح الدور الذي تلعبه المرونة التنظيمية في تمكين القادة من مواجهة الأزمات واستمرارية الأداء الإداري الفعّال.
- تحليل العلاقة التفاعلية بين الضغوط الإدارية والمرونة القيادية والتكيف الإداري: تبحث الدراسة في كيفية تحفيز الضغوط الإدارية للقادة على تبني استراتيجيات قيادية أكثر إبداعًا وابتكارًا، وتحسين قدرتهم على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة

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

● إدخال منظور الفجوة الجيلية في دراسة استجابة القادة للضغوط:

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

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

1.3.2. الأهمية التطبيقية:

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

● تحسين برامج تطوير القادة وفق استراتيجيات مستندة على التحليل المنهجي

للبينات والتجارب العملية:

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

- تعزيز استراتيجيات التكيف المؤسسي في بيئات العمل الديناميكية:

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

- مواءمة مخرجات البحث مع أهداف رؤية المملكة 2030:

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

- تقديم أدوات قيادية ونماذج عملية قابلة للتنفيذ:

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

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

مختلفة:

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

ومن ثم يمكن القول 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 شركة عبد اللطيف جميل للسيارات في المملكة العربية السعودية، واستكشاف تأثيرها على المرونة التنظيمية والتكيف الإداري، مع التركيز على اختلاف استجابات الأجيال المختلفة (X, Y, Z) لهذه الضغوط.

1.4.2. الأهداف الفرعية:

- تصنيف وتحليل الضغوط الإدارية الأكثر شيوعاً في بيئة العمل داخل شركة عبد اللطيف جميل للسيارات، مع الأخذ في الاعتبار الفروقات بين المستويات الإدارية المختلفة، وكذلك بين الأجيال القيادية المتنوعة.
- دراسة العلاقة التفاعلية بين الضغوط الإدارية، المرونة التنظيمية، والتكيف الإداري، من خلال تحليل كيفية اختلاف استراتيجيات التأقلم مع الضغوط وفقاً 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:

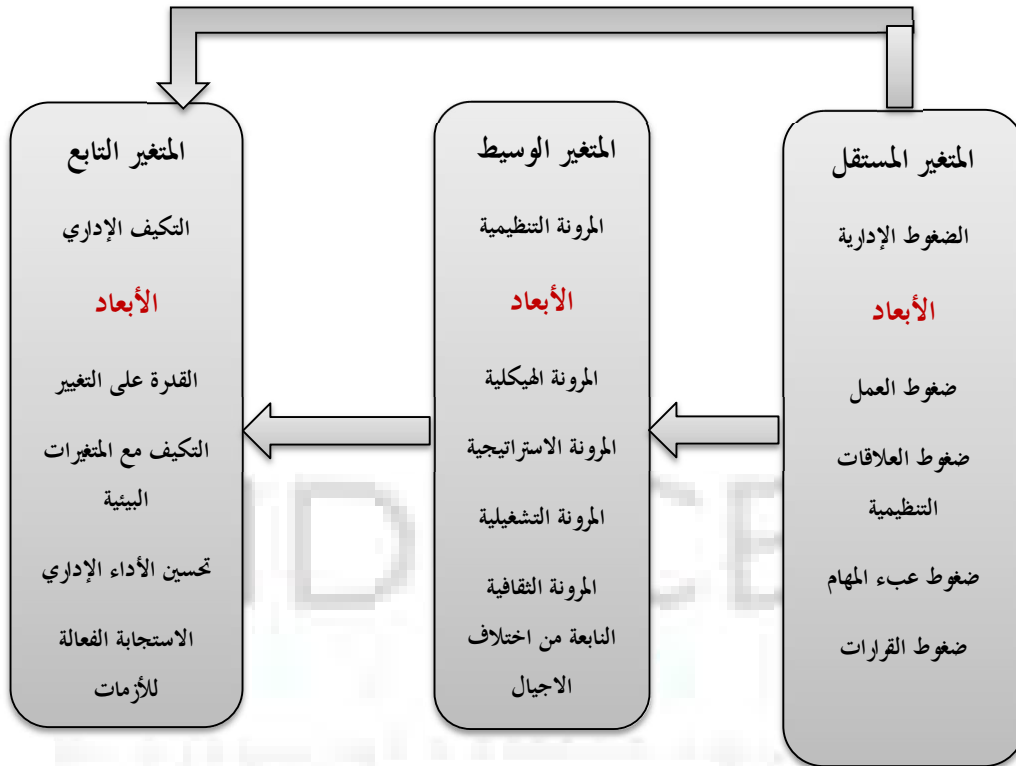
- تؤثر الضغوط الإدارية بشكل إيجابي على تعزيز المرونة التنظيمية والتكيف الإداري لدى قادة شركة عبد اللطيف جميل للسيارات في المملكة العربية السعودية.

1.5.2. الفرضيات الفرعية:

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

شكل رقم (2) نموذج الدراسة -

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



الشكل من إعداد الباحث

أولاً: مكونات النموذج:

1. المتغير المستقل " الضغوط الإدارية "

- هذا المتغير يمثل الضغوط أو التحديات التي تواجه القادة أو الموظفين في بيئة العمل.
- أبعاده (ضغوط العمل، ضغوط العلاقات التنظيمية، ضغوط عبء المهام، ضغوط القرارات..)

2. المتغير الوسيط " المرونة التنظيمية "

- المرونة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً بين الضغوط الإدارية والتكيف الإداري، وهي قدرة المنظمة على التفاعل الإيجابي مع التغيرات والضغوط
- أبعاده (المرونة الهيكلية، المرونة الاستراتيجية، المرونة التشغيلية، المرونة الثقافية النابعة من اختلاف الأجيال..)

3. المتغير التابع " التكيف الإداري "

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

ثانياً: طريقة عمل النموذج:

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

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 يعتمد عليها 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:

التي تقدم التعريفات العلمية كما وردت في الأدبيات الأكاديمية.

1.6.2. المفاهيم الإجرائية:

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

1.6.1. المفاهيم الاصطلاحية:

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

■ الضغوط الإدارية:

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

■ المرونة التنظيمية:

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

■ التكيف الإداري:

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

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

■ الجيل X: (Generation X)

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

الخصائص المميزة:

■ شهدوا التحولات التكنولوجية الأولى، مثل ظهور الحواسيب الشخصية.

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

الجيل Y (جيل الألفية – Millennials):

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

الخصائص المميزة:

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

الجيل Z (Generation Z):

الفترة الزمنية: تقريباً من آخر التسعينات إلى العام 2012 (1997 – 2012)

الخصائص المميزة: يُعرفون بجيل التكنولوجيا، حيث نشأوا في بيئة رقمية متطورة، مما جعلهم أكثر اعتماداً على الأدوات الذكية والتقنيات الحديثة في حياتهم اليومية والمهنية.

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

1.6.2. المفاهيم الإجرائية:

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

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

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

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

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

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

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

(مراجعة الأدبيات ذات العلاقة)

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

وتزداد أهمية هذا المنظور في السياقات التنظيمية التي تتسم بتنوع ديموغرافي وجيلي واسع، كما هو الحال في شركة عبد اللطيف جميل للسيارات، حيث يتفاعل قادة من مختلف الأجيال 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، وتفسّر كيف يمكن للضغوط في سياق مؤسسي مدروس أن تُسهم في بناء قيادة أكثر قدرة على التكيف، وأكثر حساسية لاختلافات الفريق، وأكثر استعداداً لمواجهة التحديات التنظيمية.

2.1. 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.

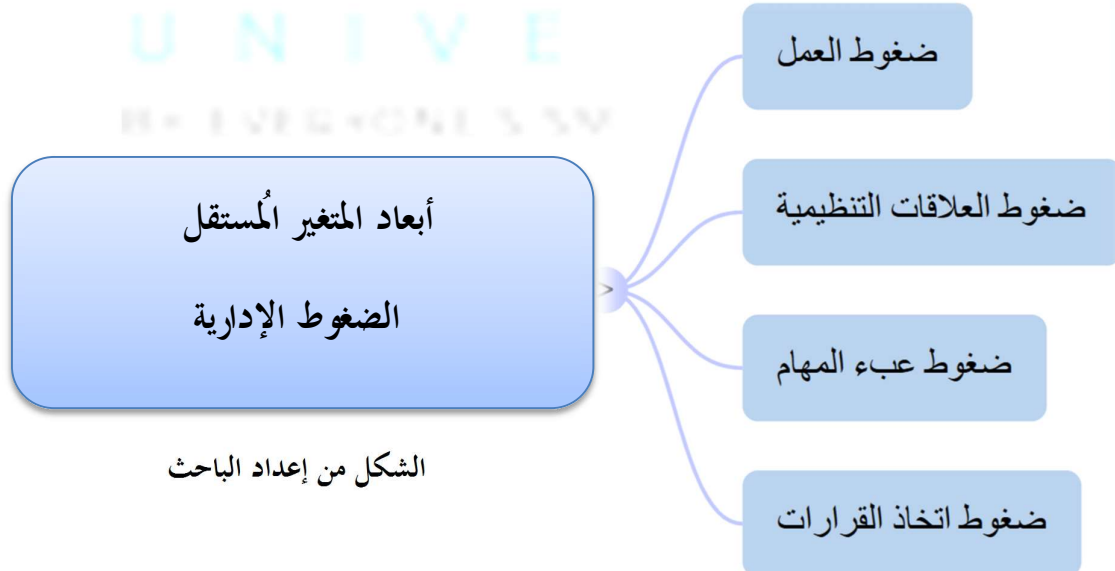
2.1.1 المتغير المستقل – الضغوط الإدارية

تعريف المتغير:

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



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 — تدريسية — بحثية	ضغوط العمل	تمثل الضغوط الناتجة عن الأعباء اليومية والتزامات الدور والمسؤوليات الرسمية التي يجب على الفرد تنفيذها ضمن نطاق دوره الوظيفي، مما قد يؤدي إلى إرهاق أو توتر إذا لم تكن الموارد أو الظروف ملائمة.
(Adriansah et al. , 2023)	ضغط العمل العام	ضغوط عبء المهام	تعكس حجم المهام المتراكمة والزمن المخصص لإنجازها
(Tamdjidi, 2023)	نمط القيادة × الضغط × المرونة النفسية	ضغوط العلاقات التنظيمية	أبرزت دور العلاقات القيادية في تعزيز أو تفاقم الضغط
(Dehkordi & Fathabadi ,2017)	الكمالية — الضغوط — أعراض نفسجسمية	ضغوط العمل الجسدي	وضّحت العلاقة بين خصائص الضغط اليومي والانفعال الجسدي
(McGonigal, 2015)	ضغط التحدي × ضغط العائق	ضغوط اتخاذ القرارات	دعّمت فكرة أن بعض الضغوط قد تكون محفزة في القرار والإدارة

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 أُديرَت بمرونة.

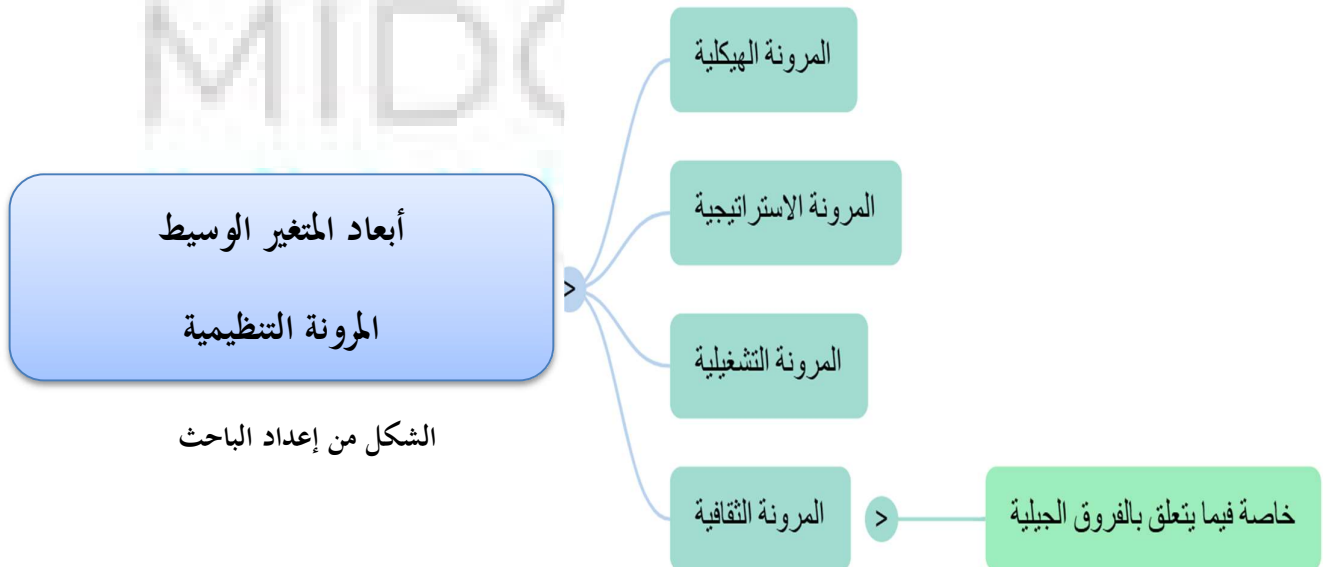
2.1.2 المتغير الوسيط – مرونة القيادة التنظيمية

تعريف المتغير:

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)



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 التكيفية – إدارة التغيير – المرونة التنظيمية	المرونة الاستراتيجية	لأنها تعبر عن قدرة القادة على تعديل الاتجاهات والخطط بسرعة وفقاً للمتغيرات المؤسسية
Saraswathi et al. 2023)	القيادة التكيفية – القيادة التحويلية – الأداء المؤسسي	المرونة الهيكلية	تدعم تكيف القائد مع تغيير البنية التنظيمية وتوزيع السلطات والمسؤوليات
(Yu et al. 2021)	المرونة القيادية – الثقافة التنظيمية – السياق الثقافي	المرونة الثقافية (خصوصاً المرتبطة بالفروق الجيلية)	لتفسير كيف يتفاعل القادة مع الاختلافات بين أجيال الموظفين ويديرون التوقعات والقيم المتباينة
Wang & Duan, 2024)	القيادة المشتركة – التنوع الجيلي – التكيف الجماعي	المرونة الثقافية	لأن القيادة الفعالة في بيئة متعددة الأجيال تتطلب تفهم الفروق الثقافية وأساليب التواصل المختلفة
(الفواز، 2024)	تقنيات المرونة المؤسسية (الدعم – إعادة الهيكلة – فرق الطوارئ – نظم الاستجابة)	المرونة التشغيلية	تُظهر قدرة القائد على تعديل الإجراءات اليومية وسير العمليات بما يتناسب مع الضغوط أو التغيرات المفاجئة

- تم اختيار الأبعاد الأربعة لتكون شاملة للمرونة من حيث: الهيكل (كيف تُدار المنظمة)، الاستراتيجية (كيف تُوجّه)، التشغيل (كيف تُنفَّذ المهام)، والثقافة (كيف يُفكر ويتفاعل الأفراد).
- تعكس هذه الأبعاد المرونة متعددة الأبعاد اللازمة للتعامل مع الضغوط الإدارية وتحويلها إلى فرص داخل المنظمات التي تضم فرقاً متعددة الأجيال مثل بيئة الدراسة.

2.1.3 المتغير التابع – القدرة على التكيف الإداري

تعريف المتغير:

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



الشكل من إعداد الباحث

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

الباحث / السنة	الأبعاد المستخدمة في الدراسة السابقة	الأبعاد التي تم تبنيها الدراسة الحالية	سبب اختيار هذه الأبعاد
Ramesh et al.) (2024	الاستراتيجية – التكنولوجيا – التعقيد – القيادة	القدرة على التغيير	تعكس مدى استعداد المنظمة وقادتها لتحديث التوجهات والاستراتيجيات في مواجهة المتغيرات
Djalante et al.) (2023	المرونة الإدارية التشاركية – جاهزية الطوارئ – وعي الأصول التنظيمية	التكيف مع المتغيرات البيئية	تعبر عن قدرة الأفراد والمؤسسة على الاستجابة لمتغيرات خارجية مفاجئة كالأسواق أو القوانين أو الأزمات
(Viterouli et al. 2024)	الأداء التكيفي – ثقافة التعلم التنظيمي – التفاعل بين الأجيال	تحسين الأداء الإداري	لأن التحسن المستمر في الأداء تحت الضغط يُعد مؤشراً رئيسياً على فاعلية التكيف
(Katsaros ,2024)	الأداء التكيفي – القيادة الشاملة – السعادة الوظيفية	الاستجابة الفعالة للأزمات	تؤكد أهمية القيادة والرضا في مواجهة المواقف الحرجة بنجاح
McGonigal) (,2015	التحول الإيجابي من الضغط – الحوية – التعلم	القدرة على التغيير + تحسين الأداء	دعمت فلسفة "أن الضغط قد يكون دافعاً للتطور الإداري والذهني متى ما وُجد إدراك تنظيمي محفز"

• تم اختيار هذه الأبعاد بناءً على كونها تمثل نتيجة مباشرة لتفاعل الضغوط الإدارية مع مرونة القيادة

• تُمثل الأبعاد الأربعة المعتمدة تصوراً متكاملًا يشمل الجاهزية، والتفاعل مع البيئة، والتحسين المستمر، والمرونة في الأزمات – وكلها عناصر حاسمة لقياس مستوى التكيف الإداري داخل المؤسسات المعاصرة.

2.1.4 النظريات العلمية المفسرة للعلاقة بين متغيرات الدراسة

2.1.4.1. 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، والمشاريع 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.

2.1.4.2: 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 محفزاً للنمو، والتعلم، والتطور الشخصي والقيادي (Spreitzer et al., 2005).

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

- **الحيوية (Vitality):** الإحساس بالطاقة والنشاط والحماس أثناء العمل، حتى في ظل الضغط.
- **التعلم (Learning):** الإحساس بالتطور المستمر واكتساب مهارات جديدة نتيجة التعرض لتحديات العمل.

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

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

ويكتسب هذا النموذج أهمية خاصة في ظل التركيبة الجيلية المتنوعة في بيئة العمل، حيث تشير الدراسات إلى أن الجيل 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 ارتباطاً مباشراً بمتغير "الضغوط الإدارية" في هذه الدراسة، حيث تدعم الاتجاه القائم على إبراز الأثر الإيجابي للضغوط الإدارية في تعزيز مرونة القيادة التنظيمية والقدرة على التكيف الإداري، لا سيما عندما تكون بيئة العمل مُصممة بطريقة تشجع الحيوية وتمنح القادة حرية اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية، وهو ما يمكن أن يُحدث تحولاً نوعياً في سلوكيات القيادة داخل المنظمات.

2.1.4.3 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 استُلهمت مبادئ هذه النظرية من منهجية "Agile" التي نشأت في مجال تطوير البرمجيات، ثم امتدت إلى النماذج الإدارية والقيادية المعاصرة (Joiner & Josephs, 2007).

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

وترتبط هذه النظرية ارتباطاً مباشراً بمتغير "مرونة القيادة التنظيمية" في هذه الدراسة، حيث تُبين كيف يمكن للضغوط الإدارية، عند مواجهتها بروح رشيدة، 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.

2.1.4.4. 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.

2.1.4.5: 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 بُعدًا جديدًا يُركز على التكيف، والذكاء العاطفي، والاحتواء، والتحفيز القيمي، بما يتناسب مع الواقع التنظيمي المعاصر (Bass & Riggio, 2006).

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

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

2.1.4.6: 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)، وتعرّف القدرات على أنها القدرة المؤسسية على دمج وإعادة تكوين الموارد والكفاءات الداخلية والخارجية لمواجهة البيئات المتغيرة، وتعتمد على ثلاث آليات مترابطة: الاستشعار (Sensing) للفرص والتهديدات، والاقتناص (Seizing) من خلال استجابات قيادية فعّالة، 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.

2.2. الادبيات السابقة (الدراسات السابقة + الكتب المعرفية)

يشكّل هذا المبحث الركيزة الثانية من الفصل النظري، ويُعنى باستعراض وتحليل الدراسات السابقة المرتبطة بمحاور 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.

يعتمد هذا المبحث في عرضه على منهجية علمية دقيقة تراعي الملاحظات الأكاديمية المعتمدة، حيث تم إعادة سرد الدراسات السابقة في فقرات تحليلية متكاملة، مرتبة زمنياً من الأحدث إلى الأقدم،

ولإثراء البعد المفاهيمي للدراسة، أدرج الباحث في هذا الفصل كذلك بعض الرؤى المستخلصة من كتب معرفية حديثة، تسلط الضوء على أبعاد جديدة للضغوط

الإدارية والتكيف القيادي، ومنها كتاب The Upside of Stress (McGonigal, 2015) وكتاب العادات السبع للنبي ﷺ (علي، 2025).

حيث تقدم هذه الكتب منظوراً تكاملياً يربط بين البعد النفسي والقيادي والاجتماعي، مما يعزز من فهم الظاهرة موضوع الدراسة في سياقها الواقعي.

2.2.1: الدراسات السابقة

2.2.1.1: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل – الضغوط الإدارية

■ دراسة (Kring et al. 2024)

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الأحداث الحياتية الضاغطة وجودة الحياة النفسية، مع التركيز على آلية معرفية-علاجية تُعرف باسم "إعادة بناء السرد" (Narrative Reconstruction)، كأداة تكيف نفسي فعّالة. وقد انطلقت الدراسة من فرضية مفادها أن هناك علاقة عكسية بين حجم الضغوط التي يمر بها الأفراد وجودة حياتهم النفسية والمعنوية، وأن الأفراد الذين يمتلكون القدرة على إعادة تأطير الأحداث المؤلمة أو المجهدة من خلال سرد ذاتي إيجابي، يتمتعون بدرجات أعلى من التكيف والمرونة النفسية، مقارنة بمن يحتفظون بسرد سلبي أو مشوّه لهذه الأحداث.

شملت العينة 150 مشاركًا من خلفيات مجتمعية متنوعة، مروا بتجارب حياتية قاسية مثل فقد الأحبة، أو الطلاق، أو التعرض لحوادث مفاجئة، أو نكبات اقتصادية واجتماعية. اعتمد الباحثون على منهج مختلط يجمع بين المقابلات النوعية المفتوحة وتحليل الاستجابات السردية، إلى جانب استبيانات معيارية لقياس جودة الحياة والتكيف النفسي.

أظهرت نتائج الدراسة أن المشاركين الذين تمكنوا من إعادة صياغة قصصهم الشخصية بطريقة إيجابية – مثل النظر إلى الفقد كفرصة للنضج، أو تحويل الألم إلى دافع للتطور – أظهروا مستويات أعلى من التوازن النفسي، والرضا عن الذات، والقدرة على استعادة الأداء الاجتماعي. كما تبين أن جودة التكيف لم تكن مرتبطة

بشدة الحدث أو مدته، بقدر ما كانت مرتبطة بطريقة تفسيره وتأطيره ذهنيًا. وقد أوصت الدراسة بتعزيز برامج الدعم النفسي التي تدمج السرد الإيجابي في التأهيل، خصوصًا في المؤسسات التعليمية والمهنية التي تواجه كوادرها مستويات متصاعدة من الضغط والتغير.

الترابط مع الدراسة الحالية:

تُسهّم هذه الدراسة في تعزيز أحد الركائز النظرية المهمة للدراسة الحالية، وهي أن الضغوط لا تُقاس بتأثيرها الفعلي فقط، بل بكيفية تفسيرها داخليًا، سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي. ففي الوقت الذي تُبرز فيه دراسة Kring et al. أهمية الإدراك في تخفيف أثر الأحداث الضاغطة على جودة الحياة، تعمل الدراسة الحالية على ترجمة هذا الإدراك إلى سلوك قيادي داخل المؤسسات. فالقيادة التكيفية لا تواجه الضغوط الإدارية برد فعل آلي، بل بإعادة توجيه دلائها، وصياغة رسائل جديدة لفريق العمل تزرع الأمل والمرونة والثقة. وبهذا، فإن النموذج الذي تقترحه الدراسة الحالية يتبنّى فكرة "إعادة بناء السرد المؤسسي" بوصفه أحد أدوات القيادة التكيفية في تحويل الضغوط الإدارية من تهديد إلى فرصة لتعزيز الأداء، وتحقيق التكيف الإداري، خاصة في بيئات عمل تتسم بتنوع الأجيال، وسرعة التغيرات، وتعدد مصادر التحديات.

ويرى الباحث في هذه الرسالة أن هذه الدراسة تقدم إطارًا معرفيًا عميقًا لتفسير الفروق الفردية في الاستجابة للضغوط، وتسليط الضوء على قوة الإدراك في تعديل الأثر النفسي للحدث. ومع أن الدراسة أجريت على مستوى الأفراد، إلا أن مدلولاتها تمتد إلى السياق التنظيمي، حيث يمكن استثمار نفس الفكرة – "إعادة بناء السرد" – من خلال ممارسات القيادة. فالقائد الواعي لا يُغيّر الوقائع الصعبة

التي تمر بها المؤسسة، لكنه يستطيع إعادة تأطيرها ذهنيًا أمام الفريق، وتحويل الأزمة إلى فرصة، والفشل إلى درس، والعقبة إلى محفّز. ومن هنا يرى الباحث أن القيادة التكيفية تُعد الأداة التنظيمية المقابلة لمفهوم "إعادة السرد" النفسي على المستوى الفردي، إذ يعاد عبرها تشكيل الإدراك الجماعي للضغوط داخل المؤسسة، مما يعزز مشاعر الانتماء والثقة والقدرة على التحمل الجماعي.

■ دراسة (Bani Mostafa, 2023)

أُجريت هذه الدراسة خلال ذروة جائحة كورونا في الأردن، حيث واجه العاملون في القطاع الصحي مستويات مرتفعة من الضغط النفسي بسبب ظروف العمل الطارئة، وتزايد معدلات الإصابات والوفيات، وعدم استقرار بيئة العمل. هدفت الدراسة إلى قياس مستوى الضغوط النفسية لدى الأطباء والممرضين، مع تحليل دور الصلابة النفسية (Psychological Hardiness) بوصفها عاملاً وقائيًا يساهم في تخفيف تأثير هذه الضغوط على الصحة النفسية. وقد انطلقت الدراسة من فرضيات رئيسية مفادها أن الصلابة النفسية تُعد سمة ذاتية مقاومة للضغط، وأنها ترتبط عكسيًا بمستوى الشعور بالتوتر، كما افترضت أن استجابة الأفراد للضغوط تختلف باختلاف الجنس، وطبيعة الوظيفة، والمستوى المهني.

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في المستشفيات الأردنية، وشملت العينة 180 مشاركًا من الأطباء والممرضين العاملين في أقسام مختلفة، خاصة الطوارئ والعناية المركزة. اعتمد الباحث على أدوات استبائية مقننة تم تصميمها لقياس كل من مستوى الضغط النفسي، ومؤشرات الصلابة النفسية، مع بيانات ديموغرافية لتحديد الفروقات بين المشاركين. وأظهرت النتائج أن الأفراد ذوي الصلابة النفسية المرتفعة

كانوا أقل عرضة للتأثر بالضغط، وأقل ميلاً لتطوير أعراض نفسية أو اضطرابات مرتبطة بالإجهاد. كما تبين أن الإناث والعاملين في أقسام الطوارئ كانوا الأكثر عرضة للتأثر بالضغط، في حين تمتع الذكور، وخاصة في الأقسام الأقل ضغطاً، بصلابة نفسية أعلى ومقاومة أفضل.

أوصت الدراسة بتصميم برامج تدريبية تعزز الصلابة النفسية لدى العاملين، لا سيما في القطاعات الحيوية مثل الصحة، والتركيز على تقديم الدعم النفسي الميداني أثناء الأزمات وليس بعدها فقط. كما شددت على ضرورة أن تكون هذه البرامج مؤسسية ومستدامة، وليست مجرد تدخلات ظرفية مؤقتة.

الترابط مع الدراسة الحالية:

تُظهر هذه الدراسة أن بناء أدوات داخلية للفرد، مثل الصلابة النفسية، يُعد وسيلة فعالة لمواجهة الضغط، وهو ما تؤكدُه أيضاً الدراسة الحالية، ولكن من منظور تنظيمي جماعي. فبدلاً من الاعتماد على الفرد لمواجهة الضغط وحده، تسعى الدراسة الحالية إلى إثبات أن القيادة التكوينية تُؤدي الدور نفسه، ولكن على مستوى المؤسسة، حيث تُعيد تصميم العلاقة بين الضغط والاستجابة من خلال المرونة القيادية، والدعم التواصلي، والفهم المتعدد للأجيال داخل بيئة العمل. وعليه، فإن الدراسة الحالية تُكمل ما بدأته Bani Mostafa، من خلال نقل التركيز من "الفرد الصامد" إلى "القائد الداعم"، ومن الخصائص النفسية إلى القدرات القيادية كأداة لتعزيز التكيف الجماعي في بيئات العمل الحديثة.

ويرى الباحث في هذه الرسالة أن هذه الدراسة تمثل نموذجاً قوياً لفهم كيف يمكن للخصائص النفسية الداخلية أن تعدّل من أثر الضغوط الخارجية، غير أن تركيزها

على البعد الفردي يجعلها قاصرة عن تقديم رؤية متكاملة لتفسير الضغط في بيئة العمل. فبينما تناولت الصلابة النفسية على مستوى الفرد، تُعيد الدراسة الحالية طرح السؤال من زاوية أوسع: من يُكسب الأفراد هذه الصلابة؟ وهنا يأتي دور القيادة التكيفية، التي لا تدعم فقط الموظف نفسيًا، بل تصوغ البيئة التنظيمية بأكملها بطريقة تمنح الأفراد القدرة على المقاومة والتكيف من خلال نمط قيادي مرن، داعم، وعادل. ومن وجهة نظر الباحث، فإن القيادة التكيفية في المؤسسات يمكن أن تُترجم فعليًا إلى “صلابة نفسية مؤسسية” تتوزع على جميع الأفراد من خلال القرارات، والسياسات، والمناخ العام.

■ دراسة (Tamdjidi, 2023)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور أنماط القيادة المختلفة، وبشكل خاص القيادة التشاركية، في تعزيز قدرة الموظفين على مواجهة ضغوط العمل من خلال رفع مستوى المرونة النفسية. انطلقت الدراسة من فرضية مركزية مفادها أن القيادة ليست فقط أداة إدارية لتوجيه الموظف، بل عامل نفسي مؤثر في كيفية تفسيره واستجابته للضغوط، وأن نوع القيادة يمكن أن يُعيد تشكيل الأثر الكامل للضغط سواء نحو التوتر والانهيار أو نحو التماسك والتحفيز. وقد افترض الباحث أن القيادة التشاركية، لما تتسم به من دعم، وتمكين، وتواصل مفتوح، تُسهم في تعزيز صمود الموظف، وتقلل من تأثير الضغوط على الأداء والسلوك.

أجريت الدراسة على عينة مكونة من 127 موظفًا ينتمون إلى شركات خدمات مهنية متعددة الجنسيات، موزعين على مستويات وظيفية مختلفة (من موظفين مبتدئين إلى مشرفين ومديرين). تم جمع البيانات باستخدام استبيانات دقيقة تقيس

أنماط القيادة المدركة، ومستوى الضغط الوظيفي، والمرونة النفسية، إضافة إلى الأداء المدرك للموظف. استخدم الباحث أدوات تحليل إحصائي مثل تحليل الانحدار ومعادلات الارتباط لفحص الفرضيات.

أظهرت النتائج أن نمط القيادة التشاركية كان له تأثير مباشر في تعزيز مرونة الموظفين النفسية، إذ شعر الموظفون الذين يتبع قادتهم هذا النمط بدرجة أكبر من الثقة، والأمان، والانتماء، وهو ما مكّنهم من مواجهة التحديات المهنية بضغط أقل، واستجابة أكثر فاعلية. كما أظهرت النتائج أن القيادة ذات الطابع الداعم والعاطفي تقلل من التوتر حتى عندما تكون مستويات الضغط الموضوعي مرتفعة، وهو ما يعني أن الإدراك القيادي قد يفوق في تأثيره شدة الضغط الفعلية. وقد أوصت الدراسة بضرورة تدريب القادة على مهارات القيادة التشاركية، والتواصل العاطفي، وبناء الثقة، بهدف تحويل بيئات العمل من أماكن ضاغطة إلى بيئات محفزة على الأداء والتعلم.

الترابط مع الدراسة الحالية:

تتفق هذه الدراسة بشكل وثيق مع المحور الأساسي الذي تقوم عليه الدراسة الحالية، وهو أن القيادة تُعيد توجيه أثر الضغوط داخل المنظمة. إلا أن الدراسة الحالية تتوسع في النموذج التفسيري عبر إدخال متغير "مرونة القيادة التنظيمية" كوسيط رئيسي يُفسر كيف يمكن لنمط القيادة أن يعزز أو يضعف من الأثر النهائي للضغوط الإدارية. كما أنها تقدم إضافة نوعية من خلال دمج البعد الجيلي أجيال X، Y، Z في تفسير هذا التفاعل، إذ تفترض أن فعالية القيادة التشاركية أو التكميلية تتأثر بثقافة الجيل وميله للتعاون أو الاستقلال، وهو ما لم تتطرق إليه الدراسة السابقة. ومن هنا، تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم نموذج متكامل يربط بين

الضغوط، والقيادة، والمرونة، والتنوع الجيلي، لفهم أعمق لكيفية إدارة التوتر وتحويله إلى طاقة إنتاج وتكيف داخل المؤسسات الحديثة.

ويرى الباحث في هذه الرسالة أن هذه الدراسة تُعد من الدراسات المفصلة التي تؤكد أن نمط القيادة يمكن أن يكون المحدد الأكبر لاستجابة الأفراد للضغوط المهنية، وهو ما يدعم افتراض الدراسة الحالية بأن الضغوط الإدارية ليست بذاتها حتمية الأثر السلبي، بل تتوقف نتائجها على كيفية إدارتها قياديًا. ومع ذلك، فإن الدراسة لم تتطرق إلى عناصر مهمة تؤثر في هذه العلاقة، مثل المرونة التنظيمية بوصفها متغيرًا وسيطًا، أو الاختلافات الجيلية بين الموظفين والتي قد تفسر تباين الاستجابة للقيادة نفسها. كما أنها اكتفت بقياس التأثير في السياق النفسي الفردي دون الانتقال إلى نتائج سلوكية أو تنظيمية طويلة الأمد مثل التكيف المؤسسي أو تحسين الأداء المستدام.

■ دراسة (Adriansah et al. 2023)

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين ضغوط العمل، والدافعية، والانضباط الوظيفي، وتأثير هذه العوامل مجتمعة على أداء الموظفين في بيئة صناعية واقعية. وقد سعى الباحثون إلى بناء نموذج تفسيري يوضح كيف تؤثر الضغوط الوظيفية على الأداء التنظيمي، مع اختبار مدى قدرة الدافعية والانضباط على التخفيف من هذا الأثر أو تعديله. انطلقت الدراسة من فرضيات متعددة، مفادها أن ضغوط العمل تؤثر سلبًا على أداء الموظفين، وأن وجود دافعية ذاتية أو تنظيمية، إلى جانب مستوى عالٍ من الانضباط، يُعدّ عاملاً معدلاً يمكن أن يُخفف من الأثر السلبي الناتج عن الضغوط.

أُجريت الدراسة في مصنع PT XYZ وهو من المصانع الإنتاجية المعروفة في إندونيسيا، واعتمدت على عينة مكونة من 60 موظفًا دائمًا، جُمعت بياناتهم من خلال استبيانات كمية قُسمت إلى محاور تقيس كل من مستوى الضغط، والدافعية، والانضباط، وأداء الموظف. استخدم الباحثون تحليل الانحدار الخطي المتعدد لفحص العلاقات بين المتغيرات.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن ضغوط العمل كان لها تأثير سلبي واضح على الأداء العام، تمثل في انخفاض جودة الإنتاج، والتأخير في إنجاز المهام، وتراجع مؤشرات الكفاءة الفردية. ورغم أن الدافعية والانضباط المهني ساعدا في تخفيف حدة هذا الأثر، إلا أنهما لم يتمكنوا من إلغائه تمامًا، ما يشير إلى أن الضغط عندما يكون مزمنًا أو غير مدعوم تنظيميًا، فإنه يتجاوز قدرة الفرد على المقاومة. كما خلصت

الدراسة إلى أن الدافعية وحدها ليست كافية إذا لم تُترجم إلى بيئة تحفيزية عملية، وأن الانضباط المهني بحاجة إلى آليات دعم، وتقدير واضح لتقويمه بفعالية.

الترابط مع الدراسة الحالية:

تُعد هذه الدراسة أرضية تمهيدية قوية للدراسة الحالية، إذ تتفق في مبدئها العام مع الطرح القائل بأن الضغوط الإدارية تؤثر على الأداء الوظيفي، لكنها تتوقف عند تفسير تقليدي يعتمد على الدافعية والانضباط. بينما تسعى الدراسة الحالية إلى تجاوز هذا التفسير عبر دمج متغير قيادي تنظمي وهو "مرونة القيادة التنظيمية" بوصفه العامل الحاسم في إعادة تشكيل أثر الضغوط، خاصة في سياقات عمل متعددة الأجيال كما هو الحال في شركة عبد اللطيف جميل. فبدلاً من الاكتفاء ببحث كيفية تحمّل الضغوط، تهدف الدراسة الحالية إلى تقديم نموذج استباقي يُظهر كيف يمكن للقيادة التكيفية أن تُوجّه الضغوط نحو نتائج إيجابية وتدعم قدرة المؤسسة على التكيف المستدام.

ويرى الباحث في هذه الرسالة أن الدراسة تُسلط الضوء على بُعدين مهمين: الأول هو أن استجابة الأفراد للضغوط تتأثر بعوامل تنظيمية وسلوكية مجتمعة، وليس فقط بعوامل فردية مثل الإرادة أو الحافز. والثاني أن هناك حاجة لتوسيع النموذج التفسيري ليشمل دور القيادة - خاصة في البيئات الصناعية - كعنصر أساسي في التعامل مع الضغوط. فالدراسة لم تتطرق إلى نمط القيادة الذي قد يُحدث فرقاً بين بيئة ضغط هادمة، وأخرى محفزة. كما أن تجاهل السياق الجيلي الذي تتعدد فيه أساليب الاستجابة بين الموظفين الشباب والكبار يُعدّ نقطة نقص واضحة، لا سيما في مؤسسات كبرى متعددة الأعمار.

■ دراسة (Xu & Wang, 2023)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل التأثيرات المتنوعة لأنماط ضغوط العمل الأكاديمي على مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس عن حياتهم المهنية والشخصية، مع تسليط الضوء على دور الإرهاق العاطفي (Emotional Burnout) كمتغير وسيط يفسر العلاقة بين الضغوط والرضا. انطلقت الدراسة من فرضيتين رئيسيتين: الأولى أن أنواع الضغوط المختلفة (الإدارية، التدريسية، البحثية) تؤثر سلبًا على الرفاه العام وجودة الحياة المهنية، والثانية أن الإرهاق العاطفي الناتج عن هذه الضغوط يعمل كحلقة وصل نفسية تنقل الأثر السلبي من بيئة العمل إلى التجربة الذاتية للموظف. أُجريت الدراسة في جامعات صينية على عينة مكونة من 400 أستاذ جامعي غير مثبتهين وظيفيًا (non-tenured)، مما يعني أنهم يواجهون بطبيعتهم مستويات أعلى من الضغط المهني وعدم اليقين الوظيفي. استخدم الباحثان استبيانات لقياس أنواع الضغوط الثلاثة، ومستوى الإرهاق العاطفي، ومؤشرات الرضا الحياتي. كما اعتمدا على نموذج المعادلات البنائية (SEM) لتحليل العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات.

وقد أظهرت النتائج أن جميع أنواع الضغوط أثرت سلبًا على الرضا، إلا أن الضغوط الإدارية (مثل العمل الكتابي، التقارير، الاجتماعات، المهام غير التدريسية) كانت الأكثر تأثيرًا مقارنة بالضغوط البحثية أو التدريسية. كما تبين أن الإرهاق العاطفي لعب دورًا وسيطًا قويًا، حيث ارتفعت مستوياته بزيادة الضغط الإداري، ما أدى إلى انخفاض ملحوظ في درجات الرضا عن الحياة الشخصية والمهنية. وأوصت الدراسة

بضرورة تقليص الأعباء البيروقراطية على الأكاديميين، وتوفير دعم نفسي منتظم، ومراجعة سياسات توزيع المهام الإدارية بما يضمن العدالة والكفاءة.

الترابط مع الدراسة الحالية:

تُعد هذه الدراسة مرجعًا مهمًا يدعم فرضية الدراسة الحالية التي ترى أن الضغوط الإدارية ليست عاملاً هامشيًا، بل أحد أقوى المؤثرات في الرضا والأداء الوظيفي . ومع ذلك، فإن الدراسة الحالية تُكمل هذا النموذج النفسي من خلال الانتقال إلى المستوى التنظيمي، حيث تفترض أن أثر الضغوط الإدارية يمكن توجيهه نحو نتائج إيجابية إذا ما أُدير من خلال قيادة تكيفية واعية. فبدلاً من معالجة نتائج الضغط بعد وقوعها (كما فعلت الدراسة السابقة من خلال الإرهاق)، يسعى نموذج الدراسة الحالية إلى التعامل مع الضغط عند المنبع، عبر تدخل قيادي يعيد توزيع المهام، ويقلل الغموض، ويدعم الفريق نفسياً ومهنيًا. كما تضيف الدراسة الحالية بعداً آخر غائباً عن Xu and Wang، وهو التنوع الجيلي، حيث أن استجابة الموظفين للضغوط الإدارية تختلف بحسب الجيل X، Y، Z، مما يستدعي أن تكون القيادة واعية بهذه الفروقات، ومرنة في توجيه أساليبها.

ويرى الباحث في هذه الرسالة أن هذه الدراسة تمثل دليلاً تجريبيًا واضحًا على خطورة الضغوط الإدارية كمصدر رئيسي للضغط النفسي في بيئة العمل، حتى في بيئات أكاديمية يفترض أن يكون فيها الطابع العلمي والبحثي مهيمنًا. ومع ذلك، فإن الدراسة اقتصرَت على تفسير نفسي فردي (الإرهاق العاطفي)، ولم تتطرق إلى السياق المؤسسي العام أو إلى نمط القيادة بوصفه عنصرًا قادرًا على التخفيف من هذه الضغوط أو إعادة توجيهها. كما أن النموذج المعتمد تجاهل العلاقة بين ثقافة

المؤسسة، وأسلوب القيادة، وكيفية توزيع المهام والمسؤوليات، وهي عناصر مؤثرة بشدة في تفسير منشأ الضغوط الإدارية وتداعياتها.

■ دراسة (Tamdjidi, 2023)

في دراسة ثانية أجراها نفس الباحث، عاد (Tamdjidi, 2023) لتسليط الضوء على أهمية القيادة التشاركية ذات البعد العاطفي في التخفيف من آثار الضغوط النفسية والمهنية في بيئات العمل الحديثة، لا سيما في قطاعات الخدمات التي تتسم بكثافة العمل وتعدد المهام. وقد انطلقت الدراسة من فرضية مفادها أن الأسلوب القيادي لا يؤثر فقط في أداء الموظف، بل في إدراكه للضغط ذاته، وأن القيادة التشاركية التي تُشرك الموظف في اتخاذ القرار، وتراعي مشاعره، وتُقدم دعماً عاطفياً فعالاً، تملك القدرة على تحويل بيئة العمل من مصدر توتر إلى بيئة تحفيزية. شملت الدراسة عينة من الموظفين العاملين في شركات خدمات مهنية متعددة الجنسيات، من مستويات وظيفية مختلفة، وتم استخدام استبيانات كمية ومقاييس معيارية لقياس نوع القيادة المدركة، ومستوى الضغوط النفسية، وجودة الأداء. وتم تحليل البيانات باستخدام أدوات تحليل إحصائي متقدمة. وقد أظهرت النتائج أن القيادة التشاركية ذات الطابع العاطفي ساعدت على تحسين الأداء الفردي وتقليل مستويات التوتر، لا سيما في المواقف التي تتسم بالغموض أو تضارب الأدوار. حيث شعر الموظفون الذين يعملون تحت قيادة يتبنون هذا النمط بمزيد من الأمان النفسي والانتماء، مما خفف من وقع الضغوط عليهم.

وقد أبرزت الدراسة أن المرونة العاطفية للقائد من خلال الاستماع، والتفهم، والتواصل الوجداني لها تأثير مباشر في تعديل استجابات الموظف للضغط، وأن القيادة الباردة أو السلطوية، حتى وإن كانت فعالة إداريًا، قد تُعمق من آثار الضغوط النفسية والسلوكية. وأوصى الباحث بضرورة تضمين مهارات القيادة العاطفية في برامج إعداد القادة، مع تفعيل قنوات تواصل مفتوحة بين المديرين والموظفين، وتوفير مساحات للتعبير النفسي في بيئة العمل.

الترابط مع الدراسة الحالية:

تتفق هذه الدراسة مع أهداف الدراسة الحالية في الربط بين نمط القيادة وأثره المباشر في تخفيف حدة الضغوط، وتُعزز فرضية أن القيادة الفعالة تبدأ من التفاعل الإنساني وليس فقط من الكفاءة الإدارية. إلا أن الدراسة الحالية تُعيد تفسير هذه العلاقة ضمن نموذج أكثر تعقيدًا وشمولًا، حيث تدمج القيادة التكيفية مع مفهومي المرونة التنظيمية والتنوع الجيلي، لتقديم إطار أوسع لفهم كيفية إعادة توجيه الضغوط الإدارية نحو نتائج إيجابية. ففي الوقت الذي ربطت فيه Tamdjidi بين الدعم العاطفي والضغط، تسعى الدراسة الحالية إلى دمج هذا الدعم في نموذج استراتيجي قيادي يراعي اختلاف الأجيال X ، Y ، Z ، ويُفَعِّل المرونة المؤسسية بوصفها آلية لتحويل الضغط إلى أداء مستدام. ومن ثم، فإن الدراسة الحالية تتبنى منظورًا ديناميكيًا عابرًا للظرف، يُظهر كيف يمكن للقيادة الواعية أن تُشكل الثقافة التنظيمية بأكملها في مواجهة الضغوط.

ويرى الباحث في هذه الرسالة أن هذه الدراسة تُعد استكمالاً نظريًا وتطبيقيًا مهمًا لفهم تأثير أنماط القيادة على استجابة الموظفين للضغط. إذ أنها تُعزز القناعة بأن القائد ليس فقط من يُدير المهام، بل من يُدير المشاعر داخل الفريق، ويُسهّم في

ضبط التوتر العاطفي الناتج عن التعقيدات المهنية. ومع ذلك، فإن الدراسة اقتصرت على البعد النفسي المباشر للقيادة، دون دمج العناصر الهيكلية أو الاستراتيجية الأعمق مثل المرونة المؤسسية، أو تحليل الفروق في استجابة الموظفين تبعاً لاختلاف الأجيال أو الخلفيات التنظيمية. كما أن الدراسة لم تضع القيادة ضمن إطار أوسع يربطها بالتكيف المؤسسي أو تحسين بيئة العمل على المدى البعيد، بل اكتفت بقياس التأثير اللحظي للقيادة العاطفية على الضغط والأداء.

■ دراسة (Dehkordi & Fathabadi, 2017)

استهدفت هذه الدراسة فهم العلاقة بين السمات الشخصية للفرد، وتحديدًا الصلابة النفسية (Hardiness) والكمالية (Perfectionism)، وبين استجابات الأفراد للضغوط المهنية، مع التركيز على العاملين في القطاع الصحي. وقد انطلقت الدراسة من فرضيتين أساسيتين: الأولى أن الأفراد الذين يتمتعون بصلابة نفسية عالية أقل عرضة للتأثر بالضغوط المهنية، والثانية أن الكمالية المفرطة تُعد سمة شخصية ترتبط سلباً بالمرونة النفسية، وتؤدي إلى تضخيم أثر الضغوط وتفاقم آثارها النفسية والجسدية.

أُجريت الدراسة على عينة مكونة من 175 ممرضة يعملن في مستشفيات تعليمية في إيران، وقد تم اختيارهن عشوائياً لتمثيل مختلف التخصصات والمستويات المهنية داخل منظومة الرعاية الصحية. استخدم الباحثان مجموعة من الأدوات القياسية المقننة لقياس كل من مستوى الصلابة النفسية، ودرجة الكمالية، وشدة الضغوط المهنية، بالإضافة إلى قياس الأعراض النفسوجسدية الناتجة عن التوتر مثل القلق،

الأرق، آلام المعدة، وعدم الاستقرار الانفعالي. وتم تحليل البيانات باستخدام

أساليب تحليل متعددة المتغيرات. (Multivariate Analysis)

أظهرت النتائج أن هناك علاقة سلبية قوية بين الصلابة النفسية ومستوى الضغوط، حيث أبدت المشاركات اللواتي يتمتعن بدرجة عالية من الصلابة مقاومة أكبر للتأثيرات السلبية للضغوط المهنية. في المقابل، ارتبطت الكمالية المرضية إيجابياً مع زيادة مستويات التوتر وظهور أعراض جسدية ونفسية أكثر حدة. كما كشفت النتائج أن السمات الشخصية تلعب دوراً جوهرياً في تفسير الفروقات الفردية في استجابة العاملين لنفس بيئة العمل، وأن إدراك الشخص لطبيعة المهام والضغوط يتأثر ببنية النفسية أكثر من الظروف الموضوعية نفسها.

أوصت الدراسة بضرورة تبني برامج تدريب نفسي داخل المؤسسات الصحية تُعزز من الصلابة النفسية وتُقلل من آثار الكمالية، مع دمج تقييم السمات النفسية في استراتيجيات التوظيف والتطوير المهني. كما شددت على أهمية تمكين الأفراد من أدوات معرفية وعاطفية للتعامل مع ضغوط العمل المزمنة، لا سيما في القطاعات عالية المخاطر مثل التمريض.

الترابط مع الدراسة الحالية:

تؤكد هذه الدراسة أن استجابات الأفراد للضغوط ليست موحدة، بل تتأثر بخصائصهم النفسية، وهي نقطة تتقاطع مباشرة مع ما تهدف إليه الدراسة الحالية. إلا أن الأخيرة تتبنى منهجاً تكاملياً أكثر شمولاً، حيث لا تقتصر على السمات الفردية، بل تنظر إلى البيئة القيادية والتنظيمية بوصفها المحرك الأساسي لإعادة توجيه الضغط. وبدلاً من أن تُحمّل الفرد مسؤولية مقاومة الضغط من خلال

شخصيته فقط، تسعى الدراسة الحالية إلى إثبات أن القيادة التكوينية قادرة على توفير سياق جماعي وقائي يخفف من أثر الضغوط الإدارية، ويعوض الفروق الفردية بين الموظفين، خصوصًا في بيئة عمل متعددة الأجيال مثل شركة عبد اللطيف جميل. فالقائد التكويني، من خلال دعمه، وتفهمه، وتوزيعه العادل للمهام، يستطيع أن يلعب نفس دور الصلابة النفسية، ولكن على مستوى جماعي ومنهجي، وهو ما يُعد امتدادًا تنظيميًا للمفاهيم النفسية التي تناولتها هذه الدراسة.

ويرى الباحث في هذه الرسالة أن هذه الدراسة تُقدّم نموذجًا نفسيًا مهمًا لتفسير كيفية تباين الأفراد في استجاباتهم للضغوط المهنية. ومع ذلك، فإن اقتصار التحليل على السمات الفردية يجعل النموذج محدودًا عند نقله إلى بيئة مؤسسية أوسع، حيث تلعب القيادة والثقافة التنظيمية دورًا محوريًا في تشكيل هذه الاستجابات. وفي هذا السياق، يُمكن النظر إلى القيادة التكوينية بوصفها مكافئًا تنظيميًا لمفهوم "الصلابة النفسية"، إذ تُمكن القائد من تعزيز قدرة الفريق بأكمله على التحمل، وتعيد تشكيل بيئة العمل بما يخفف من حدة الضغط، ويوفر إطارًا داعمًا للموظفين بمختلف سماتهم

■ دراسة (Rob Archer, et al, 2024)

تتناول الدراسة المنشورة، تحت عنوان "زيادة المرونة النفسية للقوى العاملة من خلال التدريب على مستوى المنظمة: التأثير على مرونة الإجهاد والإرهاق الوظيفي والأداء"، أهمية المرونة النفسية (Psychological Flexibility) كعامل حاسم للوقاية من مخاطر الإرهاق الوظيفي. وقد عملت هذه الدراسة الميدانية على تقييم فعالية برنامج تدريبي موجز (نصف يوم) ومستنير بـ علاج القبول والالتزام (ACT) - Acceptance and Commitment Therapy تم تقديمه لكامل القوى العاملة الإقليمية (504 موظفًا) في شركة تصنيع وابتكار. تم تصميم التدريب خصيصًا لتعزيز قدرة الموظفين على الانفتاح على الأفكار والمشاعر الصعبة والمزعجة التي تنشأ في العمل، مع الاستمرار في توجيه السلوكيات نحو الأهداف والقيم الشخصية.

حجم العينة

يمكن تقسيم حجم العينة إلى مستويات مختلفة:

1. مجتمع التدريب: (Attendees)

◦ إجمالي عدد الموظفين الذين حضروا التدريب الموجز المستنير بـ ACT خلال فترة الدراسة هو 504 فرداً. ويمثل هذا أكثر من 95% من القوى العاملة الإقليمية في الشركة.

2. المشاركون في البحث: (Baseline Participants)

- وافق ما مجموعه 422 فردًا على المشاركة في البحث.

3. العينة النهائية للتحليل: (Analyzed Sample)

- المشاركون الذين أكملوا قياسات الدراسة قبل التدريب ومرة أخرى بعد ثلاثة أشهر (الذين تم تحليل بياناتهم في النتائج) بلغ عددهم 281 موظفًا. ويمثل هذا 67% من الذين استجابوا في خط الأساس.

- اعتُبر حجم العينة هذا (281) كافياً لإجراء التحليلات الإحصائية المخطط لها، وهو يزيد بخمسة أضعاف عن متوسط عدد المشاركين في التجارب السابقة لـ ACT في مكان العمل

أظهرت النتائج، التي تم قياسها على مدى ثلاثة أشهر، زيادة ذات دلالة إحصائية في المرونة النفسية المرتبطة بالعمل. وارتبطت هذه الزيادة بتحسين مرونة الإجهاد (Stress Resilience) (القدرة على التعافي بسرعة من الأحداث المجهدة)،

وانخفاض في عنصر الإنهاك (Exhaustion)، وزيادة في الإنجاز الشخصي (Personal Accomplishment) (الشعور بالفعالية والمساهمة القيمة

في العمل). كما أظهر تحليل التغير المتبقي ارتباطاً قوياً بين زيادة المرونة النفسية وتحسين أداء المهام. وقد كشفت تحليلات التعديل أن الموظفين الذين كانوا يعانون من مستوى أعلى من الإنهاك في البداية قد حققوا تحسناً أكبر في المرونة ضد الإجهاد وانخفاضاً في الإنهاك، مما يشير إلى أن المرونة النفسية تعمل كـ "مورد شخصي" فعال للحماية من الآثار السلبية لمتطلبات العمل المزمنة.

الترباط مع الدراسة الحالية:

تتقاطع دراستي الحالية، التي تركز على أثر الضغوط الإدارية على مرونة القيادة التنظيمية وقدرتها على التكيف الإداري، مع الدراسة المشار إليها أعلاه في الإطار النظري القائم على الموارد وقدرة المرونة على التخفيف من المطالب وتحسين الأداء . فالدراسة المستشهد بها تؤكد أن المرونة النفسية هي مورد شخصي يمكن الموظف من توجيه الموارد المعرفية والطاقة نحو ملاحظة ومتابعة الفرص المتعلقة بالأهداف التي تظهر في بيئة العمل، بدلاً من استنزافها في تجنب التجارب الداخلية الصعبة . وهذا المبدأ، المتمثل في "القدرة على العمل بفعالية رغم الأفكار والمشاعر المزعجة"، هو الأساس الذي ينعكس على مستوى القيادة ليتجسد في شكل مرونة القيادة التنظيمية . أي أن القادة الذين يمتلكون مرونة نفسية عالية (كما وصفها البحث المستشهد به) هم الأكثر قدرة على التكيف الإداري، مما يسمح للمنظمة بتحويل الضغوط الإدارية الخارجية من مصدر للإرهاك (Health Impairment) إلى فرصة للنمو والتحفيز (Motivational Pathway)

Pathway)

ويرى الباحث:

يرى الباحث أن الدراسة المستشهد بها توفر دليلاً قوياً وضرورياً على المستوى الجزئي (Micro-level) يثبت أن المرونة النفسية قابلة للاكتساب والتدريب (من خلال تدريب ACT الموجز)، وأنها تؤدي وظيفة وقائية (ضد الإرهاك) ومعززة (للإنجاز والأداء). إن تركيز الدراسة على أن المرونة النفسية هي "مورد شخصي" يخفف من التأثير السلبي للمطالب العالية، يدعم بشكل مباشر الأساس المنطقي

لدراسي حول مرونة القيادة. ستكون دراستي الحالية داعمة لما توصلت إليه تلك الدراسة من خلال رفع نطاق هذا المفهوم إلى المستوى الكلي (Macro-level)؛ فإذا كانت المرونة النفسية تعزز الإنجاز الشخصي والأداء الفردي للموظفين، فإن مرونة القيادة التنظيمية هي الآلية التي تضمن أن تترجم هذه الإنجازات الفردية إلى تكيف إداري مؤسسي مستدام في مواجهة الضغوط الإدارية المعقدة. بمعنى آخر، تثبت الدراسة المشار إليها فعالية "مورد المرونة" على مستوى الأفراد المعرضين للإجهاد، بينما تسعى دراستي لتوضيح كيف يوظف هذا المورد على مستوى القيادة كـ "ممكن إداري" لضمان استمرارية الفعالية والتعافي التنظيمي في الظروف الصعبة، بما يتماشى مع النظرية القائمة على الموارد.

■ دراسة (Aljadaani, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة التنظيمية بأبعادها الأربعة (المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية، المرونة الاستراتيجية، مرونة الموارد البشرية) على أداء الجامعات السعودية خلال فترة جائحة كورونا (كوفيد-19). وقد تم تطبيق هذه الدراسة الميدانية على جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة. وتأتي أهمية هذه الدراسة في ظل التغيرات البيئية السريعة والتطورات المتلاحقة والأزمات التي تواجهها المنظمات، حيث عدَّت جائحة كورونا أحد أحدث التغيرات العالمية التي مثلت تحدياً كبيراً لاستمرارية عمل المؤسسات. وقد استلزم هذا التحدي قيام مؤسسات التعليم العالي، ومنها الجامعات، بتبديل مفاهيم عملها التقليدية وإيجاد أساليب وآليات عمل جديدة مرنة للتكيف والتأقلم مع الظروف المعقدة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

مجتمع الدراسة: تكون من جميع القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة الملك عبد العزيز فرع السلیمانية بمحافظة جدة.

حجم مجتمع الدراسة الكلي: بلغ 588 قياديًا/فردًا

نوع العينة: كانت عينة عشوائية بسيطة

حجم العينة التي خضعت للتحليل الإحصائي: بلغ 212 قياديًا/فردًا

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة التنظيمية بأبعادها الأربعة (المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية، المرونة الاستراتيجية، مرونة الموارد البشرية) على أداء الجامعات السعودية خلال فترة جائحة كورونا (كوفيد-19). وقد تم تطبيق هذه الدراسة الميدانية على جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة. وتأتي أهمية هذه الدراسة في ظل التغيرات البيئية السريعة والتطورات المتلاحقة والأزمات التي تواجهها المنظمات، حيث عدَّت جائحة كورونا أحد أحدث التغيرات العالمية التي مثلت تحديًا كبيرًا لاستمرارية عمل المؤسسات. وقد استلزم هذا التحدي قيام مؤسسات التعليم العالي، ومنها الجامعات، بتبديل مفاهيم عملها التقليدية وإيجاد أساليب وآليات عمل جديدة مرنة للتكيف والتأقلم مع الظروف المعقدة. توصلت الدراسة إلى أن درجة توفر المرونة التنظيمية لدى جامعة الملك عبد العزيز كانت مرتفعة جدًا بنسبة بلغت (87.2%). كما كان مستوى أداء الجامعة خلال جائحة كورونا مرتفعًا جدًا بنسبة بلغت (87%). وعلى صعيد الأثر، فقد وجدت الدراسة أثرًا دالًا إحصائيًا لثلاثة أبعاد من المرونة التنظيمية على أداء الجامعة، وهي: المرونة

الهيكلية، والمرونة الاستراتيجية، ومرونة الموارد البشرية. وتميز بعد مرونة الموارد البشرية بأنه ألبعد الذي له الأثر الأكبر على أداء الجامعة خلال الجائحة. في المقابل، لم تتوصل الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين المرونة التنظيمية والأداء تعزى لأي من الخصائص الديموغرافية (كالجنس، والفئة العمرية، والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي، والخبرة).

الترابط مع الدراسة الحالية:

تتقاطع الدراسة مع الدراسة الحالية في التركيز على مفاهيم قدرة المنظمات على التكيف والمرونة لمواجهة الظروف الصعبة والتحديات البيئية. ففي الوقت الذي تبحث دراسة أثر الضغوط الإدارية على مرونة القيادة، تُؤصل الدراسة المرجعية أن المرونة التنظيمية هي أحد الخيارات الاستراتيجية التي تزيد من قدرة المنظمات على التحكم في البيئات المضطربة، وتُعزز جاهزيتها للاستجابة بسرعة وفاعلية والتكيف مع الظروف والمعطيات المفروضة. ويظهر الترابط المباشر في تأكيد الدراسة المرجعية على أن وجود هيكل تنظيمي مرن يمكن تغييره في فترة قصيرة يهدف إلى تقليل الضغوط الناجمة عن هذه التحديات، مما يدعم فرضية الدراسة حول العلاقة بين الضغوط الإدارية والحاجة إلى المرونة والقدرة على التكيف في البيئة القيادية.

ويرى الباحث، أن التغيرات البيئية السريعة والتطورات المتلاحقة التي تشهدها المنظمات، مثل الأزمات المفاجئة كجائحة كورونا، هي التي تخلق البيئة المضطربة التي ينتج عنها الضغوط الإدارية التي تتناولها هذه الدراسة. ويؤكد الباحث أن المرونة التنظيمية ليست مجرد خيار إداري، بل هي ضرورة استراتيجية تزيد من قدرة المنظمة

على التحكم في تلك البيئات المضطربة. ويشير الباحث إلى أن وجود مرونة القيادة التنظيمية وقدرتها على التكيف الإداري يمثل الآلية الحيوية لتعزيز مقدرة المنظمات في مختلف جوانبها التنظيمية للاستجابة بسرعة وفاعلية والتكيف مع الظروف والمعطيات المفروضة، وتزداد هذه الحاجة للمرونة مع زيادة الاضطرابات البيئية. وفي هذا الصدد، يستخلص الباحث أن هدف المرونة الهيكلية هو تقليل الضغوط الناجمة عن هذه التحديات، مما يدعم الفرضية الأساسية لدراسته بأن مرونة القيادة هي العنصر الفعّال الذي يترجم قدرة المنظمة على التأقلم بسرعة والتصدي بنجاح لمختلف الضغوط والتحديات والتهديدات التي تفرضها البيئة، لذا، فإن الدراسة الحالية تنطلق من إيمان الباحث بأن قياس أثر الضغوط الإدارية يهدف في النهاية إلى تحديد مدى جاهزية القيادات وقدرتها على تغيير مفاهيم العمل التقليدية وإيجاد أساليب عمل مرنة، لضمان استمرارية النجاح والتميز الذي تحظى به المنظمات في وقت الأزمات.

جدول مقارنة للدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل (الضغوط الإدارية)

الباحث/ السنة	أهداف الدراسة	المنهج والعينة	أهم النتائج	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
Kring et al., 2024	دراسة العلاقة بين الضغوط الحياتية وجودة الحياة مع استخدام "إعادة بناء السرد" كآلية تكيف نفسي.	منهج مختلط (مقابلات واستبيانات) - 150 مشاركًا مرّوا بأحداث حياتية ضاغطة.	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 البيئة المؤسسية أو القيادة كعامل لإعادة بناء الإدراك الجماعي.

Bani Mostafa, 2023	قياس الضغوط النفسية للعاملين الصحيين ودور الصلابة النفسية كعامل وقائي.	استبيانات معيارية – 180 طبيباً وممرضاً بالأردن.	الصلابة النفسية خففت من أثر الضغوط، والإناث والعاملون في الطوارئ كانوا أكثر تأثراً.	تدعم الفكرة بأن أدوات التكيف تقلل الأثر السلبي للضغوط.	تناولت السمات الفردية (الصلابة النفسية) ولم تعالج دور القيادة أو التكيف المؤسسي.
Tamdjidi, 2023	دراسة أثر أنماط القيادة التشاركية في تعزيز المرونة النفسية تحت الضغط.	استبيانات كمية – 127 موظفاً في شركات خدمات متعددة الجنسيات.	القيادة التشاركية حسّنت استجابة الموظفين للضغط ورفعت شعورهم بالأمان النفسي.	تتفق مع الدراسة الحالية في أن القيادة تعيد توجيه أثر الضغوط.	لم تدمج مفهوم المرونة المؤسسية 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 قللا من هذا الأثر دون إلغائه.	تسلط الضوء على أثر الضغوط على الأداء التنظيمي.	اقتصرت على عوامل فردية (الدافعية والانضباط) ولم تدرج دور القيادة أو استراتيجيات التكيف المؤسسي.
Xu & Wang, 2023	دراسة أثر الضغوط الأكاديمية (الإدارية، التدريسية، البحثية) على رضا الأساتذة ودور الإرهاق العاطفي كوسيط.	استبيانات معيارية – 400 أستاذ جامعي غير مثبت بالصين – تحليل SEM.	الضغوط الإدارية كانت الأكثر تأثيراً سلبياً، والإرهاق العاطفي وسيط رئيسي لخفض الرضا.	تعزز فرضية أن الضغوط الإدارية من أبرز المؤثرات على الرفاه والأداء.	لم تبحث كيفية إعادة توجيه الضغوط، أو دور القيادة كمتغير مؤثر.

Tamdjidi, 2023 - الثانية	دراسة القيادة العاطفية التشاركية في خفض الضغوط وتحسين الأداء.	استبيانات معيارية - موظفون في شركات خدمات متعددة الجنسيات.	القيادة العاطفية قللت التوتر وحسنت الأداء الفردي.	تدعم فكرة القيادة كعامل مؤثر على استجابة الضغوط.	لم تتناول الأبعاد الاستراتيجية أو التنظيمية الأوسع للقيادة في بيئة متعددة الأجيال.
Dehkordi & Fathabadi, 2017	تحليل أثر الصلابة النفسية والكمالية على استجابات الضغوط المهنية لدى الممرضات.	استبيانات معيارية - 175 ممرضة في إيران - تحليل متعدد المتغيرات.	الصلابة النفسية قللت أثر الضغوط، بينما الكمالية المفرطة زادت حدة الاستجابة السلبية.	تشارك مع الدراسة الحالية في التأكيد على أن استجابة الأفراد للضغط تختلف حسب الخصائص الداخلية.	ركزت على المستوى الفردي ولم تتناول السياق المؤسسي أو القيادة كعوامل حاسمة.
Rob Archer, et al, 2024	تقييم فعالية تدريب موجز قائم على ACT لتعزيز المرونة النفسية. قياس ارتباط المرونة بتحسين مرونة الإجهاد والإرهاق والأداء.	المنهج: تحقيق ميداني (أحادي العينة) لتدريب ACT موجز (نصف يوم).	زيادة ذات دلالة إحصائية في المرونة النفسية. ارتبطت هذه الزيادة بـ: تحسن مرونة الإجهاد، انخفاض الإنهاك، وزيادة الإنجاز الشخصي.	الإطار النظري: تستخدم كلتا الدراستين النماذج القائمة على الموارد (Resource-based models). دور المرونة: تعتبر المرونة النفسية "مورداً" شخصياً يحمي من تأثير المطالب العالية ويعزز الفعالية والأداء.	مستوى التحليل: الدراسة المرجعية تركز على المستوى الفردي (القوى العاملة) وفعالية التدخل. الدراسة الحالية تركز على المستوى التنظيمي/الكلبي، وتتناول مرونة القيادة التنظيمية والتكيف الإداري والاستفادة من الضغوط الإدارية.
Aljadaani, 2024	التعرف على أثر المرونة التنظيمية بأبعادها على أداء الجامعات السعودية خلال جائحة كورونا، وتحديد درجة توفر هذه المرونة ومستوى الأداء	المنهج: الوصفي التحليلي. أداة الدراسة: الاستبانة. مجتمع الدراسة: جميع القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة الملك عبد العزيز (588)	درجة توفر المرونة التنظيمية في الجامعة كانت مرتفعة جداً بنسبة 87.2%. مستوى أداء الجامعة خلال الجائحة كان مرتفع جداً بنسبة 87%.. يوجد أثر لثلاثة أبعاد من المرونة (الهيكليّة، والاستراتيجية، والموارد	تتفق الدراستان في الجوهر على تناول مفاهيم المرونة والتكيف باعتبارهما آليتين حاسمتين تزيدان من قدرة المنظمات على التحكم في البيئات المضطربة ومواجهة	يكنم الاختلاف الأساسي في اتجاه العلاقة والمتغيرات الرئيسية: تركز الدراسة الحالية على الضغوط الإدارية كمغير مستقل (السبب) لقياس تأثيره على مرونة القيادة وقدرتها على التكيف (القدرة/الاستجابة). بينما

في جامعة الملك عبد العزيز، ومعرفة الأبعاد الأثر الأكبر	قيادي). العينة: عينة عشوائية بسيطة بلغت 212 قياديًا.	البشرية) على الأداء. مرونة الموارد البشرية هو الأثر الذي له الأثر الأكثر... لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعلاقة بين المرونة والأداء تُعزى للخصائص الديموغرافية.	التغيرات والتحديات السريعة. كما أن الدراسة المرجعية تؤكد بشكل غير مباشر على محور الدراسة الحالية حيث أشارت إلى أهمية الهيكل التنظيمي المرن لتقليل الضغوط الناجمة عن هذه التحديات. كذلك، فإن تركيز الدراستين ينصب على القيادات الإدارية والأكاديمية كفئة مستهدفة للبحث	تركز الدراسة المرجعية على المرونة التنظيمية كمتغير مستقل (القدرة/الاستراتيجية) لقياس أثرها على الأداء العام للجامعات (النتيجة/المخرج). بالإضافة إلى ذلك، اختصت الدراسة المرجعية بالحُدود الموضوعية والزمنية لجائحة كورونا تحديداً
---	---	---	---	---

أوجه الاختلاف والإضافة العلمية للأطروحة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، يتضح أن معظمها ركز على الأبعاد الفردية (مثل الصلابة النفسية أو الدافعية) أو العلاقات المباشرة بين الضغوط والأداء أو الرضا، مع إغفال الدور القيادي في إعادة تشكيل أثر الضغوط وتحويلها من عامل سلبي إلى محفز إيجابي. كما لم تتناول هذه الدراسات التنوع الجيلي داخل بيئات العمل بوصفه محددًا مهمًا لاستجابات الأفراد للضغوط وأساليب القيادة.

الإضافة العلمية للأطروحة الحالية تتمثل في:

1. تقديم نموذج تكاملي يدمج بين الضغوط الإدارية و"مرونة القيادة التنظيمية" كوسيط رئيسي.
2. إعادة تفسير الضغوط ليس فقط كعامل مؤثر سلبي، بل كفرصة لتطوير الأداء المؤسسي من خلال قيادة تكيفية.
3. إدخال البعد الجيلي (أجيال X، Y، Z) في تحليل التفاعل بين الضغوط والاستجابة القيادية، وهو ما لم تتطرق إليه الدراسات السابقة.

MIDOCEAN

2.2. الدراسات المتعلقة بالمتغير الوسيط - المرونة التنظيمية

■ دراسة (Cedergren & Hassel, 2024):

استهدفت هذه الدراسة تحليل كيفية بناء "القدرة التكيفية التنظيمية" في مؤسسات القطاع العام خلال فترات الأزمات، مع التركيز على العلاقة بين نمط القيادة وبين جاهزية المنظمة للاستجابة السريعة والتعافي. أُجريت الدراسة في مؤسسة حكومية كبيرة في السويد تعمل في مجال الحماية المدنية وإدارة الطوارئ، واعتمدت على المنهج النوعي من خلال مقابلات معمقة مع 42 من القادة التنفيذيين والاستراتيجيين، وتم تحليل البيانات باستخدام تقنية تحليل المحتوى.

كشفت النتائج أن القيادة المرنة - وتحديدًا تلك التي تتسم بالاستباقية وإعادة توزيع الأدوار والمسؤوليات - كانت العامل المركزي في نجاح المؤسسة بتجاوز الأزمة. ساعد "الهيكل اللامركزي" على تسريع اتخاذ القرار، كما ساهم ما وصفته الدراسة بـ "وعي القادة بطبيعة الأصول" (Asset Literacy) في تحسين تخصيص الموارد وتعزيز فاعلية الاستجابة المحلية دون الحاجة للرجوع إلى المستويات العليا من الإدارة. كما أبرزت الدراسة أن وجود ثقافة مؤسسية تُشجّع المشاركة الجماعية والثقة داخل الفريق قد مكّن المنظمة من إعادة التنظيم بسرعة، ما عزز مرونتها في مواجهة التقلبات.

الترابط مع الدراسة الحالية:

تتلاقى هذه الدراسة بشكل مباشر مع الفرضية الجوهرية في البحث الحالي، حيث تعتبر القيادة التكيفية الوسيط الأهم بين الضغوط الإدارية والقدرة على التكيف المؤسسي. فهي تُظهر أن القادة الذين يمتلكون حسًا استراتيجيًا وفهمًا للأصول

والإمكانيات المتاحة داخل المؤسسة، هم الأقدر على التعامل مع التحديات وتحويلها إلى فرص.

ويرى الباحث:

أن النموذج القيادي الذي عرضته الدراسة يمكن تطبيقه بمرونة على بيئات القطاع الخاص، لا سيما في منظمات معقدة مثل "شركة عبد اللطيف جميل" التي تواجه تحديات تشغيلية متعددة وجيلاً متنوعاً من الموظفين. ومن هنا، فإن "وعي القائد" ليس فقط عنصراً شخصياً، بل يمثل ركيزة تنظيمية تعيد صياغة العلاقة بين الضغط والقدرة على التكيف. إن هذه الدراسة تثبت أن القيادة ليست مجرد توجيه، بل هي عملية استيعاب ذكي للسياق وتخفيز جماعي نحو الاستجابة الفاعلة.



■ دراسة (Wang & Duan, 2024):

ركزت هذه الدراسة على استكشاف العلاقة بين التنوع الجيلي داخل فرق العمل ومستوى الإبداع المؤسسي، من خلال اختبار فاعلية القيادة المشتركة (Shared Leadership) كمدخل تنظيمي لتعزيز المرونة والاحتواء داخل بيئات عمل متعددة الأعمار. وقد تم تطبيق الدراسة على 45 فريق عمل داخل شركات تكنولوجيا واتصالات في الصين، بإجمالي عينة بلغت 270 مشاركًا يمثلون أجيال X، Y، Z، مع استخدام تحليل المسار (Path Analysis) كأداة تحليلية رئيسية.

أوضحت النتائج أن التنوع الجيلي لا يؤدي بالضرورة إلى صراعات، لكن غياب نمط القيادة المناسب قد يُحوّله إلى عامل خلل تنظيمي. الفرق التي اتبعت نموذج القيادة المشتركة أظهرت قدرة أكبر على التكيف والعمل الجماعي، وبرزت فيها مستويات أعلى من الإبداع والاندماج الوظيفي. كما تبين أن القادة الذين يتمتعون بالمرونة وفهم واضح للفروقات بين الأجيال كانوا الأكثر فاعلية في تحويل الاختلاف إلى قوة جماعية.

واعتبرت الدراسة أن المرونة القيادية تتجسد هنا في إعادة توزيع أدوار القيادة داخل الفريق، والاعتراف الضمني بأن القيادة الفاعلة ليست حكرًا على المناصب العليا، بل قد تُمارس من خلال التفاعلات الأفقية والتمكين التشاركي.

الترابط مع الدراسة الحالية:

تدعم هذه الدراسة بوضوح فرضية الدراسة الحالية بأن القيادة التكيفية لا يجب أن تُفهم فقط بوصفها استجابة ظرفية للأزمات، بل كمنهج مستدام في إدارة التنوع

البشري داخل المؤسسات. كما أن السياق الذي ناقشته الدراسة – وهو التحدي الجيلي – يُعد أحد المحاور المركزية للبحث الحالي، خاصة وأن مؤسسة مثل "شركة عبد اللطيف جميل" تضم أجيالاً مختلفة تتفاوت في أساليبها وقيمها واستجابتها للضغط.

ويرى الباحث:

أن هذه الدراسة تُبرز بعداً جديداً للقيادة التكميلية، يتمثل في قدرتها على تحويل الفروقات داخل الفريق إلى فرص تكامل بدلاً من أن تكون مصدراً للانقسام. ومن هذا المنطلق، فإن المرونة القيادية – بما فيها من تشاركية وتفهم للسياق – تُعد ضرورة استراتيجية في بيئة عمل متعددة الأجيال، وليس مجرد سلوك تنظيمي اختياري. وهي بذلك تقدم دعماً مباشراً لصياغة المتغير الوسيط في النموذج الحالي، والذي يربط بين الضغوط التنظيمية والقدرة على التكيف عبر مرونة القيادة.

■ دراسة (Chiwisa & Mpundu, 2024)

سعت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التنوع الجيلي في بيئات العمل الصناعية في دولتي زامبيا ومالاوي على الأداء التنظيمي، مع التركيز على دور القيادة المرنة كعامل وسطي يعيد تشكيل العلاقة بين تعدد الأجيال من جهة، والأداء المؤسسي من جهة أخرى. وقد شملت العينة 210 موظفاً يمثلون أجيال X، Y، Z، وتم استخدام منهجية بحث كمية ونوعية معاً (استبيانات ومقابلات فردية) لفهم أعمق لطبيعة التفاعلات بين الأجيال وأثرها على الأداء.

كشفت النتائج أن تعدد الأجيال يؤدي إلى تحديات واضحة في التواصل والتفاهم بين الموظفين، مما يؤثر على فاعلية التعاون داخل الفرق. ومع ذلك، أوضحت

الدراسة أن المؤسسات التي اعتمدت نماذج القيادة المرنة، ودرّبت قياداتها على فهم الفروقات الجيلية وإدارتها بذكاء، شهدت تحسناً ملحوظاً في الأداء الوظيفي والاندماج المؤسسي . كما أظهرت النتائج أن القادة الذين استطاعوا موازنة احتياجات الأجيال المختلفة وتكييف السياسات الداخلية وفقاً لها، نجحوا في تعزيز مرونة المؤسسة وسرعة تكيفها مع المتغيرات.

أوصت الدراسة بضرورة إشراك مختلف الأجيال في عملية صنع القرار، وتبني هياكل تواصل مرنة تقلل الفجوات الثقافية والمهنية بين الموظفين، وتوظف الاختلاف كأداة للإبداع بدلاً من كونه مصدرًا للتوتر.

الترابط مع الدراسة الحالية:

تلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في محور رئيسي يتمثل في اعتبار القيادة المرنة وسيلة تكيف فعالة أمام الضغوط الناتجة عن تنوع القوى العاملة . فبينما تركز هذه الدراسة على الأداء كمتغير تابع، فإن الدراسة الحالية توسّع الإطار لتضم التكيف الإداري، موضحة أن قدرة المؤسسة على التكيف لا تتأثر فقط بالضغوط الإدارية، بل أيضاً بدرجة انسجام الأجيال داخلها، وهو ما لا يمكن تحقيقه دون قيادة مرنة وواعية.

ويرى الباحث:

أن هذه الدراسة تؤكد أن التنوع الجيلي ليس خطراً، بل فرصة، شريطة أن توجد قيادة تدرك الفروقات وتحسن توظيفها. كما تُبرز أن المرونة القيادية لا تقتصر على القرارات الكبرى في الأزمات، بل تمتد إلى تفاصيل الحياة التنظيمية اليومية، مثل إدارة الاجتماعات، توزيع المهام، وتقدير أنماط العمل المختلفة لكل جيل. ومن ثم،

تدعم هذه الدراسة بقوة إدراج مرونة القيادة التنظيمية كمتغير وسيط في النموذج الحالي، باعتبارها الأداة الأهم في تفكيك الضغوط وإعادة توجيهها نحو أهداف تطويرية.

■ دراسة (فرهود & عبد, 2024):

استهدفت هذه الدراسة استكشاف أثر المرونة الاستراتيجية في تقليل الصراعات التنظيمية داخل عدد من الشركات الصناعية العراقية. ركز الباحثان على تحليل العلاقة بين مكونات المرونة (الاستباقية، التكيف، والمرونة الهيكلية) وبين قدرة المنظمات على الحد من الخلافات والتوترات الداخلية التي تعرقل سير العمل. وقد شارك في الدراسة 160 موظفًا إداريًا وتنفيذيًا من مؤسسات صناعية خاصة، وتم جمع البيانات باستخدام استبيانات وتحليلها بوسائل إحصائية متعددة. أظهرت النتائج أن المرونة الاستراتيجية، خاصة في بعدها الاستباقي والتكيفي، لعبت دورًا كبيرًا في تخفيف حدة النزاعات والصراعات التنظيمية، من خلال تمكين القادة من التحرك المبكر عند ظهور مؤشرات الخلاف، وتعديل مسار العمليات بما يحقق التوازن بين مصالح الأطراف. كما وُجد أن المرونة الهيكلية، مثل تسهيل إجراءات اتخاذ القرار أو تقليل البيروقراطية، ساعدت في تحسين بيئة العمل وخفض أسباب التوتر.

أوصت الدراسة بضرورة تدريب القادة على التفكير الاستراتيجي تحت الضغط، وتعزيز ثقافة تنظيمية مرنة تستجيب بسرعة للمتغيرات، وتطوير أدوات تحليل مبكر للمخاطر والصراعات.

الترابط مع الدراسة الحالية:

رغم أن الدراسة ركزت على "المرونة الاستراتيجية" كمفهوم إداري عام، إلا أن مضمونها يتقاطع بوضوح مع مفهوم مرونة القيادة التنظيمية كما ورد في الدراسة الحالية، خاصة في كيفية استجابة القادة للضغوط والصراعات الداخلية. كلا الدراستين تؤكدان أن القيادة المرنة تُعد الوسيلة الأكثر فاعلية لتحويل الضغوط إلى فرص، وتثبيت الاستقرار المؤسسي في ظل التحديات.

ويرى الباحث:

أن هذه الدراسة تعزز المفهوم القائل بأن المرونة لا تنبع فقط من النظم والسياسات، بل من طريقة تفكير القادة وسلوكهم في مواجهة الضغوط. كما أن ما طرحته من نماذج استباقية للتعامل مع الخلافات يؤكد على دور القادة في التفاعل مع التحديات قبل تفاقمها. وتُعد هذه الرؤية جوهرية للدراسة الحالية، التي تسعى لتفسير دور القيادة التكيفية كوسيط بين الضغوط الإدارية والقدرة على التكيف، خصوصاً في بيئة معقدة مثل شركة عبد اللطيف جميل، حيث تتنوع الخلفيات والأجيال والتوقعات.

■ دراسة (الفواز, 2024)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر تقنيات بناء المرونة المؤسسية على تطوير العمليات الإدارية وإدارة الأداء، من خلال استكشاف دور القيادة في تفعيل هذه التقنيات داخل جامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على 132 موظفًا إداريًا من الكادر الإداري، تم اختيارهم عشوائيًا، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

أوضحت النتائج أن تطبيق أدوات المرونة المؤسسية مثل فرق الطوارئ، نظم الدعم، وإعادة الهيكلة المرنة، ساهم في تحسين الأداء الإداري وتسهيل التعامل مع التحديات التنظيمية. كما كشفت الدراسة أن دور القيادة الإدارية كان حاسماً في تفعيل هذه الأدوات، حيث أن القادة الذين امتلكوا رؤية مرنة واستجابة سريعة هم من نجحوا في تحويل السياسات إلى سلوكيات عملية قابلة للتنفيذ.

وأشارت النتائج كذلك إلى أن الثقافة التنظيمية المشجعة للتجريب والابتكار ضاعفت من فاعلية هذه التقنيات، وجعلت التكيف مع الضغوط أكثر مرونة. وأوصت الدراسة بضرورة تدريب القادة على منهجيات المرونة المؤسسية، وتعزيز بيئة إدارية تتقبل التغيير، وتكافئ السلوك التكيفي.

الترابط مع الدراسة الحالية:

تُبرز هذه الدراسة أهمية القيادة كشرط لتفعيل المرونة، وهو ما يتسق تمامًا مع فرضية الدراسة الحالية، التي ترى أن القيادة التكيفية لا تقوم فقط بالتعامل مع الضغوط، بل تُفَعِّل بيئة مرنة قادرة على امتصاص الأزمات وتحويلها إلى فرص إدارية للتطوير. فالمرونة لا تنشأ من تلقاء نفسها، بل تحتاج إلى قيادة مدركة لسياقها التنظيمي والديناميكي، وهي الرؤية التي تنطلق منها الدراسة الحالية في تحليلها لدور القيادة في ظل الضغوط الإدارية.

ويرى الباحث:

أن هذه الدراسة تضع أساساً تطبيقياً واقعياً لفهم كيف يمكن للقادة الإداريين أن يُفَعِّلُوا أدوات المرونة داخل المؤسسات. وهي تبين بوضوح أن المرونة ليست قراراً تنظيمياً بقدر ما هي سلوك قيادي وإِيع يتطلب إدراكاً عميقاً للسياق، خصوصاً

عندما تعمل المؤسسة في بيئة متعددة التحديات والتنوعات كما هو الحال في شركة عبد اللطيف جميل. ومن ثم، فإن مرونة القيادة التنظيمية تُعد المتغير الوسيط الطبيعي في نموذج التفاعل بين الضغط والتكيف الإداري.

■ دراسة (Saraswathi et al. 2023)

ركزت هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين أنماط القيادة الاستراتيجية (وخاصة التكيفية والاستباقية) وبين المرونة المؤسسية في بيئات العمل الصناعية في جنوب الهند. اعتمدت الدراسة على 152 موظفًا في مناصب قيادية ومتوسطة ضمن شركات صناعية وتكنولوجية، باستخدام استبيانات تم تحليلها بأسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM).

أظهرت النتائج وجود ارتباط قوي بين القيادة التكيفية والمرونة المؤسسية، حيث أظهرت المؤسسات التي تطبق سلوكيات قيادية مرنة واستشرافية قدرة أكبر على الحفاظ على الأداء والاستقرار في ظل التغيرات المفاجئة. كما تبين أن القادة القادرين على استباق التحديات والتفاعل السريع مع الضغوط يعززون جاهزية فرقهم ويقللون من حدة التأثيرات السلبية للأزمات التنظيمية.

وأشارت الدراسة إلى أن المرونة ليست مجرد نتاج لتعديلات هيكلية أو خطط طوارئ، بل هي انعكاس مباشر لأسلوب القيادة، خصوصًا عندما تدمج القيادة بين الرؤية الاستراتيجية والقدرة على التفاعل الفوري مع المتغيرات. لذلك، أوصت الدراسة بضرورة تصميم برامج لإعداد القادة على مهارات المرونة الاستراتيجية ودمج مفاهيم القيادة التكيفية ضمن السياسات والإجراءات التنظيمية.

الترابط مع الدراسة الحالية:

تُعد هذه الدراسة من أبرز المراجع التي تدعم النموذج المفترض في البحث الحالي، حيث تؤكد أن الضغط التنظيمي لا يكون سلبياً بالضرورة، بل يمكن توجيهه إلى مسار تكيفي عبر القيادة المرنة. وهي بذلك تتقاطع بدقة مع فرضية البحث الحالي بأن مرونة القيادة التنظيمية تُمثل الوسيط الذي يُعيد تشكيل الضغط ويوجهه نحو التكيف وتحقيق الاستقرار، خاصة في بيئات العمل التي تضم تنوعاً جيلياً وتواجه تحديات مستمرة.

ويرى الباحث:

أن الدراسة قدمت إطاراً عملياً لإثبات أن المرونة التنظيمية ليست ناتجاً تقنياً أو نتيجة مباشرة للسياسات، بل سلوك قيادي أصيل ينبع من قدرة القائد على استشراف المستقبل، وتوجيه الفريق وفقاً لرؤية استباقية واستجابة تكيفية. وهذا يتسق مع فلسفة الدراسة الحالية التي ترى أن القيادة التكيفية هي جوهر بناء التكيف التنظيمي، لا سيما في بيئات متعددة الأجيال والضغط كتلك التي تمثلها شركة عبد اللطيف جميل.

■ دراسة (Dajani, 2022)

استهدفت هذه الدراسة تحليل العلاقة بين القيادة التكميفية والمرونة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي بمصر، مع اختبار الدور الوسيط لإدارة التغيير في تعزيز هذا الارتباط. وقد جاءت الدراسة في سياق ما بعد جائحة كورونا، حيث واجهت الجامعات المصرية - مثل غيرها من المؤسسات - تحديات استثنائية تمثلت في الضغوط الإدارية الحادة، والحاجة الملحة إلى إعادة هيكلة السياسات الأكاديمية والإدارية بسرعة.

اعتمدت الدراسة على عينة مكونة من 260 مشاركًا من أعضاء هيئة التدريس، الإداريين، وقيادات الجامعات الحكومية والخاصة، تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية لضمان تمثيل مختلف الفئات داخل المجتمع الأكاديمي. استخدمت استبيانات إلكترونية عالية الصدق والثبات لقياس أبعاد القيادة التكميفية، مستوى المرونة التنظيمية، وآليات إدارة التغيير، وتم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية متقدمة للتحقق من العلاقات التفسيرية بين المتغيرات.

أظهرت النتائج أن القيادة التكميفية كان لها أثر إيجابي مباشر وملحوس على تعزيز المرونة التنظيمية، حيث استطاع القادة الذين تبنا سلوكيات قيادية مرنة واستشرافية - مثل القدرة على التكيف مع المواقف المعقدة، وإشراك الفرق في صنع القرار، وتعديل السياسات بسرعة - أن يحافظوا على مستوى مقبول من الاستقرار المؤسسي رغم الاضطرابات. كما بينت النتائج أن إدارة التغيير لعبت دورًا وسيطًا جزئيًا، إذ ساهمت في ترجمة ممارسات القيادة التكميفية إلى نتائج أكثر وضوحًا على

صعيد المرونة، من خلال إعادة هيكلة العمليات والسياسات بما يتناسب مع التحديات الجديدة.

أوصت الدراسة بضرورة تدريب القيادات الأكاديمية على مفاهيم القيادة التكيفية والتفاعل الاستراتيجي مع التغيرات، وتعزيز ثقافة التعلم المستمر والثقة داخل الفرق، والاستثمار في تطوير قدرات إدارة التغيير المؤسسي كأساس لبناء بيئة أكثر مرونة واستجابة للتحديات.

الترابط مع الدراسة الحالية:

تمثل هذه الدراسة دعمًا قويًا لفرضية البحث الحالي، حيث تعكس أن القيادة التكيفية ليست مجرد سلوك قيادي إيجابي، بل هي وسيلة استراتيجية لإعادة تشكيل أثر الضغوط وتحويلها إلى فرص للتكيف الإداري. كما أنها تضيف بعدًا مهمًا يتمثل في دمج إدارة التغيير كأداة داعمة، وهو ما يمكن تطبيقه بفعالية في بيئات معقدة مثل بيئة شركة "عبد اللطيف جميل"، التي تواجه تحديات متشابكة وضغوطًا ناتجة عن تنوع الأجيال وسرعة التحولات في سوق العمل.

ويرى الباحث:

أن الدراسة تبرز بوضوح أن دمج القيادة التكيفية مع آليات إدارة التغيير يخلق بيئة تنظيمية أكثر مرونة واستعدادًا لمواجهة الأزمات. وهو ما يدعم تصوره في أن التكيف الإداري في المؤسسات الحديثة لا يتحقق إلا من خلال قيادة مرنة واعية تستفيد من الضغوط كمحفز للتطوير، بدلاً من اعتبارها عائقًا أمام الأداء المؤسسي.

■ دراسة (Yu et al., 2021)

تناولت هذه الدراسة تحليل العلاقة بين مرونة القيادة ومستوى الاستجابة المؤسسية للأزمات في بيئات عمل متعددة الثقافات، حيث ركزت على فهم كيف تؤثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة في تعزيز المرونة الفردية والجماعية داخل المؤسسات. استهدفت الدراسة شركات متعددة الجنسيات في كوريا الجنوبية والولايات المتحدة، مما أتاح فرصة للمقارنة بين الممارسات القيادية في السياقات الشرقية والغربية عند مواجهة الضغوط التنظيمية الكبرى مثل الأزمات العالمية.

اعتمدت الدراسة على عينة مكونة من 210 مشاركين من القادة والموظفين، تم استهدافهم من خلال استبيانات موحدة وتحليلها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، وهو ما أتاح فهمًا معمقًا للعلاقات السببية بين أنماط القيادة، الثقافة التنظيمية، ومستويات المرونة المؤسسية.

أظهرت النتائج أن القيادة الفعالة كانت عاملاً حاسماً في تعزيز قدرة المؤسسات على الصمود أمام الأزمات، حيث تبين أن الشركات التي تتبنى ثقافة قيادية مرنة أظهرت قدرة أكبر على مواجهة الاضطرابات الكبرى مثل جائحة COVID-19 - كما أكدت النتائج أن الموظفين الذين عملوا تحت قيادة تكيفية يتمتعون بمستويات أعلى من الالتزام الوظيفي والمرونة النفسية، مما يعكس الأثر الإيجابي المباشر للقيادة التكيفية في تعزيز التماسك المؤسسي. ومن اللافت أن الدراسة رصدت فروقاً طفيفة في التأثير بين السياقات الثقافية المختلفة، لكنها شددت على أن جوهر القيادة التكيفية يظل فعالاً في كلا السياقين.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير مهارات القادة في مجالات التكيف، المرونة العاطفية، والتواصل متعدد الثقافات، إلى جانب إدراج مفاهيم المرونة ضمن مؤشرات الأداء المؤسسي، ودعم بناء ثقافة تنظيمية متجددة تعزز الابتكار والجاهزية لمواجهة الأزمات المستقبلية.

الترابط مع الدراسة الحالية:

تعزز هذه الدراسة فرضية البحث الحالي بأن مرونة القيادة التنظيمية ليست مجرد عامل مساعد، بل عنصر جوهري في إدارة الضغوط بنجاح، خصوصاً في بيئات عمل متعددة الأجيال والثقافات مثل شركة عبد اللطيف جميل. كما تدعم النتائج رؤية البحث بأن التفاعل بين القيادة والسياق الثقافي يضاعف من فعالية التكيف الإداري، مما يجعل القيادة التكيفية أداة مركزية لإعادة تشكيل أثر الضغوط وتحويلها إلى فرص للنمو.

ويرى الباحث:

أن ما يميز هذه الدراسة هو تقديمها دليلاً عملياً على أن تعدد الأجيال والثقافات في بيئات العمل يتطلب قيادة مرنة واعية بالاختلافات وقادرة على استثمارها بدلاً من اعتبارها تحدياً، وهو ما يتقاطع مع جوهر نموذج البحث الحالي الذي يدمج مرونة القيادة كمتغير وسيط لإعادة توجيه الضغوط نحو تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز قدرة الفرق على الصمود.

جدول 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	تناولت المرونة الاستراتيجية دون دمج مفهوم القيادة التكيفية أو البعد الجيلي في النموذج التحليلي.

	فرص للتكيف والتطوير .				
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 ودور القيادة التكيفية والمشاركة في صنع القرار.	منهج مختلط – مقابلات مع 42 مسؤولاً + استبيانات لـ 180 موظفًا في وزارات حكومية.	القيادة التكيفية والمشاركة الجماعية عززت قدرة المؤسسات على مواجهة الأزمات بكفاءة.	تدعم الدراسة الحالية في النظر للقيادة كعنصر أساسي في بناء التكيف الإداري.	ركزت على المؤسسات الحكومية في سياقات الأزمات الكبرى دون 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	استبيانات وتحليل SEM – 210 قائدًا وموظفًا في	القيادة التكيفية والثقافة المرنة عززت الصمود أمام الأزمات	تدعم الدراسة الحالية في تأكيد	ركزت على بيئة الأزمات العالمية ولم تتناول الضغوط

المرونة في بيئات عمل متعددة الثقافات.	شركات متعددة الجنسيات (كوريا الجنوبية وأمريكا).	مثل جائحة COVID-19.	القيادة التكيفية كعنصر أساسي للتكيف مع الضغوط في بيئات متعددة الأجيال والثقافات.	الإدارية اليومية أو الأبعاد الجيلية بدقة.
---	---	------------------------	--	---

أوجه الاختلاف والإضافة العلمية للأطروحة:

1. دمج الضغوط الإدارية كمتغير أساسي: أغلب الدراسات تناولت القيادة المرنة في سياقات الأزمات أو التنوع، بينما تضيف الأطروحة الحالية الضغوط الإدارية اليومية بوصفها محورًا رئيسيًا.
2. إدماج البعد الجيلي: الدراسات السابقة أشارت للتنوع الجيلي بشكل منفصل، بينما توظف الأطروحة هذا البعد بعمق في نموذجها التفسيري.
3. السياق العملي: تركز الأطروحة على بيئة عمل معقدة (شركة عبد اللطيف جميل) كحالة تمثيلية للقطاع التجاري السعودي متعدد الأجيال.
4. النموذج التكاملي: تقدم الأطروحة نموذجًا يجمع بين الضغوط الإدارية، القيادة التكيفية، والتكيف الإداري، وهو ما لم تقدمه الدراسات السابقة بهذا الترابط.

2.2.3: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع – التكيف الإداري

■ دراسة (Ramesh et al. 2024)

تناولت هذه الدراسة تحليل العوامل المؤثرة في تعزيز القدرة التكيفية التنظيمية داخل المنظمات، حيث ركزت على الاستراتيجية التنظيمية، التحولات التكنولوجية، وتعقيد البيئة باعتبارها عناصر ضاغطة وحيوية في الوقت ذاته، مع اختبار دور القيادة كمتغير وسيط يربط بين هذه العوامل وبين قدرة المؤسسات على تحقيق التكيف الإداري الفعال. انطلقت الدراسة من فرضية أساسية مفادها أن وضوح الاستراتيجية واستيعاب التكنولوجيا لا يكفيان بمفردهما لتحقيق التكيف، بل إن القيادة المرنة والواعية تشكل العنصر الحاسم الذي يحول التعقيد التنظيمي إلى فرصة للنمو بدلاً من كونه عائقاً.

أُجريت الدراسة في بيئة متنوعة شملت منظمات صناعية وخدمية في الهند، مما منحها بعداً واقعياً غنياً يعكس تحديات الأسواق الناشئة والمعقدة. اعتمد الباحثون على عينة مكونة من 198 مشاركاً من المديرين التنفيذيين ومديري الأقسام، واستخدموا أدوات استنبائية دقيقة لتحليل العلاقة بين المتغيرات، وتمت معالجة البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، وهو ما أتاح لهم بناء نموذج سببي متكامل يوضح الروابط بين الاستراتيجية، التكنولوجيا، التعقيد، القيادة، والتكيف الإداري. أظهرت النتائج أن وضوح الرؤية الاستراتيجية واستيعاب التكنولوجيا ارتبطا إيجابياً بقدرة المؤسسات على التكيف، لكن هذه العلاقة كانت مرهونة بوجود قيادة مرنة وواعية. كما تبين أن القيادة التكيفية هي العامل الأساسي الذي يحول التعقيد المؤسسي من تهديد إلى محفز، حيث تمكّنت المنظمات ذات

القيادة الفاعلة من تحقيق مستويات أعلى من المرونة والصمود في بيئات متغيرة. وأشارت النتائج إلى أن المؤسسات التي اكتفت بإجراءات تشغيلية جامدة دون تمكين قياداتها فشلت في تحويل التعقيد إلى قيمة مضافة، مما أكد أهمية القائد كعامل وسيط يوجه الاستراتيجية والتكنولوجيا لخدمة التكيف التنظيمي.

أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تمكين القيادات التنظيمية على التعامل مع التعقيد والتحول الرقمي، وتفعيل دور القيادة في صياغة الاستراتيجيات بدلاً من الاكتفاء بتنفيذها، إضافة إلى بناء ثقافة تنظيمية تركز على التكيف الإداري كميزة تنافسية مستدامة.

الترابط مع الدراسة الحالية :

تعكس هذه الدراسة بوضوح الفرضية التي ينطلق منها البحث الحالي، والتي ترى أن التكيف الإداري ليس مجرد رد فعل للأزمات، بل هو عملية تطويرية مستمرة تستند إلى قيادة تكيفية قادرة على إعادة توجيه الضغوط نحو مسار إيجابي.

ويرى الباحث :

أن استحضار هذه العوامل (الاستراتيجية، التكنولوجيا، التعقيد) يثري الإطار النظري للبحث الحالي، حيث يضيف بعداً عملياً حول كيفية دمج الضغوط الإدارية مع القيادة التكيفية في بيئة عمل متعددة الأجيال، ما يعزز قدرة المؤسسات – مثل شركة عبد اللطيف جميل – على البقاء والنمو في سوق تنافسي شديد التعقيد.

■ دراسة (Adriansah et al. 2023)

ركزت هذه الدراسة على تحليل الأثر التفاعلي لضغوط العمل والدافعية المهنية والانضباط الوظيفي في تحسين الأداء والتكيف الإداري للموظفين في بيئات صناعية ذات ضغوط مرتفعة. سعت الدراسة إلى فهم كيف يمكن للموظفين مواجهة التحديات الوظيفية من خلال استراتيجيات داخلية مثل التحفيز الذاتي والانضباط، مع تقييم دور هذه المتغيرات في تعديل العلاقة بين الضغط والأداء. انطلقت الدراسة من فرضيات أساسية تؤكد أن ضغوط العمل إذا لم تُدار بفاعلية تؤدي إلى انخفاض الأداء، وأن وجود دافعية مهنية عالية وانضباط ذاتي يساهم في تحسين القدرة على التكيف مع هذه الضغوط.

تم إجراء الدراسة في شركات صناعية تقع في جاوة الشرقية بإندونيسيا، حيث استهدفت عينة مكونة من 120 موظفًا من مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية. استخدم الباحثون استبيانات كمية شاملة لقياس مستويات الضغوط والدافعية والانضباط والأداء الوظيفي، وتم تحليل البيانات باستخدام الانحدار الخطي المتعدد لتحديد التأثيرات المباشرة والتفاعلية لهذه المتغيرات على الأداء.

أظهرت النتائج أن ضغوط العمل كان لها أثر سلبي واضح على الأداء الوظيفي إذا لم تترافق مع استراتيجيات للتكيف، في حين أن الانضباط الذاتي برز كعامل أساسي في تمكين الموظفين من مقاومة الضغوط والحفاظ على أدائهم. كما بينت الدراسة أن بيئة العمل التي توفر الدعم والتحفيز تساعد بشكل كبير في بناء أداء متكيف ومستدام حتى في ظروف الضغط العالي. وأكدت النتائج أن العلاقة بين الضغط

والأداء ليست خطية أو حتمية، بل يمكن تعديلها من خلال تعزيز الدافعية والانضباط كآليات للتكيف الإداري.

أوصت الدراسة بضرورة تصميم برامج تدريبية تركز على مهارات إدارة الضغط وبناء القدرات التكيفية، إضافة إلى ترسيخ ثقافة مهنية داعمة تعزز من التحفيز الداخلي والانضباط الذاتي للموظفين. كما دعت إلى اعتماد أنظمة تقييم أداء تأخذ بعين الاعتبار الظروف الضاغطة التي يواجهها الموظفون، بما يضمن قياساً عادلاً وكاشفاً لمستوى تكيفهم في العمل.

الترابط مع الدراسة الحالية:

تُبرز هذه الدراسة بوضوح أن القدرة على التكيف الإداري تمثل ركيزة أساسية لتحويل الضغوط إلى محفزات للنمو، وهو ما يتوافق مع فرضيات البحث الحالي التي تنظر إلى الضغوط الإدارية كأداة تطوير وليست عبئاً دائماً، إذا ما تمت إدارتها ضمن بيئة قيادية وتنظيمية مرنة.

ويرى الباحث:

أن هذه الدراسة تدعم الرؤية التي تتبناها الدراسة الحالية، حيث تؤكد أن التكيف الإداري ليس مجرد مهارة فردية، بل جزء من استراتيجية مؤسسية متكاملة تهدف إلى بناء موظفين قادرين على التعامل مع بيئات العمل المعقدة. كما يرى الباحث أن دمج الضغوط الإدارية مع أبعاد الدافعية والانضباط في إطار قيادي مرن يمكن أن يشكل نموذجاً فعالاً لتحقيق أداء مستدام في المؤسسات التي تعمل تحت ضغط، مثل بيئة العمل في قطاع السيارات.

■ دراسة (Djalante et al , 2023)

ركزت هذه الدراسة على تحليل قدرة مؤسسات القطاع العام في إندونيسيا على بناء التكيف المؤسسي في مواجهة الأزمات المعقدة، حيث سعت إلى فهم الكيفية التي يمكن من خلالها تعزيز مرونة المؤسسات للتعامل مع أزمات شديدة التعقيد مثل جائحة كورونا. تبنت الدراسة نموذجًا متعدد الأبعاد للتكيف المؤسسي، يقوم على المشاركة الواسعة، والتخطيط الاستباقي، وبناء قدرات تنظيمية مرنة تستجيب بسرعة للمتغيرات الطارئة. انطلقت الدراسة من فرضية أن المؤسسات ذات الهياكل المرنة والمشاركة الواسعة في اتخاذ القرار أكثر قدرة على مواجهة الأزمات، وأن القيادة التكيفية تشكل حجر الأساس في تحويل الأزمات إلى فرص للتطوير والتحسين. تم تنفيذ الدراسة في وزارات وهيئات حكومية في إندونيسيا، شملت قطاعات حيوية مثل الصحة، الأمن، النقل، والتعليم، بما يمنحها صورة شاملة عن التحديات المؤسسية في بيئة العمل الحكومي. اعتمد الباحثون المنهج المختلط (Mixed-Methods)، الذي جمع بين تحليل نوعي عبر 42 مقابلة معمقة مع مسؤولي الإدارات الحكومية، وتحليل كمي استند إلى استبيانات شملت 180 موظفًا، مما سمح ببناء تصور شامل للعوامل التي تعزز التكيف المؤسسي.

أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تبنت "المرونة الإدارية التشاركية" كانت الأكثر استجابة للأزمات، حيث ساعد مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار في رفع فعالية الاستجابة وسرعة التحرك في مواجهة الضغوط. كما أكدت الدراسة أهمية "وعي الموظفين بالأصول التنظيمية" (Asset Literacy) في تحسين استخدام الموارد وتعزيز القدرة على اتخاذ قرارات مدروسة في وقت قياسي. وأشارت النتائج إلى أن

المؤسسات التي تمتلك أنظمة مراجعة سريعة وإجراءات طوارئ واضحة تمكنت من احتواء الأزمات والتعامل مع الضغوط المفاجئة بكفاءة عالية، مقارنة بالمؤسسات ذات الهياكل الجامدة.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التعلم التنظيمي المستمر كركيزة لرفع مرونة المؤسسات، وبناء أنظمة إدارية قادرة على التحول السريع بما يتناسب مع تغير المعطيات، إضافة إلى تمكين الموظفين وإشراكهم في عمليات التخطيط وصنع القرار لضمان استجابات فعالة ومبتكرة للأزمات.

الترابط مع الدراسة الحالية:

تمثل هذه الدراسة مثالاً عملياً بارزاً على قدرة المؤسسات على تحويل الضغوط إلى فرص للتطوير عبر قيادة تكيفية ونظام إداري تشاركي، وهو ما يتقاطع بوضوح مع فرضية البحث الحالي التي ترى أن الضغوط الإدارية ليست عائقاً دائماً، بل يمكن أن تكون محفزاً للتغيير البناء إذا ما أُدريت ضمن بيئة قيادية مرنة تراعي احتياجات الأجيال المختلفة وتستثمر التنوع الوظيفي لتحقيق أفضل النتائج.

ويرى الباحث:

أن هذه الدراسة تقدم نموذجاً متكاملًا لفهم التكيف الإداري بوصفه قدرة ديناميكية تنمو من خلال التعلم، الممارسة، والخبرة الجماعية، وهو ما يعزز أهمية دور القيادة الواعية والمتنوعة جيلياً في تحويل الأزمات إلى فرص للنمو المؤسسي. ويرى أن هذه النتائج يمكن إسقاطها على بيئات العمل في القطاع الخاص، مثل شركات السيارات

في السعودية، لتبني سياسات أكثر مرونة تستجيب للضغوط وتستثمرها لتحسين الأداء.

■ دراسة (Oganisjana et al. 2023)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العوامل المتعددة التي تؤثر في قدرة الشركات العالمية على التكيف الإداري أثناء الأزمات، من خلال تصنيف هذه العوامل عبر ثلاثة مستويات أساسية: الفردي، التنظيمي، والخارجي، وذلك لفهم كيف يمكن لهذه المستويات مجتمعة أن تشكل قدرة مؤسسية متينة لمواجهة الأزمات المعقدة. ركزت الدراسة بشكل خاص على كيفية مساهمة القيادة التكيفية والتنسيق المؤسسي وبناء الشراكات الخارجية في تمكين المؤسسات من تجاوز التحديات العالمية مثل الأزمات الاقتصادية وجائحة كورونا والصدمات الجيوسياسية. وانطلقت من فرضيات أساسية مفادها أن التكيف الإداري لا يعتمد فقط على قدرات القادة، بل هو نتيجة لتفاعل متكامل بين الأفراد والمنظمة والسياق الخارجي، وأن القيادة الواعية بالسياق العالمي تُمثل العنصر الأكثر تأثيراً في توجيه هذا التفاعل نحو نتائج إيجابية.

أجريت الدراسة على عينة كبيرة شملت 218 مقابلة نوعية مع رؤساء تنفيذيين ومالكي شركات من قارات متعددة، بما في ذلك أوروبا، آسيا، إفريقيا، وأمريكا، وهو ما منحها منظوراً عالمياً متنوعاً. استخدم الباحثون منهجية نوعية متعمقة اعتمدت على تحليل المقابلات المفصلة لاستخلاص الأنماط المشتركة التي تسهم في تعزيز القدرة على التكيف المؤسسي. وقد أتاح هذا المنهج فهماً غنياً لكيفية إدارة المؤسسات العالمية للتعقيد والتغير المستمر.

أظهرت النتائج أن العوامل الفردية مثل الصلابة النفسية والانفتاح على تحمل الغموض لعبت دورًا محوريًا في تعزيز قدرة القادة على مواجهة الضغوط الحادة. أما على المستوى التنظيمي، فقد كان وجود قادة يشاركون السلطة ويعززون ثقافة التعلم الديناميكي من أبرز العوامل التي دعمت القدرة المؤسسية على التكيف. وعلى المستوى الخارجي، تبين أن الشراكات المرنة وبناء شبكات دعم قوية مع الأطراف الخارجية ساعدت المؤسسات على استباق الأزمات والتعامل معها بفعالية. وخلصت الدراسة إلى أن التنسيق بين هذه المستويات الثلاثة هو ما يصنع فارقًا حقيقيًا في قدرة المؤسسات على الصمود وتحويل الأزمات إلى فرص.

أوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات تطوير مهني تهدف إلى بناء الصلابة النفسية لدى القادة والموظفين، وتعزيز الهياكل التنظيمية التي تسمح بمشاركة السلطة وتبني نهج التعلم المستمر، إضافة إلى تقوية العلاقات الخارجية والشراكات العالمية باعتبارها ركيزة أساسية لرفع القدرة المؤسسية على التكيف.

الترابط مع الدراسة الحالية:

تُعزز هذه الدراسة فرضية البحث الحالي التي تنظر إلى التكيف الإداري على أنه نتاج تفاعل معقد بين الضغوط الإدارية والقيادة والسياق التنظيمي. كما تدعم رؤيته بأن القيادة التكيفية ليست مجرد استجابة لحظية للأزمات، بل آلية استراتيجية لإعادة تشكيل أثر الضغوط وتحويلها إلى فرص للنمو، خاصة في بيئات العمل الديناميكية والمتنوعة مثل بيئة شركة عبد اللطيف جميل.

ويرى الباحث:

أن القيمة الأبرز لهذه الدراسة تكمن في تأكيدها على أن التكيف الإداري يتجاوز القرارات الفردية أو السياسات التنظيمية، ليشمل بناء منظومة متكاملة تربط بين القائد والفريق والسياق الخارجي. ويرى أن تطبيق هذا النهج في بيئات القطاع الخاص، خصوصاً تلك التي تواجه ضغوطاً تشغيلية وسوقية متسارعة، يمكن أن يخلق قدرة تنافسية مستدامة ويُعزز من جاهزية المؤسسات لمواجهة التغيرات المستقبلية.

■ دراسة (Viterouli et al. 2024)

ركزت هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين ثقافة التعلم التنظيمي والأداء التكيفي عبر الأجيال المختلفة (Z, Y, X) في بيئات العمل الحكومية، مع هدف أساسي يتمثل في استكشاف كيف تؤثر ممارسات التعلم المستمر والحوار المؤسسي والمشاركة في تعزيز قدرة الأفراد والمنظمات على التكيف الإداري. انطلقت الدراسة من فرضية جوهرية أن ثقافة التعلم الديناميكي، التي تشجع الموظفين على تبادل المعرفة وتطوير المهارات بشكل مستمر، تُعد من أبرز المحركات التي ترفع مستويات الأداء التكيفي، خاصة عندما تتكامل مع وعي القادة بمتطلبات كل جيل وتوقعاته المختلفة من بيئة العمل.

استهدفت الدراسة الموظفين العاملين في القطاع العام في اليونان ضمن إدارات تتبنى برامج تطوير مهني وتنظيمي، وهو ما وفر بيئة مناسبة لقياس أثر ثقافة التعلم على الأداء التكيفي. اعتمد الباحثون المنهج الكمي باستخدام استبيانات مقننة وزعت على عينة مكونة من 238 موظفًا موزعين على الأجيال الثلاثة المستهدفة X ،

Y ، Z ، كما تم تحليل البيانات باستخدام نماذج إحصائية متقدمة لاستكشاف العلاقات بين أبعاد الثقافة التنظيمية ومستويات الأداء التكيفي.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين ثقافة التعلم التنظيمي والأداء التكيفي عبر جميع الأجيال، حيث تبين أن ممارسات مثل الحوار المستمر، المشاركة في اتخاذ القرارات، والتمكين الذاتي كانت الأكثر تأثيراً في تعزيز مرونة الأفراد وقدرتهم على الاستجابة للتغيرات. كما كشفت النتائج عن تفاوت في استجابة الأجيال؛ إذ أظهر جيل Z تفاعلاً أعلى مع ممارسات التعلم التنظيمي مقارنة بجيل X ، مما يعكس أهمية تبني نهج مخصص في إدارة التنوع الجيلي. كذلك أشارت الدراسة إلى أن عناصر ثقافة التعلم التي تركز على التعاون الجماعي والتعلم الذاتي كان لها الأثر الأبرز في رفع مستويات التكيف الفردي والجماعي.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات التعلم الجماعي والمستمر داخل المؤسسات، وتبني برامج تدريبية موجهة للأجيال الشابة لتقليص الفجوات في التكيف بين الأجيال، بالإضافة إلى بناء أنظمة تعلم مرنة يمكن تعديلها لتلائم الاحتياجات المختلفة للموظفين، بما يضمن استدامة الأداء التكيفي في بيئات العمل الديناميكية.

الترابط مع الدراسة الحالية:

تدعم هذه الدراسة بشكل مباشر فرضية البحث الحالي التي ترى أن التكيف الإداري لا ينشأ فقط من القيادة أو السياسات، بل يعتمد بدرجة كبيرة على ثقافة التعلم المستمر التي تدعم القادة والموظفين في مواجهة الضغوط وتحويلها إلى فرص للنمو. كما تعزز الرؤية القائلة بأن التنوع الجيلي يتطلب استراتيجيات تعلم وتنمية مصممة خصيصاً لتلبية احتياجات كل فئة، وهو ما يتقاطع مع نموذج الدراسة

الحالية الذي يدمج الضغوط الإدارية، مرونة القيادة، والتنوع الجيلي في تفسير القدرة على التكيف الإداري.

ويرى الباحث:

أن أهمية هذه الدراسة تكمن في إبرازها دور ثقافة التعلم كأداة داعمة للتكيف الإداري، لا سيما في بيئات متعددة الأجيال، حيث يمكن للقادة استثمار ممارسات التعلم التعاوني لبناء فرق أكثر قدرة على مواجهة الضغوط وتحويلها إلى مكاسب تنظيمية. ويرى أن تطبيق هذه الاستراتيجيات في بيئات مثل شركة عبد اللطيف جميل يمكن أن يساهم في رفع الجاهزية المؤسسية وتعزيز مرونة الأداء في مواجهة التغيرات السوقية والتنظيمية.

■ دراسة: (Katsaros, 2024)

ركزت هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين القيادة الشاملة (Inclusive Leadership) والأداء التكيفي لموظفي الجيل Z، مع استكشاف الدور الوسيط للسعادة في مكان العمل في هذه العلاقة، في محاولة لفهم كيف يمكن للقيادة التي تعزز الشمولية والانتماء أن ترفع مستويات التكيف الإداري في بيئات العمل الحديثة. انطلقت الدراسة من فرضية أن القيادة الشاملة، التي تتسم بالانفتاح وتقدير التنوع، تخلق بيئة عمل محفزة تعزز السعادة الوظيفية، مما ينعكس إيجابياً على قدرة الأفراد على التكيف مع التغيرات والضغوط التنظيمية. كما افترضت أن السعادة الوظيفية – المتمثلة في الرضا والانخراط والالتزام العاطفي – تمثل آلية وسيطة رئيسية تربط بين القيادة الشاملة والأداء التكيفي.

أُجريت الدراسة على عينة مكونة من 305 موظفًا من الجيل Z العاملين في قطاع الاتصالات في اليونان، إلى جانب تقييمات من مشرفيهم المباشرين، مما أتاح جمع بيانات من منظور متعدد المستويات. استخدم الباحثون تصميمًا متسلسلاً للبيانات بثلاث مراحل يدمج بين أساليب كمية وتحليل إحصائي متقدم لفحص العلاقات السببية بين المتغيرات. سمح هذا النهج بفهم عميق لكيفية تفاعل القيادة والسعادة الوظيفية مع الأداء التكيفي.

أظهرت النتائج أن القيادة الشاملة ترتبط ارتباطًا إيجابيًا قويًا بالأداء التكيفي للجيل Z، كما أكدت أن السعادة في مكان العمل لعبت دورًا وسيطًا جزئيًا في هذه العلاقة، حيث ساهمت في تعزيز قدرة الأفراد على مواجهة الضغوط والتكيف مع التغيرات بسرعة أكبر. كما أوضحت الدراسة أن جيل Z يتميز بحساسية عالية تجاه بيئة العمل، ويستجيب بشكل أكبر للقيادة التي تعزز الانتماء والشمولية، مما يجعل هذا الجيل أكثر قابلية للتكيف عند توافر بيئة قيادية داعمة واحتوائية.

أوصت الدراسة بضرورة تبني أنماط قيادية شاملة تعزز المشاركة وتقدر التنوع الجيلي، بالإضافة إلى تصميم استراتيجيات تنظيمية تستهدف تعزيز السعادة الوظيفية عبر تحسين الرضا الوظيفي ورفع مستوى الانخراط، مما يساهم في بناء بيئات عمل أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات السريعة والتحديات المعقدة.

الترابط مع الدراسة الحالية:

تدعم هذه الدراسة فرضية البحث الحالي التي ترى أن القيادة التكيفية، عند دمجها بممارسات شمولية واعية، تمثل ركيزة أساسية في تعزيز القدرة على التكيف الإداري،

خصوصًا في بيئات عمل متعددة الأجيال. كما تؤكد على أهمية الجانب النفسي والاجتماعي في رفع مستويات التكيف، وهو ما ينسجم مع رؤية الدراسة الحالية التي تدمج الضغوط الإدارية، مرونة القيادة، والتنوع الجيلي ضمن إطار تفسيري شامل للقدرة التكيفية.

ويرى الباحث:

أن القيمة الأبرز لهذه الدراسة تكمن في تسليط الضوء على الجيل Z بوصفه شريحة وظيفية فريدة تتطلب قيادة شاملة وداعمة، مما يعزز من أهمية دمج سياسات السعادة الوظيفية ضمن استراتيجيات القيادة المرنة. ويرى أن هذه النتائج يمكن توظيفها في بيئات مثل شركة عبد اللطيف جميل لتعزيز التكيف الإداري عبر بناء ثقافة عمل شمولية تراعي احتياجات الأجيال الجديدة وتستثمر تنوعها لصالح الأداء المؤسسي.

جدول 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، وتكيف 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	منهج مختلط – 42 مقابلة + استبيانات	المؤسسات ذات القيادة التكيفية والمشاركة الواسعة	تشارك مع الدراسة الحالية في اعتبار القيادة	ركزت على القطاع العام وسياقات الأزمات الكبرى

الأزمات من خلال القيادة التكيفية والمشاركة.	لـ 180 موظفًا في وزارات إندونيسية.	كانت الأسرع في الاستجابة وتحويل الأزمات لفرص.	التكيفية والمشاركة أدوات مركزية للتكيف الإداري.	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 + انحدر خطي – 120 موظفًا في شركات صناعية بإندونيسيا.	ضغوط العمل أثرت سلبيًا على الأداء إذا لم تُدار، لكن الدافعية والانضباط حسّنا 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.

الإضافة العلمية للأطروحة عن الدراسات السابقة:

1. تقديم نموذج تفسيري متكامل يدمج:

◦ الضغوط الإدارية (كمحفز للتغيير).

◦ مرونة القيادة التنظيمية (كوسيط).

◦ التنوع الجيلي (كعامل مؤثر في التفاعل).

2. نقل التكيف الإداري من كونه استجابة سلبية للأزمات إلى كونه عملية

استراتيجية مستمرة تعزز القدرة التنافسية للمؤسسات.

3. إسقاط النتائج على بيئة عمل تجارية سعودية معقدة ومتعددة الأجيال (شركة

عبد اللطيف جميل)، وهو سياق لم تتم دراسته بعمق في الأبحاث السابقة.

2.2.2: الكتب المعرفية:

■ كتاب (McGonigal, 2015)

قدمت **McGonigal** في هذا الكتاب منظورًا ثوريًا لإعادة التفكير في مفهوم الضغوط النفسية، حيث سعت إلى تغيير التصور الذهني السائد عن الضغط من كونه عائقًا يجب التخلص منه إلى اعتباره محفزًا إيجابيًا للنمو الشخصي والمهني. ارتكز الكتاب على تحليل الآليات البيولوجية العصبية التي تجعل استجابات الضغط – مثل إفراز الأدرينالين والدوبامين وهرمون DHEA (Dehydroepiandrosterone) أدوات طبيعية لتعزيز التركيز، الطاقة، والشجاعة عند مواجهة التحديات. وأكدت الكاتبة أن الدماغ البشري، حين يُعيد تأطير الضغط ويعتبره تحديًا لا تهديدًا، يتعامل معه بفعالية أكبر، مما يرفع من مستوى المرونة الذهنية والانفتاح العقلي ويحفز على التعلم والنمو المستمر.

اعتمد الكتاب على مفهوم "**Mindset resets**" كاستراتيجية عملية لإعادة تشكيل التفكير في اللحظات الحرجة، أي تحويل الاستجابة النفسية للضغط إلى دافع للتطور بدلًا من أن تكون مثبطًا للأداء. وأوضحت المؤلفة أن الضغط يمكن أن يؤدي إلى أداء أفضل إذا ما تبنى الأفراد عقلية ترى فيه فرصة لتعزيز قدراتهم بدلًا من النظرة السلبية التي تقتزن بالانخيار أو العجز. كما شددت على أن الثقافة التنظيمية التي تعتبر الضغط جزءًا من رحلة التعلم والتحدي يمكن أن تحول بيئات العمل إلى منصات للتطوير المستدام، بدلًا من أن تكون مساحات مرهقة تضعف الإنتاجية.

أوصت **McGonigal** بعدة ممارسات عملية يمكن تطبيقها في الحياة الشخصية والمهنية، من بينها إعادة هيكلة التفكير حول الضغوط عبر التدريب على رؤية الضغط كجزء من رحلة التطوير الذاتي، بناء بيئة عمل تحتضن الضغوط باعتبارها حافزًا للتعلم المستمر، وأخيرًا تحقيق

التوازن بين فترات التوتر والاستراحة لضمان استعادة التعافي النفسي والفيسيولوجي، مما يعزز من الأداء طويل المدى.

الترابط مع الدراسة الحالية:

تدعم هذه الأفكار بقوة فرضية البحث الحالي التي تسعى إلى إعادة تفسير الضغوط الإدارية باعتبارها ليست مجرد عائق، بل فرصة لتعزيز مرونة القيادة وزيادة القدرة التكيفية داخل المؤسسات. وترى الدراسة الحالية، كما يشير الكتاب، أن تبني عقلية مرنة ومؤسسية في التعامل مع الضغوط، خاصة في بيئات العمل متعددة الأجيال مثل شركة عبد اللطيف جميل، يمكن أن يحول التحديات التنظيمية إلى فرص للنمو الاستراتيجي وتحسين الأداء الإداري.

ويرى الباحث:

يؤكد الباحث، استناداً إلى ما طرحته McGonigal ، أن إعادة تشكيل التصور الذهني للضغوط الإدارية تمثل نقطة تحول جوهريّة في التعامل معها داخل المؤسسات. فالضغوط ليست بالضرورة عاملاً هداماً، بل يمكن توظيفها كأداة لتعزيز القدرات القيادية إذا ما أُدريت بعقلية مرنة وموجهة نحو التحدي. كما أن دور هرمون DHEA في دعم التكيف العقلي يمثل إضافة علمية مهمة لفهم كيف يمكن أن تتحول الضغوط الإدارية، خصوصاً لدى الأجيال الشابة المنخرطة حديثاً في سوق العمل، إلى قوة دافعة للنمو المهني وبناء قادة أكثر مرونة وقدرة على مواجهة الأزمات.

■ كتاب العادات السبع للنبي محمد ﷺ (علي، 2025)

قدم (علي، 2025) في كتابه "العادات السبع للنبي محمد ﷺ" نموذجاً قيادياً وأخلاقياً مستلهماً من السيرة النبوية، ركز فيه على سبع عادات رئيسية شكّلت شخصية النبي ﷺ القيادية، وأثبتت فعاليتها في التعامل مع الضغوط والتحديات في بيئات اجتماعية ودعوية شديدة التعقيد. سعى الكتاب إلى إبراز السمات القيادية للنبي ﷺ بوصفها أدوات عملية

يمكن توظيفها في السياقات الإدارية المعاصرة، من خلال تحليل العادات النبوية في ضوء الفكر الإداري الحديث، وجعلها إطارًا تطبيقيًا لبناء القادة المرنين والفاعلين. اعتمد المؤلف على مقارنة تحليلية تربط بين العادات النبوية ومبادئ القيادة الحديثة، موضحًا أن هذه العادات ليست مجرد قيم أخلاقية، بل آليات إدارية عملية يمكن تفعيلها لبناء منظمات أكثر مرونة واستعدادًا للتكيف مع الضغوط. وأكد أن الضغوط ليست عائقًا للقيادة النبوية، بل بيئة لصقلها وتعزيزها، إذا كانت الرؤية واضحة والنية صادقة.

التوصيات التطبيقية:

شدد الكتاب على ضرورة تبني فلسفة القيادة النبوية في المؤسسات التي تواجه تحديات التغيير والضغط، من خلال إعداد برامج تدريب قيادي مستلهمة من السيرة النبوية العملية، مع التركيز على بناء المرونة والقدرة على اتخاذ القرار تحت الضغط. كما دعا إلى إعادة النظر في السياسات التنظيمية من منظور قيادي قيمي، يوازن بين متطلبات الإنجاز والاعتبارات الإنسانية.

الترايط مع الدراسة الحالية:

يُثري هذا الكتاب الإطار النظري للدراسة الحالية من خلال تقديم نموذج قيادي يجمع بين الأصالة الدينية والفكر الإداري الحديث، مما يفتح أفقًا جديدًا لفهم كيف يمكن إعادة توجيه الضغوط الإدارية إلى فرص للنمو والتطور. ويساعد هذا النموذج في دعم الفرضية المركزية للدراسة بأن القيادة التكيفية المرنة تمثل الأداة المثلى لإعادة تشكيل أثر الضغوط داخل بيئة عمل متعددة الأجيال مثل شركة عبد اللطيف جميل.

ويرى الباحث، أن دمج القيم القيادية النبوية مع الممارسات الإدارية المعاصرة يمثل إضافة نوعية لفهم أثر الضغوط الإدارية، إذ يُظهر الكتاب أن الثبات والوضوح والحكمة ليست فقط خصائص فردية، بل آليات إدارية قابلة للتطبيق يمكن أن تساعد في تحويل التحديات إلى

فرص، وتعزيز قدرة القادة على بناء فرق عمل متماسكة قادرة على الصمود في وجه الأزمات.



الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات (المنهجية)



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 شركة عبد اللطيف جميل للسيارات، من خلال توضيح المنهج العلمي المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينتها، 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 (Mixed Method) الذي يجمع بين المدخل الكمي (Quantitative Approach) والمدخل النوعي (Qualitative Approach)، وذلك لملاءمته لطبيعة أهداف البحث وسؤاله الرئيس المتعلق بـ أثر الضغوط الإدارية على مرونة القيادة التنظيمية وقدرتها على التكيف الإداري في شركة عبد اللطيف جميل للسيارات. (Johnson & Onwuegbuzie, 2021) ويأتي اختيار هذا المنهج المزدوج استجابةً لطبيعة بيئة العمل في الشركة، التي تتسم بتنوع ديموغرافي وجيلي 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 استبيان 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 مهيكلة 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، مثّل 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 شركة عبد اللطيف جميل للسيارات.



3.2. مجتمع الدراسة والعينة (Population and Sample)

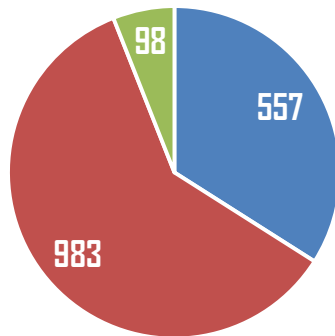
يتكوّن مجتمع الدراسة من إجمالي (1638) موظفًا وقياديًا في شركة عبد اللطيف جميل للسيارات، موزعين على المستويات الإدارية المختلفة (العليا، والوسطى، والتنفيذية)، حيث يتنوّع هذا المجتمع من حيث الأجيال الإدارية بين:

تنوع الاجيال في العينة

● الجيل X – (557 فردًا)،

● الجيل Y – (983 فردًا)،

● الجيل Z – (98 فردًا).



■ جيل X ■ جيل Y ■ جيل Z

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 (Mixed Method Design) 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: (Qualitative Sample)

أما الجزء النوعي من الدراسة فسوف يستند إلى المقابلات شبه المنظمة- (Semi-Structured Interviews) التي تستهدف القيادات التنظيمية من مختلف المستويات والأجيال، بهدف فهم السياق السلوكي والإداري للضغوط وآليات القيادة المرنة. وسيتم 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 مشاركاً من القيادات الإدارية التي تمثل الأجيال الثلاثة (X,Y,Z).

3.3 . بناء أدوات وجمع البيانات:

اعتمدت هذه الدراسة على منهجية بحثية مزدوجة (Mixed Method) تجمع بين الأدوات الكمية والنوعية بهدف تحقيق فهم شامل ودقيق للعلاقة بين الضغوط الإدارية، والمرونة التنظيمية، والقدرة على التكيف الإداري لدى القادة في شركة عبد اللطيف جميل للسيارات بالمملكة العربية السعودية. وقد صُممت أدوات 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 للدراسة، وذلك لقياس اتجاهات القادة تجاه الضغوط الإدارية وتأثيرها في المرونة التنظيمية والتكيف الإداري. تضمنت الاستبانة (33) بنداً 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، وتضمّن (12) سؤالاً مفتوحًا، صيغت لتسمح للمشارك بالتعبير بحرية عن تجاربه وآرائه.

تم عرض دليل المقابلة على لجنة تحكيم أكاديمية للتحقق من الصدق المنهجي (Credibility) والقابلية للتحقق (Dependability) ، 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) ، واستغرقت المقابلة الواحدة من (25 إلى 40 دقيقة) في المتوسط، مع الحصول على موافقة مسبقة من المشاركين وتأكيد الحفاظ على السرية التامة.

ثالثاً: 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 (Managerial Pressure) تؤثر بشكل إيجابي على مرونة القيادة التنظيمية (Organizational Leadership Resilience) التي بدورها تسهم في تعزيز القدرة على التكيف الإداري (Adaptive Managerial Capacity) لدى القادة في شركة عبد اللطيف جميل للسيارات بالمملكة العربية السعودية.

وتتمثل متغيرات الدراسة في ثلاثة مستويات رئيسة، كما يلي:

أولاً: المتغير المستقل (Independent Variable)

• الضغوط الإدارية (Managerial Pressure)

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 رئيسة:

1. ضغوط العمل (Workload Pressure): وتشمل كثافة المهام والمسؤوليات

اليومية، والقيود الزمنية المرتبطة بها.

2. ضغوط العلاقات التنظيمية (Relational Pressure): وتشمل التحديات

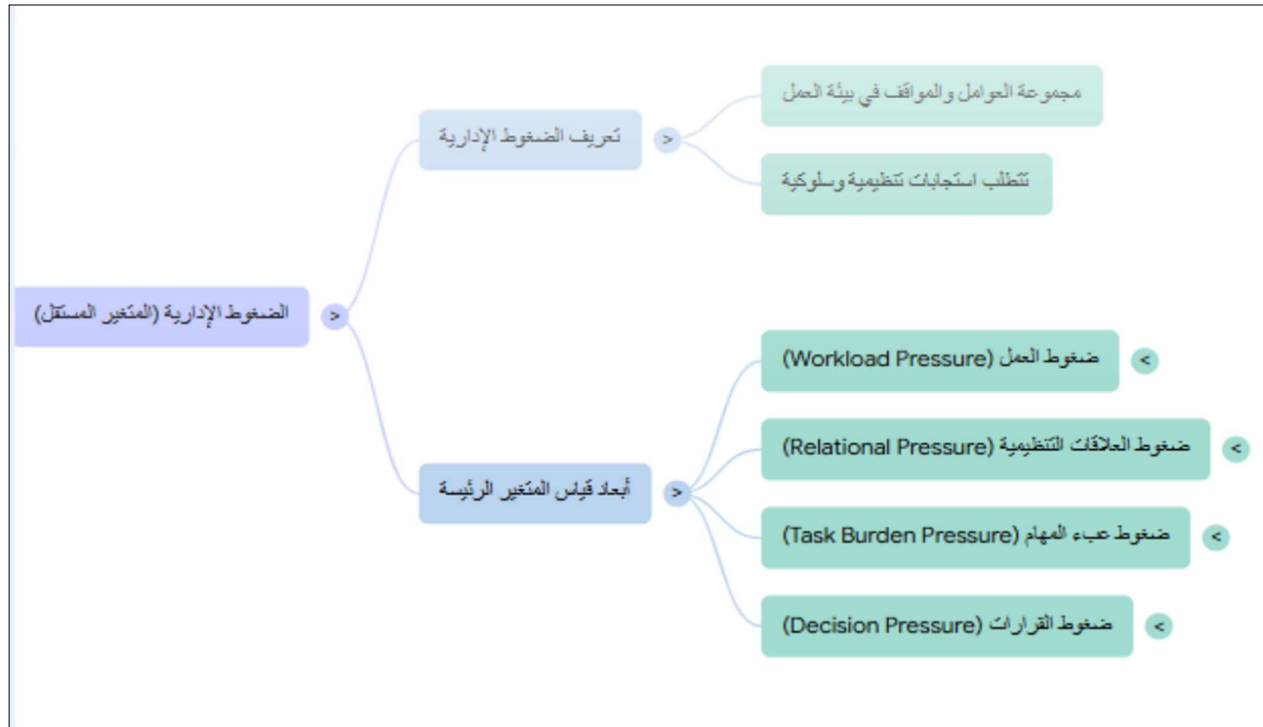
الناجمة عن التفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين والزملاء.

3. ضغوط عبء المهام (Task Burden Pressure) وتشير إلى زيادة المتطلبات

الإدارية والمهام المفاجئة وغير الضرورية.

4. ضغوط القرارات (Decision Pressure) وتشمل ضيق الوقت، وتضارب

التوجيهات، وتحمل نتائج القرارات التنظيمية



الشكل من إعداد الباحث

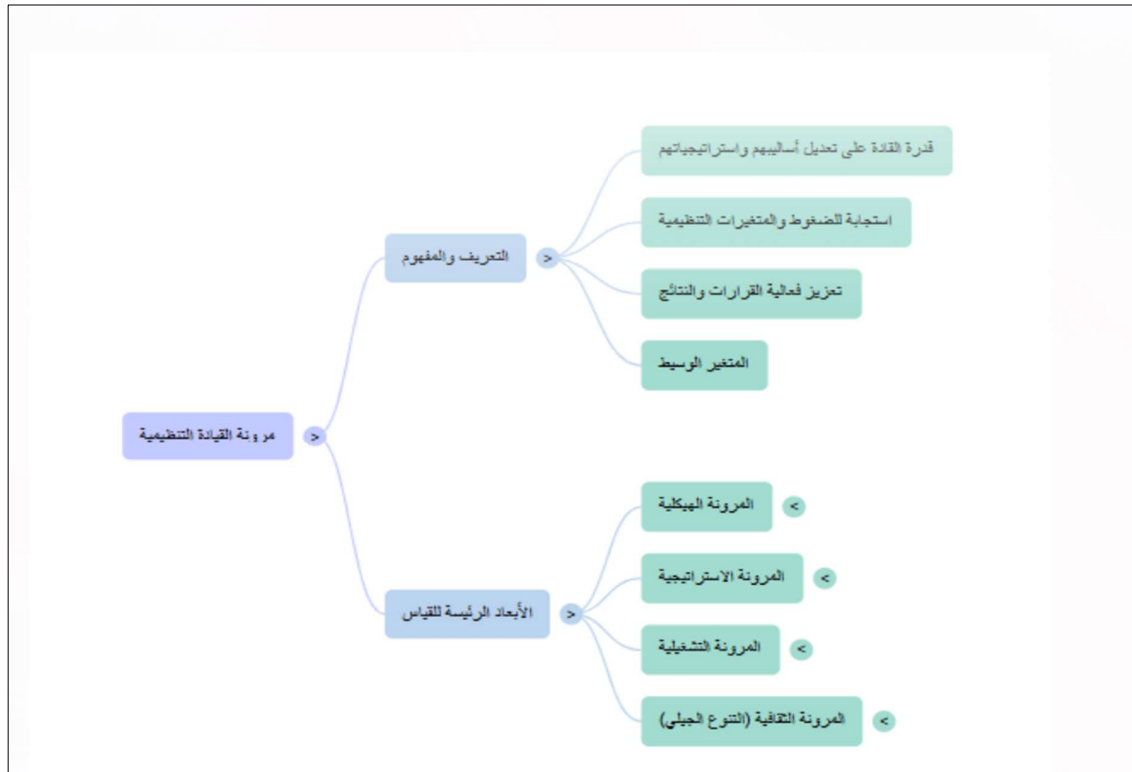
ثانيًا: المتغير الوسيط (Mediating Variable)

مرونة القيادة التنظيمية (Organizational Leadership Flexibility)

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 (Structural Flexibility) - وتشير إلى قدرة التنظيم على تعديل توزيع الأدوار والصلاحيات وفق المواقف.
2. المرونة الاستراتيجية (Strategic Flexibility) - وتعني سرعة تعديل الأهداف والخطط بما يتلاءم مع الضغوط أو التغيرات البيئية.
3. المرونة التشغيلية (Operational Flexibility) - وتعكس قابلية تعديل العمليات والإجراءات التشغيلية عند الحاجة.
4. المرونة الثقافية (Cultural Flexibility – Generational Diversity) - وتشير إلى قدرة القادة على استيعاب الاختلافات الجيلية والثقافية وتوظيفها إيجابيًا داخل فرق العمل.



الشكل من إعداد الباحث

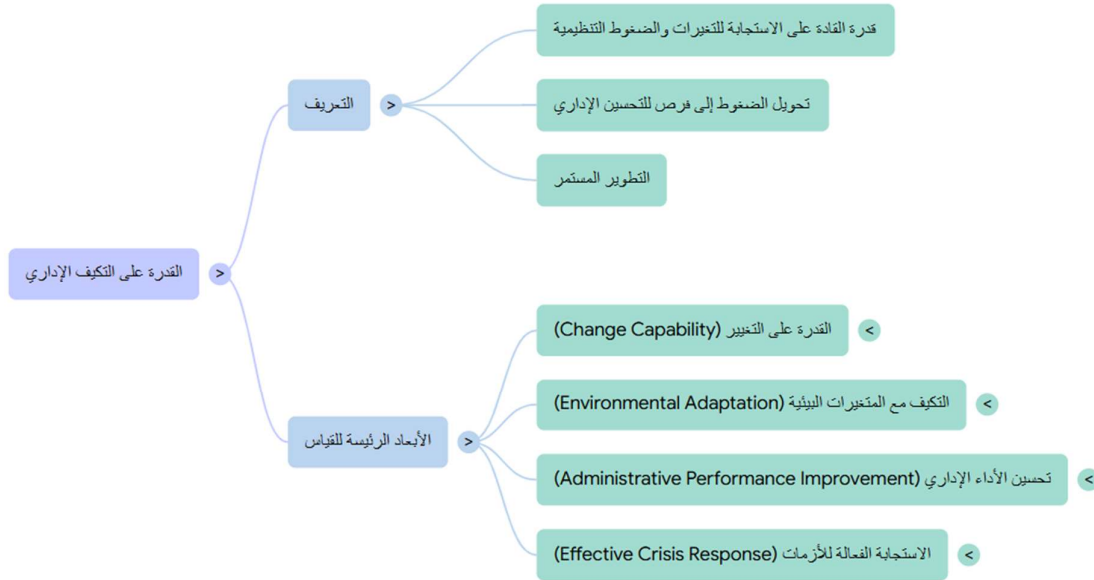
ثالثاً: المتغير التابع (Dependent Variable)

القدرة على التكيف الإداري (Adaptive Administrative Capacity)

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 (Change Capability): وتعني استعداد القائد للتعامل الإيجابي مع التغيير التنظيمي.
2. التكيف مع المتغيرات البيئية (Environmental Adaptation): وتشير إلى سرعة القائد في استيعاب المستجدات البيئية والتكنولوجية.
3. تحسين الأداء الإداري (Administrative Performance Improvement): ويقاس مدى قدرة القائد على رفع كفاءة الأداء ومخرجات العمل.
4. الاستجابة الفعالة للأزمات (Effective Crisis Response) - وتعني سرعة اتخاذ القرار والهدوء في مواجهة المواقف الطارئة.



الشكل من إعداد الباحث

رابعاً: المتغيرات الديموغرافية (Demographic Variables)

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)

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	الهيكيلية – الاستراتيجية – التشغيلية – الثقافية	قناة التأثير
تابع	القدرة على التكيف الإداري	التغيير – البيئة – الأداء – الأزمات	النتيجة النهائية
ديموغرافي	الجنس، العمر، المؤهل، الخبرة، الجيل	-	متغيرات تصنيفية للتحليل الفرعي

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 وتُمكن من اختبار فرضياته بموضوعية. وتتضمن إجراءات تنفيذ الدراسة خمس مراحل رئيسية 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 شركة عبد اللطيف جميل للسيارات بالمملكة العربية السعودية، ثم حساب العينة المناسبة باستخدام المعادلات الإحصائية المعتمدة.

وسيُعد الباحث أداتي جمع البيانات (الاستبانة والمقابلة النوعية)، ويتم عرضهما على عدد من المحكّمين 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 مشاركًا) 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 وتعزز 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 الرئيسة من خلال مجموعة من الأبعاد الفرعية، كما يلي:

نوع المتغير	اسم المتغير	الأبعاد الفرعية	عدد البنود
المستقل	الضغوط الإدارية	ضغوط العمل – ضغوط العلاقات التنظيمية – ضغوط عبء المهام – ضغوط القرارات	13
الوسيط	المرونة التنظيمية	المرونة الهيكلية – المرونة الاستراتيجية – المرونة التشغيلية – المرونة الثقافية	10
التابع	القدرة على التكيف الإداري	القدرة على التغيير – التكيف مع المتغيرات البيئية – تحسين الأداء الإداري – الاستجابة الفعالة للأزمات	10
الإجمالي			33 بنداً

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:

(1) أعارض بشدة

(2) أعارض

(3) محايد

(4) أوافق

(5) أوافق بشدة

وتتضمن الاستبانة في مقدمتها رسالة تعريفية بالمشارك توضّح 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 (Z, Y, X).

3.6.2. صدق وثبات الأداة:

سيتم عرض أداة الاستبانة على لجنة من المحكّمين الأكاديميين المتخصصين في الإدارة ومنهج البحث العلمي للتحقق من صدق المحتوى (Content Validity) ومدى ملائمة البنود لأهداف الدراسة وسياقها التنظيمي. كما سيتم 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، سيتم 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، سيتم تحليل بيانات المقابلات النوعية باستخدام منهج التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) من خلال استخراج المحاور المتكررة والمفاهيم الرئيسة التي تُفسّر النتائج الكمية وتُثريها.

وسيتم دعم التحليل بالاقتباسات المباشرة من أقوال المشاركين لتعزيز الصدق المنهجي (Credibility) والقابلية للتحقق (Dependability) في النتائج النهائية.

أدوات جمع البيانات: الاستبانة والمقابلة النوعية:

كما تم الإشارة سابقاً، أنه قد تم تصميم أداة قياس كمية مكوّنة 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 وفعّالة، 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.



جامعة ميدأوشن

دكتوراه الإدارة

Midocean University

Ph.D. in Management

استبانة بحثية

Research Questionnaire

أثر الضغوط الإدارية على مرونة القيادة التنظيمية وقدرتها على التكيف الإداري

دراسة ميدانية في شركة عبد اللطيف جميل للسيارات.

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

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 ☐ الماجستير

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

أكثر من 15 ☐ 11

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

القسم / 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 توترًا مستمرًا.
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 مطوّل.

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

ثالثاً: 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 تُمكنها من الاستمرار رغم الضغوط.

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

رابعاً: المرونة الثقافية (Cultural Flexibility – Generational Diversity)

22. تتقبل بيئة العمل اختلاف أساليب التفكير بين الأجيال (X, Y, Z) وتعتبرها مصدراً 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 فريقي 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.

ثانيًا: 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.

ثالثًا: 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 اختلافاً 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?

ثالثاً: 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 شخصياً 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?

References:

المراجع العربية:

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

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

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

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

46. Kwon, H.-J., Park, S.-Y., & Lee, J.-K. (2025). Impact of empowering leadership on adaptive performance in hybrid work based on knowledge sharing and employee agility. *Frontiers in Psychology*. Advance online publication. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1448820>
47. Wang, L., & Duan, X. (2024). Generational diversity and team innovation: The roles of conflict and shared leadership. *Frontiers in Psychology*, 15, Article 1501633. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1501633>
48. Ramesh, P., Bhavikatti, V., Omnamasivaya, B., Chaitanya, G., Tejaswini, & Hiremarth, S. (2024). Organisational adaptability: A study of the mediating role of leadership in the influence of strategy, technology, and complexity. *International Journal of Innovation Management*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1142/S1363919623500366>
49. Cahyono, A. S., Tuhuteru, L., Julina, S., Suherlan, S., & Almaududi Ausat, A. M. (2022). Building a generation of qualified leaders: Leadership education strategies in schools. *Journal of Education and Learning*, 11(2), 234–247. <https://doi.org/10.5539/jel.v11n2p234>
50. Cedergren, A., & Hassel, H. (2024). Building organizational adaptive capacity in the face of crisis: Lessons from a public sector case study. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 100, Article 104235. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2023.104235>
51. Mahmoud, A. B., Berman, A., Reisel, W. D., Fuxman, L., & Hack-Polay, D. (2024). Examining generational differences as a moderator of extreme-context perception and its impact on work alienation & organizational outcomes: Implications for the workplace and remote work transformation. *Scandinavian Journal of Psychology*, 65(1), 70–85. <https://doi.org/10.1111/sjop.13037>
52. Wang, L., & Duan, X. (2024). Generational diversity and team innovation: The roles of conflict and shared leadership. *Frontiers in Psychology*, 15, Article 1501633. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1501633>
53. Chiwisa, C.C. & Mpundu, M. (2024). The influence of a multigenerational workforce on organizational performance: A deep dive into generational skillsets. *International Journal of Academe and Industry Research*, 5(4), 23-52. <https://doi.org/10.53378/ijair.353107>
54. Riyadi, S., Mita, H., Sumerli, C. H., & Anggoro, Y. (2024). The Effect of Change Management on Organizational Adaptability in the Technological Era. *Maneggio*, 1(5), 85–97. <https://doi.org/10.62872/7dn4vx41>
55. Factors Impacting Companies' Adaptability to Crises: A Qualitative Study of Global Enterprises. *Proceedings of the 27th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics (WMSCI 2023)*, 405–416. <https://doi.org/10.54808/WMSCI2023.01.405>
56. Optimizing adaptive performance: Exploring organizational learning culture across generations. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 15(4), 3–27. <https://doi.org/10.47297/wspchrmWSP2040-800501.20241504 World>
57. McGonigal, K. (2015). *The upside of stress: Why stress is good for you, and how to get good at it*. Avery/Penguin Random House.
58. Fofana, F., Bazeley, P., & Regnault, A. (2020). Applying a mixed methods design to test saturation for qualitative data in health outcomes research. *PLOS ONE*, 15(6), e0234898. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0234898>