

الفصل الأول من الدراسة وفقاً لملاحظات لجنة الإشراف

المحترمين

أصحاب السعادة الأساتذة الدكتور / الدكتوراة أعضاء لجنة الإشراف

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

أود أن أعرب عن خالص امتناني لكم على ملاحظاتكم القيّمة التي تفضلتم بها مؤخراً بشأن دراستي، والتي أخذتها بعين الاعتبار أثناء إعداد الفصل الأول، ساعياً لأن تكون الدراسة ذات قيمة علمية وعملية مضافة، تساهم في إثراء المعرفة النظرية، وتقدم رؤى قابلة للتطبيق في مجال الإدارة.

وفقاً للتوجيهات التي وردت منكم، فقد تم تعديل عنوان الدراسة ليصبح:

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

وبناءً على ذلك، تمت مواءمة عناصر البحث وفقاً للمتغيرات الثلاثة:

- المتغير المستقل: الضغوط الإدارية
- المتغير الوسيط: المرونة التنظيمية
- المتغير التابع: التكيف الإداري

كما تم تعديل تساؤلات البحثية، والأهداف، والفروض البحثية بما يتماشى مع هذا الإطار الجديد، متبنياً منظوراً مغايراً في تناول الضغوط الإدارية. فعلى عكس الدراسات التي غالباً ما تركز على آثارها السلبية، تسعى هذه الدراسة إلى إبراز الجانب الإيجابي للضغوط الإدارية، وكيف يمكن توظيفها لتعزيز مرونة القادة وقدرتهم على التكيف مع المتغيرات الإدارية.

وقد استندت الدراسة في إعدادها إلى الآية الكريمة التي تعزز هذا المفهوم " أَمْ حَسِبْتُمْ أَنْ تُدْخَلُوا الْجَنَّةَ وَلَمَّا يَأْتِكُمْ مَثَلُ الَّذِينَ خَلَوْا مِنْ قَبْلِكُمْ مَسَّتْهُمُ الْبَأْسَاءُ وَالضَّرَاءُ وَزُلْزَلُوا حَتَّى يَقُولَ الرَّسُولُ وَالَّذِينَ ءَامَنُوا مَعَهُ مَتَى نَصُرُ اللَّهَ؟ أَلَا إِنَّ نَصْرَ اللَّهِ قَرِيبٌ "

حيث تسهم التحديات في اختبار قوة الإرادة والمرونة، وتمكين الأفراد من الوصول إلى غاياتهم السامية.

كما تم تضمين الإهداء والشكر تقديراً لكل من ساهم في هذا العمل، مع ترك مساحات فارغة لإضافة باقي أجزاء الرسالة التي ستُعد لاحقاً، مثل جدول المحتويات، والمستخلص باللغتين العربية والإنجليزية، والمقدمة، وذلك لضمان التكامل المنهجي عند اكتمال البحث.

أما الفصل الأول، فقد بدأ بعنوان "الإطار المنهجي للدراسة"، متضمناً المحاور التالية:

- مشكلة الدراسة
- تساؤلات الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- فروض الدراسة
- مفاهيم الدراسة

كما تم تضمين منظور الأجيال المختلفة في بيئة العمل تجاه الضغوط الإدارية، حيث قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية نوعية تم من خلالها طرح أسئلة على مجموعة من الموظفين والقادة في بيئة العمل، ينتمون إلى

أجيال مختلفة وفقاً للتصنيف الحالي (X, Y, Z). وقد أظهرت نتائج الدراسة تبايناً واضحاً في مواقف هذه الأجيال تجاه الضغوط الإدارية:

أبدى جيل X رغبة في التعرض للضغوط الإدارية بشكل واضح.

أبدى جيل Y رغبة أيضاً ولكن بنسبة أقل مقارنة بجيل X.

أما جيل Z فقد كان الأكثر ميلاً إلى تجنب الضغوط الإدارية وعدم التعرض لها.

ويعكس هذا التباين مدى اختلاف تصور الأجيال للضغوط الإدارية، وهو ما يمكن أن يساعد في وضع استراتيجيات إدارية أكثر توافقاً مع متطلبات كل جيل، مما يعزز من قدرة المؤسسات على تطوير قياداتها وتحقيق مرونة تنظيمية أكبر.

وكأي عمل إنساني، لا يخلو هذا الجهد من القصور، لذلك سأكون سعيداً بتلقي أي ملاحظات إضافية من شأنها الارتقاء بهذا العمل إلى مستوى من الإتقان يعكس الجهد المبذول، ويضيف قيمة حقيقية للمجال البحثي.

أكرر شكري وتقديري لكم جميعاً، وأتطلع إلى توجيهاتكم الكريمة.

مع خالص التقدير والاحترام،

أحمد فاروق علي محمد

221001150



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

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

إعداد

أحمد فاروق علي محمد

جمهورية مصر العربية

رسالة مقدمة لجامعة ميدأوشن لاستكمال متطلبات نيل درجة الدكتوراه

في

الإدارة

2025



Midocean University

Management Colloge

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

By

Ahmed Farouk Aly Mohammed

Egypt

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

in

Management

2025

❖ الآية ❖

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

قَرِيبٌ ﴿

(سورة البقرة: 214)

❖ إهداء ❖

إلى من زرع في نفسي حب التعلم والسعي نحو المعرفة، إلى من كان سندي 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 طريقتي. إلى زوجتي الحبيبة، التي منحتني القوة والصبر والدافع للاستمرار رغم التحديات، إلى ابني وبناتي، الذين أرجو أن يكونوا قرة عيني، فهم استثماري في هذه الحياة، وأدعو الله أن يكونوا ذخراً لي في الآخرة، وأن يبارك فيهم ويجعلهم من الصالحين النافعين لأنفسهم وللمجتمع.

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

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

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

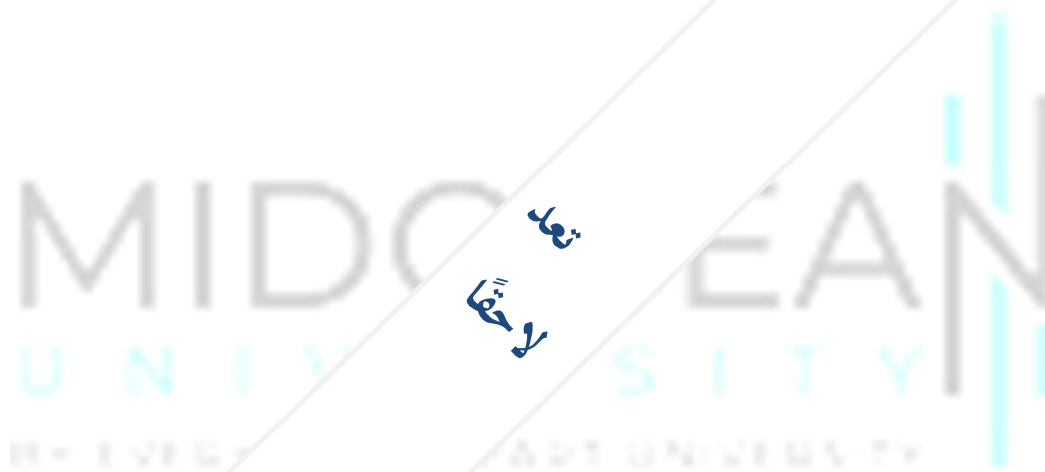
أهدي هذا العمل المتواضع، راجياً من الله أن يكون لبنة تساهم في إثراء المعرفة، وسبباً في إحداث أثر إيجابي في مجال البحث والإدارة.

❖ الشكر والتقدير ❖

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله"...

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

المستخلص



Abstract

تجدد
والتجديد

M OCEAN
I V E R S I T Y
REGIONAL SMART UNIVERSITY

قائمة المحتويات

تعد
لواحقاً

MID OCEAN
UNIVERSITY
BY THE SEA UNIVERSITY

المقدمة

تجدد
لا تحفظ

MID OCEAN
UNIVERSITY
BEHOLD THE ONE'S SMART UNIVERSITY

الفصل الأول

MIDOCEAN
UNIVERSITY

الإطار المنهجي للدراسة 

تتسم بيئات العمل الحديثة بالتغيرات المستمرة والتطور الديناميكي، مما ينعكس على طبيعة القيادة الإدارية ويضع أمام القادة تحديات متزايدة تتطلب مستويات متفاوتة من المرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات التنظيمية والضغوط الإدارية.

وفي هذا السياق، يواجه قادة قطاع السيارات في شركة عبد اللطيف جميل تحديات إدارية مستمرة، تتراوح بين الضغوط التشغيلية، ومتطلبات الأداء، والتغيرات التنظيمية المتسارعة في ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

وعدم إدارة هذه الضغوط بفعالية قد يؤدي إلى تداعيات سلبية، تشمل التأثير على الصحة النفسية للقيادة، وتراجع كفاءتهم الإدارية، وانخفاض الأداء المؤسسي، مما قد يُعرق استدامة القيادة الصحية في بيئة عمل تتسم بالتعقيد. (Al-Haddad, 2023) وقد أُجريت بمعرفة الباحث دراسة استطلاعية باستخدام منهجية بحث نوعية، حيث تم إجراء مقابلات شبه مهيكلية مع عينة شملت 20 موظفاً من أجيال مختلفة من المديرين والموظفين المنتمين إلى ثلاثة أجيال مختلفة، بالتقسيم المعروف (X, Y, Z). (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 محفزاً للنمو المهني بدلاً من كونها تحدياً سلبياً يجب تجنبه؟

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

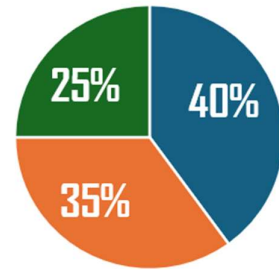
- جيل X (1965-1980): أظهر تفهماً عميقاً للضغوط الإدارية، معتبراً إياها جزءاً أساسياً من بيئة العمل وفرصة لبناء المرونة والتكيف مع التحديات المستقبلية.

- جيل Y (1981-1996): أبدى ميلاً نحو تجنب الضغوط، مفضلاً 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

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

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



الشكل من إعداد الباحث

وفي دراسة حديثة تمت الإشارة إلى أن لكل جيل خصائصه وتطلعاته الفريدة التي تؤثر على مدى تحقيقه للتوازن الوظيفي، مما يفرض على المنظمات تبني سياسات إدارية تتسم بالمرونة والتكيف مع هذه الفروقات (أحمد، 2021).

بناءً على ذلك، يصبح من الضروري تحليل تأثير هذه الفروقات على قدرة القادة على التكيف الإداري واستراتيجياتهم في التعامل مع الضغوط التنظيمية، خاصة في القطاعات التي تشهد تحولات سريعة مثل قطاع السيارات السعودي.

وعلى الرغم من أن العديد من الأبحاث ركزت على التأثيرات السلبية للضغوط الإدارية، إلا أن هناك فجوة بحثية واضحة تتعلق بعدم استكشاف الإمكانيات الإيجابية لهذه الضغوط، وكونها قد تمثل عاملاً تحفيزياً لتعزيز الأداء القيادي وتنمية القدرة على التكيف الشخصي والمهني في ضوء تنوع الأجيال داخل بيئة العمل.

وفي هذا السياق، ومع تزايد التعقيد التنظيمي والتنافسية الشديدة في بيئات العمل الحديثة، أصبحت الضغوط الإدارية عاملاً محورياً يؤثر بشكل مباشر على كفاءة القادة وقدرتهم على إدارة فرق العمل بفعالية. وبينما قد يُنظر إلى هذه الضغوط على أنها تحديات تُضعف الأداء الوظيفي، إلا أن هناك منظوراً آخر يطرح إمكانية توظيف الضغوط كأداة لتعزيز المرونة القيادية وتطوير القدرة على التكيف مع المتغيرات المؤسسية. غير أن هذا التأثير لا يكون موحدًا بين جميع القادة، إذ تتفاوت استجابتهم لهذه الضغوط وفقاً لاختلافاتهم الجيلية وخلفياتهم المهنية، مما يستدعي تحليلاً أكثر تعمقاً لفهم العلاقة بين الضغوط الإدارية وقدرة القادة على استثمارها كفرصة للتطوير والتكيف التنظيمي المستدام.

ووفقاً للتصنيفات الجيلية المشار إليها أعلاه، يصبح من الضروري دراسة العوامل التي تساعد على تحويل الضغوط الإدارية من عبء إلى محفز إيجابي لتعزيز الأداء القيادي، بهدف إعداد الأجيال القادمة بمهارات تمكنهم من التكيف مع بيئات العمل المتغيرة.

لذلك في ضوء هذه التحديات، تبرز أهمية استكشاف كيفية تحويل الضغوط الإدارية من كونها عاملاً مُرهقاً إلى محفز إيجابي يعزز المرونة القيادية والإبداع الإداري. فمن منظور الإدارة الحديثة، يُمكن أن تعمل الضغوط الإدارية بنفس الطريقة التي تعمل بها اللقاحات، حيث تؤدي إلى تحفيز القادة على بناء مناعة قيادية ضد التحديات المستقبلية. وإذا تمت إدارة هذه الضغوط بأسلوب علمي ومدروس، فقد تُسهم في تعزيز الاستجابة السريعة للأزمات، وتحفيز الإبداع، وزيادة فعالية عملية اتخاذ القرار. (Arab Coaching) أيضاً يُمكن أن تعمل الضغوط الإدارية بنفس الطريقة التي تعمل بها تمارين المقاومة البدنية، حيث تؤدي إلى تحفيز القادة على بناء مناعة قيادية ضد التحديات المستقبلية.

وكما أشرنا، فعلى الرغم من الاهتمام الكبير بدراسة الضغوط الإدارية وتأثيراتها السلبية، إلا أن هناك نقصاً واضحاً في الأبحاث التي تستكشف الأثر الإيجابي المحتمل لهذه الضغوط كعامل تطويري للقادة، خصوصاً في قطاع السيارات السعودي، حيث يواجه القادة تحديات متزايدة تستوجب تحليل العوامل التي يمكن أن تساعد على الاستفادة من الضغوط بدلاً من أن تصبح عبئاً إدارياً يعوق تقدمهم المهني.

لذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الضغوط الإدارية على القادة في قطاع السيارات السعودي، مع التركيز على كيفية إدارة الأجيال المختلفة لهذه الضغوط، وتحديد العوامل التي يمكن أن تحولها من تحدٍ إداري إلى فرصة لتطوير المهارات القيادية وتعزيز الأداء المؤسسي. ومن خلال هذه الرؤية، تهدف الدراسة إلى سد الفجوة البحثية الحالية من خلال تقديم استراتيجيات وممارسات عملية تساعد القادة الحاليين والمستقبليين على التعامل مع الضغوط بفعالية، وتحويلها إلى قوة دافعة للنمو المهني والتنظيمي.



? تساؤلات الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الضغوط الإدارية على القادة ومدى قدرتهم على التكيف والمرونة في مواجهة التحديات، بالتحديد داخل شركة عبد اللطيف جميل للسيارات. وبناءً على ذلك، تسعى الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات البحثية التالية:

السؤال الأول:

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

يسعى هذا السؤال إلى تحديد وتصنيف الضغوط الإدارية التي يتعرض لها القادة داخل بيئة العمل، مع التركيز على العوامل التنظيمية، التشغيلية، والتنافسية التي تفرض تحديات مستمرة. كما يهدف إلى تحليل كيفية اختلاف استجابة القادة لهذه الضغوط بناءً على الفروقات الجيلية، حيث يتباين تعامل القادة من الأجيال المختلفة (X, Y, Z) مع هذه التحديات وفقاً لخبراتهم، تطلعاتهم المهنية، وتأثير التكنولوجيا على أسلوب عملهم. من خلال تحليل طبيعة هذه الضغوط وتفاوت استجابتها بين المستويات الإدارية والفئات العمرية، يمكن التعرف على مدى تأثيرها على الأداء القيادي، اتخاذ القرارات، والتوازن النفسي للقادة.

كما يساعد هذا السؤال في تقديم إطار شامل لفهم التحديات الإدارية السائدة في قطاع السيارات السعودي، مما يوفر أساساً لتطوير استراتيجيات مواجهة مخصصة لكل جيل، تعزز من قدرة القادة على التكيف وتحقيق الاستدامة المؤسسية

السؤال الثاني:

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

يهدف هذا السؤال إلى تحليل العلاقة بين الضغوط الإدارية والمرونة التنظيمية، من خلال استكشاف كيفية تحفيز الضغوط للقادة على تطوير استراتيجيات مرنة تمكنهم من التعامل مع التغيرات التنظيمية والتحديات التشغيلية.

كما يركز على الفروقات الجيلية في استجابة القادة للضغوط، حيث تختلف استراتيجيات التأقلم والتكيف بين الأجيال المختلفة (X, Y, Z) تبعًا لخلفياتهم المهنية، ومستوى اعتمادهم على التكنولوجيا، ومدى تقبلهم للضغوط كجزء من بيئة العمل.

من خلال هذا التحليل، يمكن تحديد الأساليب الأكثر فاعلية لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القادة وفقًا لخصائص كل جيل، مما يساهم في تصميم برامج تطوير قيادي مخصصة تساعد على الاستفادة الإيجابية من الضغوط وتحويلها إلى فرص للنمو المؤسسي.

السؤال الثالث:

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

يسعى هذا السؤال إلى تحليل دور المرونة التنظيمية كعامل أساسي في مساعدة القادة على التكيف مع الضغوط الإدارية، حيث تمكنهم من إعادة هيكلة استراتيجياتهم القيادية وتطوير أساليب فعالة لمواجهة التحديات التنظيمية.

كما يركز على كيفية اختلاف تأثير المرونة التنظيمية وفقًا للفروقات الجيلية، حيث يمكن أن يكون القادة من جيل X أكثر اعتمادًا على التجربة والخبرة في تطوير استراتيجيات مرنة،

بينما يميل جيل Y إلى استخدام التكنولوجيا لتحقيق التوازن، في حين يعتمد جيل Z على بيئات عمل داعمة للحد من الضغوط بدلاً من التكيف معها.

يساعد هذا التحليل في تحديد أفضل الممارسات التي يمكن تطبيقها لتعزيز قدرة القادة من مختلف الأجيال على تطوير مرونة تنظيمية فعالة، مما يمكنهم من التعامل مع الضغوط الإدارية بطرق مستدامة تحقق استقرار الأداء المؤسسي.

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؟

يهدف هذا السؤال إلى تحليل التأثير المشترك بين الضغوط الإدارية والمرونة التنظيمية على قدرة القادة في التكيف الإداري، من خلال استكشاف كيف يمكن للمرونة التنظيمية أن تعمل كعامل مخفف أو محفز للضغوط وتأثيرها على استراتيجيات التكيف المتبعة.

كما يركز على الفروقات الجيلية في استجابة القادة لهذه العلاقة، حيث يمكن أن تختلف آليات التكيف الإداري بين الأجيال المختلفة (X, Y, Z) تبعاً لخبراتهم، تفضيلاتهم المهنية، ومدى استعدادهم للتعامل مع الضغوط كفرصة للنمو أو كتحدٍ يجب تجنبه.

يساعد هذا التحليل في تطوير نماذج قيادية مخصصة لكل جيل، مما يساهم في تصميم استراتيجيات تنظيمية أكثر فعالية لتمكين القادة من تحقيق مستويات أعلى من التكيف الإداري، بما يعزز من استدامة الأداء المؤسسي في ظل بيئات العمل الديناميكية.

أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية):

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

الأهمية النظرية:

التي تضيف بُعدًا علميًا جديدًا إلى الدراسات المتعلقة بالقيادة في البيئات ذات الضغوط العالية، من خلال تقديم تحليل منهجي يعزز الفهم الأكاديمي للاستراتيجيات القيادية الفعالة في مواجهة التحديات التنظيمية المعقدة.

الأهمية التطبيقية:

التي توفر استراتيجيات وتوصيات عملية تهدف إلى تحسين الأداء القيادي في المؤسسات السعودية العاملة في قطاع السيارات، من خلال تطوير آليات فعالة للتكيف مع التحديات التنظيمية وتعزيز كفاءة القيادة في بيئات العمل الديناميكية

الأهمية النظرية للدراسة:

تمثل هذه الدراسة إضافة نوعية إلى الأدبيات العلمية المتعلقة بالقيادة الإدارية في بيئات العمل الديناميكية، حيث تساهم 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 الفعال.

- تحليل العلاقة التفاعلية بين الضغوط الإدارية والمرونة القيادية والتكيف الإداري:

تبحث الدراسة في كيفية تحفيز الضغوط الإدارية للقادة على تبني استراتيجيات قيادية أكثر إبداعاً وابتكاراً، وتحسين قدرتهم على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل. كما تسهم في توضيح العوامل التنظيمية التي تؤثر في هذه العلاقة، مما يساعد على فهم استراتيجيات الإدارة الفعالة التي يمكن تبنيها لتعزيز استدامة الأداء القيادي.

- إدخال منظور الفجوة الجيلية في دراسة استجابة القادة للضغوط:

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

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

الأهمية التطبيقية للدراسة:

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 للبيانات والتجارب العملية:

توفر الدراسة معطيات تحليلية دقيقة حول تأثير الضغوط الإدارية على القيادة، مما يمكن المؤسسات من تصميم برامج تدريبية متكاملة تركز على تعزيز مهارات المرونة القيادية والتكيف الإداري. وفي حالة تطبيق نتائج البحث على 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 إيجابياً على تحسين كفاءة القيادات التنفيذية وتحقيق الاستدامة المؤسسية في ظل التحولات الاقتصادية المستمرة.

● تقديم أدوات قيادية ونماذج عملية قابلة للتنفيذ:

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

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

تتناول الدراسة التأثيرات المشتركة لكل من الخصائص الشخصية للقادة، والدعم التنظيمي، والثقافة المؤسسية في تحديد مدى قدرتهم على التعامل مع الضغوط الإدارية، مما يوفر إطارًا عمليًا للشركات التي تسعى إلى تصميم بيئات عمل داعمة تعزز من كفاءة القيادات داخل المؤسسات. ومن ثم يمكن القول أن هذه الدراسة توفر خريطة طريق متكاملة لمساعدة المؤسسات على تحويل الضغوط الإدارية من تحدٍّ يعوق الأداء إلى محفز لتعزيز الكفاءة القيادية. مما يعزز من استقرار الشركات في ظل التحولات التنظيمية والاقتصادية المستمرة.

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

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

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس للدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل طبيعة الضغوط الإدارية التي يواجهها قادة شركة عبد اللطيف جميل للسيارات في المملكة العربية السعودية، واستكشاف تأثيرها على المرونة التنظيمية والتكيف الإداري، مع التركيز على اختلاف استجابات الأجيال المختلفة (X, Y, Z) لهذه الضغوط. كما تسعى الدراسة إلى فهم الدور الذي تلعبه السياسات التنظيمية والدعم المؤسسي في تحويل هذه الضغوط إلى محفزات لتعزيز الأداء القيادي، مما يساهم في تحسين قدرة القادة على مواجهة التحديات التنظيمية بفعالية واستدامة. ومن خلال تحليل الفروقات الجيلية في إدارة الضغوط، يمكن تقديم استراتيجيات مخصصة لكل جيل، مما يساعد على تصميم برامج تدريبية تتلاءم مع أساليب تعاطي كل جيل مع الضغوط الإدارية، وبالتالي تحقيق الاستفادة القصوى من هذه الضغوط في تطوير الأداء القيادي وتحقيق الأهداف المؤسسية.

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. حيث سيتم تقييم انعكاسات هذه الضغوط على القدرات القيادية للقادة وفقاً لنهج كل جيل في التعامل معها، سواء بتقبلها كمحفز للنمو أو بتجنبها.
- دراسة العلاقة التفاعلية بين الضغوط الإدارية، المرونة التنظيمية، والتكيف الإداري، من خلال تحليل كيفية اختلاف استراتيجيات التأقلم مع الضغوط وفقاً للجيل القيادي. ستستكشف الدراسة كيف يمكن استثمار الضغوط كأداة لتطوير المهارات

القيادية وتعزيز القدرة على التكيف مع التحولات المؤسسية، مع الأخذ بعين الاعتبار أن كل جيل يتعامل مع الضغوط وفقاً لخلفيته الثقافية وتجربته المهنية.

- 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. ومن خلال تحليل الفروقات الجيلية في استجابات القادة للضغوط، يمكن تصميم سياسات تنظيمية أكثر توافقاً مع طبيعة كل جيل، مما يعزز من قدرة الأجيال الحالية والمستقبلية على تحويل الضغوط إلى عنصر إيجابي يدفع نحو النمو والابتكار.



فرضيات الدراسة:

تركز الفرضيات في هذه الدراسة على تحليل العلاقة التفاعلية بين الضغوط الإدارية، المرونة التنظيمية، والتكيف الإداري، مع الأخذ في الاعتبار اختلاف استجابات الأجيال القيادية (X, Y, Z) لهذه الضغوط وتأثير ذلك على استراتيجيات التكيف. كما تستكشف الدراسة دور السياسات التنظيمية والدعم المؤسسي في تمكين القادة من التعامل مع هذه الضغوط بفعالية، مما يساهم في تعزيز المرونة القيادية وتحقيق استدامة الأداء المؤسسي. ومن خلال اختبار هذه الفرضيات، تهدف الدراسة إلى تقديم إطار تحليلي شامل يساعد في فهم كيفية تحويل الضغوط الإدارية إلى محفز إيجابي يدعم تطوير المهارات القيادية، ويساهم في تصميم برامج تدريبية مخصصة تتماشى مع الفروقات الجيلية، بما يعزز من قدرة القادة على التكيف مع بيئات العمل الديناميكية بكفاءة واستدامة.

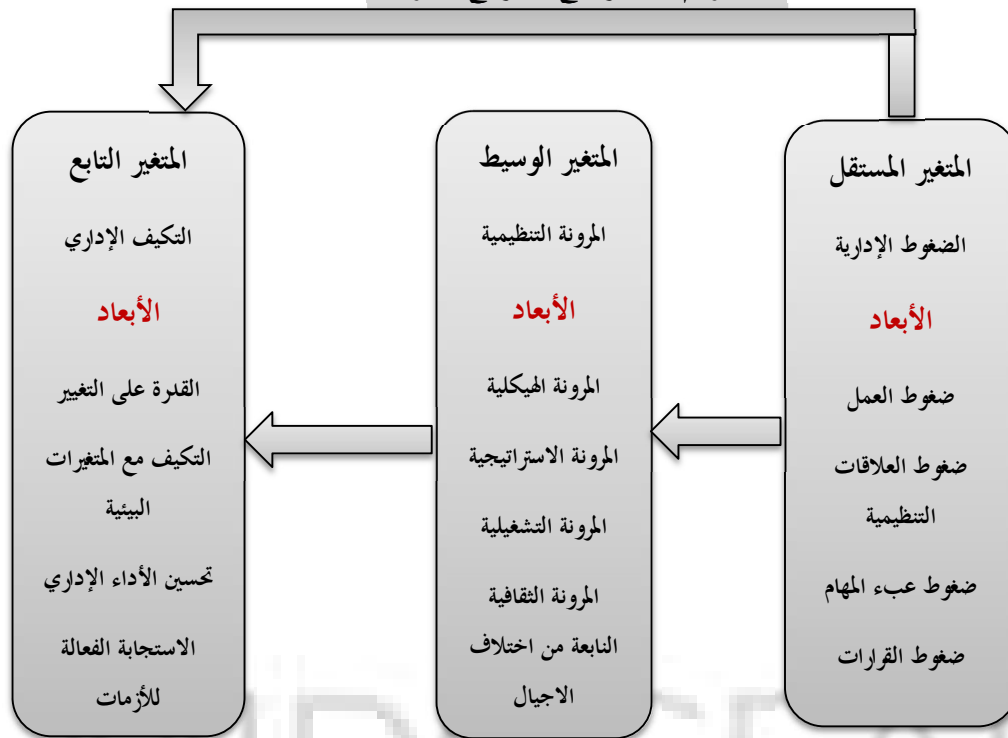
الفرضية الرئيسية:

- تؤثر الضغوط الإدارية بشكل إيجابي على تعزيز المرونة التنظيمية والتكيف الإداري لدى قادة شركة عبد اللطيف جميل للسيارات في المملكة العربية السعودية، حيث يساهم هذا التأثير في تنمية القدرات القيادية وتطوير استراتيجيات التكيف مع تحديات بيئة العمل المتغيرة. كما يختلف تأثير هذه الضغوط وفقاً للفروقات الجيلية بين القادة (X, Y, Z)، حيث تتباين استجابات الأجيال في كيفية التعامل معها والاستفادة منها. ويعتمد تحقيق هذا التأثير الإيجابي على فاعلية السياسات التنظيمية وآليات الدعم المؤسسي، التي تساهم في تحويل الضغوط إلى محفزات تعزز الأداء القيادي، وتُمكن كل جيل من تطبيق استراتيجيات تكيف تتناسب مع خصائصه واحتياجاته، بما يضمن استدامة الأداء التنظيمي في بيئة العمل الديناميكية

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الضغوط الإدارية ومستوى المرونة التنظيمية والتكيف الإداري لدى قادة شركة عبد اللطيف جميل للسيارات. حيث تؤدي الضغوط الإدارية، عند إدارتها بفعالية، إلى تحفيز القادة على تبني استراتيجيات أكثر كفاءة ومرونة في التعامل مع المتغيرات المؤسسية. كما يختلف تأثير هذه العلاقة وفقًا للفروقات الجيلية بين القادة (X, Y, Z)، حيث تعتمد درجة التكيف والمرونة التنظيمية على طبيعة استجابة كل جيل للضغوط، مما يؤثر على أدائهم الوظيفي وكفاءتهم القيادية في بيئة عمل ديناميكية ومتغيرة.
- تلعب السياسات التنظيمية والدعم المؤسسي دورًا جوهريًا في تمكين القادة من التعامل مع الضغوط الإدارية بفعالية، حيث تساهم هذه العوامل في تعزيز قدرتهم على تحويل الضغوط إلى فرص للتطوير المهني وتحسين الأداء القيادي. كما يختلف تأثير هذه السياسات وفقًا للفروقات الجيلية بين القادة (X, Y, Z)، حيث تتباين استراتيجيات الاستفادة من الدعم المؤسسي بين الأجيال المختلفة، مما يؤثر على قدرتهم في تحقيق استدامة الأداء المؤسسي في بيئات العمل التنافسية.
- يساهم التفاعل بين الضغوط الإدارية والمرونة التنظيمية في تحسين مستوى التكيف الإداري للقادة، حيث يؤدي ارتفاع مستوى المرونة التنظيمية إلى تعزيز قدرة القادة على التعامل بفعالية مع التحديات والاستفادة من الضغوط كعامل محفز للنمو الوظيفي والتنظيمي. كما يختلف هذا التأثير وفقًا للفروقات الجيلية بين القادة (X, Y, Z)، حيث تتباين استراتيجيات التكيف مع الضغوط بناءً على الخلفيات المهنية والتفضيلات التنظيمية لكل جيل، مما يؤثر على مدى قدرتهم على تحويل الضغوط إلى فرص تطويرية تعزز استدامة الأداء المؤسسي.

شكل رقم (2) يوضح أنموذج الدراسة



الشكل من إعداد الباحث

💡 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:

المفاهيم الاصطلاحية:

التي تقدم التعريفات العلمية كما وردت في الأدبيات الأكاديمية.

المفاهيم الإجرائية:

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

1. المفاهيم الاصطلاحية:

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

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

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

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

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

■ **الجيل X (Generation X) :**

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

الخصائص المميزة:

- شهدوا التحولات التكنولوجية الأولى، مثل ظهور الحواسيب الشخصية.
- يميلون إلى الاستقلالية والاعتماد على الذات.
- يرون أن التصدي للضغوط أمر لا مفر منه، حيث يعتبرون أن التعرض للضغوط بين الحين والآخر أمر صحي يساعد في بناء مناعة قيادية، مما يُمكنهم من التكيف مع التحديات التنظيمية بشكل أكثر كفاءة.

- يؤمنون بأن تجربة العمل في ظروف صعبة تعزز من مهاراتهم في التعامل مع التحديات المستقبلية، وهو ما يجعلهم أكثر استعدادًا لمواجهة الأزمات المهنية بثقة ومرونة.

■ الجيل Y (جيل الألفية - Millennials):

الفترة الزمنية: تقريباً 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.
- يفضلون العمل الجماعي والتواصل المستمر، ويبحثون عن تحقيق الذات والتطور المهني السريع.
- يشبهون بشكل كبير جيل X، خاصة الفئة 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 حلولاً 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 ممكناً.

■ الجيل Z (Generation Z):

الفترة الزمنية: تقريباً من آخر التسعينيات 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 ميلًا واضحًا لتجنب الضغوط التنظيمية القوية، إذ يفضلون بيئات عمل مرنة وداعمة نفسيًا، مما يجعلهم أقل استعدادًا للتعامل مع التحديات التنظيمية التي واجهتها الأجيال السابقة.

2. المفاهيم الإجرائية:

- في هذا القسم، يتم تقديم تفسير الباحث الخاص للمفاهيم بحيث يكون ملائمًا 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.