

التعديل الثاني " الفصل الأول من الدراسة وفقاً لملاحظات لجنة الإشراف "

بسم الله الرحمن الرحيم

المحترمين

أصحاب السعادة الأساتذة الدكتور/ الدكتورة أعضاء لجنة الإشراف

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

رداً على الملاحظات الواردة إليّ، أود أن أوضح أنه قد تم التعامل مع جميع النقاط بعناية واهتمام بالغين

■ تم تعديل العبارة الواردة في الصفحة (16) من "دراسة حديثة" إلى الصياغة الأدق: "وقد أشارت دراسة أحمد ... "كما تفضلتم بالإشارة إليه.

■ فيما يتعلق بالملاحظة الثانية حول تساؤلات الدراسة (ص19)، لم يتبين لي المقصود بشكل واضح، وقد قمت بترك تعليق بهذا الخصوص دون أن أتلقى رداً، ومع ذلك حرصت على مراجعة تساؤلات الدراسة مرة أخرى لضمان جودتها ودقتها وعمل بعض التعديلات عليها.

■ بشأن الملاحظة المتعلقة بعدم توثيق بعض جوانب مشكلة الدراسة، فهذه بالفعل من أفكار واجتهادات الباحث الذاتية، وتم تعديل الصياغة لتوضيح أن هذه النقاط تنبع من فكر الباحث وليست مقتبسة من مصادر أخرى.

■ تم كذلك مراعاة التنسيق بين أحجام الفقرات بحيث تظهر بشكل متناسب ومنظم، بما يتفق مع ملاحظتكم القيمة.

■ أخيراً، تم كتابة عنوان واضح لنموذج الدراسة، مع شرح مكوناته وتوضيح المتغيرات المستقلة، التابعة، والوسيلة كما وجهتم.

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير على مراجعتكم الدقيقة وملاحظاتكم الثمينة، التي أضفت بلا شك قيمة كبيرة للبحث، وكانت بمثابة نفث الغبار عن بعض المواضع لإظهار بريق العمل بصورة أوضح وأجمل.

فلا حرمي الله من علمكم وتوجيهكم الراقى.

الباحث الكريم /.. أحمد فاروق علي محمد

الرقم الأكاديمي /221001150

التخصص/إدارة

تحية طيبة وبعد،

بعد عرض ملاحظات لجنة التقييم على الفصل الأول، نود التأكيد على ضرورة الالتزام الكامل بتنفيذ التعديلات المطلوبة بدقة، حيث لن يتم قبول الفصل الأول دون إجراء التعديلات المحددة.

ملاحظات هامة:

✓ عدم الالتزام بالتعديلات يؤثر سلباً على اجتياز الفصل الدراسي.

✓ يجب تنفيذ التعديلات بدقة وفقاً لملاحظات اللجنة وعدم إرسال الفصل بدون تعديل.

✓ تم إرفاق جدول مخصص لتوضيح التعديلات التي تم تنفيذها، ويجب على كل باحث ملؤه قبل إعادة إرسال الخطة البحثية.

البند الذي تم التعليق عليه من خلال اللجنة	التعديلات التي أجريتها	ملاحظات إضافية للباحث/ تساؤلات الى اللجنة
ص 16 بدلاً ان تقول دراسة حديثة أكتب التالي:	تم التعديل وفقاً للملاحظة	شكراً جزيلاً على الملاحظة
في ص 19 في تساؤلات الدراسة	لم يتبين لي ما المقصود، وبالرغم من ذلك تم إعادة المراجعة لتساؤلات الدراسة	شكراً جزيلاً
في مشكلة الدراسة هناك بعض الفقرات غير موثقة، والاستفسار هل من افكارك واستنتاجك الخاص	تم إعادة صياغة تلك الفقرات بما يتسق مع الملاحظة، مع إضافة عبارة "ويرى الباحث" أو ما في حكمها، بهدف توضيح أن هذه الفقرات تعبر عن رأي الباحث وتحليله الشخصي، مما يعزز الشفافية ويدعم التمايز بين ما هو منقول وما هو اجتهادي.	أشكر اللجنة الموقرة على هذا الاستفسار القيم.
راعي التنسيق بين حجم الفقرات هناك فقرات صغيرة جداً، وفقرات كبيرة، أرجو التنسيق بين حجم الفقرات	تم بالفعل إعادة تنسيق فقرات مشكلة الدراسة لتظهر بحجم متقارب ومتوازن، مع مراعاة التوزيع المنطقي للمضمون داخل كل فقرة، بحيث تمايز كل فقرة في فكرتها وتتكامل في عرضها، دون إفراط أو تفصيل زائد، أو إيجاز مخل.	شكراً للجنة الموقرة على هذه الملاحظة الدقيقة والمتابعة المنهجية
أكتب عنوان لنموذج الدراسة وشرح النموذج اسفله بذكر المتغيرات المستقلة والتابعة والوسيط	تم كتابة عنوان للنموذج كما تم شرح النموذج بشكل تفصيلي، حيث أوضح الباحث مكونات النموذج والعلاقات المفترضة بين المتغيرات	شكراً للجنة الكريمة على هذه الملاحظة المهم

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 بظهر الغيب...

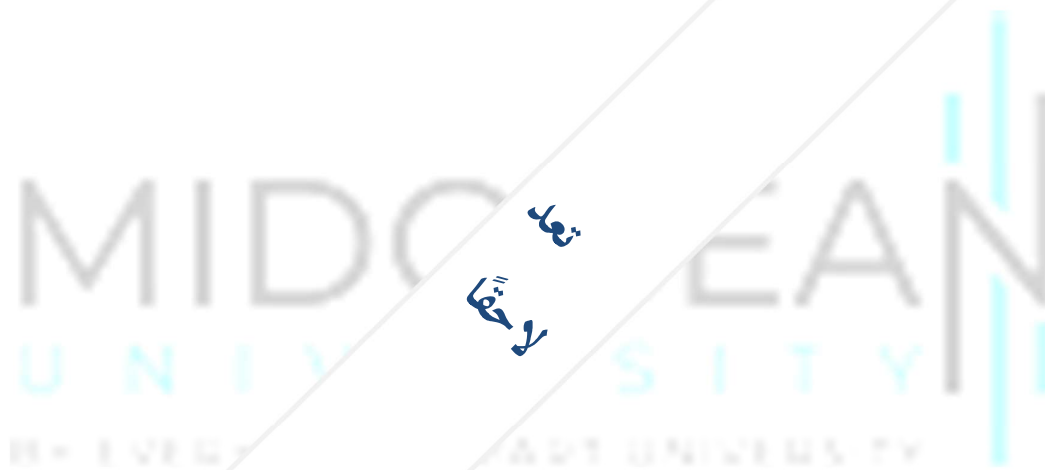
أهدي هذا العمل المتواضع، راجياً من الله أن يكون لبنة تساهم في إثراء المعرفة، وسبباً في إحداث أثر إيجابي في مجال البحث والإدارة.

الشكر والتقدير ✨

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله"...

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

المستخلص



Abstract



MUOCEAN
IVERSITY
REGIONAL SMART UNIVERSITY

قائمة المحتويات

تعد
لواحقاً

MID OCEAN
UNIVERSITY
BY THE SEA UNIVERSITY

المقدمة

تجدد
لا تحفظ

MIDDLE OCEAN
UNIVERSITY
BEHOLD THE ONE & SMART UNIVERSITY

الفصل الأول

MIDOCEAN

الإطار المنهجي للدراسة 

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

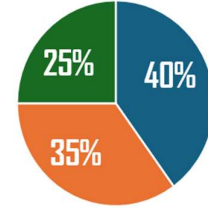
إلى أي مدى يمكن التكيف مع الضغوط الإدارية واعتبارها محفزًا للنمو المهني بدلاً من كونها تحديًا سلبيًا يجب تجنبه؟

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 وتصادد في حدة المنافسة، يُطرح تساؤل منطقي حول ما إذا كان بالإمكان إعادة توظيف الضغوط الإدارية لتكون أداة فاعلة في بناء المرونة القيادية، وتحفيز القادة على التكيف مع المتغيرات المؤسسية المستمرة.

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

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

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

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

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



? تساؤلات الدراسة:

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

التساؤل الرئيس:

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

التساؤلات الفرعية:

السؤال الثاني:

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

السؤال الثالث:

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

السؤال الرابع:

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

أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية):

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

الأهمية النظرية:

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

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

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

● إدخال منظور الفجوة الجيلية في دراسة استجابة القادة للضغوط:

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

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

الأهمية التطبيقية:

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

● تحسين برامج تطوير القادة وفق استراتيجيات مستندة على التحليل المنهجي

للبينات والتجارب العملية:

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

- تعزيز استراتيجيات التكيف المؤسسي في بيئات العمل الديناميكية:

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

- مواءمة مخرجات البحث مع أهداف رؤية المملكة 2030:

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

- تقديم أدوات قيادية ونماذج عملية قابلة للتنفيذ:

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

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

مختلفة:

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

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

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

تهدف الدراسة إلى وضع إطار تحليلي يمكن من خلاله قياس تأثير الضغوط الإدارية استناداً 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 أيضاً لتهيئة الأجيال القادمة مثل جيل ألفا (Alpha)، وحتى جيل بيتا (Beta)، الذين سيدخلون سوق العمل مستقبلاً، من خلال تصميم برامج تدريبية تتناسب مع خصائص كل جيل واحتياجاته الخاصة في مواجهة الضغوط المؤسسية.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس للدراسة:

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

الأهداف الفرعية:

- تصنيف وتحليل الضغوط الإدارية الأكثر 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.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

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

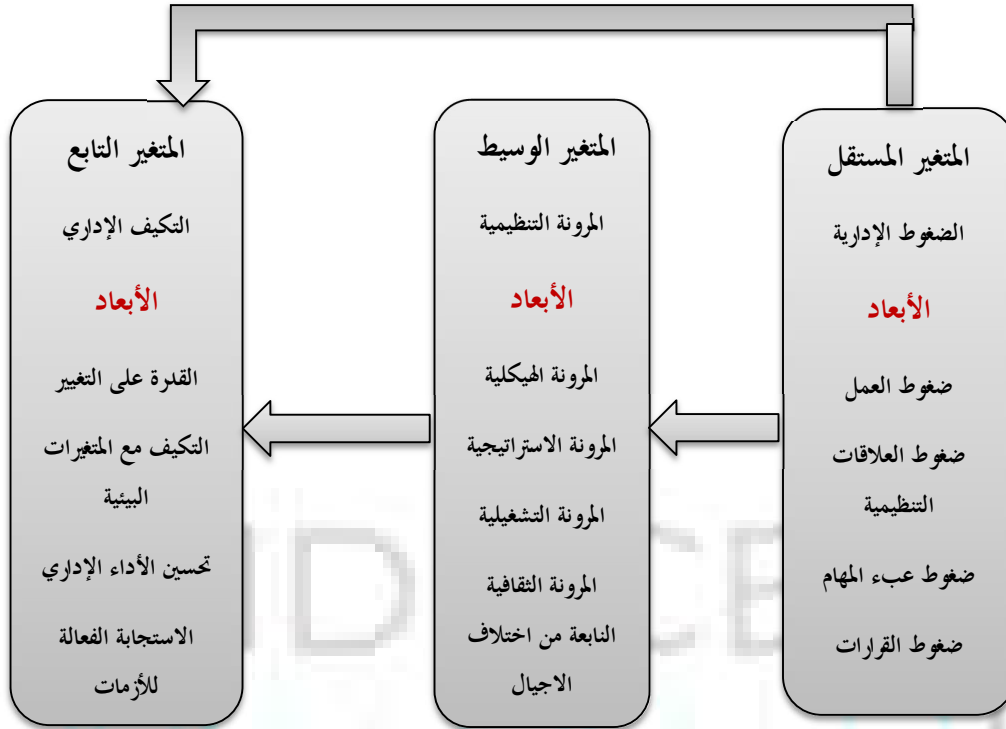
الفرضيات الفرعية:

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

شكل رقم (2) نموذج الدراسة -

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

كمتغير وسيط



الشكل من إعداد الباحث

أولاً: مكونات النموذج:

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

3. المتغير التابع " التكيف الإداري "

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

ثانياً: طريقة عمل النموذج:

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

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

الخصائص المميزة:

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

الجيل Z (Generation Z):

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

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

2. المفاهيم الإجرائية:

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

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

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

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

- مفهوم "لياقة العمل": وهو مفهوم مستوحى من علم النفس الإداري، ويشير إلى قدرة الأفراد على التأقلم مع الضغوط التنظيمية المتزايدة من خلال التعرض المستمر لها، مما يسهم 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 يسهم 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.