

## "الرشاقة التنظيمية كآلية وسيطة: إعادة تفسير العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات"

إعداد الباحث:

ربيع عبدالكريم ذياب

جامعة الجنان: لبنان (كلية إدارة الأعمال )



<https://doi.org/10.36571/ajsp8625>

## الملخص البحث:

تسقسي هذه الدراسة الدور المحوري الذي تلعبه الرشاقة التنظيمية كآلية وسيطة في العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات التي عصفت بالجامعات اللبنانية الخاصة عقب عام 2019. تهدف الدراسة إلى تقديم رؤى استراتيجية ووصيات عملية لتعزيز قدرة الجامعات على الاستجابة للأزمات، من خلال بناء إطار نظري متكم يربط بين مفاهيم القيادة التحويلية والرشاقة التنظيمية، ويحدد بدقة آلية تأثيرهما المتبادل على إدارة الأزمات. تتجلى إشكالية الدراسة في التساؤل حول كيفية تمكّن الجامعات التي تتبنى نماذج القيادة التحويلية وفلسفتها الرشاقة التنظيمية من التعامل بفعالية مع الأزمات المتلاحقة التي شهدتها البلاد منذ عام 2019، وإلى أي مدى تُسهم هذه العوامل في تعزيز قدرتها على التكيف وتحقيق الاستدامة.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يركز على تشخيص الظواهر وتحليلها بعمق، مستخدماً البيانات الكمية لاستخلاص استنتاجات تسهم في فهم الواقع وتطوره. كشفت نتائج اختبار الفرضيات عن وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً للقيادة التحويلية في تحسين ممارسات إدارة الأزمات لدى الجامعات المستهدفة. كما أظهرت الدراسة تأثيراً إيجابياً قوياً للقيادة التحويلية في بناء وتنمية الرشاقة التنظيمية، وأنثبتت بشكل حاسم أن الرشاقة التنظيمية تلعب دور وساطة كافية (Full Mediation) في العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات، مما يعني أن تأثير القيادة يُترجم إلى إدارة فعالة للأزمات من خلال بناء منظمة رشيقه أولاً.

**الكلمات مفتاحية:** الرشاقة التنظيمية، إدارة الأزمات، القيادة، القيادة التحويلية، الجامعات اللبنانية الخاصة.

تشهد المنظمات في القرن الحادي والعشرين تحدياتٍ بيئيةً عالميةً غير مسبوقةٍ، حيث تعمل في بيئةٍ تتسم بالنقلب (Volatility)، وعدم اليقين (Uncertainty)، والتعقيد (Complexity)، والغموض (Ambiguity)، وهو ما يُعرف ببيئة "VUCA". هذه البيئة الديناميكية، التي تغذيها العولمة والتسارع التكنولوجي والمنافسة الشرسة، قد جعلت الأزمات أكثر حدّةً وتواتراً، مما يفرض على المنظمات ضغوطاً هائلةً تهدّد أداؤها واستمرارها. (Oginni & Adesanya, 2013).

وفي هذا السياق، شهد لبنان منذ أواخر عام 2019 سلسلةً من الأزمات المتداخلة—مالية، ونقية، واقتصادية، وصحية (جائحة كوفيد-19)، بالإضافة إلى انفجار مرفأ بيروت—which وصفتها تقارير البنك الدولي بأنها من بين الأزمات الأسوأ عالمياً منذ منتصف القرن التاسع عشر. (World Bank, 2021). وقد أدى هذه الأزمات إلى انكماش حادٍ في الناتج المحلي الإجمالي بنسبة 58.1% بين عامي 2019 و2021 ومعدلات تضخمٍ كارثية، مما أثر بشكلٍ مدمّر على كافة القطاعات، بما في ذلك قطاع التعليم العالي الخاص الذي واجه تحدياتٍ وجوديةً تمثلت في عجزِ الطلاب عن دفعِ الأقساط، وهجرةِ الكفاءات الأكademie، وصعوبةِ تحديثِ البنية التحتية التعليمية (World Bank, 2022).

في مواجهة هذه الظروف القاسية، تبرز الحاجة إلى حلولٍ إداريةٍ وقياديةٍ مبتكرةٍ تتجاوزُ الأساليب التقليدية. ومن أبرز هذه الحلول القيادة التحويلية (Transformational Leadership) والرشاقة الشّطّينية (Organizational Agility). ثُدّ القيادة التحويلية، كما وُضّع أنسابها (Burns, 1978) وطورها (Bass, 1985)، نمطاً قيادياً يُركّز على إلهامِ التابعين وتحفيزِهم لإحداثِ تغييراتٍ استراتيجيةٍ جوهريّة،

وحل المشكلات المعقدة من خلال بناء رؤية مشتركة وقيم سامية. بالتوالي، تُقْرَمُ الرشاقة التنظيمية نفسها كآلية إدارية حيوية تُمكِّنُ المنظمة من استشعار المتغيرات البيئية والاستجابة لها بسرعة ومرونة وابتكار (Shiri, 2014) فالمنظمات التي تفتقر إلى الرشاقة تُصبح جامدة وأكثر عرضة للأزمات، بينما تُمكِّنُ الرشاقة المنظمات من تحويل التحديات إلى فرصٍ تناصية (Wendler, 2013).

لقد استعرضت الأدبيات السابقة هذه المفاهيم بشكلٍ واسع، ولكنها ركزت بشكلٍ كبير على العلاقات الثانية، مما ترك فجوة في فهم الصورة الكاملة. فقد أثبتت دراسات عديدة، مثل دراسة (نور، 2020)، وجود تأثير إيجابي و مباشرٍ للقيادة التحويلية على إدارة الأزمات. من جهة أخرى، أكدت دراسات مثل دراسة (عابدين، 2022) و(المفيض وآخرون، 2021) على أن الرشاقة التنظيمية هي متغير حاسم في تحسين قدرة المنظمات على الاستعداد للأزمات. كما أظهرت دراسة (البصال، 2019) أن القيادة التحويلية تلعب دوراً محورياً في بناء الرشاقة التنظيمية.

ورغم هذه الإسهامات، تَظَهَرُ فجوة بحثيةٌ جوهريَّةٌ تتمثلُ في غياب الدراسات التي تختبر الرشاقة التنظيمية كآلية وسيطة (Mediating Mechanism) تُفسِّرُ كيف يُترجم سلوك القائد التحويلي إلى نتائج ملموسة في إدارة الأزمات. في بينما تأولت دراسة (شاھین، 2020) الرشاقة كوسيلة في علاقة القيادة بإدارة التغيير، فإن دورها في سياق إدارة الأزمات الحادة والمتداعدة لا يزال غير واضح. هذه الفجوة تترك سؤالاً مهماً بلا إجابة: هل ينجح القادة التحويليون في إدارة الأزمات فقط بسبب قدرتهم على الإلهام، أم لأنهم ينجحون أولاً في بناء منظمةٍ رشيقٍ قادرةٍ على الاستشعار واتخاذ القرارات التنفيذ السريع؟ تفترض هذه الدراسة أن الخيار الثاني هو الأقرب للصواب.

#### إشكالية الدراسة:

تتبلور إشكالية الدراسة من خلال التناقض القائم بين الأدبيات النظرية والتجريبية في فهم الآلية التي من خلالها تتحقق القيادة التحويلية في إدارة الأزمات. فمن جهة، هناك شبه إجماع في الأدبيات على أن القيادة التحويلية تُمثِّلُ نهجاً فعالاً في أوقات الاضطرابات، حيث أثبتت دراسات عديدة (مثل نور، 2020) وجود علاقة مباشرة وإيجابية بين سلوكيات القائد التحويلي والقدرة على إدارة الأزمات. ومن جهة أخرى، هناك تيارٌ بحثيٌّ متامٌ يؤكد أن الرشاقة التنظيمية هي القدرة المحوِّلة التي تُمكِّنُ المنظمات من البقاء والازدهار في البيئات المضطربة (عابدين، 2022؛ المفيض وآخرون، 2021)، وأن هذه الرشاقة يمكن بناؤها وتطويرها من خلال القيادة التحويلية (البصال، 2019).

الفجوة المعرفية الجوهرية تكمن في أن هذه العلاقات دُرست غالباً بشكلٍ ثانويٍ ومنفصلٍ، مما يترك الآلية الكامنة وراءها غامضة. فهل التأثير الإيجابي للقيادة التحويلية على إدارة الأزمات هو تأثيرٌ مباشرٌ ناجمٌ عن سمات القائد وقدرته على الإلهام فحسب؟ أم أنه تأثير غير مباشر يتحقق بشكلٍ أساسٍ من خلال بناء قدراتٍ تنظيمية ملموسة (الرشاقة التنظيمية) التي بدورها تتولى مهمة الاستجابة الفعالة للأزمة؟ هذا الغموض يطرح سؤالاً حاسماً: هل الرشاقة التنظيمية مجرد ناتج ثانويٍ للقيادة الجيدة، أم أنها الآلية الوسيطة التي تُفسِّرُ "كيف" تُترجم الرؤية القيادية إلى نجاح عمليٍ في مواجهة الأزمات؟

تقام هذه الإشكالية في السياق اللبناني، حيث فرَّقت الأزمات المتلاحقة وغير المسبوقة على الجامعات الخاصة تحديات وجودية تتطلب أكثر من مجرد قيادة ملهمة؛ إنها تتطلب أنظمة تنظيمية قادرة على الاستشعار السريع، واتخاذ القرارات المرنّة، والتنفيذ الفوري.

إن غياب الدراسات التي تختبر هذا الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية في قطاع التعليم العالي، خاصةً في ظلّ ظروف قاسية كآلتي يمر بها لبنان، يجعل فهم هذه الديناميكية ضرورةً استراتيجيةً وليس مجرد فضولٍ أكاديميٍ.

بناءً على ما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات البحثية التالية:

1. ما هو مدى التأثير المباشر للقيادة التحويلية بأبعادها على إدارة الأزمات في الجامعات اللبنانيّة الخاصة؟
2. إلى أي مدى تؤثّر القيادة التحويلية في بناء وتطوير الرشاقة التنظيمية بأبعادها (الاستشعار، اتخاذ القرار، الممارسة)؟
3. هل تلعب الرشاقة التنظيمية دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات؟ وإذا كان الأمر كذلك، فما هي طبيعة هذه الوساطة (كلية أم جزئية)؟

#### أهداف الدراسة:

انطلاقاً من هذه الإشكالية والتساؤلات البحثية، تتمثل أهداف هذه الدراسة في:

1. فحص التأثير المباشر للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الحفز الفكري، والاعتبارية الفردية) على مراحل إدارة الأزمات في الجامعات اللبنانيّة الخاصة.
2. تحليل الدور الوسيط الذي تلعبه الرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة) في العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات.
3. تطوير وتقديم نموذج متكامل يفسّر الديناميكيات المتداخلة بين هذه المتغيرات الثلاثة، وتقديم توصيات عملية لصناعة القرار في قطاع التعليم العالي لتعزيز قدرتهم على بناء منظمات قادرة على الصمود والازدهار في وجه الأزمات المستقبلية.

#### وصف دراسة الحالة:

تم اختيار قطاع التعليم العالي الخاص في لبنان كحالة دراسية، وهو قطاع حيويٌ يواجه تحديات وجوديةٌ فرضت عليه ضرورة التكيف السريع لإدارة الأزمات. يستند اختيار هذه الحالة إلى الموقع الجغرافي والظرف الرّوماني المتمثل في لبنان خلال الفترة التي تلّت نهاية عام 2019، وهي فترة شهدت سلسلةً من الأزمات المتلاحقة والمتشابكة—مالية، ونقدية، واقتصادية، وصحية (جائحة كوفيد-19)، بالإضافة إلى انفجار مرفأ بيروت—which وصفتها تقارير البنك الدولي بأنها من بين الأشدّ قسوةً في العالم منذ أكثر من 150 عامًا (World Bank, 2021, 2022). هذا السياق المضطرب يوفر مختبراً واقعياً فريداً لدراسة العلاقة بين القيادة، والرشاقة، وإدارة الأزمات تحت ضغطٍ شديدٍ.

تضمنت موصفات الحالة التنظيمية عينةً مقصودةً من ثلاثة جامعاتٍ لبنانيةٍ خاصةٍ، وهي: الجامعة الإسلامية في لبنان (UL)، وجامعة الجنان (UL)، وجامعة العلوم والأداب اللبنانيّة (USAL). وقد تم اختيار هذه الجامعات تحديداً لعدة أسبابٍ أبرزها تنوع تجاربها، وتمثيلها الجغرافي المتباين، ودرجة التعاون التي أبدتها لتسهيل جمع البيانات، مما يجعلها نماذجَ جيّدةً لفهم الاستجابات المتباينة للأزمات.

أما وحدة التحليل المختارة للدراسة، فقد تم التركيز على الكادر الإداري والتعليمي داخل هذه الجامعات، باعتبارهم المحرك الأساسي لاستجابات التنظيمية وصناعة القرار على مختلف المستويات. تكوين عينة الدراسة من (20) فرداً من العاملين في هذه المؤسسات، تم اختيارهم بشكل عشوائي لضمان تمثيل وجهات نظر متنوعة. وكانت نسبة توزيع العينة على النحو التالي: (50%) من الجامعة الإسلامية، و(25%) من جامعة الجنان، و(25%) من جامعات العلوم والأداب اللبنانيّة، مما يعكس أحجاماً تنظيمية وخبرات مختلفة تُسهم في إثراء نتائج الدراسة.

### المنهج:

يشكل هذا القسم المنهجية التي تم اتباعها خطوة بخطوة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي. ينقسم هذا الجزء إلى ثلاثة أقسام رئيسية:

#### 1. جمع البيانات الميدانية وأدوات القياس:

لتحقيق أهداف البحث، تم جمع البيانات الأولية من الميدان. اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة قياس رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المتمثل في الكادر الإداري والتعليمي في ثلاث جامعات لبنانية خاصة. تم تحديد حجم العينة بـ (20) مفردة باستخدام معادلة ستيفن ثمبسون (Thompson, 2012)، وتم توزيعها بشكل عشوائي لضمان تمثيل المجتمع الأصلي. هذه البيانات الميدانية شكلت الأساس الواقعي الذي تم استخدامه لاحقاً لاختبار دقة النموذج الفرضي للدراسة وال العلاقات بين متغيراتها.

#### 2. تصميم نموذج البحث وأداة القياس:

تم تصميم أداة القياس (الاستبانة) بعد مراجعة شاملة للأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة. تضمنت عملية التصميم تحديد المشكلة البحثية بوضوح، ثم مراقبة وتحليل الأبعاد الرئيسية للمتغيرات الثلاثة: القيادة التحويلية (المستقل)، والرشاقة التنظيمية (الوسيط)، وإدارة الأزمات (التابع). تم تحويل هذه المفاهيم النظرية إلى بنود قابلة للقياس باستخدام مقياس ليكرت الخمسي. فُسّمت الأداة إلى محاور تعكس أبعاد كلٍّ متغيرٍ:

- القيادة التحويلية: التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارية الفردية.
- إدارة الأزمات: مرحلة الإنذار، الاستعداد، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، والتعلم.
- الرشاقة التنظيمية: رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة.

بعد التصميم الأولي، تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين للتحقق من صدق المحتوى، ثم تم إجراء اختبار الصدق والتثبت الإحصائية (Reliability and Validity). حيث استخدم معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات الأداة، وأظهرت النتائج قيمة مرتفعة لجميع المحاور (أعلى من 0.84)، مما يؤكد موثوقيتها. كما تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاختبار الاتساق الداخلي للفقرات، وأثبتت النتائج وجود ارتباط دال إحصائياً بين كلٍّ فقرة والمحور الذي تنتهي إليه.

3. التحليل الإحصائي واختبار النموذج:  
تحليل البيانات التي تم جمعها واختبار النموذج الفرضي للعلاقة بين المتغيرات، تم استخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية. نصمت عملية التحليل تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية لتقدير العلاقات المقترنة:

- الإحصاء الوصفي: تم استخدام التكرارات والتسلسليات الحسابية والمتواترات المعيارية لوصف خصائص عينة الدراسة واستجاباتها.
- تحليل الانحدار الخطى البسيط (Simple Linear Regression): استخدم هذا التحليل لاختبار الفرضيات المتعلقة بالتأثيرات المباشرة بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (إدارة الأزمات)، وبين المتغير المستقل والمتغير الوسيط (الرشاقة التنظيمية)، وبين المتغير الوسيط والمتغير التابع.
- تحليل المسار (Path Analysis): لتقدير دور الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط، تم تطبيق نموذج الوساطة الذي اقترحه Baron & Kenny (1986). سمح هذا النموذج باختبار ما إذا كان تأثير القيادة التحويلية على إدارة الأزمات يتم بشكل مباشر أم غير مباشر عبر الرشاقة التنظيمية، وتحديد ما إذا كانت الوساطة كليّة أم جزئية.

#### النتائج:

1. التحقق من صحة النموذج الفرضي والعلاقات المباشرة:  
قبل اختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بالوساطة، تم فحص العلاقات المباشرة بين المتغيرات الثلاثة للتحقق من صلاحية النموذج. أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود علاقات إيجابية ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ )، ويمكن تفصيلها ومناقشتها كالتالي:

- أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات:  
أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي مباشر ودالٍ إحصائياً لقيادة التحويلية على إدارة الأزمات، حيث فسرت ما نسبته 39.4% من التباين في إدارة الأزمات.  $R^2 = 0.394$ ,  $F = 78.34$ . تنسق هذه النتيجة مع الأدبيات التي تؤكد على الدور الحاسم للقيادة في الأوقات الصعبة، وتحديداً مع دراسة (نور، 2020) التي خلصت إلى أن القيادة التحويلية توفر المرونة الإدارية والبدائل المناسبة لمعالجة الأزمات بفعالية. وعند التعمق في أبعاد القيادة، يبرز "التأثير المثالي" كأكبر الأبعاد تأثيراً، حيث فسرت وحدة ما نسبته 35.4% من إدارة الأزمات. يشير هذا إلى أن قدرة القائد على أن يكون نموذجاً يحتذى به، ويغرس الثقة والاحترام، ويتصرف بما يتماشى مع القيم الأخلاقية، هي العامل الأكثر أهمية في حشد الطاقات وتوحيد الجهود لمواجهة الأزمات. يليه بعد "الحفز الفكري" بنسبة تأثير بلغت 32.6%， مما يؤكد على أن تشجيع القادة لعاملين على التفكير التقديري وتحدى الافتراضات التقليدية هو آلية حيوية لإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات المعقدة وغير المتوقعة التي تطرحها الأزمات.
- أثر القيادة التحويلية على الرشاقة التنظيمية:  
كشفت النتائج عن تأثير إيجابي ومباشر وقوى للقيادة التحويلية على الرشاقة التنظيمية، حيث فسرت ما نسبته 44.2% من التباين في هذا المتغير.  $R^2 = 0.442$ ,  $F = 93.55$ . تدعم هذه النتيجة بشكل مباشر ما توصلت إليه دراسة (الصال، 2019)، التي وجدت أثراً ذا دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تعزيز الرشاقة التنظيمية. اللافت للنظر هنا هو أن "التأثير المثالي" كان مجدداً هو

كذلك عن تأثير إيجابي ومباشر وقوى للقيادة التحويلية على الرشاقة التنظيمية، حيث فسرت ما نسبته 44.2% من التباين في هذا المتغير.

البعد الأقوى تأثيراً (بنسبة تفسير 39.1%). يمكن تقسيم ذلك بأن بناء منظمة رشيقه يتطلب بيئه عمل تتسم بالثقة العالية والأمان النفسي، حيث لا يخشى الموظفون من التجربة والمخاطر المحسوبة واتخاذ المبادرات السريعة. هذه البيئة لا يمكن أن تنشأ إلا في ظل قائد يتمتع بالنزاهة والمصداقية ويعمل كقدوة حسنة، وهو جوهر "تأثير المثال".

أثر الرشاقة التنظيمية على إدارة الأزمات:

أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي بالغ القوة، حيث فسرت الرشاقة التنظيمية بمفردها 80.1% من التباين في إدارة الأزمات ( $R^2 = 0.801, F = 475.99$ ). هذه النتيجة القوية تتوافق تماماً مع الأدبيات التي تعتبر الرشاقة مدخلاً أساسياً لإدارة الأزمات، مثل دراسة (عابدين، 2022) التي وجدت أن الرشاقة التنظيمية تُعزز قدرة المنظمات على مواجهة الأزمات، ودراسة (المفيض وأخرون، 2021) التي أكدت على دورها في السياق التعليمي. عند تحليل أبعاد الرشاقة، كانت "رشاقة اتخاذ القرار" هي الأقوى، حيث فسرت وحدها 78.5% من فعالية إدارة الأزمات. هذا الأمر منطقي للغاية، حيث أن جوهر إدارة الأزمات يمكن في القدرة على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة في ظل ضيق الوقت ونقص المعلومات. تلتها "رشاقة الإدراك والاستشعار" بنسبة تأثير 71.4%， مما يؤكد أن القدرة على رصد إشارات الإنذار المبكرة وفهم متغيرات البيئة المحيطة هي الخطوة الأولى والأساسية نحو استجابة ناجحة وفعالة للأزمة قبل تفاصيلها.

في المجمل، تؤكد هذه النتائج الأولية بقوّة على أن كل متغير يلعب دوراً جوهرياً في التموج المقترن. وتبرز بشكلٍ خاصٍ القوة التفسيرية الهائلة للرشاقة التنظيمية في تحديد مدى نجاح إدارة الأزمات، مما يوفر أساساً تجريبياً متيناً يمهد الطريق بشكلٍ منطقي لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة المتعلقة بدورها كوسيلٍ في العلاقة بين القيادة وإدارة الأزمات.

## 2. تقييم الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية: كشف الآليّة الكامنة:

بعد إثبات وجود علاقات مباشرة ودالة بين المتغيرات الثلاثة، انتقلت الدراسة إلى اختبار فرضيتها المحورية المتعلقة بتقييم الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية. تم تطبيق نموذج تحليل المسار وفقاً للمنهجية الصارمة التي وضعتها (Baron & Kenny, 1986)، والتي تتطلب تحقيق ثلاثة شروط متسلسلة. كانت النتائج حاسمة وكافية، وأظهرت بوضوح أن الرشاقة التنظيمية ليست مجرد متغير مؤثر، بل هي الآليّة الجوهرية التي من خلالها تمارس القيادة التحويلية تأثيرها على إدارة الأزمات.

### • الشرط الأول: الأثر الكلّي (Total Effect):

في الخطوة الأولى من التحليل، تم التحقق من وجود تأثير إجمالي دالٍ إحصائياً للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) على المتغير التابع (إدارة الأزمات). أظهرت النتائج أن هذا الشرط قد تحقق بقوّة، حيث كان الأثر الكلّي دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية ( $p < 0.01$ ) وبمعامل انحدار ( $\beta$ ) بلغ 0.69. هذا يعني أنه في غياب أي متغيرات وسيطة، ترتبط القيادة التحويلية بشكلٍ إيجابي ومباشر مع تحسين إدارة الأزمات، وهو ما يتوافق مع الأدبيات السائدة (نور، 2020).

### • الشرط الثاني: تأثير المستقل على الوسيط:

تم التتحقق من هذا الشرط مسبقاً في تحليل العلاقات المباشرة، حيث أظهرت النتائج وجود تأثير قوي ودالٍ إحصائياً للقيادة التحويلية على الرشاقة التنظيمية ( $\beta = 0.75, p < 0.01$ ). هذا يؤكد أن القيادة التحويلية ينجحون بالفعل في بناء قدرات الرشاقة داخل منظماتهم، وهو ما يدعم نتائج دراسة (البسال، 2019).

- الشرط الثالث: اختبار الوساطة بعد إدخال المتغير الوسيط:  
هذا هي الخطوة الخامسة التي تكشف طبيعة الدور الوسيط. عند إدخال الرشاقة التنظيمية في نموذج الانحدار مع القيادة التحويلية كمتغير بإدارة الأزمات، حدث تحول جزئي في النتائج:
- انهيار الأثر المباشر (Direct Effect): انهار الأثر المباشر للقيادة التحويلية على إدارة الأزمات، حيث انخفض معامل الانحدار بشكل حاد من 0.69 إلى 0.072، والأهم من ذلك أنه أصبح غير ذات إحصائية على الإطلاق. ( $p = 0.237$ ) هذا التلاشي للأثر المباشر هو الدليل الإحصائي القاطع على أن العلاقة الأصلية لم تكون مباشرة كما تبدو.
- بقاء أثر الوسيط قوياً: في المقابل، ظل تأثير المتغير الوسيط، الرشاقة التنظيمية، على إدارة الأزمات قوياً جداً ودائماً إحصائياً داخل النموذج. ( $p < 0.01$ ,  $\beta = 0.83$ ) هذا يثبت أن الرشاقة التنظيمية هي المتغير الأقوى والأكثر مباشرة بفعالية إدارة الأزمات.

إن هذه النتائج مجتمعة لا تدعم فرضية الوساطة الجزئية (Partial Mediation) ، بل تؤكد بقوّة وجود وساطة كليّة (Full Mediation). التفسير العملي لهذه النتيجة هو أن تأثير القيادة التحويلية على إدارة الأزمات ليس مباشراً، بل هو تأثير غير مباشر يتم تمريمه بالكامل تقريباً عبر قناة الرشاقة التنظيمية. يمكن حساب حجم هذا التأثير غير المباشر (Indirect Effect) ، والذي بلغ 0.6257 (وهو حاصل ضرب تأثير القيادة على الرشاقة وتأثير الرشاقة على إدارة الأزمات)، وهو ما يمثل الجزء الأكبر من التأثير الكلي الأصلي.

هذا يعني أن القادة التحويليين لا "يدبرون" الأزمات بأنفسهم بفضل سماتهم الشخصية فحسب، بل إنهم "ينبون" منظمة رشيقه هي التي تقوم بإدارة الأزمة بفعالية. إنهم يخلقون الثقافة والهياكل والعمليات التي تمكّن المنظمة من استشعار التهديدات، واتخاذ قرارات سريعة، وتوفّيّد استجابات مرنّة. وعندما تنجح المنظمة في مواجهة الأزمة، فإنّ هذا النجاح يُعزى إلى هذه القدرات التنظيمية التي بناها القائد، وليس إلى تدخله المباشر في كل تفصيلة. وبهذا، تقدّم الدراسة تفسيراً جديداً وأكثر عمقاً لдинاميكيات النجاح في أوقات الأزمات، مؤكّدة أن بناء القدرات التنظيمية المستدامة (الرشاقة) هو جوهر التأثير القيادي الفعال.

#### مناقشة النتائج: إعادة تفسير العلاقة وتقديم رؤى جديدة:

تقدّم نتائج هذه الدراسة رؤى متعددة تتجاوز مجرد تأكيد الفرضيات. في حينما تتوافق النتائج الجزئية مع الأدبيات السابقة، فإن الإسهام الجوهري يمكنه أن يكون في الصورة المتكاملة التي ترسمها، والتي تُعيّد تفسير ديناميكيات العلاقة بين القيادة وإدارة الأزمات في البيئات شديدة الاضطراب.

#### 1. الاتساق مع الأدبيات وتأكيد العلاقات الأساسية:

في البداية، تؤكّد النتائج التي تم التوصل إليها صحة ما ورد في العديد من الدراسات السابقة. فالعلاقة الإيجابية والدالة إحصائياً بين القيادة التحويلية والرشاقة التنظيمية ( $R^2 = 0.442$ ) تدعم بشكل مباشر ما توصلت إليه دراسة (الصال، 2019)، وتوضّح أن سلوكيات القائد التحويلي – مثل تقديم رؤية ملهمة (الدافع الإلهامي) وتشجيع التفكير الإبداعي (الحفز الفكري) – تخلق المناخ التنظيمي الضروري لنمو الرشاقة. كما أن العلاقة القوية وال مباشرة بين الرشاقة التنظيمية وإدارة الأزمات ( $R^2 = 0.801$ ) تنسق تماماً مع نتائج دراسات (عابدين، 2022) و(المفizer وآخرون، 2021) و(المعايطه وأبو حسين، 2019)، مما يرسّخ مكانة الرشاقة كقدرة تنظيمية حاسمة لا غنى عنها في مواجهة التحديات غير المتوقعة.

12. الإسهام الجوهري: كشف آلية الوساطة الكاملة:  
ولكن، يمكن الإسهام الأكثُر أهميَّةً لهذه الدراسة في الانتقال من تأكيد هذه العلاقات الثنائيَّة إلى كشف الآلية الكامنة وراءها. فمن خلال إثبات وجود وساطةٍ كليَّةٍ (Full Mediation)، تقدِّم الدراسة تفسيرًا جديًّا ومُقنعًا. فبدلاً من الافتراض بأنَّ القادة التحويليين ينجحون في الأزمات بفضل الكاريزما أو الإلهام الشخصي فقط—وهو ما قد تُشير إليه العلاقة المباشرة الظاهريَّة—تثبت نتائجنا أنَّ فعالَيْهم الحقيقية تكمن في قدرتهم على بناء وتعزيز قدراتٍ تنظيمية ملموسة.

إن انهيار التأثير المباشر للقيادة التحويلية على إدارة الأزمات بعد إدخال الرشاقة التنظيمية) حيث أصبح ( $p=0.237$ ) يعني أنَّ القائد التحويلي لا "يحُلُّ" الأزمة بشكل شخصي، بل إنه "يمكِّن" المنظمة من حلها. هو ينجح لأنَّه يخلق بيئَة عملٍ سمحُّ به:

- رشاقة الاستشعار (Sensing Agility): من خلال "الحفز الفكري"، يُشجِّع القائد على ثقافة المراقبة البيئية والشككِ في الوضع الراهن، مما يمكِّن المنظمة من رصد إشارات الخطير المبكرة وتفسيرها بسرعة، وهي أولى مراحل إدارة الأزمات (مرحلة الإنذار).
- رشاقة اتخاذ القرارات (Decision-making Agility): من خلال "الاعتبارية الفردية" وتفويض السلطة، يدعم القائد ثقافةً لا مركزيةً تسمح باتخاذ القرارات السريعة على المستويات المناسبة، بدلاً من انتظار التوجيهات من القمة، وهذا يفسِّر لماذا كانت "رشاقة اتخاذ القرار" هي المتغير الأقوى في تفسير إدارة الأزمات (بنسبة 78.5%).
- رشاقة الممارسة والتَّفَعِيل (Acting Agility): من خلال "الدافع الإلهامي" و"التأثير المثالي"، يبني القائد الالتزام والثقة اللازمين لحشد الموارد وإعادة هيكلة العمليات بسرعة لتنفيذ الاستجابات المطلوبة للأزمة.

### 13. الأهميَّة في سياق الجامعات اللبنانيَّة:

في سياق الجامعات اللبنانيَّة التي عانت من أزمات متعددة ومستمرة (اقتصاديَّة، صحيَّة، اجتماعية)، تقدِّم هذه النتيجة تفسيرًا عميقًا لتباين أداء المؤسسات وقدرتها على الصمود. فالجامعات التي تمكَّنت من التكييف—مثل الانتقال السريع إلى التعليم عبر الإنترن特، أو ابتكار نماذج ماليَّة جديدة، أو الحفاظ على كوادرها—لم تكن بالضرورة تلك التي امتلكَت فقط قادةً ملهمين، بل تلك التي نجحَ قادتها في بناء أنظمةٍ وعملياتٍ رشيقَة قبل وأثناء الأزمات. لقد كانت قدرتها على التكييف ناتجاً لقدراتٍ تنظيمية متصلة، وليس مجرَّد ردة فعلٍ بطيوليٍ من قبل قائدٍ واحدٍ.

وبالتالي، فإنَّ الرشاقة التنظيمية ليست مجرَّد نتائجٍ للقيادة الجيدة، بل هي الأداة الاستراتيجيَّة والآلية المحوريَّة التي من خلالها تتحقق القيادة التحويلية تأثيرها العملي في مواجهة بيئَة مضطربة وغير متوقعة. هذه النتيجة تدعو إلى تحولٍ في التركيز لدى صناع القرار في التعليم العالي: بدلاً من البحث عن "قادِّي منقذين"، يجب أن يكون التركيز على كيفية تمكين هؤلاء القادة من بناء "منظماتٍ رشيقَة قادرَة على إنقاذ نفسها بنفسها".

## الخاتمة:

يلخص هذا القسم الاستنتاجات الرئيسية للدراسة، ويؤكد على الإسهام النظري والعملي الذي تقدمه، ويقترح توصيات للأبحاث المستقبلية بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها.

لقد تجّأّت هذه الدراسة في تحقيق هدفها الرئيسي المتمثل في فحص وتقدير العلاقة المعقدة بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات، من خلال تقديم الرشاقة التنظيمية كآلية وسيطة أساسية. أكدت النتائج بشكل قاطع أن القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي)، الدافع الإلهامي، الحفز الفكري، والاعتبارية الفردية تلعب دوراً إيجابياً و مباشرًا في بناء وتطوير الرشاقة التنظيمية. وبدورها، أثبتت الرشاقة التنظيمية أنها المتتبّع الأقوى بفعالية إدارة الأزمات، حيث فسرت وحدتها ما يزيد عن 80% من النتائج في قدرة الجامعات على المواجهة.

إلا أن الاستنتاج الأكثر أهمية وجوهية هو إثبات وجود وساطة كليّة (Full Mediation). لقد كشف التحليل الإحصائي أن التأثير المباشر للقيادة التحويلية على إدارة الأزمات يتلاشى ويصبح غير دالٍ إحصائياً عند إدخال الرشاقة التنظيمية في النموذج. هذا يعني أن القادة التحويليين لا ينجحون في إدارة الأزمات بفضل سماتهم الشخصية المُلهمة أو رؤيتهم فقط، بل لأنّهم ينجحون أولاً في بناء منظمة قادرة على التكيف. إن فعاليتهم الحقيقة تكمن في قدرتهم على ترجمة رؤيتهم إلى قرارات تنظيمية ملموسة تتمثل في الاستشعار السريع للتغييرات، والمرورنة في اتخاذ القرار، والسرعة في تغيير الاستجابات. وبالتالي، فإن هذه الدراسة تُعيّد تقدير العلاقة، مُؤكّدة أن الرشاقة التنظيمية ليست مجرد ناتج ثانوي للقيادة الجيدة، بل هي القناة الاستراتيجية والآلية المحورية التي من خلالها تتحقق القيادة التحويلية تأثيرها العملي في مواجهة بيئية مضطربة وغير متوقعة كتلك التي شهدتها لبنان.

بناءً على هذه الاستنتاجات العميقية، تقترح الدراسة مجموعة من التوصيات للأبحاث المستقبلية التي من شأنها أن تبني على هذا العمل وتوسيع آفاق المعرفة في هذا المجال:

1. استكشاف المتغيرات المعدلة (Moderators): توصي الدراسة بإجراء أبحاث مستقبلية لدراسة كيفية تأثير عناصر الثقافة التنظيمية (مثل ثقافة التعلم، وتقدير المخاطر، والعمل الجماعي) كمتغيرات مُعدلة في العلاقة بين القيادة التحويلية والرشاقة التنظيمية. فمن المُ可能出现 أن يكون تأثير القائد في بناء الرشاقة أقوى في ظل تفاوتات تنظيمية معينة.
2. دمج البعد التكنولوجي: نظرًا للدور الحاسم للتكنولوجيا في تمكين الرشاقة، يقترح بحث أثر الابتكار ومستوى التصريح الرقمي والاعتماد على التكنولوجيا كعامل حاسم في تعزيز قدرة الجامعة على الاستشعار والاستجابة للأزمات. هل تعمل التكنولوجيا كمحفز لآلية الوساطة التي تم اكتشافها؟
3. توسيع نطاق المقارنة: يقترح إجراء دراسة مقارنة بين نماذج القيادة المختلفة (مثل القيادة التبادلية، القيادة الخادمة) لفهم تأثيرها المتبادر على بناء الرشاقة التنظيمية وإدارة الأزمات. هل القيادة التحويلية هي الأنسب في كل مراحل الأزمة، أم أن أنماط أخرى قد تكون أكثر فعالية في مراحل معينة مثل استعادة النشاط والاستقرار؟

التحليل الطولي والتوعي: بينما قدمت هذه الدراسة لقطة مقطعيّة، فإن إجراء دراسة طولية (Longitudinal Study) تتبع تطور الرشاقة التنظيمية في الجامعات عبر الزمن تحت تأثير القيادة سيكون ذات قيمة كبيرة. كما يمكن استكمان النتائج الكمية بدراسات حالة نوعية (معمقة لفهم "كيف" و"لماذا" تجتذب بعض الجامعات في بناء الرشاقة وفشل أخرى).

### المراجع : (References)

#### أولاً: المراجع العربية

البسال، م. إ. أ. (2019). أثر الأنماط القيادية في الرشاقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المستشفى الخاص الأردني. رسالة ماجستير، جامعة مؤتة.

شاهين، س. (2020). دور الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير "دراسة ميدانية على شركات الأدوية في مصر". *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 52(3).

عابدين، س. م. م. (2022). أثر الرشاقة التنظيمية على قدرة المنظمة في إدارة الأزمة: دراسة تطبيقية على مجموعة هيلتون لإدارة الفنادق - مصر. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 13(1).

المعايطه، س.، وأبو حسين، الحارث. (2019). أثر الرشاقة التنظيمية على إدارة الأزمات في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن . رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية.

المفizer، خ.، الحمدان، أ.، والعيفان، م. (2021). الرشاقة التنظيمية: مقدمة في إدارة الأزمات في مكاتب التعليم بمدينة الرياض . مجلة العلوم التربوية، 26(3).

نور، ع. (2020). القيادة التحويلية ودورها في إدارة الأزمات: دراسة تحليلية في مستشفى الحسين التعليمي . مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، 10(4).

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. Free Press; Collier Macmillan.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Oginni, B. O., & Adesanya, A. S. (2013). Business Environmental Factors: Implications on the Survival and Growth of Business Organisations in the Manufacturing Sector of Lagos Metropolis. *Business and Management Research*, 2(3).

Shiri, A. (2014). A study on the relationship between conflict management styles and organizational agility: A case study of Ilam State University, Iran. *Management Science Letters*, 4, 1-14.

Thompson, S. K. (2012). Sampling (3rd ed.). John Wiley & Sons.

Wendler, R. (2013). The Structure of Agility from Different Perspectives. Federated Conference on Computer Science and Information Systems.

World Bank. (2021, May). Lebanon Economic Monitor, Spring 2021: Lebanon Sinking (to the Top 3).

World Bank. (2022, January). Lebanon Economic Monitor, Fall 2021: The Great Denial.

## “Organizational Agility as a Mediating Mechanism: Reinterpreting the Relationship Between Transformational Leadership and Crisis Management”

**Researcher:**

**Rabi' Abdulkareem Diyab**

### **Abstract:**

This study investigates the pivotal role of organizational agility as a mediating mechanism in the relationship between transformational leadership and crisis management within private Lebanese universities post-2019. It aims to provide strategic insights and practical recommendations to enhance universities' crisis response capabilities by constructing an integrated theoretical framework that links the concepts of transformational leadership and organizational agility, precisely defining their interactive impact on crisis management. The study's core problem questions how universities embracing transformational leadership models and an organizational agility philosophy can effectively navigate the successive crises experienced since 2019, and to what extent these factors contribute to enhancing their adaptability and sustainability.

The study employed a descriptive-analytical methodology, focusing on in-depth diagnosis and analysis of phenomena, using quantitative data to draw conclusions that contribute to understanding and developing reality. Hypothesis testing revealed a positive and statistically significant impact of transformational leadership on improving crisis management practices in the targeted universities. The study also demonstrated a strong positive effect of transformational leadership on building and fostering organizational agility. Crucially, it established that organizational agility plays a role of **full mediation** in the relationship between transformational leadership and crisis management, implying that leadership's impact is translated into effective crisis management primarily through the initial construction of an agile organization.

**Keywords:** Organizational Agility, Crisis Management, Leadership, Transformational Leadership, Private Lebanese Universities.