

## "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:

تستقصي هذه الدراسة الدور المحوري الذي تلعبه الرقابة التنظيمية كآلية وسيطة في العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات التي عصفت بالجامعات اللبنانية الخاصة عقب عام 2019. تهدف الدراسة إلى تقديم رؤى استراتيجية وتوصيات عملية لتعزيز قدرة الجامعات على الاستجابة للأزمات، من خلال بناء إطار نظري متكامل يربط بين مفاهيم القيادة التحويلية والرقابة التنظيمية، ويحدد بدقة آلية تأثيرهما المتداخل على إدارة الأزمات. تتجلى إشكالية الدراسة في التساؤل حول كيفية تمكّن الجامعات التي تتبنى نماذج القيادة التحويلية وفلسفة الرقابة التنظيمية من التعامل بفعالية مع الأزمات المتلاحقة التي شهدتها البلاد منذ عام 2019، وإلى أي مدى تسهم 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 وتطويره. 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 الرقابة التنظيمية، وأثبتت بشكل حاسم أن الرقابة التنظيمية تلعب دور وساطة كلية (Full Mediation) في العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات، مما يعني أن تأثير القيادة يُترجم إلى إدارة فعالة للأزمات من خلال بناء منظمة رشيقة أولاً.

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

تشهد المنظمات في القرن الحادي والعشرين تحديات بيئية عالمية غير مسبقة، حيث تعمل في بيئة تتسم بالتقلب (Volatility)، وعدم اليقين (Uncertainty)، والتعقيد (Complexity)، والغموض (Ambiguity)، وهو ما يُعرّف ببيئة "VUCA". هذه البيئة الديناميكية، التي تغذيها العولمة والتسارع التكنولوجي والمنافسة الشرسة، قد جعلت الأزمات أكثر حدة وتواتراً، مما يفرض على المنظمات ضغوطاً هائلة تُهدّد أدائها واستمرارها. (Oginni & Adesanya, 2013) وقد تحولت إدارة الأزمات من مجرد رد فعل طارئ إلى كفاءة استراتيجية أساسية.

وفي هذا السياق، شهد لبنان منذ أواخر عام 2019 سلسلة من الأزمات المتداخلة—مالية، ونقدية، واقتصادية، وصحية (جائحة كوفيد-19)، بالإضافة إلى انفجار مرفأ بيروت—والتي وصفتها تقارير البنك الدولي بأنها من بين الأزمات الأسوأ عالمياً منذ منتصف القرن التاسع عشر. (World Bank, 2021) وقد أدّت هذه الأزمات إلى انكماش حاد في الناتج المحلي الإجمالي بنسبة 58.1% بين عامي 2019 و2021 ومعدلات تضخم كارثية، مما أثر بشكل مدمر على كافة القطاعات، بما في ذلك قطاع التعليم العالي الخاص الذي واجه تحديات وجودية تمثلت في عجز الطلاب عن دفع الأقساط، وهجرة الكفاءات الأكاديمية، وصعوبة تحديث البنية التحتية التعليمية. (World Bank, 2022).

في مواجهة هذه الظروف القاسية، تبرز الحاجة إلى حلول إدارية وقيادية مبتكرة تتجاوز الأساليب التقليدية. ومن أبرز هذه الحلول القيادة التحويلية (Transformational Leadership) والرقابة التنظيمية (Organizational Agility). تُعد القيادة التحويلية، كما وضع أسسها (Burns, 1978) وطوّرها (Bass, 1985)، نمطاً قيادياً يركّز على إلهام التابعين وتحفيزهم لإحداث تغييرات استراتيجية جوهرية،

وحلّ المشكلات المعقّدة من خلال بناء رؤية مشتركة وقيم سامية. بالتوازي، تُقدّم الرّشاقة التّظيميّة نفسها كآلية إداريّة حيويّة تُمكن المنظمة من استشعار المتغيّرات البيئيّة والاستجابة لها بسرعة ومرونة وابتكار. (Shiri, 2014) فالمنظمات التي تُنقَر إلى الرّشاقة تُصبح جامدة وأكثر عُرضة للأزمات، بينما تُمكن الرّشاقة المنظمات من تحويل التّحديات إلى فرص تنافسيّة. (Wendler, 2013)

لقد استعرضت الأدبيّات السّابقة هذه المفاهيم بشكلٍ واسعٍ، ولكنّها ركّزت بشكلٍ كبيرٍ على العلاقات الثّنائيّة، ممّا ترك فجوةً في فهم الصّورة الكاملة. فقد أثبتت دراساتٌ عديدة، مثل دراسة (نور، 2020)، وجود تأثيرٍ إيجابيّ ومباشرٍ للقيادة التّحويليّة على إدارة الأزمات. من جهةٍ أخرى، أكّدت دراساتٌ مثل دراسة (عابدين، 2022) و(المغيز وآخرون، 2021) على أنّ الرّشاقة التّظيميّة هي متغيّر حاسمٌ في تحسين قدرة المنظمات على الاستعداد للأزمات. كما أظهرت دراسة (البصال، 2019) أنّ القيادة التّحويليّة تلعب دوراً محوريّاً في بناء الرّشاقة التّظيميّة.

ورغم هذه الإسهامات، تظهر فجوةٌ بحثيّةٌ جوهريّةٌ تتمثّل في غياب الدراسات التي تختبر الرّشاقة التّظيميّة كآلية وسيطة (Mediating Mechanism) تُفسّر كيف يُترجم سلوك القائد التّحويليّ إلى نتائج ملموسة في إدارة الأزمات. فبينما تناولت دراسة (شاهين، 2020) الرّشاقة كوسيطٍ في علاقة القيادة بإدارة التّغيير، فإنّ دورها في سياق إدارة الأزمات الحادّة والمتعدّدة لا يزال غير واضح. هذه الفجوة تترك سؤالاً مهماً بلا إجابة: هل ينجح القادة التّحويليّون في إدارة الأزمات فقط بسبب قدرتهم على الإلهام، أم لأنهم ينجحون أولاً في بناء منظمة رشيقّة قادرة على الاستشعار واتخاذ القرار والتّنفيد السّريع؟ تُفترض هذه الدراسة أنّ الخيار الثّاني هو الأقرب للصّواب.

### إشكاليّة الدراسة:

تتبلور إشكاليّة الدراسة من خلال التّناقض القائم بين الأدبيّات النّظريّة والفجوة التّجريبية في فهم الآليّة التي من خلالها تتجسّد القيادة التّحويليّة في إدارة الأزمات. فمن جهة، هناك شبه إجماع في الأدبيّات على أنّ القيادة التّحويليّة تُمثّل نهجاً فعّالاً في أوقات الاضطرابات، حيثُ أثبتت دراساتٌ عديدة (مثل نور، 2020) وجود علاقة مباشرة وإيجابية بين سلوكيّات القائد التّحويليّ والقدرة على إدارة الأزمات. ومن جهةٍ أخرى، هناك تيارٌ بحثيّ متنامٍ يُؤكّد أنّ الرّشاقة التّظيميّة هي القدرة المحوريّة التي تُمكن المنظمات من البقاء والازدهار في البيئات المضطربة (عابدين، 2022؛ المغيز وآخرون، 2021)، وأنّ هذه الرّشاقة يمكنُ بناؤها وتطويعها من خلال القيادة التّحويليّة (البصال، 2019).

الفجوة المعرفيّة الجوهريّة تكمن في أنّ هذه العلاقات دُرست غالباً بشكلٍ ثنائيٍّ ومنفصلٍ، ممّا يترك الآليّة الكامنة وراءها غامضة. فهل التّأثير الإيجابيّ للقيادة التّحويليّة على إدارة الأزمات هو تأثيرٌ مباشرٌ ناجمٌ عن سمات القائد وقدرته على الإلهام فحسب؟ أم أنّه تأثيرٌ غير مباشرٍ يتحقّق بشكلٍ أساسيٍّ من خلال بناء قدراتٍ تنظيميّةٍ ملموسة (الرّشاقة التّظيميّة) التي بدورها تتولّى مهمّة الاستجابة الفعّالة للأزمة؟ هذا الغموض يطرح سؤالاً حاسماً: هل الرّشاقة التّظيميّة مجرد ناتج ثانويٍّ للقيادة الجيدة، أم أنّها الآليّة الوسيطة التي تُفسّر "كيف" تُترجم الرّؤية القياديّة إلى نجاحٍ عمليٍّ في مواجهة الأزمات؟

تتفاقم هذه الإشكاليّة في السّياق اللّبنانيّ، حيثُ فرّضت الأزمات المتلاحقة وغير المسبوقة على الجامعات الخاصّة تحدياتٍ وجوديّةٍ تتطلب أكثر من مجرد قيادة مُلهمة؛ إنّها تتطلب أنظمةً تنظيميّةً قادرةً على الاستشعار السّريع، واتخاذ القرارات المرنة، والتّنفيد الفوريّ.

إن غياب الدراسات التي تختبر هذا الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية في قطاع التعليم العالي، خاصة في ظل ظروف قاسية كالتّي يمرّ بها لبنان، يجعل فهم هذه الديناميكية ضرورة استراتيجية وليس مجرد فضول أكاديمي.

**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 اللبنانية الخاصة؟
2. إلى أي مدى تؤثر 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 اللبنانية 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 لصناع القرار في قطاع التعليم العالي لتعزيز قدرتهم على بناء منظمات قادرة على الصمود والازدهار في وجه الأزمات المستقبلية.

#### وصف دراسة الحالة:

تمّ اختيار قطاع التعليم العالي الخاص في لبنان كحالة دراسية، وهو قطاع حيوي يواجه تحديات وجودية فرضت عليه ضرورة التكيف السريع لإدارة الأزمات. يستند اختيار هذه الحالة إلى الموقع الجغرافي والظرف الزماني المتمثل في لبنان خلال الفترة التي تلت نهاية عام 2019، وهي فترة شهدت سلسلة من الأزمات المتلاحقة والمتشابكة—مالية، ونقدية، واقتصادية، وصحية (جائحة كوفيد-19)، بالإضافة إلى انفجار مرفأ بيروت—والتي وصفتها تقارير البنك الدولي بأنها من بين الأشدّ قسوة في العالم منذ أكثر من 150 عاماً (World Bank, 2021, 2022). هذا السياق المضطرب يُوفّر مختبراً واقعياً فريداً لدراسة العلاقة بين القيادة، والرشاقة، وإدارة الأزمات تحت ضغط شديد.

تضمّنت مواصفات الحالة التنظيمية عينة مقصودة من ثلاث جامعات لبنانية خاصة، وهي: الجامعة الإسلامية في لبنان (IUL)، وجامعة الجنان (JU)، وجامعة العلوم والآداب اللبنانية (USAL). وقد تمّ اختيار هذه الجامعات تحديداً لعدة أسباب أبرزها تنوع تجاربها، وتمثيلها الجغرافي المتباين، ودرجة التعاون التي أبدتها لتسهيل جمع البيانات، ممّا يجعلها نماذج جيّدة لفهم الاستجابات المتباينة للأزمات.

أما وحدة التحليل المختارة للدراسة، فقد تمّ التركيز على الكادر الإداري والتعليمي داخل هذه الجامعات، باعتبارهم المحرك الأساسي للاستجابات التنظيمية وصنّاع القرار على مختلف المستويات. تكوّنت عينة الدراسة من (120) فرداً من العاملين في هذه المؤسسات، تمّ 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 جامعة العلوم والآداب اللبنانية، ممّا يعكس أحجاماً تنظيمية وخبرات مختلفة تسهم في إثراء نتائج الدراسة.

### المنهج:

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

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

لتحقيق أهداف البحث، تمّ 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. تمّ تحديد حجم العينة بـ (120) مفردة باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون (Thompson, 2012)، وتمّ توزيعها بشكل عشوائي لضمان تمثيل المجتمع الأصلي. هذه البيانات الميدانية شكّلت الأساس الواقعي الذي تمّ استخدامه لاحقاً لاختبار دقة النموذج الفرضي للدراسة والعلاقات بين متغيراتها.

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

تمّ تصميم أداة القياس (الاستبانة) بعد مراجعة شاملة للأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة. تضمّنت عملية التصميم تحديد المشكلة البحثية بوضوح، ثمّ مراقبة وتحليل الأبعاد الرئيسية للمتغيرات الثلاثة: القيادة التحويلية (المستقل)، والرشاقة التنظيمية (الوسيط)، وإدارة الأزمات (التابع). تمّ تحويل هذه المفاهيم النظرية إلى بنود قابلة للقياس باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. قُسمت الأداة إلى محاور تعكس أبعاد كل متغير:

- 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، تمّ عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين للتحقق من صدق المحتوى، ثمّ تمّ إجراء اختبارات الصدق والثبات الإحصائية (Reliability and Validity) حيثُ استخدم معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات الأداة، وأظهرت النتائج قيماً مرتفعة لجميع المحاور (أعلى من 0.84)، ممّا يؤكد موثوقيتها. كما تمّ استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاختبار الاتساق الداخلي للفقرات، وأثبتت النتائج وجود ارتباط دالّ إحصائياً بين كلّ فقرة والمحور الذي تنتمي إليه.

### 3. التحليل الإحصائي واختبار النموذج:

لتحليل البيانات التي تم جمعها واختبار النموذج الفرضي للعلاقة بين المتغيرات، تم استخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). تضمنت عملية التحليل تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية لتقييم العلاقات المقترحة:

- الإحصاء الوصفي: تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف خصائص عينة الدراسة واستجاباتها.
- تحليل الانحدار الخطي 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): لتقييم 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 كلية 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 إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ )، ويمكن تفصيلها ومناقشتها كالتالي:

- أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات: أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي مباشر ودال إحصائيًا للقيادة التحويلية على إدارة الأزمات، حيث فسرت ما نسبته 39.4% من التباين في متغير إدارة الأزمات ( $R^2 = 0.394$ ,  $F = 78.34$ ) تتسق هذه النتيجة مع الأدبيات التي تؤكد على الدور الحاسم للقيادة في الأوقات الصعبة، وتحديدًا مع دراسة (نور، 2020) التي خلصت إلى أن القيادة التحويلية توفر المرونة الإدارية والبدائل المناسبة لمعالجة الأزمات بفعالية. وعند التعمق في أبعاد القيادة، برز "التأثير المثالي" كأكثر الأبعاد تأثيرًا، حيث فسرت وحده ما نسبته 35.4% من إدارة الأزمات. يشير هذا إلى أن قدرة القائد على أن يكون نموذجًا يُحتذى 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 للعاملين على التفكير النقدي وتحدي 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 وقوي للقيادة التحويلية على الرشاقة التنظيمية، حيث فسرت 44.2% من التباين في هذا المتغير ( $R^2 = 0.442$ ,  $F = 93.55$ ). تدعم هذه النتيجة بشكل مباشر ما توصلت إليه دراسة (البصال، 2019)، التي وجدت أثرًا ذا دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تعزيز الرشاقة التنظيمية. اللافت للنظر هنا هو أن "التأثير المثالي" كان مجددًا هو

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

- أثر الرقابة التنظيمية على إدارة الأزمات:

أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي بالغ القوة، حيث فسرت الرقابة 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 الرقابة مدخلاً أساسياً لإدارة الأزمات، مثل دراسة (عابدين، 2022) التي وجدت أن الرقابة التنظيمية تعزز قدرة المنظمات على مواجهة الأزمات، ودراسة (المغير وآخرون، 2021) التي أكدت على دورها في السياق التعليمي. وعند تحليل أبعاد الرقابة، كانت "رقابة اتخاذ القرار" هي الأقوى، حيث فسرت وحدها 78.5% من فعالية إدارة الأزمات. هذا الأمر منطقي للغاية، حيث أن جوهر إدارة الأزمات يكمن في القدرة على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة في ظل ضيق الوقت ونقص المعلومات. تليها "رقابة 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 تفاقمها.

في المجمل، تؤكد هذه النتائج الأولية بقوة على أن كل متغير يلعب دوراً جوهرياً في النموذج المقترح. وتبرز بشكل خاص القوة التفسيرية الهائلة للرقابة التنظيمية في تحديد مدى نجاح إدارة الأزمات، مما يؤقر أساساً تجريبياً متيناً يمهّد الطريق بشكل منطقي لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة المتعلقة بدورها كوسيط في العلاقة بين القيادة وإدارة الأزمات.

## 2. تقييم الدور الوسيط للرقابة التنظيمية: كشف الآلية الكامنة:

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

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

في الخطوة الأولى من التحليل، تم التحقق من وجود تأثير إجمالي دال إحصائياً للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) على المتغير التابع (إدارة الأزمات). أظهرت النتائج أن هذا الشرط قد تحقق بقوة، حيث كان الأثر الكلي 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 بشكل إيجابي ومباشر مع تحسين إدارة الأزمات، وهو ما يتوافق مع الأدبيات السائدة (نور، 2020).

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

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



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

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

هذا يعني أن القادة التحويليين لا "يديرُونَ" الأزمات بأنفسهم بفضل سماتهم الشخصية فحسب، بل إنهم "يبنون" منظمة رشيقة هي التي تقوم بإدارة الأزمة بفعالية. إنهم يخلقون الثقافة والهيكل والعمليات التي تمكن المنظمة من استشعار التهديدات، واتخاذ قرارات سريعة، وتنفيذ استجابات مرنة. وعندما تتجح المنظمة في مواجهة الأزمة، فإن هذا النجاح يُعزى إلى هذه القدرات التنظيمية التي بناها القائد، وليس إلى تدخله المباشر في كل تفصيلة. وبهذا، تُقدم الدراسة تفسيراً جديداً وأكثر عمقاً لديناميكيات النجاح في أوقات الأزمات، مؤكدة أن بناء القدرات التنظيمية المستدامة (الرقابة) هو جوهر التأثير القيادي الفعال.

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

تُقدم نتائج هذه الدراسة رؤى متعددة الأبعاد تتجاوز مجرد تأكيد الفرضيات. فبينما تتوافق النتائج الجزئية مع الأدبيات السابقة، فإن الإسهام الجوهري يكمن في الصورة المتكاملة التي ترسمها، والتي تُعيد تفسير ديناميكيات العلاقة بين القيادة وإدارة الأزمات في البيئات شديدة الاضطراب.

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

في البداية، تؤكد النتائج التي تم التوصل إليها صحة ما ورد في العديد من الدراسات السابقة. فالعلاقة الإيجابية والدالة إحصائياً بين القيادة التحويلية والرقابة التنظيمية ( $R^2 = 0.442$ ) تدعم بشكل مباشر ما توصلت إليه دراسة (البصال، 2019)، وتوضح أن سلوكيات القائد التحويلي—مثل تقديم رؤية ملهمة (الدافع الإلهامي) وتشجيع التفكير الإبداعي (الحفز الفكري)—تخلق المناخ التنظيمي الضروري لنمو الرقابة. كما أن العلاقة القوية والمباشرة بين الرقابة التنظيمية وإدارة الأزمات ( $R^2 = 0.801$ ) تتسق تماماً مع نتائج دراسات (عابدين، 2022) و(المفيز وآخرون، 2021) و(المعاينة وأبو حسين، 2019)، مما يرسخ مكانة الرقابة كقدرة تنظيمية حاسمة لا غنى عنها في مواجهة التحديات غير المتوقعة.



## 12. الإسهام الجوهري: كشف آلية الوساطة الكاملة:

ولكن، يكمن الإسهام الأكثر أهمية لهذه الدراسة في الانتقال من تأكيد هذه العلاقات الثنائية إلى كشف الآلية الكامنة وراءها. فمن خلال إثبات وجود وساطة كلية (Full Mediation)، تُقدّم الدراسة تفسيراً جديداً ومُقنعاً. فبدلاً من الافتراض بأن القادة التحويليين ينجحون في الأزمات بفضل الكاريزما أو الإلهام الشخصي فقط—وهو ما قد تُشير إليه العلاقة المباشرة الظاهرية—تُثبت نتائجنا أن فعاليتهم الحقيقية تكمن في قدرتهم على بناء وتفعيل قدرات تنظيمية ملموسة.

إنّ انهيار التأثير المباشر للقيادة التحويلية على إدارة الأزمات بعد إدخال الرقابة التنظيمية (حيث أصبح  $p=0.237$ ) يعني أنّ القائد التحويلي لا "يحلّ" الأزمة بشكل شخصي، بل إنه "يُمكن" المنظمة من حلّها. هو ينجح لأنه يخلق بيئة عمل تسمح بـ:

- "رشاقة الاستشعار" (Sensing Agility): "من خلال" الحفز الفكري"، يُشجّع القائد على ثقافة المراقبة البيئية والتشكيك في الوضع الراهن، ممّا يُمكن المنظمة من رصد إشارات الخطر المبكرة وتفسيرها بسرعة، وهي أولى مراحل إدارة الأزمات (مرحلة الإنذار).
- "رشاقة اتخاذ القرار" (Decision-making Agility): "من خلال" الاعتبارية الفردية" وتفويض السلطة، يدعم القائد ثقافة لا مركزية تسمح باتخاذ القرارات السريعة على المستويات المناسبة، بدلاً من انتظار التوجيهات من القمة. وهذا يُفسّر لماذا كانت "رشاقة اتخاذ القرار" هي المتغيّر الأقوى في تفسير إدارة الأزمات (بنسبة 78.5%).
- "رشاقة الممارسة والتّنفّيز" (Acting Agility): "من خلال" الدافع الإلهامي" و"التأثير المثالي"، يبنّي القائد الالتزام والثقة اللّازمين لحشد الموارد وإعادة هيكلة العمليات بسرعة لتتفّيز الاستجابات المطلوبة للأزمة.

## 13. الأهمية في سياق الجامعات اللبنانية:

في سياق الجامعات اللبنانية التي عانت من أزمات متعدّدة ومستمرّة (اقتصادية، صحية، اجتماعية)، تُقدّم هذه النتيجة تفسيراً عميقاً لتباين أداء المؤسسات وقدرتها على الصمود. فالجامعات التي تمكّنت من التكيف—مثل الانتقال السريع إلى التعليم عبر الإنترنت، أو ابتكار نماذج مالية جديدة، أو الحفاظ على كوادرها—لم تكن بالضرورة تلك التي امتلكت فقط قادة مُلهمين، بل تلك التي نجح قادتها في بناء أنظمة وعمليات رشيقة قبل وأثناء الأزمات. لقد كانت قدرتها على التكيف ناتجاً لقدرات تنظيمية متأصلة، وليست مجرد ردّ فعل بطولي من قبل قائد واحد.

وبالتالي، فإنّ الرقابة التنظيمية ليست مجرد نتيجة للقيادة الجيدة، بل هي الأداة الاستراتيجية والآلية المحورية التي من خلالها تُحقّق القيادة التحويلية تأثيرها العملي في مواجهة بيئة مضطربة وغير متوقّعة. هذه النتيجة تدعو إلى تحوّل في التركيز لدى صنّاع القرار في التعليم العالي: بدلاً من البحث عن "قادة مُنقذين"، يجب أن يكون التركيز على كيفية تمكين هؤلاء القادة من بناء "منظمات رشيقة" قادرة على إنقاذ نفسها بنفسها.

## الخاتمة:

يُلخّص هذا القسم الاستنتاجات الرئيسية للدراسة، ويؤكد على الإسهام النظري والعملي الذي تقدّمه، ويقترح توصيات للأبحاث المستقبلية بناءً على النتائج التي تمّ التوصل إليها.

لقد نجحت هذه الدراسة في تحقيق هدفها الرئيسي المتمثل في فحص وتفسير العلاقة المعقدة بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات، من خلال تقديم الرقابة التنظيمية كآلية وسيطة أساسية. أكدت النتائج بشكل قاطع أنّ القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الحفز الفكري، والاعتبارية الفردية) تلعب دوراً إيجابياً ومباشراً في بناء وتطوير الرقابة التنظيمية. وبدورها، أثبتت الرقابة التنظيمية أنّها المتنبئ الأقوى بفعالية إدارة الأزمات، حيث فسّرت وحدها ما يزيد عن 80% من التباين في قدرة الجامعات على المواجهة.

إلا أنّ الاستنتاج الأكثر أهميةً وجوهريّةً هو إثبات وجود وساطة كلية (Full Mediation). لقد كشف التحليل الإحصائي أنّ التأثير المباشر للقيادة التحويلية على إدارة الأزمات يتلاشى ويصبح غير دالّ إحصائياً عند إدخال الرقابة التنظيمية في النموذج. هذا يعني أنّ القادة التحويليين لا ينجحون في إدارة الأزمات بفضل سماتهم الشخصية الملهمة أو رؤيتهم فقط، بل لأنهم ينجحون أولاً في بناء منظمة قادرة على التكيف. إنّ فعاليتهم الحقيقية تكمن في قدرتهم على ترجمة رؤيتهم إلى قدرات تنظيمية ملموسة تتمثل في الاستشعار السريع للمتغيرات، والمرونة في اتخاذ القرار، والسرعة في تنفيذ الاستجابات. وبالتالي، فإنّ هذه الدراسة تُعيد تفسير العلاقة، مؤكّدة أنّ الرقابة التنظيمية ليست مجرد ناتج ثانوي للقيادة الجيدة، بل هي القناة الاستراتيجية والآلية المحورية التي من خلالها تُحقّق القيادة التحويلية تأثيرها العملي في مواجهة بيئة مضطربة وغير متوقّعة كذلك التي شهدناها لبناناً.

بناءً على هذه الاستنتاجات العميقة، نقترح الدراسة مجموعة من التوصيات للأبحاث المستقبلية التي من شأنها أن تبني على هذا العمل وتوسّع آفاق المعرفة في هذا المجال:

1. استكشاف المتغيرات المُعدّلة (Moderators): توصي الدراسة بإجراء أبحاث مستقبلية لدراسة كيفية تأثير عناصر الثقافة التنظيمية (مثل ثقافة التعلم، وتقبل المخاطر، والعمل الجماعي) كمتغيرات مُعدّلة في العلاقة بين القيادة التحويلية والرقابة التنظيمية. فمن المحتمل أن يكون تأثير القائد في بناء الرقابة أقوى في ظلّ ثقافات تنظيمية معينة.
2. دمج البعد التكنولوجي: نظراً للدور الحاسم للتكنولوجيا في تمكين الرقابة، يُقترح بحث أثر الابتكار ومستوى النضج الرقمي والاعتماد على التكنولوجيا كعامل حاسم في تعزيز قدرة الجامعة على الاستشعار والاستجابة للأزمات. هل تعمل التكنولوجيا كمحفّز لآلية الوساطة التي تمّ اكتشافها؟
3. توسيع نطاق المقارنة: يُقترح إجراء دراسة مقارنة بين نماذج القيادة المختلفة (مثل القيادة التبادلية، القيادة الخادمة) لفهم تأثيرها المتباين على بناء الرقابة التنظيمية وإدارة الأزمات. هل القيادة التحويلية هي الأنسب في كلّ مراحل الأزمة، أم أنّ أنماطاً أخرى قد تكون أكثر فعالية في مراحل معينة مثل استعادة النشاط والاستقرار؟

التحليل الطولي والنوعي: بينما قدّمت هذه الدراسة لقطّة مقطعية، فإنّ إجراء دراسة طولية (Longitudinal Study) تتبّع تطوّر الرّشاقة التنظيمية في الجامعات عبر الزمن تحت تأثير القيادة سيكون ذا قيمة كبيرة. كما يمكن استكمال النتائج الكمية بدراسات حالة نوعية (Qualitative Case Studies) معمّقة لفهم "كيف" و"لماذا" نجحت بعض الجامعات في بناء الرّشاقة وفشلت أخرى.

## المراجع (References):

### أولاً: المراجع العربية

- البصال، م. إ. أ. (2019). أثر الأنماط القيادية في الرّشاقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة الأردنية). رسالة ماجستير، جامعة مؤتة.
- شاهين، س. (2020). دور الرّشاقة التنظيمية كمتغيّر وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التّغيير "دراسة ميدانية على شركات الأدوية في مصر". المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 52.(3)
- عابدين، س. م. م. (2022). أثر الرّشاقة التنظيمية على قدرة المنظمة في إدارة الأزمة: دراسة تطبيقية على مجموعة هيلتون لإدارة الفنادق - مصر. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 13.(1)
- المعاينة، س.، وأبو حسين، الحارث. (2019). أثر الرّشاقة التنظيمية على إدارة الأزمات في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن. رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية.
- المفيز، خ.، الحمدان، أ.، والعيّان، م. (2021). الرّشاقة التنظيمية: مقدّمة 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 المثلى 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.