



الأبعاد الوظيفية الرشاقة التنظيمية وتأثيرها على مراحل إدارة الأزمات

ربيع عبدالكريم زياب

Rabi3diab80@gmail.com

جامعة الجنان : لبنان (كلية إدارة الأعمال)

مستخلص البحث

في خضمّ الأزمات المتلاحقة والشديدة التي عصفت بلبنان منذ عام 2019، والتي فرضت تحديات وجودية على قطاع التعليم العالي، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الأبعاد الوظيفية للرشاقة التنظيمية على فعالية مراحل إدارة الأزمات في الجامعات اللبنانية الخاصة. تركز الإشكالية البحثية على تفكيك مفهوم الرشاقة التنظيمية وفهم كيفية مساهمة كل بُعد من أبعادها (رشاقة الإدراك والاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة والتطبيق) بشكل مستقل في تعزيز قدرة الجامعات على إدارة الأزمات بفعالية.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة من الكادر الإداري والتعليمي في بعض الجامعات اللبنانية الخاصة. أظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود أثر إيجابي وقوي جداً وذو دلالة إحصائية للرشاقة التنظيمية في إدارة الأزمات، حيث فسرت ما نسبته 80.1% من التباين في فعالية إدارة الأزمات. كما كشفت الدراسة أن بُعد "رشاقة اتخاذ القرار" كان له الأثر الأقوى في تفسير هذا التباين، يليه بُعد "رشاقة الإدراك والاستشعار"، ثم "رشاقة الممارسة والتطبيق". تخلصت الدراسة إلى أن الرشاقة التنظيمية بأبعادها الوظيفية المتكاملة لم تكن مجرد خيار، بل قدرة تنظيمية حاسمة مكّنت الجامعات من الصمود والتكيف في بيئة عمل شديدة الاضطراب.

كلمات مفتاحية: الرشاقة التنظيمية، إدارة الأزمات، الأبعاد الوظيفية، رشاقة اتخاذ القرار، الجامعات اللبنانية الخاصة.



Abstract

In the context of the successive and severe crises that have affected Lebanon since 2019, posing existential challenges to the higher education sector, this study aimed to analyze the impact of the functional dimensions of organizational agility on the effectiveness of crisis management stages in private Lebanese universities. The research problem focuses on deconstructing the concept of organizational agility to understand how each of its dimensions (sensing and perception agility, decision-making agility, and acting and implementation agility) independently contributes to enhancing the ability of universities to manage crises effectively.

The study adopted a descriptive-analytical approach, and data was collected through a questionnaire distributed to a sample of administrative and academic staff in some private Lebanese universities. The results of the regression analysis revealed a very strong, positive, and statistically significant impact of organizational agility on crisis management, explaining **80.1%** of the variance in the effectiveness of crisis management. The study also found that the "**decision-making agility**" dimension had the most significant impact in explaining this variance, followed by the "**sensing and perception agility**" dimension, and then the "**acting and implementation agility**" dimension. The study concludes that organizational agility, with its integrated functional dimensions, was not merely an option but a critical organizational capability that enabled universities to endure and adapt in a highly turbulent operating environment.

Keywords: Organizational Agility, Crisis Management, Functional Dimensions, Decision-Making Agility, Private Lebanese Universities.



مقدمة

في خضمّ الأزمات المتلاحقة التي عصفت بالكيان اللبناني منذ عام 2019، من أزماتٍ ماليّةٍ ونقديةٍ واقتصاديةٍ خانقة، مروراً بجائحة كوفيد-19، ووصولاً إلى انفجار مرفأ بيروت، والتي وصفتها تقارير البنك الدولي بأنها من بين الأشد قسوة على الصعيد العالمي (World Bank, 2021)، انعكس ذلك بشكلٍ مباشرٍ وحاد على كافة القطاعات الإنتاجية والخدمية، ولا سيّما قطاع التعليم العالي، ممّا فرض على الجامعات اللبنانية الخاصة ضغوطاً وجوديةً غير مسبوقة هدّدت استمراريتها وقدرتها على أداء رسالتها.

وفي مواجهة هذه البيئة التي تتسم بالديناميكية والتعقيد الشديدين (Oginni & Adesanya, 2013)، أضحى من المتعدّر على المنظمات الاعتماد على المناهج الإدارية التقليدية. من هنا، برز مفهوم الرشاقة التنظيمية (**Organization Agility**) كمدخلٍ إداريٍّ حاسمٍ يُعين المنظمات على الاستجابة السريعة للفرص والتهديدات والتفاعل مع التغيرات البيئية. (Shiri, 2014) فالرشاقة التنظيمية إنّما تعبّر عن قدرة المنظمة على استنشاع التغيرات البيئية وتطوير استجابة ابتكارية وديناميكية لها من خلال إعادة رسم العمليات وتوزيع الموارد وإعادة تصميم الهياكل (العجري، 2017). فالمنظمات التي لا تتسم بالرشاقة وتتنصّف بالجمود، تكون أكثرَ تعرضاً للأزمات، كونها غير قادرة على توقع الأحداث، مما ينعكس سلباً على قدرتها في الاستمرار والنمو (Wendler, 2013)، وبذلك، لم تعد الرشاقة مجرد ميزة تنافسية، بل أصبحت ضرورة استراتيجية للبقاء.

وعلى الرغم من الاهتمام الأكاديمي المتزايد بالعلاقة بين الرشاقة التنظيمية وإدارة الأزمات، إلا أن الفجوة البحثية تكمن في أن غالبية الدراسات تتعامل مع الرشاقة كمتغير كلي، دون الخوض في تفاصيل الآلية التي تؤثر بها أبعادها الوظيفية المختلفة على المراحل المتعددة لعملية إدارة الأزمة. إذ لا يزال الفهم قاصراً عن تحديد كيفية إسهام كل بُعد من أبعاد الرشاقة —مثل رشاقة الإدراك والاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة والتطبيق— بشكل مستقل في تعزيز فعالية كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة، بدءاً من الإنذار



المبكر ووصولاً إلى التعلم المؤسسي. وهذا القصور المعرفي يحد من قدرة المنظمات على بناء قدراتها الرشيقة بشكل استراتيجي وموجه.

من هنا، تتبلور إشكالية هذه الدراسة في محاولة تفكيك هذه العلاقة المعقدة، والسعي للإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: "ما هو طبيعة وتأثير الأبعاد الوظيفية للرشاقة التنظيمية (الإدراك والاستشعار، اتخاذ القرار، الممارسة والتطبيق) على فعالية مراحل إدارة الأزمات (الإنذار، الاستعداد، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، والتعلم) في الجامعات اللبنانية الخاصة في ظل التحديات التي واجهتها بعد عام 2019؟".

وتكمن أهمية الدراسة في جانبين؛ أهمية نظرية تتمثل في الإسهام في سد الفجوة البحثية المشار إليها من خلال تقديم نموذج تحليلي أكثر دقة للعلاقة بين أبعاد الرشاقة ومراحل إدارة الأزمات، مما يثري الأدبيات الإدارية في هذا المجال. أما الأهمية العملية، فتتمثل في تزويد قادة الجامعات وصناع القرار بإطار عمل تطبيقي يمكنهم من بناء قدرات رشيقة موجهة، وتحديد الأبعاد الوظيفية التي يجب التركيز عليها لتعزيز كل مرحلة من مراحل التعامل مع الأزمات، مما يرفع من قدرة مؤسساتهم على التكيف والصمود في وجه التحديات المستقبلية.

وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحليل مدى تأثير بُعد رشاقة الإدراك والاستشعار على فعالية مرحلتي الإنذار المبكر والاستعداد للأزمات في الجامعات اللبنانية الخاصة.
2. الكشف عن دور بُعد رشاقة اتخاذ القرار في تسريع الاستجابة خلال مرحلتي احتواء الأضرار واستعادة النشاط.
3. تحديد أثر بُعد رشاقة الممارسة والتطبيق على القدرة التنفيذية لخطط مواجهة الأزمة وتعزيز مرحلة التعلم المؤسسي بعدها.
4. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العملية لقيادات الجامعات اللبنانية الخاصة، في ضوء نتائج الدراسة، لتعزيز قدراتها الرشيقة وتحسين جاهزيتها لإدارة الأزمات بفعالية.



وصف دراسة الحالة

تتناول هذه الدراسة في جانبها التطبيقي ثلاث مؤسسات من قطاع التعليم العالي الخاص في لبنان، وهي: الجامعة الإسلامية في لبنان - (IUL) فرع الوردانية، وجامعة الجنان - (JU) فرع طرابلس، وجامعة العلوم والآداب اللبنانية (USAL). يمثل اختيار هذه الجامعات عينة هادفة ومتنوعة، تعكس التباين الجغرافي والإداري داخل هذا القطاع الحيوي، وتوفر حالة دراسية غنية لفهم ديناميكيات إدارة الأزمات والقدرات التنظيمية اللازمة لمواجهتها. فبينما تتعرض المنظمات عادةً لأزمات متفرقة، واجهت هذه الجامعات تحديًا، كلٌّ في سياقها، "أزمة مركبة (Poly-crisis)"، حيث تزامنت الصدمات الاقتصادية والاجتماعية والصحية بشكل غير مسبق.

إن الأزمة الاقتصادية والمالية التي وصفت بأنها "انهيار متعمد (World Bank, 2022)"، لم تؤثر فقط على القدرة التشغيلية لهذه الجامعات من خلال تآكل إيراداتها وتقبيد أصولها المصرفية، بل أدت أيضًا إلى "نزيف حاد في رأس المال البشري". هذا التحدي البشري تحديدًا وضع الهياكل التنظيمية لهذه المؤسسات الثلاث تحت اختبار قاسٍ، وكشف عن مدى قدرة كل منها على إعادة تشكيل فرق عملها والحفاظ على معرفتها المؤسسية في ظل هجرة الكفاءات. فلكل من هذه الجامعات تركيبها الديموغرافية الخاصة من حيث الكوادر والطلاب، مما أدى إلى تباين في درجة تأثرها بهذه الظاهرة.

تزامنًا مع ذلك، فرضت جائحة كوفيد-19 تحولًا رقميًا قسرًا، مما أجبر هذه المؤسسات على إعادة هندسة عملياتها التعليمية والإدارية في وقت قياسي. هذا التحول لم يكن مجرد تحدٍ تقني، بل كان اختبارًا لرشاقة اتخاذ القرار ورشاقة الممارسة داخل كل جامعة. فمؤسسة مثل جامعة الجنان في طرابلس، وهي مركز اقتصادي واجتماعي يعاني من تحدياته الخاصة، واجهت واقعاً مختلفًا عن الجامعة الإسلامية في الوردانية (إقليم الخروب)، أو جامعة العلوم والآداب اللبنانية التي تتوزع فروعها في مناطق متنوعة. لقد كان على كل إدارة أن تتخذ قرارات سريعة توازن بين ضمان استمرارية التعليم وجودته في ظل بنية تحتية رقمية متفاوتة وموارد محدودة تختلف من منطقة لأخرى.



إن ما يجعل هذه العينة الثلاثية حالة دراسية غنية بشكل خاص هو التباين الملحوظ في استجاباتها. ففي حين أظهرت بعض هذه المؤسسات قدرة لافتة على الصمود، بل وتحويل الأزمة إلى فرصة لتطوير نماذج عمل جديدة ومبتكرة، كافحت مؤسسات أخرى للحفاظ على الحد الأدنى من عملياتها. هذا التباين يثير تساؤلاً جوهرياً: ما هي القدرات التنظيمية الكامنة التي مكّنت بعض هذه الجامعات من التنقل بنجاح أكبر في هذه البيئة المضطربة؟

من هنا، تأتي هذه الدراسة لتقدم فرضية مفادها أن الرشاقة التنظيمية بأبعادها الوظيفية (الإدراك، اتخاذ القرار، والممارسة) هي المتغير المفسّر لهذا التباين. فالجامعات التي امتلكت قدرات استشعار عالية للمخاطر (رشاقة الإدراك)، وتمكنت من اتخاذ قرارات سريعة ومبنية على معلومات دقيقة (رشاقة اتخاذ القرار)، وامتلكت المرونة لتنفيذ تلك القرارات وتعديلها بسرعة (رشاقة الممارسة)، كانت هي الأقدر على إدارة الأزمة بفعالية عبر مراحلها المختلفة.

وعليه، فإن دراسة هذه الجامعات الثلاث تحديداً لا تهدف فقط إلى توثيق تجربة قطاع حيوي في مواجهة الانهيار، بل تسعى إلى استخلاص نموذج عملي يمكن تعميمه، يوضح كيف يمكن بناء القدرات الرشيقة كآلية استراتيجية لضمان الاستدامة التنظيمية في مواجهة الصدمات الشديدة وغير المتوقعة، وهو ما يشكل جوهر هذه الأطروحة.

المنهج :

وبناءً على طبيعة هذه الدراسة وأهدافها الرامية إلى قياس أثر الأبعاد الوظيفية للرشاقة التنظيمية في مراحل إدارة الأزمات في الجامعات اللبنانية الخاصة، فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي. ويُعد هذا المنهج من أكثر المناهج شيوعاً وملاءمةً في الدراسات الإنسانية والاجتماعية (عبد الغني، 2007)، إذ إنه لا يقتصر على مجرد جمع البيانات ووصف الظاهرة، بل يتعداه إلى تحليلها وتفسيرها واستخلاص الدلالات منها.



يعتمد المنهج الوصفي التحليلي على دراسة الظاهرة كما هي قائمة في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً وتوضيح خصائصها (أبو علام، 2010)، سواء كان ذلك بشكل كمّي أو كيفي.

سيتم تطبيق هذا المنهج بشكل متكامل عبر مراحل الدراسة المختلفة، حيث سيتم استخدامه على مستويين مترابطين: الجانب الوصفي الذي يهدف إلى تشخيص الواقع، والجانب التحليلي الذي يهدف إلى تفسير العلاقات واختبار الفرضيات.

أولاً: تطبيق الجانب الوصفي (Descriptive Aspect)

1. المسح المكتبي للإطار النظري:

في هذه المرحلة، سيتم استخدام الجانب الوصفي من المنهج لوصف الظواهر البحثية وصفاً دقيقاً. سيقوم الباحث بإجراء مسح مكتبي شامل للمراجع والكتب والدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بمتغيري الدراسة:

- **الرشاقة التنظيمية:** سيتم تجميع وتصنيف الأدبيات التي تناولت نشأة المفهوم، وتعريفه المختلفة، وأهميته كمدخل إداري حاسم في البيئات المضطربة (Shiri, 2014)، وركائزه، وأبعاده الوظيفية المتمثلة في رشاقة الإدراك والاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة والتطبيق.
- **إدارة الأزمات:** سيتم استعراض المفاهيم المتعلقة بالأزمة وإدارتها، مع التركيز بشكل خاص على النماذج التي تفصل مراحلها المختلفة (الإنذار، الاستعداد، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، والتعلم)، وذلك لفهم طبيعة كل مرحلة ومتطلباتها. إن الهدف من هذا المسح الوصفي هو بناء أساس نظري متين ومتكامل يشكل منطلقاً للجانب التحليلي من الدراسة.



2. وصف مجتمع وعينة الدراسة:

سيتم استخدام الإحصاء الوصفي، المتمثل في التكرارات (Frequencies) والنسب المئوية (Percentages)، لوصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية لعينة الدراسة المكونة من الكادر الإداري والتعليمي في الجامعة الإسلامية في لبنان (IUL)، وجامعة الجنان (JU)، وجامعة العلوم والآداب اللبنانية (USAL). سيضم هذا الوصف متغيرات (الجنس، العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة، نوع الوظيفة، واسم الجامعة)، مما سيوفر صورة واضحة عن تكوين العينة ويساعد في فهم سياق الإجابات.

3. وصف اتجاهات استجابات العينة:

سيتم استخدام مقاييس النزعة المركزية، وتحديدًا المتوسطات الحسابية المرجحة (Weighted Means)، ومقاييس التشتت، أي الانحرافات المعيارية (Standard Deviations)، لوصف اتجاهات استجابات أفراد العينة نحو كل عبارة من عبارات الاستبانة. هذا الإجراء سيسمح بتشخيص مستوى ممارسة كل بُعد من أبعاد الرشاقة التنظيمية، ومستوى فعالية كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات من وجهة نظر المشاركين في الدراسة، وتحديد نقاط القوة والضعف في كل متغير.

ثانياً: تطبيق الجانب التحليلي (Analytical Aspect)

بعد مرحلة الوصف، ينتقل البحث إلى مرحلة التحليل التي تهدف إلى دراسة العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات، وذلك عبر الخطوات الإحصائية التالية:



1. تحليل صدق وثبات أداة الدراسة:

قبل البدء باختبار الفرضيات، سيتم التأكد من صلاحية أداة الدراسة (الاستبانة) للقياس. سيستخدم معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الثبات (Reliability)، أي مدى اتساق الأداة في قياس ما صُممت لقياسه، حيث تُعد القيمة (0.60) هي الحد الأدنى المقبول في مثل هذه الدراسات. كما سيستخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity)، أي مدى ارتباط كل عبارة بالبعد الذي تنتمي إليه. هذه الخطوة التحليلية ضرورية لضمان موثوقية البيانات التي سيتم الاعتماد عليها في اختبار الفرضيات.

2. تحليل الأثر واختبار الفرضيات:

وهو جوهر الجانب التحليلي في هذه الدراسة. سيتم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) كأداة إحصائية استدلالية لاختبار فرضيات الدراسة. سيسمح هذا الأسلوب الإحصائي بما يلي:

- قياس مدى تأثير كل بُعد من أبعاد الرشاقة التنظيمية (كمتغير مستقل) على كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات (كمتغير تابع).
- تحديد "معامل التحديد (R^2)" الذي يوضح النسبة المئوية من التباين في المتغير التابع التي يمكن تفسيرها من خلال المتغير المستقل.
- استخراج معادلة الانحدار التي تصف طبيعة العلاقة رياضياً وتسمح بالتنبؤ.
- الاعتماد على قيمة (F-test) للحكم على جودة النموذج، وقيمة (T-test) للحكم على معنوية الأثر.



إن الجمع بين الجانبين الوصفي والتحليلي هو ما يمنح هذا المنهج قوته. فالمنهج الوصفي التحليلي لا يكتفي بوصف الظواهر والواقع كما هي، بل يتجاوز ذلك ليصل إلى استخلاص استنتاجات تساهم في فهم الواقع وتطويره (ذوقان وآخرون، 2003). وبذلك، فإنه المنهج الأنسب لتحقيق أهداف هذه الدراسة، من خلال تشخيص الواقع أولاً، ثم تحليل العلاقات السببية بين متغيراته ثانياً، وصولاً إلى تقديم توصيات عملية مبنية على أسس علمية رصينة.

النتائج

في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، وباستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تجيب عن تساؤلات الدراسة وتختبر فرضياتها. وسيتم عرض هذه النتائج في قسمين: الأول يتناول نتائج اختبار الفروض، والثاني يستعرض النتائج العامة للدراسة.

أ- نتائج اختبار الفروض

لاختبار فرضيات الدراسة التي تبحث في أثر الرقابة التنظيمية بأبعادها على إدارة الأزمات، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) وفيما يلي عرض تفصيلي لنتائج اختبار كل فرضية:

1. اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية على فعالية إدارة

الأزمات في الجامعات اللبنانية الخاصة."

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار لاختبار هذه الفرضية:

جدول (أ): نتائج تحليل الانحدار لأثر الرقابة التنظيمية في إدارة الأزمات



المتغير المستقل	قيمة الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	نسبة التأثير المئوية	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة (T) المحسوبة
الرشاقة التنظيمية	0.895	0.801	80.1%	475.990	0.000	21.817

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بناءً على بيانات الدراسة.

تحليل الجدول (أ):

- **قوة العلاقة:** تُظهر قيمة معامل الارتباط ($R = 0.895$) وجود علاقة ارتباطية طردية وقوية جداً بين الرشاقة التنظيمية وإدارة الأزمات. وهذا يعني أنه كلما ارتفع مستوى الرشاقة التنظيمية في الجامعة، ارتفع مستوى فعالية إدارة الأزمات لديها بشكل ملحوظ.
- **حجم التأثير:** تُشير قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.801$) إلى أن الرشاقة التنظيمية (كمُتغير مستقل) قد فسّرت ما نسبته **80.1%** من التباين الحاصل في مُتغير إدارة الأزمات (كمُتغير تابع). هذه النسبة المرتفعة جداً تدل على أن الرشاقة التنظيمية ليست مجرد عامل مؤثر، بل هي مُفسّر رئيسي وحاسم لنجاح أو فشل الجامعات في إدارة أزماتها. أما النسبة المتبقية (19.9%) فتعود إلى مُتغيرات أخرى لم تشملها هذه الدراسة.
- **معنوية النموذج والأثر:** جاءت قيمة (F) المحسوبة (475.990) وقيمة (T) المحسوبة (21.817) عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$) وهذا يؤكد بشكل قاطع معنوية نموذج الانحدار ككل، ويثبت وجود أثر معنوي إحصائيًا للمتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية) على المتغير التابع (إدارة الأزمات).



النتيجة: بناءً على ما سبق، يتم قبول الفرضية الرئيسية، حيث ثبت وجود أثر إيجابي وقوي وذو دلالة إحصائية للرشاقة التنظيمية على فعالية إدارة الأزمات في الجامعات اللبنانية الخاصة.

2. اختبار الفرضيات الفرعية:

تم اختبار أثر كل بُعد من أبعاد الرشاقة التنظيمية على إدارة الأزمات بشكل مستقل. ويلخص الجدول التالي نتائج هذا الاختبار:

جدول (ب): نتائج تحليل الانحدار لأثر أبعاد الرشاقة التنظيمية في إدارة الأزمات

المتغير المستقل (أبعاد الرشاقة)	معامل التحديد (R^2)	نسبة التأثير المئوية	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig.)	نتيجة الفرضية
1. رشاقة الإدراك والاستشعار	0.714	71.4%	294.733	0.000	مقبولة
2. رشاقة اتخاذ القرار	0.785	78.5%	431.333	0.000	مقبولة
3. رشاقة الممارسة والتطبيق	0.654	65.4%	222.646	0.000	مقبولة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بناءً على بيانات الدراسة.



تحليل الجدول (ب) وتفسير النتائج:

• الفرضية الفرعية الأولى (أثر رشاقة الإدراك والاستشعار):

أظهرت النتائج أن بُعد رشاقة الإدراك والاستشعار يفسّر بمفرده ما نسبته 71.4% من التباين في إدارة الأزمات، وهو تأثير قوي جداً ومعنوي إحصائياً. هذا التحليل يسلط الضوء على الأهمية الحاسمة للقدرات الاستباقية في المنظمة، مثل رصد المتغيرات البيئية، تحليل بيانات السوق، واكتشاف إشارات الإنذار المبكر. ففي سياق الأزمات اللبنانية، كانت الجامعات التي امتلكت "إدارات" استشعارية فعالة هي الأقدر على بناء سيناريوهات مستقبلية وتفعيل خطط الطوارئ، مما قلل من عنصر المفاجأة ومكّنها من الاستعداد المسبق. وهذا يتوافق تماماً مع أدبيات إدارة الأزمات التي تعتبر مرحلة اكتشاف الإشارات هي خط الدفاع الأول والأكثر أهمية (Mitroff, 1994) وعليه، يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

• الفرضية الفرعية الثانية (أثر رشاقة اتخاذ القرار):

كشفت النتائج أن بُعد رشاقة اتخاذ القرار هو الأقوى تأثيراً بين الأبعاد الثلاثة، حيث فسّر ما نسبته 78.5% من التباين في إدارة الأزمات. هذه النتيجة المحورية تفسر بأن القدرة على تحليل المعلومات المتاحة بسرعة، وإشراك الأطراف المعنية، وتفويض الصلاحيات، واختيار البديل الأمثل في وقت قياسي كانت السمة الأبرز للجامعات التي أدارت الأزمة بنجاح. ففي بيئة شديدة التقلب والغموض كنماذج الأزمات اللبنانية، لم تكن مجرد القدرة على استشعار الخطر كافية، بل كانت سرعة وجود القرار هي المحدد الرئيسي لفعالية الاستجابة، وتوجيه الموارد النادرة نحو احتواء الأضرار، واستعادة النشاط التشغيلي بأسرع وقت ممكن. وعليه، يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية.



• **الفرضية الفرعية الثالثة (أثر رشاقة الممارسة والتطبيق):**

أوضحت النتائج أن بُعد رشاقة الممارسة والتطبيق يفسر ما نسبته **65.4%** من التباين في إدارة الأزمات، وهو أثر قوي ومعنوي إحصائياً. تدل هذه النتيجة على أن القدرة التنفيذية على ترجمة القرارات إلى أفعال ملموسة، وإعادة تكوين الموارد، وتعديل الهياكل والعمليات، وتطبيق الحلول بمرونة، هي جزء لا يتجزأ من الإدارة الناجحة للأزمة. فالمنظمات الجامدة، حتى لو امتلكت قدرات استشعار وقرار جيدة، فإنها تفشل عند مرحلة التنفيذ. (Wendler, 2013) لقد كانت مرونة الجامعات في التحول السريع نحو التعليم الرقمي، وتعديل سياساتها المالية والإدارية، وتكييف خدماتها الطلابية، دليلاً قاطعاً على أهمية هذا البعد في تحويل الاستراتيجيات إلى واقع ملموس. وعليه، يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

ب- النتائج العامة للدراسة

بعد تحليل البيانات بشكل معمق، يمكن استخلاص النتائج العامة التالية:

1. أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي أن مستوى ممارسة الرشاقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة في الجامعات عينة الدراسة جاء بدرجة "موافق" بوسط حسابي بلغ (3.67). كما أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق مراحل إدارة الأزمات جاء أيضاً بدرجة "موافق" بوسط حسابي بلغ (3.66). وتشير هذه النتيجة إلى وجود وعي وإدراك لدى الكادر الإداري والتعليمي في هذه الجامعات لأهمية هذين المفهومين، ومحاولة تطبيقهما في مواجهة التحديات.
2. أثبتت نتائج تحليل الانحدار وجود أثر إيجابي وقوي للغاية للرشاقة التنظيمية في إدارة الأزمات. حيث فسرت الرشاقة التنظيمية كمتغير مستقل ما نسبته (**80.1%**) من التباين الحاصل في فعالية إدارة الأزمات كمتغير تابع، وهي نسبة تأثير مرتفعة جداً تدل على أن الرشاقة التنظيمية كانت عاملاً حاسماً



- في قدرة هذه الجامعات على مواجهة الأزمات التي تعرضت لها. وهو ما يتوافق مع الأدبيات التي تعتبر الرشاقة مدخلاً إدارياً حيوياً للاستجابة السريعة والفعالة للتهديدات. (Shiri, 2014)
3. عند تحليل أثر الأبعاد الوظيفية للرشاقة التنظيمية بشكل مستقل، تبين أن بُعد "رشاقة اتخاذ القرار" كان له الأثر الأكبر في تفسير التباين في إدارة الأزمات، حيث بلغت نسبة تأثيره (78.5%) يليه بُعد "رشاقة الإدراك والاستشعار" بنسبة تأثير بلغت (71.4%)، وأخيراً بُعد "رشاقة الممارسة والتطبيق" بنسبة تأثير بلغت (65.4%).
4. تشير النتيجة السابقة إلى أن القدرة على تحليل المعلومات المتاحة واختيار البدائل المثلى في التوقيت المناسب (رشاقة اتخاذ القرار) تمثل العامل الأكثر حسماً في نجاح الجامعات في التعامل مع الأزمات. ففي بيئة شديدة التقلب كنماذج الأزمات اللبنانية، لم تكن مجرد القدرة على استشعار الخطر كافية، بل كانت سرعة وجود القرار هي المحدد الرئيسي لفعالية الاستجابة.
5. إن الأهمية الكبيرة لبُعد "رشاقة الإدراك والاستشعار" (ثانياً من حيث التأثير) تؤكد على أن المنظمات التي نجحت في مواجهة الأزمات هي تلك التي امتلكت أنظمة إنذار مبكر فعالة، وقدرة على رصد المتغيرات البيئية قبل تفاقمها. وهذا يتوافق تماماً مع نماذج إدارة الأزمات التي تعتبر مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار هي الخطوة الأولى والأساسية في العملية برمتها. (Mitroff, 1994)
6. على الرغم من أن بُعد "رشاقة الممارسة والتطبيق" جاء في المرتبة الثالثة من حيث قوة التأثير، إلا أن نسبة تأثيره المرتفعة (65.4%) تظل دليلاً قاطعاً على أن القدرة على إعادة تكوين الموارد وتعديل العمليات وتطبيق القرارات بمرونة هي جزء لا يتجزأ من الإدارة الناجحة للأزمة. فالمنظمات الجامدة، حتى لو امتلكت قدرات استشعار وقرار جيدة، فإنها تفشل عند مرحلة التنفيذ. (Wendler, 2013)

وبناءً على ما تقدم، تخلص الدراسة إلى أن الرشاقة التنظيمية ليست مجرد مفهوم نظري، بل هي قدرة تنظيمية متكاملة بأبعادها الثلاثة، شكلت مجتمعةً العامل المفسر الرئيسي لقدرة الجامعات اللبنانية الخاصة على الصمود والتكيف في وجه واحدة من أصعب الفترات في تاريخها.



خلاصة تحليل الفرضيات:

تؤكد النتائج الإحصائية بشكل قاطع صحة جميع فرضيات الدراسة. لقد ثبت أن الرقابة التنظيمية ليست مجرد مفهوم نظري، بل هي قدرة تنظيمية متكاملة بأبعادها الثلاثة (الاستشعار، القرار، الممارسة)، شكلت مجتمعةً العامل المفسر الرئيسي لقدرة الجامعات اللبنانية الخاصة على الصمود والتكيف في وجه واحدة من أصعب الفترات في تاريخها، مع بروز بُعد "رقابة اتخاذ القرار" كالعامل الأكثر حسماً وتأثيراً في هذا السياق.

مناقشة النتائج

تُقدم نتائج هذه الدراسة رؤى عميقة حول الآلية التي تُمكن بها الرقابة التنظيمية المنظمات من إدارة الأزمات بفعالية، وذلك من خلال تفكيك العلاقة بين أبعادها الوظيفية ومراحل إدارة الأزمة. إن الأثر القوي جداً للرقابة التنظيمية في إدارة الأزمات (حيث فسرت 80.1% من التباين)، يتجاوز مجرد تأكيد ما ذهب إليه دراسات سابقة مثل دراسة (عابدين، 2022) و(المعاينة وأبو حسين، 2019)، ليقدم تفسيراً أكثر دقة لكيفية حدوث هذا التأثير.

1. رقابة اتخاذ القرار: المحرك الحاسم في قلب الأزمة

إن النتيجة الأبرز التي كشفت عنها الدراسة هي أن رقابة اتخاذ القرار تمثل البُعد الأكثر تأثيراً في فعالية إدارة الأزمات (بنسبة تأثير 78.5%). يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء طبيعة الأزمات التي واجهتها الجامعات اللبنانية، والتي اتسمت بالغموض الشديد وضيق الوقت. في مثل هذه الظروف، لم تكن المشكلة في نقص المعلومات بقدر ما كانت في "فيضان المعلومات" المتضاربة والحاجة الماسة لاتخاذ قرارات حاسمة في ظل عدم اليقين.

وهنا تظهر القيمة الحقيقية لرقابة اتخاذ القرار، فهي لا تعني التسرع، بل تعني القدرة على "صناعة المعنى" بسرعة من بين فوضى البيانات، وتفعيل هياكل تنظيمية مرنة (مثل فرق العمل المخصصة للأزمات)، وتفويض الصلاحيات للمستويات التشغيلية الأقرب إلى المشكلة. وهذا يتوافق مع ما أشار إليه (Haraf et al, 2015)



حول ضرورة تحقيق توازن بين المركزية وسرعة الاستجابة. فالجامعات التي نجحت في تسطيح هرمها الإداري مؤقتاً، ومكنت فرق عملها من اتخاذ قرارات ميدانية سريعة، كانت هي الأقدر على احتواء الأضرار واستعادة النشاط بكفاءة. هذه النتيجة تقدم رؤية جديدة مفادها أن "عنق الزجاجة" في إدارة الأزمات ليس في مرحلة الاستشعار، بل في مرحلة تحويل هذا الاستشعار إلى قرار قابل للتنفيذ.

2. رشاقة الإدراك والاستشعار: خط الدفاع الأول الذي يحدد مسار المعركة

جاء بُعد رشاقة الإدراك والاستشعار في المرتبة الثانية من حيث التأثير (71.4%)، وهو ما يؤكد على دوره الحيوي كخط دفاع أول. إن هذه النتيجة لا تعني فقط القدرة على رصد الإشارات التحذيرية، بل تتجاوزها إلى القدرة على "تفسير" هذه الإشارات وربطها بالسياق التنظيمي. فكما أشار (Park, 2011)، فإن رشاقة الاستشعار تتضمن النقاط المتغيرات في الوقت المناسب.

في حالة الجامعات اللبنانية، لم تكن الأزمة الاقتصادية مفاجئة بالكامل، بل سبقها العديد من المؤشرات. الجامعات التي امتلكت رشاقة استشعار عالية هي التي تمكنت من ترجمة هذه المؤشرات الاقتصادية العامة إلى تهديدات وفرص محددة (مثل: كيف سيؤثر انهيار العملة على أفساط الطلاب؟ ما هي السيناريوهات المحتملة لهجرة الأساتذة؟). وهذا يتوافق مع نموذج (Mitroff, 1994) الذي يشدد على أهمية مرحلة اكتشاف الإشارات. وتقدم دراستنا هنا إضافة نوعية، حيث تظهر أن فعالية هذه المرحلة لا تعتمد على مجرد وجود أنظمة مراقبة، بل على ثقافة تنظيمية تشجع على طرح الأسئلة الصعبة والتفكير في السيناريوهات الأسوأ.

3. رشاقة الممارسة والتطبيق: الجسر بين الاستراتيجية والواقع

على الرغم من أن رشاقة الممارسة والتطبيق جاءت ثالثاً من حيث قوة التأثير (65.4%)، إلا أن هذا لا يقلل من أهميتها، بل يضعها في سياقها الصحيح كـ"الجسر" الذي يربط بين القرارات الجيدة والتنفيذ الفعال. فبدون القدرة على إعادة تكوين الموارد بسرعة، وتعديل العمليات، وتكييف الخدمات، تبقى أفضل الخطط حبراً على ورق. وهذا ما أكد عليه (Wendler, 2013) بأن المنظمات الجامدة تفشل حتى لو توقعت الأحداث.



إن التحول السريع والمفاجئ نحو التعليم عن بعد خلال جائحة كوفيد-19 كان الاختبار الأوضح لرشاقة الممارسة. الجامعات التي نجحت هي تلك التي لم تكتفِ باتخاذ قرار التحول، بل امتلكت المرونة التنفيذية لتطوير منصاتها، وتدريب كوادرها، وتعديل مناهجها بسرعة. هذه النتيجة تقدم رؤية هامة مفادها أن الاستثمار في المرونة التشغيلية (مثل الأنظمة التكنولوجية القابلة للتطوير والموارد البشرية متعددة المهارات) هو جزء لا يتجزأ من الاستعداد لإدارة الأزمات.

رؤية جديدة متكاملة:

خلافًا للنظرة التقليدية التي قد ترى هذه الأبعاد كخطوات متسلسلة، تقدم نتائج هذه الدراسة رؤية جديدة تعتبرها **قدرات متداخلة ومتزامنة**. فلا يمكن لرشاقة القرار أن تكون فعالة بدون مدخلات دقيقة من رشاقة الاستشعار، ولا قيمة لكليهما بدون رشاقة الممارسة التي تترجمها إلى واقع. إن نجاح الجامعات اللبنانية في الصمود لم يكن نتاج قوة بُعد واحد، بل نتاج "تأزر" هذه الأبعاد الثلاثة. فالأزمة تتطلب استشعارًا مستمرًا، يليه اتخاذ قرارات متلاحقة، وتنفيذ مرن يتم تعديله أنيًّا بناءً على مستجدات الموقف. هذه الديناميكية التفاعلية هي جوهر ما تعنيه الرشاقة التنظيمية في سياق إدارة الأزمات.

خاتمة:

مع بلوغ هذه الدراسة منتهاها، والتي سعت إلى استكشاف أثر الأبعاد الوظيفية للرشاقة التنظيمية في مراحل إدارة الأزمات لدى عينة من الجامعات اللبنانية الخاصة، يمكننا الخوض إلى أن الرشاقة التنظيمية لم تعد مجرد خيار استراتيجي، بل أضحت قدرة تنظيمية حاسمة لا غنى عنها لبقاء المنظمات واستمراريتها في بيئة تتسم بالاضطراب الشديد.

لقد انطلقت الدراسة من إشكالية محورية تمثلت في الحاجة إلى تفكيك العلاقة بين الرشاقة التنظيمية وإدارة الأزمات، والانتقال من فهمها الكلي إلى تحليل أثر أبعادها الوظيفية المحددة على فعالية كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة. وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي وتطبيق أداة الدراسة على عينة من الكادر الإداري والتعليمي



في ثلاث جامعات لبنانية خاصة، تم التوصل إلى نتائج جوهرية أسهمت في سد الفجوة البحثية التي انطلقت منها الدراسة.

أثبتت النتائج بشكل قاطع وجود أثر إيجابي وقوي للغاية للرشاقة التنظيمية في إدارة الأزمات، حيث فسّرت ما يزيد عن ثمانين بالمئة من التباين في فعالية إدارة الأزمات. والأهم من ذلك، كشفت الدراسة عن تباين في درجة تأثير الأبعاد الوظيفية للرشاقة؛ حيث برز بُعد "رشاقة اتخاذ القرار" كالمحرك الأكثر حسماً، يليه "رشاقة الإدراك والاستشعار"، ثم "رشاقة الممارسة والتطبيق". هذه النتيجة تقدم رؤية جديدة مفادها أن القدرة على اتخاذ قرارات سريعة ومبنية على تحليل دقيق في قلب العاصفة هي العامل الأكثر أهمية في تحديد مسار المنظمة خلال الأزمة.

إن هذه النتائج لا تقتصر أهميتها على المستوى النظري فحسب، بل تحمل في طياتها دلالات عملية عميقة لقيادات المنظمات، ولا سيّما في قطاع التعليم العالي. فهي تدعو إلى ضرورة التحول من مجرد التخطيط التقليدي للأزمات إلى بناء "ثقافة الرشاقة" التي تتغلغل في كافة مفاصل المنظمة. وهذا يتطلب الاستثمار في أنظمة الإنذار المبكر، وتمكين فرق العمل وتفويض الصلاحيات لتسريع عملية اتخاذ القرار، وبناء هياكل وعمليات مرنة قادرة على التكيف والتغيير السريع.

وفي الختام، فإن هذه الدراسة، وإن كانت قد أجابت عن تساؤلاتها الرئيسية، إلا أنها تفتح في الوقت ذاته آفاقاً جديدة للبحث المستقبلي. فدراسة العوامل المؤثرة في بناء كل بُعد من أبعاد الرشاقة، أو اختبار هذه العلاقة في قطاعات أخرى، أو في ظل أنواع مختلفة من الأزمات، كلها مسارات بحثية واعدة. ويبقى الأمل في أن تشكل هذه الدراسة المتواضعة لبنةً في صرح المعرفة الإدارية، وأن تسهم في تزويد قادتنا وصناع القرار بالأدوات اللازمة لعبور منظماتهم نحو بر الأمان في بحر الأزمات المتلاطم.



قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

1. أبو علام، ر. م. (2010). *مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية* (ط. 3). دار النشر للجامعات.
2. ذوقان، ع.، وعبيدات، ع. (2003). *البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه*. دار أسامة للنشر والتوزيع.
3. عابدين، س. م. م. (2022). *إثر الرقابة التنظيمية على قدرة المنظمة في إدارة الأزمة: دراسة تطبيقية على مجموعة هيلتون لإدارة الفنادق - مصر للعام 2019-2020 في ظل جائحة كوفيد-19*. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 13(1)، 1-20.
4. عبد الغني، ع. (2007). *منهجية البحث في علم الاجتماع*. دار الطليعة للطباعة والنشر.
5. العجري، د. ف. إ. (2017). *الرقابة التنظيمية ودورها في تعزيز العلاقات بين نكاه الأعمال والأداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع الدواء* (رسالة دكتوراه). قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الأزهر، القاهرة.
6. المعاينة، س.، وأبو حسين، الحارث. (2019). *أثر الرقابة التنظيمية على إدارة الأزمات في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن* (رسالة ماجستير). كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K., & Talbott, K. (2015). Organizational Agility. *The Journal of Applied Business Research*, 31(2), 675-686.



2. Mitroff, I. I. (1994). Crisis management and environmentalism: A natural fit. *California Management Review*, 36(2), 101–113.
3. 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).
4. Park, Y. K. (2011). *The dynamics of opportunity and threat management in turbulent environments: The role of information technologies* (Doctoral dissertation).
5. 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.
6. Wendler, R. (2013). The Structure of Agility from Different Perspectives. *Federated Conference on Computer Science and Information Systems*.
7. World Bank. (2021, May). *Lebanon Economic Monitor, Spring 2021: Lebanon Sinking (to the Top 3)*.
8. World Bank. (2022, January). *Lebanon Economic Monitor, Fall 2021: The Great Denial*. The World Bank Group.