

تأثير الإرتجال التنظيمي على المرونة التنظيمية: الدور الوسيط للقيادة التكيفية والذكاء العاطفي
The Impact of Organizational Improvisation on Resilience Organizational: The Mediating Role of Adaptive Leadership and Emotional Intelligence

عبيد فريد زكريا

Abid Farid Zakaria

المركز الجامعي أفلو، مخبر الدراسات القانونية والإقتصادية (الجزائر)، z.abid@cu-aflou.edu.dz

تاريخ النشر: 2025.07.21

تاريخ القبول: 2025.04.16

تاريخ الاستلام: 2025.03.24

مستخلص: تهدف الدراسة إلى إستكشاف العلاقة التائية بين الإرتجال التنظيمي والمرونة التنظيمية من خلال القيادة التكيفية والذكاء العاطفي، وتم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، أما عن أداة الدراسة تمثلت في الإستبانة وتم معالجتها ببرنامج الأموس لعينة من 420 عامل بشركة أمودا، وتوصلت نتائج الدراسة على وجود أثر مباشر من الإرتجال التنظيمي إلى القيادة التكيفية بمعامل 0.453، وإلى الذكاء العاطفي بمعامل قدره 0.466 وإلى المرونة التنظيمية بمعامل قدره 0.409، وأما عن الأثر الغير المباشر للإرتجال التنظيمي يؤثر على المرونة التنظيمية تأثيراً عبر مسارين من خلال القيادة التكيفية بمعامل 0.120 والذكاء العاطفي بمعامل 0.096، ونوصيبتعزيز الإرتجال التنظيمي لتحسين المرونة بشكل مباشر وغير مباشر والإستثمار في برامج تطوير القيادة التكيفية لدورها الوسيط الفعال، ودمج تدريبات الذكاء العاطفي مع مبادرات القيادة لتعظيم الأثر على المرونة.

الكلمات المفتاحية: إرتجال تنظيمي؛ مرونة تنظيمية؛ قيادة تكيفية؛ ذكاء عاطفي، إختبار الوساطة.

تصنيف JEL: O31 ; C12 ; J24 ; M10.

Abstract: The study aims to explore the causal relationship between organizational improvisation and organizational flexibility through adaptive leadership and emotional intelligence. A descriptive-analytical method was employed, utilizing a questionnaire as the study tool, which was analyzed using the AMOS program with a sample of 420 workers at Amouda Company. The results revealed a direct effect of organizational improvisation on adaptive leadership (coefficient 0.453), emotional intelligence (coefficient 0.466), and organizational flexibility (coefficient 0.409). Additionally, the indirect effect of organizational improvisation on organizational flexibility was observed through two pathways: via adaptive leadership (coefficient 0.120) and via emotional intelligence (coefficient 0.096). The study recommends enhancing organizational improvisation to improve flexibility both directly and indirectly, investing in adaptive leadership development programs due to their effective mediating role, and integrating emotional intelligence training with leadership initiatives to maximize the impact on flexibility.

Keywords: Organizational improvisation; organizational flexibility; adaptive leadership; emotional intelligence; mediation test.

JEL Classification Codes: M10; J24 ; C12 ; O31.

المؤلف المرسل: عبيد فريد زكريا، z.abid@cu-aflou.edu.dz

1. مقدمة

تعمل المنظمات اليوم في بيئات شديدة الديناميكية وغير متوقعة، حيث تُعد القدرة على التكيف بسرعة وبفعالية أمراً بالغ الأهمية للبقاء والنجاح، ومن المفاهيم الناشئة التي حظيت باهتمام كبير في الدراسات السلوكية التنظيمية الحديثة الارتجال التنظيمي الذي من خلاله تبحث المنظمات على إيجاد القدرة في الإستجابة بشكل إبداعي ومرن للتحديات غير المتوقعة التي تتسم بحالة عدم التأكد والمخاطرة، فارتبطت هذه الظاهرة بتعزيز المرونة التنظيمية والتي من خلالها تكتسب المنظمات القدرة على تحمل الإضطرابات والتعافي من النكسات مع الحفاظ على وظائفها التنظيمية ومواردها الأساسية، ومع ذلك، لا تزال المسارات التي يؤثر من خلالها الارتجال التنظيمي على المرونة غير مستكشفة، تبحث هذه الدراسة في كيفية توسط القيادة التكيفية والذكاء العاطفي باعتبارها مسارين للعلاقة بين الارتجال التنظيمي والمرونة التنظيمية، لأنَّ المرونة التنظيمية ليست مجرد نتاج للقدرة على الارتجال، بل تتعزز بشكل كبير من خلال القيادة التكيفية والذكاء العاطفي، ومن خلال توضيح هذه المسارات، توفر الدراسة خارطة طريق للمؤسسات للإستثمار الإستراتيجي في ممارسات القيادة والذكاء التي تُحوّل المرونة إلى مرونة مستدامة.

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تنبثق من سياق بيئات العمل المعاصرة التي تتسم بدرجة عالية من التعقيد وعدم اليقين، حيث تتفاعل عوامل مثل العولة المتسارعة، والتحول الرقمي، والأزمات غير المتوقعة (كجائحة كوفيد-19)، والتقلبات الاقتصادية، لتشكل تحدياتٍ غير مسبوقه تتطلب من المنظمات تبني استراتيجيات مرنة تمكنها من الاستجابة الفعالة. في هذا الإطار، تُبرز الدراسة إشكالياتها الرئيسية المتمثلة في: كيفية تأثير الارتقاء بالارتجال التنظيمي على تعزيز المرونة التنظيمية، مع التركيز على الآليات الوسيطة التي تنقل هذا التأثير، مثل القيادة التكيفية والذكاء العاطفي.

من الإشكالية الرئيسية يمكننا طرح الفرضية القائلة بأنَّ المرونة تنتج مباشرةً من الارتجال التنظيمي، وتتطلب أيضاً قيادة قادرة على تحويل الفوضى إلى فرص (التكيفية)، ووفقاً ذات ذكاء عاطفي يُحسن التعامل مع الضغوط كآلية تأزيرية: تعتبر القيادة التكيفية جسراً بين الارتجال والمرونة، حيث تُمكن القيادة القادرة على التكيف من تحفيز الفرق، وإدارة التغيير بسلاسة، وإعادة توجيه الموارد في الوقت المناسب، مع الحفاظ على رؤية استراتيجية واضحة حتى في ظل الفوضى: يحقق الذكاء العاطفي تخفيفاً في التوتر الناتج عن عدم اليقين، وتعزيز التعاون بين الأفراد، وتحفيز الابتكار من خلال إدارة المشاعر السلبية (مثل القلق من الفشل) وتعزيز الثقة في بيئة العمل.

تمثل هذه الدراسة إضافة نوعية في حقل السلوك التنظيمي، لا سيما في ظل الحاجة الملحة لفهم كيف تُحوّل المنظمات التهديدات إلى فرص عبر مواردها البشرية، قوتها تكمن في الجمع بين العمق النظري والواقعية التطبيقية، مما يجعلها مرجعاً للمدراء والباحثين في عصر الإضطرابات العالمية، تربط الدراسة بين مفاهيم كانت بمعزل عن بعضها فالارتجال من دراسات الإدارة الاستراتيجية، أما عن المرونة من أبحاث إدارة الأزمات، والذكاء العاطفي من علم النفس التنظيمي، والقيادة التكيفية من نظريات القيادة التحويلية.

اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي التي يتماشى مع أهداف الدراسة، أما عن أداة الدراسة إعتدنا على الأداة الإحصائية كاختبار العلاقات السببية عبر نمذجة المعادلات البنائية التي تسمح بتحليل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للارتجال التنظيمي على المرونة التنظيمية، مع قياس دور المتغيرات الوسيطة القيادة التكيفية، الذكاء العاطفي بدقة، مما يمكننا من تعميم النموذج على منظمات متنوعة ما يزيد من قيمته التطبيقي.

2. مفاهيم حول الإرتجال التنظيمي

الإرتجال التنظيمي مفهوم ديناميكي ذو أهمية متزايدة في دراسة السلوك التنظيمي والإدارة، حظي هذا المفهوم باهتمام كبير في السنوات الأخيرة من قبل الباحثين ومنظمات الأعمال نظرًا لتزايد تعقيد بيئات الأعمال الحديثة وعدم القدرة على التنبؤ بها، حيث يتعين على المنظمات مواكبة التطورات التكنولوجية السريعة والتقلبات الاقتصادية والإضطرابات العالمية، وعليه سوف نستعرض مفهومه وأبعاده.

2.1. مفهوم وأبعاد الإرتجال التنظيمي

يتضمن الإرتجال التنظيمي دمج التخطيط والعمل أنياً، أي التصرف دون تخطيط مسبق، معتمداً على الطبيعة العفوية وغير المخطط لها للسلوكيات الإرتجالية، فالإرتجال لا يقتصر على الإستجابة للأزمات فحسب، بل يشمل أيضاً إغتنام الفرص بشكل إستباقي من خلال التفكير المبتكر والتنفيذ المرن، على سبيل المثال، خلال جائحة كوفيد-19، إرتجلت العديد من المؤسسات من خلال الإنتقال إلى نماذج العمل عن بُعد بين عشية وضحاها تقريباً، مُظهرَةً قدرتها على التكيف بسرعة مع الظروف غير المسبوقة. (Trenton & et al, 2017, pp. 734-737)، ويمكن أن يحدث الإرتجال على مستويات مختلفة داخل المؤسسة، بما في ذلك المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية، على المستوى الفردي، قد يرتجل الموظفون من خلال إيجاد طرق إبداعية لإنجاز المهام عند محدودية الموارد، على مستوى الفريق، غالباً ما يؤدي التعاون وحل المشكلات الجماعي إلى حلول مرتجلة تستفيد من مهارات ووجهات نظر متنوعة، على المستوى التنظيمي، يتجلى الإرتجال في تحولات إستراتيجية أو تغييرات تشغيلية تُمكن المؤسسة من الإستجابة بفعالية للضغوط الخارجية. (Crossan & et al, 2002, pp. 3-7) ونستنتج أنَّ الإرتجال التنظيمي يشير إلى قدرة المنظمة على إبتكار حلول مبتكرة وتنفيذها تلقائياً إستجابةً للتحديات أو الفرص غير المتوقعة على غرار الأساليب التقليدية لحل المشكلات التي تعتمد على خطط محددة مسبقاً وعمليات منظمة، وبالتالي يُركز الإرتجال على القدرة على التكيف والإبداع الفوريين.

حددت الأبحاث عدة أبعاد للإرتجال التنظيمي، ومن بينها إقترح (Dusya & Mary , 2005, pp. 203-224) ثلاثة أبعاد رئيسية منها البعد الأول الذي يمثل الإبداع ويشير إلى ممارسة الإستفادة من الموارد المتاحة بطرق مبتكرة، تُعيد المؤسسات المشاركة في إبداع توظيف الأدوات أو التقنيات أو المعارف المتاحة بشكل إبداعي لمواجهة التحديات الجديدة، على سبيل المثال، خلال إنقطاعات سلسلة التوريد الناجمة عن الكوارث الطبيعية، من المعروف أنَّ الشركات تستخدم مواد أو موردين بديلين للحفاظ على الإنتاج، وأما عن البعد الثاني فيغير عن اليقظة الذهنية التي تتضمن في الإرتجال الحفاظ على وعي متزايد بالبيئة المحيطة، والإنسجام مع الإشارات الدقيقة التي تُنذر بالفرص أو التهديدات الناشئة، يُؤكد هذا البعد على أهمية اليقظة والقدرة على التكيف في إدراك ضرورة الإرتجال، والبعد الثالث يعبر عن القصد مع أنَّ الإرتجال عفوي بطبيعته، إلاَّ أنَّه ليس عشوائياً. تضمن القصدية توافق الأفعال المرتجلة مع الأهداف والقيم التنظيمية الأوسع، ويلعب القادة دوراً حاسماً في توجيه الإرتجال نحو نتائج تدعم المرونة والإستدامة على المدى الطويل.

2.2. قيود الإرتجال التنظيمي

على الرغم من فوائده التي تستنبط من مفهومه، إلاَّ أنَّ الإرتجال التنظيمي لا يخلو من التحديات، ومن عيوبه المحتملة خطر عدم الإتساق وعدم تحقيق نتائج مثالية عند إتخاذ القرارات على عجل ودون دراسة كافية، فقد يؤدي الإعتماد المفرط على الإرتجال إلى تقويض الروتينات الراسخة وتآكل الذاكرة المؤسسية، مما يؤدي إلى إنعدام الكفاءة على المدى الطويل، وللتخفيف من هذه المخاطر يجب على المؤسسات تحقيق توازن بين التخطيط المنظم والعمل العفوي، وهناك قيد آخر يتعلق بالطبيعة السياقية للإرتجال ففي حين أنَّ بعض القطاعات، مثل الترفيه وتطوير البرمجيات، تُناسب بطبيعتها الممارسات الإرتجالية، فإنَّ قطاعات أخرى

- مثل الرعاية الصحية والطيران تتطلب إلزاماً صارماً بمعايير وبروتوكولات السلامة لذلك، فإن إمكانية تطبيق الارتجال تختلف حسب المتطلبات والقيود المحددة لكل قطاع. (Dusya & Mary, 2005, p. 206)

3. أساسيات المرونة التنظيمية

برزت المرونة التنظيمية كمفهوم بالغ الأهمية في أدبيات الإدارة الحديثة نظراً لدورها في تمكين المنظمات من التكيف مع البيئات الديناميكية سريعة التغير، وعليه نستكشف الأسس النظرية للمرونة التنظيمية، وأبعادها، وفوائدها، وتحدياتها، بالاستناد إلى أعمال رائدة لباحثين مثل "Volberda" عام 1999، وهذا من أجل تحقيق تحليلاً شاملاً لكيفية تحقيق المنظمات للمرونة مع الحفاظ على الاستقرار.

3.1. مفهوم وأبعاد المرونة التنظيمية

تُعرف المرونة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على تعديل مواردها وهياكلها وعملياتها إستجابةً للضغوط الخارجية. وهي ضرورية للبقاء وتحقيق الميزة التنافسية في الأسواق ذات النمط المتقلب، فنجد مفهوم المرونة التنظيمية جذوره في نظرية النظم، التي تفترض أن المنظمات أنظمة مفتوحة تتفاعل مع بيئتها، وبالتالي يجب على المنظمات التكيف باستمرار مع التغيرات البيئية للحفاظ على التوازن، ويتماشى هذا المنظور مع نظرية الطوارئ، التي تشير إلى أنه لا يوجد نهج واحد يناسب الجميع في تصميم المنظمات، بل يجب تصميم الهياكل التنظيمية بما يتناسب مع سياقات محددة. (Thomas & et al, 2019, pp. 36-45) وتؤكد هذه النظريات الأساسية على أهمية المرونة كآلية لتحقيق التوافق بين القدرات الداخلية والمتطلبات الخارجية، كما طرح (Volberda, 1999, pp. 94-96) مفهوم المرونة التنظيمية وعبر عنها بالمرونة الإستراتيجية الذي يشير إلى قدرة المؤسسة على الإستجابة الإستباقية للفرص والتهديدات، فتشمل المرونة الإستراتيجية بُعدين هيكليين وتشغيليين، مما يسمح للشركات بإعادة تخصيص الموارد بكفاءة والإبتكار عند الضرورة.

يمكن تصنيف المرونة التنظيمية إلى عدة أبعاد رئيسية: المرونة الهيكلية، ومرونة الموارد، والمرونة المعرفية، تتضمن المرونة الهيكلية "Structural flexibility" تعديل الترتيبات الرسمية داخل المنظمة، مثل اللامركزية صنع القرار أو اعتماد هياكل مصفوفية، تتعلق مرونة الموارد "Resource flexibility" بالقدرة على إعادة توزيع الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية على مختلف الوظائف أو المشاريع، أما المرونة المعرفية "Cognitive flexibility" فتتعلق بقدرة الموظفين على تقبل التغيير وتبني أساليب تفكير مبتكرة، تناولت دراسة أجراها "Miles & Snow" عام 1978 هذه الأبعاد من خلال تصنيف المؤسسات بناءً على توجهاتها الإستراتيجية، وحددا أربعة أنواع: المنقبون، والمدافعون، والمحللون، والمتفاعلون، وجادلا بأن المنقبين يتمتعون بمستويات أعلى من المرونة مقارنة بالمدافعين. ويتميز المنقبون باستعدادهم للتجربة والمخاطرة، بينما يُعطي المدافعون الأولوية للكفاءة وضبط التكاليف. (Wenjia & Sebastian, 2023, pp. 1086-1105)

3.2. فوائد وتحديات المرونة التنظيمية

من أهم فوائد المرونة التنظيمية تعزيز القدرة التنافسية، فمن خلال التكيف السريع مع تحولات السوق تستطيع المنظمات إغتنام الفرص قبل منافسيها، على سبيل المثال، مكّنت قدرة شركة آبل على التحول من الحواسيب الشخصية إلى الإلكترونيات الإستهلاكية من الهيمنة على صناعات مثل الهواتف الذكية والأجهزة القابلة للإرتداء، وبالمثل يتيح نظام التصنيع المرن لشركة تويوتا للشركة إنتاج سيارات مخصصة على نطاق واسع، مما يقلل من فترات التسليم وتكاليف المخزون، كما تعزز المرونة الإبتكار أيضاً بتشجيعها على التجريب والتعلم، وبالتالي فإن المنظمات التي تُولي المرونة الأولوية تُبنى بيئةً مُشجعةً على

الإبداع وحل المشكلات، تُمكن هذه البيئات الموظفين من إقترح أفكار جديدة دون خوف من الفشل، مما يؤدي إلى إبتكارات، تُجسّد سياسة جوجل الشهيرة "20% من الوقت" هذا المبدأ، حيث سمحت للمهندسين بتخصيص جزء من أسبوع عملهم لمشاريع شغفهم، مما أدى إلى ظهور منتجات مثل Gmail و AdSense، علاوة على ذلك، تُعزز المرونة التنظيمية القدرة على الصمود في وجه الأزمات، خلال جائحة كوفيد-19، كانت الشركات التي إستطاعت الإنتقال بسرعة إلى العمل عن بعد أو تعديل سلاسل التوريد أكثر إستعداداً لمواجهة الإضطرابات، على سبيل المثال، نجحت المطاعم التي اعتمدت منصات الطلب عبر الإنترنت، ومحلات البقالة التي طبقت خدمات التوصيل بدون تلامس، في الحفاظ على عملياتها رغم الإغلاقات. (Brynjolfsson & et al, 2020, pp. 2-4)

على الرغم من مزاياها، يُمثل تحقيق المرونة التنظيمية تحديات كبيرة، ومن أبرز هذه التحديات مقاومة الموظفين للتغيير، إذ قد يرون في مبادرات المرونة تهديداً للأمان الوظيفي أو خللاً في الروتين، ويتطلب التغلب على هذه المقاومة تواصلًا وقيادةً فعالين، بالإضافة إلى آليات لإشراك الموظفين في عمليات صنع القرار، يكمن تحدي آخر في موازنة المرونة مع الإستقرار، فبينما تُمكن المرونة من التكيف، فإنّ التركيز المفرط على سرعة الإستجابة قد يُقوّض الكفاءات الأساسية ويُقوّض الهوية التنظيمية لذلك، يجب على القادة تحقيق توازن دقيق بين تعزيز الإبتكار والحفاظ على القيم الأساسية.

4. القيادة التكيفية (مفهومها؛ مبادئها؛ تطبيقاتها؛ تحدياتها)

نستعرض الأسس النظرية للقيادة التكيفية، ومبادئها الرئيسية، وتطبيقاتها في المؤسسات الحديثة، والتحديات المرتبطة بتطبيقها، وذلك بالاستناد إلى أعمال رائدة لباحثين قصدياً تحليلياً شاملاً لكيفية الاستفادة من القيادة التكيفية لمعالجة المشكلات المعقدة في عالم دائم التغير.

1.4. مفهوم ومبادئ القيادة التكيفية

القيادة التكيفية نهج قيادي ديناميكي ومبتكر، يُركز على القدرة على مواجهة التحديات المعقدة وإحداث تغيير هادف داخل المنظمات والمجتمعات، وخلافاً لنماذج القيادة التقليدية التي تُركز على السلطة والسيطرة، تُشجع القيادة التكيفية القادة على تمكين الآخرين، وتعزيز التعاون، ومعالجة القضايا النظامية الكامنة بدلاً من الإكتفاء بمعالجة الأعراض السطحية. طُرح مفهوم القيادة التكيفية لأول مرة على يد "Heifetz" في كتابه الرائد "القيادة بلا إجابات سهلة" سنة 1994، ونم التفريق بين التحديات "التقنية" و"التكيفية"، مجادلاً بأنّ معظم نظريات القيادة آنذاك ركّزت بشكل غير متناسب على المشكلات التقنية - تلك التي لها حلول واضحة يمكن حلها من خلال الخبرات والعمليات القائمة، في المقابل، تتطلب التحديات التكيفية من الأفراد والمنظمات التعلّم والتخلي عن الإفتراضات والسلوكيات المتجذرة وإعادة التفكير فيها، (Heifetz, 1994, p. 71) تعتمد القيادة التكيفية على هذا التمييز من خلال التأكيد على دور القائد في تسهيل حل المشكلات الجماعية. وعليه فإنّ القادة التكيفيين لا يقدمون إجابات جاهزة، بل يُهيئون الظروف التي تُمكن أصحاب المصلحة من مواجهة الحقائق الصعبة، وتجربة مناهج جديدة، وبناء المرونة، ويتماشى هذا النهج مع نظرية التعقيد، التي تفترض أن القيادة يجب أن تُراعي ترابط الأنظمة الإجتماعية وعدم القدرة على التنبؤ بها. (Mary & Russ, 2009, pp. 631-650)

عرفت القيادة التكيفية بالعديد من المبادئ الأساسية التي تميزها عن نماذج القيادة الأخرى، أولاً إحتضان عدم اليقين لأنه يُدرك القادة المتكيفون أن عدم اليقين متأصل في البيئات المعقدة، وينظرون إليه كفرصة للنمو لا تهديداً، ومن خلال تعزيز ثقافة التجريب يُشجعون الفرق على إختبار الفرضيات وتكرارها للوصول إلى الحلول، ثانياً التركيز على القيم والهدف يُرسخ القادة المتكيفون الفعّالون أفعالهم في قيم مشتركة وهدف واضح، فهم يساعدون أصحاب المصلحة على تحديد الأهداف الحقيقية ومواءمة الجهود، ثالثاً تمكين الآخرين بدلاً من فرض توجيهات من الأعلى إلى الأسفل، يُمكن القادة المتكيفون الأفراد والفرق من

تولي مسؤولية المشكلات والحلول. يعكس هذا المبدأ الاعتقاد بأن التغيير المستدام يتطلب مشاركة واسعة وقبولاً، رابعاً تنظيم الضغوط غالباً ما ينطوي العمل التكيفي على مواجهة حقائق مؤلمة، مما قد يؤدي لمقاومة وصراعاً، يجب على القادة إدارة مستوى الضغوط بحرص لضمان تحفيزهم على العمل دون إرهاق المشاركين، خامساً تحدي الوضع الراهن أي القادة المتكيفون مستعدون لكسر الأعراف والممارسات الراسخة عند الضرورة، يطرحون أسئلة صعبة، ويتحدون الافتراضات، ويتجاوزون الحدود لاكتشاف رؤى أعمق. (Northouse, 2021, p. 20)

4.2. تطبيقات وتحديات تطبيق القيادة التكيفية

أثبتت القيادة التكيفية فعاليتها بشكل خاص في مواجهة التحديات المعاصرة، مثل التحول الرقمي، وتغير المناخ، والتفاوت الاجتماعي، على سبيل المثال، يتعين على الشركات التي تشهد تحولاً رقمياً التعامل مع كل من المشكلات التقنية (مثل تطبيق برمجيات جديدة) والتحديات التكيفية (مثل تغيير عقلية اتخاذ القرارات القائمة على البيانات)، (Kotter, 2012, p. 183) ويلعب القادة التكيفيون دوراً حاسماً في توجيه هذه التحولات من خلال تعزيز عقلية التعلم وتشجيع الموظفين على تقبل الغموض، في القطاع العام، وبالتالي لعبت القيادة التكيفية دوراً محورياً في معالجة قضايا نظامية مثل إصلاح الرعاية الصحية والمساواة في التعليم، لنأخذ مثلاً على ذلك، جويل كلاين، المستشار السابق لمدارس مدينة نيويورك، الذي طبق مبادئ القيادة التكيفية لتحسين أداء المدارس ذات الأداء الضعيف، ومن خلال إشراك المعلمين وأولياء الأمور وأفراد المجتمع في حل المشكلات بشكل تعاوني، ساهم كلاين في تحويل التركيز من اللوم إلى المسؤولية المشتركة، (Heifetz, Ronald A, 2009, p. 30) على الرغم من إمكاناتها، يُمثل تطبيق القيادة التكيفية تحديات كبيرة، ومن العقبات الشائعة مقاومة التغيير إذ قد يشعر أصحاب المصلحة بالتهديد من جراء إختلال الروتينات الراسخة أو ديناميكيات القوة، كما يتطلب التغلب على هذه المقاومة من القادة بناء الثقة والتواصل بانفتاح وإظهار التعاطف، (Mark, 2009, pp. 2-4)

5. الذكاء العاطفي (مفهومه؛ ونماذجه؛ تطبيقاته؛ إنتقاداته)

برز الذكاء العاطفي كمفهوم محوري في فهم السلوك البشري، والعلاقات الشخصية، والنجاح المهني، وللهم أكثر تناول أصول الذكاء العاطفي، وأطره النظرية، وتطبيقاته، ونقده، مستندة إلى أعمال رائدة وأبحاث معاصرة لتقديم نظرة مفاهيمية.

1.5 مفهوم ونماذج الذكاء العاطفي

تعود جذور الذكاء العاطفي إلى النظريات النفسية المبكرة التي أكدت على أهمية العوامل غير المعرفية في السلوك البشري، قدّم "Salovey and Mayer" سنة 1990 مصطلح "الذكاء العاطفي"، مُعرّفين إياه بأنه "القدرة على مراقبة مشاعر الفرد وإنفعالاته ومشاعر الآخرين، والتمييز بينها، واستخدام هذه المعلومات لتوجيه تفكيره وأفعاله"، بناءً على هذا الأساس، روج "Daniel Goleman" سنة 1995 لهذا المفهوم من خلال كتابه الأكثر مبيعاً "الذكاء العاطفي: لماذا يُمكن أن يكون أهم من معدل الذكاء"، والذي سلط الضوء على أهميته في التنبؤ بنتائج الحياة والنجاح المهني، كما وسّع نطاق هذا الإطار بتحديد خمسة مكونات رئيسية للذكاء العاطفي: الوعي الذاتي، والتنظيم الذاتي، والتحفيز، والتعاطف، والمهارات الاجتماعية، ويُعرّف الذكاء العاطفي بأنه القدرة على إدراك وفهم وإدارة والتأثير في المشاعر - سواء كانت مشاعر الفرد أو مشاعر الآخرين - ويلعب دوراً محورياً في التطور الشخصي، والقيادة، وفعالية المؤسسة. (Krumhuber, 2017, pp. 329-339)

طُرحت عدة نماذج نظرية لشرح بنية الذكاء العاطفي ووظائفه، ومن أبرز هذه النماذج نموذج القدرة، الذي يُصوّر الذكاء العاطفي كمجموعة من القدرات المعرفية التي تُمكن الأفراد من معالجة المعلومات العاطفية بفعالية، ووفقاً لهذا النموذج،

يتضمن الذكاء العاطفي أربعة فروع هرمية: إدراك المشاعر، واستخدام المشاعر لتسهيل التفكير، وفهم المشاعر، وإدارة المشاعر. وهناك النموذج المختلط، الذي اقترحه "Goleman" سنة 1998 يدمج كلاً من الكفاءات العاطفية والاجتماعية، مؤكداً على دورها في القيادة والأداء في مكان العمل، وأنّ الذكاء العاطفي ليس مجرد قدرة فطرية، بل هو أيضاً مهارة يمكن تطويرها من خلال الممارسة والخبرة. (Goleman, 1998, p. 45) ومن المنظورات المؤثرة الأخرى نموذج "Bar-On" سنة 2005 للذكاء العاطفي الاجتماعي، الذي يركز على سمات الشخصية وآليات التكيف، ويفترض بأنّ الذكاء العاطفي يشمل أبعاداً شخصية، وشخصية، وقابلية للتكيف، وإدارة الإجهاد، والمزاج العام. (Bar-On, 2005, pp. 3-6)

2.5 تطبيقات وانتقادات الذكاء العاطفي

تمتد الآثار العملية للذكاء العاطفي إلى مجالات مختلفة، بما في ذلك التعليم والرعاية الصحية والأعمال، ففي البيئات التعليمية أظهرت الدراسات أن الطلاب ذوي مستويات الذكاء العاطفي الأعلى يميلون إلى تحقيق أداء أكاديمي أفضل ومهارات اجتماعية أقوى، وأن تطبيق برامج الذكاء العاطفي في المدارس أدى إلى تحسينات ملحوظة في سلوك الطلاب وتحصيلهم الأكاديمي، أما في بيئة العمل، يُنظر إلى الذكاء العاطفي بشكل متزايد كمؤشر رئيسي لفعالية القيادة ورضا الموظفين، لأن الموظفين ذوي الذكاء العاطفي المرتفع لديهم قدرة أكثر على التفوق في الأدوار التي تتطلب العمل الجماعي والتواصل وحل النزاعات، وأنّ القادة ذوي الذكاء العاطفي القوي يعززوا مناخات تنظيمية إيجابية ويحسنوا أداء الفريق، كنا يستفيد العاملون في مجال الرعاية الصحية أيضاً من تنمية الذكاء العاطفي، إذ يُحسن رعاية المرضى ويقلل من الإرهاق النفسي، لأنّ الأطباء الحاصلين على درجات أعلى في الذكاء العاطفي أفادوا بارتفاع رضاهم الوظيفي وإنخفاض حالات الأخطاء الطبية. (Brackett & et al, 2011, p. 278)

واجه الذكاء العاطفي انتقادات من الباحثين الذين يشككون في صحته وفائدته، ومن أبرز هذه الانتقادات غياب الإجماع حول كيفية قياس الذكاء العاطفي بدقة، فبينما يدعو بعض الباحثين إلى استخدام تقييمات قائمة على القدرات، مثل اختبار "Mayer-Salovey-Caruso" للذكاء العاطفي، يُفضل آخرون استخدام مقاييس التقارير الذاتية، مثل مقاييس الذكاء العاطفي (EQ) (لأنّ مقاييس التقارير الذاتية قد تكون عرضة للتحييز وتأثيرات الرغبة الاجتماعية مما يحد من موثوقيتها. (Petrides & Furnham, 2001, pp. 27-48)

6. دراسات سابقة حول العلاقة التأثيرية بين الإرتجال التنظيمي (المرونة التنظيمية: القيادة التكيفية: الذكاء العاطفي)

1.6 دراسة (Dusya, Vera; Mary, Crossan, 2005, pp. 203-210) حول أثر الإرتجال التنظيمي على المرونة التنظيمية
درست تأثير الإرتجال التنظيمي على المرونة التنظيمية عن طريق تعزيز ثقافة الابتكار والتجريب، فعندما يُشجع الموظفون على الإرتجال يطورون مهارات حل المشكلات ويصبحون أكثر مهارة في التعامل مع حالات عدم اليقين، ومن النتائج الميدانية وجد أنّ الشركات التي تتمتع بقدرات إرتجالية قوية كانت أكثر قدرة على طرح منتجات وخدمات جديدة بسرعة، مما يعزز ميزتها التنافسية.

2.6 دراسة (Andrew, Hargadon B; Beth, Bechky A, 2006) حول العلاقة بين الإرتجال التنظيمي والقيادة التكيفية
كشفت الدراسة على الدور الذي تلعبه القيادة التكيفية في تهيئة الظروف اللازمة لازدهار الإرتجال التنظيمي، ووضحت أهم الطرق التي يحقق بها القادة ذلك من خلال تعزيز ثقافة الأمان النفسي، حيث يشعر الموظفون بالراحة في المخاطرة والتجريب دون خوف من الفشل لأنّ الأمان النفسي يُعد أساسياً للإرتجال لأنه يشجع الأفراد على الخروج من مناطق راحتهم وتجربة أساليب غير تقليدية عند مواجهة عدم اليقين، وجدت الدراسة أن الفرق التي يقودها قادة متكيفون كانت أكثر ميلاً إلى الإنخراط في سلوكيات إرتجالية، مثل العصف الذهني والنمذجة السريعة، أثناء مشاريع تطوير المنتجات.

3.6 دراسة (Ken & Miguel, 2001) حول أثر الارتجال التنظيمي على الذكاء العاطفي

توصلت نتائج الدراسة إلى أنَّ للارتجال التنظيمي تأثير عميق على الذكاء العاطفي إذ يُعزز الوعي الذاتي والتعاطف والمهارات الاجتماعية، وأشارت الدراسة إلى أهم طرق تعزيز الذكاء العاطفي وهي تعزيز اليقظة الذهنية والحضور الذهني، فعندما ينخرط الأفراد في أنشطة إرتجالية، يجب أن يبقوا منتبهين تماماً للموقف المطروح، مُنتهين للإشارات اللفظية وغير اللفظية، يُمكن هذا الوعي المُعزز الأفراد من إدراك وتفسير مشاعر الآخرين بشكل أفضل، مما يُعزز قدراتهم التعاطفية.

7. الدراسة الميدانية

1.7. مجتمع وعينة البحث

قدر مجتمع الدراسة على جميع العاملين في شركة أمودا ببلدية البيضاء ولاية الأغواط والبالغ عددهم 1325 عاملاً، تم اختبار 460 منهم، واسترداد 420 استبانة التي كانت قابلة للتحليل وتمثل نتيجة مناسبة لصحة التحليل الإحصائي، وشمل الاختبار عينة عشوائية من مختلف المستويات التنظيمية المختلفة بالشركة، وأما عن مقاييس البحث: تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي "Five-Point Likert" لقياس مستوى استجابة عينة البحث وقياس متغيرات البحث ويتكون المقياس من (غير موافق تماماً (1)، غير موافق (2)، محايد (3)، موافق (4)، موافق تماماً (5)). ترميز متغيرات البحث: تم ترميز متغيرات البحث وأبعاده، وتحديد عدد الفقرات الخاصة بكل بعد، وذلك لتسهيل التحليل الإحصائي، باستخدام حزمة SPSS-AMOS-v24، على النحو التالي:

جدول 01. ترميز متغيرات البحث

سمة المتغير	المتغير	عدد الفقرات	الرمز
مستقل	الارتجال التنظيمي	10	OI
تابع	المرونة التنظيمية	10	OR
وسيط أول	القيادة التكيفية	06	AL
وسيط ثاني	الذكاء العاطفي	07	EI

المصدر: من إعداد الباحث

2.7 الوصف الإحصائي لاستجابات عينة البحث

الجدول 02 يبين الإحصاءات الوصفية بمتغير الارتجال التنظيمي

الفقرات	التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معامل الاختلاف
Q1	0.351	0.592270	2.70714	21.87 %
Q2	1.342	1.158395	2.15238	53.81%
Q3	1.060	1.029390	1.99524	51.59%
Q4	1.286	1.133891	2.24048	50.60%
Q5	1.295	1.138133	2.25000	50.58%
Q6	1.337	1.156333	2.81905	41.01%
Q7	1.198	1.094353	3.20238	34.17%
Q8	1.560	1.249016	2.97143	42.03%
Q9	1.487	1.219598	3.04286	40.08%
Q10	1.460	1.208362	2.79762	43.19%
X	0.335	0.579062	2.61786	22.11%

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج الإحصائي SPSS -v24

من نتائج الجدول ومع وجود مقياس الانحراف المعياري "Standard Deviation" الذي يُعبر عن مدى تشتت البيانات حول المتوسط الحسابي، ففي الفقرة (Q1) الانحراف المعياري قريباً من الصفر قدر بـ 0.59 وتشير إلى أنَّ البيانات متجانسة جداً وقريبة من المتوسط أي أنَّ الإجابات أو القيم متشابهة ولا يوجد تباين كبير، وفي الفقرة (Q8) عرف الانحراف المعياري إرتفاعاً قدر بـ يشير إلى تباين كبير وعدم تجانس في البيانات (القيم منتشرة بعيداً عن المتوسط)، وأما عن نتائج معامل الاختلاف الذي يُعتبر أداة قوية لتقييم التباين النسبي في البيانات، خاصة عند مقارنة مجموعات مختلفة، فتحصلنا على أكبر قيمة للفقرة (Q2) بمقدار 53.81%، الذي تعبر عن تباين معتدل في البيانات، أي أنَّ القيم متوسطة الإنتشار حول المتوسط، وأما عن أقل قيمة في الفقرة (Q1) بمقدار 21.87%، الذي يعبر عن وجود تجانس عالي في البيانات، أي أنَّ القيم قريبة من المتوسط الحسابي.

الجدول 03 يبين الإحصاءات الوصفية بمتغير المرونة التنظيمية

الفقرات	التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معامل الاختلاف
Q11	1.484	1.218197	2.63095	46.30%
Q12	1.359	1.165565	2.75714	42.27%
Q13	1.398	1.182467	3.07143	38.49%
Q14	1.254	1.119784	2.89524	38.67%
Q15	1.260	1.122308	3.02381	37.11%
Q16	1.200	1.095660	3.09762	35.37%
Q17	1.066	1.032311	3.11429	33.14%
Q18	1.298	1.139492	2.88095	39.55%
Q19	1.289	1.135236	3.00476	37.78%
Q20	1.143	1.068883	3.07381	34.77%
Y	.321	.566991	2.95500	19.18%

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج الإحصائي SPSS -v24

من نتائج الجدول، أنَّ جميع الفقرات عرفت إرتفاعاً في قيمة الانحراف المعياري أكبر من الواحد يشير إلى تباين كبير وعدم تجانس في البيانات (القيم منتشرة بعيداً عن المتوسط)، وأما عن نتائج معامل الاختلاف الذي يُعتبر أداة قوية لتقييم التباين النسبي في البيانات، خاصة عند مقارنة مجموعات مختلفة، فتحصلنا على أكبر قيمة للفقرة (Q11) بمقدار 46.30% الذي تعبر عن تباين معتدل في البيانات، أي أنَّ القيم متوسطة الإنتشار حول المتوسط، وأما عن أقل قيمة في الفقرة (Q20) بمقدار 34.77%، الذي يعبر عن وجود تجانس عالي في البيانات، أي أنَّ القيم قريبة من المتوسط الحسابي.

الجدول 04 يبين الإحصاءات الوصفية بمتغير القيادة التكميلية

الفقرات	التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معامل الاختلاف
Q21	1.439	1.199450	3.12143	38.42%
Q22	1.308	1.143810	3.10714	36.81%
Q23	1.521	1.233365	2.59286	47.56%
Q24	1.205	1.097891	3.04762	36.02%
Q25	1.322	1.149660	3.10000	37.08%
Q26	1.148	1.071424	3.30476	32.42%
Z1	.318	.563609	3.04563	18.50%

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج الإحصائي SPSS -v24

من نتائج الجدول، أن جميع الفقرات عرفت إرتفاعاً في قيمة الإنحراف المعياري أكبر من الواحد يشير إلى تباين كبير وعدم تجانس في البيانات (القيم منتشرة بعيداً عن المتوسط)، وأما عن نتائج معامل الاختلاف الذي يُعتبر أداة قوية لتقييم التباين النسبي في البيانات، خاصة عند مقارنة مجموعات مختلفة، فتحصلنا على أكبر قيمة للفقرة (Q23) بمقدار 47.56% الذي تعبر عن تباين معتدل في البيانات، أي أنّ القيم متوسطة الإنتشار حول المتوسط، وأما عن أقل قيمة في الفقرة (Q26) بمقدار 32.42%، الذي يعبر عن وجود تجانس عالي في البيانات، أي أنّ القيم قريبة من المتوسط الحسابي.

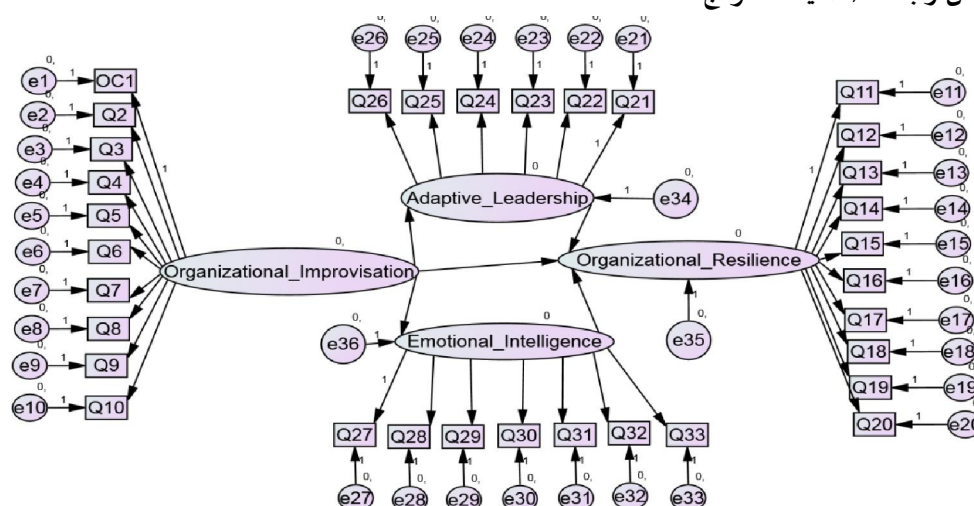
الجدول 05 يبين الإحصاءات الوصفية بمتغير الذكاء العاطفي

الفقرات	التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معامل الاختلاف
Q27	1.205	1.097836	2.99762	36.62%
Q28	1.206	1.098250	2.90714	37.77%
Q29	1.263	1.123621	3.00238	37.42%
Q30	1.279	1.131023	2.86190	39.52%
Q31	1.226	1.107299	2.58810	42.78%
Q32	1.059	1.029301	3.01429	34.14%
Q33	1.101	1.049183	2.95714	35.47%
Z2	0.255	0.505228	2.90408	17.39%

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج الإحصائي SPSS-v24

من نتائج الجدول، أن جميع الفقرات عرفت إرتفاعاً في قيمة الإنحراف المعياري أكبر من الواحد يشير إلى تباين كبير وعدم تجانس في البيانات (القيم منتشرة بعيداً عن المتوسط)، وأما عن نتائج معامل الاختلاف الذي يُعتبر أداة قوية لتقييم التباين النسبي في البيانات، خاصة عند مقارنة مجموعات مختلفة، فتحصلنا على أكبر قيمة للفقرة (Q31) بمقدار 42.78% الذي تعبر عن تباين معتدل في البيانات، أي أنّ القيم متوسطة الإنتشار حول المتوسط، وأما عن أقل قيمة في الفقرة (Q32) بمقدار 34.14%، الذي يعبر عن وجود تجانس عالي في البيانات، أي أنّ القيم قريبة من المتوسط الحسابي.

3.7 نموذج القياس وثبات صلاحية النموذج

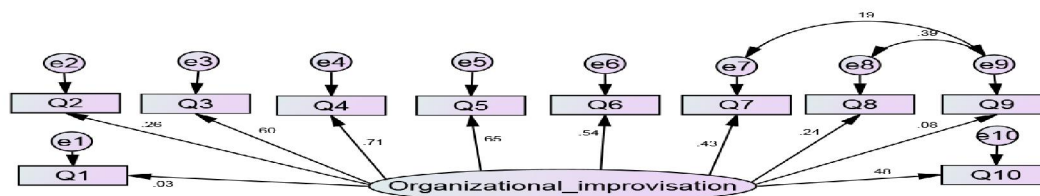


المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج الإحصائي SPSS-AMOS-v24

4.7 اختبار التحليل العاملي التوكيدي لنموذج الدراسة

التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis - CFA) هو أسلوب إحصائي يُستخدم للتحقق من صحة الهيكل العاملي المفترض لمجموعة من المتغيرات المرصودة بناءً على النظرية أو النموذج المفاهيمي للدراسة. فيما يلي اختبار نموذج الارتجال التنظيمي والمرونة التنظيمية، مع تفسير النتائج:

1.4.7 اختبار التحليل العاملي التوكيدي لنموذج "الإرتجال التنظيمي"



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج الإحصائي SPSS-AMOS-v24

قدرت قيمة كاي مربع "Chi-Square" 198.0 قبل التحليل العاملي التوكيدي وجميع مؤشرات جودة مطابقة النموذج غير متوافقة مع دلائل التسوية، وبعد إجراء "modification indices" وجدنا إرتباط بين الأخطاء (e8-e9) و (e7-e9) بسبب تشابه في أثر طريقة القياس، ويدل على أن عامل الإرتجال التنظيمي فشل في التخلص من الجزء المشترك بين الدرجتين المشاهدين، وتحصلنا على جودة مطابقة النموذج وانخفضت قيمة كاي مربع إلى 103.744 غير دالة إحصائياً كما يبين الجدول الموالي :

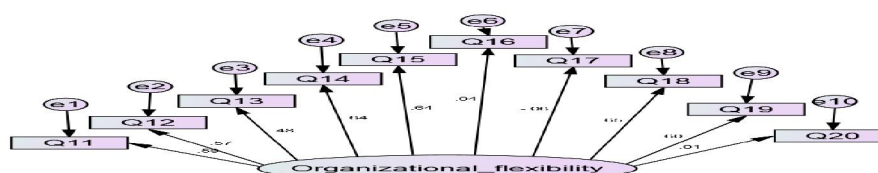
الجدول 06 يبين دلائل التسوية لنموذج الإرتجال التنظيمي

الدلالة	CFI	GFA	AGFA	NFI	RMR	NNFI	RMSEA	CMIN/DF
النتيجة	0.891	0.950	0.917	0.850	0.072	0.851	0.072	3.144
الحكم	محقق	محقق	محقق	محقق	محقق	محقق	محقق	محقق

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج الإحصائي SPSS-AMOS-v24

تفسير النتائج: حيث تُظهر مؤشرات RMSEA و RMR و GFA و AGFA ملائمة جيدة للنموذج، وأما عن CFI قريبة من الحد المثالي (0.90)، وتشير إلى ملائمة مقبولة أ يُعتبر النموذج مقبولاً بشكل معتدل لقياس "الإرتجال التنظيمي".

2.4.7 اختبار التحليل العاملي التوكيدي لنموذج "المرونة التنظيمية"



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج الإحصائي SPSS-AMOS-v24

الجدول 07 يبين دلائل التسوية لنموذج المرونة التنظيمية

الدلالة	CFI	GFA	AGFA	NFI	RMR	NNFI	RMSEA	CMIN/DF
النتيجة	0.961	0.973	0.957	0.913	0.049	0.950	0.042	1.727
الحكم	محقق	محقق	محقق	محقق	محقق	محقق	محقق	محقق

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج الإحصائي SPSS-AMOS-v24

تفسير النتائج: جميع المؤشرات تجاوزت المعايير المثالية، خاصةً RMSEA (0.042) و CMIN/DF (1.727)، مما يشير إلى دقة عالية وبساطة في النموذج CFI و NNFI تجاوزا 0.95، مما يعكس ملاءمة إستثنائية للنموذج GFA و AGFA مرتفعتان جداً (0.973 و 0.957)، مما يؤكد قوة التوافق بين النموذج والبيانات.

5.7 التحقق من إعتدالية التوزيع الطبيعي "Assessment of normality"

إنَّ التحقق من اعتدالية التوزيع الطبيعي (Assessment of Normality) هو خطوة أساسية في التحليل الإحصائي لتقييم ما إذا كانت البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً أم لا.

الجدول 08 يبين إعتدالية التوزيع الطبيعي

متغيرات النموذج	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
الإرتجال التنظيمي	1.000	4.800	-1.107	-0.897	.674	2.821
الذكاء العاطفي	1.286	4.286	-0.366	-3.065	.265	1.109
القيادة التكيفية	1.333	4.833	-0.211	-1.763	-.003	-.013
المرونة التنظيمية	1.400	4.500	-0.352	-2.942	-.093	-.391
Multivariate					0.626	1.405

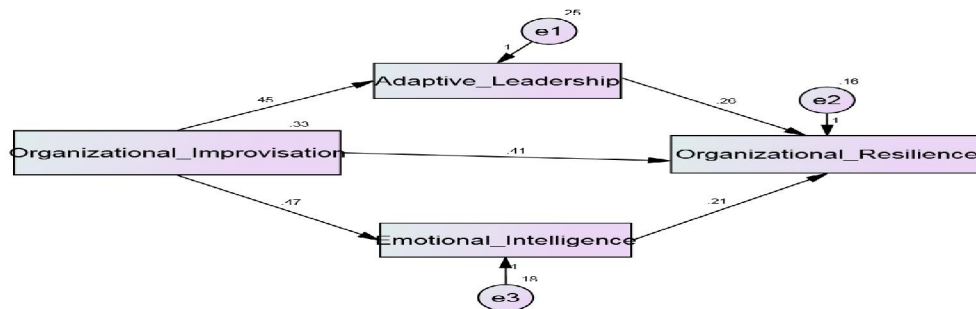
المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج الإحصائي SPSS-AMOS-v24

تفسير نتائج الجدول: من حيث الإلتواء "Skewness" يشير إلى أنَّ جميع المتغيرات أظهرت قيم سالبة للإلتواء (-0.107 إلى -0.366)، مما يشير إلى أنَّ التوزيعات منحرفة قليلاً نحو اليسار، والقيم الحرجة (C.R.) للإلتواء تتراوح بين (-0.897 إلى -3.065). وفقاً للمعيار الإحصائي ($1.96 \pm$ لمستوى ثقة 95%)، فإنَّ الذكاء العاطفي (-3.065) والمرونة التنظيمية (-2.942) يظهران إلتواءاً ذا دلالة إحصائية، مما يعني أن توزيع بياناتهما بشكل طبيعي، أما عن المتغيرات (الإرتجال التنظيمي، القيادة التكيفية) لا تظهر إنحرافاً ذا دلالة إحصائية، ومن حيث التفرطح "Kurtosis" قدرت قيمة الإرتجال التنظيمي (0.674) وبالتالي تظهر تفرطحاً موجباً ذا دلالة إحصائية (C.R. = 2.821) مما يعني أن توزيعه أكثر "حدة" من التوزيع الطبيعي باقي المتغيرات (الذكاء العاطفي، القيادة التكيفية، المرونة التنظيمية) لا تظهر تفرطحاً ذا دلالة إحصائية، ونستنتج أنَّ قيمة "Multivariate- c.r." قدرت بـ 1.405 وهي أقل من 1.96، وبالتالي هناك إعتدالية.

6.7 اختبار الوساطة "Multiple Mediator" بالإستعانة "Bootstrapping"

إختبار الوساطة المتعددة (Multiple Mediator Analysis) بإستخدام تقنية Bootstrapping هو أسلوب إحصائي متقدم لفحص تأثير متغيرات وسيطة (الذكاء العاطفي، القيادة التكيفية) في العلاقة بين متغير مستقل (الإرتجال التنظيمي) ومتغير تابع (المرونة التنظيمية). تُستخدم هذه الطريقة لتقدير التأثيرات غير المباشرة (Indirect Effects) والتأكد من دقتها الإحصائية دون إفتراض توزيع طبيعي للبيانات، مما يجعلها قوية ضد إنتهاكات إفتراضات التوزيع الطبيعي.

الشكل 04 يبين تأثيرات الوساطة ومسارها



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج الإحصائي SPSS-AMOS-v24

الجدول 09 يبين الأثر المباشر والأثر الغير المباشر والأثر الكلي لمتغيرات الدراسة

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
القيادة التكيفية	<---	الإرتجال التنظيمي	.453	.042	10.759	*** par_1
الذكاء العاطفي	<---	الإرتجال التنظيمي	.466	.036	12.929	*** par_3
المرونة التنظيمية	<---	الإرتجال التنظيمي	.409	.044	9.370	*** par_2
المرونة التنظيمية	<---	الذكاء العاطفي	.206	.046	4.510	*** par_4
المرونة التنظيمية	<---	القيادة التكيفية	.265	.039	6.764	*** par_5

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج الإحصائي SPSS-AMOS-v24

تحليل الأثر (Effect Analysis) للعلاقات في النموذج، حيث يعرض الجدول تقديرات المعاملات المعيارية (Estimate) وأخطاء المعيار (S.E.) وقيم الدلالة الإحصائية (P) للعلاقات بين المتغيرات. فيما يلي تحليل تفصيلي للأثر المباشر وغير المباشر، بالنسبة للأثر المباشر (Direct Effects) يوجد من الإرتجال التنظيمي إلى القيادة التكيفية بمعامل 0.453 وهو دال إحصائياً، أي كلما زاد الإرتجال التنظيمي بمقدار وحدة واحدة، تزداد القيادة التكيفية بمقدار 0.453 وحدة معيارية، ويوجد أثر مباشر من الإرتجال التنظيمي إلى الذكاء العاطفي بمعامل قدره 0.466 دال إحصائياً أي الإرتجال التنظيمي يؤثر إيجابياً وبقوة على الذكاء العاطفي، وهناك أثر مباشر من الإرتجال التنظيمي إلى المرونة التنظيمية بمعامل قدره 0.409 دال إحصائياً، أي للإرتجال التنظيمي أثر مباشر قوي على تحسين المرونة التنظيمية، وبالنسبة للذكاء العاطفي والمرونة التنظيمية قدر المعامل بـ 0.206 دال إحصائياً أي أنَّ الذكاء العاطفي يسهم في تعزيز المرونة التنظيمية، لكن تأثيره أقل مقارنةً بالقيادة التكيفية، أما عن أثر المباشر من القيادة التكيفية إلى المرونة التنظيمية قدر المعامل بـ 0.265 دال إحصائياً أي القيادة التكيفية تلعب دوراً وسيطاً مهماً في ربط الإرتجال التنظيمي بالمرونة التنظيمية.

تحليل الأثر غير المباشر (Indirect Effects) يمكن للإرتجال التنظيمي أن يؤثر على المرونة التنظيمية تأثيراً غير مباشراً عبر مسارين من خلال القيادة التكيفية وتحصلنا على $0.453 \times (القيادة \rightarrow المرونة) = 0.120$ أما من خلال الذكاء العاطفي تحصلنا على $0.466 \times (الذكاء \rightarrow المرونة) = 0.096$ ، وبالتالي إجمالي الأثر غير المباشر قدر بمقدار $0.216 = 0.096 + 0.120$

تحليل الأثر الكلي (Total Effect) للإرتجال التنظيمي على المرونة التنظيمية من خلال المعادلة $0.216 = 0.096 + 0.120$ ، نستنتج بأنَّ الإرتجال التنظيمي هو المتغير الأكثر تأثيراً في النموذج، حيث يمتلك أثراً مباشراً قوياً على المرونة التنظيمية، وأثراً غير مباشر عبر تعزيز القيادة التكيفية والذكاء العاطفي، أما عن القيادة التكيفية لها تأثير أقوى على المرونة مقارنةً بالذكاء العاطفي،

مما يشير إلى أهمية تطوير أساليب قيادية مرنة في المنظمات، والذكاء العاطفي يعزز المرونة التنظيمية، لكن تأثيره المباشر محدود نسبياً، مما قد يستدعي دعمه بعوامل أخرى.

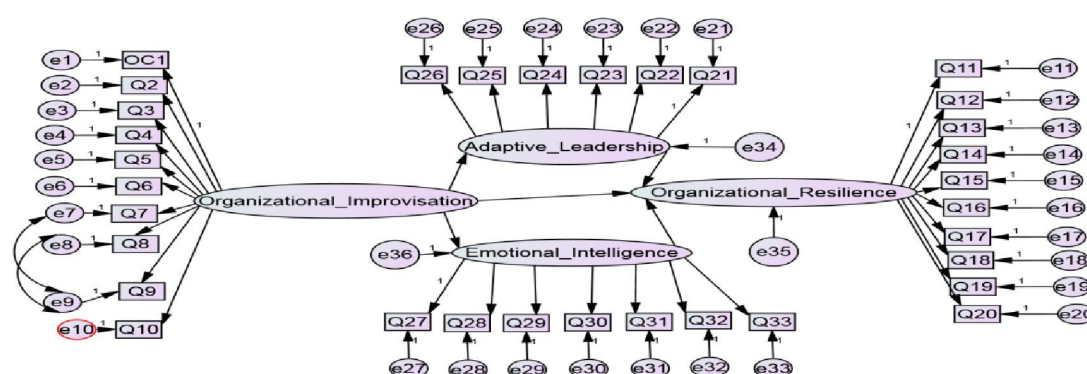
7.7 التحقق من مؤشرات جودة مطابقة النموذج

الجدول 10 يبين مؤشرات جودة مطابقة النموذج

الدلالة	CFI	GFA	AGFA	NFI	RMR	NNFI	RMSEA	CMIN/DF
النتيجة	0.981	0.891	0.875	0.752	0.060	0.892	0.040	1.670
الحكم	محقق	محقق	محقق	محقق	محقق	محقق	محقق	محقق

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج الإحصائي SPSS-AMOS-v24

الشكل 05 يبين النموذج المثالي للعلاقة بين المتغيرات



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج الإحصائي SPSS-AMOS-v24

5. خاتمة

تُعدّ المرونة التنظيمية مفهوماً متعدد الجوانب يشمل الأبعاد الهيكلية والموارد والمعرفية، وتُقدّم فوائد عديدة، منها زيادة القدرة التنافسية والإبتكار والمرونة، إلّا أنّها تُشكّل أيضاً تحديات تتعلق بمقاومة التغيير والتكلفة والحاجة إلى الموازنة بين المرونة والاستقرار، وللنجاح في بيئة الأعمال الديناميكية الحالية، يجب على المؤسسات إعتماد المرونة كأولوية إستراتيجية، وتطبيق تدابير لتنميتها على جميع المستويات، وأما عن القيادة التكيفية تُمثل نقلة نوعية في فهمنا للقيادة وممارستها، فمن خلال التركيز على التغيير المنهجي، وتمكين الآخرين، وتقبّل حالة عدم اليقين، يُمكن القادة التكيفيون المؤسسات والمجتمعات من النجاح في بيئات متزايدة التعقيد، وبينما يُشكّل تطبيق القيادة التكيفية تحديات كبيرة، فإن قدرتها على إحداث تأثير تحويلي تجعلها إطاراً قيماً لمعالجة قضايا عصرنا المُلحّة. وكما تعمل على تجاوز الغموض وتعزيز المرونة في مواجهة الشدائد، كما أحدث الذكاء العاطفي ثورةً في فهمنا للإمكانات البشرية وديناميكيات العلاقات الشخصية، منذ نشأته كمفهوم نظري وحتى مكانته الحالية كركيزة أساسية في التطوير الشخصي والمهني، أما عن الإقتراحات للمؤسسة "أمودا" وجب عليها تعزيز الارتجال التنظيمي لتحسين المرونة بشكل مباشر وغير مباشر والإستثمار في برامج تطوير القيادة التكيفية لدورها الوسيط الفعّال، ودمج تدريبات الذكاء العاطفي مع مبادرات القيادة لتعزيز الأثر على المرونة.

6. قائمة المصادر والمراجع

- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Harvard University Press.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Andrew , H. B., & Beth , B. A. (2006). When Collections of Creatives Become Creative Collectives: A Field Study of Problem Solving at Work. *Organization Science*, 17(04), 484-496. DOI: 10.1287/orsc.1060.0200.
- Andrew , Hargadon B; Beth , Bechky A. (2006). When collections of creatives become creative collectives: A field study of problem solving at work. *Organization Science*, 17(04), 484-500. DOI: 10.1287/orsc.1060.0200.
- Bar-On, R. (2005). The Bar-On model of emotional-social intelligence. In P. Fernández-Berrocal and N. Extremera (Guest Editors), Special Issue on Emotional Intelligence. *Psicothema*, 17(01), 3-6.
- Brackett, M. A., & et al. (2011). Enhancing academic performance and social-emotional competence with the RULER approach to social and emotional learning. *Learning and Individual Differences*, 22(02), 278–287. DOI: 10.1016/j.lindif.2010.10.002.
- Brynjolfsson, E., & et al. (2020). COVID-19 and remote work: An early look at US data. *National Bureau of Economic Research*(27344), 2-4. <https://doi.org/10.3386/w27344>.
- Crossan, M., & et al. (2002). Time and Organizational Improvisation. *Academy of Management Review*, 30(01), 3-7. DOI: 10.2139/ssrn.881839.
- Danilo , B., & et al. (2023). Strategic flexibility and growth of small and medium-sized enterprises: a study of enablers and barriers. *Management Decision*, 4-5. DOI: 10.1108/MD-05-2022-0577.
- Dusya , V., & Mary , C. (2005). Improvisation and Innovative Performance in Teams. *Organization Science*, 16(03), 203-220. DOI: 10.1287/orsc.1050.0126.
- Dusya , Vera; Mary , Crossan. (2005). Improvisation and innovative performance in teams. *Organization Science*, 16(03), 203-220. DOI: 10.1287/orsc.1050.0126.
- Goleman , D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Heifetz, Ronald A. (2009). The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world. *Harvard Business Review Press*, 30.
- Ken , K., & Miguel, C. P.-e. (2001). Minimal structures: From jazz improvisation to product innovation. *Organization Studies*, 22(05), 733-764. DOI: 10.1177/0170840601225001.
- Krumhuber, E. G. (2017). Understanding and Developing Emotional Intelligence. In S. Olivier , *Knowledge Solutions Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance* (pp. 329–339. DOI: 10.1007/978-981-10-0983-9_37). Springer.
- Mark , G. (2009). Immunity to change: how to overcome it and unlock the potential in yourself and your organization. *International Journal of Integrated Care*, 09(04), 2-4. DOI: 10.5334/ijic.503.
- Mary, U.-B., & Russ , M. (2009). Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model. *The Leadership Quarterly*, 20(04), 631–650. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.04.007>.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (Vol. 9th ed). Sage Publications.
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, 15(06), 27–48. DOI: 10.1002/per.416.
- Thomas , A., & et al. (2019). Building traits for organizational resilience through balancing organizational structures. *Scandinavian Journal of Management*, 35(01), 36-45. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2019.01.001>.
- Trenton , W. A., & et al. (2017). Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams. *The Academy of Management Annals*, 11(02), 734-737. DOI: 10.5465/annals.2015.0134.

- Volberda , H. W. (1999). Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive. *Corporate Reputation Review*, 02(01), 94-96.
DOI: 10.1093/acprof:oso/9780198295952.001.0001.
- Wenjia , S., & Sebastian , J. (2023). Unlocking the recipe for organizational resilience: A review and future research directions. *European Management Journal*, 41(06), 1086-1105. DOI: 10.1016/j.emj.2023.03.002.

للاستشهاد بهذا المقال وفق طريقة (APA) :

عبيد فريد زكريا. (2025). تأثير الارتجال التنظيمي على المرونة التنظيمية: الدور الوسيط للقيادة التكيفية والذكاء العاطفي. *مجلة الاقتصاد الجديد*. المجلد 16 / العدد 02/2025.