

تأثير المرونة التنظيمية كمتغير وسيط على العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وإدارة الأزمات

دراسة ميدانية على الشركات الصغيرة والمتوسطة خلال أزمة كوفيد-19

الباحث/ صباح محمد عبد الرازق جمعة¹

الملخص:

هدف البحث الحالي إلى الكشف عن العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والمرونة التنظيمية وإدارة الأزمات، وكذلك التعرف على تأثير المرونة التنظيمية كمتغير وسيط على العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وإدارة الأزمات في الشركات الصغيرة والمتوسطة خلال أزمة كوفيد-19، واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة البحث على (300) من المديرين ومتخذي القرار بـ (92) شركة سياحة صغيرة ومتوسطة في محافظة البحيرة، وتمثلت أدوات البحث في مقياس إدارة الأزمات (إعداد/ زهران، 2020)، ومقياس نمط القيادة التحويلية (إعداد/ Pascual et al., 2021)، ومقياس المرونة التنظيمية (إعداد/ Fawzy & Mahrous, 2020)، وتوصلت نتائج البحث إلى وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين نمط القيادة التحويلية وإدارة الأزمات، ووجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين نمط القيادة التحويلية والمرونة التنظيمية، ووجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين المرونة التنظيمية وإدارة الأزمات؛ كما تؤثر المرونة التنظيمية كمتغير وسيط إيجابياً على العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وإدارة الأزمات في شركات السياحة الصغيرة والمتوسطة خلال أزمة كوفيد-19.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمات، نمط القيادة التحويلية، المرونة التنظيمية.

Abstract:

The current research aims at revealing the relationship between transformational leadership style, Organizational Resilience and Crisis Management, As well as identifying the impact of organizational Resilience as a mediating variable on the relationship between transformational leadership style and crisis management in small and medium-sized companies during the Covid-19 crisis, The research relied on the descriptive analytical method. the research sample consisted of (300) manager and decision makers in (92) small and medium-sized tourism companies the governorate of Beheira, The research tools included: Crisis Management scale (prepared by/ Zahran, 2020), Transformational Leadership Style scale (prepared by/ Pascual et al., 2021), and Organizational Resilience scale (prepared by/ Fawzy & Mahrous, 2020). The results of the research concluded that there is a positive statistical relationship between Transformational Leadership Style and Crisis

Management, There is a positive statistical relationship between Transformational Leadership Style and Organizational Resilience. There is also a positive statistical relationship between Organizational Resilience and Crisis Management; Organizational Resilience as a mediating variable positively affects the relationship between transformational leadership style and crisis management in small and medium tourism companies during the Covid-19 crisis.

Keywords: Crisis Management, Transformational Leadership Style, Organizational Resilience.

أولاً: مقدمة البحث:

أدت أزمة كوفيد-19 إلى الاعتراف بأهمية الاستعداد للأزمات والاهتمام بالتدابير المختلفة التي يجب أن تتخذها المنظمات المختلفة، بما في ذلك الشركات والكيانات الحكومية، لمعالجة الأزمة الحالية التي نمر بها وكذلك للاستعداد لها ومنع أو تقليل تأثير أحداث الأزمات المستقبلية بشكل مثالي (Fleming, 2022: 252).

ويعتبر التأهب للأزمات هو حالة استعداد المنظمات للتنبؤ بالظروف الداخلية أو الخارجية ومعالجتها بشكل فعال، وذلك من خلال الوعي والاستعداد للأزمة بشكل استباقي لحدوثها المحتوم، حيث أن التعرض للأزمة في المنظمات التي لا يتوفر لديها الوعي الكافي والاستعداد التام قد يعرض تلك المنظمات إلى ما يسمى بالانكماش التنظيمي، فمن المناسب للمنظمات استخدام أسلوب لإدارة الأزمات الذي يركز على تجنبها للأزمة والسيطرة عليها للاستفادة من الفرص المتاحة (John-Eke & Eke, 2020; Sheaffer & Mano-Negrin, 2003).

على الجانب الآخر أصبحت دراسة المرونة التنظيمية (Organizational resilience) * تحظى بدرجة عالية من الأهمية؛ لأن العالم أصبح أكثر وعياً بعواقب الكوارث والأزمات التي تواجهها المنظمات، فدراسة المرونة تكتسب أهمية كبيرة بسبب سرعة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية وكذلك الاجتماعية ونظراً لسرعة هذه التغيرات، يعتبر البقاء الآن جانباً مهماً من جوانب الأعمال التجارية لذلك تُعدّ المرونة ذات أهمية كبيرة لتحقيق هذا البقاء (Ruiz-Martin, López-Paredes & Wainer, 2018).

ويمكن للقيادة التحويلية أن تقود المنظمة نحو مستقبل أفضل من خلال تشجيع أعضاء المنظمة على التعبير عن أفكارهم حول كيفية التعامل مع الأزمة والعمل بشكل تعاوني، وبالتالي يمكن للقادة التحويليين استخدام المرونة التنظيمية من خلال تحديد رؤية مشتركة للتعامل مع الاضطرابات أو الأزمات المستقبلية التي تلهم الجهات المختصة العمل من أجل تحقيق الأهداف المرجوة بطريقة فعّالة. وبالتالي، ينخرط القادة التحويليون في بذل الجهد والتركيز لإنشاء منظمات مرنة قبل وقوع الأزمة (Valero, Jung & Andrew, 2015).

ثانياً: مشكلة البحث:

يجتاز العالم اليوم مرحلة انتقالية بالغة الأهمية تفرضها متغيرات القرن الحادي والعشرين وسط تحولات دولية وسياسية واقتصادية والتي انعكست على المنظمات وأدائها فمع تزايد عدد الأزمات التنظيمية التي تواجهها المنظمات اليوم في العالم بصفة عامة وفي مصر بصفة خاصة تزايد دور وأهمية المرونة التنظيمية؛

* (*) يستخدم الباحثون في مجال علم النفس مصطلح (resilience) باسم الصمود، ولكن الباحثة تؤثر استخدامه باسم المرونة بما يتماشى مع أدبيات المجال.

حيث تواجه المنظمات العامة والخاصة تحديات تتعلق بكفاءة الأداء والتطوير المستمر والقدرة على مواجهة الأزمات للتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية.

ومن الأزمات التي يعيشها العالم مؤخرًا أزمة كوفيد-19 والتي أثرت سلبيًا على العالم بأكمله وكان لها مردودًا سلبيًا على المنظمات بصفة عامة وعلى الشركات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة؛ نظرًا لما ترتب عليها من إصدار قرارات إغلاق للمحلات والسياحة والأسواق وغيرها، حيث أن هذه الأزمة لم تعد مجرد أزمة صحة عالمية، بل أزمة كبيرة لسوق العمل أيضًا، وأزمة اقتصادية لها تأثير ضخم على المجتمعات (دار الخدمات النقابية والعمالية، 2020).

فقد أكدت دراسة Hoang, Nguyen & Nguyen أن الشركات الصغيرة والمتوسطة، وخاصة الشركات الناشئة، أكثر تأثرًا بأزمة كوفيد-19 بسبب عدم استقرارها المالي، والذي انعكس من خلال أداء أسهمها (Hoang, Nguyen & Nguyen, 2022).

وبناءً على ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

1. ما العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وإدارة الأزمات في الشركات الصغيرة والمتوسطة خلال أزمة كوفيد-19؟
2. ما العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والمرونة التنظيمية في الشركات الصغيرة والمتوسطة خلال أزمة كوفيد-19؟
3. ما العلاقة بين المرونة التنظيمية وإدارة الأزمات في الشركات الصغيرة والمتوسطة خلال أزمة كوفيد-19؟
4. ما تأثير المرونة التنظيمية كمتغير وسيط على العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وإدارة الأزمات في الشركات الصغيرة والمتوسطة خلال أزمة كوفيد-19؟

ثالثًا: أهداف البحث:

بناءً على التساؤلات البحثية السالف ذكرها فإن البحث الحالي يهدف إلى:

1. الكشف عن العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وإدارة الأزمات في الشركات الصغيرة والمتوسطة خلال أزمة كوفيد-19.
2. الكشف عن العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والمرونة التنظيمية في الشركات الصغيرة والمتوسطة خلال أزمة كوفيد-19.
3. الكشف عن العلاقة بين المرونة التنظيمية وإدارة الأزمات في الشركات الصغيرة والمتوسطة خلال أزمة كوفيد-19.
4. معرفة تأثير المرونة التنظيمية كمتغير وسيط على العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وإدارة الأزمات في الشركات الصغيرة والمتوسطة خلال أزمة كوفيد-19.

رابعًا: أهمية البحث:

- الأهمية العلمية:

أ- ندرة الأبحاث التي أجريت حول المرونة التنظيمية في الدول العربية -في حدود اطلاع الباحثة- وبالتالي فهو إضافة للمكتبة العربية.

ب- من المأمول أن يسهم هذا البحث في توجيه أنظار الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال المهم؛ من حيث استفادتهم من نتائجه وتوصياته في إجراء دراسات أعمق بناءً على نتائج هذا البحث.

2- الأهمية التطبيقية:

- أ- اهتمام البحث بالشركات الصغيرة والمتوسطة؛ لكونها أكثر عرضة للتأثر بأزمة كوفيد-19؛ حيث تُعدُّ الشركات الصغيرة والمتوسطة من القطاعات المهمة في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية وريادة الأعمال في ظل ما يشهده العالم من بيئة شديدة التغير والتعقيد.
- ب- يستند البحث الحالي أهميته من دوره في مساعدة الشركات الصغيرة والمتوسطة في البحث عن طرق تساعد على الصمود في بيئة الأعمال الحالية خلال أزمة كوفيد-19.
- ج- يساعد البحث الحالي على زيادة وعي المديرين ومتخذي القرار وأصحاب المصالح في الشركات الصغيرة والمتوسطة بأهمية نمط القيادة التحويلية، وكذلك تبني المرونة التنظيمية كنهج جديد يساعد على إدارة الأزمات بشكل فعال؛ مما يُمكن هذه الشركات من الاستمرارية والبقاء.

الإطار النظري:

أولاً: إدارة الأزمات crisis management:

1- مفهوم إدارة الأزمات:

تعرف إدارة الأزمات التنظيمية بأنها "طريقة ممنهجة من قبل أعضاء المنظمة مع أصحاب المصلحة الخارجيين لتجنب الأزمات أو لإدارة تلك التي تحدث بشكل فعال" (Boin, 2008: 9). كما تعرف أيضاً على "أنها مجموعة من الوظائف أو العمليات التي تهدف إلى تحديد وتوقع حالات الأزمات المحتملة وإنشاء وسائل خاصة من شأنها أن تمكن المنظمة من منع حدوث أزمة أو التعامل معها والتغلب عليها بأقل قدر من الخسائر وأسرع عودة ممكنة إلى الحالة الطبيعية" (Milašinović & Kešetović, 2008). كما تعرف على "أنها علم استخدام الأدوات العلمية والعملية للتعامل مع الأزمة بمراحلها المختلفة (مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة حدوث الأزمة، مرحلة ما بعد الأزمة) لمعالجتها والسيطرة عليها أو تخفيف من حدتها سعياً لتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها" (العدوان، 2013: 91). يمكننا أيضاً تعريف إدارة الأزمات على "أنها خطة مدروسة من قبل المنظمة لتقليل الأزمة أو إدارتها أو تجنبها عند ظهورها" (John-Eke & Eke, 2020).

2- مراحل إدارة الأزمات:

- لمعظم الأزمات مراحل أساسية تتفاقم أحداثها، حيث تنقسم دورة حياة الأزمة في علاقتها بالمنظمة إلى المراحل الآتية التي يمكن من خلالها إدارة الأزمة:
- أ- **مرحلة ما قبل الأزمة:** تركز هذه المرحلة على الوقاية والاستعداد، وتشمل الوقاية إيجاد طرق لتقليل المخاطر التي قد تؤدي إلى الأزمة، وفي الوقت نفسه تشمل الاستعدادات وضع خطة لإدارة الأزمات واختيار أعضاء فريق إدارة الأزمات، وتدريب أعضاء الفريق على التكيف مع الأزمات المستقبلية.
 - ب- **مرحلة حدوث الأزمة:** تبدأ هذه المرحلة مع إشارات الإنذار أو علامات التحذير، حيث تظهر الأزمة وتعمل الإدارة على التنبؤ والاستنتاج والتحليل للتعامل مع الأزمة ذات الصلة.
 - ج- **مرحلة ما بعد الأزمة:** وهي المرحلة الأخيرة عندما يتم حل الأزمة وتقييمها، والتي تقوم على أساس معالجة الآثار السلبية الناتجة والاستفادة منها مستقبلاً، كما يمكن للشركة أو المنظمة العودة إلى العمل كما كان من

قبل، وكذلك تقييم فعالية استراتيجيات التعامل مع الأزمات وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير قدرات أفضل لإدارة الأزمات (Crise & Behary, 2021).

3- أهداف إدارة الأزمات:

تتمثل أهداف إدارة الأزمات في ثلاثة أهداف رئيسية للتعامل مع الأزمة كالآتي:

- أ- التعرف على الأزمة والقوى الصانعة والمؤيدة لها.
- ب- مساعدة المنظمات على تجنب الأزمات وتخفيف آثارها والسعي إلى الاستفادة من نتائجها.
- ج- إدارة الأزمة التي حدثت بشكل أكثر فعالية، ولتحقيق هذا الهدف، يجب على كبار المسؤولين التنفيذيين في المنظمة أن يؤيدوا ويشاركوا بنشاط في جهود إدارة الأزمات حتى قبل ظهور إشارات لأزمة قادمة (Aljuhmani & Emeagwali, 2017).

4- العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات:

- تتطلب إدارة الأزمات المعرفة الاجتماعية والقانونية والاتصالية الحاسمة للبحث عن حلول ممكنة، وفيما يلي بعض العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات:
- أ- تشكل العوامل النفسية عنصرًا مهمًا للفرد المسؤول عن إدارة الأزمات، مثل: ضبط النفس، والثقة بالنفس، والهدوء، فهذه هي بعض الصفات الذهنية التي تشد الحاجة إليها، حيث تتطلب عملية إدارة الأزمات الصبر والحكمة والتفكير السليم في التخطيط لإدارة الأزمة وتقديم الحلول المناسبة.
 - ب- قد تتطلب المعرفة الجيدة بالبيئة المحيطة بالمنظمة ضرورة معرفة النظام الثقافي والاجتماعي والسياسي للمجتمع؛ وذلك بسبب تعقيد عملية إدارة الأزمة التي تتطلب قرارات سريعة وحاسمة وتخطيط وتنفيذ خطة إدارة الطوارئ.
 - ج- يجب أن يكون لدى المسؤولين عن إدارة الأزمات معرفة جيدة بطبيعة القوانين واللوائح؛ وذلك لارتباط القوانين والتشريعات بالجوانب الأخلاقية للمجتمع، بحيث يكون المسؤولون عن إدارة الأزمة قادرين على التحكم في نتائجها (Zamoum & Gorpe, 2018: 210).

ثانيًا: نمط القيادة التحويلية Transformational Leadership Style :

1- مفهوم نمط القيادة التحويلية:

تناولت العديد من التعريفات نمط القيادة التحويلية؛ حيث يشير نمط القيادة التحويلية إلى "سلوكيات القادة الذين يحفزون التابعين على الأداء والتعرف على الأهداف والمصالح التنظيمية والذين لديهم القدرة على تحفيز الموظفين بما يتجاوز المستويات المتوقعة من أداء العمل" (Sarros, Cooper & Santora, 2008). كما يعرف نمط القيادة التحويلية بأنه "عملية واعية وأخلاقية وروحية توفر أنماطًا من علاقات القوة المتساوية بين القادة والتابعين لتحقيق هدف جماعي" (Korejan & Shahbazi, 2016). كما يُنظر إلى نمط القيادة التحويلية على أنه "نمط القيادة الذي يساعد على رفع مستوى الإنجاز والتطوير الذاتي، مع تعزيز تطوير المجموعات والمنظمات" (Abazeed, 2018).

2- خصائص نمط القيادة التحويلية:

يمثل نمط القيادة التحويلية أحد المفاهيم الإدارية الحديثة نسبيًا حيث يمتلك مجموعة من الخصائص التي يكون لها دورًا بارزًا في تحقيق الأهداف التنظيمية، حيث يعمل على تغيير الثقافة التنظيمية من خلال تنفيذ أفكار

جديدة، كما يساعد الموظفين على تحقيق الأهداف من خلال المثل العليا والقيم الأخلاقية، وكذلك يحفز التابعين من خلال تشجيعهم على وضع اهتمامات المجموعة أولاً، ويعمل أيضاً على تعزيز الأفكار الإبداعية والمبتكرة لحل المشكلات، ويساعد في القدرة على العمل في المواقف المعقدة (Odumeru & Ogbonna, 2013).

3- أبعاد نمط القيادة التحويلية:

يتضح من خلال اطلاع الباحثين على أدبيات نمط القيادة التحويلية أنه ليس هناك اتفاق جامع حول أبعادها حيث تُعدّ أهم الأبعاد اللازمة لنجاح نمط القيادة التحويلية تتمثل في الآتي:

أ- الكاريزما أو التأثير المثالي: يشير إلى الدرجة التي يتصرف بها القائد بطرق مثيرة للإعجاب، حيث يصبح القادة نموذجاً لأتباعهم من خلال سلوكهم الودود، فهم معجبون بأتباعهم ويحترمونهم ويثقون بهم، ويهتمون باحتياجات أتباعهم أكثر من اهتمامهم باحتياجاتهم الخاصة، ويتجنبون استخدام القوة لتحقيق مصالح شخصية.

ب- التحفيز الإلهامي: يشير إلى الدرجة التي يعبر بها القائد عن رؤية تجذب التابعين وتلهمهم بالتفاؤل بشأن الأهداف المستقبلية.

ج- التحفيز الفكري: يشير إلى قدرة القادة على إعطاء المزيد من التحفيز للموظفين ليكونوا مبتكرين وأن يكونوا مجازفين، حيث يشجع القادة مرؤوسيههم على محاولة خلق الحافز والإبداع من خلال منح الفرص لمرؤوسيههم، فالغرض الرئيس للقائد هنا هو تقديم تدفق حر للأفكار والتخيلات بحيث يحاول أتباعهم ومرؤوسوهم الوصول إلى تقنيات وأساليب جديدة.

د- الاهتمام بالأفراد: يشير إلى الدرجة التي يلبيها القائد لاحتياجات كل فرد من التابعين ويعمل كموجه أو مدرب ويعطي الاحترام والتقدير لمساهمة الفرد في الفريق، وهذا يلبي ويعزز حاجة كل فرد من أعضاء الفريق لتحقيق الذات وبذلك يلهم التابعين لتحقيق المزيد من الإنجاز والنمو (Warrilow, 2012).

هـ- قبول المخاطرة: يتميز هذا البعد بعلاقة التبادل التي يحفز فيها القادة أتباعهم من خلال منحهم مكافآت (أو عقوبات) مقابل جهد التابعين (أو قلة الجهد) (Pascual, Santos, Balaria, Santos, Deminice, Garcia & Galang, 2021).

ثالثاً: المرونة التنظيمية Organizational Resilience:

1- مفهوم المرونة التنظيمية:

تُعدّ المرونة التنظيمية أحد السمات المميزة لمنظمات الأعمال المعاصرة، وقد تعددت التعريفات التي تناولت المرونة التنظيمية؛ حيث عرفت على أنها "القدرة التنظيمية للتعامل مع الشدائد أو الصدمات" (Zhang & Liu, 2012). كما تعرف المرونة التنظيمية بأنها "قدرة المنظمة على توقع التغيير التدريجي والاضطرابات المفاجئة والاستعداد والاستجابة لها والتكيف معها من أجل البقاء والازدهار" (Denyer, 2017: 5). كما تُعرّف المرونة التنظيمية بأنها "القدرة على العودة بسرعة إلى حالة التوازن في حالة وقوع حدث مدمر" (Müceldili, Ertosun & Erdil, 2017). كما عُرفت المرونة التنظيمية بأنها "مجموعة من الخصائص والقدرات القابلة للقياس والتي تسمح للمنظمة بتحمل الاضطرابات المعروفة وغير المعروفة والاستمرار في البقاء على قيد الحياة" (Ruiz Martin, 2018). كما تشير المرونة التنظيمية إلى "قدرة المنظمة على الحفاظ على الوظائف والتعافي بسرعة من الشدائد من خلال توفير الموارد اللازمة والوصول إليها" (Hillmann & Guenther, 2013).

(2021) كما يشير مفهوم المرونة إلى "قدرة المنظمة على العودة إلى حالة مستقرة بعد مواجهة الأزمات" (Rai, Rai& Singh, 2021).

2- أهمية المرونة التنظيمية:

لتحقيق المرونة التنظيمية من الضروري فهم طبيعة المنظمة حتى يتم حشد مواردها باتجاهات جديدة قادرة على الاستجابة السريعة، إذ أن قدرة المنظمة على التأقلم بنجاح مع التغييرات البيئية الداخلية والخارجية يُعدّ من أهم ركائز المرونة التنظيمية (زكي، 2019).
تكمّن أهمية المرونة التنظيمية فيما يلي:

- أ- تساعد في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة التغييرات البيئية والتهديدات والتحديات وإدارتها بكفاءة وفعالية.
- ب- تساعد المنظمة على إدارة التغيير بشكل فعّال، والتكيف بسرعة مع الظروف المتغيرة.
- ج- تساعد في الحفاظ على استمرارية العمل وخاصة في الظروف غير العادية.
- د- تعزز من قدرة المنظمة في الاستجابة بشكل فعّال للأحداث المدمرة الناشئة.
- هـ- تمكّن المنظمة من العودة إلى التوازن في وقت قصير بعد التعرض لحدث مدمر (Müceldili et al., 2017).

ولكي تكون المرونة ذات مغزى من الناحية التشغيلية، يجب دائماً تحديد المرونة من حيث:-

- أسباب نقاط الضعف التي ينبغي أن تعالجها المرونة.
- سياق أو مستوى تطبيق الإجراءات المحددة لتنفيذ المرونة.
- نوع الإجراءات والعمليات المتبعة للتأثير إيجابياً على المرونة (Ziglio, 2017: 7).

3- أبعاد المرونة التنظيمية:

- أ- المتانة (قوة التحمل): تشير إلى قدرة المنظمة على التعامل مع تأثير الحوادث غير المتوقعة، وكذلك تحمل الضغوط الخارجية، وكيفية مواجهة التحديات، مع تواصلها تقديم الخدمات أثناء الأحداث غير المتوقعة.
- ب- وفرة الموارد: تتمثل في قدرة المنظمة على توفير مرافق أخرى عندما لا يمكن استخدام مرافقها الخاصة، وكذلك إعادة تخصيص الموارد واستخدام معدات بديلة عندما لا يمكن استخدام المنظمة لأجهزتها الخاصة، بالإضافة إلى قدرتها على استخدام خيارات بديلة للحفاظ على العمليات أثناء الأحداث غير المتوقعة.
- ج- الحيلة (حسن التصرف): تشير إلى قدرة المنظمة على تحديد أولويات المهام أثناء الأحداث غير المتوقعة، وتوليد الإيرادات من مصادر متعددة، وكذلك حشد الموارد، واستخدام موارد احتياطية كافية للحفاظ على العمليات أثناء الأحداث غير المتوقعة، والقدرة على تحديد المشكلات في الأوقات المضطربة، والحصول على الدعم من المنظمات الأخرى عند الحاجة.
- د- السرعة: تتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف في الوقت المناسب، والتكيف مع الظروف المتغيرة، وكذلك تلبية الأولويات في الوقت المناسب، بالإضافة إلى الاستجابة بسرعة للأحداث التخريبية (Fawzy & Mahrous, 2020).

4- العوامل التي يمكن أن تساهم في المرونة التنظيمية:

- أدرك المديرون أن هناك بعض العوامل الأساسية التي ساهمت في المرونة وهي: -
- أ- تحفيز الموارد البشرية / الموظفين: حيث أشاروا إلى أن هناك تأثير للموارد البشرية بشكل إيجابي في قدرة المنظمة على المرونة؛ وذلك من خلال الدور المرن للموظفين.

ب- سمعة الشركة / الانتماء إلى مجموعة كبيرة / تأثير الشركة الأم: فالشهرة والانتماء إلى مجموعة كبيرة أو حتى تأثير الشركة الأم من شأنه أن يُسهّل المرونة.

ج- وجود إدارة أزمات: تطرق بعض المديرين إلى أهمية وجود إدارة للأزمات بالمنظمات.

د- طبيعة ومجال النشاط / وجود طلب في السوق: حيث وجدوا أن طلب السوق وحجم الشركة تلعب جميعها دوراً في استمرارية الأعمال. ومن ناحية أخرى، لم يتم تحديد المتغيرات التنظيمية مثل عمر الشركة وموقعها على أنها تسهل مرونة المنظمة.

هـ- سمعة المدير: فقد ذكر البعض أن سمعة المدير من العوامل الضرورية الميسرة للمرونة التنظيمية.

و- دور الدولة: حيث يمكن للإجراءات التي تتخذها الدولة مساعدة المنظمة في التغلب على الأزمة (Boutaleb& Filali, 2021).

رابعاً: العلاقة بين متغيرات البحث، وفروض البحث:

تتضح العلاقة بين متغيرات البحث من خلال الدراسات التي ربطت بين هذه المتغيرات وأوضحت العلاقة بينهم، والتي من خلالها يتم صياغة فروض البحث، والوصول إلى نموذج البحث المقترح وهي كالآتي:

1- الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وإدارة الأزمات:

أشارت العديد من الدراسات إلى أن هناك علاقة بين نمط القيادة التحويلية وإدارة الأزمات وأن القائد الذي يمتلك سمات نمط القيادة التحويلية يستطيع إدارة الأزمة بشكل أكثر فعالية، حيث بحثت دراسة **Karaca, (2012)** في أهمية دور نمط القيادة التحويلية في إدارة الأزمات، وتمثلت فرضيات الدراسة في أن نمط القيادة التحويلية له قدرًا كبيرًا في فعالية القائد، وتوصلت النتائج إلى أن التحفيز الفكري أكثر أهمية بكثير من التحفيز الإلهامي والتأثير المثالي للفعالية، وأن الموظفين لديهم مستويات عالية نسبياً من الحافز والحماس الوظيفي والاحترام العام للالتزام قادتهم في منع الضرر والاستجابة له، والأكثر أهمية هو السعي للتحضير للتحديات الجديدة وتشجيع الإبداع والابتكار في تصور سيناريوهات طوارئ جديدة والاستجابة للتحديات بسبب تضافر مجموعات فريدة من العوامل.

كما هدفت دراسة **أبو رمان (2016)** إلى الكشف عن مستوى ممارسة نمط القيادة التحويلية والاستعداد لإدارة الأزمات في شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الأردنية، بالإضافة إلى معرفة أثر ممارسة نمط القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في الاستعداد لإدارة الأزمات في هاتين الشركتين، حيث تم بناء استبانة بغرض جمع البيانات، وقد تحقق لها دلالات صدق وثبات مقبولين، وتكونت عينة الدراسة من (359) عاملاً وعاملةً في شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الأردنية، تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، وقد أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة أبعاد نمط القيادة التحويلية بشكل عام وفي المراحل المختلفة يقع ضمن المستوى المتوسط باستثناء بُعد التأثير المثالي والذي وجد أنه يُمارس بمستوى مرتفع، كما أن مستوى الاستعداد لإدارة الأزمات جاء بمستوى متوسط، كما أظهرت أن ممارسة نمط القيادة التحويلية يمثل ما نسبته (64.1%) من الاستعداد لإدارة الأزمات، وأن أكثر أبعاد نمط القيادة التحويلية تأثيراً في الاستعداد لإدارة الأزمات، هو بُعد التمكين، يليه في التأثير بُعد الاهتمام بالأفراد ثم بُعد التحفيز الفكري.

في حين سعت دراسة **Alkhawani, Bohari& Shamsuddin (2019)** إلى معرفة تأثير نمط القيادة التحويلية على إدارة الأزمات، ودراسة تأثير المدير في استخدامه لنمط القيادة التحويلية في إدارة الأزمات في المنظمات اليمنية، وتم جمع البيانات من 239 مؤسسة خاصة في اليمن، من خلال إجراء الاستبيان الذاتي،

وتم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية في تحليل البيانات، وأشارت النتائج إلى أن نمط القيادة التحويلية له تأثير إيجابي كبير على إدارة الأزمات، كما كشفت النتيجة أيضاً أن القائد الذي لديه خبرة سابقة في الأزمة يكون أكثر قدرة على التعامل مع حالة الأزمة.

وفي دراسة أخرى لنفس فريق الباحثين في نفس العام وعلى نفس العينة، كان الهدف منها هو دراسة التأثير المباشر وغير المباشر لأساليب صنع القرار العقلاني والبدهي على العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وإدارة الأزمات، وكذلك تأثير استراتيجية الاتصال في الأزمات على إدارة الأزمات في المنظمات اليمينية خلال الأزمة، وأشارت نتائجها إلى أن نمط القيادة التحويلية له تأثير إيجابي ومهم في إدارة الأزمات، كما أن استراتيجية الاتصال أثناء الأزمات لها علاقة إيجابية مهمة في إدارة الأزمات خلال مرحلة احتواء الضرر، وأشارت النتائج أيضاً إلى أن أساليب اتخاذ القرار المنطقية والبدئية لها تأثير إيجابي كبير على إدارة الأزمات، علاوة على ذلك، تم إثبات التأثير الوسيط لصنع القرار العقلاني بين نمط القيادة التحويلية وإدارة الأزمات، كما كشفت النتائج أيضاً أن أسلوب صنع القرار البدهي يتوسط بشكل كبير العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وإدارة الأزمات. على وجه الخصوص، فأثبتت الدراسة أن القادة التحويليين لديهم القدرة على نقل حماسهم وقوتهم العالية وتحفيزهم الإلهامي لمروسيهم، مما يؤدي إلى تفاعل أفضل أثناء الأزمة. علاوة على ذلك، فإن أساليب اتخاذ القرار المنطقية والبدئية هي الأنماط الصحيحة أثناء احتواء الضرر وإدارة الأزمات بنجاح، كما تلعب استراتيجية الاتصال أثناء الأزمات، كاستراتيجية استجابة أولى، دوراً أساسياً، خلال مرحلة احتواء الضرر، للحد من عواقب الأزمة.

كما هدفت دراسة المهالوي (2020) إلى التعرف على مدى تطبيق أبعاد نمط القيادة التحويلية بالمؤسسات الصحية وتحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد نمط القيادة التحويلية وإدارة الأزمات، تمت الدراسة على بعض المستشفيات بالخرطوم، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من أطباء وصيادلة وتقنيين مختبرات وأشعة البالغ عددهم 90 وزعت عليهم استمارات استبانة واسترجع منها 62 استمارة صالحة للتحليل كعينة للدراسة واستخدم الباحث معامل الانحدار الخطي البسيط، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط طردي بين أبعاد نمط القيادة التحويلية ومراحل إدارة الأزمات، وذلك من خلال قيمة معامل الارتباط البسيط التي بلغت عند أدنى مستوى لها في المتغيرات (0.632) وأعلى مستوى لها عند (0.721)، ويتميز المدير الطبي بحب التحدي والمنافسة والعمل بروح الفريق وله شخصية قوية ويحترم الآخرين لكي يحترمونه ويتوقع المدير الطبي الأزمات قبلها بوقت كاف ويستعد لها ويعمل على احتوائها بكل الموارد المتاحة.

وأيضاً تطرقت دراسة Santos & Fitriati (2022) إلى استكشاف نمط القيادة التحويلية القادر على التعامل مع أزمة كوفيد-19، وتم تطبيق الدراسة على إحدى القرى في إندونيسيا، وتمت الاستجابة على استبيان كوفيد-19 عبر وسائل التواصل الاجتماعي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المشاكل التي تظهر في قيادة رؤساء القرى في التعامل مع أزمة كوفيد-19 يتمثل في تطبيق أنماط القيادة، ويعتبر نمط القيادة التحويلية لرؤساء القرى في مواجهة أزمة كوفيد-19 مناسباً لتطبيقه على القرى في إندونيسيا. فعلى الرغم من أن الحالة في هذه الدراسة تأخذ مثلاً قرية واحدة فقط إلا أنه يمكن تطبيق القيم الأساسية للأنماط التحويلية في جميع أنحاء إندونيسيا بحيث يُتوقع منع انتقال فيروس كوفيد-19 والتغلب على تأثير أزمة كوفيد-19.

وبناءً على نتائج الدراسات السابقة يمكن اشتقاق الفرض الأول للبحث وهو:

الفرض الأول: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية وإدارة الأزمات في الشركات الصغيرة والمتوسطة خلال أزمة كوفيد-19.

2- الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والمرونة التنظيمية:

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والمرونة التنظيمية حيث

هدفت دراسة (Valero et al., 2015) إلى دراسة تأثير نمط القيادة التحويلية على المرونة التنظيمية، واستخدمت هذه الدراسة تحليل الانحدار الهرمي المتعدد لاختبار العلاقة السببية بين نمط القيادة التحويلية والمرونة التنظيمية من خلال استخدام 112 مشاركًا يعملون في أقسام إدارة الطوارئ بالحكومات المحلية ومراكز الإطفاء والشرطة والمنظمات غير الربحية في المنطقة الاقتصادية الجنوبية الشرقية من كوريا الجنوبية، وأشارت نتائج التحليل إلى أن نمط القيادة التحويلية له تأثير إيجابي ودلالة إحصائية على المرونة التنظيمية، وأشارت النتائج أيضًا إلى أن المسؤولين المنتخبين مثل رؤساء البلديات من المرجح أن يركزوا على بناء المرونة التنظيمية أكثر من المسؤولين المعيّنين وقادة المنظمات غير الربحية.

وتطرق دراسة (Sommer, Howell & Hadley 2016) إلى مقارنة تأثير ثلاثة مناهج مختلفة للقيادة على المرونة أثناء الأزمات من خلال التعرف على التأثير الإيجابي والسلبي، وذلك خلال وجود أزمة تنظيمية في مجال الرعاية الصحية الكندي، وتم جمع بيانات متعددة المستويات من 426 عضوًا في الفريق و52 قائدًا، وأوضحت النتائج أن نمط القيادة التحويلية ارتبط بمستويات أعلى من التأثير الإيجابي ومستويات أقل من التأثير السلبي، والتي بدورها تنبأت بمرونة أعلى بين أعضاء الفريق.

كما تناولت دراسة (Fyneface, Ukoha & Alagah 2018) العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والمرونة التنظيمية في شركات الأغذية والمشروبات في بورت هاركورت، واعتمدت الدراسة تصميم البحث شبه التجريبي، وتكون حجم عينة الدراسة من 125 مستجيبًا تم تحديدهم من مجموعة 180 مديرًا ومشرفًا في 6 شركات للأغذية والمشروبات في بورت هاركورت حيث تم توزيع 125 نسخة من الاستبيان وتم استرداد 110 نسخة منها، وكشفت النتائج عن علاقة إيجابية ومهمة بين نمط القيادة التحويلية والمرونة التنظيمية في شركات الأغذية والمشروبات في بورت هاركورت، ومن ثم؛ توصلت الدراسة إلى أن نمط القيادة التحويلية يؤثر على المرونة التنظيمية في شركات الأغذية والمشروبات في بورت هاركورت، وأوصت بأن تقوم الإدارة بتطوير أسلوب القيادة الذي سيعزز مستوى المرونة التنظيمية في شركات الأغذية والمشروبات في بورت هاركورت.

كما استهدفت دراسة (Thomas 2019) إلى تعزيز فهم ديناميكيات وطبيعة مرونة المنظمات غير الحكومية، حيث تدرس بشكل تجريبي تأثير العوامل بما في ذلك نمط القيادة التحويلية الذي يعزز التعلم التنظيمي، والتطوير الإداري، والتدريب على الأخلاقيات، ورأس المال الاجتماعي وعدم الاستقرار السياسي كعامل خارجي على مرونة المنظمات غير الحكومية، وقد تم جمع البيانات من عينة من 200 موظف على المستوى الإداري يعملون في المنظمات غير الحكومية في عمان، وتوصلت النتائج إلى أن نمط القيادة التحويلية له تأثير إيجابي كبير على المرونة التنظيمية.

وبحثت دراسة (Odeh, Obeidat, Jaradat & Alshurideh 2021) في تأثير أسلوب القيادة التحويلية من خلال التأثير الوسيط للثقافة التكيفية على المرونة التنظيمية، واستخدمت هذه الدراسة استبيانًا عبر الإنترنت لعينة عشوائية من شركات الخدمات في دبي، وتم تلقي 379 ردًا صالحًا للاستخدام، وتم إجراء تحليل

الانحدار لاختبار الفرضيات، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن القيادة التحويلية مرتبطة بشكل إيجابي بكل من الثقافة التكيفية ومرونة الشركة وتؤثر عليها بشكل كبير، كما يؤثر الدور الوسيط للثقافة التكيفية جزئيًا في تأثير القيادة التحويلية على المرونة التنظيمية.

وبناءً على نتائج الدراسات السابقة يمكن اشتقاق الفرض الثاني للبحث وهو:

الفرض الثاني: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية والمرونة التنظيمية في الشركات الصغيرة والمتوسطة خلال أزمة كوفيد-19.

3- الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين المرونة التنظيمية وإدارة الأزمات:

أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى أن هناك علاقة بين المرونة التنظيمية وإدارة الأزمات؛ فالمنظمات التي تمتلك المرونة التنظيمية تستطيع مواجهة الأزمات والتغلب عليها وإدارتها بشكل أكثر فعالية حيث قدمت دراسة (Sahebjamnia, Torabi & Mansouri (2018 نموذجًا متكاملًا لاستمرارية الأعمال والتخطيط للتعافي من الأزمات من خلال المرونة التنظيمية التي يمكنها أن تواجه العديد من الحالات التخريبية، والتي قد تحدث في وقت واحد أو بالتتابع، وتم إجراء دراسة حالة في شركة تصنيع أثاث لإثبات أداء وإمكانية تطبيق النموذج المقترح، وأظهرت نتائج دراسة الحالة أن النموذج المقترح يمكن أن يلعب دورًا إيجابيًا في تحسين المرونة التنظيمية، بالإضافة إلى ذلك، يوضح النموذج المقترح التفاعل بين المرونة التنظيمية والموارد المطلوبة، لا سيما فيما يتعلق بالميزانية الإجمالية والموارد الخارجية، وهو أمر ضروري لتطوير استراتيجيات الاستمرارية والتعافي من الأزمات.

كما اهتمت دراسة (Channa, Shah & Ghumro (2019 بالتعرف على العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وإدارة الأزمات من خلال الدور الوسيط للمرونة التنظيمية، وتم جمع البيانات من 176 من مديري الموارد البشرية لشركات النسيج في باكستان من خلال طريقة المسح، وأظهرت النتائج أن إدارة الموارد البشرية مرتبطة بشكل إيجابي بإدارة الأزمات من خلال التأثير الوسيط للمرونة التنظيمية بشكل عام، كما كشفت النتائج أيضًا أن المرونة التنظيمية تلعب دورًا رئيسًا في تسهيل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأزمات.

وحاولت دراسة (Cowling, Brown & Rocha (2020 تحديد أنواع الشركات التي زادت من حيازاتها النقدية في الفترة التي سبقت أزمة كوفيد-19 كمؤشر على أنواع الشركات الصغيرة والمتوسطة الأكثر تعرضًا للخطر إذا امتد الإغلاق لفترة طويلة من الزمن، ووجدت أن 39 ٪ فقط من الشركات كانت تعزز أرصدها النقدية مما يشير إلى أن 61 ٪ من الشركات معرضة لخطر نفاد النقد، بما في ذلك 8.6 ٪ التي لم يكن لديها أرباح محتجزة على الإطلاق، فالشركات الصغيرة في كلتا الحالتين معرضة لخطر متزايد، وتوضح أن الادخار الوقائي للشركات الصغيرة والمتوسطة أمرًا بالغ الأهمية لتعزيز المرونة عند حدوث أزمات.

وتطرقَت دراسة (El Dessouky & Al-Ghareeb (2020 إلى معرفة تأثير أزمة كوفيد-19 على المنظمات، وأشارت إلى أن هذه الأزمة لا تُقِيم مرونة المنظمة فحسب، بل تُقِيم أيضًا قدرتها على اتباع استراتيجية جيدة تمكّنها من التكيف مع هذه الأحداث الطارئة، وأن هذا الوضع يخلق بيئة من عدم اليقين للقوى العاملة لديهم ويولد تهديدات فورية لأدائهم واستدامتهم، لذلك يتخذ قادة المنظمات إجراءات استراتيجية لمواجهة هذه الظروف الحرجة بفعالية من خلال تجديد استراتيجيات الموارد البشرية الخاصة بهم، ولذلك حاولت هذه الدراسة مراجعة شاملة للأدبيات لإجراء تحليل نقدي للرؤى والتحديات والآثار المترتبة على إدارة الموارد

البشرية خلال أزمة كوفيد-19، وأظهرت النتائج أن المنظمات المرنة يمكنها دعم القوى العاملة بشكل أفضل للتعامل مع بيئة العمل المتغيرة حديثاً، ويجب على صانعي القرار اعتماد نهج المرونة التنظيمية من أجل تحقيق أداء متميز في بيئة ديناميكية.

وسعت دراسة **Alshayhan & Yusuf Prof (2021)** إلى معرفة المهارات والكفاءات التي يحتاجها قادة إدارة الأزمات والقدرة على المرونة للنجاح في التعامل مع حالات الأزمات والكوارث اليوم وفي عالم ما بعد كوفيد-19، استخدمت الدراسة تصميم دراسة الحالة من خلال المقابلات كأداة لاكتساب فهم عميق لمجموعة المهارات والكفاءات المهمة التي حددها متخصصو إدارة الأزمات والمرونة، وطبقت هذه الدراسة على عينات من قادة إدارة الأزمات والمتخصصين في المرونة من منطقة وسط المحيط الأطلسي، حيث شملت العينة المتخصصين في إدارة الأزمات والمرونة على مستوى المدير أو مساعد المدير (أو ما يعادله)، الذين يمثلون الوكالات الحكومية والإقليمية والمحلية والوظائف ذات الصلة في القطاعين الخاص وغير الربحي، وتوصلت النتائج إلى أنه على المدى الطويل، تدعم المرونة إدارة الأزمات من خلال القدرة على التكيف؛ لتقليل المخاطر وتعزيز القدرة على التعافي.

كما هدفت دراسة **Boutaleb & Filali (2021)** إلى تسليط الضوء على الآليات التي تدعم قدرة المرونة التنظيمية للحفاظ على بقاء الأعمال، وتم جمع البيانات من خلال المقابلات التي أجريت عبر الهاتف من الشركات المغربية التي حافظت على نشاطها خلال فترة الاحتواء، بسبب أزمة كوفيد-19 وقد تم جمع هذه البيانات من قطاعات مختلفة مثل الصناعات الغذائية، والتعليم، والاستشارات، وتوصلت النتائج إلى أن أزمة كوفيد-19 غيرت ممارسات المنظمات وعملها، وأنه من الضروري تطوير قدر معين من المرونة حتى تستطيع المنظمات أن تواجه الأزمات، حتى تضمن بقاءها.

وأيضاً هدفت دراسة **Gečienė (2021)** إلى التعرف على أهمية المرونة التنظيمية في مواجهة أزمة كوفيد-19، والكشف عن أهم الحلول الإدارية للتغييرات الإيجابية في المنظمة، وكذلك تحديد التحديات الرئيسية التي تواجه المنظمة أثناء الأزمة، وتم استخدام استبانة المسح والتحليل الإحصائي الوصفي، حيث تم إرسال رابط الاستبيان إلى 120 مُرسلاً -عبر البريد الإلكتروني على الإنترنت-، تم إرجاع 63 استبياناً مكتملاً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى تحديد المشكلات الرئيسية التي تنشأ في إدارة المنظمة أثناء الأزمات، والعمل على اتخاذ إجراءات لحل تلك المشكلات، وأيضاً كشف وتحليل المؤلفات العلمية عن عواقب أزمة كوفيد-19، وكذلك أشارت نتائج الدراسة إلى أهمية المرونة التنظيمية في المنظمة أثناء الأزمات.

كما حاولت دراسة **de Oliveira Mota, Bueno, Gonella, Ganga, Godinho Filho & Latan (2022)** تقييم آثار أزمة كوفيد-19 على أداء الشركات الناشئة والدور الذي تلعبه المرونة التنظيمية أثناء الأزمات، وتكونت عينة الدراسة من (94) شركة ناشئة مقرها البرازيل، وأظهرت النتائج أنه على الرغم من تأثر أداء الشركات الناشئة بأزمة كوفيد-19، فإن الإجراءات التي اتخذتها تلك الشركات من خلال تبني المرونة التنظيمية خففت من تأثير هذه الأزمة، وساعدت أيضاً هذه النتائج في معرفة التحديات المستقبلية التي ستواجهها هذه المنظمات في فترة ما بعد الأزمة.

وبناءً على نتائج الدراسات السابقة يمكن اشتقاق الفرض الثالث للبحث وهو:

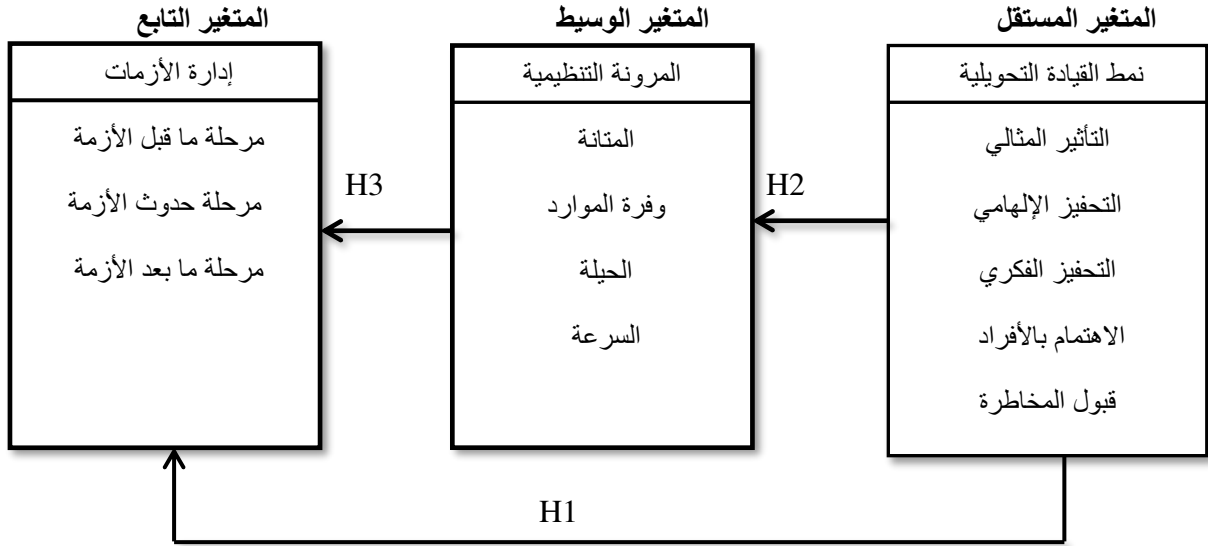
الفرض الثالث: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية وإدارة الأزمات في الشركات الصغيرة والمتوسطة خلال أزمة كوفيد-19.

كما يتم اشتقاق الفرض الرابع للبحث على النحو الآتي:

الفرض الرابع: تؤثر المرونة التنظيمية كمتغير وسيط إيجابيًا على العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وإدارة الأزمات في الشركات الصغيرة والمتوسطة خلال أزمة كوفيد-19.

وفيما يلي نموذج البحث المقترح الذي يعكس فروض البحث والتأثير المباشر وغير المباشر بين

متغيرات البحث:



المصدر: (إعداد الباحثة). شكل (1) نموذج البحث المقترح

حدود ونطاق البحث:

1- الحدود البشرية:

أ-مجتمع البحث: يتمثل مجتمع البحث في المديرين ومتخذي القرار في شركات السياحة الصغيرة والمتوسطة في محافظة البحيرة خلال أزمة كوفيد-19، المعنيين بإدارة وقيادة واتخاذ القرارات داخل الشركات، وكان عددهم (353) شركة تنطبق عليهم شروط الفئة المستهدفة من البحث في نطاق الحيز الجغرافي الذي طبقت عليه الباحثة دراستها. وقد تم اختيار قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة لتطبيق هذا البحث؛ نظرًا لأن هذه الشركات الأكثر تضررًا من أزمة كوفيد-19 وذلك بسبب:-

- افتقار الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى الموارد المالية لتجاوز الأزمة.
- سلاسل التوريد والعمليات غير مرنة؛ حيث لا تمتلك الشركات الصغيرة والمتوسطة الموارد التي تمتلكها الشركات الكبيرة في المجالات الوظيفية الأساسية لإدارة الضغوط التجارية والاستجابة لتلك الأزمة.
- تراجع الطلب وتحديات السيولة.
- قدرات الدعم المقيدة والإجراءات الإدارية المعقدة.

ب- **عينة البحث:** تكونت من (300) من المديرين ومتخذي القرار ب (92) شركة سياحة صغيرة ومتوسطة في محافظة البحيرة، تراوحت سنوات خبرتهم ما بين (أقل من 5 سنوات إلى أكثر من (15) عام)، وتراوحت مؤهلاتهم العلمية ما بين البكالوريوس والدكتوراه.

2- **الحدود المكانية:** اقتصر البحث الحالي على بعض شركات السياحة الصغيرة والمتوسطة في محافظة البحيرة، وسيتم الاقتصار على هذه المحافظة؛ ليسهل على الباحثة جمع البيانات؛ نظرًا لصعوبة الظروف التي تمر بها البلاد وما يترتب عليها من صعوبة الانتقال من مكان لآخر.

3- **الحدود الزمانية:** ستغطي فترة جمع البيانات الفترة من شهر يونيو حتى شهر نوفمبر عام 2021 م .

4- **منهج البحث:** يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لموضوع البحث؛ والذي يتضمن مسحًا للدراسات والأدبيات السابقة لبناء الإطار النظري للبحث، والبحث الميداني من خلال القيام بجمع البيانات والمعلومات الملائمة لتحقيق أهداف البحث من خلال قائمة استقصاء ستقوم الباحثة بإعدادها.

5- الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

أ- الإحصاء الوصفي المتمثل في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

ب- أسلوب معامل ارتباط ألفا كرونباخ.

ج- معامل ارتباط بيرسون.

د- أسلوب تحليل الانحدار.

أنواع البيانات ومصادر الحصول عليها:

اعتمد هذا البحث على مصدرين أساسيين للمعلومات:

أولاً: المعلومات الثانوية:

تمثلت في البيانات التي سبق نشرها، وقد اعتمدت الباحثة في عرض الإطار النظري للدراسة على مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، والبحث والاطلاع في مواقع الإنترنت المختلفة.

ثانياً: البيانات الأولية:

اعتمدت الباحثة على جمع البيانات الأولية من المديرين ومتخذي القرار في شركات السياحة الصغيرة والمتوسطة في محافظة البحيرة، عن طريق قائمة الاستقصاء لمعالجة الجانب التحليلي لموضوع البحث.

متغيرات البحث والمقاييس:

يهدف البحث الحالي إلى الكشف عن العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وإدارة الأزمات، والعلاقة بين نمط القيادة التحويلية والمرونة التنظيمية، وكذلك العلاقة بين المرونة التنظيمية وإدارة الأزمات، ومعرفة تأثير المرونة التنظيمية كمتغير وسيط على العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وإدارة الأزمات في الشركات الصغيرة والمتوسطة خلال أزمة كوفيد-19.

تمثلت متغيرات البحث في نمط القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاهتمام بالأفراد، قبول المخاطرة) كمتغير مستقل، والمرونة التنظيمية (المتانة، وفرة الموارد، الحيلة، السرعة)

كمتغير وسيط، وإدارة الأزمات (مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة حدوث الأزمة، مرحلة ما بعد الأزمة) كمتغير تابع.

وفيما يتعلق بالمقاييس المستخدمة لقياس متغيرات البحث، فقد تم الاعتماد على المتغيرات الآتية:-

أ- مقياس إدارة الأزمات:

تم قياس إدارة الأزمات بمقياس زهران (2020) والذي يحتوي على ثلاثة أبعاد هي (مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة حدوث الأزمة، مرحلة ما بعد الأزمة)، وصمم هذا المقياس على تدرج ليكرت الخماسي (أبدًا، نادرًا، أحيانًا، غالبًا، دائمًا).

ب- مقياس نمط القيادة التحويلية:

تم قياس نمط القيادة التحويلية بمقياس Pascual et al., (2021) والذي يحتوي على خمسة أبعاد هي (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاهتمام بالأفراد، قبول المخاطرة)، وصمم هذا المقياس على تدرج ليكرت الخماسي (أبدًا، نادرًا، أحيانًا، غالبًا، دائمًا).

ج- مقياس المرونة التنظيمية:

تم قياس المرونة التنظيمية بمقياس Fawzy & Mahrous (2020) والذي يحتوي على أربعة أبعاد هي (المتانة، وفرة الموارد، الحيلة، السرعة)، وصمم هذا المقياس على تدرج ليكرت الخماسي (أبدًا، نادرًا، أحيانًا، غالبًا، دائمًا).

عينة البحث:

تم الاعتماد على العينة بالطريقة العشوائية والتي تم اشتقاقها من مجتمع البحث ككل، بعد توزيع مقاييس البحث عليهم، وتم جمع الاستثمارات وفرزها، وتحديد الاستثمارات السليمة التي تم الإجابة على جميع عبارات مقاييسها، وكانت هذه الاستثمارات مجمعة من (92) شركة، وهي حوالي (300) مفردة من المديرين ومتخذي القرار، وجدول (1) يوضح الوصف التفصيلي لعينة البحث الأساسية.

جدول (1) الوصف التفصيلي لعينة البحث الأساسية

نوع الشركة	العدد	عدد المفردات	عدد المديرين	عدد متخذي القرار
الشركات الصغيرة	73	123	73	50
الشركات المتوسطة	19	177	103	74
المجموع	92	300	176	124

اختبار الثبات والصدق لمقاييس البحث:

قامت الباحثة بغرض تقليل أخطاء القياس المحتملة، بالاعتماد على بعض المقاييس الإحصائية التي خصصت لهذا الغرض والتي تهدف إلى التحقق من مدى الثبات في المقاييس المستخدمة والتأكد من مصداقية محتوى هذه المقاييس، وذلك قبل إجراء التحليل الإحصائي بالاعتماد على أساليب تحليل المتغيرات المختلفة.

أولاً: تقييم الثبات والصدق للمقاييس المستخدمة في البحث:

قامت الباحثة بالاعتماد على أسلوب الارتباط ألفا كرونباخ، وذلك باعتباره أكثر أساليب الثبات دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين بنود المقياس الخاضع للاختبار؛ وذلك للتأكد من مدى اتساق متغيرات البحث مع بعضها البعض.

ومن المتعارف عليه أن إحصائية الاختبار لا يجب أن تقل عن 0,6، ويوضح جدول (2) معامل ارتباط ألفا كرونباخ لمتغيرات البحث.

جدول (2) معامل ارتباط ألفا كرونباخ لمتغيرات البحث

المتغير	الأبعاد	عدد العبارات	معامل ارتباط ألفا كرونباخ
نمط القيادة التحويلية	التأثير المثالي	3	0,789
	التحفيز الإلهامي	3	0,804
	التحفيز الفكري	3	0,816
	الاهتمام بالأفراد	3	0,824
	قبول المخاطرة	3	0,799
المرونة التنظيمية	المتانة	5	0,816
	وفرة الموارد	4	0,809
	الحيلة	6	0,792
	السرعة	5	0,818
إدارة الأزمات	مرحلة ما قبل الأزمة	14	0,820
	مرحلة حدوث الأزمة	10	0,831
	مرحلة ما بعد الأزمة	7	0,875

المصدر: (نتائج التحليل الإحصائي).

يتضح من جدول (2) أنه لم يتم استبعاد أي عبارات لأنه لم يقل معامل الارتباط ألفا كرونباخ عن 0,6، في أي من أبعاد مقاييس البحث، وقد تراوحت قيمة ألفا كرونباخ ما بين (0,789 - 0,875)، وذلك بنسبة ثقة 95,0%، وهي نسبة ثقة مقبولة من الثبات، وبالتالي تلك النتائج تؤكد صلاحية المتغيرات لمراحل التحليل الآتية.

ثانياً: اختبار الصلاحية والصدق للمقاييس المستخدمة في البحث:

للتأكد من صلاحية المقاييس المستخدمة، قامت الباحثة بالاعتماد على أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي للتوصل لنماذج معينة للقياس والتوصل للأبعاد الحقيقية لكل مجموعة من البيانات الخاضعة للتحليل، وكذلك يتيح الفرصة للتأكد من أن عبارات المقياس تقيس ما أعدت لأجله، وبالتالي زيادة دقة النتائج التي يمكن التوصل إليها، ولكن قبل التعرض لنتائج التحليل العاملي يتم إجراء اختبار (Kmo)، للتأكد من مدى كفاية العينة والذي يجب أن تكون أكبر من (0,50)، ويبين جدول (3) نتائج قيم اختبار Kmo لمقاييس البحث.

جدول (3) نتائج قيم اختبار Kmo لمقاييس البحث

المتغير	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الارتباط
نمط القيادة التحويلية	التأثير المثالي	3	0,567
	التحفيز الإلهامي	3	0,601
	التحفيز الفكري	3	0,516
	الاهتمام بالأفراد	3	0,534
	قبول المخاطرة	3	0,629
المرونة التنظيمية	المتانة	5	0,518
	وفرة الموارد	4	0,538
	الحيلة	6	0,539
	السرعة	5	0,601
إدارة الأزمات	مرحلة ما قبل الأزمة	14	0,519
	مرحلة حدوث الأزمة	10	0,537
	مرحلة ما بعد الأزمة	7	0,552

المصدر: (نتائج التحليل الإحصائي).

يوضح جدول (3) أن قيم أبعاد المقاييس الثلاثة كانت أكبر من (0,5) على اختبار Kmo وهي أكبر من الحد الأدنى المرغوب به وهذا يدل على كفاية العينة ومناسبتها للتحليل العاملي.

نتائج التحليل العاملي لمقاييس البحث:

يوضح جدول (4) نتائج التحليل العاملي لمقاييس نمط القيادة التحويلية المكون من (15) عبارة

جدول (4) قيم تشبعات عبارات مقاييس نمط القيادة التحويلية

رقم العبارة	العامل الأول	رقم العبارة	العامل الثاني	رقم العبارة	العامل الثالث
1	0,752	4	0,678	7	0,592
2	0,705	5	0,432	8	0,752
3	0,702	6	0,654	9	0,764
الجزر الكامن	3,234	الجزر الكامن	3,374	الجزر الكامن	3,674
نسبة التباين	10,78	نسبة التباين	11,246	نسبة التباين	12,246
رقم العبارة	العامل الرابع	رقم العبارة	العامل الخامس	المصدر: (نتائج التحليل الإحصائي).	
10	0,570	13	0,397		
11	0,605	14	0,673		
12	0,756	15	0,534		
الجزر الكامن	3,982	الجزر الكامن	4,243		
نسبة التباين	13,273	نسبة التباين	14,143		

يتضح من جدول (4) أن مقياس نمط القيادة التحويلية يتكون من (5) أبعاد هي (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاهتمام بالأفراد، قبول المخاطرة) يتكون كل بعد من (3) عبارات، وبالتالي يتكون المقياس كله من (15) عبارة.

جدول (5) قيم تشبعت عبارات مقياس المرونة التنظيمية

رقم العبارة	العامل الأول	رقم العبارة	العامل الثاني
16	0,665	21	0,876
17	0,465	22	0,445
18	0,439	23	0,356
19	0,439	24	0,645
20	0,465	-	--
الجذر الكامن	3,231	الجذر الكامن	3,432
نسبة التباين	6,462	نسبة التباين	8,580
رقم العبارة	العامل الثالث	رقم العبارة	العامل الرابع
25	0,533	31	0,891
26	0,643	32	0,456
27	0,754	33	0,702
رقم العبارة	العامل الثالث	رقم العبارة	العامل الرابع
28	0,490	34	0,532
29	0,760	35	0,597
30	0,575	-	-
الجذر الكامن	4,102	الجذر الكامن	3,243
نسبة التباين	6,836	نسبة التباين	6,486

المصدر: (نتائج التحليل الإحصائي).

يتضح من جدول (5) أن مقياس المرونة التنظيمية يتكون من (4) أبعاد هي (المتانة، وفرة الموارد، الحيلة، السرعة) يتكون البعد الأول والرابع من (5) عبارات، بينما يتكون البعد الثاني من (4) عبارات، والبعد الثالث من (6) عبارات، وبالتالي يتكون المقياس كله من (20) عبارة.

جدول (6) قيم تشبعت عبارات مقياس إدارة الأزمات

رقم العبارة	قيم التشبع	رقم العبارة	قيم التشبع	رقم العبارة	قيم التشبع
1- مرحلة ما قبل الأزمة					
36	0,403	41	0,389	46	0,533
37	0,662	42	0,631	47	0,532
38	0,414	43	0,527	48	0,599
39	0,543	44	0,522	49	0,578

-	-	0,679	45	0,427	40
3,908			الجذر الكامن		
27,914			نسبة التباين		
2- مرحلة حدوث الأزمة					
0,562	58	0,404	54	0,556	50
0,732	59	0,652	55	0,783	51
4,109	الجذر الكامن	0,562	56	0,437	52
41,09	نسبة التباين	0,624	57	0,732	53
2- مرحلة ما بعد الأزمة					
0,422	66	0,678	63	0,542	60
4,012	الجذر الكامن	0,465	64	0,564	61
5,860	نسبة التباين	0,682	65	0,662	62

المصدر: (نتائج التحليل الإحصائي).

يتضح من جدول (6) أن مقياس إدارة الأزمات يتكون من (3) أبعاد هي (مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة حدوث الأزمة، مرحلة ما بعد الأزمة) يتكون البعد الأول من (14) عبارة، بينما يتكون البعد الثاني من (10) عبارات، والبعد الثالث من (7) عبارات وبالتالي يتكون المقياس كله من (31) عبارة.

وفي ضوء النتائج السابقة وبعد القيام بالتحليل العاملي تم التوصل إلى أن متغيرات البحث تتمتع بدرجة مقبولة من الثبات والصدق، مما يدل على صحة استخدامها في البحث الحالي.

نتائج البحث وتفسيرها:

1- نتائج اختبار الفرض الأول وتفسيرها:

ينص الفرض الأول على أنه: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية وإدارة الأزمات في الشركات الصغيرة والمتوسطة خلال أزمة كوفيد-19".

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون للكشف عن العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وإدارة الأزمات، وجدول (7) يوضح النتائج التي توصلت إليها الباحثة.

جدول (7) قيم معاملات الارتباط بين درجات نمط القيادة التحويلية وإدارة الأزمات

الدرجة الكلية	مرحلة ما بعد الأزمة	مرحلة حدوث الأزمة	مرحلة ما قبل الأزمة	إدارة الأزمات
التأثير المثالي	**0,957	**0,954	**0,957	
التحفيز الإلهامي	**0,975	**0,958	**0,975	
التحفيز الفكري	**0,968	**0,961	**0,968	

الدرجة الكلية	مرحلة ما بعد الأزمة	مرحلة حدوث الأزمة	مرحلة ما قبل الأزمة	إدارة الأزمات القيادة
**0,985	**0,990	**0,961	**0,990	الاهتمام بالأفراد
**0,984	**0,986	**0,965	**0,986	قبول المخاطرة
**0,994	**0,994	**0,979	**0,994	الدرجة الكلية

**** دالة عند مستوى 0.01 * دالة عند مستوى 0.05**

يتضح من خلال جدول (7) أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيًا بين نمط القيادة التحويلية بأبعاده الفرعية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاهتمام بالأفراد، قبول المخاطرة) والدرجة الكلية، وبين أبعاد إدارة الأزمات (مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة حدوث الأزمة، مرحلة ما بعد الأزمة)، والدرجة الكلية عند مستوى (0,01)، وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرض الأول.

وترى الباحثة أن ذلك قد يرجع إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيًا بين نمط القيادة التحويلية وإدارة الأزمات حيث أنه مع زيادة وتيرة وتعقيد الأزمات التنظيمية أصبحت الشركات في حاجة إلى المزيد من الجهود المخطط لها للتخفيف من أحداث الأزمات والتعلم بسرعة من تلك الأحداث والاستفادة منها مستقبلاً، حيث يلعب القادة التحويليون دورًا كبيرًا خلال أوقات الأزمات فالكفاءات القيادية تحدد نجاح أو فشل جهود إدارة الأزمات؛ فنجاح القيادة هو نجاح شخص ما في التأثير على الآخرين من خلال الرؤية المشتركة بالإضافة إلى التنسيق أو التعاون الجيد بين القادة والمرؤوسين؛ وبالتالي فإن القائد التحويلي لديه القدرة على الوعي الذاتي والإقناع ومهارات العمل الجماعي والقدرة على إدارة العلاقات أثناء إدارة الأزمات، وهو ما اتفق مع نتائج دراسة أبو رمان (2016) والتي أظهرت أن ممارسة نمط القيادة التحويلية يمثل ما نسبته (64.1%) من الاستعداد لإدارة الأزمات، وأن أكثر أبعاد نمط القيادة التحويلية تأثراً في الاستعداد لإدارة الأزمات، هو بُعد التمكين، يليه بُعد الاهتمام بالأفراد ثم بُعد الاستشارة الفكرية.

وتوصلت نتائج دراسة Alkhawlan et al., (2019) إلى أن نمط القيادة التحويلية له تأثير إيجابي كبير على إدارة الأزمات، كما كشفت النتيجة أيضاً أن القائد الذي لديه خبرة سابقة في الأزمة يكون أكثر قدرة على التعامل مع حالة الأزمة، وأظهرت نتائج دراسة Al & Alobaidi (2020) أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية بأبعاده (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاهتمام بالأفراد) على إدارة الأزمات في قطاع الاتصالات الخلوية الأردني.

2- نتائج اختبار الفرض الثاني وتفسيرها:

ينص الفرض الثاني على أنه: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية والمرونة التنظيمية في الشركات الصغيرة والمتوسطة خلال أزمة كوفيد-19".
ولاختبار هذا الفرض تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون للكشف عن العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والمرونة التنظيمية، وجدول (8) يوضح النتائج التي توصلت إليها الباحثة.

جدول (8) قيم معاملات الارتباط بين درجات نمط القيادة التحويلية والمرونة التنظيمية

المرونة القيادة	المتانة	وفرة الموارد	الحيلة	السرعة	الدرجة الكلية
التأثير المثالي	**0,956	**0,961	**0,984	**0,950	**0,971
التحفيز الإلهامي	**0,961	**0,980	**0,985	**0,953	**0,978
التحفيز الفكري	**0,964	**0,954	**0,963	**0,957	**0,969
الاهتمام بالأفراد	**0,964	**0,956	**0,957	**0,957	**0,968
قبول المخاطرة	**0,968	**0,984	**0,977	**0,961	**0,981
الدرجة الكلية	**0,981	**0,986	**0,992	**0,974	**0,992

** دالة عند مستوى 0.01 * دالة عند مستوى 0.05

يتضح من خلال جدول (8) أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين نمط القيادة التحويلية بأبعاده الفرعية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاهتمام بالأفراد، قبول المخاطرة) والدرجة الكلية، وبين أبعاد المرونة التنظيمية (المتانة، وفرة الموارد، الحيلة، السرعة) والدرجة الكلية عند مستوى (0,01)، وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرض الثاني.

وترى الباحثة أن ذلك قد يرجع إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين نمط القيادة التحويلية والمرونة التنظيمية حيث أن ثقافة الشركات الصغيرة والمتوسطة تجعل القيادات بها (المديرين ومتخذي القرار) على دراية بمجريات العمل عن قرب ومستوى أداء الموظفين وتمهد الوسائل المناسبة لتحويل الأفكار القيادية والنظرية إلى وقائع إنتاجية، حيث أن المستويات الإدارية في الشركات الصغيرة والمتوسطة تسمح للمديرين ببناء علاقات وثيقة مع موظفيهم، وهو ما اتفق مع نتائج دراسة **Harland, Harrison, Jones & Reiter (2005)** التي سعت إلى تقييم العلاقة بين سلوكيات القادة ومرونة المرؤوسين، وأظهرت نتائجها أن نمط القيادة التحويلية يرتبط بشكل إيجابي بمرونة المرؤوسين، ودراسة **Valero et al., (2015)** التي أشارت إلى أن نمط القيادة التحويلية له تأثير إيجابي ودلالة إحصائية على المرونة التنظيمية.

كما توصلت نتائج دراسة **Sommer et al., (2016)** إلى أن نمط القيادة التحويلية ارتبط بمستويات أعلى من التأثير الإيجابي ومستويات أقل من التأثير السلبي، والتي بدورها تنبأت بمرونة أعلى بين أعضاء الفريق، كما أظهرت نتائج دراسة **Wang, Li & Li (2017)** أن المرونة ونمط القيادة التحويلية يرتبطان بشكل إيجابي بالمشاركة في العمل كما أن التأثير الإيجابي يتوسط جزئياً في العلاقات بين المرونة ونمط القيادة التحويلية والمشاركة في العمل.

3- نتائج اختبار الفرض الثالث وتفسيرها:

ينص الفرض الثالث على أنه: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية وإدارة الأزمات في الشركات الصغيرة والمتوسطة خلال أزمة كوفيد-19".

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون للكشف عن العلاقة بين المرونة التنظيمية وإدارة الأزمات، وجدول (9) يوضح النتائج التي توصلت إليها الباحثة.

جدول (9) قيم معاملات الارتباط بين درجات المرونة التنظيمية وإدارة الأزمات

المرونة إدارة الأزمات	المتانة	وفرة الموارد	الحيلة	السرعة	الدرجة الكلية
ما قبل الأزمة	**0,977	**0,982	**0,979	**0,970	**0,986
حدوث الأزمة	**0,998	**0,965	**0,969	**0,998	**0,994
ما بعد الأزمة	**0,977	**0,982	**0,979	**0,970	**0,986
الدرجة الكلية	**0,991	**0,982	**0,981	**0,986	**0,995

**** دالة عند مستوى 0.01 * دالة عند مستوى 0.05**

يتضح من خلال جدول (9) أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين أبعاد المرونة التنظيمية (المتانة، وفرة الموارد، الحيلة، السرعة) والدرجة الكلية، وبين أبعاد إدارة الأزمات (مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة حدوث الأزمة، مرحلة ما بعد الأزمة)، والدرجة الكلية عند مستوى (0,01)، وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرض الثالث.

وترى الباحثة أن ذلك قد يرجع إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين المرونة التنظيمية وإدارة الأزمات حيث أن قدرة المنظمة على خلق المرونة، والتأكيد على الإدارة الفعالة للأزمات، تركز بشكل كبير على قدرتها على الاستفادة من الممارسات والأساليب الأساسية ودمجها بنجاح مع إنجازات الموظفين.

فالمرونة التنظيمية عملية تتعلق بوعي المنظمة، وإدارة الأزمة، والقدرة على التكيف في بيئة متغيرة؛ وهذا يتطلب إدارة فعالة قادرة على التعامل مع الأزمات والتهديدات في بيئة غير مستقرة لتحقيق الأهداف التنظيمية؛ لذا فإن المرونة التنظيمية تسمح للمنظمة بالتغلب على عدم الاستقرار والشدائد من أجل الاستفادة من التغيير والازدهار، حيث تساعد المرونة التنظيمية في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية والتهديدات والتحديات وإدارتها بكفاءة وفعالية.

حيث أظهرت نتائج دراسة **Jung (2017)** أن المنظمات التي لديها مرونة تنظيمية يمكن أن تعزز قدرتها على التعافي من أي حدث كارثي من خلال الوصول إلى الموارد والمعلومات المهمة وذلك من خلال الاستعداد الشامل للأزمات مثل الاستجابة والتخطيط للتعافي. وقدمت دراسة **Sahebjamnia et al., (2018)** نموذجاً متكاملًا لاستمرارية الأعمال والتخطيط للتعافي من الأزمات من خلال المرونة التنظيمية الذي يُمكنها من مواجهة العديد من الحالات التخريبية، ولا سيما فيما يتعلق بالميزانية الإجمالية والموارد الخارجية، وهو أمر ضروري لتطوير استراتيجيات الاستمرارية والتعافي من الأزمات.

وتطرق دراسة كل من **Huang, Chen & Nguyen (2020); El Dessouky & Al-**

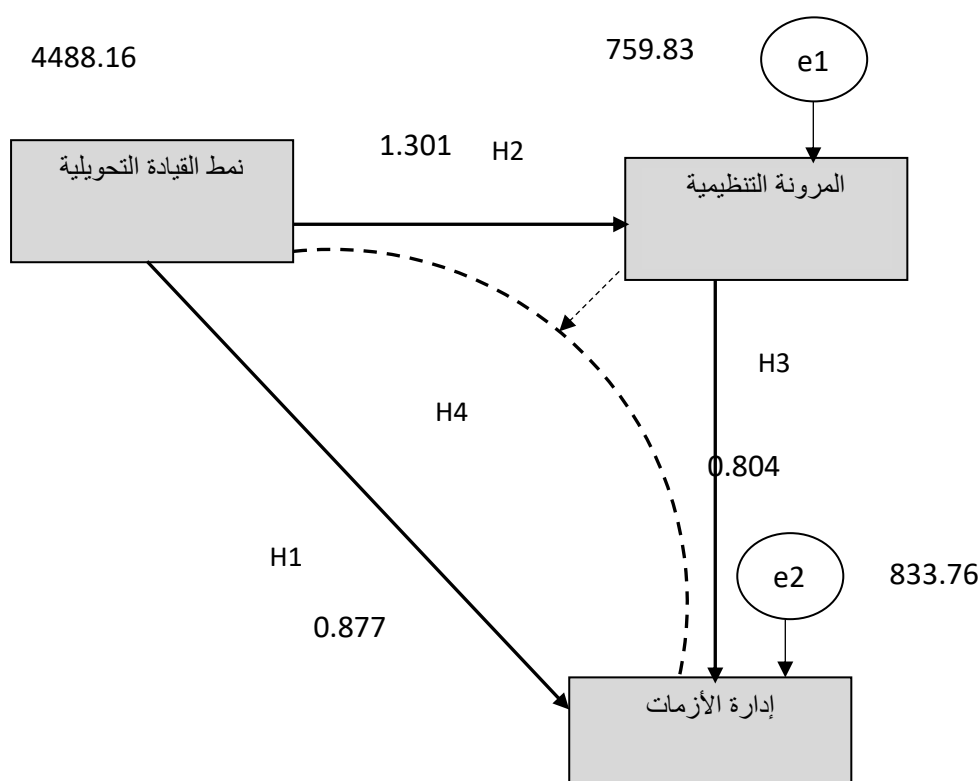
Ghareeb (2020) إلى معرفة تأثير أزمة كوفيد-19 على المنظمات، وأشارت إلى أن هذه الأزمة لا تقمّ مرونة المنظمة فحسب، بل تقمّ أيضاً قدرتها على اتباع استراتيجية جيدة تمكّنها من التكيف مع هذه الأحداث الطارئة وأنه يجب على صانعي القرار اعتماد نهج المرونة التنظيمية من أجل تحقيق أداء متميز في بيئة ديناميكية، وتوصلت نتائج دراسة **de Oliveira Mota et al., (2022)** إلى أنه على الرغم من تأثير أداء الشركات الناشئة بأزمة كوفيد-19، فإن الإجراءات التي اتخذتها تلك الشركات من خلال تبني المرونة التنظيمية

خففت من تأثير هذه الأزمة، وساعدت أيضًا هذه النتائج في معرفة التحديات المستقبلية التي ستواجهها هذه المنظمات في فترة ما بعد الأزمة.

4- نتائج اختبار الفرض الرابع وتفسيرها:

ينص الفرض الرابع على أنه: "تؤثر المرونة التنظيمية كمتغير وسيط إيجابيًا على العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وإدارة الأزمات في الشركات الصغيرة والمتوسطة خلال أزمة كوفيد-19".
وللتحقق من الفرض تم استخدام تحليل المسار (Path analysis) وطريقة الأرجحية العظمى (Maximum likelihood Estimation) لمعرفة تأثير المرونة التنظيمية كمتغير وسيط على العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وإدارة الأزمات في الشركات الصغيرة والمتوسطة خلال أزمة كوفيد-19.

شكل (2) يوضح الشكل الذي توصلت إليه الباحثة:



شكل (2) تحليل العلاقات السببية بين متغيرات البحث

جدول (10) يوضح مؤشرات حسن المطابقة للنموذج المقترح:

جدول (10) مؤشرات حسن المطابقة للنموذج المقترح

مؤشر الملاءمة	قيمة المؤشر	القيمة الدالة على حسن الملاءمة
كا ² (درجات الحرية، الدالة)	0(0,1)	أن تكون غير دالة إحصائيًا
نسبة كا ² (كا ² /دج)	1,384	من صفر إلى 5 والنسبة الأكبر من (2) تمثل مطابقة غير كافية

مؤشر الملاءمة	قيمة المؤشر	القيمة الدالة على حسن الملاءمة
مؤشر حسن المطابقة (GFI)	0,99	من (صفر) إلى (1): القيمة المرتفعة (أي التي تقترب أو تساوي 1 صحيح) تشير إلى مطابقة أفضل للنموذج.
مؤشرات حسن المطابقة المصحح (AGFI)	0,98	
مؤشرات المطابقة النسبي (RFI)	0,99	
مؤشرات المطابقة المقارن (CFI)	1,00	
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	1,00	
جذر متوسط مربع التقريب (RMSEA)	0,03	من (صفر) إلى (0,1): القيمة القريبة من "الصفر" تشير إلى مطابقة جيدة للنموذج

يتضح من جدول (10) أن نموذج تحليل المسار قد حاز على قيم جيدة لمؤشرات حسن المطابقة؛ حيث كانت قيمة كا² غير دالة، ووقعت قيم بقية المؤشرات في المدى المثالي لها، مما يدل على تطابق جيد للبيانات مع النموذج، وقد تم اختيار هذه المؤشرات لأنها أقل اعتماداً على حجم العينة.

جدول (11)

نتائج تحليل المسار الخاص بتأثير نمط القيادة التحويلية على المرونة التنظيمية وإدارة الأزمات في الشركات الصغيرة والمتوسطة خلال أزمة كوفيد-19

المتغير المستقل	المتغير الوسيط (المرونة التنظيمية)	المتغير التابع (إدارة الأزمات)
نمط القيادة التحويلية	التأثير المباشر	1,301
	معامل الارتباط البسيط	0,992
	قيمة ت للتشبعات	**138,950
	الخطأ المعياري	0,009
		الخطأ المعياري
		0,075

تشير نتائج جدول (11) إلى تحقق صحة الفرض الرابع، ومطابقة النموذج المقترح لمصفوفة الارتباط البسيط بشكل تام، فقد اتضح وجود تأثير سببي مباشر (مسار إيجابي) دال إحصائياً للمتغير المستقل نمط القيادة التحويلية على المتغير الوسيط المرونة التنظيمية، والمتغير التابع إدارة الأزمات، ومعامل التحديد للمعادلة البنائية على النحو الآتي:

$$\text{نمط القيادة التحويلية} = 1,301 \times \text{المرونة التنظيمية} + 0,877 \times \text{إدارة الأزمات}$$

ويشير جدول (10، 11) وشكل (2) إلى أن متغير نمط القيادة التحويلية مستقل، والمرونة التنظيمية متغير وسيط، وإدارة الأزمات متغير تابع شكلت نموذجاً بنائياً يفسر العلاقات السببية (التأثيرات) بين هذه المتغيرات لدى المديرين ومتخذي القرار في الشركات الصغيرة والمتوسطة خلال أزمة كوفيد-19.

حيث يمكن للقيادة التحويلية بناء المرونة التنظيمية من خلال تحديد رؤية مشتركة مع التابعين للتعامل مع الأزمات أو الكوارث المستقبلية، فمن المعروف أن القادة التحويليين يلهمون المرؤوسين للتخلي عن اهتماماتهم الذاتية من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بالإضافة إلى ذلك، يمكن هذا النوع من القادة المرؤوسين من الانخراط في العمل بطرق مبتكرة وخلاقة ويعزز ثقافة التغيير والنمو الإبداعي، حيث أن ثقة القادة الأكثر مرونة

وقدراتهم الواضحة على التعافي من الأزمات تكون حافزًا كبيرًا لمروستهم من خلال توجيههم إلى كيفية التعامل مع الأحداث غير المتوقعة والأزمات، فالمنظمة المرنة هي منظمة قوية وذات موثوقية عالية، وبالتالي قادرة على مواصلة وظائفها الأساسية بغض النظر عن التعطيل المفاجئ لعملياتها بسبب الأحداث غير المتوقعة أو الأزمات، أما عن تأثير نمط القيادة التحويلية في إدارة الأزمات فقد كان من اتجاهين أولهما التأثير المباشر لنمط القيادة التحويلية على المرونة التنظيمية ثم تأثير المرونة على إدارة الأزمات، فهناك بعض الدراسات التي اتفقت نتائجها على وجود تأثير مباشر لنمط القيادة التحويلية على المرونة التنظيمية، ومنها ما أشارت إليه نتائج دراسة **Thomas (2019)** التي اهتمت بتعزيز فهم ديناميكيات وطبيعة مرونة المنظمات غير الحكومية، حيث درست بشكل تجريبي تأثير العوامل بما في ذلك نمط القيادة التحويلية الذي يعزز التعلم التنظيمي، والتطوير الإداري، والتدريب على الأخلاقيات، ورأس المال الاجتماعي وعدم الاستقرار السياسي كعامل خارجي على مرونة المنظمات غير الحكومية، وتوصلت النتائج إلى أن نمط القيادة التحويلية له تأثير إيجابي كبير على المرونة التنظيمية.

كما اقترحت دراسة **Krismiyaningsih, Mendrofa, Arifianto& Fahmi (2020)**

نموذج قيادة محلي يشجع مرونة ريادة الأعمال الإبداعية، حيث تواجه ريادة الأعمال الإبداعية العديد من التحديات التي تجبرهم على الصمود في مواجهة المنافسة في السوق العالمية، ففي مجتمع رواد الأعمال المبدعين، يكون دور القائد مهمًا جدًا في تحفيز الإبداع والتحول في المجتمع، وأشارت نتائج الدراسة، أنه قد حدث تطور هذا النشاط الإبداعي من خلال وجود قائد تحويلي نجح في تشجيع المناخ الابتكاري الذي يدعم إبداع العاملين.

أما عن التأثير غير المباشر لنمط القيادة التحويلية على إدارة الأزمات من خلال دور المرونة التنظيمية كمتغير وسيط، فهناك بعض الدراسات التي أوضحت علاقة المرونة التنظيمية بإدارة الأزمات، وهو ما أشارت إليه نتائج دراسة **Channa et al., (2019)** التي أظهرت أن إدارة الموارد البشرية مرتبطة بشكل إيجابي بإدارة الأزمات من خلال التأثير الوسيط للمرونة التنظيمية بشكل عام، كما كشفت النتائج أيضًا أن المرونة التنظيمية تلعب دورًا رئيسًا في تسهيل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأزمات، كما تمكن المرونة التنظيمية الشركات من الاستجابة بشكل فعال، وتعزز فرص العمل بسرعة وكفاءة في حالات التهديد والأزمات، فالمرونة التنظيمية هي الكفاءة الرئيسة لأي منظمة وهو ما أشارت إليه نتائج دراسة **Mora& Santos (2020)**.

كما سعت دراسة **Alshayhan& Yusuf Prof (2021)** إلى معرفة المهارات والكفاءات التي يحتاجها قادة إدارة الأزمات والقدرة على المرونة للنجاح في التعاون للتعامل مع حالات الأزمات والكوارث اليوم وفي عالم ما بعد كوفيد-19، وتوصلت النتائج أنه على المدى الطويل، تدعم المرونة إدارة الأزمات من خلال القدرة على التكيف؛ لتقليل المخاطر وتعزيز القدرة على التعافي.

واهتمت دراسة **Gečienė (2021)** بالتعرف على أهمية المرونة التنظيمية في مواجهة أزمة كوفيد-19، والكشف عن أهم الحلول الإدارية للتغيرات الإيجابية في المنظمة، وكذلك تحديد التحديات الرئيسة التي تواجه المنظمة أثناء الأزمة، وتوصلت إلى تحديد المشكلات الرئيسة التي تنشأ في إدارة المنظمة أثناء الأزمات، والعمل على اتخاذ إجراءات لحل تلك المشكلات، وأيضًا كشف وتحليل المؤلفات العلمية عن عواقب أزمة كوفيد-19، وكذلك أشارت نتائج الدراسة إلى أهمية المرونة التنظيمية في المنظمة أثناء الأزمات.

توصيات البحث:

بناءً على نتائج البحث الحالي يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات أهمها:

- 1- ضرورة إنشاء وحدات إدارية مستقلة ومتخصصة لإدارة الأزمات في الشركات المتوسطة وكذلك ضرورة الاهتمام بكيفية إدارة الأزمات في الشركات الصغيرة والاستعداد لها ووضع خطط بديلة للخروج من الأزمة.
- 2- يجب على إدارات الشركات وضع خطة بديلة متغيرة باستمرار ومواكبة لنوع الأزمات التي تجتاح الشركات نتيجة للظروف الاقتصادية الناتجة عن البيئة المتغيرة؛ مما يساعد المديرين ومتخذي القرار على إدارة الأزمات بشكل فعال.
- 3- الاستفادة من تجارب وممارسات وخطط إدارة الأزمات من الأجهزة الإدارية الأخرى لزيادة الكفاءة والفاعلية للتدابير الوقائية المستخدمة التي تساعد على مواجهة الأزمة أو التكيف معها.
- 4- يجب على إدارات الشركات تعزيز المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة، حيث أشارت نتائج البحث الحالي إلى أن التزام الشركات بمسؤوليتهم في التعامل بمرونة في تنظيم الأعمال والمهام التي تقع على موظفيهم يكون له تأثير إيجابي في تحسين إدارة الأزمات في تلك الشركات.
- 5- تنمية الوعي لدى المديرين والعاملين من خلال الدورات التدريبية بأهمية مفهوم المرونة التنظيمية والتركيز على تطبيقها داخل المنظمات.
- 6- عقد برامج تدريبية للقادة في مختلف المستويات الإدارية لمعرفة الأبعاد المختلفة لنمط القيادة التحويلية ودورها بالنسبة لإدارة الأزمات بصفة خاصة وللمنظمة بصفة عامة.
- 7- توصي الباحثة بإجراء المزيد من الدراسات على قطاعات أخرى حيث اقتصرَت الباحثة على شركات السياحة فقط؛ لكونها أكثر الشركات تضرراً بأزمة كوفيد-19.

ثالثاً: التوصيات المقترحة للبحوث المستقبلية:

تقترح الباحثة ضرورة توجيه مزيد من الاهتمام في البحوث المستقبلية للموضوعات الآتية:-

- 1- نمط القيادة التحويلية وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرارات التنظيمية.
- 2- دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات خلال أزمة كوفيد-19.
- 3- أثر ممارسات نمط القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي.
- 4- تأثير المرونة التنظيمية كمتغير وسيط على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة أداء المنظمة.
- 5- تأثير المرونة التنظيمية كمتغير وسيط على العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وتمكين العاملين في المنظمة.
- 6- تأثير المرونة التنظيمية كمتغير وسيط على العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء التنظيمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أبو رمان، سامي بشير (2016). "أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 12(3): 713-729.
- العدوان، عزات كريم (2013). "العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات: دراسة ميدانية"، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- المهلاوي، سعد عثمان (2020). "القيادة التحويلية ومساهمتها في تفعيل مراحل إدارة الأزمات في ظل انتشار وباء كورونا دراسة حالة عينة من المستشفيات بالخرطوم"، *مجلة البحوث والدراسات التجارية*، 4(2): 94-112.
- دار الخدمات النقابية والعمالية. "أوضاع العمال/ات المصريين في ظل التداعيات الاقتصادية والاجتماعية لجائحة "فيروس كورونا" "بطالة تتزايد ووظائف مفقودة". <http://www.ctuws.com>. الأربعاء، 14 أكتوبر 2020 - 14:28.
- زكي، محمد حمدي (2019). المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة -دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 49(4): 609-660.
- زهران، سناء محمد (2020). "الوعي التخطيطي للقيادات الإدارية في مواجهة الكوارث والأزمات (دراسة مطبقة على وزارة النقل والمواصلات)". *مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية*، 3(50): 964-927.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abazeed, R. A. M. (2018). Impact of transformational leadership style on organizational learning in the Ministry of Communication and Information Technology in Jordan. *International Journal of Business and Social Science*, 9(1), 118-129.
- Al, L. D. A. H. H., & Alobaidi, N. A. A. (2020). The Impact of Transformational Leadership on Crisis Management: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Administrative Leaders in the University of Mosul Colleges. *Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences*, 16(Special Issue part 1), 520- 538.
- Aljuhmani, H. Y., & Emeagwali, O. L. (2017). The roles of strategic planning in organizational crisis management: The case of Jordanian banking sector. *International Review of Management and Marketing*, 7(3).

- Alkhawlani, M. A. S., bin Bohari, A. M., & binti Shamsuddi, J. (2019). The Impact of Transformational Leadership Style on Crisis Management in Yemen Organizations. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(9), 127–139.
- Alkhawlani, M. A. S., bin Bohari, A. M., & binti Shamsuddi, J. (2019). Factors that Influence Crisis Management in Yemeni Organizations: The Mediating Effect of Decision-making Styles. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 5(2), 11-34.
- Alshayhan, N., & Yusuf Prof, W. (2021). *Leadership in Collaborative Emergency Management and Resilience*.
- Boin, A. (2008). *Crisis Management*. VOLUME II. SAGE LIBRARY IN BUSINESS & MANAGEMENT. Los Angeles. London.
- Boutaleb, F., & Filali, M. (2021). Exploratory study on the impact of Covid-19 outbreak on organizational resilience: Case of Moroccan owner-managers. *Journal of Studies and Research in Logistics and Development*, 6(1), 1- 14.
- Channa, N. A., Shah, S. M & Ghumro, N. H. (2019). Uncovering the Link between Strategic Human Resource Management and Crisis Management: Mediating Role of Organizational Resilience. *Annals of Contemporary Developments in Management & HR (ACDMHR)*. 1(2). 15-27.
- Cowling, M., Brown, R., & Rocha, A. (2020). <? covid19?> Did you save some cash for a rainy COVID-19 day? The crisis and SMEs. *International Small Business Journal*, 38(7), 593-604.
- Crise, M., & Behary, U. (2021). Company Crisis Management in Facing the Covid-19 Pandemic. *Journal Dimensie Management and Public Sector*, 2(1).
- Denyer, D. (2017). Organizational Resilience: A Summary of Academic Evidence. *Business Insights and New Thinking*. BSI and Cranfield School of Management: Cranfield, UK.
- de Oliveira Mota, R., Bueno, A., Gonella, J. D. S. L., Ganga, G. M. D., Godinho Filho, M., & Latan, H. (2022). The effects of the COVID-19 crisis on startups' performance: the role of resilience. *Management Decision*, (ahead-of-print).
- El Dessouky, N. F., & Al-Ghareeb, A. (2020, November). Human Resource Management and Organizational Resilience in The Era of COVID-19: Theoretical Insights, Challenges and Implications. In *2020 Second*

International Sustainability and Resilience Conference: Technology and Innovation in Building Designs (51154) (pp. 1-6). IEEE.

- Fawzy, M., & Mahrous, T. (2020). The Mediating Effect of Employees' Resilience on the Relationship between Personality Traits and Organizational Resilience in the Egyptian Travel Agencies. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 4(1/1), 116- 134.
- Fleming, R. S. (2022). Crisis Preparedness as a Sustainability Strategy. In *Innovative Leadership in Times of Compelling Changes* (pp. 251-264). Springer, Cham.
- Fyनेface,O., Ukoha,O.,& Alagah., A. D. (2018). Transformational Leadership and Organizational Resilience in Food and Beverage Firms in Port Harcourt. *International Journal of Business Systems Economics*.(12). Issue1. 39 – 56.
- Gečienė, J. (2021). *Organizational Resilience Management in the Face of a Crisis: Results of a Survey of Social Service Institutions before and during a Covid-19 Pandemic*, *Contemporary Research on Organization Management and Administration* 9(1), 32- 42.
- Harland, L., Harrison, W., Jones, J. R., & Reiter-Palmon, R. (2005). Leadership behaviors and subordinate resilience. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(2), 2-14.
- Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational resilience: a valuable construct for management research?. *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7-44.
- Hoang, H. V., Nguyen, C., & Nguyen, D. K. (2022). Corporate immunity, national culture and stock returns: Startups amid the COVID-19 pandemic. *International Review of Financial Analysis*, 79, 101975.
- Huang, W., Chen, S., & Nguyen, L. T. (2020). Corporate Social Responsibility and Organizational Resilience to COVID-19 Crisis: An Empirical Study of Chinese Firms. *Sustainability*, 12(21), 8970.
- John-Eke, E. C., & Eke, J. K. (2020). Strategic Planning and Crisis Management Styles in Organizations: A Review of Related Literature. *Journal of Strategic Management*, 5(1), 36-46.
- Jung, K. (2017). Sources of Organizational Resilience for Sustainable Communities: An Institutional Collective Action Perspective. *Sustainability*, 9 (7), 1141.

- Karaca, H., Kapucu, N., & Van Wart, M. (2012). Examining the role of transformational leadership in emergency management: the case of FEMA. *Risk, Hazards & Crisis in Public Policy*, 3(3), 19-37.
- Korejan, M. M., & Shahbazi, H. (2016). An analysis of the transformational leadership theory. *Journal of fundamental and applied sciences*, 8(3), 452-461.
- Krismiyaningsih, E., Mendrofa, M. J. S., Arifianto, A., & Fahmi, F. Z. (2020, November). Building the resilience of rural creative entrepreneurship through leadership concept: the case of Kaliabu, Indonesia. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. 592, No. 1, p. 012029). IOP Publishing.
- Milašinović, S., & Kešetović, Ž. (2008). Crisis and crisis management: A contribution to a conceptual & terminological delimitation. *Megatrend revija*, 5(1), 167-185.
- Mora, Y. O., & Santos, M. D. L. M. (2020). La resiliencia organizacional. Un constructo para empoderar a las empresas. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 21(2), 66-71.
- Müceldili, B., Ertosun, Ö. G., & Erdil, O. (2017). *An empirical investigation of career optimism among Turkish university students*, 13th International Strategic Management Conference, Future Academy.
- Odeh, R. B. M., Obeidat, B. Y., Jaradat, M. O., & Alshurideh, M. T. (2021). The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures: the case of Dubai service sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Odumeru, J. A., & Ogbonna, I. G. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International review of management and business research*, 2(2), 355- 361.
- Pascual, M. P., Santos, M. D., Balaria, F. E., Santos, C. M., Deminice, A., Garcia, I., & Galang, N. K. R. (2021). Correlates of Transformational and Transactional Leadership Styles of Entrepreneurs. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, 7, 2, 42-65.
- Rai, S. S., Rai, S., & Singh, N. K. (2021). Organizational resilience and social-economic sustainability: COVID-19 perspective. *Environment, Development and Sustainability*, 1-18.

- Ruiz Martin, C. (2018). A framework to study the resilience of organizations: a case study of a nuclear emergency plan (*Doctoral dissertation*, Carleton University).
- Ruiz-Martin, C., López-Paredes, A., & Wainer, G. (2018). What we know and do not know about organizational resilience. *International Journal of Production Management and Engineering*, 6(1), 11-28.
- Sahebjamnia, N., Torabi, S. A., & Mansouri, S. A. (2018). Building organizational resilience in the face of multiple disruptions. *International Journal of Production Economics*, 197, 63-83.
- Santoso, B., & Fitriati, R. (2022). Exploration of Transformational Leadership in Handling COVID-19. *ITALIENISCH*, 12(1), 348-355.
- Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 145-158.
- Sheaffer, Z., & Mano-Negrin, R. (2003). Executives' orientations as indicators of crisis management policies and practices. *Journal of Management Studies*, 40(2), 573-606.
- Sommer, S. A., Howell, J. M., & Hadley, C. N. (2016). Keeping positive and building strength: The role of affect and team leadership in developing resilience during an organizational crisis. *Group & Organization Management*, 41(2), 172-202.
- Thomas, B. J. (2019). Organizational resilience of NGOs in Oman. *GIS Business*, 14(6), 1097-1117.
- Valero, J. N., Jung, K., & Andrew, S. A. (2015). Does transformational leadership build resilient public and nonprofit organizations?. *Disaster Prevention and Management*, 24(1), 4- 20.
- Wang, Z., Li, C., & Li, X. (2017). Resilience, leadership and work engagement: The mediating role of positive affect. *Social Indicators Research*, 132(2), 699-708.
- Warrilow, S. (2012). Transformational Leadership Theory–The 4 Key Components in Leading Change & Managing Change [online] [http. EzineArticles. com](http://EzineArticles.com).
- Zamoum, K., & Gorpe, T. S. (2018). Crisis management: A historical and conceptual approach for a better understanding of today's crises. In *Crisis Management-Theory and Practice*. IntechOpen.

- Zhang, R., & Liu, W. (2012). Organizational resilience perspective: Facilitating organizational adaptation analysis. In *International Conference on Economics Marketing and Management, IACSIT Press, Singapore* (pp. 55-59).
- Ziglio, E. (2017). Strengthening resilience: a priority shared by health 2020 and the sustainable development goals. *Copenhagen: WHO Regional Office for Europe,17-2*