



الدور الوسيط لثقافة العمل الهجين في تعزيز العلاقة بين القيادة التحويلية الرقمية والصمود التنظيمي / تحليل آراء عينة من قيادات وزارة التربية

تماره علي حمدان بهير
جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد

المستخلص

يتناول هذا البحث متغيراً مهماً وهو الصمود التنظيمي كقدرة استراتيجية أساسية للمنظمات على مواجهة الأزمات والتكيف مع التغيرات البيئية غير المتوقعة، مع التركيز على الفترة بين عامي 2018 و2026. يهدف البحث إلى تحليل العوامل والممارسات التي تساهم في تعزيز الصمود التنظيمي، بما في ذلك الوعي التنظيمي، القدرة التكيفية، التعلم التنظيمي، الثقافة المؤسسية، ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية، التحول الرقمي، واستخدام الموارد الرقمية. استند البحث إلى مراجعة نقدية ومقارنة للدراسات التجريبية والنوعية التي تناولت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المنظمات الخدمية، القطاع العام، وقطاع السياحة، مع تحليل آثار الصمود على الأداء المؤسسي، الابتكار، استمرارية العمليات، ورفاهية الموظفين. أظهرت النتائج أن الصمود التنظيمي يركز على الوعي، الذي يمكن المنظمة من تقييم البيئة وفهم التغيرات المحتملة للتصرف استباقياً، والقدرة التكيفية، التي تمكن المنظمة من تعديل هيكلها وعملياتها وثقافتها للتعافي بسرعة بعد الأزمات. تسلط هذه الدراسة الضوء على أهمية دمج الصمود التنظيمي ضمن الاستراتيجيات المؤسسية لتعزيز القدرة على التكيف والتعافي والابتكار في بيئات ديناميكية ومضطربة، وتبرز الحاجة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية لتحديد أفضل الممارسات والمؤشرات لقياس فعالية الصمود عبر القطاعات المختلفة.

الكلمات الرئيسية: الصمود التنظيمي

The Mediating Role of Hybrid Work Culture in Enhancing the Relationship Between Digital Transformational Leadership and Organizational Resilience / An Analysis of the Perspectives of a Sample of Leaders in the Ministry of Education

Tamara Ali Hamdan

Department of Public Administration / University of Baghdad / College of
Administration and Economics

Abstract

This research examines a crucial variable: organizational resilience. Organizational resilience is a fundamental strategic capability for organizations to confront crises and adapt to unforeseen environmental changes, with a focus on the period between 2018 and 2026. The research aims to analyze the factors and practices that contribute to enhancing organizational resilience, including organizational awareness, adaptive capacity, organizational learning, organizational culture, strategic human resource practices, digital transformation, and the use of digital resources. The research is based on a critical and comparative review of empirical and qualitative studies that addressed small and medium-sized enterprises (SMEs), service organizations, the public sector, and the tourism sector, analyzing the impact of resilience on organizational performance, innovation, business continuity, and employee well-being. The results show that organizational resilience is based on awareness, which enables the organization to assess the environment and



understand potential changes in order to act proactively, and adaptive capacity, which enables the organization to modify its structure, processes, and culture to recover quickly after crises. This study highlights the importance of integrating organizational resilience into corporate strategies to enhance adaptability, recovery, and innovation in dynamic and turbulent environments. It also underscores the need for further applied research to identify best practices and indicators for measuring resilience effectiveness across different sectors.

Keywords: Organizational Resilience

المقدمة

في ظل تزايد تعقيد وتقلب البيئات التنظيمية، برز الصمود التنظيمي بوصفه مفهوماً محورياً يمكن المنظمات من الاستمرار والنجاح في ظل ظروف تتسم بعدم اليقين والتغير المتسارع. ويُقصد بالصمود التنظيمي قدرة المنظمة على استشعار التهديدات المحتملة، والتعامل بفعالية مع الأزمات والظروف السلبية، ثم التكيف مع المتغيرات البيئية المتلاحقة، بما يحقق لها التعافي وإعادة النهوض. وتمثل هذه الأبعاد مراحل مترابطة تعكس كيفية استجابة المنظمة للاضطرابات وتعزيز قدرتها على البقاء. ويُعد الصمود التنظيمي قدرة تنظيمية شاملة وأساسية لنجاح المنظمات الحديثة، إذ لم يعد مجرد استجابة ظرفية للأزمات، بل أصبح شرطاً ضرورياً للاستمرارية في بيئات تتسم بالتعقيد والتقلب المستمر. ورغم تنامي الاهتمام بهذا المفهوم في الأدبيات الإدارية، إلا أنه ما يزال مجالاً حديثاً نسبياً، ولا تزال آليات بنائه وتطويره بحاجة إلى مزيد من الفهم والتحليل. وتشير الأدبيات إلى أن الصمود التنظيمي يتميز بطابع معقد ومتعدد الأبعاد، ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرات المنظمة على التعلم، والتكيف، والتنظيم الذاتي. ويُعد التعلم التنظيمي عنصراً جوهرياً في بناء الصمود، إذ تسهم عملياته في تطوير المعرفة والخبرات التنظيمية، وتعزيز قدرة المنظمة على التعامل مع الأزمات الراهنة والاستعداد للتحديات المستقبلية (Evenseth et al., 2022: 2). ومن هذا المنطلق، يتضح أن الصمود التنظيمي يمثل قدرة استراتيجية مستمرة تمكن المنظمات من مواجهة طيف واسع من الاضطرابات المتزايدة من حيث التكرار والتعقيد، مثل الأزمات المالية، والكوارث الطبيعية، والهجمات السيبرانية، والأوبئة.

ويبرز الصمود التنظيمي في قدرة المنظمة على الاستعداد المبكر للأزمات، والاستجابة السريعة والفعالة لها، والتعافي منها بأقل الخسائر الممكنة، فضلاً عن التعلم من التجارب الصعبة وتحويلها إلى فرص للتحسين والتطور. كما أن تباين مستويات الصمود بين المنظمات يفسر اختلاف قدرتها على الاستمرار والنجاح في البيئات المضطربة، الأمر الذي يؤكد أهمية تبني منظور تكاملي للصمود التنظيمي بوصفه خاصية تنظيمية شاملة ومستمرة، وليس مجرد رد فعل مؤقت للأحداث الطارئة (Hepfer & Lawrence, 2022: 2).

وإذا أصبحت البيئات التنظيمية أكثر رقمية وتقلباً، فإن الصمود التنظيمي لم يعد خياراً تكميلياً، بل غدا متغيراً جوهرياً لضمان استمرارية المنظمات ونجاحها. فهو يعكس قدرة المنظمة على استيعاب الصدمات البيئية المفاجئة، والاستجابة لها بمرونة، وإعادة توجيه مواردها واستراتيجياتها بما يضمن التعافي والنمو في آن واحد. كما يتجسد الصمود التنظيمي في قدرة المنظمة على استشعار المخاطر المستقبلية، والتكيف مع التحولات المتسارعة، وتوظيف الابتكار والتقنيات الرقمية بوصفها أدوات داعمة لتعزيز جاهزيتها واستدامة أدائها. وعليه، فإن التركيز على بناء الصمود التنظيمي يمثل مدخلاً أساسياً لفهم كيفية تمكين المنظمات من مواجهة عدم الاستقرار وتحقيق أداء مستدام في ظل التغيرات المتلاحقة (Moreno et al., 2024: 2).

منهجية البحث وسؤال البحث



اعتمدت هذه الدراسة على المراجعة المنهجية للأدبيات بوصفها منهجاً علمياً يهدف إلى تجميع وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بطريقة منظمة ودقيقة للإجابة عن سؤال بحثي محدد. وتُعد المراجعة الأدبية من الأساليب البحثية التي تسمح بتجميع المعارف المتاحة حول موضوع معين وفق خطوات واضحة ومحددة مسبقاً، بما يساهم في تقليل التحيز وزيادة موثوقية النتائج المستخلصة (Ahn & Kang, 2018: 105). وتستند المراجعة المنهجية إلى إجراءات دقيقة ومنظمة تشمل تحديد معايير الاختيار والاستبعاد، وتحليل الدراسات المختارة بشكل نقدي، بما يضمن استخلاص نتائج أكثر دقة وموضوعية، ودعم عملية اتخاذ القرار البحثي على أسس علمية رصينة (Green & Higgins, 2011: 21)، كما تساهم هذه المنهجية في الكشف عن الفجوات البحثية، وتحديد أوجه القصور والاتجاهات السائدة في الأدبيات، فضلاً عن توجيه الدراسات المستقبلية في المجال محل الدراسة (Munn et al., 2018: 2). وفي هذا الإطار، تم الاعتماد على مصادر أكاديمية موثوقة شملت الكتب العلمية، والمجلات المحكمة، والمنشورات الحديثة المنشورة خلال المدة (2018-2025)، والتي تم الحصول عليها من قواعد البيانات الأكاديمية، ولا سيما Google Scholar، على أن تكون ذات صلة مباشرة بمجال الإدارة. وقد ركز التحليل على الأدبيات التي تناولت الصمود التنظيمي، بهدف تحديد أبعاده، وآلياته، والعوامل المؤثرة في بنائه وتعزيزه داخل المنظمات، فضلاً عن تحليل السياقات التنظيمية المختلفة التي تساهم في نجاح أو ضعف الصمود التنظيمي في مواجهة البيئات المتغيرة.

وبناءً على ما تقدم، يتمثل السؤال البحثي الرئيس هو، ما هو الدور الذي يلعبه الصمود التنظيمي في تمكين المنظمات من مواجهة الاضطرابات والتكيف مع البيئات التنظيمية المتغيرة؟ وما هي أهمية الصمود التنظيمي للمنظمة.

استراتيجية اختيار الدراسات

اتبعت هذه الدراسة إرشادات ملحق PRISMA الخاص ببنود التقارير المفضلة للمراجعات المنهجية، والذي يوفر إطاراً إجرائياً واضحاً ومحددًا مسبقاً لعمليات البحث عن الدراسات، وتحديداتها، وتقييمها، واختيارها للإدراج في المراجعة. ويساهم هذا الإطار في ضمان إعداد مراجعة منهجية تتسم بالجودة العالية، والشفافية، والدقة، والموثوقية العلمية (Page et al., 2021: 2-3). وتضمنت استراتيجية اختيار الدراسات مجموعة من الخطوات المنهجية التي تم اتباعها لضمان الحصول على دراسات ذات صلة مباشرة بأهداف البحث ومتغيره الرئيس، والمتمثل في الصمود التنظيمي، وذلك على النحو الآتي:

1. تم اعتماد قاعدة البيانات Google Scholar بوصفها المصدر الرئيس لجمع الدراسات ذات العلاقة، وذلك للأسباب الآتية:

- وفرة الدراسات والأبحاث المنشورة في مجلات علمية محكمة وعالمية مرموقة.
- إتاحة الوصول إلى عدد كبير من الدراسات مفتوحة المصدر.
- توافر خصائص متقدمة لتضييق نطاق البحث من خلال خيارات تحديد متعددة.
- إمكانية تحميل الدراسات بصيغة (PDF) بما يسهل عملية التحليل والمراجعة.

2. تحديد الكلمات المفتاحية: جرى تحديد سلسلة من الكلمات الرئيسية المستخدمة في عملية البحث بما يتلاءم مع موضوع الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

("Organizational Resilience" OR "Resilience") AND ("Management")

3. تضييق نطاق البحث الزمني: تم حصر البحث في الدراسات المنشورة خلال الفترة (2018-2026)، مع التركيز على الأبحاث المنشورة في مجلات علمية محكمة ومتاحة بنظام الوصول المفتوح.

4. تطبيق معايير التضمن والاستبعاد: تم اختيار الدراسات التي تنطبق عليها المعايير الآتية:

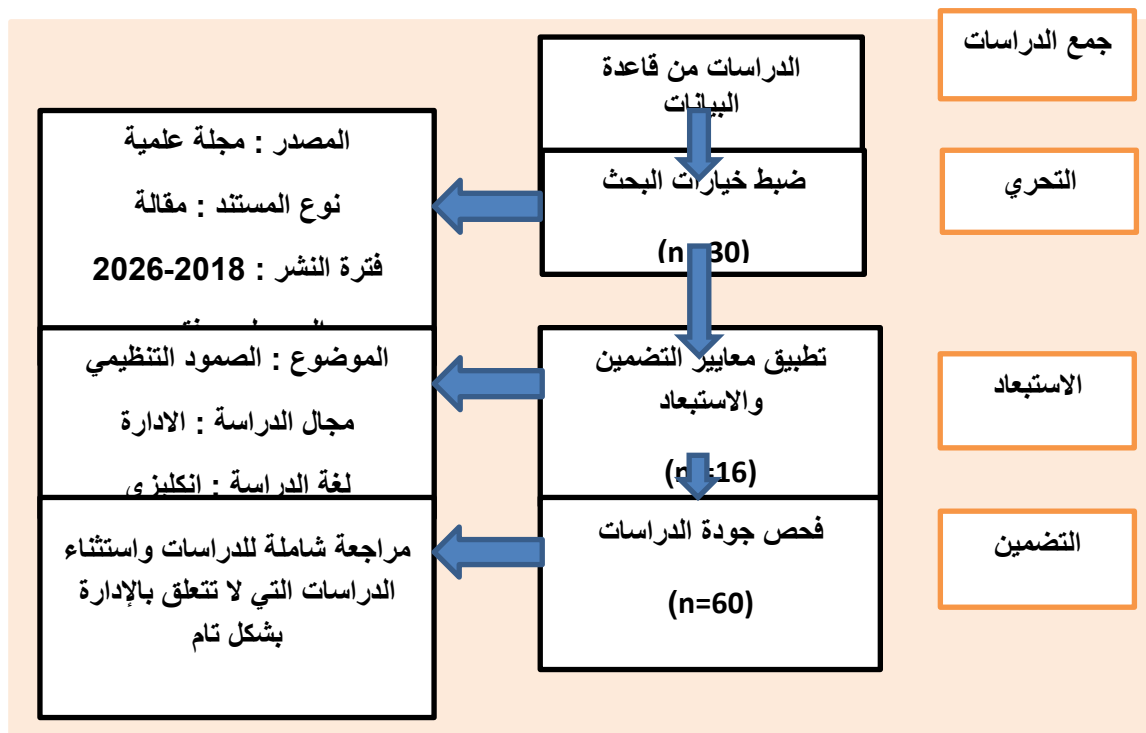


- أن يكون الصمود التنظيمي هو الموضوع المحوري للدراسة.
- أن تدرج الدراسة ضمن المجال الإداري والتنظيمي فقط.
- أن تكون لغة الدراسة الإنجليزية أو العربية ان وجدت.

5. فحص الدراسات وتحليلها تم تجميع مجموعة أولية من الأبحاث، ثم خضعت هذه الدراسات لتدقيق منهجي دقيق للتأكد من مدى ارتباطها المباشر بموضوع الصمود التنظيمي. واستلزم ذلك استبعاد أي دراسة تناولت مفهوم الصمود بشكل عام أو في مجالات غير إدارية. وقد خضعت كل دراسة مختارة لإجراءات فحص وتحليل شملت ما يأتي:

- عرض بحثي مبسط: تقديم ملخص موجز وواضح لأهداف الدراسة، ومنهجيتها، وأبرز نتائجها.
- تحليل نقدي للدراسة: تقييم محتوى الدراسة وتحليل مدى توافق نتائجها مع أهداف البحث الحالي.
- تحليل التباينات بين الدراسات: مقارنة الاختلافات بين الأبحاث من حيث الأطر النظرية، والسياقات التنظيمية، والمنهجيات، والنتائج المتعلقة بالصمود التنظيمي.
- تحديد نقاط الضعف: رصد القيود أو الثغرات المحتملة في كل دراسة، مثل محدودية حجم العينة، أو أساليب جمع البيانات، أو القصور في معالجة بعض أبعاد الصمود التنظيمي.

وبذلك، أسهمت هذه الاستراتيجية في اختيار مجموعة من الدراسات ذات الصلة العالية، بما يدعم تحقيق أهداف البحث ويوفر أساساً علمياً رصيناً لتحليل متغير الصمود التنظيمي ضمن الإطار الإداري.



يوضح الشكل أعلاه الإجراءات المنهجية التي تم اتباعها في اختيار الدراسات الخاصة بمتغير القيادة التحولية الرقمية ضمن المراجعة الأدبية. إذ بدأت العملية بمرحلة جمع الدراسات من قواعد البيانات الأكاديمية، حيث بلغ العدد الأولي للدراسات (n=60)، والتي تمثل مجموعة واسعة من الأبحاث المرتبطة بموضوع الصمود التنظيمي.

بعد ذلك، تم الانتقال إلى مرحلة التحري وضبط خيارات البحث، من خلال تحديد معايير دقيقة تتعلق بنوع المصدر (مجلات علمية محكمة)، ونوع المستند (مقالات علمية)، وفترة النشر (2018-2026)،



إضافة إلى الاقتصار على الدراسات المتاحة بنظام الوصول المفتوح، مما أسهم في تقليص عدد الدراسات إلى (n=30).

وفي المرحلة التالية، جرى تطبيق معايير التضمين والاستبعاد، حيث تم اختيار الدراسات التي تناولت الصمود التنظيمي بشكل مباشر ضمن المجال الإداري والتنظيمي، مع استبعاد الدراسات غير المرتبطة أو التي تناولت الموضوع في سياقات غير إدارية، فضلاً عن الاقتصار على الدراسات المكتوبة باللغة الإنجليزية، الأمر الذي أدى إلى تقليص العدد إلى (n=16) دراسة.

وأخيراً، خضعت الدراسات المختارة إلى فحص جودة منهجي، من خلال مراجعة محتواها وتحليلها نقدياً، واستبعاد الدراسات التي لا تقدم إسهاماً علمياً واضحاً أو لا تتسجم مع أهداف البحث، وذلك لضمان موثوقية النتائج ودقتها.

وتعكس هذه الخطوات اعتماد منهجية منظمة ودقيقة في اختيار الدراسات، بما يعزز من مصداقية المراجعة الأدبية، ويضمن بناء قاعدة معرفية رصينة حول الصمود التنظيمي، تسهم في دعم تحليل هذا المتغير في السياق التنظيمي.

هدف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم استعراض نقدي للأبحاث السابقة في مجال الصمود التنظيمي، بهدف فهم أبعاده، وآلياته، والعوامل المؤثرة في بنائه داخل المنظمات. كما تسعى الدراسة إلى تحديد الممارسات والاستراتيجيات التي تعزز قدرة المنظمات على مواجهة الأزمات والتكيف مع البيئات المتغيرة.

أهمية البحث

تتمثل أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على الدور الحيوي للصمود التنظيمي في دعم استمرارية المنظمات وتعزيز قدرتها على التكيف والتعلم من الأزمات. كما تسهم الدراسة في توضيح كيفية تعزيز الصمود التنظيمي من خلال الاستراتيجيات الإدارية والابتكارية، بما يرفع من كفاءة الأداء التنظيمي ويضمن تحقيق استدامة الأعمال في بيئات غير مستقرة.

حدود الدراسة

اقتصر نطاق هذه الدراسة على تحليل الأبحاث والأوراق العلمية المنشورة في الفترة (2018-2026)، والمتاحة من خلال قاعدة بيانات Google Scholar بصيغة مفتوحة المصدر، مع التركيز على الدراسات ذات الصلة المباشرة بالبعد الإداري للصمود التنظيمي داخل المنظمات.

مفهوم دراسة الصمود التنظيمي

شهد مفهوم الصمود التنظيمي تطوراً ملحوظاً في الأدبيات الإدارية، حيث يُعد من القدرات الجوهرية التي تضمن بقاء المنظمات واستمراريتها في بيئات تتسم بعدم الاستقرار والتغير المتسارع. ويشير إلى قدرة المنظمة على تطوير مجموعة من القدرات التنظيمية التي تمكنها من إدارة التحديات الاضطرابية بفعالية، والتعامل مع الأزمات بطريقة لا تقتصر على البقاء فحسب، بل تمتد إلى تحقيق النمو والازدهار في أوقات الشدة (Beuren et al., 2022: 2263). وفي الإطار المفاهيمي، يُنظر إلى الصمود التنظيمي بوصفه قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة لمختلف أنواع التغيرات، سواء كانت متوقعة أو مفاجئة، بما يضمن الحفاظ على استقرارها التشغيلي واستمرارية أدائها. ويعكس هذا المفهوم مرونة المنظمة في إعادة توجيه مواردها وعملياتها بما يتلاءم مع الظروف المتغيرة (ISO, 2016).



ويُعرف الصمود التنظيمي أيضًا على أنه قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو في ظل التحولات العنيفة والاضطرابات البيئية، حيث لا يقتصر على استعادة الوضع السابق للأزمة، بل يشمل التقدم إلى مستويات أفضل من الأداء بعد التعرض للصدمات (Pettit et al., 2010: 1). ومن منظور آخر، يُنظر إلى الصمود التنظيمي على أنه قدرة المنظمة على الاستمرار والتعافي، بل وتحقيق النمو، بعد الأزمات التي تُحدث اضطراباً في عملياتها وأنشطتها الأساسية، بما يعزز القدرات التنظيمية على المدى الطويل (Martín-Rojas et al., 2023: 1). كما يُفهم الصمود التنظيمي على أنه القدرة على التعافي من الأزمات أو التكيف السلس مع التغيرات والظروف غير المواتية، بما يعكس مرونة المنظمة وسرعتها في الاستجابة للمتغيرات البيئية المختلفة (Ahi & Searcy, 2013: 331). واستكشفت العديد من الدراسات مفهوم الصمود التنظيمي، مما أسهم في تطوير نظريات متعددة وأطر متنوعة لتفسير هذا المفهوم. وخلال دراسة خصائص المنظمات الصامدة، لاحظ الباحثون أن هذه المنظمات تمتلك موارد تنظيمية كبيرة وقدرات راسخة، مثل المرونة في اتخاذ القرارات، والقدرة على الابتكار، والكفاءة في تخصيص الموارد، إضافة إلى قدرتها على حشد موارد جديدة وإعادة توزيع الموارد المتاحة لمواجهة التحديات بفاعلية (Zamageda et al., 2025: 1848). وتتمتع المنظمات المرنة بقدرتها على تمييز التحولات البيئية، وتشخيص نقاط الضعف، والتفويض السريع للاستراتيجيات التكيفية بما يساهم في الحفاظ على الاستقرار التنظيمي ومستوى الأداء (QiuxianYe, 2025: 3).

ويُعدّ الصمود التنظيمي مفهوماً متعدد التخصصات، إذ يشير إلى قدرة المنظمة على التكيف مع التحولات أثناء الأحداث المركبة أو الأزمات، ويُنظر إليه على أنه قدرة المنظمة على الاستجابة للاضطرابات والتعافي منها، والعودة إلى حالتها المثلى أو الأقرب إلى الوضع السابق، بما يضمن استمرارية الأداء والحفاظ على التوازن التنظيمي (Rashed et al., 2025: 2). ويرتكز الصمود التنظيمي على مجموعة من العناصر المتدرجة التي تُسهم في تعزيز قدرة المنظمة على الاستمرار في مواجهة الاضطرابات. ويبرز في مقدمة هذه العناصر عنصر الإنذار المبكر، الذي يتمثل في استعداد المنظمة المسبق من خلال تهيئة استراتيجياتها وهياكلها ومواردها قبل وقوع الأزمات، مع الحفاظ على مستوى عالٍ من اليقظة تجاه الأخطاء أو الإخفاقات البسيطة. يلي ذلك عنصر التكيف، الذي يعكس قدرة المنظمة على الاستجابة المناسبة وفي الوقت المناسب عند التعرض للشدائد. أما عنصر النمو، فيتمثل في قدرة المنظمة على التعافي والتعلم والتحسين أو التجاوز بعد الأزمات، بما يدعم استقرارها واستمراريتها على المدى الطويل (Yinghui Bai et al., 2025: 17458).

ويُوصف الصمود التنظيمي بوصفه قدرة متنامية تمكّن المنظمة من استشراق الظروف غير المستقرة والاستعداد لها، إلى جانب التعامل الفعّال مع التحديات عند حدوثها، بما يضمن استمرارية الأداء والاستقرار التنظيمي (Khin Oo & Rakthin, 2025: 2). وقد قُدِّم الصمود التنظيمي أيضًا بوصفه قدرة المنظمة على التخطيط والاستعداد لمواجهة الأزمات المستقبلية، إلى جانب التكيف مع الضغوط المستمرة والصدمات المفاجئة، وميَّز الباحثون بين الصمود كمفهوم ونتائج المتمثلة في القدرة على الاستمرار في تحقيق الأهداف رغم التحديات، حيث يساهم الصمود في التعافي السريع والحفاظ على الأداء السليم خلال فترات التحول (Ben-Hador & Yitshaki, 2025: 1624). ويجسد الصمود التنظيمي إدارة الأزمات في بيئات معقدة ومتغيرة، ويمكن النظر إليه من خلال ثلاثة عناصر رئيسية: القدرة على مقاومة الاضطرابات والتعافي منها والعودة إلى حالة مستقرة بما يعكس متانة المنظمة، والقدرة على الحفاظ على الوظائف الأساسية وتطوير العمليات والقدرات لإدارة الأحداث السلبية بما يشمل التكيف والتحول، وعنصر التوقع الذي يتمثل في القدرة على تحديد المخاطر المحتملة والاستعداد لمواجهة التحديات قبل وقوعها (Duvald et al., 2025: 2).

من جهة أخرى تمثل المراجعة الأدبية خطوة أساسية لفهم الدراسات السابقة وتحديد الفجوات البحثية. إذ تُظهر المراجعات أن الأبحاث السابقة غالباً ما تنفق في بعض النتائج وتختلف في أخرى، كما توفر أساساً لتوجيه الباحثين نحو المواضيع التي تحتاج إلى استكشاف أعمق. ومن خلال دراسة هذه الأبحاث،



يمكن التعرف على الثغرات الموجودة في المعرفة الحالية وتحديد القضايا التي لم تُعالج بشكل كافٍ، مما يساعد الباحثين على تطوير استراتيجيات مناسبة لمعالجتها وتحقيق إسهامات جديدة في مجال الدراسة.

ولغرض تحقيق اهداف الدراسة الحالية فان الباحثون تطرقوا الى اهم الدراسات التي استعرضت متغير الصمود التنظيمي ومنها ما يلي :-

أوضحت دراسة (Duchek, 2020:1) أوضحت الدراسة أن المنظمات بحاجة إلى تطوير قدرة الصمود للتعامل بفعالية مع الأحداث غير المتوقعة، والتعافي من الأزمات، وتحقيق النجاح المستقبلي. ورغم تزايد الاهتمام الأكاديمي بالصمود التنظيمي، لا يوجد اتفاق واضح حول معناه وتركيبته، مما يستدعي فهمًا أعمق للقدرات التنظيمية المكونة له. وقد صوّرت الدراسة الصمود بوصفه قدرة شاملة تتكون من ثلاث مراحل رئيسية: التنبؤ، والمواجهة، والتكيف، مع بيان العلاقات والتفاعلات بينها والعوامل المؤثرة فيها. وتوصلت الدراسة إلى أن الصمود التنظيمي يمثل قدرة ديناميكية متكاملة تقوم على تتابع هذه المراحل، وأن فاعليته تعتمد على تكامل القدرات التنظيمية الداعمة، مما يسهم في تعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة للأزمات والتكيف معها وتحقيق الاستمرارية، فضلاً عن كونه أساساً يمكن البناء عليه في الدراسات المستقبلية.

بينما استعرضت دراسة (Ruiz-Martin et al. 2018:1) الأدبيات المتعلقة بالصمود التنظيمي بهدف تحديد كيفية تصويره وقياسه، مركزة على سؤالين بحثيين: كيف يُفهم الصمود التنظيمي؟ وكيف يُقاس؟ أجابت الدراسة على السؤال الأول بتحليل التعريفات والسمات التي تسهم في تطوير المنظمات الصامدة، وعلى السؤال الثاني بمراجعة الأدوات والأساليب المستخدمة لقياس الصمود. أظهرت النتائج أن الصمود التنظيمي يُعتبر قدرة أو خاصية قابلة للتحسين بمرور الوقت، رغم عدم وجود اتفاق حول العناصر التي ترفع مستوى الصمود وكيفية تقييمها. وقد اقترحت الدراسة تصوّرًا تكاملياً ونموذجاً نضج رباعي المستويات لتحديد وضعية المنظمة من الهشة إلى المرنة وصولاً إلى مضادة للهشاشة.

واستكشفت دراسة (Khalil Rahi, 2019:1) الأدبيات التجريبية حول الصمود التنظيمي، مع التركيز على المؤشرات المستخدمة لتقييمه، وإمكانية تطوير مؤشرات لتطبيقها في مجالات أخرى مثل إدارة المشاريع والبنية التحتية الحيوية. أظهرت النتائج وجود مؤشرات مترابطة لقياس الصمود في بعدين رئيسيين: الوعي والقدرة التكيفية. يشير الوعي إلى قدرة المنظمة على تقييم بيئتها وفهم التغيرات الحالية والمستقبلية لتكون استباقية، أما القدرة التكيفية فتتمثل قدرة المنظمة على تحويل هيكلها وعملياتها وثقافتها للتعافي بعد التعرض للأحداث الاضطرابية، ويشكّل الوعي الأساس الرئيسي لهذه القدرة.

واستندت دراسة (Hoa Do et al. 2022:2) إلى نظريتي الموارد والقدرات الديناميكية لفحص العلاقة بين مبادرات إدارة الموارد والصمود والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفيتنامية. أظهرت النتائج أن مبادرات إدارة الموارد ترتبط إيجابياً بالصمود التنظيمي، مما يعزز الابتكار. كما بينت الدراسة أن التعلم التنظيمي يلعب دور الواسطة بين إدارة الموارد والصمود/الابتكار، وأن وعي المنظمة بالدينامية البيئية يعزز هذه العلاقات. وتعد الدراسة من أوائل الدراسات التي توضح كيفية تطوير المنظمات لقدراتها الداخلية لدعم الصمود والابتكار في أسواق ناشئة.

ركزت دراسة (Trieu et al. 2023:1) على كيفية استخدام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتقنيات المعلومات لتعزيز الصمود التنظيمي واستغلال الفرص الابتكارية والتكيف مع تغيرات السوق. باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية على بيانات 247 مؤسسة في فيتنام، أظهرت النتائج أن قدرات تقنية المعلومات تساهم بشكل أساسي في تعزيز الصمود التنظيمي، الأداء المؤسسي، والقدرة على التكيف المزدوج، مع التأكيد على دور الدعم الحكومي في تعزيز الصمود التنظيمي.

وهدف دراسة (Zeya He et al. 2021:1) إلى استكشاف العلاقة بين التحول الرقمي والصمود التنظيمي في المؤسسات الخدمية الصغيرة والمتوسطة، وتأثير الصمود على الأداء المؤسسي وتناول



الموظفين خلال أوقات الأزمات. باستخدام تحليل المعادلات الهيكلية على 474 موظفًا، أظهرت النتائج أن الاستثمار الاستراتيجي في التكنولوجيا يعزز السيطرة النظامية واستمرارية العمليات، في حين توفر إدارة التحول المكثفة رؤية وقدرة قيادية لتعزيز الابتكار وتطوير قدرات الموظفين.

وركزت دراسة (Georgescu et al. 2024:1) على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والثقافة التنظيمية في تعزيز الصمود التنظيمي ضمن المؤسسات العامة. باستخدام استبيان على 501 موظف وتحليل المعادلات الهيكلية، أظهرت النتائج أن ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الصمود التنظيمي، حيث تعمل الثقافة التنظيمية كعامل وسيط. وأكدت الدراسة على أهمية تبني نهج متكامل لربط الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية والثقافة التنظيمية لتعزيز الصمود وتحقيق النجاح المستدام.

واستعرضت دراسة (Ingram et al. 2024:1) الصمود التنظيمي في سياق أزمة الطاقة، باعتباره قدرة المنظمة على الاستجابة والتكيف مع الصدمات. باستخدام مراجعة منهجية للأدبيات و أدوات تحليل النصوص على 124 دراسة، كشفت النتائج عن ثغرات مهمة في الأبحاث الحالية، وقدمت توصيات لأبحاث مستقبلية لتوسيع نطاق إدارة الأزمات الطاقية وفق مفهوم الصمود التنظيمي.

وبحثت دراسة (Yanzhe et al. 2023:1) تأثير التوجه الرقمي على الصمود التنظيمي، مع دراسة دور فائض الموارد البشرية وطبيعة ملكية المؤسسة كعوامل مهيمنة. أظهرت النتائج أن التوجه الرقمي يعزز الصمود التنظيمي، ويزداد تأثيره عند وجود فائض الموارد البشرية، كما أن الشركات غير المملوكة للدولة تحقق استفادة أكبر من استراتيجية التوجه الرقمي مقارنة بالشركات المملوكة للدولة.

في حين ركزت دراسة (Nielsen et al. 2023:1) على دور الموارد الرقمية في تعزيز الصمود التنظيمي خلال الصدمات الخارجية، من خلال دراسة حالة لجامعة انتقلت إلى التعليم الافتراضي أثناء الإغلاق الحكومي بسبب جائحة كوفيد-19. أظهرت النتائج أن عملية الصمود التنظيمي تطورت عبر مراحل، حيث ساهم المعلمون، بمساعدة الطلاب والإدارة وفرق تكنولوجيا المعلومات، في التكيف والتأقلم، مع إبراز دور الموارد الرقمية في دعم كل مرحلة من مراحل الصمود.

واظهرت دراسة (Jungsik Kim et al. 2023:1) الصمود التنظيمي في ضوء جائحة كوفيد-19، مركزة على تحول النتائج التنظيمية من تأثيرات سلبية إلى إيجابية. استخدمت الدراسة تحليلاً متعدد المستويات مع 30 موظفًا في المستشفيات، ودمجت ثلاث وجهات نظر للصمود التنظيمي (الخاصية، العملية، ومتعدد المستويات) في نموذج موحد، وحددت أبعاد الصمود على مستويات مختلفة: المجال التنظيمي، القيادة، العمليات والوحدات الفردية، موضحة أهمية التعاون والتنسيق عبر مستويات المنظمة لتطوير الصمود.

في حين ركزت دراسة (Wut et al., 2022:1) على تأثير الصمود التنظيمي والنفسي على رفاهية الموظفين وصمودهم في مكان العمل بعد جائحة كوفيد-19. باستخدام تصميم مقطعي على 115 موظفًا، أظهرت النتائج أن الصمود التنظيمي والنفسي يعززان الرفاهية وصمود الموظفين، مما يزيد التفاعل الوظيفي، مع تقديم نماذج وسيطة معقدة لتوضيح العلاقات بين المتغيرات.

واظهرت دراسة (Prayag et al. 2023:713) كيفية بناء والحفاظ على الصمود التنظيمي لشركات السياحة خلال جائحة كوفيد-19 باستخدام منظور القدرات الديناميكية ودورة إدارة الأزمات. أظهرت النتائج أن التهديدات والفرص الناتجة عن الجائحة فعّلت 10 أنواع من القدرات الديناميكية عبر مراحل ما قبل الأزمة، الاستجابة قصيرة الأجل، والتعافي طويل الأجل، مما عزز جوانب الصمود المختلفة، مثل الشبكات والعلاقات، القيادة والثقافة، والاستعداد للتغيير، مع تقديم توصيات عملية للاستجابة للأزمات المستقبلية.



وناقشت دراسة (Pinigina et al., 2023:713) الفروق بين إدارة استمرارية الأعمال، المرونة التشغيلية، والصمود التنظيمي، مع التركيز على الإجراءات التي يمكن للمنظمات اتخاذها للتنبؤ بالاضطرابات والاستجابة لها. وقدمت إطاراً عملياً لتوظيف الأساليب والأدوات الخاصة بكل مفهوم، موضحة ثلاثة أبعاد رئيسية للتمييز: المخاطر مقابل الصمود، العمليات التنظيمية مقابل الأصول، والظروف التشغيلية الطبيعية مقابل ظروف الأزمات.

واستعرضت دراسة (Khan et al. 2024:1) التعريفات المختلفة للصمود التنظيمي، مع التركيز على التباين الكبير بين التخصصات العلمية في كيفية تحديده وقياسه. وقدمت إطاراً لتصنيف سمات الصمود وفق ثلاثة محاور: العملية، الهيكلية، والحركة/الإجراء الاستراتيجي، مع عرض مقترحات وتصورات للمنظمات متعددة الجنسيات، وتقديم منهجية جديدة لعرض السمات والمفاهيم الفرعية للصمود.

وهدفت دراسة (Lloyda et al., 2026:1) إلى تحديد عوامل الصمود التنظيمي التي ساعدت خدمات دعم تعاطي المواد في الحفاظ على استمرارية العمليات والتكيف خلال جائحة COVID-19، باستخدام نموذج Duchek المكون من ثلاث مراحل. جمعت البيانات من 36 موظفاً باستخدام منهجية نوعية متعددة، وأسفرت النتائج عن سبعة محاور رئيسية للصمود، تشمل: العلاقات المسبقة والتعاون متعدد الوكالات، أولوية تقديم الخدمة، تطوير وتنفيذ الإرشادات والبروتوكولات، التمكين والمرونة في اتخاذ القرار، التواصل الفعال واتخاذ القرارات المنسقة، السماح بالإبداع والمرونة، وتطوير أساليب مبتكرة لمواجهة الجائحة، مع التأكيد على أهمية التركيز على هذه العوامل لضمان صمود الخدمات وحماية الفئات الضعيفة.

الاستنتاجات

1- يُعد الصمود التنظيمي قدرة استراتيجية أساسية يمكن تطبيقها في مختلف المؤسسات والقطاعات، ويُعزز قدرة المنظمات على مواجهة الأزمات والتكيف مع التغيرات المفاجئة واستمرار الأداء المؤسسي بشكل فعال.

2- أظهرت الدراسات الأجنبية أن عناصر الصمود التنظيمي، مثل التنبؤ بالمخاطر، الاستجابة السريعة، والتكيف المستمر، يمكن قياسها عبر مؤشرات محددة، ويمكن استخدامها كأساس لتطوير أدوات تقييمية لدراسة الصمود في مؤسسات مختلفة.

3- يُسهم الصمود التنظيمي في تحسين جودة اتخاذ القرار، وتعزيز الأداء المؤسسي، وتقليل المخاطر المرتبطة بالأخطاء البشرية، كما يدعم تطوير القيادة المؤسسية، ويُمكن المؤسسات من المحافظة على استمراريته ومرونتها أمام الأزمات المفاجئة.

4- لضمان فعالية الصمود، تحتاج المؤسسات إلى بناء القدرات البشرية وتوفير التدريب المستمر للكادر الإداري، إلى جانب تخصيص الموارد المالية والتقنية اللازمة، وتعزيز التواصل والتنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة لضمان استجابة متكاملة ومرنة.

5- أظهرت الدراسات أن الصمود التنظيمي لا يقتصر على مواجهة الصدمات الحالية فحسب، بل يسهم أيضاً في تعزيز قدرة المؤسسات على الابتكار والتكيف المستقبلي، بما يدعم تطوير العمليات الداخلية، وتنمية ثقافة التعلم المؤسسي، وتحقيق جاهزية أفضل لمواجهة الأزمات المستقبلية.

المناقشة

تشير الدراسات التي تناولت الصمود التنظيمي إلى أن هذا المفهوم ليس مجرد خاصية مؤسسية ثانوية، بل يمثل قدرة استراتيجية أساسية تمكن المؤسسات من التكيف مع الأزمات والتغيرات غير المتوقعة،



والحفاظ على استمرارية العمليات وتحقيق الأداء المستدام. وقد أبرزت الأدبيات الأجنبية عدة أبعاد للصمود التنظيمي:

-البعد الهيكلي والتنظيمي: يشمل تطوير الهياكل الداخلية، تعزيز الثقافة التنظيمية، وممارسة إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، بما يسهم في بناء بيئة داعمة للتكيف والتعلم المستمر. على سبيل المثال، أظهرت دراسة (Georgescu et al. 2024) أن تكامل الثقافة التنظيمية مع ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية يزيد من قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات وتحقيق النجاح المستدام.

-البعد العملي: يرتبط باستخدام الموارد الرقمية والتكنولوجية لتعزيز المرونة المؤسسية، كما أبرزت الدراسات مثل (Nielsen et al. 2023) و (Zeya He et al. 2021) أن التحول الرقمي وإدارة التحول المؤسسي يساهمان في تمكين المؤسسات من السيطرة على العمليات أثناء الأزمات، وتطوير قدرات الموظفين على التكيف والابتكار.

-البعد الاستراتيجي والتكيفي: يشمل القدرة على التنبؤ بالمخاطر، التخطيط المسبق، الاستجابة السريعة، والتكيف المستمر بعد وقوع الأزمات. وقد أكدت الدراسات مثل (Duchek, 2020) و (Prayag et al. 2023) أن الصمود عملية ديناميكية متعددة المراحل، تبدأ بالتنبؤ والتحضير، مروراً بالاستجابة، وانتهاءً بالتعافي والتكيف طويل الأجل، مع التركيز على تنمية القدرات الداخلية وتعزيز التعلم المؤسسي والابتكار.

كما بينت الدراسات أن التعلم التنظيمي والوعي بالبيئة عاملان محوريان لتعزيز الصمود، حيث يعمل التعلم المستمر على تعزيز القدرة على التكيف، في حين يمكن للوعي البيئي أن يتيح الاستجابة الاستباقية للأحداث المستقبلية (Hoa Do et al., 2022؛ Khalil Rahi, 2019). وتشير الدراسات أيضاً إلى أن التناغم بين الموارد البشرية والتقنية يُعد من العوامل الحاسمة لتحقيق صمود فعال، حيث يمكن للموارد الرقمية أن تعزز العمليات المؤسسية وتدعم تطوير حلول مبتكرة للأزمات، كما أظهرت الدراسات التي تناولت الجائحة مثل (Lloyda et al. 2026) و (Jungsik Kim et al. 2023).

توضح هذه الدراسات أن الصمود التنظيمي ليس مجرد استجابة مؤقتة للأزمات، بل هو عملية شاملة ومستدامة تتضمن مزيجاً من القدرات التنظيمية، الموارد البشرية، التكنولوجية، والثقافة المؤسسية، تعمل معاً لضمان جاهزية المؤسسة لمواجهة الأحداث الاضطرابية وتحقيق استدامتها على المدى الطويل.

الخاتمة

تشير نتائج الدراسات إلى أن الصمود التنظيمي يمثل عنصراً استراتيجياً محورياً لنجاح المؤسسات واستمراريتها في بيئات ديناميكية ومتغيرة. يُسهم الصمود في تحسين اتخاذ القرار، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وتقليل المخاطر، بالإضافة إلى دعم الابتكار وإدارة المعرفة داخل المؤسسة. كما يعزز الصمود قدرة المؤسسات على التكيف مع الأحداث غير المتوقعة وتحقيق الاستدامة المؤسسية. وتشير النتائج أيضاً إلى أهمية اعتماد نهج شامل يشمل بناء القدرات البشرية، تطوير العمليات الداخلية، استخدام الموارد الرقمية والتقنية، وتعزيز التعاون والتنسيق بين المستويات المختلفة داخل المؤسسة لضمان استجابة متكاملة ومرنة للأزمات الحالية والمستقبلية.

المصادر

- 1.Ahi P, Searcy C (2013) A comparative literature analysis of definitions for green and sustainable supply chain management. J Clean Prod 52:329–341. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.02.018>



2. Ahn, E., & Kang, H. (2018). Introduction to systematic review and meta-analysis. *Korean journal of anesthesiology*, 71(2), 103-112 .
3. Batia Ben-Hador & Ronit Yitshaki (2025) Organizational resilience in turbulent times—social capital as a mechanism for successfully adapting human resources practices that lead to resilience, *The International Journal of Human Resource Management*, 36:9, 1621-1652, DOI: 10.1080/09585192.2025.2470306 .
4. Beuren IM, dos Santos V, Theiss V (2022) Organizational resilience, job satisfaction and business performance. *Int J Productivity Perform Manage* 71(6):2262–2279. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2021-0158>.
5. Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7> .
6. Duvald, I., Obel, B., Lohse, C., Kirkegaard, H., & Burton, R. M. (2025). Organizational resilience in emergency healthcare: Lessons from the COVID-19 pandemic in five Danish hospitals. *Social Science & Medicine*, 366, 117728. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2025.117728> .
7. Evenseth LL, Sydnes M and Gausdal AH (2022) Building Organizational Resilience Through Organizational Learning: A Systematic Review. *Front. Commun.* 7:837386. doi: 10.3389/fcomm.2022.837386.
8. Garrido-Moreno, A., Martín-Rojas, R., & García-Morales, V. J. (2024). The key role of innovation and organizational resilience in improving business performance: A mixed-methods approach. *International Journal of Information Management*, 77, 102777. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102777>
9. Georgescu, I., Bocean, C. G., Vărzaru, A. A., Rotea, C. C., Mangra, M. G., & Mangra, G. I. (2024). Enhancing organizational resilience: The transformative influence of strategic human resource management practices and organizational culture. *Sustainability*, 16, 4315. <https://doi.org/10.3390/su16104315> .
10. Hepfer, M., & Lawrence, T. B. (2022). The heterogeneity of organizational resilience: Exploring functional, operational and strategic resilience. *Organization Theory*, 3, 1–29. <https://doi.org/10.1177/26317877221074701> .
11. Higgins, J. P., & Green, S. (Eds.). (2008). *Cochrane handbook for systematic reviews of interventions*.
12. Hoa , Do., Budhwar, P., Shipton, H., Nguyen, H.-D., & Nguyen, B. (2022). Building organizational resilience, innovation through resource-based management initiatives, organizational learning and environmental dynamism.
13. Ingram, T., Wiecezorek-Kosmala, M., & Hlaváček, K. (2023). Organizational resilience as a response to the energy crisis: Systematic literature review. *Energies*, 16, 702. <https://doi.org/10.3390/en16020702> .
14. ISO (2016) DRAFT INTERNATIONAL STANDARD ISO / DIS 22316 Security and resilience — Guide- lines for organizational resilience. 2016



15. Jungsik , K., Lee, H. W., & Chung, G. H. (2024). Organizational resilience: Leadership, operational and individual responses to the COVID-19 pandemic. *Journal of Organizational Change Management*, 37(1), 92–115. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2023-0160> .
16. Khalil Rahi, (2019) "Indicators to assess organizational resilience – a review of empirical literature", *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, <https://doi.org/10.1108/IJDRBE-11-2018-0046> .
17. Khan, H., Ozkan, K. S. L., Deligonul, S., & Cavusgil, E. (2024). Redefining the organizational resilience construct using a frame-based methodology: A new perspective from the ecology-based approach. *Journal of Business Research*, 172, 114397. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114397> .
18. Khin , Oo, N. C. K. K., & Rakthin, S. (2025). Knowledge-oriented leadership and organizational resilience in SMEs during a crisis: The mediation role of innovation quality. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10, 100775. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100775> .
19. Martín-Rojas R, Garrido-Moreno A, García-Morales VJ (2023) Social media use, corporate entrepreneurship and organizational resilience: a recipe for SMEs success in a post-covid scenario. *Technol Forecast Soc Chang* 190(February):122421. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122421> .
20. Mulrow, C. D., ... & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *International journal of surgery*, 88 105906.
21. Munn, Z., Peters, M. D., Stern, C., Tufanaru, C., McArthur, A., & Aromataris, E. (2018). Systematic review or scoping review? Guidance for authors when choosing between a systematic or scoping review approach. *BMC medical research methodology*, 18, 1-7.
22. Nielsen, J. A., Mathiassen, L., Benfeldt, O., Madsen, S., Haslam, C., & Penttinen, E. (2023). Organizational resilience and digital resources: Evidence from responding to exogenous shock by going virtual. *International Journal of Information Management*, 73, 102687. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102687> .
23. Nigel Lloyd, Wendy Wills, Imogen Freethy, Olujoke Fakoya, Charis Bontoft, Jaime Garcia-Iglesias, Suzanne Bartington, Gavin Breslin, Neil Howlett, Julia Jones, Katie Newby, Nigel Smeeton, Amander Wellings, David Wellsted & Katherine Brown (2026) Coping during the COVID-19 pandemic: insights from a qualitative study of organizational resilience in an English substance use support service, *Critical Public Health*, 36:1, 2604392, DOI: 10.1080/09581596.2025.2604392 .
24. Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C.,



25. Pettit TJ, Fiksel J, Croxton KL (2010) Ensuring Supply Chain Resilience: development of a conceptual Framework. *J Bus Logistics* 31(1):1–21. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2010.tb00125.x> .
26. Pinigina, E., Keisler, J. M., Pescaroli, G., Keenan, J. M., & Linkov, I. (2023). Business continuity management, operational resilience, and organizational resilience: Commonalities, distinctions, and synthesis. *International Journal of Disaster Risk Science*, 14, 713–721. <https://doi.org/10.1007/s13753-023-00494-x> .
27. Prayag, G., Jiang, Y., Chowdhury, M., Hossain, M. I., & Akter, N. (2023). Building dynamic capabilities and organizational resilience in tourism firms during COVID-19: A staged approach. *Journal of Travel Research*, 63(3), 713–740. <https://doi.org/10.1177/00472875231164976> .
28. Qiuxian Ye(2025). Digital leadership enhances organizational resilience by fostering job crafting: The moderating role of organizational culture. *Scientific Reports*, 15, 24640. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-09144-2> .
29. Rashed, M., Uddin, M. K., Islam, M. F., Mohsin, A. M., Rahman, S., Kumar, S., & Rana, J. (2025). Building organizational resilience in emerging economies: Strategic insights from Bangladesh. *Sustainable Futures*, 10, 101327. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.101327> .
30. 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. <https://doi.org/10.4995/ijpme.2018.7898> .
31. Trieu, H. D. X., Nguyen, P. V., Nguyen, T. M. T., Vu, H. T. M., & Tran, K. T. (2023). Information technology capabilities and organizational ambidexterity facilitating organizational resilience and firm performance of SMEs. *Asia Pacific Management Review*, 28, 544–555. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.03.004> .
32. Wut, T.-M., Lee, S.-W., & Xu, J. (2022). Role of organizational resilience and psychological resilience in the workplace—Internal stakeholder perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19, 11799. <https://doi.org/10.3390/ijerph191811799> .
33. Yanzhe ,L., Guo, M., Han, Z., Bresciani, S., Gavurova, B., & Wang, T. (2024). Effects of digital orientation on organizational resilience: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 35(2), 268–290. <https://doi.org/10.1108/JMTM-06-2023-0224> .
34. Yinghui , Bai, Y., You, X., & Sun, Y. (2025). Transformational leadership, dual innovation, and organizational resilience. *Current Psychology*, 44, 17455–17473. <https://doi.org/10.1007/s12144-025-08478-4> .
35. Zamageda Zungu, Samuel Laryea & Raymond Nkado (2025) A critical literature review on organizational resilience: why current frameworks are insufficient for contracting firms in the construction industry, *International*



Journal of Construction Management, 25:15, 1847-1858, DOI: 10.1080/15623599.2025.2486649.

36. Zeya , He., Choi, H., Huang, H., & Bilgihan, A. (2021). Building organizational resilience with digital transformation. Journal of Service Management. <https://doi.org/10.1108/JOSM-06-2021-0216> .