

أد بشلاغم يحي

قسم علم النفس/جامعة تلمسان

ماستر 1 علم النفس العمل والتنظيم وتسخير الموارد البشرية

مقياس: تسخير الأزمات والمرؤنة في العمل

القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات

Strategic Leadership for Crisis Management

مقدمة Introduction

تشكل الأزمات اختباراً وجودياً للمنظمات وتهديدات حقيقة تمسّ بسمعتها وتؤثر بشكل مباشر على أدائها كما ينبع عنها مخلفات سلبية، نظراً لعنصر المفاجأة التي تتميز به وضيق الوقت المتاح للتفاعل معها، مما يشكل خطراً حقيقياً على أهدافها ذات الأولوية.

تجاوز مهمة القائد أثناء الأزمة الوظائف التقليدية التي كان يمارسها نتيجة ما ينبع عنها من توتركات عالية وضغوط نفسية وخوف وقلق وضبابية وغموض، مما يجعل منها اختباراً حقيقياً لقدرات القادة؛ ليس من حيث الكفاءة الإدارية والتسييرية فحسب، بل من حيث القوة النفسية والقدرة على التأثير والتوجيه.

دورة حياة الأزمة والإدارة الاستباقية Crisis Life Cycle and Proactive Management

لا تتشكل الأزمة حدثاً مفاجئاً ومعزولاً أو لحظة انفجار آني فحسب، بل هي عملية متعددة ومستمرة نتيجة عدة تراكمات ومشاكل لم تعطى العناية اللازمة في حينها.

ومن أجل فهم دور القائد في التعامل مع الأزمة يجب فهم ديناميكية الأزمة أولاً، حيث يمكن تقسيم إدارة الأزمة إلى ثلاثة مراحل رئيسية هي: مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة الأزمة ومرحلة ما بعد الأزمة

مرحلة ما قبل الأزمة (Pre-Crisis Stage)

تشكل هذه المرحلة الخلفية الأساسية التي ترتكز عليها فعالية إدارة الأزمة، حيث أنها تشمل مجموعة من الأنشطة الوقائية والاستباقية التي تهدف إلى الحدّ من احتمالات وقوع الأزمة أو تقليل آثارها المحتملة في حالة حدوثها؛ فالإدارة الفعالة لا تنتظر حدوث الأزمة للقيام بعملية الاستجابة، بل تقوم بعمليات استباقية لحصرها ومعالجة مؤشراتها في بداية ظهورها؛ حيث تشير الدراسات إلى أن المنظمات التي تستثمر في مرحلة "ما قبل الأزمة" (التخيص-الوقاية) تكون أسرع في التعافي بمرتين من غيرها (Mitroff & Alpaslan, 2003).

تشمل هذه المرحلة عدداً من المهام الأساسية التي تقوم بها الإدارة يمكن حصرها فيما يلي:

- **تحليل المخاطر وتحديد مصادر التهديد:** من خلال تحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المنظمة ما يساعد على بناء رؤية استشرافية حول التحديات المستقبلية (Mitroff, & Alpaslan, 2004)

لتحديد المخاطر المحتملة التي قد تهدد المنظمة تستخدم عدة أدوات تحليلية مثل تحليل SWOT، التي تعتبر اختصار للمصطلحات التالية: (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats)، ويمكن تفسيرها كما يلي:

القوة (Strengths): بمعنى تحديد عناصر التفوق التي تمتلكها المنظمة والتي تمنحها ميزة تنافسية وسمعة جيدة مثل طبيعة مواردها البشرية، خبراتهم، الموارد التي تمتلكها، التكنولوجيا المستخدمة فيها...

الضعف (Weaknesses): بمعنى رصد جوانب القصور التي قد تعيق أداء المنظمة، مثل نقص الموارد ضعف الكفاءات، سوء التنظيم، سوء الاتصال والتواصل...

الفرص (Opportunities): بمعنى التعرف على العوامل والظروف الخارجية التي يمكن استغلالها لتحقيق نمو أحسن وزيادة كفاءة المنظمة الإنتاجية؛ مثل السلوكيات الاستهلاكية للزبائن، طبيعة السوق، التحولات التكنولوجية، التحولات السياسية في بيئتها

التهديدات (Threats): وهي تشمل كل العناصر والعوامل التي قد تشكل خطورة على المنظمة مثل المنافسة، الأزمات الاقتصادية، تغيير التشريعات

- إعداد خطة استباقية لإدارة الأزمة؛ وذلك من خلال بلورة خطة مكتوبة بشكل دقيق تتضمن الإجراءات والاستجابات التي يجب تبنيها واتباعها عند وقوع الأزمة، وتحديد الأدوار والمسؤوليات لمختلف الأطراف وطرق الاتصال الممكنة والمتحدة.

(Bundy et al., 2017)

- **التكوين والتدريب:** وذلك من خلال إعداد برامج تدريبية لمحاكاة الأزمة وتحضير مختلف السيناريوهات المناسبة للتعامل معها؛ أي تعزيز الجاهزية والقدرة على الاستجابة عند الضرورة (Boin & Hart, 2007)

- **التنبؤ والإنذار المبكر:** من خلال العمل على تحديد المتغيرات الداخلية والخارجية المنذرة قبل تفاقم الأوضاع

(Hermann, 1963)

مرحلة الأزمة (Crisis Stage)

تبدأ هذه المرحلة عند حدوث الأزمة بالفعل وما يصاحبها من غموض وزيادة الضغط، حيث يتطلب الموقف اتخاذ قرارات وإجراءات تحت ظروف غير مستقرة، وهي تمثل مرحلة الاختبار الحقيقي لقدرات المنظمة.

تتميز هذه المرحلة بما يلي:

- سرعة الاستجابة واتخاذ القرار: ينبع عن الأزمة اتخاذ قرارات فورية بناء على المعلومات والمعطيات المتاحة، حيث ان التأخر في الاستجابة وفي اتخاذ القرار يؤدي الى تفاقم الأوضاع ويزيد من حدة الأزمة(Coombs, 2015)

- التواصل الفعال: تبرز أهمية التواصل أثناء الأزمة في كونه يقود الى الحفاظ على مستوى الثقة التنظيمية، حيث يكفي أحد الأفراد بصفته ناطقا رسميا بتنسيق الرسائل الإعلامية وضمان وصولها لكل الأطراف المعنية بالأزمة، وان تكون تدخلاته مرئية وشفافة وسريعة(Almer et al., 2019)

- تعبئة الموارد: وذلك من خلال تسخير وتوظيف كل الامكانات التي تمتلكها المنظمة لمواجهة الأزمة (البشرية، المادية، المالية) كما قد يتطلب الأمر إعادة هيكلة المهام(Pearson & Clair, 1998)

- إدارة الضغوط النفسية: من خلال توفير الدعم النفسي والحفاظ على المهدوء في إدارة الموقف حتى لا يؤثر هذا الأخير على الصحة النفسية للأفراد داخل المنظمة(James & Wooten, 2005)

مرحلة ما بعد الأزمة (Post-Crisis Stage)

تتميز هذه المرحلة بالعمل على استعادة الوضع الطبيعي للمنظمة وتقدير الأوضاع واستخلاص الدروس لمنع تكرار الأزمة في المستقبل من خلال ما يلي:

- استعادة الأنشطة وتعويض الخسائر: تستعيد المنظمة في هذه المرحلة أنشطتها وعملياتها بصفة تدريجية والعودة الى مستوى الأداء المعتمد(Bundy et al., 2017)

- تقدير الأداء أثناء الأزمة: وذلك بهدف الوقوف على مدى فاعلية الإجراءات المتخذة أثناء الأزمة ونجاعة خطة ادارتها من خلال تحديد إيجابيات وسلبيات كل اجراء متّخذ(Boin & McConnell, 2007)

- التعلم التنظيمي: التعلم من المواقف الصعبة وغير العادية التي واجهتها المنظمة أثناء الأزمة يؤدي الى استخلاص الدروس وتوظيفها في خططها المستقبلية من خلال توظيفها في مختلف الإجراءات التنظيمية في المراحل اللاحقة من أجل إعادة بناء قدرات المنظمة وتطوير امكانياتها(Mitroff, 2004)

- إعادة بناء السمعة: وذلك من خلال إعادة تشكيل صورتها وتعزيز علاقتها مع محبيتها(Coombs, 2007)

تعتبر المراحل الثلاثة للأزمة اطارا تنظيميا لمستوى جاهزية المنظمة للتعامل مع الظروف الاستثنائية التي قد تواجهها، فهي توضح استراتيجية التعامل مع تلك الظروف قبل الأزمة من خلال عمليات التنبؤ، والاستراتيجيات المتبناة أثناء الأزمة وبعدها من خلال عمليات الاستجابة الفعالة والتعلم التنظيمي المؤدي الى التعافي منها والعودة الى حالها الطبيعية.

يشكل الاستثمار في التنبؤ بالأزمات وادارتها خيارا أساسيا ومحوريا وضرورة استراتيجية لضمانبقاء المنظمة واستدامتها، وتعد الأزمات من أكثر المواقف التي تختبر قدرة المنظمات على الصمود والتكييف والتغييرات التي تحدث في محبيتها.

طبيعة القيادة في ظل الظروف الحرجة The Nature of Leadership Under Critical Conditions

تمثل الأزمة حدثاً يهدّد استقرار المنظمة، ما يتطلّب استجابة عاجلة للتعامل معها بغية التقليل من الخسائر المحتملة التي قد تسبب فيها، من خلال قيادة حازمة تميّز بنفذ الرؤية والقدرة على إدارة المواقف غير الواضحة وفهم الظروف الغامضة واتخاذ قرارات فعالة رغم نقص المعلومات، حيث يتحول دور القائد أثناء الأزمات من إدارة العمليات الروتينية إلى إدارة الوضعيات الاستثنائية مع ضرورة الحفاظ على الفريق والاستقرار النفسي والتنظيمي (Bundy et al., 2017).

تتميز القيادة الفعالة في ظل الأزمات بجملة من الخصائص يمكن ذكرها فيما يلي:

- سرعة ودقة اتخاذ القرار؛ من خلال امتلاك القدرة على استيعاب المعطيات وتحليلها وفهمها واتخاذ قرارات سليمة في وقت قصير مع الأخذ بالحسبان احتمالية مواجهة مخاطر بسبب تلك القرارات (Kovoov-Misra, 2019).
- المرونة والقدرة على التكيف؛ من خلال تعديل الخطط والاستراتيجيات بفعالية بناء على التغيرات المستحدثة بفعل الأزمة.
- الذكاء العاطفي؛ حيث يشكّل قدرة أساسية لإدارة التوتر الذي قد تسبّبه الأزمة ويساعد على فهم مشاعر الفريق، مما يعزّز من مستوى الثقة والالتزام (Goleman, 2020).
- حسن إدارة المعلومات والمعطيات؛ من خلال تحليلها والتأكد من مصادرها لتقليل الخسائر المحتملة.

التحديات التي تواجه القائد في إدارة الأزمة Challenges Facing the Leader in Crisis Management

تلعب القيادة دوراً مهماً وأساسياً في التخفيف من الآثار السلبية للأزمات التي تواجهها المنظمة من خلال طبيعة القرارات التي يتخذها القائد، حيث تشير الدراسات إلى أن أداء القائد خلال الأزمة هو المحدد الرئيس لمدى نجاح أو فشل المنظمة في تجاوزها (James & Wooten, 2010).

يواجه القائد أثناء الأزمات تحديات نفسية، سلوكية وتنظيمية تزيد من تعقيد مهامه الإدارية، ما يتطلّب مهارات عالية في توجيه الفريق بفعالية.

من أبرز التحديات التي تواجه القائد أثناء الأزمة يمكن ذكر ما يلي:

- غموض المعلومات واتخاذ القرار تحت الضغط ما يصعب من عملية اتخاذ القرار و يجعلها محفوفة بالمخاطر، حيث ان عدم اليقين والتضارب في المعلومات وسرعة تغييرها يزيد من احتمالية اتخاذ قرارات انفعالية او متسرعة (Weick, K., 1988).

- إدارة الانفعالات والضغط النفسي، حيث تزداد مستويات القلق والضغط النفسي لدى القائد او فريق العمل نتيجة الازمة ما يجعل القائد امام تحدي السيطرة على انفعالاته وتوفير الدعم النفسي للموظفين (Lazarus, R. S., & Folkman, S. ,1984)

- التواصل الفعال خلال الأزمة، حيث ان الخلل في الاتصال يزيد من انتشار الشائعات ما يحتم على القائد توفير معلومات صحيحة ودقيقة وشفافة (Coombs, W. T.,2007)

- اتخاذ قرارات أخلاقية في سياقات معقدة، حيث يقع على القائد تحت ضغط ظروف الازمة التحلی بالتزاهة والعدالة (Hannah, S. T., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O ,2011)

- إدارة فريق متعدد في ظروف غير مستقرة، حيث يقع على القائد ضرورة العمل على الحفاظ على تماسك الجماعة وتحفيزهم بالرغم من اختلاف استجاباتهم للازمة ومستوى تحملهم للضغط نتيجة اختلاف شخصياتهم (Driskell, T., Salas, E., & Driskell, J. ,2018)

- التكيف السريع مع التغيرات المفاجئة من خلال تعديل الإجراءات حسب الحاجة والضرورة، وتغيير الاستراتيجيات وفق الظروف المستجدة، حيث ان القدرة على التكيف تعدّ من اهم الخصائص التي تميز القائد في الازمة (Yukl, G. 2013)

- الحفاظ على الثقة التنظيمية، حيث ان فقدانها بين القائد والموظفين يعني من إدارة الازمة ويصعبها (Dirks, K. T., Ferrin, D. L. ,2002)

- إدارة السمعة التنظيمية من خلال العمل على الحفاظ على السمعة الداخلية والخارجية للمنظمة وعلى صورتها الايجابية (Coombs, W. T. (2014)

- ضغط الزمن، حيث تحت تأثير تسارع الاحداث التي تفرضها الازمة يضطر القائد الى اتخاذ قرارات سريعة بناء على معلومات ناقصة ما يزيد من احتمال ارتكاب الأخطاء، كما قد تتأثر قنوات التواصل نتيجة للضغط الزمني فيضطر القائد الى إعطاء الأوامر المباشرة دون مشاوره الفريق ما يؤدي الى سوء الفهم وخلق حالة من الارتباط على مستوى الفريق (Coombs, W. T. ,2015)

- ارتفاع درجة الخوف والقلق بين العمال، حيث ان ارتفاع مستويات القلق والخوف لدى العمال اثناء الازمة يعدّ من أخطر التحديات التي تواجه القائد، نتيجة تأثير ذلك على الأداء والالتزام التنظيمي، كما ان إدارة مشاعر الخوف والقلق قد تؤدي الى الإرهاق النفسي وفقدان الدافعية (Maslach& al, 2001)

أهمية القيادة في إدارة الأزمة

تلعب القيادة دوراً مهماً وأساسياً في التخفيف من الآثار السلبية للازمات التي تواجهها المنظمة من خلال طبيعة القرارات التي يتخذها القائد، حيث تشير الدراسات الى ان أداء القائد خلال الازمة هو المحدد الرئيس لمدى نجاح او فشل المنظمة في تجاوزها.(James & Wooten, 2010)

يقوم القائد بتشخيص الوضع وتقييم المخاطر المحتملة، حيث ان دقة التشخيص والتقييم يتربّع عليها فعالية التدخلات اللاحقة وطبيعة القرارات المتّخذة لمواجهة كل المخاطر والوضعيات المستجدة عن الازمة.

تعمل تدخلات القائد وموافقه اثناء الازمة دورا حاسما في تكريس الثقة التنظيمية وخلق الامن النفسي باعتبارها محددات أساسية لإدارة الازمة بكفاءة؛ فالقائد الذي يكرّس الثقة المتبادلة بينه وبين الأفراد يعزّز الامن النفسي لديهم ويضمن الالتزام التنظيمي ويتجنب حدوث الانسحاب ويعزّز الانضباط والتعاون اثناء الازمة.

يعتبر الاتصال الفعال من اهم الأسس التي تقوم عليها إدارة الازمة، فالقائد من خلال أساليب الاتصال التي يستخدمها يقلل من الغموض ويفيد الى الامتثال من خلال ضبط سلوكيات الأفراد ومقاومة المعلومات المضللة (Coombs, 2015)

كما يلعب القائد دورا أساسيا في رفع الروح المعنوية للأفراد حتى في ظل الازمة والمواقف الضاغطة من خلال ما يقدمه من دعم نفسي اجتماعي للأفراد، ما يضمن المحافظة على الأداء التنظيمي ويزيد من قدرة الأفراد على التحمل.

لا يتوقف دور القائد عند انتهاء الازمة بل يستمر لما بعدها وذلك من خلال استخلاص الدروس منها والاستعداد الأفضل للمستقبل، مما يجعل من الازمة فرصة للنمو التنظيمي من خلال تكريس مبدأ التعلم بعد الازمة.

سيكولوجية القيادة في ظل الأزمة

ينتج عن الازمة توّراً عالياً وضغوطاً نفسية غير مألوفة ما يجعل من فهم البعد النفسي للقيادة أمراً محورياً لنجاح إدارة الأزمة وضمان تعافي المؤسسة بعد تجاوزها (Bajaba et al., 2021; Kremer & Bender, 2025)، فالازمة هي حدث مفاجئ يهدّد استقرار المنظمة ويعقد عمليات اتخاذ القرار بسبب الغموض ونقص المعلومات وضغط الوقت (Coombs, 2015).

يُعد الفهم النفسي للقائد وفريقه أمراً محورياً لنجاح إدارة الأزمات حيث ان التحديات في مواجهة الازمة لا تكون غالبا تقنية او مادية فحسب بل تكون نفسية ايضا (خوف، قلق، توتر، ضغوط، غموض، عدم يقين)، مما يحتم على الدارس للموضوع ضرورة فهم البعد السيكولوجي للقيادة عند الحديث عن الازمات.

يؤثر البعد السيكولوجي للقائد على قدرته على اتخاذ القرار، والتوجيه، وتحفيز الفريق، واستعادة التوازن النفسي لفريقه وللموظفين، ما يضمن حماية الموارد البشرية للمنظمة واستمرار الأداء اثناء وبعد الازمة.

تتميز القيادة اثناء الازمات بجملة من الابعاد السيكولوجية المهمة حيث يمكن ذكرها فيما يلي:

- المرونة النفسية: تمثل المرونة القدرة على التكيف مع الازمة وضغوطها دون فقدان السيطرة أو الرؤية المستقبلية (Bonanno, 2004)، فهي تمكّن القائد من ضبط نفسه ومقاومة الضغوط النفسية التي يتعرض لها، ما يمكنه من اتخاذ قرارات مناسبة لمختلف الوضعيات التي تفرضها الازمة ويساعد فريقه أيضا على تحقيق التوازن والثبات، مما يؤدي الى

جعل القائد أكثر ثقة في قدراته على القيادة الفعالة خلال الأزمة، حيث أن المرونة والكفاءة الذاتية تعتبر أدوات رئيسية لمواجهة الضغوط. (Bajaba et al., 2021)

- القدرة على التكيف؛ حيث أن التعامل مع الأزمات يتطلب عادة تغييرًا مفاجئًا في الاستراتيجية أو الأسلوب القيادي، مما يؤكد على ضرورة امتلاك القائد القدرة على التكيف مع مختلف الأوضاع والظروف غير المعتادة، كما تشير الدراسات إلى أن القادة ذوي الشخصية التكيفية مع التغيرات والذين يستجيبون استجابات مرنة للضغط يظهرون مستويات أعلى من الكفاءة الذاتية، مما يعزز قدرتهم على اتخاذ القرار وحث الفريق على التكيف. (Bajaba et al., 2021)

- الذكاء العاطفي؛ يساعد الذكاء العاطفي القائد على فهم مشاعر الفريق الذي يستغل معه الموظفين وتنظيم انفعالاته الذاتية، مما يساعد على إدارة الأزمة بكفاءة، حيث أن القادة الذين يمتلكون وعيًا عاطفياً قادرُون على بناء ثقة أعلى، تحسين التواصل، وتقليل التوتر النفسي بين الموظفين (Alanazi et al., 2025)، تعزيز الالتزام والتحفيز لدى الفريق أثناء الظروف الحرجة. (Goleman, 2025) وكذا التقليل من القلق الجماعي وإيجاد مناخ نفسي داعم (Kremer & Bender, 2025) (1998)

- القدرة على إدارة العبء المعرفي؛ حيث يزداد تدفق المعلومات أثناء الأزمة وتكثر التحليلات والتوقعات المرتبطة باتخاذ القرارات تحت ضغط عامل الزمن، مما يضع القائد أمام عبء معرفي وضغوط نفسية غير مألوفة قد تؤثر على جودة اتخاذ القرار، حيث يتوجب على القائد العمل ضمن فريق وتفويض بعض الصالحيات والمسؤوليات والتركيز على الأهم

- سرعة ودقة اتخاذ القرار من خلال قدرة القائد على استيعاب المعطيات بنجاح في وقت قصير وتحويل المعلومات المبعثرة والغامضة إلى أفكار واضحة ومفهومة يمكن للفريق تبنيها والاعتماد عليها مع مراعاة المخاطر المحتملة (Kovoov-Misra, 2019)، فالقائد حسب كارل وايك Karl Weick (1988) يقوم بعملية "صناعة المعنى".

- اتخاذ القرار تحت الضغط من خلال القدرة على التوازن بين السرعة والدقة في اتخاذ القرارات بعد جمع المعلومات والاحاطة بالموقف من كل الجوانب وتقييم المخاطر المحتملة وتقدير الأولويات. (Kahneman & Klein, 2009)

Conclusion خلاصة

يعتمد نجاح المنظمة في التعامل مع الأزمة وادارتها بدرجة كبيرة على نوعية القيادة المعتمدة فيها؛ فالقائد الفعال هو الذي يمتلك الشخصية التكيفية، الكفاءة الذاتية، الذكاء العاطفي، مهارة الاتصال والقدرة على التكيف والابتكار تحت الضغط، فمثل هذه الخصائص والصفات تمكّن القائد من النجاح في إدارة الأزمة وحماية المنظمة وتوجهها نحو التعافي ومواجهة تحديات المستقبل وتمكن وبالتالي المنظمة من الصمود والتعافي بل والنمو بعد الأزمات.

كما أن المنظمات التي تستثمر في تنمية قدراتها القيادية غالباً ما تتمكن من تجاوز الأزمات، حيث تشير الأدبيات ذات الصلة بالموضوع إلى أن المنظمات الناجحة هي التي تبني إدارة الأزمات كعملية مستمرة تعتمد على التنبؤ، والاستجابة

الفعالة، والتعلم التنظيمي في ظل بيئة غير ثابتة ولا مستقرة؛ فالاستثمار في القيادة الكفؤة يعدّ ضرورة استراتيجية لضمان استدامة المنظمات.

تشكل الأزمة اختبارا حاسما لقدرة المنظمة على الصمود والتكيف، حيث تبرز القيادة في هذا المجال كعنصر حاسم في توجيه السلوك التنظيمي وضمان استمرارية الأداء؛ فأثناء الأزمة يتحول القائد من الإدارة التقليدية والروتينية إلى إدارة المجهول وتوجيه الفريق بالشكل الذي يضمن الاستقرار النفسي والتنظيمي.

المراجع References

- Alanazi, A., Rabi, M., Al-Kheetan, M. J., & Alkherret, A. J. (2025). Enhancing safety and crisis management through adaptive leadership in complex construction engineering projects. *Safety*, 11(3), 85. <https://doi.org/10.3390/safety11030085>
- Bajaba, A., Bajaba, S., Algarni, M., Basahal, A., & Basahel, S. (2021). Adaptive managers as emerging leaders during the COVID-19 crisis. *Frontiers in Psychology*, 12, 661628. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.661628>
- Boin, A., & McConnell, A. (2007). Preparing for critical infrastructure breakdowns: The limits of crisis management and the need for resilience. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 15(1), 50–59.
- Bonanno, G. A. (2004). Loss, trauma, and human resilience. *American Psychologist*, 59(1), 20–28.
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, 43(6), 1661–1692.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–176.
- Coombs, W. T. (2015). Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding (4th ed.). Sage.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). *Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice*. Journal of Applied Psychology, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Driskell, T., Salas, E., & Driskell, J. (2018). *Teams in extreme environments: Alterations in team development and teamwork*. Human Resource Management Review.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Goleman, D. (2020). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.

- Hannah, S. T., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2011). *Relationships between authentic leadership, moral courage, and ethical behavior*
- Hermann, C. F. (1963). Some consequences of crisis. *Journal of Conflict Resolution*, 7(1), 61–81.
- James, E. H., & Wooten, L. P. (2010). *Leading under pressure: From surviving to thriving before, during, and after a crisis*. Routledge.
- James, E. H., & Wooten, L. P. (2005). Leadership as (un)usual: How to display competence in times of crisis. *Organizational Dynamics*, 34(2), 141–152.
- Kovoov-Misra, S. (2019). *Crisis management: Resilience and change*. Sage Publications.
- Kremer, S., & Bender, M. S. (2025). The role of adaptive leadership in times of crisis: A systematic review and conceptual framework. *Merits*, 5(1), 2. <https://doi.org/10.3390/merits5010002>
- Kahneman, D., & Klein, G. (2009). Conditions for intuitive expertise: A failure to disagree. *American Psychologist*, 64(6), 515–526.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). *Job burnout*. Annual Review of Psychology, 52(1), 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397> - Mitroff, I. I. (2004). Crisis leadership: Planning for the unthinkable. *Executive Excellence*, 21(8), 11–12.
- Mitroff, I. I. & , Alpaslan, M. C .(2003) .Preparing for evil .*Harvard Business Review* ,(4)81 , .115–109
- Mitroff, I. I., & Alpaslan, M. C. (2004). *Crisis leadership: Planning for the unthinkable*. John Wiley & Sons.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59–76.
- Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2019). Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity (4th ed.). Sage.
- Weick, K. E .(1988) .Enacted sensemaking in crisis situations .*Journal of Management Studies* .317–305 ,(4)25 ,<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00039.x>
- Yulk, G. (2013). Leadership in Organization (8th ed). Pearson.