



Profil du dirigeant et résilience organisationnelle : Cas des établissements scolaires privés.

Managerial Profile and Organizational Resilience: The Case of Private Schools

El Mehdi KADOUSSI ^{a1}, Ahmed ABRIANE ^b

^{a b} *Université Ibn Zohr d'Agadir, Maroc.*

<i>Informations sur l'article</i>	<i>Résumé</i>
<p>Mots-Clés : Résilience organisationnelle ; Innovation ; Traits managériaux ; Anticipation ; Capacité d'adaptation.</p> <p>JEL : H12, O30, M12.</p>	<p>Cette étude vise à examiner comment les profils des gestionnaires des écoles secondaires privées au Maroc, y compris leurs caractéristiques sociodémographiques et managériales, affectent la résilience organisationnelle. En outre, elle examine le rôle modérateur de l'innovation dans cette relation. La recherche utilise un instrument d'enquête conçu pour recueillir des données auprès de gestionnaires de lycées privés au Maroc. Le cadre conceptuel comprend des variables telles que les profils des dirigeants (sociodémographiques et managériaux), la résilience organisationnelle (capacité d'anticipation et d'adaptation) et l'innovation. Nous testons des hypothèses pour déterminer les effets directs des profils de dirigeants sur la résilience et l'effet modérateur de l'innovation. Les résultats préliminaires indiquent que certains traits sociodémographiques et managériaux des gestionnaires d'écoles secondaires influencent significativement la résilience de leurs établissements. De plus, la présence de pratiques innovantes semble renforcer l'impact positif de ces profils de leaders sur la résilience organisationnelle. L'étude fournira des preuves empiriques que les profils des gestionnaires des écoles secondaires privées au Maroc jouent un rôle dans la résilience organisationnelle. En outre, le fait de favoriser l'innovation au sein de ces établissements influe davantage sur cet effet. Ces connaissances offriront des conseils précieux aux responsables de l'éducation et aux décideurs politiques qui cherchent à créer des environnements éducatifs résilients.</p>
<i>Article Info</i>	<i>Abstract</i>
<p>Keywords: Organizational Resilience; Innovation; Managerial Traits; Anticipation; Adaptive Capacity.</p> <p>Received 22 September 2024 Accepted 14 October 2024</p>	<p>This study aims to investigate how the profiles of private high school managers in Morocco, including their sociodemographic and managerial characteristics, affect organizational resilience. Furthermore, it examines the moderating role of innovation in this relationship. The research employs a survey instrument designed to collect data from managers of private high schools across Morocco. The conceptual framework includes variables such as leader profiles (sociodemographic and managerial), organizational resilience (anticipation and adaptive capacity), and innovation. We test hypotheses to determine the direct effects of leader profiles on resilience and the moderating effect of innovation. Preliminary findings indicate that certain sociodemographic and managerial traits of high school managers significantly influence the resilience of their institutions. Moreover, the presence of innovative practices appears to strengthen the positive impact of these leader profiles on organizational resilience. The study will provide empirical evidence that the profiles of how private high school managers in Morocco play a role in organizational resilience. Additionally, fostering innovation within these institutions further influences this effect. These insights will offer valuable guidance for educational leaders and policymakers aiming to build resilient educational environments.</p>

¹ Corresponding author. E-mail address : elmehdi.kadoussi@edu.uiz.ac.ma

DOI : <https://doi.org/10.23882/ijdam.24135>

This is an open access article under the license Creative Commons Atribuição-NãoComercial 4.0.

Peer-review under responsibility of the scientific committee of the IJDAM Review

Introduction

Face aux défis croissants liés aux avancées technologiques et à l'évolution des attentes des étudiants, les établissements privés d'enseignement sont contraints de s'adapter en permanence pour maintenir leur compétitivité. Cette recherche examine l'impact des profils des gestionnaires sur leur capacité d'innovation et sur la résilience organisationnelle au sein de ce secteur. L'objectif principal est d'évaluer comment l'innovation peut agir en tant que modérateur dans ces relations, fournissant ainsi des éclairages précieux pour élaborer des stratégies managériales qui favorisent la pérennité et la croissance. Par le biais d'une analyse approfondie, l'étude cherche à répondre à la question suivante : 'Comment les caractéristiques des gestionnaires influencent-elles l'innovation et renforcent-elles la résilience organisationnelle des établissements privés d'enseignement ?' Cette recherche s'appuie sur une approche mixte combinant une étude qualitative exploratoire et une enquête quantitative. La première phase qualitative, menée auprès de 12 dirigeants d'établissements privés d'enseignement, a permis d'identifier les variables clés influençant la résilience organisationnelle, notamment le leadership, les pratiques de gestion, et l'innovation. Les résultats de cette phase ont servi de fondement pour la conception du questionnaire utilisé dans l'étude quantitative. Les résultats attendus pourraient non seulement améliorer les pratiques managériales, mais aussi orienter les politiques de développement professionnel au sein de ces institutions.

1. Revue de la littérature

La revue de littérature a été menée avec rigueur en s'appuyant sur des bases de données académiques telles que JSTOR, Google Scholar et Scopus, en utilisant des mots-clés ciblés comme 'leadership transformationnel', 'innovation dans l'éducation', et 'résilience des organisations éducatives'. Une attention particulière a été accordée aux travaux de Baroudi & Lytras, (2024) qui explorent l'influence du leadership sur l'innovation dans les environnements éducatifs, ainsi qu'à ceux de J. Kim et al., (2023) qui analysent les mécanismes de résilience dans les organisations à but non lucratif. Ces cadres théoriques ont été appliqués pour examiner le contexte spécifique des établissements d'enseignement privés dans notre étude.

Le concept de stratégies résilientes, qu'elles soient planifiées ou adaptatives, revêt une importance capitale dans divers domaines, notamment la gestion des crises et la résilience organisationnelle. La recherche met en évidence la nécessité de combiner des réponses préétablies avec une capacité d'improvisation pour gérer efficacement les crises dans les petites entreprises (Mafimisebi et al., 2023). Par ailleurs, dans le domaine des systèmes de transport, l'intégration de réflexions dynamiques et de planifications adaptatives est cruciale pour renforcer la résilience et la durabilité, ce qui exige l'utilisation de données quantitatives et des processus décisionnels flexibles (Schoeman, 2018). De plus, dans le secteur des technologies de l'information en Inde, la résilience est perçue comme un processus continu d'anticipation et d'adaptation au changement, où les organisations doivent disposer de personnes, de systèmes, et de processus résilients pour répondre avec assurance aux exigences du marché (Sharma & Sharma, 2015). Ainsi, l'intégration des approches planifiées, de l'adaptabilité et de la résilience est essentielle pour que les entreprises et les infrastructures puissent faire face de manière efficace aux incertitudes et aux défis.

Dans notre cadre théorique, le modèle à deux facteurs et la théorie du leadership transformationnel de (Bass, 2000) ont servi de fondements essentiels. Ces théories ont été

adaptées à notre contexte pour formuler des interrogations sur la manière dont les dirigeants d'établissements privés favorisent l'innovation (Nguyen & Sharma, 2024). Ces recherches ont particulièrement mis en lumière l'importance de l'adaptabilité et de l'initiative, des caractéristiques que nous avons intégrées dans notre questionnaire afin d'évaluer la propension des gestionnaires à adopter des pratiques innovantes.

Le cadre théorique de l'innovation, tel que défini dans le Manuel d'Oslo de l'OCDE, repose sur quatre grands types d'innovation : produit, processus, organisationnelle et marketing. Ce cadre conceptuel envisage l'innovation comme un processus interactif et systémique, où divers acteurs internes (tels que les équipes R&D) et externes (clients, fournisseurs) interagissent pour favoriser l'innovation. Les facteurs influençant cette dynamique incluent les investissements en R&D, la capacité d'absorption des nouvelles connaissances et une culture organisationnelle favorisant l'innovation (Bloch, 2007).

L'Oslo Innovation Scale, basée sur ce cadre théorique, propose de mesurer l'innovation à travers différents indicateurs comme l'introduction de nouveaux produits et l'amélioration des processus organisationnels. Ces indicateurs permettent d'évaluer la performance de l'entreprise en matière d'innovation en fonction de sa culture et de ses pratiques d'innovation. Ce cadre a évolué pour mieux capturer des concepts plus larges de l'innovation, allant au-delà de l'innovation technologique, en incluant l'innovation dans les services et les méthodes organisationnelles (Gault, 2013).

Les recherches antérieures, bien que nombreuses, ont rarement examiné le rôle modérateur de l'innovation entre le leadership et la résilience dans le secteur éducatif (Al-Hakimi et al., 2021; Kurniawan et al., 2024). Cette lacune a guidé notre sélection de variables et de concepts pour notre étude, en intégrant notamment des mesures spécifiques de l'innovation et de la capacité à gérer le changement dans des environnements incertains, inspirées des modèles proposés par Rocchetta, (2024).

Dans cette étude, l'innovation est envisagée à travers le prisme de la transformation digitale dans les établissements privés d'enseignement. La transformation digitale fait référence à l'intégration de technologies numériques dans les processus éducatifs et administratifs, permettant aux établissements de s'adapter à un environnement en constante évolution. Dans ce contexte, l'innovation est perçue comme un facteur essentiel qui permet aux dirigeants d'adopter de nouvelles technologies, de revoir les méthodes d'enseignement, et de reconfigurer les systèmes de gestion interne pour améliorer l'efficacité organisationnelle et la résilience face aux crises (Eri et al., 2021).

L'importance de l'innovation dans la transformation digitale des établissements privés s'est particulièrement manifestée durant la pandémie de COVID-19, où l'enseignement à distance et les solutions numériques ont joué un rôle crucial dans la continuité pédagogique. Les établissements d'enseignement supérieur ont dû adapter rapidement leurs pratiques en ligne pour maintenir leur mission éducative (García-Morales et al., 2021). Ainsi, l'innovation n'est pas seulement une capacité à introduire de nouvelles idées, mais elle constitue également un levier clé dans l'intégration des outils technologiques nécessaires à la transformation digitale (He et al., 2022).

Cette approche positionne l'innovation comme une variable centrale dans la relation entre le leadership transformationnel, qui oriente cette adoption technologique, et la résilience

organisationnelle, qui permet aux établissements de mieux surmonter les perturbations. La capacité des dirigeants à mettre en œuvre des stratégies de transformation digitale pendant et après la pandémie a montré leur rôle crucial dans l'amélioration de la résilience organisationnelle (Rasli et al., 2022). L'étude se focalise donc sur la manière dont les dirigeants d'établissements d'enseignement privés adoptent des innovations numériques pour répondre aux défis actuels et améliorer la résilience de leurs organisations (Aljanazrah et al., 2022).

Le cadre conceptuel adopté dans cette étude repose sur la relation entre le style de leadership, les pratiques de gestion, les compétences interpersonnelles, l'innovation comme variable de la transformation digitale et la résilience organisationnelle. Ce cadre a été choisi en réponse à la problématique principale, qui vise à explorer l'impact du profil des propriétaires-dirigeants sur la capacité des établissements privés d'enseignement à faire face aux crises, en particulier dans le contexte marocain.

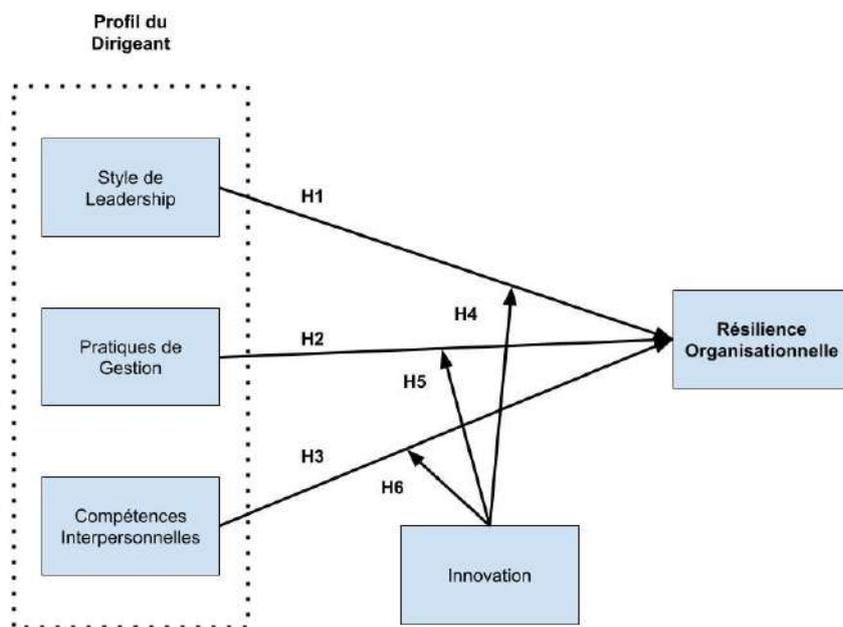
Le secteur des établissements privés d'enseignement au Maroc est marqué par une forte dépendance aux capacités de gestion et à l'aptitude des dirigeants à innover et à s'adapter aux défis, notamment en période de crise comme la pandémie de COVID-19. Dans ce contexte, la résilience organisationnelle devient un facteur clé pour garantir la continuité des opérations, la satisfaction des parties prenantes, et la pérennité des institutions (Birrou et al., 2021).

Le style de leadership transformationnel, combiné à des pratiques de gestion efficaces, est reconnu dans la littérature comme étant crucial pour renforcer la résilience organisationnelle. Des études montrent que les dirigeants d'institutions éducatives au Maroc, tels que les directeurs d'école, jouent un rôle essentiel dans la revitalisation des établissements et la création de résilience face aux défis locaux et socio-politiques (Elmeski, 2015). En particulier, le leadership transformationnel permet de mieux s'adapter aux exigences changeantes de l'environnement éducatif, un point particulièrement pertinent pour les gestionnaires du secteur privé (Onorato, 2013).

En addition, les compétences interpersonnelles des dirigeants, qui incluent la gestion des relations, l'empathie, et la capacité à collaborer efficacement, sont des atouts indispensables pour motiver les équipes et maintenir une cohésion en période de turbulence. Ces compétences sont essentielles pour assurer un environnement de travail sain et coopératif, qui renforce la capacité des organisations à surmonter les crises (Forster & Fenwick, 2015).

De surcroît, l'innovation joue un rôle déterminant dans l'adaptation aux changements rapides et dans l'amélioration continue des processus organisationnels des établissements privés d'enseignement au Maroc, qui font face à des pressions constantes pour innover et rester résilients face aux défis (Wafiq et al., 2021), d'où son intégration dans le modèle conceptuel.

Le modèle conceptuel de notre étude met en évidence les relations entre les styles de leadership, les pratiques de gestion, les compétences interpersonnelles, l'innovation, et la résilience organisationnelle. Nous posons l'hypothèse que le leadership transformationnel, les pratiques de gestion efficaces, et les compétences interpersonnelles des gestionnaires sont positivement corrélés à la résilience organisationnelle. De plus, l'innovation est considérée comme un modérateur clé, renforçant ces relations en offrant des outils et des méthodes qui permettent une meilleure adaptation aux changements et aux défis.

Figure 1: Modèle Conceptuel de Recherche

Source : élaboré par nos soins

2. Méthodologie.

2.1. Population et échantillonnage

La population cible de cette étude comprend 1272 gestionnaires d'établissements privés d'enseignement. La taille de l'échantillon idéal a été déterminée en utilisant une marge d'erreur de 5% et un niveau de confiance de 95%, ce qui a conduit à un échantillon de 295 participants. Nous avons choisi une méthode d'échantillonnage aléatoire simple pour garantir une représentativité adéquate de l'échantillon.

Nous avons opté pour l'échantillonnage stratifié comme méthode d'échantillonnage pour cette étude. Cette approche a été choisie afin d'assurer une représentation adéquate des différentes régions géographiques où se trouvent les établissements scolaires privés au Maroc. En adoptant l'échantillonnage stratifié, chaque région a été considérée comme une strate distincte, et un échantillon proportionnel à la taille de la population dans chaque région a été sélectionné. Cela garantit que toutes les régions sont équitablement représentées dans l'échantillon, permettant ainsi d'obtenir une vision plus nuancée et représentative des perceptions et des pratiques des dirigeants.

2.2. Instruments de Collecte de Données

Pour évaluer le style de leadership transformationnel, nous avons utilisé le Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) de Bass & Avolio, (2004), qui mesure les comportements de leadership sur une échelle de Likert à cinq points. Les pratiques de gestion sont quant à elles mesurées à l'aide d'un ensemble de questions spécifiquement développées pour cette étude, basées sur les résultats de notre enquête qualitative ainsi que sur le Transformational Leadership Inventory (TLI) de P. Podsakoff et al., (1990). Les compétences interpersonnelles sont évaluées à l'aide du

questionnaire sur l'intelligence émotionnelle développé par (Goleman, 1998). L'innovation est mesurée à l'aide de l'Oslo Innovation Scale (Bloch, 2007), tandis que la résilience organisationnelle est évaluée à travers le Business Resilience Test (BRT-13) (Sharma & Sharma, 2015).

3. Résultats.

À l'heure où ces lignes sont rédigées, l'administration des questionnaires n'est pas encore entièrement terminée. Par conséquent, les données présentées ici sont partielles et ne reflètent pas encore l'ensemble des réponses attendues. Une analyse complète sera effectuée une fois que toutes les données auront été collectées, ce qui permettra de tirer des conclusions plus robustes et représentatives.

Les résultats seront d'abord présentés en fonction des variables étudiées, notamment le style de leadership transformationnel, les pratiques de gestion, les compétences interpersonnelles, l'innovation, et la résilience organisationnelle. Des analyses descriptives et des tests statistiques seront effectués pour évaluer les relations entre ces variables, conformément au modèle théorique développé dans cette recherche.

4. Discussion

La discussion des résultats se basera sur les hypothèses formulées dans le modèle conceptuel. Les résultats seront discutés en relation avec les théories sur le leadership transformationnel, l'innovation, et la résilience organisationnelle, afin de mieux comprendre comment ces concepts s'articulent dans le contexte des établissements privés d'enseignement.

Pour une meilleure compréhension des variables étudiées et de la manière dont elles ont été mesurées, nous présentons ci-dessous un récapitulatif des items retenus pour chaque dimension de l'étude. Ces éléments synthétisent les questions spécifiques posées aux participants, reflétant les concepts clés tels que le style de leadership, les pratiques de gestion, les compétences interpersonnelles, l'innovation et la résilience organisationnelle. Ces items ont été sélectionnés en s'appuyant sur des instruments validés, adaptés au contexte de notre recherche, et visent à capter les perceptions et les pratiques des dirigeants d'établissements scolaires privés au Maroc.

Les instruments de collecte de données utilisés dans cette étude ont été sélectionnés en raison de leur pertinence, de leur validité et de leur fiabilité reconnue dans la recherche organisationnelle. Chaque instrument a été choisi pour sa capacité à mesurer avec précision les variables clés, tout en assurant une couverture exhaustive des dimensions conceptuelles essentielles pour répondre aux questions de recherche.

➤ Style de Leadership Transformationnel :

Le Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) de Bass & Avolio, (2004) et le Transformational Leadership Inventory (TLI) de P. Podsakoff et al., (1990) ont été sélectionnés pour évaluer le style de leadership transformationnel. Ces instruments sont largement reconnus et utilisés dans la littérature en raison de leur robustesse méthodologique et de leur capacité à capter les comportements associés au leadership transformationnel. Le MLQ, en particulier, a été validé à de nombreuses reprises sur le plan empirique, démontrant sa fiabilité et sa validité dans divers contextes organisationnels.

➤ Pratiques de Gestion :

Le Managerial Practices Survey (MPS) de Yukl et al., (2002) et le Management Competency Framework de (Boyatzis, 2006) ont été choisis pour mesurer les pratiques de gestion. Ces instruments fournissent une évaluation complète des comportements et compétences managériales, couvrant des aspects tels que la clarification des rôles, la surveillance des performances, et la gestion des conflits. Leur utilisation permet de capturer de manière détaillée les pratiques managériales mises en œuvre par les dirigeants dans les établissements scolaires privés.

➤ **Compétences Interpersonnelles :**

L'Emotional and Social Competency Inventory (ESCI) de (Boyatzis, 2019) a été sélectionné pour évaluer les compétences interpersonnelles. Cet instrument est largement reconnu pour sa capacité à mesurer les compétences émotionnelles et sociales, essentielles à la gestion efficace des relations interpersonnelles au sein des organisations. L'ESCI permet une évaluation précise de compétences telles que la gestion du stress, l'empathie, et la collaboration, offrant ainsi une compréhension approfondie des capacités interpersonnelles des dirigeants.

➤ **Innovation :**

L'Oslo Innovation Scale a été choisie pour mesurer l'innovation au sein des organisations. Cet instrument est couramment utilisé dans les recherches sur l'innovation en raison de sa capacité à évaluer divers aspects de l'innovation, tels que l'introduction de nouvelles méthodes de travail, la mise en œuvre de technologies innovantes, et la collaboration entre organisations. Son utilisation dans cette étude permet d'évaluer de manière approfondie l'innovation organisationnelle au sein des établissements scolaires privés.

➤ **Résilience Organisationnelle :**

Le Business Resilience Test (BRT-13), développé par ResOrgs à l'Université de Canterbury en Nouvelle-Zélande, a été sélectionné pour évaluer la résilience organisationnelle. Cet instrument est spécialement conçu pour mesurer la capacité des organisations à anticiper, se préparer, réagir et se remettre des perturbations. Il offre une évaluation approfondie de divers aspects de la résilience, tels que l'adaptabilité, la gestion des crises et la culture organisationnelle. Le BRT-13 a fait l'objet de validations empiriques et est largement reconnu pour sa pertinence dans les études de résilience organisationnelle.

En somme, les instruments choisis pour cette étude ont été soigneusement sélectionnés pour leur adéquation méthodologique, leur robustesse empirique, et leur capacité à fournir des mesures précises et fiables des variables d'intérêt. Les items ont été adaptés pour refléter les résultats de notre étude exploratoire, qui a mis en évidence le rôle central des dirigeants dans la résilience organisationnelle, ainsi que pour tenir compte du contexte particulier des établissements scolaires privés. Ces ajustements garantissent que les outils utilisés sont non seulement valides et fiables, mais aussi pertinents pour le contexte spécifique de cette recherche, renforçant ainsi la rigueur scientifique et la pertinence des conclusions qui en seront tirées.

Conclusion

Ce document synthétique a offert une vue d'ensemble des éléments essentiels de notre recherche sur le profil des propriétaires-dirigeants et la résilience organisationnelle au sein des établissements privés d'enseignement au Maroc. Grâce à une étude qualitative préliminaire et à une revue approfondie de la littérature, nous avons identifié les variables clés influençant la résilience organisationnelle, telles que les pratiques de gestion, le style de leadership transformationnel, les compétences interpersonnelles, et l'innovation.

Ces variables ont servi de base pour formuler les hypothèses de recherche et développer un modèle conceptuel destiné à orienter l'analyse des données quantitatives. La méthodologie quantitative a été minutieusement élaborée pour garantir la représentativité et la validité des résultats, en s'appuyant sur des instruments validés et reconnus pour évaluer les différentes dimensions de l'étude.

Les résultats attendus de cette recherche devraient apporter des contributions significatives à la compréhension des dynamiques internes des établissements éducatifs privés face aux crises. L'étude vise particulièrement à identifier les pratiques et compétences qui renforcent la résilience organisationnelle, fournissant ainsi des recommandations concrètes pour les gestionnaires et les décideurs. De plus, elle mettra en lumière les spécificités régionales et les variations contextuelles qui influencent les stratégies de résilience.

En conclusion, bien que cette étude soit principalement quantitative, l'ajout d'études de cas pourrait constituer une étape suivante dans la validation des résultats et l'exploration approfondie des dynamiques observées. Notre travail initial s'est déjà basé sur une étude qualitative auprès de 12 dirigeants d'établissements, et la mise en place d'études de cas supplémentaires pourrait apporter une nouvelle dimension à l'analyse, en illustrant de manière concrète les liens entre le leadership, l'innovation et la résilience organisationnelle.

Nous espérons que cette recherche servira également de base pour de futures études, permettant d'explorer plus en profondeur les interactions entre le leadership, la gestion des crises et la performance organisationnelle. Les connaissances issues de cette étude enrichiront la littérature existante et offriront de nouvelles perspectives pour renforcer la résilience des établissements scolaires privés au Maroc et au-delà.

Références

- Al-Hakimi, M., Borade, D., & Saleh, M. (2021). The mediating role of innovation between entrepreneurial orientation and supply chain resilience. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/APJBA-10-2020-0376>
- Aljanazrah, A., Yerosis, G. P., Hamed, G., & Khlaif, Z. N. (2022). Digital transformation in times of crisis: Challenges, attitudes, opportunities and lessons learned from students' and faculty members' perspectives. 7. <https://doi.org/10.3389/feduc.2022.1047035>
- Baroudi, S., & Lytras, M. D. (2024). Leadership and Innovation in Higher Education in 2035: The Open Research Agenda. In S. Baroudi & M. D. Lytras (Éds.), *Transformative Leadership and Sustainable Innovation in Education: Interdisciplinary Perspectives* (p. 1-10). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-83753-536-120241001>
- Bass, B. M. (2000). The Future of Leadership in Learning Organizations. *Journal of Leadership Studies*, 7(3), 18-40. <https://doi.org/10.1177/107179190000700302>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ; Manual and Sampler Set*. Mind Garden.
- Birrou, Z., Kich, A., & Larouz, M. (2021). Rethinking the Education Paradigm in Morocco in the Covid-19 Context- Assessment of Resilience Curricula in Higher Education. *Vivid: Journal of Language and Literature*. <https://doi.org/10.25077/VJ.10.1.41-51.2021>

- Bloch, C. (2007). Assessing recent development in innovation measurement : The third edition of the Oslo Manual. *Science & Public Policy - SCI PUBLIC POLICY*, 34, 23-34. <https://doi.org/10.3152/030234207X190487>
- Boyatzis, R. E. (2006). Leadership competencies. In *Inspiring Leaders*. Routledge.
- Boyatzis, R. E. (2019). Emotional Intelligence and Its Measurement. In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. <https://oxfordre.com/business/business/business/view/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-159>
- Elmeski, M. (2015). Principals as leaders of school and community revitalization : A phenomenological study of three urban schools in Morocco. *International Journal of Leadership in Education*, 18, 1-18. <https://doi.org/10.1080/13603124.2013.815803>
- Eri, R., Gudimetla, P., Star, S., Rowlands, & Girgla, A. (2021). Digital resilience in higher education in response to COVID-19 pandemic : Student Perceptions from Asia and Australia. *Journal of University Teaching and Learning Practice*, 18(5). <https://doi.org/10.53761/1.18.5.7>
- Forster, G., & Fenwick, J. (2015). The influence of Islamic values on management practice in Morocco. *European Management Journal*, 33, 143-156. <https://doi.org/10.1016/J.EMJ.2014.04.002>
- García-Morales, V. J., Garrido-Moreno, A., & Martín-Rojas, R. (2021). The Transformation of Higher Education After the COVID Disruption : Emerging Challenges in an Online Learning Scenario. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.616059>
- Gault, F. (2013). The Oslo Manual. 41-59. <https://doi.org/10.4337/9780857933652.00010>
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. Bantam Books.
- He, Z., Huang, H., Choi, H., & Bilgihan, A. (2022). Building organizational resilience with digital transformation. *Journal of Service Management*. <https://doi.org/10.1108/josm-06-2021-0216>
- Kim, J., Lee, H. W., & Chung, G. H. (2023). 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>
- Kurniawan, D., Tambunan, D., & Dewi, G. (2024). Relationships Among Crisis Leadership, Innovation Capability, Implementation of Business Continuity Management, and Sustainable Performance in The Covid-19 Pandemic. *The South East Asian Journal of Management*, 18(1). <https://doi.org/10.21002/seam.v18i1.1457>
- Mafimisebi, O. P., Obembe, D., & Ogunsade, A. I. (2023). Planned, improvised or resilience : Small business owner-managers' perception and response to crises in crisis-prone environments. *Journal of General Management*, 03063070231159568. <https://doi.org/10.1177/03063070231159568>
- Nguyen, M., & Sharma, P. (2024). Interactive impact of transformational leadership and organizational innovation on online knowledge sharing : A knowledge management perspective. *Journal of Knowledge Management*, 28(4), 1164-1182. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2022-0758>
- Onorato, M. (2013). Transformational Leadership Style in the Educational Sector : An Empirical Study of Corporate Managers and Educational Leaders. *The Academy of Educational*

- Leadership Journal, 17. <https://consensus.app/papers/leadership-style-educational-sector-empirical-study-onorato/d01e0ccaf85a5a798089db65355db035/>
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Moorman, R., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1, 107-142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Rasli, A., Tee, M., Lai, Y. L., Tiu, Z. C., & Soon, E. H. (2022). Post-COVID-19 strategies for higher education institutions in dealing with unknown and uncertainties. *Frontiers in Education*, 7(992063). <https://doi.org/10.3389/feduc.2022.992063>
- Rocchetta, S. (2024). Resilience and Innovation: A Conceptual Approach. In *Innovation—Research and Development for Human, Economic and Institutional Growth*. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.113842>
- Schoeman, I. M. (2018). An Approach To Resilience In Transportation Planning. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 13(8), 1061-1071. <https://doi.org/10.2495/SDP-V13-N8-1061-1071>
- Sharma, S., & Sharma, S. K. (2015). Psychometric evaluation of BRT-13B: A shorter version of the Benchmark Resilience Tool. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, 8(3), 33-47. Scopus. <https://doi.org/10.17010/pijom/2015/v8i3/61293>
- Wafiq, M. E., Tridane, M., & Belaouad, S. (2021). Educational Leadership : Characterization of Emerging Practices. *Open Journal of Leadership*. <https://doi.org/10.4236/OJL.2021.101001>
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior : Integrating a Half Century of Behavior Research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15-32. <https://doi.org/10.1177/107179190200900102>