



Positive leadership and its role in achieving organizational recovery: An exploratory study of the opinions of a sample of heads of academic departments in a number of government universities ranked among the top three in the Kurdistan region of Iraq

Ahmed M. Mohammed^{1*}, Ranj M. Nuri²

¹Department of administrative sciences, College of administration and economics, University of Zakho, Kurdistan Region, Iraq

²Department of financial and banking sciences, College of administration and economics, University of Zakho, Kurdistan Region, Iraq

Ahmedlshaekh@yahoo.com , range.majid@uoz.edu.krd

Article information:

Received: 04–05–2025

Revised: 24–06– 2025

Accepted: 29–06– 2025

Published: 25–12– 2025

***Corresponding author:**

Ahmed M. Mohammed

Ahmedlshaekh@yahoo.com



This work is
licensed under a [Creative
Commons Attribution
4.0 International License](#).

Abstract:

Positive leadership has emerged as a prominent concept that has garnered considerable academic attention within organizational management models, owing to its ability to enhance organizational effectiveness by fostering positive values and motivational behavior patterns. Public universities in the Kurdistan Region of Iraq are increasingly facing organizational challenges due to fluctuating economic and political conditions, which negatively impact their ability to recover and return to normal operations after crises. This study aims to examine the nature of the correlation and causal relationship between positive leadership and organizational recovery in the top-ranked public universities in the Kurdistan Region of Iraq. Data were collected from a sample of 204 heads of academic departments in these universities using a questionnaire designed to measure the study variables. The researcher utilized a set of statistical techniques to analyze the data using SPSS version 26 for descriptive analyses, while Smart PLS version 4.0.9 was employed to test the relationships between the study variables through Structural Equation Modeling (SEM). The results indicated that positive leadership plays a fundamental role in promoting organizational recovery, as it contributes to improving universities' capacity to confront crises and adapt to changes by fostering a positive work environment that supports creativity, resilience, and adaptability.

Keywords: Positive leadership, organizational recovery, public universities.

Conclusions:

1. The study results demonstrated that positive leadership plays an effective role in enhancing universities' capacity for organizational resilience in the face of crises and challenges.
2. The study showed that a positive climate and strong interpersonal relationships contribute to strengthening cognitive and behavioral flexibility within the university environment.
3. The findings confirmed that effective communication and the creation of shared meaning enhance trust and clarity, thereby supporting institutional cohesion and adaptation to change.
4. The study highlighted the importance of adopting proactive strategies that focus on leveraging opportunities as a means of strengthening universities' ability to confront crises.
5. The results indicated that a positive organizational structure enables the development of a stable work environment that encourages collaborative behaviors and enhances institutional effectiveness.

القيادة الإيجابية ودورها في تحقيق التعافي التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في عدد من الجامعات الحكومية ذات التصنيف الثلاثة الأوائل في إقليم كردستان العراق

أحمد محمد باقر محمد^{1*}، رنج محمد نوري²

¹قسم العلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة زاخو، إقليم كردستان، العراق

²قسم العلوم المالية والمصرفية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة زاخو، إقليم كردستان، العراق

Ahmedlshaekh@yahoo.com, range.majid@uoz.edu.krd

المستخلص:

لقد برزت القيادة الإيجابية كمفهوم بارز اكتسب اهتماماً أكاديمياً كبيراً ضمن نماذج الإدارة التنظيمية، استناداً إلى قدرتها على تعزيز فعالية المنظمة من خلال تنمية القيم الإيجابية وأنماط السلوك التحفيزية. تواجه العديد من الجامعات الحكومية في إقليم كردستان العراق تحديات تنظيمية متزايدة نتيجة للظروف الاقتصادية والسياسية المتغيرة، مما يؤثر سلباً على قدرتها على التعافي والعودة إلى مسارها الطبيعي بعد الأزمات. تهدف هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة علاقة الارتباط والتاثير بين القيادة الإيجابية والتعافي التنظيمي في الجامعات الحكومية ذات التصنيف الأولي في إقليم كردستان العراق. تم جمع البيانات من عينة مكونة من (204) من رؤساء الأقسام العلمية في تلك الجامعات باستخدام استمار الاستبانة كأداة لجمع البيانات واعتمدت لقياس متغيرات الدراسة، استخدم الباحث مجموعة من الوسائل الاحصائية لاستخراج نتائج الدراسة بواسطة برنامج SPSS V. 26 لإجراء التحليلات الوصفية بينما تم توظيف Smart PIs V. 4.0.9 لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال نمذجة المعادلات الهيكلية SEM. أظهرت النتائج أن القيادة الإيجابية تلعب دوراً جوهرياً في تعزيز التعافي التنظيمي، إذ تسمم في تحسين قدرة الجامعات على مواجهة الأزمات والتكيف مع التغييرات، من خلال تحفيز بيئة عمل إيجابية تدعم الإبداع والمرءونة والتكيف.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإيجابية، التعافي التنظيمي، الجامعات الحكومية.

معلومات البحث:

- تاريخ استلام البحث: 2025-04-05
- تاريخ إرسال التعديلات: 2025-06-24
- تاريخ قبول النشر: 2025-06-29
- تاريخ النشر: 2025-12-25

*المؤلف المراسل:

أحمد محمد باقر محمد

Ahmedlshaekh@yahoo.com



المقدمة

لقد برزت القيادة الإيجابية كمفهوم مهم أكتسب اهتماماً أكاديمياً كبيراً ضمن نظريات الإدارة، استناداً إلى قدرتها على تعزيز فعالية المنظمة من خلال تنمية القيم الإيجابية وأنماط السلوك التحفيزية (Cameron, 2012: 25; Kelloway et al., 2013: 108). وفي خضم الضرورات المعاصرة التي تواجه المنظمات، بما في ذلك التقليبات الاقتصادية الكلية، والاضطرابات التكنولوجية، وتحولات بيئية العمل، تجاوز التعافي التنظيمي كونه مجرد أمر مرغوب فيه ليصبح أولوية استراتيجية ضرورية لحفظ على الأداء التشغيلي وإعادة التوازن التنظيمي (Williams et al., 2017: 735). كما وتعمل القيادة الإيجابية كمحفز حاسم في تسهيل مسار التعافي هذا من خلال زيادة رأس المال النفسي للموظفين والمرونة التنظيمية (Luthans & Youssef-Morgan, 2017: 352). وتهدف هذه الدراسة إلى تطوير نموذج نظري شامل يشخص طبيعة التفاعل الديناميكي بين تدخلات القيادة الإيجابية ونتائج التعافي التنظيمي في السياقات الأكademية، مع توليد رؤى قابلة للتنفيذ يمكن أن تقييد برامج تنمية القيادة وأطر الحكومة المؤسسية في الجامعات. ومع ذلك، قد تكون فعالية تدخلات القيادة مشروطة بامتلاك بعض المهارات أو الانماط الإيجابية التي تضع البصمة في تطوير المنظمات وتقويتها نحو النجاح والاستدامة. إن اختيار هذا السياق المؤسسي متعدد، إذ يعترف بالجامعات كمؤسسات رائدة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وتواجه تحديات متعددة الأوجه تتطلب مناهج قيادية تحويلية وأدوات تعافي مبتكرة (Woodfield, 2021: 12; Clapp-Smith, 2019: 10). كما ويقدم هذا الدراسة مساهمات أصلية للمعرفة الأكademية من خلال استكشافه لكيفية اندماج أشكال القيادة الإيجابية لتعزيز التعافي التنظيمي داخل البيئة الأكademية، وبالتالي معالجة الفجوة البحثية مع تقديم آثار عملية قد تستفيد منها الجامعات.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

تواجه العديد من الجامعات الحكومية في إقليم كردستان العراق تحديات تنظيمية متزايدة نتيجة للظروف الاقتصادية والسياسية المتغيرة، مما يؤثر سلباً على قدرتها على التعافي والعودة إلى مسارها الطبيعي بعد الأزمات. وفي هذا السياق، تبرز الحاجة إلى تبني

أنماط قيادية تُمكّن المؤسسات من تجاوز هذه الأزمات بفعالية. وتُعد القيادة الإيجابية إحدى المداخل الحديثة التي يُعتقد أن لها دوراً محورياً في تعزيز التعافي التنظيمي من خلال تركيزها على الجوانب الإنسانية، وبناء الثقة، وبناء القوة، وتحفيز الأفراد. ومع ذلك، لا يزال هناك نقص واضح في الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الإيجابية والتعافي التنظيمي في بيئات الجامعات الحكومية في إقليم كردستان، وخاصة ضمن المؤسسات ذات التصنيف الأكاديمي المتقدم. ومن هنا تتبّع مشكلة البحث في محاولة استكشاف وتحليل دور القيادة الإيجابية في تحقيق التعافي التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية في هذه الجامعات، وعليه تسعى هذه الدراسة إلى سد فجوة بحثية من خلال الإجابة على السؤال الأساسي، هل توجد علاقة الارتباط والتاثير بين القيادة الإيجابية وأبعادها والتعافي التنظيمي في الجامعات المبحوثة؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في قدرته على تسليط الضوء على الآليات المحددة التي يمكن من خلالها نشر ممارسات القيادة الإيجابية بشكل استراتيجي لتعزيز القدرة التكيفية المؤسسية، والاستدامة التشغيلية، والثقافة التنظيمية أثناء مرافق التعافي التنظيمي. كما تساعد هذه الدراسة إلى المساهمة في تزويد القادة وصناع القرارات في الجامعات المبحوثة في العمل والقيام بخطوات لازمة للتعافي التنظيمي على كل المستويات التنظيمية.

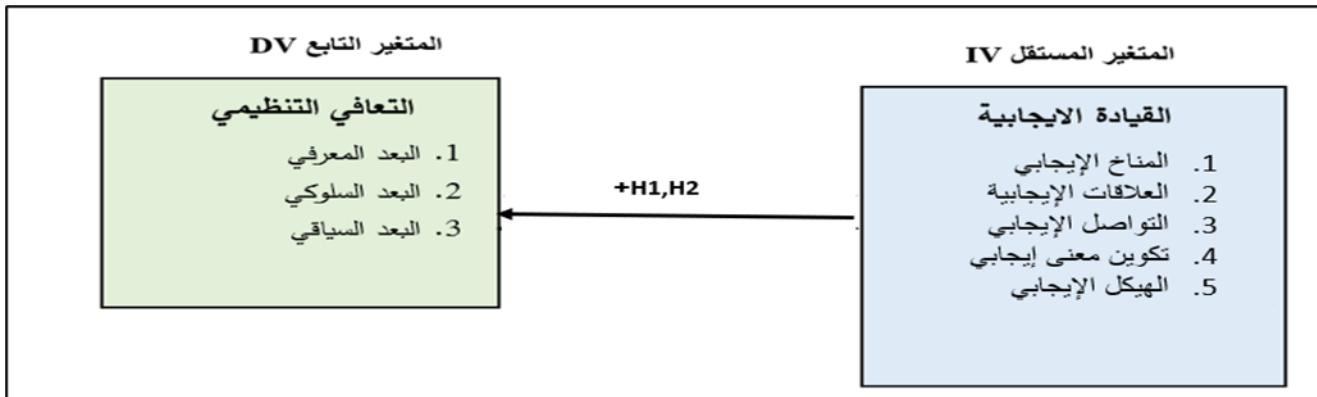
ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الآتي:

1. التعرف على مستوى ممارسة القيادة الإيجابية لدى رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات الحكومية ذات التصنيف الثلاثة الأوائل في إقليم كردستان العراق.
2. قياس مستوى التعافي التنظيمي في تلك الجامعات من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية.
3. اختبار علاقة الارتباط بين القيادة الإيجابية والتعافي التنظيمي في البيئة الجامعية المدروسة.
4. تحليل تأثير القيادة الإيجابية بأبعادها المختلفة على التعافي التنظيمي في الجامعات الحكومية ذات التصنيف ذات التصنيف المتقدم.
5. تقديم تصور علمي قائم على النتائج حول مدى إسهام القيادة الإيجابية في تعزيز مرونة الجامعات وقدرتها على التكيف مع الأزمات.

رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة

في ضوء المناقشة والأدبيات المذكورة أعلاه. وبناءً على أهداف الدراسة الحالية، تم تطوير نموذج بحثي يسلط الضوء على مجموعة من المتغيرات التي تشكّل الإطار المفاهيمي للدراسة، مما يوفر تصوراً أولياً للعلاقات الارتباط ونماذج التأثير بين متغيراتها. من أجل اختبار النموذج تجريبياً، استخدم الباحث نمذجة PLS-SEM وذلك باستخدام برنامج SmartPLS (V. 4.0.9) بطريقة مربع المعادلة الهيكلية الجزئية على الأقل (Ringle et al. 2015). يوضح الشكل (1) النموذج المقترن.



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من اعداد الباحث

رابعاً: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإيجابية والتعافي التنظيمي في الجامعات الحكومية ذات التصنيف الثلاثة الأوائل في إقليم كردستان العراق. وينتسب منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ الإيجابي والتعافي التنظيمي.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإيجابية والتعافي التنظيمي.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التواصل الإيجابي والتعافي التنظيمي.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكوين المعنى الإيجابي والتعافي التنظيمي.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل الإيجابي والتعافي التنظيمي.



6. تؤثر القيادة الإيجابية بشكل إيجابي ودال إحصائياً في التعافي التنظيمي.
الفرضية الرئيسية الثانية (فرضية التأثير):

تؤثر القيادة الإيجابية بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية في التعافي التنظيمي ذات التصنيف الثالثة الأوائل في إقليم كردستان العراق وبينق منها الفرضيات الفرعية التالية.

1. يؤثر المناخ الإيجابي بشكل إيجابي ودال إحصائياً في التعافي التنظيمي.
2. تؤثر العلاقات الإيجابية بشكل إيجابي ودال إحصائياً في التعافي التنظيمي.
3. يؤثر التواصل الإيجابي بشكل إيجابي ودال إحصائياً في التعافي التنظيمي.
4. يؤثر تكوين المعنى الإيجابي بشكل إيجابي ودال إحصائياً في التعافي التنظيمي.
5. يؤثر الهيكل الإيجابي بشكل إيجابي ودال إحصائياً في التعافي التنظيمي.

خامساً: جمع البيانات وأختيار العينة

تم جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة من خلال استبيان صمم باللغتين العربية والكردية، وهو الاستبيان الرسميتان المعتمدان في الجامعات الحكومية في إقليم كردستان، وذلك لضمان وضوح الأسئلة ودقها بالنسبة للمشاركين. وقد تمثلت عينة الدراسة برؤساء الأقسام العلمية في الجامعات الحكومية الثلاث الأولى تصنيفياً في الإقليم، نظراً لموقعهم الإداري ودورهم المباشر في قيادة وحداتهم الأكademie خلال الأزمات. تم توزيع (221) استبيان على أفراد العينة، واسترجعت منها (204) استبيانات صالحة للتحليل الإحصائي. عقب جمع البيانات، تم ترميزها وإدخالها إلى البرامج الإحصائية، حيث جرى تحليلها باستخدام برنامج SPSS الإصدار (26) لإجراء التحليلات الوصفية، بالإضافة إلى برنامج SmartPLS الإصدار (4.0.9) لاختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة من خلال نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) وسُئِرَّ عرض خطوات التحليل بالتفصيل في القسم التالي.

سادساً: قياس البيانات

يجب تحديد مستوى القياس بشكل دقيق لاختيار الأسلوب التحليلي الأمثل، إذ توجد طرق تحليلية محددة تناسب كل نوع من أنواع القياس دون غيرها. وفي هذه الدراسة، تم الاعتماد على المقياس الترتيبى، إذ تم استخدام الأرقام (1، 2، 3، 4، 5) للإشارة إلى مستويات القياس. ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن هذه الأرقام لا تعبر عن قيم مطلقة أو مسافات متساوية بين القياسات، بل هي مجرد تسميات رقمية تعكس ترتيباً معيناً وفقاً لمقياس ليكرت الخمسى. وفي هذا الساق، يؤكد (Robson and Newman 2014: 142) إلى استخدام مقياس Likert (الخمسى) في الدراسات ولضمان الحصول على نتائج أكثر دقة وموثوقية. وبناءً على ذلك، تم اعتماد مقياس ليكرت الخمسى في هذه الدراسة كأداة قياس رئيسية.

المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

أولاً: القيادة الإيجابية

يتطلب المشهد التجاري العالمي المعاصر أن تعمل المنظمات، من خلال القيادة الفعالة، تعمل على تنمية بيئة عمل إيجابية تمكن من تماست القوى العاملة وبناء علاقات الفريق من خلال مناهج تركز على الجودة لحفظ على الصلة والميزة التنافسية (Malinga, et al, 2019: 201). تؤثر ممارسات القيادة المثالى داخل السياقات التنظيمية بشكل كبير على مواقف وسلوكيات الموظفين، مع تسهيل اكتشافهم لمعنى العمل. تشير الأبحاث إلى أن سلوكيات القيادة الفعالة تعزز العديد من نتائج الموظفين بما في ذلك الدافع المعنوي والمشاركة المتزايدة في العمل، والهوية المهنية المعنوية، والأداء الذي يتجاوز التوقعات القياسية (Costa, et al, 2022: 214). تتركز هذه الدراسة بشكل خاص على القيادة الإيجابية باعتبارها بنيتها المركزية. بدلاً من تمثيل نظرية قيادية مفردة، تشكل القيادة الإيجابية إطاراً شاملًا يضم سلوكيات قيادية متعددة، ويجمع عناصر من نماذج القيادة التحويلية والأصلية والخدمة والأخلاقية (Cameron, 2013: 3; Edú-Valsania, et al, 2002: 1). يتصور Cameron (2013:7) القيادة الإيجابية على أنها تنفذ ممارسات إيجابية متنوعة تمكن الأفراد والمنظمات من تحقيق الأهداف، وتحقيق النجاح في بيئه العمل، وتجربة حيوية متزايدة. أثبتت الأبحاث أن سلوكيات القيادة الإيجابية تعمل على تسريع التنمية التنظيمية،

و خاصة داخل الكيانات التي تعطي الأولوية للأساليب المنهجية القائمة على القوة (Arakawa & Greenberg, 2007: 78). لقد استكشف العديد من العلماء والباحثين، بما في ذلك Cameron, 2012: 81-82; Antino et al., 2014: 591 (2015: 10; Debono, 2023: 100) المفاهيمية والتشرعيية للقيادة الإيجابية كبعد لقياسها. ويسلط عملهم الجماعي الضوء على التقارب حول هذه الأبعاد الأساسية والتي هي كالتالي (المناخ الإيجابي، العلاقات الإيجابية، التواصل الإيجابي، الغرض أو المعنى الإيجابي، والهيكل الإيجابي).

1. المناخ الإيجابي: إن ظهور القيادة وبنائها لثقافة تنظيمية تبدي الاهتمام والرعاية بالموظفيين أمر أساسى لتعزيز مناخ نفسى إيجابى، وتعزيز انتقامهم والتزامهم والاحتفاظ بهم. ويشير (Berberoglu, 2018:2) إلى أن تحسين الأداء التنظيمي أمر صعب دون إنشاء جو إيجابي في مكان العمل. إن المناخ البناء أمر بالغ الأهمية لتعزيز الإنتاجية والأداء والنمو، في حين تؤثر ببيئات العمل السلبية بشكل مباشر على تحفيز الموظفين ورضاهem ومستويات الإنتاجي).

2. العلاقات الإيجابية: إن قدرة القيادة على تكوين علاقات وبناء ارتباطات إيجابية يمحى من الموظفين تمثل بعداً بالغ الأهمية يقرره الأفراد في بيئه عملهم. ويمكن تلبية هذه الحاجة الأساسية للانتفاء من خلال مجتمعات مكان العمل التي توفر للأعضاء شعوراً بالأهمية داخل مجموعة جماعية (Chidambaram et al., 2024: 192).

العمليات التجارية المعتادة، والجانب الزمني، الذي يشير إلى الوقت المطلوب للتعافي بعد الحادث، والجانب المرن، الذي يشير إلى الحاجة إلى التمدد والمرنة لامتصاص الصدمة. وعلى الرغم من التشابه الظاهري بين مفهوم التعافي ومفهوم "استمرارية الأعمال"، إلا أن هناك فرقاً دقيقاً ولكنه مهم (Bhamra et al., 2011:53).

و فيما يتعلق بأبعاد التعافي التنظيمي فقد استخدم الكثير من الأبعد لقياسه. وتبينت تلك الأبعاد بين الباحثين وذلك لاختلاف البيئة والقطاع وحجم النشاط، سستخدم الدراسة الحالية أبعاد التعافي التنظيمي التي اقترحها (Lengnick-Hall et al., 2011) والتي تتمثل ب (البعد المعرفي والبعد السلوكي والبعد السياقي) - لأنها تقدم إطاراً شاملأً يعطي بفعالية الطبيعة المتعددة الأوجه للتعافي في الجامعات. هذه الأبعاد مناسبة بشكل خاص لهذا البحث، لأنها تعالج بشكل شامل كيف تدرك الجامعات التحديات وتستجيب لها (الإدراكية)، وكيف تتعلم وتنكيف مع ممارساتها (السلوكية)، وكيف تستخد بيتها ومواردها بشكل استراتيجي (السياقية). يتماشى هذا النهج المتكامل مع الديناميكيات المعقّدة المتأصلة في بيئه التعليم العالي، مما يجعله أدلة قوية وفعالة لنقاش عمليات التعافي.

1. **البعد المعرفي:** يشمل التعافي التنظيمي جوانب متعددة، إذ يلعب التعافي المعرفي دوراً محورياً. ويتشكل هذا البعد من خلال عناصر معرفية مثل القيم المشتركة والموافقة والعقليات، والتي تؤكد على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري وتعزيز قدرات حل المشكلات (Haga, 2024:4).

2. **البعد السلوكي:** يعد البعد السلوكي حجر الزاوية في التعافي التنظيمي، وخاصة في تمكين المنظمات من التعافي من الأحداث المزعجة (Gerçek & Börekçi, 2017:150). ويمتد التعافي في هذا السياق إلى ما هو أبعد من مجرد العودة إلى حالة ما قبل الأزمة، فهو ينطوي على التطور إلى أشكال أكثر قدرة على التكيف والمرنة في الاستجابة للتحديات (Wicker et al., 2013:510).

3. **البعد السياقي:** يشمل البعد السياقي للتعافي التنظيمي الظروف والعوامل الفريدة التي تشكل قدرة المنظمة على التكيف والتعافي من الأضطرابات أو التحديات. وهذا البعد بالغ الأهمية للتعافي، لأنه يستند على عناصر خارجية وداخلية تؤثر على قدرة المنظمة على التعامل مع الصعوبات والخروج منها أقوى (Lengnick-Hall et al., 2011:12).

ثالثاً: العلاقة بين القيادة الإيجابية والتعافي التنظيمي
لقد ظهرت أساليب القيادة الإيجابية كعناصر حاسمة في تيسير التعافي التنظيمي خلال الأوقات المضطربة. ويمتد المفهوم إلى ما هو أبعد من إطار القيادة التقليدية من خلال التأكيد على منهجيات تعتمد على نقاط القوة، وتنمية رأس المال النفسي، والذكاء العاطفي لخلق ثقافات تنظيمية مرنة قادرة على التعافي من النكسات. وعندما تواجه المنظمات الأزمات، توفر القيادة الإيجابية الأساس للتعافي المنهجي من خلال العديد من الآليات المترابطة.

3. **التواصل الإيجابي:** تشير (Grauerholz et al., 2020: 15) ينبغي ان تكرس القيادة وقتاً كثيراً للتواصل مع/ والاستماع الى الموظفين في مكان العمل، يتضمن التواصل بشكل أساسى نقل المعلومات بين الأفراد وهو أمر ضروري لنطوير علاقات مهنية عالية الجودة والحفاظ عليها.

4. **خلق معنى إيجابي:** يشمل المعنى الإيجابي التجربة الذاتية إذ توفر وظيفة الفرد أو عمله أو مهنته أهمية شخصية وتساهم في إحساسه بغض النظر الحياة. ويخص مفهوم "معنى العمل" الأهمية والمعتقدات والتعرفيات والقيمة التي ينسبها الأفراد والجماعات إلى العمل باعتباره نشاطاً بشرياً مركزياً (Harpaz & Fu, 2017: 87).

5. **الهيكل الإيجابي:** يفترض نموذج القيادة الإيجابية المقترن أن خلق بنية تنظيمية إيجابية يمثل المسؤولية الأكثر أهمية التي يتحملها القائد في إنشاء منظمة إيجابية. وتعمل هذه البنية كأساس تشغيلي. حددت مراجعة الأدبيات ستة عناصر أساسية تتميز بها هيكل التنظيمية الفعلة: (أ) الأيديولوجية الأساسية الراسخة، (ب) توظيف الموظفين ذوي الجودة، (ج) تطوير رؤية موجهة نحو المستقبل، (د) وضع أهداف صعبة مع توقعات أداء عالية، (ه) التركيز على الفعالية التنظيمية، و (و) تنمية بيئة فريق قوية (Hess & Cameron, 2006: 18).

ثانياً: التعافي التنظيمي
تواجه المنظمات بيئة تنافسية معقدة وتمر بتحديات تحدد استدامتها وحيويتها. أدركت العديد من المنظمات أن الاستراتيجيات التقليدية لا توفر الحماية الكافية من الأحداث غير المتوقعة. لذلك، تحتاج المنظمات إلى أن تكون قادرة على امتصاص الصدمات، والتكيف، والحفاظ على قدرتها التنافسية والربحية بعد وقوع الأحداث التغييرية (Delli Carri, 2019:5).

يُعد مفهوم "التعافي" (Recovery) "من المفاهيم التيحظى باهتمام واسع في العديد من التخصصات العلمية، إلا أنه يُعتبر مفهوماً حديثاً نسبياً في علم التنظيم، إذ لا تزال الدراسات التي تتناول هذا المفهوم في هذا المجال محدودة. ومع ذلك، بدأت الأدبيات المتعلقة بالتعافي على المستوى التنظيمي في التطور، إذ تم إجراء عدة الدراسات التي تناولت المفاهيم ذات الصلة، كما تم طرح نماذج مفاهيمية للنقاش. على سبيل المثال، عَرَف (Mallak et al., 2016: 8) التعافي التنظيمي على أنها القدرة على تصميم وتنفيذ سلوكيات تكيفية إيجابية بسرعة للتعامل مع ضغوط المواقف المتغيرة واستعادة حيويتها. من ناحية أخرى، يشير التعافي التنظيمي إلى قدرة المنظمة على استعادة التوازن والحفاظ على استمرارية العمليات في أعقاب الأضطرابات أو الأزمات، سواء كانت نابعة من مصادر داخلية أو خارجية. في جوهره، لا يتعلّق التعافي التنظيمي بالعودة إلى الوضع الطبيعي فحسب، بل يتعلّق أيضاً بالاستفادة من الدروس المستفادة من الأزمة لتعزيز القدرات الداخلية، وتعزيز النمو، وتعزيز المرنة لتحقيق النجاح المستدام. (Lee et al., 2013:29).

ت تكون التعافي من ثلاثة مكونات رئيسية: الجانب الحركي، الذي يشير إلى الحركة القسرية بعيداً عن الحالة الثابتة أو

مرحلتين أكثر تقدماً وفاعلية مقارنة بأساليب التحليل ذات المرحلة الواحدة، إذ تجمع بين تقييم النموذج البنوي ونموذج القياس بشكل متكامل (215: 2014 Hair et al.,) في هذا السياق، يهدف النموذج البنوي إلى تصوير العلاقات بين المعلومات، بينما يركز نموذج القياس على قياس كل معلمة بدقة (208: 2017 Hair et al.,).

اولاً: وصف عينة الدراسة ومتغيراتها

1. وصف خصائص أفراد العينة

أظهرت نتائج تحليل الاحصائي لخصائص الديموغرافية للعينة المبحوثة الواردة في الجدول (1) عن عدة رؤى رئيسية، فوق متغير الجنس، شكل الذكور الأغلبية بنسبة 64.7% (132 فرداً)، بينما مثلث الإناث 35.3% (72 فرداً)، وهذا يشير إلى تفضيل أقوى للذكور في الأدوار القيادية داخل الأقسام الإدارية للجامعات المحوسبة. فيما يتعلق بالعمر، كانت أكبر مجموعة هي الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 41-50 عاماً، بنسبة 37.3% (76 فرداً)، يليهم أولئك الذين تتراوح أعمارهم بين 31-40 عاماً بنسبة 35.8% (73 فرداً). كما مثلث الفئران العمرية 51 عاماً فأكثر وأقل من 30 عاماً بنسبة 21.6% (44 فرداً) و (11 فرداً) على التوالي، مما يعكس ميلاً نحو المهنيين في منتصف العمر ذوي الخبرات المتنوعة. ومن إذ المؤهلات الأكademية، شكل حاملو الدكتوراه الأغلبية بنسبة 67.2% (137 فرداً)، في حين مثل حاملو درجة الماجستير 32.8% (67 فرداً)، مما يبرز اعتماد الجامعات على الأفراد المؤهلين تأهيلًا عاليًا والذين يتمتعون بخبرة إدارية وعلمية كبيرة. وأظهر توزيع الألقاب العلمية أن فئة أستاذ المساعد شكلت المجموعة الأكبر بنسبة 39.2% (80 فرداً)، يليهم الأساتذة بنسبة 33.8% (69 فرداً)، وفئة المدرسوون بنسبة 17.6% (36 فرداً)، ومدرسين المساعدين بنسبة 9.3% (19 فرداً)، مما يشير إلى الاعتماد الكبير على استاذة المساعدة والأساتذة في الأدوار الأكademية وهي الفئات الأعلى من إذ مرتب العلمية. فيما يتعلق بسنوات الخدمة في الوظيفة الحالية، فإن 16.4% (164) لديهم خبرة أقل من 4 سنوات، و 8.82% (22) لديهم 5-8 سنوات، و 10.78% (18) لديهم 9 سنوات أو أكثر، وهو اتجاه يعزى إلى سياسات وزارة التعليم العالي التي تحدد مدة رؤساء الأقسام بـ 4 سنوات لتجديد القيادات وتعزيز الكفاءة التنظيمية. وأخيراً، أظهرت مدة الخدمة في الجامعة أن 37.7% (77 فرداً) لديهم 6-10 سنوات من الخبرة، و 24% (49 فرداً) لديهم أكثر من 16 عاماً، و 20.1% (41 فرداً) لديهم 11-15 عاماً، و 18.1% (37 فرداً) لديهم أقل من 5 سنوات، مما يعكس مجموعة متنوعة من مستويات الخبرة المهنية.

تظهر الأبحاث التي أجراها كاميرون وزملاؤه (Cameron et al., 2011: 128) أن ممارسات القيادة الإيجابية تعزز بشكل كبير من مرونة المنظمة أثناء الاضطرابات من خلال تعزيز السلامة النفسية والفعالية الجماعية. وكشفت دراستهم الطولية للمنظمات التي تتعافي من الركود الاقتصادي أن القادة الذين أكدوا على الاستقصاء التقديرية والتنمية القائمة على نقاط القوة سرّعوا من جداول التعافي بنسبة 37٪ مقارنة بأولئك الذين يستخدمون مناهج أكثر تقليدية تعتمد على العجز.

وقد ألقى (Luthans and Youssef-Morgan, 2017: 351-347) الضوء على الآليات النفسية التي تكمّن وراء هذه العلاقة، إذ فحصا كيف تؤثر القيادة الإيجابية على تطوير رأس المال النفسي - الأمل، والفعالية، والمرونة، والتقاول - أثناء جهود التعافي التنظيمي. ووجد بحثهما عبر العديد من الصناعات أن القادة الذين أظهروا باستمرار سلوكيات إيجابية أصلية زادوا من رأس المال النفسي لأعضاء المنظمة بنسبة 24٪ في المتوسط على مدى ستة أشهر، وهو ما ارتبط لاحقاً بتحسين نتائج التعافي بما في ذلك الاستقرار المالي الأسرع وانخفاض معدل دوران الموظفين.

يعتمد التعافي التنظيمي أيضاً بشكل كبير على عمليات صنع المعنى التي يفسر بها الأعضاء الأزمات ويتصورون المسارات إلى الأمام. يستكشف (Weick and Sutcliffe, 2015: 76) كيف تؤثر القيادة الإيجابية على هذه العمليات المعرفية الجماعية، وجدوا أن القادة الذين يحافظون على "التقاول القيظ" أثناء الاضطراب يساعدون المنظمات على تطوير تقنيات أكثر دقة لتحديات التعافي والفرص. وفي ضوء ذلك تم بناء فرضيات الدراسة الرئيسية وهي كالتالي:

H1: توجد علاقة ارتباط بين القيادة الإيجابية وأبعادها وبين التعافي التنظيمي في الجامعات المحوسبة
 H2: يوجد تأثير معنوي للقيادة الإيجابية وأبعادها في التعافي التنظيمي في الجامعات المحوسبة

المبحث الثالث: تحليل البيانات وعرض النتائج

في هذا الجزء تم تحليل البيانات واستخلاص النتائج باستخدام أسلوب PLS-SEM (نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية) وفقاً لمنهجية التباين(Variance-Based SEM)، وذلك بواسطة برنامج SmartPLS 4 (SmartPLS 4)، يعتمد هذا الأسلوب على نهج تحليلي من مرحلتين يتضمن (1) تحليل نموذج القياس لتقييم الموثوقية والصلاحية، و(2) تحليل النموذج البنوي لدراسة العلاقات المفترضة بين المتغيرات. تعتبر هذه الطريقة المكونة من

الجدول (1) توزيع افراد المبحوثين حسب خصائصهم الفردية

الخصائص	العمر	المجموع	الجنس	ذكر	العدد	النسبة %
الجنس	العمر	المجموع	ذكر	أنثى	72	35.3
				%100	132	64.7
		30	أقل من		11	5.4

35.8	73	سنة 40-31		2
37.3	76	سنة 50-41		
21.6	44	فأكثر 51		
%100	204	المجموع		
32.8	67	ماجستير	المؤهل العلمي	3
67.2	137	دكتوراه		
%100	204	المجموع		
9.3	19	مدرس مساعد	اللقب العلمي	4
17.6	36	المدرس		
39.2	80	استاذ مساعد		
33.8	69	استاذ		
80.39	164	اقل من 4 سنوات	مدة الخدمة في المنصب الحالي	5
10.78	22	8-4 سنوات		
8.82	18	أكثر من 8 سنوات		
%100	204	المجموع		
18.1	37	أقل من 5 سنة	مدة الخدمة في الجامعة	6
37.7	77	سنة 10-6		
20.1	41	سنة 15-11		
24	49	سنة فأكثر 16		
%100	204	المجموع		

2.3.2 الهيكل الإيجابي (انحراف معياري 0.82091)، و 3.2376 للهيكيل الإيجابي (انحراف معياري 0.77509). أما بالنسبة لمتغير التعافي التنظيمي، فقد سجل بعد المعرفي وسطاً حسابياً قدره 3.4714 (انحراف معياري 0.89950)، والبعد السلوكي 3.3494 (انحراف معياري 0.94790)، والبعد السياسي 3.3617 (انحراف معياري 0.93819). تشير هذه النتائج إلى وجود مستوى جيد من الاتساق في استجابات العينة، مع انحرافات معيارية تعكس درجة معتدلة من التباين في البيانات، مما يشير تنوع وجهات أفراد العينة.

2.3.3 تظهر الإحصاءات الوصفية للمتغيرات الكامنة في الجدول (2). يعرض معلومات حول متغيري "القيادة الإيجابية" و"التعافي التنظيمي" من خلال عدد المشاهدات، بالإضافة إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات عن المتوسط. بالنسبة لمتغير القيادة الإيجابية، سجلت الأبعاد قيماً متقاربة في الوسط الحسابي، إذ بلغت 3.4623 لمناخ الإيجابي (انحراف معياري 0.93616)، 3.3495 للعلاقات الإيجابية (انحراف معياري 0.96369)، 3.3368 للاتصال الإيجابي (انحراف معياري 0.98409)، 3.4598 للمعنى الإيجابي (انحراف معياري 0.82091)، 3.2376 للهيكيل الإيجابي (انحراف معياري 0.77509)، 3.4714 للبعد المعرفي (انحراف معياري 0.89950)، 3.3494 للبعد السلوكي (انحراف معياري 0.94790)، و 3.3617 للبعد السياسي (انحراف معياري 0.93819).

الجدول (2) الإحصاءات الوصفية للمتغيرات الدراسة

Standard.D	Mean	العدد	الابعد	المتغيرات
.93616	3.4623	204	المناخ الإيجابي	
.96369	3.3495	204	العلاقات الإيجابية	القيادة الإيجابية
.98409	3.3368	204	الاتصال الإيجابي	
.82091	3.4598	204	المعنى الإيجابي	
.77509	3.2376	204	الهيكيل الإيجابي	
.89950	3.4714	204	البعد المعرفي	التعافي التنظيمي
.94790	3.3494	204	البعد السلوكي	
.93819	3.3617	204	البعد السياسي	

المصدر: من اعدا الباحث استناداً إلى نتائج تحليل الاصنادي

وصلاحية المحتوى، والصلاحية المترابطة، وصلاحية التمييز من أجل تقييم نموذج القياس. ثم يتم تقديم النتائج على النحو التالي:

1. موثوقية الاتساق الداخلي

ثانياً: تقييم نموذج القياس وفقاً لـ Hair et al. (2011)، Henseler et al. (2009)، يحتاج الباحثون إلى (أ) تقييم موثوقية العناصر الفردية و(ب) تقييم الاتساق الداخلي،

المركبة ومتوسط التباين المستخرج (AVE) للمتغيرات والأبعاد المدروسة. تراوحت قيم تحويل العامل للعناصر بين 0.655 و 0.878، وهذا يدل إلى قوة ارتباط العناصر بالأبعاد التي تقيسها. كما ظهرت قيمة ألفا كرونباخ، التي تتراوح بين 0.754 و 0.896، موثوقية عالية للاستبيان، مما يدل على اتساق داخلي جيد بين العناصر. بالإضافة إلى ذلك، تتراوح قيمة الموثوقية المركبة بين 0.830 و 0.909، مما يؤكد موثوقية الأبعاد المقاسة. أما متوسط التباين المستخرج (AVE)، فقد تراوحت قيمه بين 0.578 و 0.670، مما يشير إلى أن الأبعاد تفسر نسبة جيدة من التباين في البيانات.

تم استخدام أحجام العوامل لتحليل موثوقية المؤشر. تم تحديد موثوقية الاتساق الداخلي للمقاييس المعدلة من خلال الدراسة الحالية باستخدام معامل موثوقية مركب. يفضل ألفا كرونباخ على الموثوقية المركبة لأن التقديرات التي يوفرها أقل تحيزاً بشكل كبير من تلك التي توفرها معلمات ألفا كرونباخ، والتي تفترض أن مساهمة كل عنصر في متغير معين متساوية. يدمج حساب الموثوقية المركبة اعتبارات الأحجام الفردية وفقاً Hair وأخرون (2019). تجاوزت جميع معلمات ألفا كرونباخ الفردية خلال هذه الدراسة القيمة الموصي بها وهي 0.7. يوضح الجدول (3) تقييم الجدول (3) معيار التحميل والموثوقية المركبة ومتوسط التباين المستخرج (AVE).

الجدول (3) معيار التحميل والموثوقية المركبة ومتوسط التباين المستخرج (AVE)

متوسط التباين المستخرج (AVE)	الموثوقية المركبة Composite Reliability	الفأ كرونباخ Cronbach's Alpha	معامل التحميل Factor Loading	العناصر Items
0.612	0.869	0.835	0.710	PC1
			0.693	PC2
			0.759	PC4
			0.728	PC5
0.617	0.868	0.839	0.679	PR1
			0.730	PR3
			0.732	PR4
			0.780	PR5
0.578	0.869	0.847	0.655	PCO1
			0.819	PCO2
			0.763	PCO3
			0.736	PCO4
			0.659	PCO5
0.636	0.900	0.880	0.718	PM1
			0.878	PM2
			0.666	PM3
			0.790	PM4
			0.737	PM5
0.670	0.909	0.896	0.777	PS1
			0.845	PS2
			0.823	PS3
			0.786	PS4
			0.639	PS5
0.581	0.830	0.754	0.699	KND1
			0.745	KND2
			0.797	KND3
			0.696	KND4
			0.689	KND5
0.628	0.873	0.846	0.794	BD1
			0.677	BD2
			0.709	BD3
			0.805	BD4

0.606	0.886	0.884	0.708	CD1
			0.796	CD2
			0.707	CD3
			0.740	CD4

القياس. عادةً ما يتم استخدام التحميل المقاطع كخطوة أولى في تقييم صلاحية التمييز للعلامات (183: 2017). Hair et al., 2017). في هذه الدراسة، تم استيفاء معيار التحميل المقاطع إذ كانت جميع العناصر أعلى من (0.4) وتتجاوزت الأحمال الخارجية للعلامات على متغير جميع الأحمال المقاطعة مع معلمات أخرى. لتحقيق صلاحية التمييز، تم تحويل جميع مؤشرات البناء بشكل خاص على البناء الرئيسية أو الأصلية. ويعرض الجدول (4) أدناه القيم المتباعدة للدراسة.

2. صلاحية التمييز
أولاً، وفقاً لتوصية Chen(1998)، تم تحديد صلاحية التمييز أيضًا من خلال مقارنة أحجام المؤشر بالأحمال المقاطعة (Cross Loading)، إذ يجب أن تكون جميع أحجام المؤشر أعلى من الأحمال المقاطعة ل توفير مستوى مناسب من صلاحية التمييز.

نُظهر صلاحية التمييز مدى قدرة المقالات على التمييز بين المفاهيم أو قياس الهياكل المختلفة. تم استخدام معادلة فورنيل-لاركر والأحمال المقاطعة لفحص صلاحية تمييز نموذج

الجدول (4) التباين بين الأسئلة (Cross Loadings) الأحمال المقاطعة

التعافي التنظيمي			القيادة الإيجابية						المتغيرات
البعد السياسي	البعد السلوكي	البعد المعرفي	الإستراتيجية الإيجابية	تكوين معنى إيجابي	الاتصال الإيجابي	العلاقات الإيجابية	المناخ الإيجابي	الابعاد الأسئلة	
0.206	0.122	0.191	0.288	0.365	0.187	0.191	0.681	PC1	
0.268	0.254	0.155	0.324	0.423	0.266	0.155	0.676	PC2	
0.285	0.215	0.360	0.444	0.376	0.384	0.360	0.753	PC4	
0.374	0.229	0.190	0.399	0.449	0.415	0.190	0.708	PC5	
0.198	0.181	0.136	0.090	0.365	0.264	0.672	0.106	PR1	
0.335	0.055	0.275	0.190	0.224	0.464	0.704	0.230	PR3	
0.213	-0.018	0.126	0.020	0.272	0.208	0.701	0.162	PR4	
0.285	0.161	0.164	0.155	0.452	0.245	0.767	0.268	PR5	
0.384	0.175	0.370	0.440	0.251	0.644	0.322	0.346	PC1	
0.291	0.206	0.319	0.152	0.239	0.698	0.221	0.180	PC2	
0.360	0.122	0.344	0.287	0.081	0.763	0.168	0.210	PC3	
0.422	0.177	0.360	0.345	0.204	0.737	0.321	0.336	PC4	
0.369	0.257	0.466	0.329	0.342	0.669	0.248	0.364	PC5	
0.229	0.153	0.206	0.030	0.714	0.251	0.455	0.112	PM1	
0.341	0.278	0.243	0.153	0.825	0.271	0.481	0.297	PM2	
0.192	0.185	0.161	0.276	0.668	0.294	0.305	0.263	PM3	
0.187	0.181	0.084	0.133	0.792	0.104	0.276	0.117	PM4	
0.262	0.198	0.277	0.393	0.742	0.264	0.352	0.300	PM5	
0.281	0.131	0.442	0.772	0.218	0.358	0.094	0.541	PS1	
0.300	0.262	0.401	0.846	0.187	0.311	0.023	0.504	PS2	
0.310	0.230	0.451	0.823	0.167	0.382	0.076	0.527	PS3	
0.287	0.352	0.389	0.788	0.196	0.274	0.139	0.419	PS4	
0.416	0.312	0.414	0.640	0.244	0.414	0.198	0.438	PS5	
0.362	0.178	0.709	0.343	0.112	0.410	0.131	0.337	KND1	
0.455	0.199	0.765	0.542	0.213	0.473	0.233	0.477	KND2	
0.473	0.292	0.809	0.501	0.267	0.533	0.294	0.493	KND3	
0.433	0.344	0.681	0.309	0.106	0.244	0.146	0.405	KND4	
0.479	0.426	0.663	0.251	0.259	0.262	0.152	0.339	KND5	
0.152	0.652	0.286	0.220	0.296	0.155	0.129	0.223	BD1	
0.302	0.627	0.320	0.302	0.343	0.231	0.139	0.313	BD2	
0.201	0.624	0.183	0.154	0.028	0.156	0.114	0.138	BD3	

0.423	0.711	0.231	0.210	0.138	0.211	0.145	0.241	BD4
0.736	0.238	0.380	0.306	0.197	0.375	0.263	0.270	CD1
0.743	0.424	0.474	0.226	0.266	0.292	0.353	0.354	CD2
0.639	0.342	0.418	0.203	0.374	0.264	0.275	0.275	CD3
0.747	0.323	0.460	0.409	0.234	0.473	0.187	0.395	CD4

المصدر: من اعداد الباحث استناداً الى مخرجات نتائج التحليل Smart pls

Fornell and Larcker 2017: 183). تلي جميع الصيغ معايير Fornell and Larcker>AVE لصلاحية التمييز. يوضح الجدول (5) أن الجذر التربيعي لتباين المتوسط المستخرج كان أعلى من الارتباطات بين المتغيرات الكامنة. ونتيجة لذلك، يمكن القول إن جميع المقاييس المستخدمة في هذه الدراسة تتمتع بصلاحية تمييزية كافية وفقاً لتوصيات (Fornell and Larcker 1981). مما يدعم عدم وجود مشكلة تعدد ارتباطات عالية (multicollinearity).

3. معيار التداخل (Fornell- Larcker Criterion) (Fornell- Larcker Criterion). معيار فورنيل ولاركر هو الطريقة الثانية. يظهر هذا المعيار، وهو النهج الثاني لحساب صلاحية التمييز لهذه الدراسة باستخدام الدالة (خوارزمية PLS)، في الجدول (5). ونتيجة لذلك، قد يقيم القياس ارتباطات المتغير الكامن بالجذر التربيعي لقيمة (AVE 0.50). يجب أن يكون الجذر التربيعي لكل بنية AVE أكبر من أعلى ارتباط له بأي بنية أخرى. بعبارة أخرى، يجب أن تكون أي أحمال متقطعة مع تركيبات أخرى أكبر من الأحمال الخارجية للمؤشر (Hair et al. 2017).

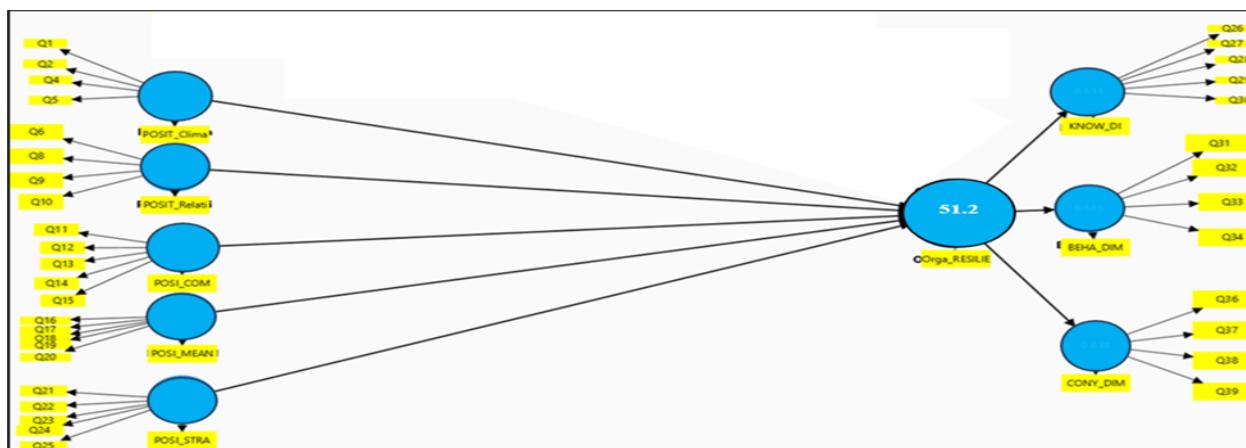
الجدول (5) معيار التداخل Fornell- Larcker criterion

البعد السياقي	البعد السلوكي	البعد المعرفي	الاستراتيجية الإيجابية	تكوين م. إيجابي	الاتصال الإيجابي	العلاقات الإيجابية	المناخ الإيجابي	
							0.774	المناخ الإيجابي
							0.792	العلاقات الإيجابية
							0.778	الاتصال الإيجابي
				0.782	0.567	0.452	0.394	تكوين معنى إيجابي
			0.783	0.286	0.270	0.364	0.178	الهيكل الإيجابي
	0.760	0.405	0.407	0.548	0.502	0.291		البعد المعرفي
0.797	0.325	0.473	0.292	0.269	0.352	0.331		البعد السلوكي
0.819	0.263	0.449	0.160	0.624	0.553	0.404	0.356	البعد السياقي

المصدر: من اعداد الباحث استناداً الى مخرجات التحليل الاحصائي Smart pls

(من التباين الإجمالي للتعافي التنظيمي. وهذا يشير إلى أن خمسة متغيراً كاملاً خارجياً وهي (المناخ الإيجابي، العلاقات الإيجابية، التواصل الإيجابي، تكوين معنى إيجابي، والهيكل الإيجابي) أوضحت مجتمعة 51.2% من التباين في التعافي التنظيمي.

ثالثاً: تقييم التباين في النموذج البنوي الموضح (R^2) من خلال حساب بيتا (β)، و(R^2)، والقيم t المقابلة باستخدام عملية إعادة التشكيل وإعادةأخذ عينات من 5000 نقطة بيانات، يمكن اختبار النموذج البنوي (Hair et al. 2017: 83). كما ورد في الشكل (2)، أوضح نموذج الدراسة حوالي 51.2%



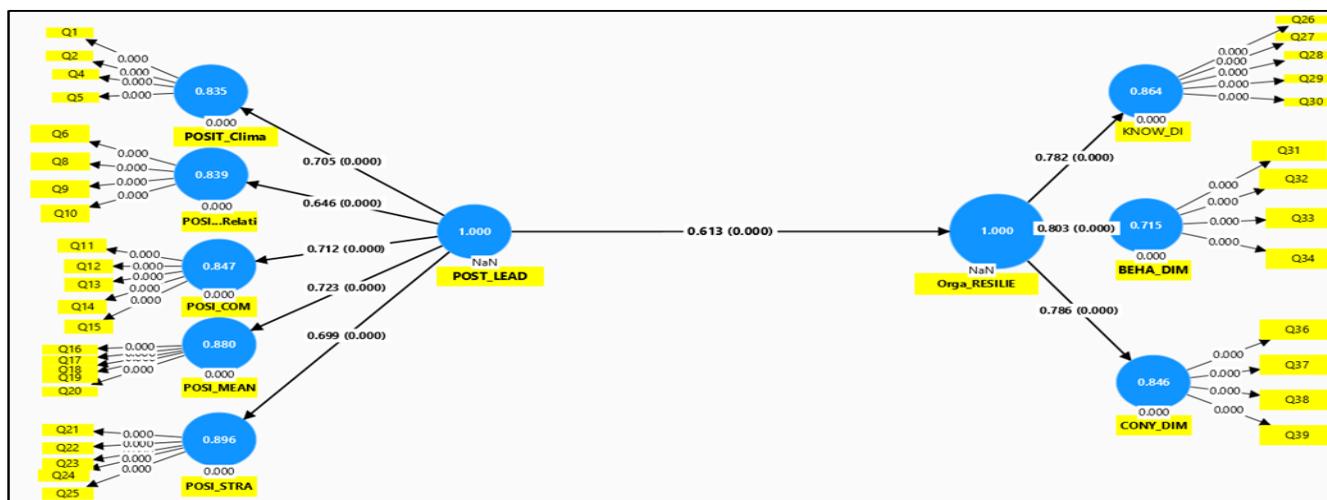
الشكل (2): اختبار معامل التحديد R^2

المصدر: من اعداد الباحث استناداً الى مخرجات برنامج Smart pls

"القيمة الاحتمالية، بعبارة أخرى، هي احتمال رفض فرضية معدومة صحيحة بشكل خاطئ (أي افتراض عامل مسار مهم عندما لا يوجد أي عامل) والمبدأ الجيد للقيمة الاحتمالية هو التجريبية أعلى من $P<0.05$ ، والقيمة الثانية $P<0.01$ ، والقيمة الثالثة $P<0.001$). (Hair et al., 2017, 206). ويمكن استخراج الفرضية التالية من نتيجة التمهيد للنموذج الهيكلي.

الفرضية H1: القيادة الإيجابية يرتبط معنويًا بالتعافي التنظيمي.
الفرضية H2: القيادة الإيجابية تؤثر معنويًا في التعافي التنظيمي.

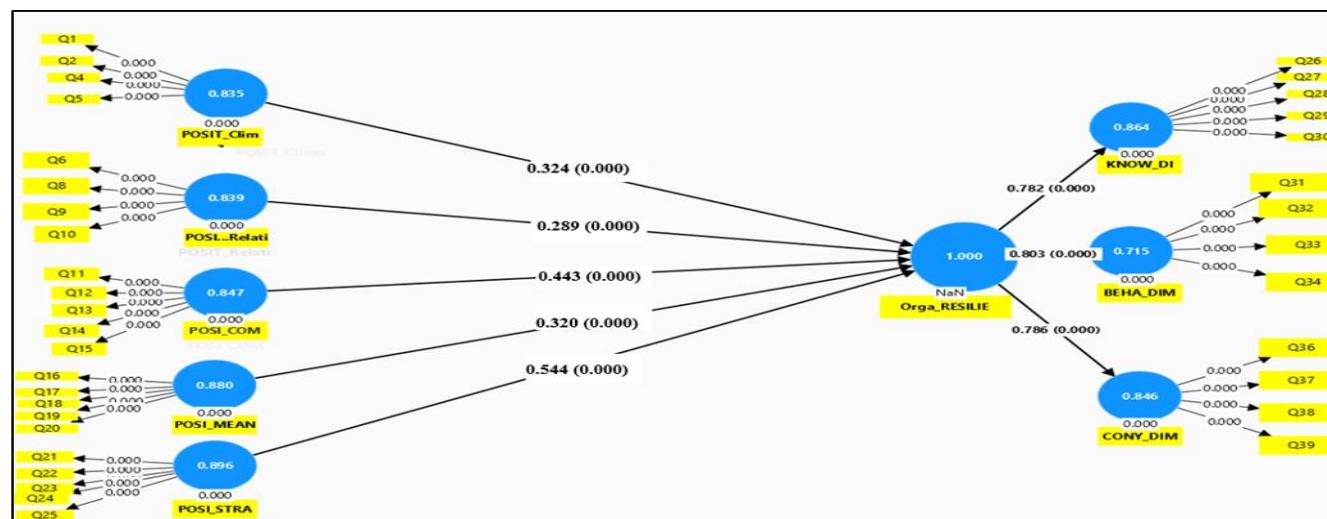
رابعاً: اختبارات الفرضيات
من أجل تقليل الخطأ من النوع الثاني، تم إجراء اختبار الفرضيات للنموذج البنائي لهذه الدراسة باستخدام إعادة التجميع باستخدام 5000 عينة وتصحيح التحيز وتسريره (SmartPLS) في BCa (7). يتم تقديم النتائج في الجدول (7). إعادة التجميع هي تقنية إعادة أخذ العينات التي تختر عينات الاستبدال عشوائياً من البيانات وتستخدمها لتقدير نموذج المسار بشكل متكرر بينما تتغير أ Briggs (2017: 206) PL-S-SEM هي تقنية غير معاملية، وفقاً لـ Chin (1998)، يجب على الباحثين تقييم إجراء إعادة التجميع من أجل الوصول إلى الأهمية الإحصائية.



الشكل (3) نتائج المسار لعلاقة الارتباط
المصدر: من إعداد الباحث وفقاً إلى مخرجات برنامج Smart pls

التعافي التنظيمي في الجامعات المدروسة. وقد وصلت مستويات القيادة التنظيمي إلى مستويات عالية، ويعود ذلك بشكل كبير إلى القدرات القيادية المتوقعة لهذه المؤسسات، إذ حفقت مكانة رיאدية في السوق وتتميزاً تعليمياً في قطاع التعليم العالي.

يوضح الشكل (3) وجود علاقة إحصائية قوية بين ممارسات القيادة الإيجابية والتعافي التنظيمي، إذ بلغ معال الارتباط (0.613) مع مستوى دلالة (0.05). وتشير النتائج إلى أن ممارسات القيادة الإيجابية تحدث تغييرات إيجابية مؤثرة في



الشكل (4) نتائج المسار لارتباط الجزئي للمتغيرات الفرعية
المصدر: من إعداد الباحث بناءً إلى معطيات برنامج Smart pls

و0.289، و0.443، و0.320، و0.455 على التوالي، إذ أظهرت أن جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01. تسلط هذه النتائج الضوء على أن تعزيز أبعاد القيادة الإيجابية يرتبط ارتباطاً قوياً بتحقيق مستويات أعلى من التعافي التنظيمي في الجامعات المبحوثة.

ويكشف التحليل الموضح في الشكل (4) والجدول (6) عن درجات متفاوتة من الارتباط بين أبعاد القيادة الإيجابية والتعافي التنظيمي، إذ لوحظت علاقات قوية و مباشرة بين أبعد القيادة الإيجابية (المخايخ الإيجابي، والعلاقات الإيجابية، والتواصل الإيجابي، وتكون المعنى الإيجابي، والهيكل الإيجابي) والتعافي التنظيمي، إذ بلغت معاملات الارتباط لهذه الأبعاد 0.324،

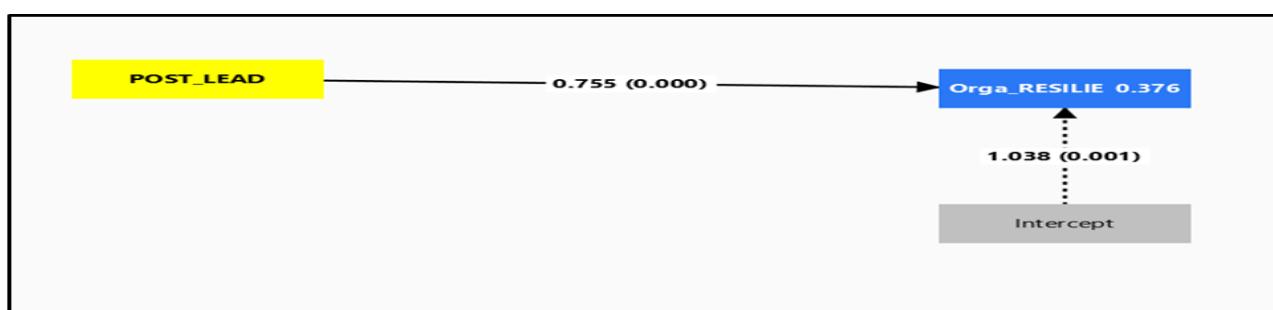
الجدول (6) نتائج اختبار لمعاملات المسار للنموذج الهيكل

الدلالة الإحصائية ($P < 0.005$)	P-Value	T-statistical (O/STDEV)	Stand.D (I)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	الارتباطات
معنوي	0.004	2.545	0.068	0.326	0.324	المخايخ الإيجابي - < التعافي التنظيمي
معنوي	0.001	3.656	0.070	0.291	0.289	العلاقات الإيجابية - < التعافي التنظيمي
معنوي	0.000	2.801	0.071	0.444	0.443	الاتصال الإيجابي - < التعافي التنظيمي
معنوي	0.000	2.908	0.067	0.324	0.320	تكون معنى إيجابي - < التعافي التنظيمي
معنوي	0.000	3.454	0.076	0.546	0.544	الهيكل الإيجابي - < التعافي التنظيمي
معنوي	0.000	8.119	0.055	0.617	0.613	المؤشر الكلي القيادة الإيجابية - < التعافي التنظيمي

المصدر: الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart pls

وحدة واحدة في القيادة الإيجابية تعمل على تحسين التعافي التنظيمي بمقدار 0.755 وحدة. وتعني قيمة R^2 البالغة 0.63 أن القيادة الإيجابية تفسر 63% من التباين في التعافي التنظيمي، مع إرجاع النسبة المتبقية البالغة 37% إلى عوامل أخرى، مما يشير إلى أن النموذج ليس مشبعاً بالكامل وقد تؤثر المتغيرات الإضافية على التعافي.

وفيما يتعلق بفرضية الرئيسية الثانية التي تنص "يوجد تأثير للقيادة الإيجابية وأبعادها في التعافي التنظيمي" تظهر النتائج في الشكل (5) والجدول المصاحب عن تأثير قوي ذي دلالة إحصائية للقيادة الإيجابية على التعافي التنظيمي. وتأكد قيمة F البالغة 6.876 (التي تتجاوز القيمة الجدولية 3.84) ومستوى الدلالة 0.000 هذا التأثير. وبظهور ارتباط إيجابي بواسطة B_0 (0.755)، بينما يشير B_1 (0.613) إلى أن زيادة



الشكل (5) اختبار فرضية الانحدار لمتغيرات الرئيسية
المصدر: الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart pls

الجدول (7) نتائج معامل التأثير

مستوى المعنوية	التعافي التنظيمي				B0	B1	الأنموذج الثابت
	الجدولية F	المحسوبة F	R2	Beta			
0.000	-	-	-	0.613			
0.000	3,84	68.536	0.630	0.755			القيادة الإيجابية
N=205		$\text{Sig.} \leq 0.05$		قيمة F الجدولية بدرجات حرية (1, 203)			

المصدر: من اعداد الباحث استناداً الى مخرجات برنامج Smart pls

(معامل المسار = 0.101، $T = 0.973$ ، $P = 0.047$) وخلق معنى إيجابي (معامل المسار = 0.170، $T = 1.372$ ، $P = 0.094$) تأثيرات ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05. تسلط هذه النتائج الضوء على الأدوار الحاسمة للمناخ الإيجابي والتواصل في تعزيز التعافي التنظيمي، في حين تشير إلى أن العلاقات الإيجابية وتكون المعنى قد تتطلب المزيد من الاستكشاف في هذا السياق.

وقد كشف تحليل مسار معامل الانحدار، كما هو موضح في الجدول (8)، عن تأثيرات متقاوتة لعوامل مختلفة على التعافي التنظيمي، إذ أظهر المناخ الإيجابي تأثيراً قوياً وهاماً (معامل المسار = 0.253، $T = 3.651$ ، $P = 0.05$)، وأظهر التواصل الإيجابي تأثيراً ملحوظاً (معامل المسار = 0.094، $T = 1.372$ ، $P = 0.047$)، وساهم الهيكل الإيجابي بشكل كبير (معامل المسار = 0.241، $T = 3.765$ ، $P = 0.000$)، وساهم الهيكل الإيجابي بشكل (معامل المسار = 0.159، $T = 2.383$ ، $P = 0.017$). ومع ذلك، لم تظهر العلاقات الإيجابية (معامل المسار =

الجدول (8) نتائج مسار لمعامل الانحدار للمتغيرات الفرعية

مستوى الدلالة الاحصائية	P value	T value	Standard deviation (STDEV)	Path coefficient	الفرضيات الفرعية
معنوي	0.000	3.651	0.069	0.253	المناخ الإيجابي -> التعافي التنظيمي
غير معنوي	0.170	1.372	0.069	0.094	العلاقات الإيجابية -> التعافي التنظيمي
معنوي	0.000	3.765	0.064	0.241	الاتصال الإيجابي -> التعافي التنظيمي
غير معنوي	0.101	0.973	0.048	0.047	تكوين معنى إيجابي -> التعافي التنظيمي
معنوي	0.017	2.383	0.067	0.159	الهيكل الإيجابي -> التعافي التنظيمي

المصدر: من اعداد الباحث استناداً الى مخرجات برنامج Smart pls

الكامن من التباين غير المبرر، لحساب حجم التأثير. تُستخدم الصيغة الموضحة أدناه لحساب التأثير. وفقاً لـ Cohen, 1998)، يمكن تصنيف قيمة f-squared باللغة 0.02 و 0.15 و 0.35 على أنها تأثيرات منخفضة ومتوسطة وعالية على التوالي. تم تحديد أحجام التأثير البحث الحالي وهي موضحة في الجدول (9).

خامساً: تقييم حجم التأثير (f^2) عرف (1998) Chen حجم التأثير بأنه التأثير النسبي لمتغير كامن خارجي معين على واحد أو أكثر من المتغيرات الكامنة الداخلية كما يتم قياسه من خلال التغييرات في قيمة R-squared. تُستخدم الزيادة في قيمة R-squared للمتغير الكامن التي يرتبط بها المسار، فيما يتعلق بحصة المتغير

الجدول (9) حجم التأثير F^2

Effect size	F-Squared (F^2)	العلاقات
متوسط	0.240	المناخ الإيجابي -> التعافي التنظيمي
ضعيف	0.019	العلاقات الإيجابية -> التعافي التنظيمي
متوسط	0.143	الاتصال الإيجابي -> التعافي التنظيمي
ضعيف جداً	0.008	تكوين معنى إيجابي -> التعافي التنظيمي
ضعيف	0.219	الهيكل الإيجابي -> التعافي التنظيمي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل لبرنامج SMART PLS

وتسهيل التعافي. من جانب آخر، تضمنت العوامل ذات التأثير الضعيف العلاقات الإيجابية ($f^2 = 0.019$)، والهيكل الإيجابي ($f^2 = 0.219$)، مما يشير إلى أنه في حين تساهم هذه العوامل في التعافي التنظيمي، فإن تأثيرها ضئيل نسبياً مقارنة بالعوامل ذات التأثيرات المتوسطة. الجدير بالذكر أن تكون المعنى

وكشف التحليل أن المناخ الإيجابي كان له تأثير متوسط ($f^2 = 0.240$)، مما يؤكد أهمية البيئة الإيجابية في تعزيز قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات والتعافي منها. وبالمثل، أظهر التواصل الإيجابي أيضاً تأثيراً متوسطاً ($f^2 = 0.143$)، وهذا يسلط الضوء على دوره في الحفاظ على الاستقرار التنظيمي

والتصميم المقطعي يقيـد الاستدلالات السببية، ولم يتم استكشاف العوامل الخارجية مثل الظروف السياسية أو الاقتصادية. بينما يـنبعـي أن يتـوسعـ البحـوثـ المستـقلـةـ ليـشـملـ قـطـاعـاتـ مـتـوـعـةـ،ـ وأنـ يـسـتـخـدـمـ التـصـامـيمـ الطـولـيةـ،ـ وأنـ يـتـضـمـنـ أـسـلـيبـ نـوـعـيـةـ لـتـعمـيقـ الفـهـمـ.ـ إنـ اـسـتـكـشـافـ الـعـوـاـمـلـ الـخـارـجـيـةـ وـالـقـاعـالـ بـيـنـ الـقـيـادـةـ الـإـيجـابـيـةـ وـالـمـتـغـيرـاتـ مـثـلـ رـفـاهـيـةـ الـمـوـظـفـينـ أوـ الـقـافـافـةـ الـتـنـظـيـميـةـ يـمـكـنـ أـنـ يـوـفـرـ الـمـزـيدـ مـنـ الـأـفـكـارـ.ـ إنـ تـطـوـيرـ وـاخـتـبارـ التـدـخـلاتـ الـقـيـادـيـةـ مـنـ شـأنـهـ أـنـ يـوـفـرـ أـيـضاـ أدـوـاتـ عـلـمـلـةـ لـتـعزـيزـ الـمـروـنةـ الـتـنـظـيـمـيـةـ وـالـتـعـافـيـةـ.

ثامناً: الاستنتاجات والتوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة بشأن دور القيادة الإيجابية في تحقيق التعافي التنظيمي داخل الجامعات الحكومية في إقليم كردستان العراق، يمكن صياغة عدد من الاستنتاجات التي تبين مدى فاعلية الأبعاد الإيجابية للقيادة في تعزيز المرونة المؤسسية والسلوك التكيفي. وانطلاقاً من هذه الاستنتاجات، تقدم الدراسة مجموعة من المقتراحات التي تهدف إلى دعم القيادات الجامعية في تبني ممارسات إيجابية، وتعزيز قدراتها على مواجهة الأزمات والتغيرات المحيطة بكفاءة ومرنة.

أ. الاستنتاجات

1. أثبتت نتائج الدراسة أن القيادة الإيجابية دوراً فاعلاً في تعزيز قدرة الجامعات على التعافي التنظيمي في ظل الأزمات والتحديات.
2. أظهرت الدراسة أن المناخ الإيجابي وال العلاقات القوية بين الأفراد تسهم في تعزيز المرونة المعرفية والسلوكية داخل البيئة الجامعية.
3. أكدت النتائج أن التواصل الفعال وتكوين المعنى المشترك يعزّزان الثقة والوضوح، مما يدعم التماسك المؤسسي والتكيف مع المتغيرات.
4. بيـنـتـ الـدـرـاسـةـ أـهـمـيـةـ تـبـنيـ اـسـتـراتـيـجـيـاتـ اـسـتـيـقـاـيـةـ تـرـكـزـ عـلـىـ اـسـتـثـمـارـ الـفـرـصـ كـوـسـيـلـةـ لـتـعزـيزـ قـدـرـةـ الـجـامـعـاتـ عـلـىـ مـوـاجـهـةـ الـأـزـمـاتـ.
5. أوضحت النتائج أن البنية التنظيمية الإيجابية تُمكِّن من بناء بيئة عمل مستقرة، تُشجع على السلوكيات التعاونية وتعزز من الفاعلية المؤسسية.

ب. التوصيات

1. تقترح الدراسة بضرورة الاستثمار في تطوير مهارات القيادة الإيجابية عبر برامج تدريبية مستمرة تستهدف القيادات الأكademية.
2. تدعى الدراسة إلى تعزيز المناخ التنظيمي الداعم الذي يركـزـ عـلـىـ الاحـترـامـ وـالـتـقـديرـ وـالـدـعـمـ الـمـتـبـادـلـ بـيـنـ الـعـالـمـيـنـ.ـ تشـجـعـ الـدـرـاسـةـ عـلـىـ تـقـويـةـ الـعـلـاقـاتـ الإـلـاـسـانـيـةـ دـاخـلـ الـفـرـقـ الـأـكـادـيمـيـةـ،ـ وـتـشـجـعـ روـحـ الـعـلـمـ الجـمـاعـيـ وـالـتـعـاـونـ.
3. تحتـ الـدـرـاسـةـ عـلـىـ تـطـوـيرـ نـظـمـ التـواـصـلـ الدـاخـلـيـةـ بـمـاـ يـضـمـنـ وـضـوـحـ الرـسـائـلـ وـسـرـعةـ تـداـولـ الـمـعـلـومـاتـ بـيـنـ مـخـلـفـ الـمـسـتـوـيـاتـ التـنـظـيـمـيـةـ.
4. تـشـيرـ الـدـرـاسـةـ إـلـىـ أـهـمـيـةـ إـعادـةـ النـظرـ فيـ الـهـيـاـكـلـ التـنـظـيـمـيـةـ بـمـاـ يـضـمـنـ مـرـونـتهاـ وـقـدـرـتهاـ عـلـىـ الـاسـتـجـابـةـ لـلـتـغـيـرـاتـ وـالـأـزـمـاتـ.

الإيجابي ($f^2 = 0.008$) والكافـاءـةـ الذـاتـيـةـ ($f^2 = 0.005$) كانـ لهـماـ تـأـثيرـاتـ ضـعـيفـةـ لـلـغـالـيـةـ،ـ مماـ يـشـيرـ إـلـىـ أـنـ مـسـاـهـمـهـاـ فيـ التـعـافـيـ قدـ تكونـ ضـئـيلـةـ أوـ غـيرـ مـاـشـرـةـ،ـ مماـ قدـ يـعـتمـدـ عـلـىـ مـتـغـيرـاتـ دـاعـمـةـ أـخـرـىـ لـلـتـأـثيرـ عـلـىـ النـتـائـجـ.

سادساً: مناقشة النتائج

رـكـزـ الـهـدـفـ الرـئـيـسيـ لـهـذـاـ الـبـحـثـ عـلـىـ تـحـدـيدـ الـعـلـاقـةـ بـيـنـ الـقـيـادـةـ الـإـيجـابـيـةـ وـالـتـعـافـيـ التـنـظـيـميـ فـيـ جـامـعـاتـ حـكـومـيـةـ مـرـمـوقـةـ مـخـتـارـةـ فـيـ إـقـلـيمـ كـرـدـسـتـانـ الـعـرـاقـ.ـ وـبـحـثـ فـيـ مـدىـ اـرـتـبـاطـ الـقـيـادـةـ الـإـيجـابـيـةـ بـأـنـمـاطـ الـتـعـافـيـ التـنـظـيـميـ فـيـ أـفـضلـ الـجـامـعـاتـ الـحـكـومـيـةـ فـيـ إـقـلـيمـ كـرـدـسـتـانـ الـعـرـاقـ.

وـبـؤـكـ التـحلـيلـ أـنـ الـقـيـادـةـ الـإـيجـابـيـةـ تـنـجـلـيـ مـنـ خـلـالـ أـبعـادـهاـ الـخـمـسـةـ الـمـمـتـلـةـ (ـالـمـنـاخـ الـإـيجـابـيـ،ـ وـالـعـلـاقـاتـ الـإـيجـابـيـةـ،ـ وـالـتـوـاصـلـ الـإـيجـابـيـ،ـ وـخـلـقـ مـعـنـيـ إـيجـابـيـ،ـ وـالـبـنـيـةـ الـإـيجـابـيـةـ)ـ تـلـعبـ دـورـاـ مـهـمـاـ فـيـ تـعـزـيزـ الـتـعـافـيـ التـنـظـيـميـ.ـ وـهـذـاـ يـتـماـشـيـ مـعـ الـدـرـاسـاتـ السـابـقـةـ،ـ مـثـلـ (Cameron et al., 2013: 43)ـ تـلـعبـ دـورـاـ مـهـمـاـ فـيـ تـعـزـيزـ الـتـعـافـيـ التـنـظـيـميـ.ـ وـهـذـاـ يـتـماـشـيـ مـعـ الـدـرـاسـاتـ السـابـقـةـ،ـ مـثـلـ (Luthans and Avolio, 2003: 21)ـ أـنـ سـلـوكـيـاتـ الـقـيـادـةـ الـإـيجـابـيـةـ،ـ ضـرـورـيـةـ لـتـعـزـيزـ الـعـلـمـ الـهـادـفـ وـلـلـتـحـديـاتـ وـتـحـقـيقـ الـأـدـاءـ الـمـسـتـدـامـ.

وـتـدـعـمـ الـدـرـاسـةـ أـيـضاـ الـبـحـثـ ذـيـ يـرـبـطـ الـقـيـادـةـ الـإـيجـابـيـةـ بـالـتـعـافـيـ فـيـ سـيـاقـاتـ الـأـزـمـاتـ،ـ إذـ تـرـتـيـطـ الـبـيـئـاتـ الدـاعـمـةـ،ـ وـالـتـوـاصـلـ المـفـتوـحـ،ـ وـأـنـمـاطـ الـقـيـادـةـ التـحـوـيلـيـةـ بـمـرـونـةـ وـتـعـافـيـ أـعـلـىـ.ـ عـلـىـ سـيـيلـ الـمـثـالـ،ـ يـؤـكـدـ (Porkodi, 2022: 20)ـ عـلـىـ أـهـمـيـةـ أـمـاـكـنـ الـعـلـمـ الدـاعـمـةـ وـالـتـوـاصـلـ المـفـتوـحـ فـيـ الـتـعـافـيـ بـعـدـ الـأـزـمـةـ،ـ بـيـنـمـاـ يـسـلـطـ (Gichuhi, 2021: 67)ـ الضـوـءـ عـلـىـ الـحـاجـةـ إـلـىـ يـعـالـجـ الـفـاـدـةـ الصـدـمـاتـ التـنـظـيـمـيـةـ وـيـتـخـذـونـ خـطـوـاتـ مـتـعـمـدةـ نـحـوـ الـتـعـافـيـ.ـ وـبـؤـكـ (Baykal, 2018: 4)ـ كـذـلـكـ عـلـىـ دـورـ الـقـيـادـةـ الـمـرـنـةـ فـيـ تـمـكـنـ الـمـنـظـمـاتـ مـنـ التـكـيفـ وـالـتـغلـبـ عـلـىـ الـأـزـمـاتـ،ـ وـيـقـرـرـ (Samba et al., 2017: 2)ـ نـمـوذـجاـ نـظـرـيـاـ يـرـبـطـ الـقـيـادـةـ الـإـيجـابـيـةـ بـالـتـعـافـيـ.ـ فـضـلـاـ عـلـىـ ذـلـكـ،ـ يـلـاحـظـ (Sommer et al., 2016: 172)ـ أـنـ الـقـيـادـةـ الـإـيجـابـيـةـ تـعـزـزـ مـرـونـةـ الـفـرـيقـ وـالـتـعـافـيـ التـنـظـيـميـ،ـ فـيـ حـيـنـ تـعـيـقـ أـنـمـاطـ الـقـيـادـةـ الـسـلـيـبةـ الـعـلـمـيـةـ.

سابعاً: الآثار المرتبة والتقييدات المستقبلية

1. الآثار المرتبة Implications

تـسـلـطـ هـذـهـ الـدـرـاسـةـ الضـوـءـ عـلـىـ أـهـمـيـةـ الـقـيـادـةـ الـإـيجـابـيـةـ -ـ مـثـلـ تـعـزـيزـ الـمـنـاخـ الـإـيجـابـيـ وـالـتـوـاصـلـ المـفـتوـحـ وـالـعـلـاقـاتـ الدـاعـمـةـ -ـ فـيـ تـعـزـيزـ الـتـعـافـيـ التـنـظـيـميـ،ـ وـخـاصـةـ فـيـ سـيـاقـاتـ الـأـزـمـاتـ.ـ يـمـكـنـ لـلـجـامـعـاتـ الـعـالـمـيـةـ وـالـمـؤـسـسـاتـ الـمـمـالـةـ دـمجـ هـذـهـ الـمـارـسـاتـ لـبـنـاءـ الـتـعـافـيـ التـنـظـيـميـ.ـ كـمـ تـدـعـمـ الـنـتـائـجـ الـنـظـريـاتـ الـفـائـمةـ،ـ مـثـلـ الـمـنـجـنـوـنـ الـدـرـاسـيـةـ الـتـنـظـيـمـيـةـ الـإـيجـابـيـةـ (POS)،ـ تـؤـكـدـ عـلـىـ قـيـمةـ الـقـيـادـةـ الـإـيجـابـيـةـ فـيـ تـعـزـيزـ الـتـعـافـيـ التـنـظـيـميـ.

2. القيود والاتجاهات المستقبلية Limitations and Future Directions

تعـانـيـ الـدـرـاسـةـ مـنـ بـعـضـ الـقـيـودـ،ـ بماـ يـشـيرـ إـلـىـ أـنـ تـرـكـيزـ هـاـ عـلـىـ الـجـامـعـاتـ الـعـالـمـيـةـ فـيـ إـقـلـيمـ كـرـدـسـتـانـ الـعـرـاقـ،ـ مماـ يـعـدـ عـلـىـ إـمـكـانـيـةـ التـعـيـمـ.ـ إنـ الـاعـتـمـادـ عـلـىـ الـبـيـانـاتـ الـمـلـغـ عـنـهـاـ ذاتـيـاـ.

- education: A multidomain approach to developing the whole leader. *Journal of Management Education*, 43(1), 10-34.
4. Cameron, K. (2012). Positive leadership: Strategies for extraordinary performance. Berrett-Koehler Publishers.
5. Kelloway, E. K., Weigand, H., McKee, M. C., & Das, H. (2013). Positive leadership and employee well-being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 107-117.
6. Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of management annals*, 11(2), 733-769.
7. Malinga, K. S., Stander, M., & Nell, W. (2019). Positive leadership: Moving towards an integrated definition and interventions. Theoretical approaches to multi-cultural positive psychological interventions, 201-228.
8. Costa, S., Daher, P., Neves, P., & Velez, M. J. (2022). The interplay between ethical leadership and supervisor organizational embodiment on organizational identification and extra-role performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(2), 214-225.
9. Cameron, K. (2013). Practicing positive leadership: Tools and techniques that create extraordinary results. Berrett-Koehler Publishers.
10. Edú-Valsania, S., Laguía, A., & Moriano, J. A. (2022). Validation and adaptation of the multidimensional servant leadership scale in Spanish population. *Current Psychology*, V. 2, 13050–13060.
11. Arakawa, D., & Greenberg, M. (2007). Optimistic managers and their influence on productivity and employee engagement in a technology organisation: Implications for coaching psychologists. *International Coaching Psychology Review*, 2(1), 78-89.

6. توصي الدراسة ببني نهج التخطيط الاستراتيجي الاستباقي في الأقسام العلمية، لتعزيز القدرة على التنبؤ بالمخاطر والاستعداد لها بفاعلية.

تسعاً: الخاتمة

يهدف هذا البحث إلى الإسهام في توسيع المعرفة العلمية الفائمة من خلال ما توصل إليه من نتائج تتعلق بدور القيادة الإيجابية في دعم وتحقيق التعافي التنظيمي في الجامعات الحكومية بإقليم Kurdistan العراق. وقد تناولت الدراسة القيادة الإيجابية من خلال أبعادها الخمسة، وهي: المناخ الإيجابي، والعلاقات الإيجابية، والتواصل الإيجابي، وتكونين المعنى الإيجابي، والهيكل الإيجابي، وذلك بهدف توضيح الكيفية التي تسهم بها هذه الممارسات في تعزيز مرونة المؤسسات الأكademية واستجابتها للأزمات. وقد أظهرت النتائج أن بناء مناخ تنظيمي إيجابي وتعزيز العلاقات المهنية القوية يمثلان ركيزتين أساسيتين في دعم المرونة المعرفية والسلوكية، مما يمكن المؤسسات من تجاوز التحديات المرتبطة بالقيود المالية، وعدم الاستقرار السياسي، ونقص الموارد. كما تبين أن التواصل الإيجابي والعمل الهدف يسهمان في تعزيز المرونة السياسية والمعرفية من خلال ترسیخ الثقة، وتوضیح الأدوار، وتعزيز الشعور الحماعي بالهدف. كذلك، أكدت النتائج أن تبني استراتيجيات قيادية استباقية تركز على استثمار الفرص يسهم بفاعلية في بناء مرونة سلوكية تساعد المؤسسات على التنبؤ بالمخاطر والتكيف معها بكفاءة.

توفّر البيانات:

تم تضمين البيانات المستخدمة لدعم نتائج هذه الدراسة في المقالة.

تضارب المصالح:

يعلن المؤلفون أنه ليس لديهم تضارب في المصالح.

موارد التمويل:

لم يتم تلقي أي دعم مالي.

شكر وتقدير:

لا أحد.

References:

1. Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). *Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach to Human Development*. Oxford University Press.
2. Woodfield, S. (2021). *The Quality of Higher Education in the Kurdistan Region of Iraq*. Academia.edu.
3. Clapp-Smith, R., Hammond, M. M., Lester, G. V., & Palanski, M. (2019). Promoting identity development in leadership

21. Delli Carri, A. (2019). Organizational resilience. How SMEs overcome crisis: an empirical analysis. Master Thesis in Business Administration, Università degli Studi di Padova Department of Economics and Management.
22. Lee, A. V., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a tool to measure and compare organizations' resilience. Natural hazards review, 14(1), 29-41.
23. Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: the concept, a literature review and future directions. International journal of production research, 49(18), 5375-5393.
24. Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007). The Safety Organizing Scale: development and validation of a behavioral measure of safety culture in hospital nursing units. Medical care, 45(1), 46-54.
25. Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. Human Resource Management Review, 21(3), 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>.
26. Haga, J. (2024). Organizational resilience of audit firms – evidence from the outbreak of the covid-19. Journal of Applied Accounting Research. <https://doi.org/10.1108/jaar-06-2023-0185>
27. Gerçek, M., & Börekçi, D. Y. (2017). Birey düzeyinde ilişkisel ve operasyonel rezilyans (yine/yenilenme) kapasitesi: bir ölçek geliştirme çalışması. İşletme Araştırmaları Dergisi, 9(3), 149-176.
28. Wicker, P., Filo, K., & Cuskelly, G. (2013). Organizational resilience of community sport clubs impacted by natural disasters. Journal of Sport Management, 27(6), 510-525.
29. Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2011). Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline. Berrett-Koehler Publishers.
12. Cameron, K. (2012). Positive leadership: Strategies for extraordinary performance. Berrett-Koehler Publishers.
13. Antino, M., Gil-Rodríguez, F., Rodríguez-Muñoz, A., & Borzillo, S. (2014). Evaluating positive leadership: Pilot study on the psychometric properties of a reduced version of the positive leadership assessment scale/Evaluando el liderazgo positivo: Estudio piloto de las propiedades psicométricas de una versión reducida del positive leadership assessment scale. International Journal of Social Psychology, 29(3), 589-608.
14. Gauthier, H. (2015). A multi-dimensional model for positive leadership. Strategic Leadership Review, 5(1), 9.
15. Debono, D. P. (2023). The Impact of Positive Leadership on the Professional Growth of Primary School Teachers. Malta Journal of Education, 4(2), 98-116.
16. Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. BMC health services research, 18, 1-9.
17. Chidambaram, V., Ramachandran, G., Chandrasekar, T., & Parayitam, S. (2024). Relationship between stress due to COVID-19 pandemic, telecommuting, work orientation and work engagement: Evidence from India. Journal of General Management, 49(3), 192-205.
18. Grauerholz, K. R., Fredenburg, M., Jones, P. T., & Jenkins, K. N. (2020). Fostering vicarious resilience for perinatal palliative care professionals. Frontiers in pediatrics, 8, 572933.
19. Harpaz, I., & Fu, X. (2017). The structure of the meaning of work: A relative stability amidst change. In Work and Organizations in Israel (pp. 87-112). Routledge.
20. Hess, E. D., & Cameron, K. S. (Eds.). (2006). Leading with values: Positivity, virtue and high performance. Cambridge University Press.

- (295–336). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- 40.** Hair, J.F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (2nd ed.). Thousand Oaks, CA. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.002>
- 41.** Robson, D., Sadler, P., & Newman, G. (2014). Carbon sequestered in UK forest products and wood-based panels in construction: helping to meet UK's greenhouse gas emission reduction targets. *International Wood Products Journal*, 5(3), 139-145.
- 30.** Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 339-366.
- 31.** Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2015). Managing the Unexpected: Sustained Performance in a Complex World (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- 32.** Dutton, J. E., Workman, K. M., & Hardin, A. E. (2022). Compassion at Work: Leading with Purpose and Heart in Times of Vulnerability. Stanford University Press.
- 33.** Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 241(258), 1-26.
- 34.** Porkodi, S. (2022). Leadership approaches for post-covid recovery: A systematic literature review. *European Journal of Business and Management Research*, 7(3), 1-11.
- 35.** Gichuhi, J. M. (2021). Shared leadership and organizational resilience: a systematic literature review. *International Journal of Organizational Leadership*, 10(1), 67-88.
- 36.** Baykal, E. (2018). Promoting resilience through positive leadership during turmoil. *International Journal of Management and Administration*, 2(3), 34-48.
- 37.** Samba, C., Vera, D., Kong, D., & Maldonado, T. (2017). Organizational resilience and positive leadership: An integrative framework. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2017, No. 1, p. 11903). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- 38.** 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.
- 39.** Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research*