

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 لأراء 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

¹ قسم العلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة زاخو، إقليم كردستان، العراق
² قسم العلوم المالية والمصرفية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة زاخو، إقليم كردستان، العراق

Ahmedshaekh@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 والتأثير بين القيادة الإيجابية والتعافي التنظيمي في الجامعات الحكومية ذات التصنيف الأوائل في إقليم كردستان العراق. تم جمع البيانات من عينة مكونة من (204) من رؤساء الأقسام العلمية في تلك الجامعات باستخدام استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات وأعدت لقياس متغيرات الدراسة، استخدم الباحث مجموعة من الوسائل الإحصائية لاستخراج نتائج الدراسة بواسطة برنامج SPSS V. 26 لإجراء التحليلات الوصفية بينما تم توظيف Smart Pls 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 تساهم في تحسين قدرة الجامعات على مواجهة الأزمات والتكيف مع التغيرات، من خلال تحفيز بيئة عمل إيجابية تدعم الإبداع والمرونة والتكيف.

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

معلومات البحث:

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

*المؤلف المراسل:

أحمد محمد باقر محمد

Ahmedshaekh@yahoo.com



هذا العمل مرخص بموجب

المشاع الإبداعي نسب المصنف 4.0 دولي

(CC BY 4.0)

المقدمة

لقد برزت القيادة الإيجابية كمفهوم مهم اكتسب اهتماماً أكاديمياً كبيراً ضمن نظريات الإدارة، استناداً إلى قدرتها على تعزيز فعالية المنظمة من خلال تنمية القيم الإيجابية وأنماط السلوك التحفيزي (Cameron, 2012: 25; Kelloway et al., 2013: 108). وفي خضم الضرورات المعاصرة التي تواجه المنظمات، بما في ذلك التقلبات الاقتصادية الكلية، والاضطرابات التكنولوجية، وتحولات بيئة العمل، تجاوز التعافي التنظيمي كونه مجرد أمر مرغوب فيه ليصبح أولوية استراتيجية ضرورية للحفاظ 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 الأكاديمية، مع توليد رؤى قابلة للتنفيذ يمكن أن تفيد برامج تنمية القيادة وأطر الحوكمة المؤسسية في الجامعات. ومع ذلك، قد تكون فعالية تدخلات القيادة مشروطة بامتلاك بعض المهارات أو الانماط الإيجابية التي تضع البصمة في تطوير المنظمات وتقودها نحو النجاح والاستدامة. إن اختيار هذا السياق المؤسسي متعمد، إذ يعترف بالجامعات كمؤسسات رائدة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وتواجه تحديات متعددة الأوجه تتطلب مناهج قيادية تحويلية وآليات تعافي مبتكرة (Woodfield, 2021: 12; Clapp-Smith, 2019: 10). كما ويقدم هذا الدراسة مساهمات أصلية للمعرفة الأكاديمية من خلال استكشافه لكيفية اندماج أشكال القيادة الإيجابية لتعزيز التعافي التنظيمي داخل البيئة الأكاديمية، 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 تُمكن 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، وتحفيز الأفراد. ومع ذلك، لا يزال هناك نقص واضح في الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الإيجابية والتعافي التنظيمي في بيئة 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 والتأثير بين القيادة الإيجابية وأبعادها والتعافي التنظيمي في الجامعات المبحوثة؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تكمّن 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 مراحل 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.

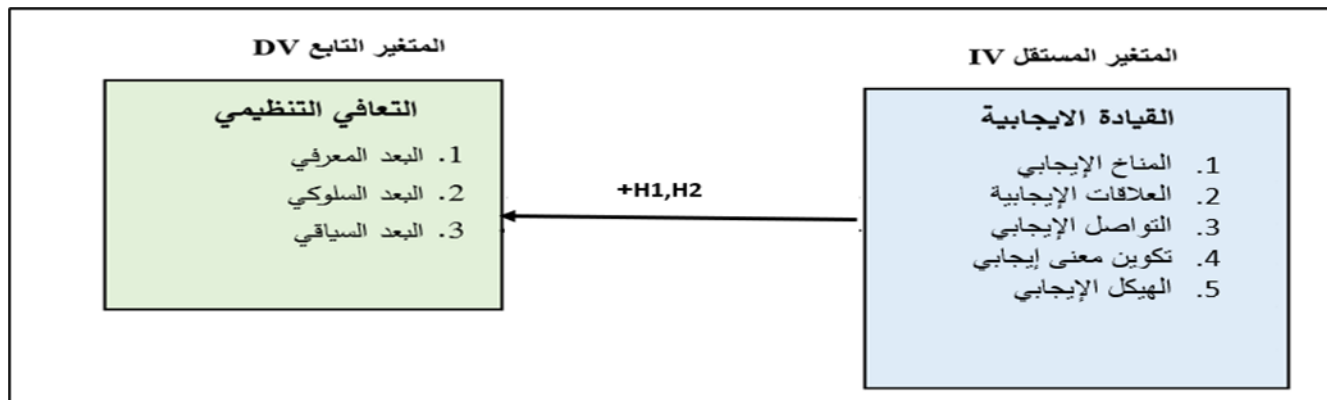
ثالثاً: أهداف الدراسة

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 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 تُشكل الإطار المفاهيمي للدراسة، مما يوفر تصوراً أولياً للعلاقات الارتباطية 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 المقترح.



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. وينبثق 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 في الجامعات الحكومية ذات التصنيف الثلاثة الأوائل في إقليم كردستان العراق وبيتق 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 واختيار العينة

تم جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة من خلال استبيان صمم باللغتين العربية والكردية، وهما اللغتان الرسميتان المعتمدتان في الجامعات الحكومية في إقليم كردستان، وذلك لضمان وضوح الأسئلة ودقتها بالنسبة للمشاركين. وقد تمثلت عينة الدراسة برؤساء الأقسام العلمية في الجامعات الحكومية الثلاث الأعلى تصنيفاً في الإقليم، نظراً لموقعهم الإداري ودورهم المباشر في قيادة وحداتهم الأكاديمية خلال الأزمات. تم توزيع (221) استبانة على أفراد العينة، واسترجعت منها (204) استبانات صالحة للتحليل الإحصائي. عقب جمع البيانات، تم ترميزها وإدخالها إلى البرنامج 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). وسُعرض 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 الترتيبي، 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 الخماسي. وفي هذا الساق، يؤكد (Robson and Newman, 2014: 142) إلى استخدام مقياس (Likert) الخماسي في الدراسات والابحاث لضمان الحصول على نتائج أكثر دقة وموثوقية. وبناءً على ذلك، تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي في هذه الدراسة كأداة قياس رئيسية.

المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

أولاً: القيادة الإيجابية

يطلب المشهد التجاري العالمي المعاصر أن تعمل المنظمات، من خلال القيادة الفعالة، تعمل على تنمية بيئات عمل إيجابية تمكن من تماسك القوى العاملة وبناء علاقات الفريق من خلال مناهج تركز على الجودة للحفاظ على الصلة والميزة التنافسية (Malinga, et al, 2019: 201). تؤثر ممارسات القيادة المثالية 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 المعزز والمشاركة المتزايدة في العمل، والهوية المهنية المعززة، والأداء الذي يتجاوز التوقعات القياسية (Costa, et al, 2022: 214). تركز هذه الدراسة بشكل خاص على القيادة الإيجابية باعتبارها بنيتها المركزية. بدلاً من تمثيل نظرية قيادية مفردة، تشكل القيادة الإيجابية إطاراً شاملاً يضم سلوكيات قيادية متعددة، ودمج عناصر من نماذج القيادة التحويلية والأصيلة والخادمة والأخلاقية (Cameron, 2013: 3; Edú-Valsania, et al, 2002: 1). يتصور (Cameron, 2013: 7) القيادة الإيجابية على أنها تنفيذ ممارسات إيجابية متنوعة تمكن الأفراد والمنظمات من تحقيق الأهداف، وتحقيق النجاح في بيئة العمل، وتجربة حيوية متزايدة. أثبتت الأبحاث أن سلوكيات القيادة الإيجابية تعمل على تسريع التنمية التنظيمية،

وخاصة 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) الأبعاد المفاهيمية والتشغيلية للقيادة الإيجابية كأبعاد لقياسها. ويسلط عملهم الجماعي الضوء على التقارب حول هذه الأبعاد الأساسية والتي عي كآلاتي (المناخ الإيجابي، العلاقات الإيجابية، التواصل الإيجابي، الغرض أو المعنى الإيجابي، والهيكل الإيجابي).

1. المناخ الإيجابي: إن اظهار القيادة وتبنيها لثقافة تنظيمية تبدي الاهتمام والرعاية بالموظفين أمر أساسي لتعزيز مناخ نفسي ايجابي، وتعزيز انتمائهم 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 بيئات العمل السلبية بشكل مباشر على تحفيز الموظفين ورضاهم ومستويات الإنتاجية).

2. العلاقات الإيجابية: إن قدرة القيادة على تكوين علاقات وبناء ارتباطات ايجابية بمجتمع أكبر من الموظفين تمثل بعداً بالغ الأهمية يقدره الأفراد في بيئة عملهم. ويمكن تلبية هذه الحاجة الأساسية للانتماء 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 والمرونة 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).

وفيما يتعلق أبعاد التعافي التنظيمي فقد استخدم الكثير من الأبعاد لقياسه. وتباينت تلك الأبعاد بين الباحثين وذلك لاختلاف البيئة والقطاع وحجم النشاط، تستخدم الدراسة الحالية أبعاد التعافي التنظيمي التي اقترحها (Lengnick-Hall et al., 2011) والتي تمثل ب (البعد المعرفي والبعد السلوكي والبعد السياقي) - لأنها تقدم إطاراً شاملاً يغطي 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 وتتكيف مع ممارساتها (السلوكية)، وكيف تستخدم بيئتها ومواردها بشكل استراتيجي (السياقية). يتماشى هذا النهج المتكامل مع الديناميكيات المعقدة المتأصلة في بيئة التعليم العالي، مما يجعله أداة قوية وفعالة لتقييم 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 والمواقف 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 والمرونة 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 الاضطرابات أو التحديات. وهذا البعد بالغ الأهمية للتعافي، لأنه يشتمل 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 تبسيط التعافي التنظيمي خلال الأوقات المضطربة. ويمتد المفهوم إلى ما هو أبعد من أطر 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 أن تركز القيادة وقتاً كبيراً للتواصل مع والاستماع إلى الموظفين في مكان العمل، يتضمن التواصل بشكل أساسي نقل المعلومات بين الأفراد وهو أمر ضروري لتطوير 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 بغرض الحياة. ويفحص مفهوم "معنى العمل" الأهمية والمعتقدات والتعريفات والقيمة التي ينسبها الأفراد والجماعات إلى العمل باعتباره نشاطاً بشرياً مركزياً (Harpaz & Fu, 2017: 87).

5. **الهيكل الإيجابي:** يفترض نموذج القيادة الإيجابية المقترح 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 تميز الهياكل التنظيمية الفعالة: (أ) الأيديولوجية الأساسية الراسخة، (ب) توظيف الموظفين ذوي الجودة، (ج) تطوير رؤية موجهة نحو المستقبل، (د) وضع أهداف صعبة مع توقعات أداء عالية، (هـ) التركيز على الفعالية التنظيمية، و (و) تنمية بيئات فريق قوية (Hess & Cameron, 2006: 18).

ثانياً: التعافي التنظيمي

تواجه المنظمات بيئة تنافسية معقدة وتتم 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 التي حظيت 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، عرّف (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 الاضطرابات أو الأزمات، سواء كانت نابعة من مصادر داخلية أو خارجية. في جوهره، لا يتعلق التعافي التنظيمي بالعودة إلى الوضع الطبيعي فحسب، بل يتعلق أيضاً بالاستفادة من الدروس المستفادة من الأزمة لتعزيز القدرات الداخلية، وتعزيز النمو، وتعزيز المرونة لتحقيق النجاح المستدام. (Lee et al., 2013:29)

تتكون التعافي من ثلاث 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 (Hair et al., 2014: 215) في هذا السياق، يهدف النموذج البنوي إلى تصوير العلاقات بين المعلمات، بينما يركز نموذج القياس على قياس كل معلمة بدقة (Hair et al., 2017, 208).

أولاً: 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 مثلت الإناث 35.3% (72 فرداً)، وهذا يشير إلى تفصيل أقوى للذكور في الأدوار القيادية داخل الأقسام الإدارية للجامعات المبحوثة. وفيما 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 مثلت الفئتان العمرية 51 عاماً فأكثر وأقل من 30 عاماً 21.6% (44 فرداً) و 5.4% (11 فرداً) على التوالي، مما يعكس ميلاً نحو المهنيين في منتصف العمر ذوي الخبرات المتنوعة. ومن إذ المؤهلات الأكاديمية، 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 تأهيلاً عالياً 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 المدرسون بنسبة 17.6% (36 فرداً)، ومدرسين المساعدين بنسبة 9.3% (19 فرداً)، مما يشير إلى الاعتماد الكبير على اساتذة المساعدة والأساتذة في الأدوار الأكاديمية وهي الفئات الأعلى من إذ مراتب العلمية. وفيما يتعلق بسنوات الخدمة في الوظيفة الحالية، فإن 80.39% (164 فرداً) لديهم خبرة أقل من 4 سنوات، و 10.78% (22 فرداً) لديهم 5-8 سنوات، و 8.82% (18 فرداً) 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 كامبيرون 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 تتعافى من الركود الاقتصادي أن القادة الذين أكدوا على الاستقصاء التقديري 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: 347-351) الضوء على الآليات النفسية التي تكمن وراء هذه العلاقة، إذ فحصا كيف تؤثر القيادة الإيجابية على تطوير رأس المال النفسي - الأمل، والفعالية، والمرونة، والتفاؤل - أثناء جهود التعافي التنظيمي. ووجد بحثهما عبر العديد من الصناعات أن القادة الذين أظهروا باستمرار سلوكيات إيجابية أصيلة 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، ووجدوا أن القادة الذين يحافظون على "التفاؤل البقظ" أثناء الاضطراب يساعدون المنظمات على تطوير تفسيرات أكثر دقة لتحديات التعافي والفرص. وفي ضوء ذلك تم بناء فرضيات الدراسة الرئيسية وهي كالآتي:

H1: توجد علاقة الارتباط بين القيادة الإيجابية وأبعادها وبين

التعافي التنظيمي في الجامعات المبحوثة

H2: يوجد تأثير معنوي للقيادة الإيجابية وأبعادها في التعافي

التنظيمي في الجامعات المبحوثة

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)، 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. تُعتبر هذه الطريقة المكونة من

الجدول (1) توزيع أفراد المبحوثين حسب خصائصهم الفردية

ت	الخصائص	الفئة	العدد	النسبة %
1	الجنس	ذكر	132	64.7
		أنثى	72	35.3
		المجموع	204	100%
	العمر	أقل من 30	11	5.4

35.8	73	40-31 سنة		2
37.3	76	50-41 سنة		
21.6	44	51 فأكثر		
%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	4-8 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	6-10 سنة		
20.1	41	11-15 سنة		
24	49	16 سنة فأكثر		
%100	204	المجموع		

2. وصف متغيرات الدراسة
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 قيمًا مقاربة في الوسط الحسابي، إذ بلغت 3.4623 للمناخ 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 للهيكل الإيجابي (انحراف معياري 0.77509)، 3.4714 للبعد المعرفي (انحراف معياري 0.89950)، 3.3494 للبعد السلوكي (انحراف معياري 0.94790)، 3.3617 للبعد السياقي (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.

الجدول (2) الإحصاءات الوصفية للمتغيرات الدراسة

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

المصدر: من اعداد الباحث استناداً إلى نتائج تحليل الاحصائي

ثانياً: تقييم نموذج القياس وفقاً لـ (Hair et al. (2014)، (Hair et al. (2011)، و (Henseler et al. (2009)، يحتاج الباحثون إلى (أ) تقييم موثوقية العناصر الفردية و(ب) تقييم الاتساق الداخلي،

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

1. موثوقية الاتساق الداخلي

المركبة ومتوسط التباين المستخرج (AVE) للمتغيرات والأبعاد المدروسة. تراوحت قيم تحميل العوامل للعناصر بين 0.655 و0.878، وهذا يدل إلى قوة ارتباط العناصر بالأبعاد التي تقيسها. كما تظهر قيم ألفا كرونباخ، التي تتراوح بين 0.754 و0.896، موثوقية عالية للاستبيان، مما يدل على اتساق داخلي جيد بين العناصر. بالإضافة إلى ذلك، تتراوح قيم الموثوقية المركبة بين 0.830 و0.909، مما يؤكد موثوقية الأبعاد المقاسة. أما متوسط التباين المستخرج (AVE)، فقد تراوحت قيمه بين 0.578 و0.670، مما يشير إلى أن الأبعاد تفسر نسبة جيدة من التباين في البيانات.

تم استخدام أحمال 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 معاملات ألفا كرونباخ، والتي تفترض أن مساهمة كل عنصر في متغير معين متساوية. يدمج حساب الموثوقية المركبة اعتبارات الأحمال الفردية وفقاً لـ Hair وآخرون (2019). تجاوزت جميع معاملات ألفا كرونباخ الفردية خلال هذه الدراسة القيمة الموصى بها وهي 0.7. يوضح الجدول (3) تقييم تحميل العوامل، بالإضافة إلى موثوقية ألفا كرونباخ، والموثوقية

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

متوسط التباين (AVE) المستخرج	الموثوقية المركبة Composite Reliability	ألفا 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 المتقاطع كخطوة أولى في تقييم صلاحية التمييز للعلامات (Hair et al., 2017: 183). في هذه الدراسة، تم استيفاء معيار التحميل المتقاطع إذ كانت جميع العناصر أعلى من (0.4) وتجاوزت الأحمال الخارجية للعلامات على متغير جميع الأحمال المتقاطعة مع معلمات أخرى. لتحقيق صلاحية التمييز، تم تحميل جميع مؤشرات البناء بشكل خاص على البنائات الرئيسية أو الأصلية. ويعرض الجدول (4) أدناه القيم المتبادلة للدراسة.

2. صلاحية التمييز
أولاً، وفقاً لتوصية (Chen, 1998)، تم تحديد صلاحية التمييز أيضاً من خلال مقارنة أحمال المؤشر بالأحمال المتقاطعة (Cross Loading)، إذ يجب أن تكون جميع أحمال المؤشر أعلى من الأحمال المتقاطعة لتوفير مستوى مناسب من صلاحية التمييز. تُظهر صلاحية التمييز مدى قدرة المقالات على التمييز بين المفاهيم أو قياس الهياكل المختلفة. تم استخدام معادلة فورنيل-لاركر والأحمال المتقاطعة لفحص صلاحية تمييز نموذج

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

التعافي التنظيمي			القيادة الإيجابية					المتغيرات
البعد السياقي	البعد السلوكي	البعد المعرفي	الاستراتيجية الإيجابية	تكوين معنى إيجابي	الاتصال الإيجابي	العلاقات الإيجابية	المناخ الإيجابي	الأبعاد / 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). تلبي جميع الصيغ معايير AVE > 0.50 لصلاحية التمييز. يوضح الجدول (5) أن الجذر التربيعي لتباين المتوسط المستخرج كان أعلى من الارتباطات بين المتغيرات الكامنة. وكنتيجة لذلك، يمكن القول إن جميع المقاييس المستخدمة في هذه الدراسة تتمتع بصلاحية تمييزية كافية وفقاً لتوصيات (Fornell-Larcker 1981) and. مما يدعم عدم وجود مشكلة تعدد ارتباطات عالية (multicollinearity).

3. معيار التداخل (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 متقاطعة مع تركيبات أخرى أكبر من الأحمال الخارجية للمؤشر (Hair et al.).

الجدول (5) معيار التداخل Fornell- Larcker criterion

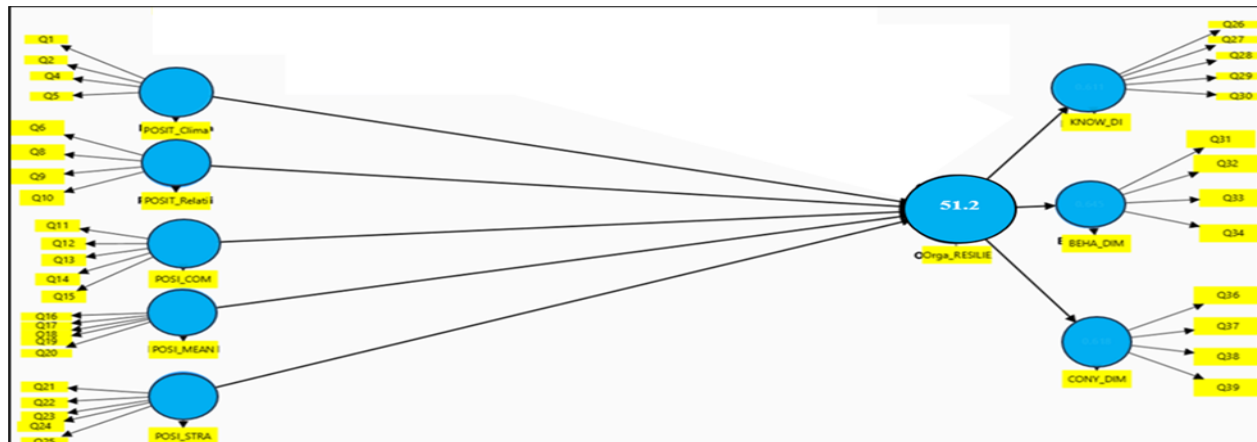
المناخ الايجابي	العلاقات الايجابية	الاتصال الايجابي	تكوين م. إيجابي	الاستراتيجية الايجابية	البعد المعرفي	البعد السلوكي	البعد السياقي
0.774							
0.452	0.792						
0.394	0.588	0.778					
0.351	0.452	0.567	0.782				
0.178	0.364	0.270	0.286	0.783			
0.291	0.502	0.548	0.407	0.405	0.760		
0.331	0.352	0.269	0.292	0.473	0.325	0.797	
0.356	0.404	0.553	0.624	0.160	0.449	0.263	0.819

المصدر: من اعداد الباحث استناداً إلى 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 وإعادة أخذ 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

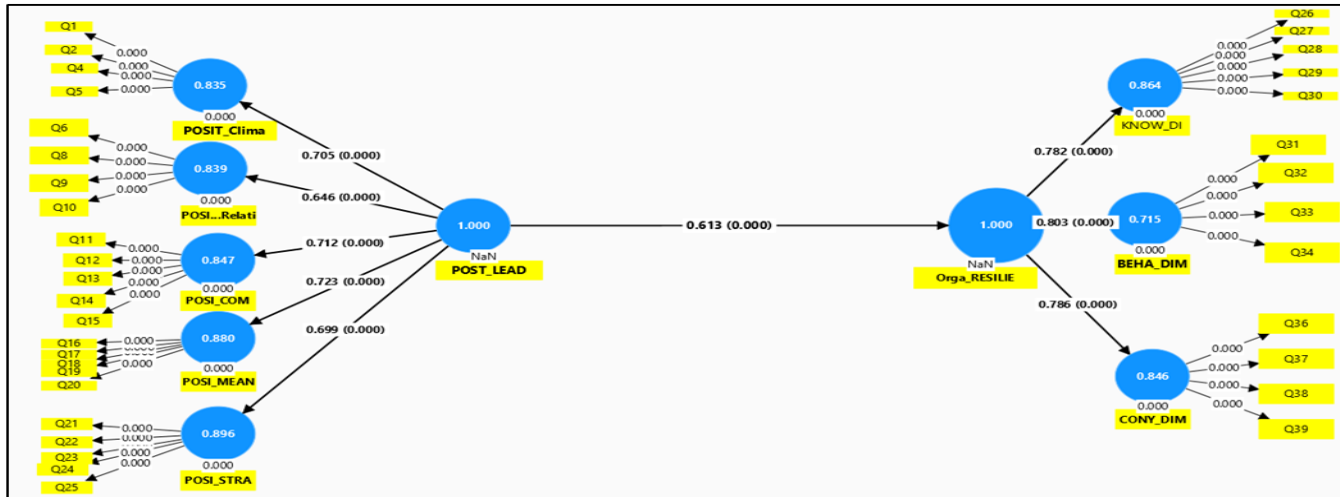
"القيمة الاحتمالية، بعبارة أخرى، هي احتمال رفض فرضية معدومة صحيحة بشكل خاطئ (أي افتراض عامل مسار مهم عندما لا يوجد أي عامل) والمبدأ الجيد للقيمة الاحتمالية هو ($P0.001^{***}$, $P0.01^{**}$, $P0.05^{*}$)، والقيمة التائية التجريبية أعلى من 1.96 (Hair et al., 2017, 206). ويمكن استخراج الفرضية التالية من نتيجة التمهيد للنموذج الهيكلي.

الفرضية H1: القيادة الإيجابية يرتبط معنوياً بالتعافي التنظيمي.

الفرضية H2: القيادة الإيجابية تؤثر معنوياً في التعافي التنظيمي.

رابعاً: اختبارات الفرضيات

من أجل تقليل الخطأ من النوع الثاني، تم إجراء اختبار الفرضيات للنموذج البنوي لهذه الدراسة باستخدام إعادة التجميع باستخدام 5000 عينة وتصحيح التحيز وتسريعه (BCa) في (SmartPLS). يتم تقديم النتائج في الجدول (7). إعادة التجميع هي تقنية إعادة أخذ العينات التي تختار عينات الاستبدال عشوائياً من البيانات وتستخدمها لتقدير نموذج المسار بشكل متكرر بينما تتغير أبراج البيانات ببطء (Hair et al., 2017: 206). نظراً لأن PLS-SEM هي تقنية غير معاملية، وفقاً لـ (Chin 1998)، يجب على الباحثين تقييم إجراء إعادة التجميع من أجل الوصول إلى الأهمية الإحصائية.

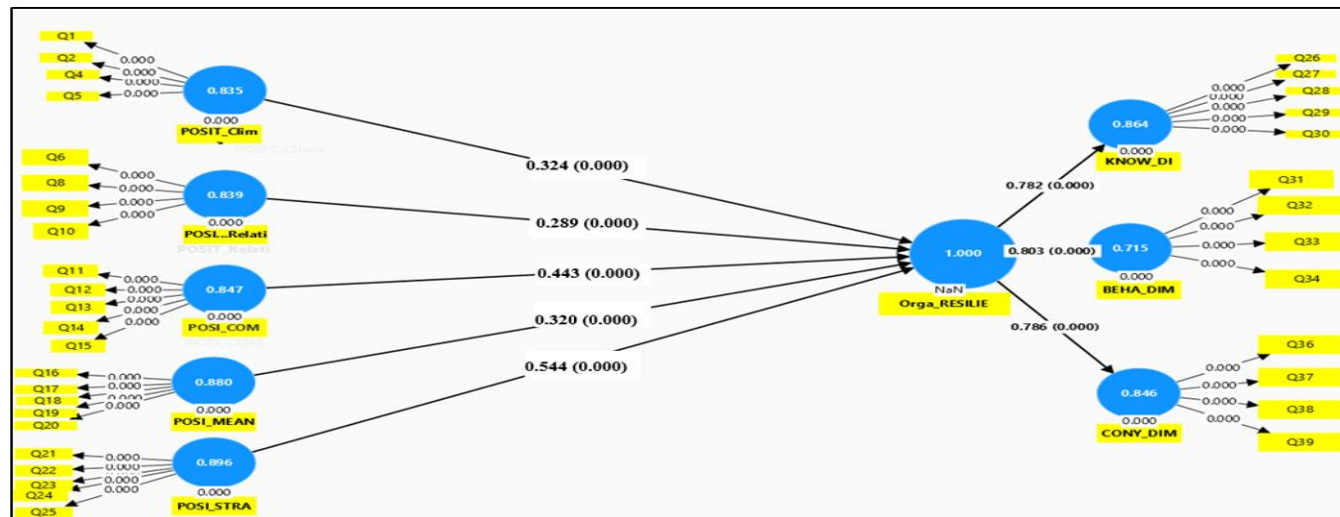


الشكل (3) نتائج المسار لعلاقة الارتباط

المصدر: من اعداد الباحث وفقاً الى مخرجات برنامج Smart pls

التعافي التنظيمي في الجامعات المدروسة. وقد وصلت مستويات التعافي التنظيمي إلى مستويات عالية، ويعود ذلك بشكل كبير إلى القدرات القيادية المتفوقة لهذه المؤسسات، إذ حققت مكانة ريادية في السوق وتميزاً 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 على 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 ومباشرة بين أبعاد القيادة الإيجابية (المناخ الإيجابي، والعلاقات الإيجابية، والتواصل الإيجابي، وتكوين المعنى الإيجابي، والهيكل الإيجابي) والتعافي التنظيمي، إذ بلغت معاملات الارتباط لهذه الأبعاد 0.324،

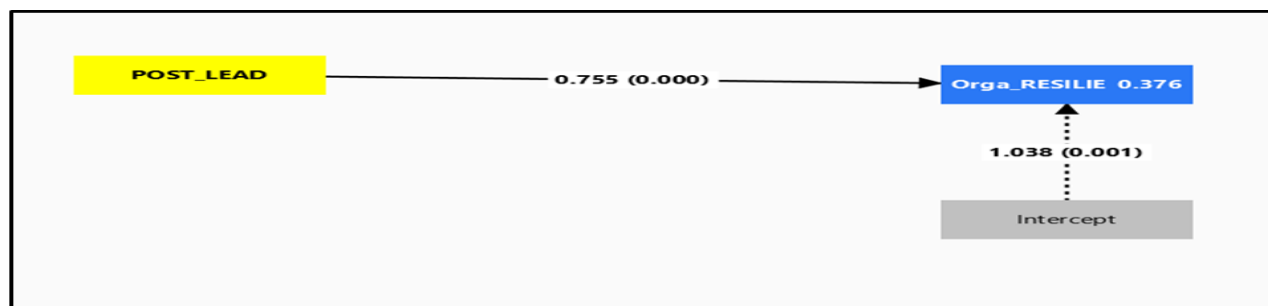
الجدول (6) نتائج اختبار لمعاملات المسار للنموذج الهيكلي

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

المصدر: الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart pls

وحدة واحدة في القيادة الإيجابية تعمل على تحسين التعافي التنظيمي بمقدار 0.755 وحدة. وتعني قيمة R² 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. وتؤكد قيمة F البالغة 6.876 (التي تتجاوز القيمة الجدولية 3.84) ومستوى الدلالة 0.000 هذا التأثير. ويظهر ارتباط إيجابي بواسطة B₀ (0.613)، بينما يشير B₁ (0.755) إلى أن زيادة



الشكل (5) اختبار فرضية الانحدار لمتغيرات الرئيسة

المصدر: الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart pls

الجدول (7) نتائج معامل التأثير

التعافي التنظيمي					الأنموذج
مستوى المعنوية	F الجدولية	F المحسوبة	R ²	Beta	الثابت
0.000	-	-	-	0.613	B0
0.000	3,84	68.536	0.630	0.755	B1 القيادة الإيجابية
N=205		Sig. ≤ 0.05		قيمة F الجدولية بدرجات حرية (1، 203)	

المصدر: من اعداد الباحث استناداً الى مخرجات برنامج Smart pls

وقد كشف تحليل مسار معامل الانحدار، كما هو موضح في الجدول (8)، عن تأثيرات متفاوتة 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 = 0.241، $T = 3.765$ ، $P = 0.000$)، وساهم الهيكل الإيجابي بشكل كبير (معامل المسار = 0.159، $T = 2.383$ ، $P = 0.017$). ومع ذلك، لم تظهر العلاقات الإيجابية (معامل المسار = 0.094، $T = 1.372$ ، $P = 0.170$) 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 وتكوين المعنى قد تتطلب المزيد من الاستكشاف في هذا السياق.

وقد كشف تحليل مسار معامل الانحدار، كما هو موضح في الجدول (8)، عن تأثيرات متفاوتة 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 = 0.241، $T = 3.765$ ، $P = 0.000$)، وساهم الهيكل الإيجابي بشكل كبير (معامل المسار = 0.159، $T = 2.383$ ، $P = 0.017$). ومع ذلك، لم تظهر العلاقات الإيجابية (معامل المسار = 0.094، $T = 1.372$ ، $P = 0.170$) 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 وتكوين المعنى قد تتطلب المزيد من الاستكشاف في هذا السياق.

الجدول (8) نتائج مسار لمعامل الانحدار للمتغيرات الفرعية

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

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 ل (Cohen, 1998)، يمكن تصنيف قيم f-squared البالغة 0.02 و 0.15 و 0.35 على أنها تأثيرات منخفضة ومتوسطة وعالية على التوالي. تم تحديد أحجام التأثير للبحث الحالي وهي موضحة في الجدول (9).

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

الجدول (9) حجم التأثير F^2

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

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. والجدير بالذكر أن تكوين 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 يقيد الاستدلالات السببية، ولم يتم استكشاف العوامل الخارجية مثل الظروف السياسية أو الاقتصادية. ينبغي أن يتوسع البحوث المستقبلية ليشمل قطاعات متنوعة، وأن يستخدم التصاميم الطولية، وأن يتضمن أساليب نوعية لتعميق الفهم. إن استكشاف العوامل الخارجية والتفاعل بين القيادة الإيجابية والمتغيرات مثل رفاية الموظفين أو الثقافة التنظيمية يمكن أن يوفر المزيد من الأفكار. إن تطوير واختبار التدخلات القيادية من شأنه أن يوفر أيضاً أدوات عملية لتعزيز المرونة التنظيمية والتعافي.

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 المقترحات التي تهدف إلى دعم القيادات الجامعية في تبني ممارسات إيجابية، وتعزيز قدراتها على مواجهة الأزمات والتغيرات المحيطة بكفاءة ومرونة.

أ. الاستنتاجات

1. أثبتت نتائج الدراسة أن للقيادة الإيجابية دوراً فاعلاً في تعزيز قدرة الجامعات على التعافي التنظيمي في ظل الأزمات والتحديات.
2. أظهرت الدراسة أن المناخ الإيجابي والعلاقات القوية بين الأفراد تسهم في تعزيز المرونة المعرفية والسلوكية داخل البيئة الجامعية.
3. أكدت النتائج أن التواصل الفعال وتكوين المعنى المشترك يعززان الثقة والوضوح، مما يدعم التماسك المؤسسي والتكيف مع المتغيرات.
4. بينت الدراسة أهمية تبني استراتيجيات استباقية تركز على استثمار الفرص كوسيلة لتعزيز قدرة الجامعات على مواجهة الأزمات.
5. أوضحت النتائج أن البنية التنظيمية الإيجابية تمكن 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 الأكاديمية.
2. تدعو الدراسة إلى تعزيز المناخ التنظيمي الداعم الذي يركز على الاحترام والتقدير والدعم المتبادل بين العاملين.
3. تشجع الدراسة على تقوية العلاقات الإنسانية داخل الفرق الأكاديمية، وتشجيع روح العمل الجماعي والتعاون.
4. تحث الدراسة على تطوير نظم التواصل الداخلية بما يضمن وضوح الرسائل وسرعة تداول المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية.
5. تشير الدراسة إلى أهمية إعادة النظر في الهياكل التنظيمية بما يضمن مرونتها وقدرتها على الاستجابة للتغيرات والأزمات.

الإيجابي ($f^2 = 0.008$) والكفاءة الذاتية ($f^2 = 0.005$) كان لهما تأثيرات ضعيفة للغاية، مما يشير إلى أن مساهمتهما في التعافي قد تكون ضئيلة أو غير مباشرة، مما قد يعتمد على متغيرات داعمة أخرى للتأثير على النتائج.

سادساً: مناقشة النتائج

ركز الهدف الرئيسي لهذا البحث على تحديد العلاقة بين القيادة الإيجابية والتعافي التنظيمي في جامعات حكومية مرموقة مختارة في إقليم كردستان العراق. وبحث البحث في مدى ارتباط القيادة الإيجابية بأنماط التعافي التنظيمي في أفضل الجامعات الحكومية في إقليم كردستان العراق.

ويؤكد التحليل أن القيادة الإيجابية تتجلى من خلال أبعادها الخمسة المتمثلة (المناخ الإيجابي، والعلاقات الإيجابية، والتواصل الإيجابي، وخلق معنى إيجابي، والبنية الإيجابية) تلعب دوراً مهماً في تعزيز التعافي التنظيمي. وهذا يتماشى مع الدراسات السابقة، مثل (Cameron et al., 2013: 43) الذين أبرزوا أن ممارسات القيادة الإيجابية، بما في ذلك تعزيز المناخ والعلاقات الإيجابية، تساهم في فاعلية المنظمة ومرونتها. وبالمثل، أكد (Luthans and Avolio, 2003: 21) أن سلوكيات القيادة الإيجابية، مثل تعزيز العمل الهادف والثقافة التنظيمية الإيجابية، ضرورية للتغلب على التحديات وتحقيق الأداء المستدام.

وتدعم الدراسة أيضاً البحث الذي يربط القيادة الإيجابية بالتعافي في سياقات الأزمات، إذ ترتبط البيانات الداعمة، والتواصل المفتوح، وأنماط القيادة التحويلية بمرونة وتعافي أعلى. على سبيل المثال، يؤكد (Porkodi, 2022: 20) على أهمية أماكن العمل الداعمة والتواصل المفتوح في التعافي بعد الأزمة، بينما يسلط (Gichuhi, 2021: 67) الضوء على الحاجة إلى أن يعالج القادة الصدمات التنظيمية ويتخذون خطوات متعمدة نحو التعافي. ويؤكد (Baykal, 2018: 4) كذلك على دور القيادة المرنة في تمكين المنظمات من التكيف والتغلب على الأزمات، ويقترح (Samba et al., 2017: 2) نموذجاً نظرياً يربط القيادة الإيجابية بالتعافي. فضلاً عن ذلك، يلاحظ (Sommer et al., 2016: 172) أن القيادة الإيجابية تعزز مرونة الفريق والتعافي التنظيمي، في حين تعيق أنماط القيادة السلبية العملية.

سابعاً: الآثار المترتبة والقيود والاتجاهات المستقبلية

1. الآثار المترتبة Implications

تسلط هذه الدراسة الضوء على أهمية القيادة الإيجابية - مثل تعزيز المناخ الإيجابي والتواصل المفتوح والعلاقات الداعمة - في تعزيز التعافي التنظيمي، وخاصة في سياقات الأزمات. يمكن للجامعات العامة والمؤسسات المماثلة دمج هذه الممارسات لبناء التعافي التنظيمي. كما تدعم النتائج النظريات القائمة، مثل المنح الدراسية التنظيمية الإيجابية (POS)، تؤكد على قيمة القيادة الإيجابية في تعزيز التعافي التنظيمي.

2. القيود والاتجاهات المستقبلية Limitations and Future Directions

تعاني الدراسة من بعض القيود، بما في ذلك تركيزها على الجامعات العامة في إقليم كردستان العراق، مما قد يحد من إمكانية التعميم. إن الاعتماد على البيانات المبلغ عنها ذاتياً

- 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 بتبني نهج التخطيط الاستراتيجي الاستباقي في الأقسام العلمية، لتعزيز القدرة على التنبؤ بالمخاطر والاستعداد لها بفاعلية.

تاسعاً: الخاتمة

يهدف هذا البحث إلى الإسهام في توسيع المعرفة العلمية القائمة من خلال ما توصل إليه من نتائج تتعلق بدور القيادة الإيجابية في دعم وتحقيق التعافي التنظيمي في الجامعات الحكومية بإقليم كردستان العراق. وقد تناولت الدراسة القيادة الإيجابية من خلال أبعادها الخمسة، وهي: المناخ الإيجابي، والعلاقات الإيجابية، والتواصل الإيجابي، وتكوين المعنى الإيجابي، والهيكل الإيجابي، وذلك بهدف توضيح الكيفية التي تسهم بها هذه الممارسات في تعزيز مرونة المؤسسات الأكاديمية واستجابتها للآزمات. 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 الهادف يساهمان في تعزيز المرونة السياقية والمعرفية من خلال ترسيخ الثقة، وتوضيح الأدوار، وتعزيز الشعور الجماعي 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.

توافر 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*