



القيادة المستتيرة ودورها في تحسين جودة حياة العمل من خلال الدور الوسيط لرأس المال النفسي
دراسة تحليلية لآراء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة صلاح الدين في محافظة أربيل/ إقليم كردستان- العراق

أ. م. د. نزار محمد علي السليفاني

جامعة زاخو، كلية الادرة والاقتصاد

nizar.ali@uoz.edu.krd

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى دراسة تأثير القيادة المستتيرة والمتمثلة بـ(السلوك القدوة، السلوك المطور، السلوك الخدم، السلوك المغير، السلوك المتصل، والسلوك الرؤيوي) في تحسين جودة حياة العمل، واختبار الدور الوسيط لرأس المال النفسي والمتمثل بـ(الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، والمرونة) كمتغير غير مباشر في العلاقة التأثيرية بين المتغيرين، من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية في جامعة صلاح الدين في محافظة أربيل/ إقليم كردستان- العراق. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من (60) رئيس قسم علمي في الجامعة. وجرى اختبار فرضيات البحث باعتماد برنامج (SPSS Version 25). وتوصل البحث الى مجموعة من النتائج من أهمها أن رأس المال النفسي يلعب دوراً وسيطاً مهماً في تعزيز تأثير القيادة المستتيرة على جودة حياة العمل. مما يشير إلى أن تحسين رأس المال النفسي لدى الموظفين يمكن أن يزيد من فاعلية القيادة المستتيرة في تحسين بيئة العمل وجودة الحياة المهنية. وبناءً على ذلك، لتحسين جودة حياة العمل في جامعة صلاح الدين، يقترح من الضروري تعزيز رأس المال النفسي للموظفين من خلال برامج تدريبية وتطويرية، مما يعزز فاعلية القيادة المستتيرة ويعزز التوازن بين العمل والحياة الشخصية، وبالتالي تحسين الأداء والرضا الوظيفي بشكل عام.

الكلمات المفتاحية: القيادة المستتيرة، جودة حياة العمل، رأس المال النفسي.



Enlightened Leadership and its Role in Improving the Quality of Work Life through the Mediating Role of Psychological Capital

An Analytical Study of the Opinions of Heads of Scientific Departments at the University of Salahaddin in Erbil Governorate/ Kurdistan Region-Iraq

Assist. Prof. Dr. Nizar Mohammed Ali Al-Sulayfani

University of Zakho, College of Administration and Economics

nizar.ali@uoz.edu.krd

Abstract

The current research aims to study the impact of enlightened leadership represented by (role model behavior, developmental behavior, service behavior, change behavior, communicative behavior, and visionary behavior), in improving the quality of work life. and to test the mediating role of psychological capital, represented by (self-efficacy, hope, optimism, and flexibility), as an indirect variable in the influential relationship between the two variables, from the point of view of heads of scientific departments at the University of Salahaddin in Erbil Governorate/ Kurdistan Region- Iraq. The descriptive analytical approach was used, and the questionnaire was adopted as a tool for collecting data from a sample of (60) heads of scientific departments at the university. The research hypotheses were tested using (SPSS Version 25). The research reached a set of results, the most important of which is that psychological capital plays an important mediating role in enhancing the impact of enlightened leadership on the quality of work life. This indicates that improving employees' psychological capital can increase the effectiveness of enlightened leadership in improving the work environment and the quality of professional life. Accordingly, to improve the quality of work life at the University of Salahaddin, it is suggested that it is necessary to enhance the psychological capital of employees through training and development programs, which



enhances the effectiveness of enlightened leadership and promotes work-life balance, thus improving overall performance and job satisfaction.

Keywords: Enlightened Leadership, Quality of Work Life, Psychological Capital.

المقدمة

مع تسارع وتيرة التغيير في العالم، وتتنوع مجالات التأثير والتفاعل البيئي والمعلوماتي والتكنولوجي، وتزايد حجم المشكلات والتحديات التي تواجه المنظمات بأنواعها وتوجهاتها، تعاني معظمها من ظهور فجوة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع، مما يتحمل القادة العبء الأكبر لمعالجة تلك الفجوة، فالقيادة المستنيرة هي أسلوب قيادي معاصر يمارس التفكير والعمل والتأثير وفق منظور استراتيجي واسع وطويل الأمد، تستند على أفكار ومبادئ متعلقة بالرؤية المستقبلية. أن البيئة الديناميكية والمتغيرة لمؤسسات التعليم العالي، تلعب جودة حياة العمل (QWL) للموظفين دوراً محورياً في ضمان نجاح المؤسسة وتعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية. يعتبر مفهوم جودة حياة العمل من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة بشكل عام وفي مجال مؤسسات التعليم العالي بشكل خاص، وفي ظل أهمية المؤسسات التعليمية ودورها الفعال في تطوير العمل وتحسين أداء الموظفين، مما ينعكس إيجابياً على التعلم وتعزيز القدرة التنافسية مع المؤسسات التعليمية الأخرى. في ظل تلك التغيرات السريعة والتحديات المتزايدة التي تواجه المنظمات، أصبح رأس المال النفسي أداة أساسية لتعزيز الأداء الوظيفي والمرونة النفسية لدى الموظفين. يشمل مكونات رئيسية مثل الكفاءة الذاتية، والأمل، والتفاؤل، والمرونة، التي تُمكن الأفراد من التكيف مع الضغوط وتحقيق النجاح المستدام.

أصبح وضع الجامعات مصدر قلق عالمي في العصر الحديث، حيث تبذل المجتمعات جهوداً كبيرة للتعامل معها وإرساء الضوابط والمؤشرات اللازمة لضمان جودة الجامعات الحديثة. حيث تواجه الجامعات تحديات محلية وعالمية عديدة. للتغلب على هذه التحديات، تحتاج الجامعات إلى تبني نهج القيادة المستنيرة. يضمن هذا النهج بقائها، وقدرتها على المنافسة، واستعدادها لمواجهة التحديات المستقبلية.



شكلت هذه المقدمة حافزاً للباحث، لمعرفة تأثير سلوكيات القيادة المستنيرة في جودة حياة العمل للموظفين من خلال الدور الوسيط لرأس المال النفسي، في جامعة صلاح الدين في محافظة أربيل/ إقليم كردستان- العراق.

في سياق ما ذكر، تم تقسيم البحث إلى أربعة مباحث. تناول المبحث الأول منهجية البحث العلمية، بينما تناول المبحث الثاني الجانب النظري للبحث، وتناول المبحث الثالث الجانب العملي للبحث، واختتم البحث بالمبحث الرابع الذي تضمن مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات.

المبحث الأول/ المنهجية العلمية

أولاً. مشكلة البحث

تُعتبر المؤسسات التعليمية في إقليم كردستان- العراق، بما فيها الجامعات الحكومية التي تضم عدداً كبيراً من الموظفين، حجر الزاوية في نجاح الإدارة الجامعية. في هذا السياق، أصبحت جودة حياة العمل للموظفين من العوامل الحاسمة لتحقيق الإدارة الناجحة للجامعات. وعلى الرغم من وجود العديد من السياسات والتسويات التي تهدف إلى تحسين ظروف الموظفين، لا يزال غالبية الموظفين يواجهون تحديات في تحقيق التوازن بين حياتهم العملية والشخصية. إن الاحتفاظ بالموظفين الحاليين يمثل ضرورة ملحة، ما يجعل جودة حياة العمل مسألة ذات أهمية لكل من المنظمات والموظفين. لذلك، يعد ضمان جودة حياة العمل ضرورياً لتحقيق رضا الموظفين عن حياتهم المهنية. للتعامل مع هذه التحديات، تبرز القيادة المستنيرة كنهج استراتيجي ورؤية مستقبلية قادرة على توجيه الجهود نحو تحسين جودة حياة العمل من خلال توفير بيئة عمل محفزة ومؤثرة إيجابياً على الموظفين. فضلاً عن، الدور الوسيط الذي يلعبه رأس المال النفسي في هذه العلاقة، حيث يسهم في تعزيز الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، والمرونة النفسية لدى الموظفين، مما يعزز من تأثير القيادة المستنيرة في تحقيق جودة حياة العمل المستهدفة. ورغم وجود أبحاث واسعة حول جودة حياة العمل، والقيادة المستنيرة، ورأس المال النفسي بشكل مستقل، إلا أن هناك فجوة في الأدبيات فيما يتعلق بتقاطع هذه المواضيع في سياق التعليم العالي. خاصة في جامعات إقليم كردستان- العراق. ومن هذه المنطلقات، يثار التساؤل الرئيسي المعبر عن مشكلة البحث: "هل



تؤثر القيادة المستنيرة في جودة حياة العمل، من خلال الدور الوسيط لمتغير رأس المال النفسي".
ويتفرع منه التساؤلات التالية:

1. ما مستوى توافر كل من القيادة المستنيرة وسلوكياتها، رأس المال النفسي وأبعاده، وجودة حياة العمل، في جامعة صلاح الدين في محافظة أربيل من وجهة نظر عينة البحث؟
2. هل هناك تأثير للقيادة المستنيرة في جودة حياة العمل في الجامعة المبحوثة؟
3. هل هناك تأثير للقيادة المستنيرة في رأس المال النفسي في الجامعة المبحوثة؟
4. هل هناك تأثير لرأس المال النفسي في جودة حياة العمل في الجامعة المبحوثة؟
5. هل هناك دور وسيط لرأس المال النفسي في العلاقة التأثيرية للقيادة المستنيرة في جودة حياة العمل في الجامعة المبحوثة؟

ثانياً. أهمية البحث

يستمد هذا البحث أهميته من عدة اعتبارات علمية وعملية من أهمها:

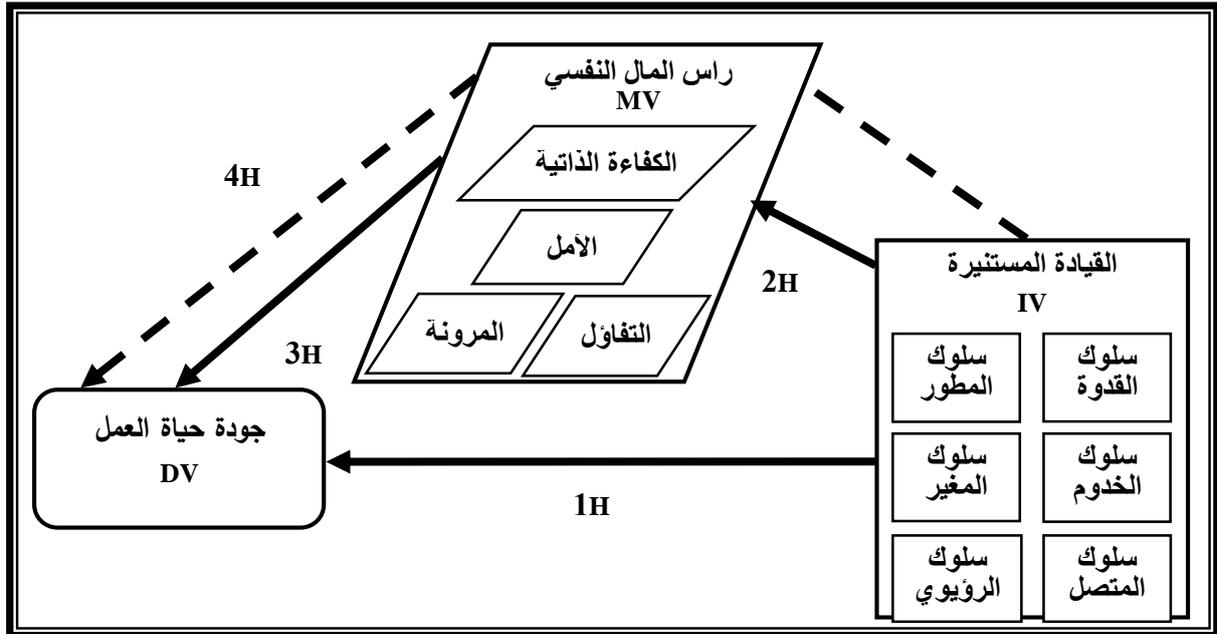
1. تكمن أهمية هذا البحث في قدرته على إرشاد السياسات والممارسات في مؤسسات التعليم العالي. من خلال تحديد الطرق التي تسهم بها سلوكيات القيادة المستنيرة أحد المفاهيم القيادية المعاصرة التي تساهم في تحسين جودة حياة العمل، من خلال الدور الوسيط لرأس المال النفسي، ليتمكن للإداريين تطوير تدخلات مستهدفة لتعزيز الرضا الوظيفي، وتقليل الضغط الوظيفي، وتقليل دوران العمل، مما يفيد كل من الموظفين والمؤسسات التي يخدمونها.
2. محاولة سد الفجوة المعرفية في الدراسات العربية والاجنبية فيما يتعلق بتأثير القيادة المستنيرة في تحسين جودة حياة العمل للموظفين، والدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة التأثيرية بينهما في جامعة صلاح الدين في محافظة أربيل/ إقليم كردستان- العراق.
- ثالثاً. أهداف البحث يتمثل الهدف الرئيسي من البحث الحالي في اختبار تأثير القيادة المستنيرة في تحسين جودة حياة العمل من خلال الدور الوسيط لرأس المال النفسي في جامعة صلاح الدين في محافظة أربيل/ إقليم كردستان - العراق. ومن الهدف الرئيسي، تنبثق مجموعة من الأهداف الفرعية، وهي كما يلي:



1. التعرف على مدى توافر متغيرات البحث (القيادة المستنيرة، رأس المال النفسي، وجودة حياة العمل) وأهمية أبعادها على المستويين الكلي والجزئي في الجامعة المبحوثة. وإعداد مخطط فرضي يعكس طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث.
2. الكشف عن الدور الذي يمكن أن تلعبه أبعاد القيادة المستنيرة في تحسين جودة حياة العمل في الجامعة المبحوثة في ضوء اختبار العلاقات التأثيرية بينهما.
3. التعرف على الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة التأثيرية للقيادة المستنيرة في جودة حياة العمل في الجامعة المبحوثة.
4. الوصول إلى عدد من الاستنتاجات المتعلقة بمتغيرات البحث (القيادة المستنيرة، رأس المال النفسي، وجودة حياة العمل) في الجامعة المبحوثة، وكذلك تقديم بعض المقترحات للجامعة المبحوثة التي يمكن أن تسهم في تعزيز أداء الجامعة ومواجهة الأزمات التنظيمية التي قد تواجهها في المستقبل.

رابعاً. المخطط الفرضي للبحث

بناءً على مشكلة البحث الرئيسية وأهدافه، سيتم بناء المخطط الفرضي للبحث الحالي وتطوير فرضياته، ويظهر الشكل (1) أن متغير القيادة المستنيرة يمثل متغيراً مستقلاً، ومتغير رأس المال النفسي متغيراً وسطياً، أما متغير جودة حياة العمل متغيراً تابعاً.



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث



المصدر: من اعداد الباحث.
خامساً. فرضيات البحث

استناداً للمخطط الفرضي للبحث، تم صياغة مجموعة من الفرضيات، والتي سيتم اختبارها عند مستوى معنوية (0.05)، وهي كما يأتي:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة المستنيرة في جودة حياة العمل في الجامعة المبحوثة.
2. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة المستنيرة في رأس المال النفسي في الجامعة المبحوثة.
3. الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لرأس المال النفسي في جودة حياة العمل في الجامعة المبحوثة.
4. الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد تأثير غير مباشر ذي دلالة إحصائية للقيادة المستنيرة في جودة حياة العمل من خلال الدور الوسيط لرأس المال النفسي في الجامعة المبحوثة.

رابعاً. منهج البحث

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الذي يعد أحد أشكال التفسير والتحليل العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً، عن طريق جمع بيانات ومعلومات معينة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة. تم توزيع الاستبيان إلكترونياً على جميع أفراد المجتمع.

خامساً. مجتمع البحث وعينته وتبرير اختيارها

تمثل جامعة صلاح الدين في محافظة أربيل/ إقليم كردستان- العراق ميدان للبحث الحالي. وتكون مجتمع البحث من جميع رؤساء الأقسام العلمية في الجامعة. أما بالنسبة لعينة البحث، فقد تم اعتماد طريقة العينة القصدية لاختيار رؤساء الأقسام العلمية، حيث تم توزيع (67) استبانة عن طريق (google Form)، وهي عينة تمثل المجتمع ككل، حيث الاستثمارات الصالحة للتحليل (60) استمارة، أي بنسبة استجابة بلغت (89.5%) من مجموع الاستثمارات الموزعة. يرجع سبب اختيار تطبيق البحث الحالي في جامعة صلاح الدين في محافظة أربيل كميدان للدراسة يعود إلى مكانتها الأكاديمية المرموقة كونها أكبر وأقدم جامعة في إقليم كردستان- العراق، وتتصف بسمات مميزة، تجعلها ذات طابع فريد في أهدافها وأنشطتها ومخرجاتها، مما يجعل علاقتها بالبيئة



الخارجية ذات طبيعة متحركة ومعقدة. فضلاً عن، تنوع الخبرات الأكاديمية التي تقدمها الجامعة، مما يعزز من إمكانية الحصول على نتائج بحثية ذات مصداقية عالية وقابلة للتعميم.

المبحث الثاني/ الجانب النظري

تمهيد

تلعب القيادة المستنيرة دوراً حيوياً في توجيه الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمات. حيث تسعى إلى تعزيز التفاعل الإيجابي بين الأفراد وبيئة العمل من خلال الحكمة والالهام والتحفيز والتخطيط الاستراتيجي وتعزيز التعاون والإبداع، مما تسهم بشكل مباشر في تطوير رأس المال النفسي الذي يعكس القدرات النفسية الإيجابية للأفراد، هذا التفاعل المتكامل بين القيادة المستنيرة ورأس المال النفسي يعزز القدرات الفردية والجماعية داخل المنظمة، مما يؤدي إلى تحسين جودة حياة العمل ورفع مستوى الرضا الوظيفي، وتعزيز الأداء الوظيفي والرفاهية العامة للموظفين. فضلاً عن، تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على الكفاءة العامة داخل المنظمة ويعزز من استدامتها وتنافسيتها. بناءً على ذلك، نقدم مساهمة نظرية وفكرية ضمن المحاور التالية:

المحور الأول. القيادة المستنيرة

يشهد العالم تغييرات كبيرة في جميع المجالات، مدفوعةً ببيئة عمل غير مستقرة، مما يشكل تحدياً كبيراً للمنظمات في مواجهة المنافسة. ويتطلب ذلك تبني أساليب ومفاهيم إدارية حديثة لمواجهة هذه التحديات. حيث يتعين على المنظمات اتباع أنماط قيادية تمكنها من تحسين أدائها وزيادة إنتاجيتها. من بين هذه الأنماط الحديثة توفير قادة قادرين على مواكبة التغيرات والتطورات السريعة التي تواجه إدارة هذه المنظمات، من خلال الاعتماد على مواهب وقدرات الموظفين داخل المنظمة وتحسينها، وهو ما يعرف بالقيادة المستنيرة. لذلك، يهدف هذا المحور التعرف على فلسفة القيادة المستنيرة، ضمن الفقرات التالي:

أولاً. مفهوم القيادة المستنيرة

ظهر مصطلح القيادة المستنيرة لأول مرة في تسعينيات القرن العشرين، حيث تم تفسيره في البداية في مجال الصحة وبين قدامى المحاربين في الولايات المتحدة في عام 1990م (Zair & Ibrahim, 2024: 1571). وعرف (Dahron, 2019: 148) سلوك القيادة المستنيرة يتمثل في



قدرة الإدارة على إحداث التغيير والتجديد، وتطوير أساليب مبتكرة تتماشى مع متطلبات التنمية واحتياجات المجتمع. تُعد القيادة المستنيرة مصدراً للطاقة ومحفزاً لتنمية الأفكار وجذب العقول نحو التقدم. كما تتسم بقدرتها على التأثير في الآخرين وجعلهم يتبعونها، وتستعيد لأتباعها ما فقده من حماس نتيجة للإحباط، مما يعزز من تفاعلهم واندماجهم في تحقيق الأهداف المشتركة. ووضحها (Abdullah, 2019: 199) هي مجموعة من الأدوار والسلوكيات التي تلهم الآخرين، متمثلة في التفاني والحكمة وتعزيز روح التعاون والانفتاح وخدمة الموظفين، وتحفزهم وتشجعهم على تقديم أفكار جديدة ومختلفة. كما تمتلك القدرة على التغيير، وتشخيص الانحرافات، وامتلاك عدسات استراتيجية، والأداء الفاعل، وهذا بدوره يسهم في بناء ثقافة تنظيمية قادرة على مواجهة التحديات والأزمات التي قد تواجه المنظمة. ووصف (Rahman, 2022: 65) القيادة المستنيرة بأنها فلسفة تعكس ممارسات القائد وأدواره، وتُبرز قدرته على صياغة رؤية واضحة للمنظمة من خلال التخطيط السليم، والعمل الفعّال، والتنفيذ الملتزم، والإشراف المستمر. هذا يُسهم في تجاوز التحديات الحالية والمستقبلية لتحقيق الأهداف المنشودة، وذلك من خلال لعب أدوار متعددة تُمكن المنظمة من تحقيق نتائج ومخرجات أكبر وأفضل. كما عرفها (Al-Janabi, 2022: 77) بأنها واحدة من أساليب القيادة الإيجابية التي يتميز فيها القادة بقدرتهم على دعم وتحفيز وتشجيع الموظفين، وزرع الثقة والمحبة والحرية والاستقرار فيهم، بعيداً عن أساليب العقاب والتهديد، وذلك لتحقيق السعادة في حياتهم المهنية وفي نهاية المطاف التفوق التنظيمي. يؤكد (Weimer, 2023: 39-40) أن القيادة المستنيرة تتحمل مسؤولية قيادة الأفراد والتخلي عن استخدام القوة والتخويف والعقاب لتعظيم صفات القيادة بين الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، تُمكن هذه القيادة من استخدام أساليب قيادية جديدة قادرة على خلق بيئة عمل سعيدة وتحقيق النجاح والازدهار والأمل في الحياة المهنية من خلال تطوير الوعي الذاتي والتدريب للموظفين. وأشار (Al-Thabit & Al-Moatasem, 2024: 104) إلى القيادة المستنيرة هي فلسفة قيادية لعصر التغيرات السريعة والتطورات، تسعى لإحداث تغييرات إيجابية على جميع المستويات التنظيمية من خلال امتلاك وعي أكبر يتمثل في معرفة الذات وعقل واعٍ ونقدي يستند إلى الحكمة والبصيرة، تثمر في تصميم المسار الفعّال ومواءمته مع السلوكيات الرشيدة لإدارة السلوك التشغيلي واستثمار الإشارات السلوكية للأفراد العاملين التي تتضمن فرصاً، إمكانيات، مواهب وإبداع، وإعادة توجيهها



وإطارها، وتقديم الدعم المستمر، التحسين والتطوير بما يرسخ بيئة عمل ملهمة، إيجابية ومتوازنة نسبياً.

بناءً على ما سبق، يعرف الباحث القيادة المستنيرة بصورة إجرائية بأنها أسلوب قيادي شامل يتضمن مجموعة من السلوكيات التي تصب في مصلحة الجامعة وتسهم في تحقيق أهدافها. تشمل هذه السلوكيات العمل كقدوة يُحتذى بها، وتطوير الموظفين وتحفيزهم على الابتكار، وتوجيه التغيير الفاعل من خلال تشخيص الانحرافات وتصحيحها، وتقديم الدعم المستمر للموظفين، وتعزيز روح التعاون والتواصل، ورسم رؤية استراتيجية واضحة تسعى لتحسين جودة حياة العمل داخل الجامعة. كل هذه السلوكيات تعمل معاً لبناء ثقافة تنظيمية قوية وقدرتها على مواجهة التحديات وتحقيق التفوق الأكاديمي والإداري.

ثانياً. أهمية القيادة المستنيرة

تكتسب القيادة المستنيرة أهمية كبيرة في وقتنا الحالي نظراً لقدراتها الهائلة التي تساعدها في مواجهة الصعوبات والتحديات البيئية. وتبرز أهميتها من خلال الآتي: (Zair & Ibrahim, 2024: 1572)

1. تشجيع وتحفيز الحماس، والإبداع، والتطوير، والابتكار بين الموظفين من خلال رسم اتجاهات جديدة تقود المنظمة نحو التقدم والازدهار، مما يميزها عن المنظمات الأخرى في بيئة الأعمال الحالية والمستقبلية.
2. تعزيز بصيرة القائد من خلال خلق الانسجام والتوافق بين رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها، مما يمكنها من التعامل بكفاءة وفعالية مع التغيرات المستقبلية والتكيف بدرجة عالية من المرونة.
3. تحقيق الفائدة وخدمة مصلحة المنظمة عند استخدام مجموعة من الأدوات المناسبة والملائمة والأساسية، مما يجعل تلك المنظمات ناجحة ومتقدمة في بيئة الأعمال.

ثالثاً. سلوكيات القيادة المستنيرة

يمكن قياس القيادة المستنيرة من خلال ستة سلوكيات: (القدوة، المُطور، الخدم، المُغير، المُتصل، الرؤيوي)، والتي اتفق عليها دراسته كل من (Andacao, 2017: 24)؛ (Rahman, 2022: 66)؛ (Al-Thabit & Al-Moatasem, 2024: 104)، ويمكن تلخيص مفهوم كل من هذه الأبعاد على النحو التالي:



1. سلوك القدوة: تم اقتراح مفهوم القدوة لأول مرة من قبل عالم الاجتماع الأمريكي (روبرت ك. ميرتون) في عام 1957 في كتابه "نظرية اجتماعية". استخدم هذا المفهوم لتقييم سلوكيات وتفاعلات الأفراد داخل مجموعة اجتماعية (Al-Thabit & Al-Moatasem, 2024: 104). يرى أن القائد القدوة له تأثير كبير على مشاعر واتجاهات الأفراد العاملين. يتميز هذا القائد بمستوى عالٍ من التعاون ويطبق الرقابة الذاتية على سلوكياته لتعزيز الإيجابية. مما ينعكس إيجابياً على تحفيز الأفراد العاملين للتعرف على هوية القائد وشخصيته وسلوكياته الإيجابية، مما يلهمهم لتقليد هذه الصفات كنموذج يُحتذى به. (Wang *et al.*, 2019: 102). يشير (Rahman, 2022: 66) إلى مفهوم القدوة هو مجموعة من المهارات السلوكية التي يمكن أن تؤثر على عمل الآخرين من خلال تقليد سلوكيات القائد التي يوجههم بها نحو تحقيق الهدف. وعليه يعرف الباحث سلوك القدوة بأن القائد يمثل نموذجاً يُحتذى به، مما يشجع الآخرين على تبني نفس القيم والمبادئ داخل الجامعة.

2. سلوك المطور: القائد المطور يعمل على تطوير المنظمة من خلال اتخاذ قرارات قيادية تبدأ بتبسيط الإجراءات، وتحسين أساليب العمل، وتوفير المرونة التنظيمية الكافية للتغلب على الصعوبات والمشاكل بهدف تحسين جودة العمل (Rahman, 2022: 66). ويتميز القائد المستنير بطابع تطوري، حيث يعمل باستمرار على توفير الظروف التي تشجع الأفراد العاملين على تقديم ومشاركة وتطوير أفكار وآراء جديدة. فضلاً عن، إنشاء بيئة عمل تدعم التطوير والتحسين المستمر لمهاراتهم، مما يعزز من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. تسهم هذه البيئة في رفع مستوى الحماس والانضباط بين الأفراد، مما يساعدهم على تقديم أفضل أداء حتى في أصعب الظروف لتحقيق الأهداف المرجوة (Al-Thabit & Al-Moatasem, 2024: 104). من جهة أخرى، يرى (Zair & Ibrahim, 2024: 1573) سلوك المطور للقائد المستنير هو الذي يسعى إلى تحويل المنظمة عبر تبني أساليب حديثة ومنهجية تعزز من تطوير التابعين. يركز هذا الدور على تحسين المهارات وزيادة فعالية الأفراد، بعيداً عن الإجراءات التقليدية والبيروقراطية، لتحقيق النمو المستدام والابتكار في بيئة العمل. وعليه يعرف الباحث سلوك المطور بأن القائد يعمل على تنمية مهارات الموظفين وتطوير قدراتهم، مما يساهم في تحسين الأداء العام للجامعة.



3. **سلوك الخدم:** يمارس القادة تأثيراً يوجه التابعين نحو تحقيق الأهداف المحددة، ويشكل هذا التأثير محور العلاقة بين القائد وتابعيه. في هذا السياق، يُعتبر مفهوم القائد كخادم رؤية مبتكرة تتحدى التصورات التقليدية حول العلاقة بين القيادة والمرؤوسين. القائد الخادم يكون على دراية عميقة بالأهداف الشخصية للتابعين، ويعمل على تطبيق تغييرات إيجابية تتماشى مع قدراته ورغبته في خدمة الآخرين وتحقيق تطلعاتهم. هذا النهج يعزز من قدرات الأفراد على الإبداع والابتكار، ويُعزز من براعتهم، مما يسهم في تحقيق أداء متميز داخل المنظمة (Northouse, 2021: 226). فهو يضع قيمة كبيرة للتابعين على حساب مصالحه الشخصية من أجل فهم احتياجاتهم والتعاطف معهم وتعزيز انتمائهم للمنظمة (Rahman, 2022: 66). وعليه يعرف الباحث سلوك الخدم بأن القائد يضع احتياجات الموظفين في مقدمة اهتماماته، مما يعزز من روح التعاون والانتماء للجامعة.

4. **سلوك المغير:** يتبنى القائد المغير فكرة جديدة أو سلوكاً جديداً ويتكيف مع المتغيرات البيئية (Rahman, 2022: 66)، تُمكن القيادة المستنيرة من توليد بيئة مثالية تدعم التابعين في التواصل والمشاركة ضمن جهود القيادة الساعية لتحقيق التغيير على جميع مستويات المنظمة، مما يؤدي إلى إحداث تحولات إيجابية في المناخ الثقافي والتنظيمي. هذه القدرة على تصميم مسارات التغيير عبر جميع مستويات المنظمة تعكس قدرتها على مواكبة التطورات السريعة ومواجهة التحديات البيئية والتقلبات (Al-Thabit & Al-Moatasem, 2024: 104). بناءً على ذلك، أشار () إلى أن تنفيذ التغيير بشكل فعال يتطلب وجود قائد مستنير قادر على بدء عملية التغيير وتطبيق إجراءات وتقنيات جديدة بهدف إعادة تشكيل بيئة العمل بما يتماشى مع الاتجاهات الحديثة والمتطلبات المتغيرة، فضلاً عن الاستفادة من الفرص التي تنشأ نتيجة التغيير. وعليه يعرف الباحث سلوك المغير بأن القائد يمتلك القدرة على قيادة التغيير بفاعلية داخل الجامعة، والتكيف مع التحديات الجديدة لضمان الاستمرارية.

5. **سلوك المتصل:** يتمتع القائد المتصل بقدرة عالية على التواصل مع الأفراد في مكان العمل (Rahman, 2022: 66)، ويُعد التواصل الفاعل الأساس الذي تستند إليه المنظمات، حيث يُمثل أداة جوهرية في إدارة العمليات والاستراتيجيات ضمن إطار منظم ومنهجي، مما يعزز قدرة القائد على أداء مسؤولياته بكفاءة وتأثير، ويمكنه من ممارسة أدواره بثقة عالية (Hartfield et al., 2024: 575). ويسهم التواصل الفاعل في الحياة التنظيمية في تحقيق فهم



شامل لجميع العمليات والأنشطة داخل المنظمة، بما في ذلك بناء واتخاذ القرارات، استخدام السلطة والنفوذ، الامتثال لعمليات التغيير ومقاومتها، فضلاً عن، تعزيز المعنويات، التماسك، وبناء العلاقات (Al-Thabit & Al-Moatasem, 2024: 104). وعليه يعرف الباحث سلوك المتصل بأن القائد يسعى إلى تعزيز التواصل الفاعل داخل الجامعة، مما يسهل تحقيق الأهداف المشتركة.

6. سلوك الرؤيوي: يُعتبر القائد ذو الرؤية أحد أهم عناصر القيادة الناجحة في المنظمات اليوم، حيث يتميز بقدرة واضحة ودقيقة على تصور المستقبل واستيعاب التحديات (Rahman, 2022: 66). وأشار كل من (Golafshani & Siamian, 2023: 34) إلى أن أهم مكونات القائد الرؤيوي تتمثل بـ(الإدارة الاستراتيجية، وإدارة التغيير والابتكار، وحل المشكلات، والخصائص والمهارات السلوكية، بالإضافة إلى التحليل والتشخيص). يتميز القائد الرؤيوي بقدرته على ترجمة أحلام المنظمة وتحويل رؤيتها إلى واقع ملموس من خلال العمل المبتكر والأداء الفاعل للتابعين. وفي السياق نفسه، أكد (Al-Thabit & Al-Moatasem, 2024: 104) بأن مهام القائد الرؤيوي لا تقتصر على بناء رؤية المنظمة فحسب، بل تشمل أيضاً القدرة على تحويل هذه الرؤية إلى أفعال ملموسة تحفز التابعين على الابتكار من خلال التكامل بين مهاراتهم المختلفة. يتمتع القائد الرؤيوي برؤية بعيدة المدى وبقدرة عالية على الاستجابة السريعة والتعامل بفاعلية مع التحديات التي تواجه المنظمة. وعليه يعرف الباحث السلوك الرؤيوي بأن القائد يمتلك رؤية مستقبلية واضحة توجه الجامعة نحو التفوق الأكاديمي والتميز المنظمي.

المحور الثاني. رأس المال النفسي Psychological Capital

يشكل رأس المال النفسي، مجموعة من الموارد النفسية الإيجابية المتأصلة في الفرد، وعنصراً مهماً يؤثر بشكل إيجابي على المتغيرات الفردية والتنظيمية. إن تطور هذا النوع من رأس المال يرتبط بشكل وثيق بسمات الفرد الشخصية، وخلفيته التعليمية، وخبرته العملية، ومدى الدعم الاجتماعي المتاح له. يمكن للأفراد والمنظمات تحقيق تحسين ملموس في المسار المهني الفردي ورفع مستوى الأداء التنظيمي من خلال تنمية وتعزيز رأس المال النفسي. بناءً على ذلك، تعد دراسة رأس المال النفسي ذات أهمية نظرية وتطبيقية، حيث تسهم بشكل فاعل في تعزيز الصحة



النفسية للأفراد، وتحسين أدائهم في العمل، وزيادة تنافسية واستدامة المنظمات. ومن هذا المنطلق، تتناول الفقرات التالية المساهمات الفكرية لرأس المال النفسي.

أولاً. مفهوم رأس المال النفسي

حظي موضوع رأس المال الملموس باهتمام كبير في مجال التنمية الاقتصادية، مما جذب اهتمام المهنيين والأكاديميين على حد سواء. في ظل محدودية الموارد الاقتصادية، أصبح المديرون يدركون بشكل متزايد أهمية ليس فقط رأس المال الملموس، بل أيضاً أشكال مختلفة من رأس المال غير الملموس مثل رأس المال البشري، رأس المال الاجتماعي، ورأس المال النفسي. يُعتبر رأس المال النفسي الإيجابي، مفهوماً يقع ضمن إطار الهياكل الموسعة لرأس المال، وتحديداً الجيل الرابع. يشمل هذا الإطار أربعة أنواع متميزة من رأس المال، وهي رأس المال الاقتصادي، رأس المال البشري، رأس المال الاجتماعي، ورأس المال النفسي الإيجابي (Nguyen *et al.*, 2024: 1). ويعرف رأس المال النفسي هو القدرة على اتخاذ الجهد اللازم للنجاح في المهام الصعبة؛ حول النجاح الآن وفي المستقبل؛ والمثابرة نحو الأهداف وتوجيه المسارات عند الضرورة لتحقيق النجاح؛ وعندما تواجه مشاكل وصعوبات، الاستمرار في التعافي والانتعاش لتحقيق النجاح (Rharbi & Uysal, 2024: 55). كما أشار إليه بأنه مجموعة من السلوكيات الإيجابية التي يظهرها الموظفون داخل المنظمات، في القدرة على إكمال المهام بنجاح، بشأن المستقبل وعدم اليقين المرتبط به. مما يساهم في تحسين الأداء وتجاوز التحديات داخل بيئة العمل، وتقليل الإجهاد والاتجاهات السلبية التي قد تؤثر على نجاح المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها (Hassan *et al.*, 2024: 4). وهو مورداً معرفياً إيجابياً، ويشمل أربعة مكونات هي (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، والمرونة)، والتي يمكن أن تتنبأ بالإيجابية النفسية (Yeganeh, 2024: 12)، ويتأثر بشكل كبير بالدعم الاجتماعي المتاح للفرد بما في ذلك الدعم العاطفي الذي يعزز الانتماء والقبول، والدعم المعلوماتي الذي يساعد في حل المشكلات بفاعلية، والدعم المادي الذي يوفر الموارد اللازمة لمواجهة التحديات (Song, 2024: 85). كما وصف رأس المال النفسي هو حالة من التطور النفسي الإيجابي لدى الشخص الذي يمتلك خصائص نفسية للمشاركة في جهود مهمة لتحقيق مهام تتسم بالتحدي؛ القدرة على تقديم تفسيرات إيجابية حول النجاح الحالي والمستقبلي؛ المثابرة في تحقيق الأهداف، وإمكانية تعديل المسار نحو الهدف إذا لزم الأمر من أجل تحقيق



النجاح؛ القدرة على الصمود أمام المشاكل والصعوبات، والارتقاء من جديد وحتى التغلب عليها لتحقيق النجاح (Legowati & Mustika, 2024: 740)؛ (Rajakumar *et al.*, 2024: 3). يعرف الباحث رأس المال النفسي إجرائياً بأنه يمثل الجوانب الداخلية للفرد التي تتجسد في ثقته بنفسه، وأمله، وتفاؤله، ومرونته. إنه يعبر عن جوهر الشخص وهويته بدلاً من ممتلكاته المادية، معارفه، أو علاقاته الاجتماعية. يحدد كيف يتفاعل الفرد مع التحديات ويستخدم موارده النفسية لتحقيق النمو والتطور الشخصي.

ثانياً. أهمية رأس المال النفسي

تتبع أهمية رأس المال النفسي من دوره المحوري في تعزيز السلوك التنظيمي الإيجابي، حيث يتمثل في موارد نفسية مثل الثقة، الأمل، التفاؤل، والمرونة. هذه الموارد تساعد على تحسين مواقف وسلوكيات الموظفين وزيادة فعاليتهم في العمل، مما يساهم بشكل كبير في قدرة المنظمات على التعامل مع التحديات بفاعلية (Nguyen *et al.*, 2024: 3). كما يعزز أداء الأفراد في المنظمات من خلال تعزيز نقاط القوة والصفات النفسية الإيجابية. ويمكن تطويره من خلال التدريب والتدخلات، مما يجعله قابلاً للتعزيز داخل بيئات العمل، مما يعزز نجاحها وقدرتها على التكيف مع التغيرات وتحديات السوق (Zhan, 2024: 709). وتتجلى أهمية رأس المال النفسي في الدور الحيوي في تحسين الصحة النفسية للموظفين، حيث يعزز من قدرتهم على التعامل مع التوتر والاحتئاب. ويعزز من الرفاهية النفسية من خلال تقوية المرونة النفسية، مما يساهم في تقليل التأثيرات السلبية للتحديات النفسية. مما يمكن تحقيق توازن أفضل بين التوتر والدعم النفسي للموظفين، مما يساهم في تعزيز الأداء الأكاديمي والرفاهية العامة (Ling *et al.*, 2024: 1403). يتضح أن رأس المال النفسي يلعب دوراً حيوياً في تعزيز السعادة الشخصية، مما يساهم في زيادة الشعور بالرضا، وتعزيز الثقة بالنفس. فضلاً عن، تحسين الأداء التنظيمي والالتزام الوظيفي، وتقليل من نوايا الدوران الوظيفي، والغياب، والسلوكيات المضادة للإنتاجية، والتحديات الإيجابية للمعتقدات غير المفيدة، مما يساهم في تحقيق الأهداف وتحسين الأداء الفردي والتنظيمي (Sahu & Bajaj, 2024: 4).

بناءً على أهمية رأس المال النفسي، يرى الباحث، بأن الاستثمار في تطوير رأس المال النفسي للموظفين في الجامعات يعتبر استراتيجية فعالة لتحسين الأداء الأكاديمي، وتعزيز بيئة العمل، وزيادة الاستقرار الوظيفي، والرفاهية العامة، وهذا ينعكس إيجابياً على الصحة النفسية والجسدية



للموظفين، ويعزز التوازن بين العمل والحياة. مما يسهم في تحقيق أهداف الجامعة وتعزيز مكانتها الأكاديمية.

ثالثاً. أبعاد رأس المال النفسي

في عام 2004م، قدم علماء النفس (Luthans; Youssef-Morgan; Avolio) قبل حوالي عقدين من الزمن مفهوم رأس المال النفسي، الذي جذب انتباه الباحثين في مجال سلوكيات التنظيم وعلم النفس الصناعي. يُعد رأس المال النفسي مورداً نفسياً يتكون من أربعة أبعاد والمتمثلة بـ(الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، والمرونة) (Rajakumar *et al.*, 2024: 3)، والتي يمكن أن تعزز من قدرة الموظفين على التعامل مع متطلبات العمل وتحدياته. منذ إدخال رأس المال النفسي في مجال التعليم، لاقى اهتماماً كبيراً نتيجة للنتائج الإيجابية والواعدة التي أسفر عنها. فقد أظهرت الدراسات أن وجود رأس المال النفسي يعزز مجموعة واسعة من النتائج الأكاديمية المرغوبة مثل الدافعية الأكاديمية، والأداء الأكاديمي، والانخراط، والرفاهية الذاتية، والصحة النفسية الإيجابية (Ling *et al.*, 2024: 1403). ومع ذلك، لا يزال من الضروري إجراء المزيد من البحوث المتعمقة لفهم كيفية تأثير رأس المال النفسي بشكل غير مباشر في جودة حياة العمل. واتفق أغلب الباحثين ومنهم (Choudhary & Parbha, 2023: 18-20)؛ (Legowati & Mustika,)؛ (Zhan,)؛ (Nguyen *et al.*, 2024: 4-5)؛ (Rharbi & Uysal, 2024: 55)؛ (2024: 740)؛ (2024: 709)؛ (Almasradi *et al.*, 2024: 2)؛ (Yeganeh, 2024: 13). على هذه الأبعاد. وعليه يعتمد البحث الحالي عليها، يتم شرحها بالتفصيل، وكما يلي:

1. الكفاءة الذاتية: تشير إلى إيمان الفرد بقدرته على تنفيذ مهمة معينة، وإدراك الموارد المتاحة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لإنجاز مهمة محددة في سياق معين (Zhan, 2024: 709). حيث تشير إلى الإيمان بقدرة الشخص على استخدام الموارد المعرفية بفاعلية لتحقيق النتائج المرجوة (Nguyen *et al.*, 2024: 4). تتشكل الكفاءة الذاتية من خلال أربع مصادر رئيسية للمعلومات وهي: التجارب الشخصية تتعلق بالنجاحات السابقة في أداء مهمة معينة. والإقناع الاجتماعي ينطوي على الآخرين الذين يؤكدون قدرة الفرد. والاستثارة العاطفية والفسولوجية تتضمن الشعور بالمشاعر الإيجابية والطاقة. والنمذجة الرمزية تتعلق بمراقبة الآخرين الناجحين والمشابهين للفرد. يمكن أن تلعب معتقدات الكفاءة الذاتية دوراً مهماً في تشكيل أفكار الفرد



ومشاعره وسلوكياته، مما يؤثر على مدى إصراره في مواجهة التحديات واحتمالية نجاحه (Choudhary & Parbha, 2023: 18-19).

2. الأمل: هو شعور إيجابي يتضمن الإيمان بالنفس وتوقع أن المستقبل سيجلب نتائج جيدة. إنه مزيج من الإيمان بقدرة الفرد على اتخاذ الإجراءات، والإيمان بوجود طرق للوصول إلى الأهداف المرجوة. ويعمل كعامل وقائي ضد الضغط النفسي ويتنبأ بالنتائج الإيجابية في مجالات متنوعة مثل الأداء الأكاديمي، ورضا العمل، والصحة العقلية والبدنية (Choudhary & Parbha, 2023: 19). كما عرف بأنه حالة عاطفية بناءة ومحفزة تدفع الأفراد للسعي نحو النجاح، ويشمل استخدام الطاقة المركزة وتطوير استراتيجيات لتحقيق أهداف محددة. ويتضمن كلاً من الرغبة والقدرة على تحقيق أهداف بشرية معينة (Nguyen et al., 2024: 5). وأشار إلى الأمل بأنه حالة تحفيزية إيجابية تعتمد على تفاعل بين الطاقة الموجهة نحو الأهداف والتخطيط لتحقيق هذه الأهداف (Zhan, 2024: 709).

3. التفاؤل: بأنه قدرة الموظفين الفريدة على التعامل مع ضغوطات العمل نتيجة تفكيرهم الإيجابي وإيمانهم بأهدافهم وقدراتهم على تحقيق أفضل النتائج في المستقبل، مما يولد لديهم امكانيات غير محدودة في التعامل مع الصعوبات بنجاح وتكوين قاعدة قوية من العلاقات الاجتماعية مع الآخرين (Oraibi & Saeed, 2021: 11)، وهو النظرة الإيجابية نحو المستقبل، ويتميز بالإيمان بأن الأمور الجيدة ستحدث وأن الأحداث السلبية هي مؤقتة ومعزولة. يعتبر عامل حماية ضد الضغط النفسي، ويعمل كمتنبئ للرفاهية والنتائج الإيجابية في مجالات متنوعة مثل الصحة، الأداء الأكاديمي، ورضا العمل (Choudhary & Parbha, 2023: 19). ويتضمن نمطاً تفسيرياً إيجابياً ينسب الأحداث الجيدة إلى أسباب داخلية ومستقرة، والأحداث السيئة إلى أسباب خارجية ووقتیة ومحددة بالسياق (Zhan, 2024: 709)؛ (Nguyen et al., 2024: 5).

4. المرونة: هي القدرة على التعامل بفاعلية مع التوتر أو التغيير، إنها خاصية ديناميكية وقابلة للتكيف تمكّن الأفراد من الحفاظ على نتائج إيجابية على الرغم من وجود التحديات (Choudhary & Parbha, 2023: 19-20). هي سمة إنسانية عالية التقدير وتعزز قدرة الأفراد والمجتمع على التعافي من الشدائد والعودة إلى حالة من الطبيعية (Zhan, 2024:)



(709). تشير المرونة إلى القدرة على التعافي من الانتكاسات والشدائد والتحويلات، مما يؤدي إلى النمو الشخصي (Nguyen *et al.*, 2024: 5).

المحور الثالث. جودة حياة العمل (QWL) Quality of Work life

لا تقتصر جودة حياة العمل على الجوانب المالية فقط، بل تشمل أيضاً ظروف العمل، والنزاعات الشخصية، وضغط العمل، وغياب الحرية، وغياب التحدي في العمل، وما إلى ذلك. تُعتبر جودة حياة العمل برنامجاً شاملاً يهدف إلى تحسين رضا الموظفين. إنها طريقة للتفكير في الناس، والعمل، والمنظمة، وتولد شعوراً بالرضا في أذهان الموظفين، مما يسهم في زيادة الرضا الوظيفي، وتحسين الإنتاجية، والقدرة على التكيف، والفعالية الشاملة للمنظمة. اليوم، لا يبحث الموظف عن وظيفة فقط، بل يبحث أيضاً عن توازن بين العمل والحياة ورعاية لرفاهيته. وبناءً على ما سبق، نقدم رؤية فكرية لجودة حياة العمل ضمن الفقرات الآتية:

أولاً. مفهوم جودة الحياة العمل

ظهر مفهوم جودة حياة العمل (QWL) في أواخر الستينيات وبداية السبعينيات مع ظهور حركة التطوير التنظيمي التي تسعى إلى تحسين كفاءة المنظمة وفعاليتها؛ من خلال الانطلاق من إنسانية القيم البيئية، بهدف تطوير العامل في جميع الجوانب التي تؤثر عليه داخل النطاق التشغيلي (Quiroz-Campas *et al.*, 2023: 25). بحلول الثمانينيات، توسع مفهوم جودة حياة العمل ليشمل أنظمة الحوافز، البيئات المادية للعمل، انخراط الموظفين، الحقوق، والاحترام، فرص العمل الأفضل، كرامة العمال، وأماكن العمل الآمنة. في السنوات الأخيرة، تم التركيز بشكل متزايد على جودة الحياة في مكان العمل، مدفوعاً بالقلق حول الإنتاجية الصناعية والنمو الاقتصادي (Sasikumar & Sujatha, 2024: 130). فتُعرف جودة حياة العمل بأنها الظروف والبيئات المواتية في مكان العمل التي تدعم وتعزز رضا الموظفين من خلال توفير المكافآت، والأمان الوظيفي، وفرص النمو (Agarwal *et al.*, 2024: 1429). كما تُعرف جودة حياة العمل (QWL) كمؤشر مرتبط بوظيفة واستدامة المنظمة. إنها عملية تستجيب فيها المنظمة بشكل جيد لاحتياجات الموظفين من خلال تمكينهم من اتخاذ قرارات تتعلق بحياتهم العملية. كما ترتبط برضا الموظفين وحياتهم الأسرية والاجتماعية، والرفاهية المالية والصحية. فهي تمثل مزيجاً من القيم الإنسانية في مكان العمل (Zulkarnain *et al.*, 2024: 1-2). فهي مدى إدراك الموظفين



لملاءمة بيئة العمل. أي أنها العلاقة بين إدراك الموظفين والبيئة العملية ككل، وتمثل الدرجة التي تساهم بها في الرفاه النفسي والجسدي لأعضاء المنظمة بهدف تعزيز العلاقات داخل المنظمة (Paudel, 2024: 63). وأشار إليها بأنها برنامجاً شاملاً يركز على تحسين ظروف العمل والبيئة داخل المنظمة لزيادة رضا الموظفين، وهي تعكس درجة الرضا والتحفيز والمشاركة التي يشعر بها الأفراد في حياتهم العملية، كما تشمل تلبية الاحتياجات الشخصية الهامة وتوفير بيئة عمل تدعم الأمان الوظيفي وفرص النمو (Abdullah, 2024: 37). وانسجماً مع ما سبق، جودة حياة العمل بأنها مكوناً حاسماً لجودة الحياة العامة، وتتضمن عملية مستمرة لتحسين ظروف العمل لجعلها ملائمة للأفراد ضمن المنظمة. تميل المنظمات التي تعطي الأولوية لـ QWL إلى جذب العمال ذوي الأداء العالي الذين يشعرون بالتقدير والأمان، مما يؤدي إلى تحسين الأداء (Enad, 2024: 237). ووصفت جودة حياة العمل (QWL) هي الحالة النفسية للموظف تشمل عدة سمات من تجربة العمل التي تؤثر على وجهات نظر الموظفين، التي تعبر عن التصور الذي يمتلكه الموظفون للدعم والقيمة التي يتلقونها من منظماتهم (Akram et al., 2024: 658). فضلاً عن ذلك، فهي مجموعة من التدابير المخططة والمستمرة التي تهدف إلى تحسين البيئة المادية، والأجور، والمكافآت، وترقية العاملين، ومنحهم المزيد من التمكين والاستقلالية في أداء مهامهم، وتحفيزهم على العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار، مما يؤثر على الحياة العملية والشخصية للعاملين (Atoom et al., 2024: 5). وأخيراً، تضمن جودة حياة العمل رضا الموظفين والتزامهم في حياتهم المهنية، مما يساهم في نجاح المنظمة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. يتحقق هذا النجاح عندما يجد الموظف توازناً بين حياته الشخصية والمهنية، مما ينعكس إيجاباً على أدائه وإنتاجيته في العمل (Prithivi & Thilagaraj, 2024: 6315).

استناداً إلى المفاهيم آنفة الذكر، يمكن صياغة المفهوم الاجرائي لجودة حياة العمل (QWL) بأنها مجموعة من الإجراءات والعمليات المخططة التي تنفذها الجامعة لتحسين جوانب مختلفة تتعلق بحياة الموظفين، لتحقيق رضاهم وأمانهم الوظيفي، ورفاهيتهم النفسية والجسدية، وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، وفرص مستمرة لتطوير القدرات البشرية، مما يساهم في تحسين الأداء العام وزيادة القدرة التنافسية للجامعة.

ثانياً. أهمية جودة حياة العمل



تتمثل أهميتها في أنها تقيّم تصورات الموظفين تجاه سعادتهم الوظيفية ودوافعهم ومشاركتهم والتزامهم داخل المنظمة. وتعكس مدى قدرة الموظفين على تلبية احتياجاتهم الأساسية أثناء العمل. ومنح موظفيها شعوراً بالملكية والاستقلالية والمسؤولية والمساواة والفخر والمرونة. كما تشجع على التواصل المفتوح وتوفر فرص المشاركة في صنع القرارات (Paudel, 2024: 63). كما تجسدت أهمية جودة حياة العمل في ارتباطها الوثيق بالرضا الوظيفي للموظفين، حيث يؤثر بشكل مباشر على رفاهيتهم ومستوى تعرضهم للضغط والإرهاق. فالموظفون الراضون يقدمون جودة تعليمية أعلى ويظهرون التزاماً أكبر، مما يقلل من معدلات الدوران الوظيفي (Balunganon, 2024: 809). بينما أشار (Zulkarnain *et al.*, 2024: 2) في دراسته إلى أهمية جودة الحياة العمل في قدرتها على تعزيز الأمان الوظيفي، وزيادة فرص الترقية، وتعزيز العمل الجماعي التشاركي. والتركيز على تحسين صحة الموظفين داخل بيئة العمل، مما يساهم في توليد بيئة داعمة ومريحة. فضلاً عن ذلك، أن الالتزام بمبدأ العدالة التنظيمية في توزيع المكافآت والفوائد يعزز الثقة بين الموظفين وإداراتهم، مما يدعم تماسك البيئة التنظيمية ويعزز الشعور بالإنصاف. ووضح (Ahmed *et al.*, 2024: 213) في دراسته بأن جودة حياة العمل تعتبر مكوناً حيوياً في تعزيز الانغماس الوظيفي، حيث يرتبط التزام الموظف العميق بمشاركة الفاعلة في عمله ورضاه عن وظيفته. وتساهم في تحسين الأداء الفردي والتحفيز من خلال تعزيز التقدير الذاتي وتوفير بيئة عمل داعمة، من خلال تبني استراتيجيات إدارية تعزز الانغماس الوظيفي، يمكن للمنظمات تحقيق نتائج أفضل وزيادة قدرتها التنافسية على المدى الطويل. وانسجاماً مع ما سبق، وصف (Soundarya & Anandh, 2024: 2) أهمية جودة حياة العمل في المنظمات أمراً حيوياً، ليس فقط لجذب المواهب، ولكن أيضاً للاحتفاظ بهم. يُعزى الاهتمام المتزايد بجودة حياة العمل إلى التغيرات في بيئة العمل والعوامل البشرية التي غالباً ما تُهمل لصالح التقدم التكنولوجي والنمو الاقتصادي. تساهم عوامل مثل نقص التقدير وظروف العمل السيئة في عدم رضا الموظفين، مما يؤدي إلى مغادرتهم لمهنتهم. لذا، فإن تحسين جودة حياة العمل يعزز من رضا الموظفين ويؤثر إيجابياً على الإنتاجية والأداء، مما يجعلها ضرورة أساسية للمنظمات لضمان رفاهية موظفيها وتحقيق أهدافها.

واتساقاً مع ما سبق، يرى الباحث بأن أهمية جودة حياة العمل تتجلى في قدرتها على تحسين رضا الموظفين وتعزيز التزامهم وأدائهم داخل المنظمة، وتعكس مدى تلبية احتياجات الموظفين الأساسية أثناء العمل، وتوفر لهم شعوراً بالملكية والمساواة، مما يعزز التواصل المفتوح والمشاركة



في صنع القرارات. حيث ترتبط جودة حياة العمل ارتباطاً وثيقاً بالرضا الوظيفي، مما يقلل من معدلات الدوران ويزيد من الأداء والإنتاجية. بالتالي، يعتبر تحسين جودة حياة العمل أمراً أساسياً لجذب المواهب والاحتفاظ بها، وتعزيز رفاهية الموظفين، مما يدعم تحقيق أهداف المنظمة على المدى الطويل.

ثالثاً. أبعاد جودة حياة العمل

تُعد جودة حياة العمل من الموضوعات التي حظيت باهتمام واسع من قبل الباحثين والكتّاب في مجال العلوم الإدارية، حيث يتمثل الاتفاق بين معظمهم في أهمية هذا المفهوم وتأثيره على الأداء العام للمنظمات. ومع ذلك، يختلف الباحثون في تحديد أبعاد جودة حياة العمل، مما يعكس تعدد وتنوع الأبعاد التي يمكن أن تشملها. تختلف التعريفات والنماذج المقترحة بناءً على رؤية كل باحث أو كاتب وتوجهاتهم البحثية، مما يؤدي إلى عدم وجود توافق كامل حول الأبعاد الدقيقة لمفهوم جودة حياة العمل. كما في عدد من الدراسات. حيث اعتمد (Makhlouf *et al.*, 2020: 12) في دراسته على مقياس جودة حياة العمل الذي أعده قسم علم النفس، بجامعة بورتسموث، بالمملكة المتحدة البريطانية في عام 2011م، ويتألف هذا المقياس من ستة أبعاد وهي: (الرفاهية العامة؛ التوازن بين العمل والحياة المنزلية؛ الرضا الوظيفي والمهني؛ التحكم في العمل؛ ظروف العمل؛ والتوتر في العمل). وفي دراسة كل من (Abdullah, 2024: 37)؛ (Agarwal *et al.*, 2024:)؛ (1429)؛ (Darmoko, 2024: 552)، اعتمد على نموذج (Walton, 1973) الذي قسّم جودة حياة العمل الجيدة إلى ثمانية أبعاد وهي: (عدالة الأجور والمكافآت؛ ظروف العمل الآمنة والصحية؛ فرص تطوير القدرات البشرية؛ الأمان الوظيفي والنمو؛ والاندماج الاجتماعي في المنظمة؛ الحقوق الدستورية في المنظمة؛ توازن الحياة والعمل؛ والمسؤولية الاجتماعية لحياة العمل). أما دراسة (Rahmadani & Hidayah, 2024: 77) اعتمد على نموذج (Cascio, 2003)، التي أشارا إليها بتسعة أبعاد، وهي: (مشاركة الموظفين في المنظمة؛ تطوير المهنة؛ حل النزاعات؛ التواصل؛ السلامة المهنية؛ الصحة المهنية؛ الفخر التنظيمي؛ التعويض أو الراتب المناسب). بينما اعتمد (Prithivi & Thilagaraj, 2023: 219) في دراسة على الأبعاد الآتية: (الرواتب المعقولة؛ العائدات الكافية لمستوى المعيشة؛ التوازن بين العمل والحياة؛ الطاقة للحياة الشخصية؛ الرضا الشخصي والمادي؛ المزايا الجيدة؛ السلامة الجسدية والنفسية؛ عدم الانقطاعات؛ توفير مرافق رفاهية مناسبة؛ تلبية احتياجات الرفاهية؛ التدريب لتطوير المهارات والقدرات).



وبناءً على ما سبق، ارتأى البحث الحالي التركيز على قطاع التعليم العالي باعتباره أحد القطاعات المهمة والحيوية في البلدان. فضلاً عن ذلك، تعددت ابعاد جودة حياة العمل واختلاف تحديدها من باحث لآخر في القطاعات المختلفة. لذلك، ومن أجل تقديم فهم شامل لمفهوم جودة حياة العمل، سنعتمد في البحث الحالي على مؤشرات تقيس تلك الأبعاد المختلفة في مجموعة واحدة من خلال طرح عدد من أسئلة تتناول هذه الأبعاد. هذا النهج يساعد على استكشاف الجوانب المتعددة لجودة حياة العمل، مما يوفر رؤية أعمق حول كيفية تحسين بيئة العمل وزيادة رضا الموظفين.

المحور الرابع. العلاقة النظرية بين متغيرات البحث

أولاً. العلاقة النظرية بين القيادة المستنيرة وجودة حياة العمل

تتجلى العلاقة بين القيادة المستنيرة وجودة حياة العمل (QWL) في أن القيادة المستنيرة تسهم في تحسين بيئة العمل من خلال تحفيز الموظفين، ودعمهم بالتوجيه والرؤية الواضحة، مما يعزز من رضاهم واندماجهم. إذ تركز القيادة المستنيرة على تعزيز التعاون والابتكار، وتوفير بيئة عمل تتسم بالاستقرار والثقة، مما يسهم في تلبية احتياجات الموظفين النفسية والمهنية. وتُعزز الإحساس بالتمكين، مما ينعكس على تعزيز جودة حياة العمل، من خلال تبنيها أساليب تركز على رفاهية الموظفين وتطوير بيئة عمل إيجابية، وتوفير فرص النمو الشخصي والمهني.

ثانياً. العلاقة النظرية بين القيادة المستنيرة ورأس المال النفسي

تساهم القيادة المستنيرة في تعزيز رأس المال النفسي من خلال توفير بيئة عمل داعمة تشجع على النمو النفسي للموظفين. عبر توجيه القادة المستنيرين لموظفيهم نحو تبني التفاؤل والأمل وتطوير الثقة بالذات، وتطوير قدراتهم النفسية والشعور بالتمكين لتحقيق الأهداف، وتقديم التوجيه والتشجيع المستمر. كما تساعد الموظفين على تجاوز التحديات والانتكاسات بمرونة، مما يعزز شعورهم بالتفاؤل حول النجاح المستقبلي. حيث تُسهم في تعزيز المثابرة وتحقيق التوازن بين المتطلبات العملية والاحتياجات النفسية للموظفين، مما يعزز أداءهم الشخصي والتنظيمي.

ثالثاً. العلاقة النظرية بين رأس المال النفسي وجودة الحياة العمل

رأس المال النفسي يرتبط بجودة حياة العمل من خلال تأثيره على قدرة الموظفين على مواجهة التحديات بفاعلية. فالموظفين الذين يمتلكون مستويات عالية من الثقة والتفاؤل والمرونة يكونون أكثر قدرة على التكيف مع ظروف العمل المختلفة، مما يعزز من إحساسهم بالرضا



الوظيفي والشعور بالتوازن بين حياتهم المهنية والشخصية. هذا الاندماج بين الجوانب النفسية الإيجابية وجودة بيئة العمل يولد ديناميكية تنظيمية تعزز من إنتاجية الموظفين وتوفر لهم ظروفًا ملائمة للتطور والاستقرار في الحياة العملية.

رابعاً. العلاقة النظرية بين القيادة المستنيرة وجودة حياة العمل ورأس المال النفسي

تفسر العلاقة بين القيادة المستنيرة وجودة حياة العمل ورأس المال النفسي كتكامل بين ثلاثة مواضيع رئيسة تسهم في تعزيز رفاهية الموظفين وإنتاجيته. فالقيادة المستنيرة تقوم على مبادئ التحفيز والإلهام، حيث يوفر القادة المستنيرين بيئة تشجع على النمو الشخصي وتعزز من القيم الإنسانية مثل الثقة والاحترام. هذه القيادة لا تقتصر على إدارة العمليات بل تمتد إلى تطوير الموظفين نفسياً، مما يعزز من رأس المال النفسي لديهم. من جهة أخرى، يشكل رأس المال النفسي الأساس الذي يعتمد عليه الموظفون لمواجهة تحديات العمل بفاعلية. الموظفون الذين يمتلكون رأس مال نفسي قوياً يتسمون بقدرة عالية على التكيف والإبداع، مما يساهم في تحسين جودة حياتهم العملية. أما جودة حياة العمل تُعبر عن البيئة التي توفر للموظفين الدعم والأمان والفرص للنمو، وهي تتأثر مباشرة برأس المال النفسي للموظفين. بيئة العمل الجيدة تدعم وتعزز السمات النفسية الإيجابية، في حين أن رأس المال النفسي القوي يعزز قدرة الموظفين على الاستفادة القصوى من بيئة العمل الجيدة. بالتالي، فالعلاقة بينهما تشير إلى أن القيادة المستنيرة تولد بيئة عمل مثالية تدعم وتزيد من رأس المال النفسي للموظفين، والذي بدوره يعزز من جودة حياتهم العملية. مما يساهم في تحقيق رفاهية الموظفين وتعزيز الأداء المنظمي.

المبحث الثالث/ الجانب العملي

أولاً. اختبار ثبات الاستبانة والتوزيع الطبيعي للبيانات

اعتمد على اختبار "ألفا كرونباخ" (Alpha-Cronbach)، لتحديد صلاحية المقياس، وباستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وحسب معامل الثبات لفقرات الاستبانة على أساس متغيرات البحث الرئيسية وأبعاده، ومن الجدول (1) نلاحظ نتائج تحليل الثبات لكل المتغيرات ضمن الحد المطلوب، وهذا ما يجعل من ثبات وموثوقية استبانة الاستبانة مرتفعة وصالحة للتطبيق.



الجدول (1): نتائج اختبار ثبات الاستبانة والتوزيع الطبيعي للبيانات

المتغيرات الرئيسية	الأبعاد الفرعية	عدد العبارات	كرونباخ الفا	معامل الالتواء	معامل التفلطح
القيادة المستنيرة	سلوك القدوة	4	0.849	-0.419	0.258
	سلوك المطور	4	0.760	-0.248	-0.294
	سلوك الخدم	4	0.831	-0.237	0.101
	سلوك المغير	4	0.884	0.131	-0.171
	سلوك المتصل	4	0.834	0.357	-0.152
	سلوك الرؤيوي	4	0.819	0.331	-0.469
	المؤشر الكلي للقيادة المستنير	24	0.926	0.128	-0.041
رأس المال انفي	الكفاءة الذاتية	4	0.889	0.194	-0.305
	الأمل	4	0.874	0.160	-0.525
	التفاؤل	4	0.862	0.220	-0.235
	المرونة	4	0.808	0.073	-0.152
	المؤشر الكلي لرأس المال النفسي	16	0.933	0.220	-0.643
جودة حياة العمل	المؤشر الكلي لجودة حياة العمل	15	0.961	0.246	-0.089

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS V.24).

ويهدف اختبار مدى كون بيانات البحث تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، تم استخدام كل من معامل الالتواء "Skewons" ومعامل التفلطح "Kurtosis"، حيث إن القيمة المعيارية لمعامل الالتواء يجب أن تكون محصورة بين (3) و (-3)، بينما يجب أن تكون القيمة المعيارية لمعامل التفلطح محصورة بين (7) و (-7) (Kline, 2016)، وتبين من نتائج هذا التحليل والمذكورة في الجدول (1) أن جميع قيم معامل الالتواء لمتغيرات الدراسة وأبعادها تقع بين (0.357) و (0.237) وهي ضمن القيم المعيارية لهذا المقياس، كما أن جميع قيم معامل التفلطح لمتغيرات الدراسة وأبعادها تقع بين (0.258) و (-0.041) وهي ضمن القيم المعيارية أيضاً لمعامل التفلطح، مما يعني توافر شرط التوزيع الطبيعي في بيانات البحث.

ثانياً. التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

إن التحليل الوصفي مكن الباحث من تقديم تعريف دقيق بمستوى توافر متغيرات البحث الرئيسية وأبعادها على وفق آراء المستجيبين البالغ عددهم (60) مستجيباً في جامعة صلاح الدين، وذلك عن



طريق استخدام عدد من الاختبارات والمتمثلة بـ(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، والأهمية الترتيبية)، وكانت النتائج على النحو الآتي:

1. تحديد مستوى توافر سلوكيات القيادة المستتيرة: توضح نتائج التحليل الوصفي في الجدول (2) أن الأهمية الترتيبية لجميع سلوكيات القيادة المستتيرة جاءت بمستوى أهمية ترتيبية مختلفة وبقيم متقاربة، غير أنه يلاحظ وعلى وفق آراء المستجيبين بأن هناك تركيزاً وبمستويات عالية على (سلوك الخدم) في الجامعة المبحوثة، حيث حاز على المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.24)، وانحراف معياري بلغ (0.74)، ومعامل اختلاف بلغ (22.84%)، وهذه النتائج تُعكس اهتمام القيادة في الجامعة بتحقيق بيئة عمل تعاونية وداعمة، وخدمة الموظفين، مما يسهم في تعزيز الروح الجماعية والرضا الوظيفي. أما الأهمية الترتيبية للسلوكيات الأخرى، جاء السلوك الرؤيوي بعد سلوك الخدم، وهذا يشير إلى أن القادة في الجامعة لديهم قدرة على تطوير رؤية واضحة للمستقبل وتوجيه الجهود لتحقيق هذه الرؤية. أما سلوك القدوة يعكس أهمية أن يكون القائد مثلاً يحتذى به. مما يعزز مصداقية القائد ويجعل من السهل على الآخرين الالتزام بالقيم والمبادئ التنظيمية. حاز سلوك المطور المرتبة الرابعة، هذا يعكس التركيز على تطوير الموظفين داخل الجامعة، سواء من خلال التدريب أو التوجيه. جاء سلوك المتصل بالمرتبة الخامسة، مما يشير إلى أن التواصل داخل الجامعة يحتاج إلى تعزيز أو أن هناك تحديات تواجه القادة في تحقيق تواصل فعّال. لضمان نقل الرؤية، القيم، والأهداف بوضوح بين جميع مستويات الجامعة. أما وجود سلوك المغير في المرتبة الأخيرة، قد يدل على أن القدرة على التغيير والتكيف مع الظروف الجديدة ليست بالأولوية الكبرى في هذه المرحلة، أو قد تعكس ثقافة تنظيمية تقليدية تفضل الاستقرار على التغيير. ومع ذلك، يبقى هذا السلوك مهماً لضمان تطور الجامعة ومواكبتها للتغيرات في البيئة الخارجية.

2. تحديد مستوى توافر أبعاد رأس المال النفسي: بينت نتائج التحليل الوصفي في الجدول (2) أن الأهمية الترتيبية لجميع أبعاد متغير رأس المال النفسي جاءت بمستوى أهمية ترتيبية مختلفة وبقيم متقاربة، غير أنه يلاحظ وعلى وفق آراء المستجيبين بأن هناك تركيزاً وبمستويات عالية على بعد (المرونة) في الجامعة المبحوثة، حيث حاز على المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.37)، وانحراف معياري بلغ (0.65)، ومعامل اختلاف بلغ (19.29%)، تشير هذه النتائج إلى أن جامعة صلاح الدين توفر بيئة داعمة تعزز من المرونة النفسية، مما يسهم في تحسين



قدرة الموظفين على مواجهة التحديات والحفاظ على توازنهم النفسي، وتلعب دوراً محورياً في تحسين الأداء الأكاديمي والوظيفي. أما الأهمية الترتيبية للأبعاد الأخرى، جاء بعد التفاؤل بالمرتبة الثانية، مما يعكس أن الموظفين في الجامعة يتمتعون بنظرة إيجابية تجاه المستقبل، ويؤمنون بقدرتهم على تجاوز التحديات بنجاح، والمضي قدماً نحو تحقيق أهدافهم. أما بعد الأمل فجاء في المرتبة الثالثة، مما يشير إلى أن الموظفين يمتلكون شعوراً قوياً بالهدف والقدرة على إيجاد مسارات لتحقيقه، وتحفيز الموظفين للحفاظ على التركيز والمثابرة، حتى في مواجهة العقبات. احتلت "الكفاءة الذاتية" المرتبة الأخيرة، مما يُفسر بأن هناك حاجة لتعزيز ثقة الموظفين في قدرتهم على إتمام المهام بنجاح. فضلاً عن، أن الكفاءة الذاتية لا تحتل المرتبة الأولى، إلا أنها تبقى عنصراً أساسياً في رأس المال النفسي، حيث تُسهم في زيادة الفاعلية الشخصية والإنتاجية.

3. تحديد مستوى توافر جودة حياة العمل: تشير نتائج التحليل الوصفي في الجدول (2) أن الأهمية الترتيبية لجميع فقرات متغير جودة حياة العمل جاءت بمستوى أهمية جيدة، غير أنه يلاحظ وعلى وفق آراء المستجيبين بأن هناك تركيزاً وبمستويات عالية على متغير جودة حياة العمل في الجامعة المبحوثة، بوسط حسابي بلغ (3.04)، وانحراف معياري بلغ (0.72)، ومعامل اختلاف بلغ (23.68%)، تُشير هذه النتائج إلى أن هناك تركيزاً واضحاً على جودة حياة العمل للموظفين في الجامعة المبحوثة، وهو ما يعكس أهمية هذا المتغير في البيئة الأكاديمية والتنظيمية للجامعة. مما يدل على أن الموظفين يشعرون بالرضا النسبي عن الجوانب المتعلقة ببيئة العمل، مثل التوازن بين العمل والحياة الشخصية، وظروف العمل، والدعم المتاح لهم.



الجدول (2) التحليل الوصفي لمتغيرات البحث الرئيسية وابعادها

المتغيرات الرئيسية	الأبعاد الفرعية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية الترتيبية
القيادة المستنيرة	سلوك القوة	3.23	0.75	23.22	الثالثة
	سلوك المطور	3.14	0.73	23.25	الرابعة
	سلوك الخدم	3.24	0.74	22.84	الأولى
	سلوك المغير	3.01	0.82	27.24	السادسة
	سلوك المتصل	2.96	0.80	27.03	الخامسة
	سلوك الرؤيوي	3.22	0.74	22.98	الثانية
	المؤشر الكلي للقيادة المستنيرة	3.13	0.65	20.77	الأولى
رأس المال النفسي	الكفاءة الذاتية	3.03	0.83	27.39	الرابعة
	الأمل	3.07	0.75	24.43	الثالثة
	التفاؤل	3.18	0.71	22.33	الثانية
	المرونة	3.37	0.65	19.29	الأولى
	المؤشر الكلي لرأس المال النفسي	3.16	0.67	21.20	الثانية
جودة حياة العمل	المؤشر الكلي لجودة حياة العمل	3.04	0.72	23.68	الثالثة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25).

4. الأهمية الترتيبية لمتغيرات البحث الرئيسية: توضح نتائج التحليل الوصفي في الجدول (2) مجموعة من المقاييس المتعلقة بالأهمية الترتيبية لمتغيرات البحث الرئيسية، وكشفت النتائج بأن الأهمية الترتيبية للمتغيرات جاءت بمستويات مختلفة وبقيم متقاربة، حيث جاء هذا متغير (القيادة المستنيرة) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية وفقاً لآراء عينة البحث، بمتوسط حسابي بلغ (3.13)، وانحراف معياري بلغ (0.65)، ومعامل اختلاف بلغ (20.77)، وهذا يدل على أن جامعة صلاح الدين تولي اهتماماً كبيراً بسلوكيات القيادة المستنيرة، هذا التوجه يعكس التزام الجامعة بتبني ممارسات قيادية تركز على التوجيه الأخلاقي، ودعم الموظفين، وتحفيزهم لتحقيق التميز الأكاديمي والإداري من أجل البقاء والنمو المستدام للجامعة. من جهة أخرى، جاء رأس المال النفسي في المرتبة الثانية، مما يدل على إدراك الجامعة لأهمية تعزيز الجوانب النفسية للموظفين، لتعزيز الأداء الوظيفي والإنتاجية. فضلاً عن، دعم قدرة الموظفين على



التكيف مع التحديات وتحقيق الأهداف المهنية والشخصية. أما جودة حياة العمل فجاءت في المرتبة الثالثة، مما يشير إلى وجود رضا نسبي بين الموظفين عن بيئة العمل، ولكن هناك مجال لتحسين جودة حياة العمل مما يساهم بشكل كبير في زيادة الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين، وبالتالي تحقيق أهداف الجامعة على المدى الطويل.

ثالثاً. اختبار فرضيات البحث

ضمن هذه الفقرة عرض نتائج اختبار فرضيات التأثير وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي، وكما يلي:

الفرضية الأولى: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة المستنيرة في جودة حياة العمل في الجامعة المبحوثة.

يبين الجدول (3) نتائج اختبار تأثير القيادة المستنيرة في جودة حياة العمل على المستوى الكلي، وفقاً لتحليل الانحدار يتضح من المعطيات وجود علاقة ارتباط موجبة بين القيادة المستنيرة وجودة حياة العمل على المستوى الكلي، وذلك بالاستناد إلى قيمة معامل الارتباط (R) والتي بلغت (0.885). وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.783)، وهي القوة التفسيرية التي تفسر ما قيمته (78.3%) من التباين الحاصل في جودة حياة العمل للموظفين ناتج عن التغيير في القيادة المستنيرة، وأن النسبة المتبقية (21.7%) تعود إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها بنظر الاعتبار في نموذج البحث الحالي. وتبين أن معامل الانحدار (B1) بلغت قيمته (0.913) والذي يشير إلى أن التغيير في القيادة المستنيرة بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى تعزيز جودة حياة العمل للموظفين في الجامعة المبحوثة بنسبة تغير تعادل (91.3%)، وتدعم هذه النتيجة القيمة الاحتمالية (P-value) والتي هي أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وتؤكد نفس النتيجة تشابه إشاراتي كل من الحدين الأدنى والأعلى لحدود الثقة (Confidence Interval %95) والتي لا يقاطعها الصفر (0.787)، (1.039). فهذه النتائج تبين بأن التأثير الإيجابي للقيادة المستنيرة في جودة حياة العمل. وبناءً على ذلك، فقد تحققت الفرضية الرئيسية الأولى.



جدول (3) نتائج تأثير القيادة المستنيرة في جودة حياة العمل

جودة حياة العمل								المتغيرات
Boot ULCI	Boot LLCI	P-value	T المحسوبة	F المحسوبة	B1	R ²	R	القيادة المستنيرة
1.039	0.787	0.000	14.467	209.286	0.913	0.783	0.885	
* P < 0.05, d.f = (1,58), N = 60								

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25).

الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة المستنيرة في رأس المال النفسي في الجامعة المبحوثة.

يبين الجدول (4) نتائج اختبار تأثير القيادة المستنيرة في رأس المال النفسي على المستوى الكلي، وفقاً لتحليل الانحدار يتضح من المعطيات وجود علاقة ارتباط موجبة بين القيادة المستنيرة ورأس المال النفسي على المستوى الكلي، وذلك بالاستناد إلى قيمة معامل الارتباط (R) والتي بلغت (0.902). وبلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.813)، وهي القوة التفسيرية التي تفسر ما قيمته (81.3%) من التباين الحاصل في رأس المال النفسي للموظفين ناتج عن التغيير في القيادة المستنيرة، وأن النسبة المتبقية (18.7%) تعود إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها بنظر الاعتبار في نموذج البحث الحالي. وتبين أن معامل الانحدار (B1) بلغت قيمته (0.994) والذي يشير إلى أن التغيير في القيادة المستنيرة بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى تعزيز رأس المال النفسي للموظفين في الجامعة المبحوثة بنسبة تغير تعادل (99.4%)، وتدعم هذه النتيجة القيمة الاحتمالية (P-value) والتي هي أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وتؤكد نفس النتيجة تشابه إشاراتي كل من الحدين الأدنى والأعلى لحدود الثقة (Confidence Interval %95) والتي لا يقاطعها الصفر (0.869، 1.119). فهذه النتائج تبين بأن التأثير الإيجابي للقيادة المستنيرة في رأس المال النفسي. وبناءً على ذلك، فقد تحققت الفرضية الرئيسية الثانية.



جدول (4) نتائج تأثير القيادة المستنيرة في رأس المال النفسي

رأس المال النفسي								المتغيرات
Boot ULCI	Boot LLCI	P-value	T المحسوبة	F المحسوبة	B1	R ²	R	القيادة المستنيرة
1.119	0.869	0.0000	15.886	252.364	0.994	0.813	0.902	
* P < 0.05, d.f = (1,58), N = 60								

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25).

الفرضية الثالثة: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لرأس المال النفسي في جودة حياة العمل في الجامعة المبحوثة.

يبين الجدول (5) نتائج اختبار تأثير رأس المال النفسي في جودة حياة العمل على المستوى الكلي، وفقاً لتحليل الانحدار يتضح من المعطيات وجود علاقة ارتباط موجبة بين رأس المال النفسي وجودة حياة العمل على المستوى الكلي، وذلك بالاستناد إلى قيمة معامل الارتباط (R) والتي بلغت (0.904). وبلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.816)، وهي القوة التفسيرية التي تفسر ما قيمته (81.6%) من التباين الحاصل في جودة حياة العمل للموظفين ناتج عن التغير في رأس المال النفسي، وأن النسبة المتبقية (18.4%) تعود إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها بنظر الاعتبار في نموذج البحث الحالي. وتبين أن معامل الانحدار (B1) بلغت قيمته (0.845) والذي يشير إلى أن التغير في رأس المال النفسي بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى تعزيز جودة حياة العمل للموظفين في الجامعة المبحوثة بنسبة تغير تعادل (84.5%)، وتدعم هذه النتيجة القيمة الاحتمالية (P-value) والتي هي أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وتؤكد نفس النتيجة تشابه إشاراتي كل من الحدين الأدنى والأعلى لحدود الثقة (Confidence Interval %95) والتي لا يقطعها الصفر (0.301، 0.756). فهذه النتائج تبين بأن التأثير الإيجابي للقيادة المستنيرة في جودة حياة العمل وبناءً على ذلك، فقد تحققت الفرضية الرئيسية الثالثة.



جدول (5) نتائج تأثير رأس المال النفسي في جودة حياة العمل

جودة حياة العمل								المتغيرات
Boot ULCI	Boot LLCI	P-value	T المحسوبة	F المحسوبة	B1	R ²	R	رأس المال النفسي
0.756	0.301	0.0005	16.061	257.949	0.845	0.816	0.904	
* P < 0.05, d.f = (1,58), N = 60								

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25).

الفرضية الرابعة: يوجد تأثير غير مباشر ذي دلالة إحصائية للقيادة المستنيرة في جودة حياة العمل من خلال الدور الوسيط لرأس المال النفسي في الجامعة المبحوثة.

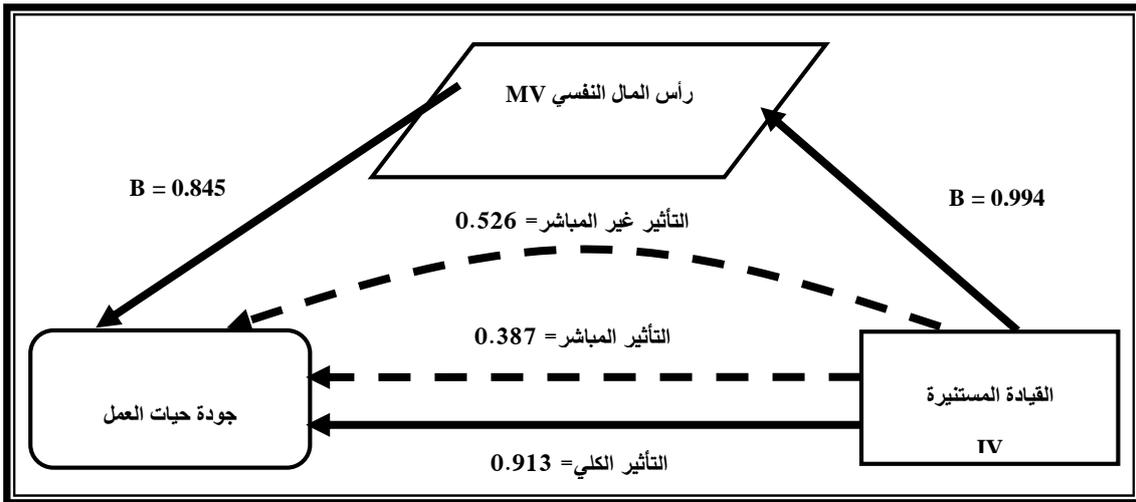
يهدف التحقق من حقيقة توسط رأس المال النفسي في العلاقة التأثيرية للقيادة المستنيرة في جودة حياة العمل، وللتأكد من صحة الفرضية الرابعة، واختبار التأثير غير المباشر تم الاعتماد على مصفوفة (Process Procedure for SPSS Version 25 4.1)، وبالاعتماد على النموذج الرابع وهو نموذج الوسيط البسيط. أظهرت نتائج تحليل المسار أحادي الاتجاه في الجدول (6) أن التأثير غير المباشر للقيادة المستنيرة في جودة حياة العمل وبوجود رأس المال النفسي كمتغير وسيط كان معنوياً بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) والتي كانت أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وتؤكد نفس النتيجة تشابه إشاراتي كل من الحدين الأدنى والأعلى لحدود الثقة (95%) (Confidence Interval) والتي لا يقاطعها الصفر (0.787، 1.039). فهذه النتيجة تبين بأن التأثير غير المباشر ايجابي، كما ارتفعت قيمة تأثير القيادة المستنيرة في جودة حياة العمل من (0.387) إلى (0.526)، أي بنسبة (0.139) بوجود رأس المال النفسي كمتغير وسيط، وعليه فإن هذه النتائج تؤكد بأن متغير رأس المال النفسي يتوسط العلاقة التأثيرية للقيادة المستنيرة في جودة حياة العمل، إذ من خلاله تتحسن مؤشرات التأثير بين متغيرات البحث الحالي. وبناءً على ذلك، ذلك فقد تحققت الفرضية الرئيسية الرابعة.



الجدول (6) نتائج تحليل المسار بين متغيرات البحث الرئيسية

P-value	Confidence Interval %95		قيمة التأثير	نوع التأثير
	Boot ULCI	Boot LLCI		
0.0031	0.638	0.136	0.387	DV → IV التأثير المباشر
-	0.807	0.247	0.526	DV → MV → IV التأثير غير المباشر
0.0000	1.039	0.787	0.913	التأثير الكلي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25).
وبناءً على نتائج اختبار فرضيات البحث الحالي، تم بناء الأنموذج الواقعي للبحث والذي يحل محل المخطط الفرضي للبحث. ويبين الشكل (2) الأنموذج الواقعي للبحث الحالي، والذي يتضمن العلاقات المعنوية بين متغيرات البحث الرئيسية.



الشكل (2) أنموذج البحث الواقعي

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج تحليل اختبار فرضيات البحث.
المبحث الرابع/ الاستنتاجات والمقترحات

أولاً. الاستنتاجات

1. تُمثل القيادة المستنيرة فلسفة قيادية تركز على تحفيز الموظفين، وتعزيز بيئة عمل إيجابية من خلال الوعي الذاتي، الحكمة، والتعاون. إنها تسهم في بناء ثقافة تنظيمية قادرة على مواجهة التحديات وتحقيق التفوق المؤسسي عبر دعم وتطوير الأفراد بشكل متوازن ومستمر.



2. يمثل رأس المال النفسي مجموعة من الخصائص النفسية الإيجابية التي تشمل الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، والمرونة، والتي تمكن الأفراد من تحقيق النجاح وتجاوز التحديات داخل بيئة العمل من خلال التحفيز المستمر، التكيف مع المتغيرات، والاستفادة من الدعم الاجتماعي المتاح.
3. تمثل جودة حياة العمل العامل الأساسي في تحسين أداء الموظفين ورضاهم من خلال توفير بيئة عمل ملائمة تدعم التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، وتعزز الأمان الوظيفي، والرفاهية الشاملة، مما ينعكس إيجاباً على نجاح المنظمة واستدامتها.
4. تبين أن جامعة صلاح الدين تسير في الاتجاه الصحيح من خلال تركيزها على القيادة المستنيرة كعنصر أساسي في استراتيجيتها التنظيمية. ومع ذلك، الاهتمام برأس المال النفسي وجودة حياة العمل، حيث أن تعزيز هذه الجوانب يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف الجامعة بشكل أكثر شمولية.
5. يُظهر ترتيب سلوكيات القيادة المستنيرة في جامعة صلاح الدين بأنها تركز بشكل رئيسي على خدمة الآخرين وتوفير رؤية مستقبلية، مع التأكيد على أن يكون القائد قدوة حسنة للأفراد، بينما قد يكون هناك مجال لتحسين الاتصال والتكيف مع التغيير.
6. ظهر ترتيب أبعاد رأس المال النفسي في الجامعة بأن هناك اهتماماً كبيراً لتعزيز الجوانب الإيجابية في نفسية الموظفين مثل المرونة والتفاؤل والأمل، بينما قد تكون هناك فرصة لتحسين مستوى الكفاءة الذاتية لديهم. هذا يُشير إلى أن الجامعة تعمل على بناء رأس مال نفسي متكامل، يُعزز من قدرة الموظفين على الأداء بفاعلية وتحقيق النجاح في بيئة أكاديمية ديناميكية.
7. تبين بأن الجامعة تعمل بجد على تحسين جودة حياة العمل لموظفيها، وهذا يظهر من خلال تقدير الموظفين للجهود المبذولة في هذا الاتجاه. فضلاً عن، وجود بعض الاختلافات في التجربة الفردية، إلا أن هناك رضا عام عن البيئة التي توفرها الجامعة، مما يسهم في تعزيز الرضا الوظيفي، وزيادة الإنتاجية، وتوليد بيئة عمل داعمة ومستدامة للموظفين.
8. استكشف الدور الحاسم لرأس المال النفسي كمتغير وسيط في تعزيز تأثير القيادة المستنيرة في جودة حياة العمل، وتزداد قوة العلاقة بينهما بوجود المتغير الوسيط، مما يشير إلى أن الموظفين الذين يتمتعون برأس مال نفسي قوي، مثل الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، والمرونة النفسية، يكونون أكثر استفادة من القيادة المستنيرة، مما يؤدي إلى تحسين تجربتهم في بيئة العمل.



ثانياً المقترحات

1. لتعزيز القيادة المستنيرة في جامعة صلاح الدين/ محافظة أربيل، بهدف تحسين جودة حياة العمل للموظفين وتحقيق أهداف الجامعة، من خلال آليات العمل الآتية:
 - أ. تطوير برامج تدريبية للقيادة المستنيرة: إنشاء برامج تدريبية دورية للقيادة والإداريين تركز على مبادئ القيادة المستنيرة مثل التفاني، الحكمة، التعاون، وخدمة الآخرين.
 - ب. تعزيز بيئة عمل شفافة وتشاركية: تنظيم اجتماعات دورية بين الإدارة والموظفين لمناقشة التحديات والفرص في بيئة العمل، وتشجيع ممارسات الشفافية في اتخاذ القرارات الهامة، مع إشراك الموظفين في عملية صنع القرار.
 - ج. تحفيز الابتكار والإبداع في العمل: إنشاء منصة داخلية لتقديم الأفكار والمقترحات من قبل الموظفين لتطوير وتحسين العمل داخل الجامعة، ومكافأة الموظفين الذين يقدمون أفكاراً مبتكرة تساهم في تحسين جودة حياة العمل أو تحقيق أهداف الجامعة.
2. لتعزيز من رأس المال النفسي لدى الموظفين في جامعة صلاح الدين، مما يساهم بشكل مباشر في تحسين جودة حياة العمل ويعزز من قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. يمكن اعتماد آليات العمل الآتية:
 - أ. تطوير برامج تدريبية لتعزيز الكفاءة الذاتية: إنشاء برامج توجيهية يُشرف فيها القادة والمديرون بالتركيز على تطوير مهارات الموظفين وبناء ثقتهم بأنفسهم، مما يساعدهم على تحقيق أهدافهم بكفاءة أكبر.
 - ب. تعزيز روح التفاؤل والأمل في بيئة العمل: تنظيم جلسات تفاعلية ومحاضرات تهدف إلى نشر التفكير الإيجابي والتفاؤل بين الموظفين، مع التركيز على القصص الملهمة وتجارب النجاح.
 - ج. دعم المرونة النفسية لدى الموظفين: تنظيم جلسات استشارية فردية أو جماعية لدعم الموظفين حول كيفية التعامل مع الضغوط والتحديات بشكل إيجابي ومرن، مما يمكن الموظفين من التعافي بسرعة من المواقف الصعبة.
 - د. تقديم الدعم الاجتماعي لتعزيز رأس المال النفسي: إنشاء شبكة دعم اجتماعي داخل الجامعة تشمل فرق عمل متعاونة ومنصات تواصل تعزز من شعور الموظفين بالانتماء والتعاون.



3. لتحسين جودة حياة العمل في جامعة صلاح الدين، مما يعزز الرضا الوظيفي والتوازن بين الحياة الشخصية والمهنية للموظفين، ويساهم في تحقيق أهداف الجامعة بشكل فعال ومستدام. يمكن اعتماد مجموعة من آليات العمل، وهي كما يلي:
- أ. تطوير بيئة عمل مرنة: اعتماد سياسات العمل المرنة مثل ساعات العمل المتغيرة أو العمل عن بعد، بما يتناسب مع احتياجات الموظفين.
- ب. تحسين ظروف العمل المادية: تحديث وتجهيز مرافق العمل لتكون مريحة وصديقة للبيئة، مع التركيز على التهوية الجيدة والإضاءة المناسبة. وتوفير مساحات استراحة مريحة للموظفين لتعزيز راحتهم النفسية والجسدية خلال ساعات العمل.
- ج. دعم التوازن بين الحياة الشخصية والعملية: تقديم برامج دعم للموظفين، مثل الاستشارات النفسية والاجتماعية، لمساعدتهم على تحقيق التوازن بين حياتهم الشخصية والمهنية. وتنظيم فعاليات وأنشطة اجتماعية تعزز روح التعاون والانتماء بين الموظفين وتساعدتهم على التواصل بشكل غير رسمي.
- د. تقدير ومكافأة الأداء: وضع نظام مكافآت وحوافز يرتبط بأداء الموظفين ويعترف بجهودهم وإنجازاتهم. وتقديم ترقيات وتحسينات في بيئة العمل بناءً على التقييمات الدورية لأداء الموظفين.

المصادر

1. Abdullah, Fatin Aina Leong. (2024). The Correlations between Emotional Intelligence and the Quality of Work Life. Journal of Management Scholarship, Nol. (3), No. (1), pp.35-41.
2. Abdullah, R.F. (2019). "Enlightened leadership behaviors and their role in effective crisis management in organizational crises / An analytical study of the opinions of a sample of employees at the Presidency of the University of Sulaymaniyah", The Scientific Journal of Jihan University of Sulaymaniyah, Vol. (3), No. (1), pp.194-214.
3. Agarwal, Shipra. Ahmed, Abdal. Thakur, Ankita. Chandal, Prerna. Sharma, Komal. Chand, Monalsha. Singh, Nidhi. (2024). Impact of Emotional



- Intelligence Management on Quality of Work Life of Employees in Higher Education Institutions. *European Economic Letters*, Vol. (14), No. (2), pp.1427-1435.
4. Ahmed, Faten Salama Abdelaziz. Hassan, Ahmed Abd Alrahman. Khalil, Nora Elsayed Mohammed. (2024). The Relationship Between Quality of Work Life and Job Involvement Among Staff Nurses at a Selected Hospital. *International Egyptian Journal of Nursing Sciences and Research (IEJNSR)*, Vol. (5), No. (1), pp.211-226.
 5. Akram Muhammad, Sewani Rozina, Ahmad Nazir. (2024). Policy Perspective of Special Education Teachers Regarding Quality of Work Life. *Journal of Policy Research*, Vol. (10). No. (2), pp.658-665.
 6. Al-Janabi, W.H.K. (2022). "Enlightened leadership and its role in achieving organizational excellence: the mediating role of organizational happiness/ Analytical study of the opinions of a sample of employees working in the oil products distribution company Salah al-Din branch", PhD thesis, Tikrit University, College of Administration and Economics.
 7. Almasradi, R.B.; Sarwar, F.; Droup, I. (2024). Authentic Leadership and Socially Responsible Behavior: Sequential Mediation of Psychological Empowerment and Psychological Capital and Moderating Effect of Perceived Corporate Social Responsibility. *Sustainability*, Vol. (16), 6508. pp.1-20.
 8. Al-Thabit, Ahmed Sameer Nayyef & Al-Moatasem, Qais Yousif Al- Qaisy. (2024). The effect of enlightened leadership in limiting strategic drift exploratory research in the Diyala Governorate office. *Asian Journal of Management and Commerce*, Vol. (5), N0. (2), pp.101-110.
 9. Andacao, Arvin A. (2017). Enlightened leadership of school administrators and organizational Commitment of state college employees. *IAMURE International Journal of Social Sciences*, Vol. (19). pp.21-38.



10. Atoom, Hussein Mohamad. Atoum, Yumna Ahmad. & Al-Magableh, Muhammad Qasim. (2024). Quality of Work Life Among Faculty Members at Jerash University from Their Point of View. *RGSA – Revista de Gestão Social e Ambiental*, Vol. (18), No. (3), pp.1-21.
11. Balunganon, Monayra L. (2024). Quality of Work Life and Job Satisfaction of Public Elementary Teachers in Davao Oriental Division. *EPR International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR)*, Vol. (10), No. (5), pp.809-820.
12. Choudhary, Menka & Parbha, Geeta. (2023). Psychological Capital: Definition, Components and Effects. *Bhartiyam International Journal of Education & Research*, Vol. (12), No. (2), pp.16-23.
13. Dahron, D, (2019). The behavior of enlightened leadership and its role in the effective management of organizational crises ". An analytical study of the opinions of a sample of employees in the presidency of the University of SulaimaniA, master's degree, College of Administration and Economics, University of Sulaymaniyah.
14. Darmoko, Rudi. (2024). The Effect of Organizational Justice and Work Stress: The Quality of Work Life Through Career Development in Greater Jakarta Metropolitan Regional Police. *International Journal of Research and Review*, Vol. (11), No. (6), pp.551-557.
15. Enad, Joanna Marie D. (2024). Quality of Work Life and Psychological Well-Being of Public Elementary Teachers in Panabo City Division. *International Journal of Research Publication and Reviews*, Vol. (5), No. (7), pp.236-242.
16. Golafshani A, & Siamian H. (2023). Exploring the elements of visionary leadership: A case study of faculty members in macro universities of medical sciences in region 1 in Iran. *Informology*, Vol. (2). No. (1), pp.31-50.



17. Hartfield EK., Kaitlyn P., Anita D. (2024). The role of effective communication in student leadership. *J Glob Insights Educ Innov*, Vol. (1), No. (1), pp.572-575.
18. Hassan AK, Aldawsari HK, Frikha M, et al. (2024). Enhancing entrepreneurial strategy skills in Saudi universities employees: The impact of psychological capital. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*. Vol. (8), No. (5), pp.1-25.
19. Legowati, Maria Asri, & Mustika, Martina Dwi. (2024). The Moderating Role of Psychological Well- Being on The Relationship Between Psychological Capital and Job Satisfaction. *International Journal of Science and Society*, Vol. (6), No. (1), pp.738-747.
20. Ling, Ooh Seow. Ramli, Irmadura. Lee, Cheah Seeh. Chia-Yi, Ooi. Ping, Ch'ng Ping. & Lajuma, Surianti. (2024). Development and validation of the educational psychological capital scale. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, Vol. (13), No. (3), pp.1402-1410.
21. Makhlouf, A., Merahi, A., & Greaves, C. (2020). Modeling Structural Equation for Quality of Work Life. *IIBM's Journal of Management Research*, Vol. (5), No. (1 & 2), pp.8-20.
22. Nguyen, Thanh D., Cao, Thi H., Nguyen, Tuan M. & Nguyen, Tuan T. (2024), "Psychological capital: a literature review and research trends", *Asian Journal of Economics and Banking*, Vol. (8), No. (3), pp.1-18.
23. Northouse PG. (c2021). *Leadership Theory and Practice*. 9th ed. SAGE Publications.
24. Oraibi, Safa. & Saeed, Hadeel. (2021). Organizational Socialization and Its Influence on Organizational Virtuousness by Intermediating Spiritual Capital. *International Journal of Research in Social Sciences & Humanities*, Vol. (11), No. (4).



25. Paudel, Manoj. (2024). Determinant of Quality of Work Life (QWL) and its Impact on Staff Job Satisfaction in Nepalese Organizations. *Journal of Entrepreneurship & Management Studies*, Vol. (1), No. (2), pp.62-69.
26. Prithivi S. & Thilagaraj A. (2024). Influencing Factors of Work Life Quality in The Health Sector, *Educational Administration: Theory and Practice*, Vol. (30), No. (5), pp.6315-6322.
27. Prithivi, S. & Thilagaraj, A. (2023). Quality Of Work-Life and Work-Life Balance in The Health Sector of Chennai. *Journal of Research Administration*, Vol. (5), No. (2), pp.208-221.
28. Quiroz-Campas, Celia Yaneth, Pelayo-Herrera, Elena Yoselin, Murillo-Félix, Cecilia Aurora & Hinojosa-Rodríguez, Carlos Jesús. (2023). Study of the quality of work life of university professors in México. *Journal Schools of economic Thought and Methology*, Vol. (7), No. (13), pp.24-30.
29. Rahmadani, Izzatunissa Rizqi. Hidayah, Nur. (2024). Empowering MSME Employees: Quality of Work Life and Organizational Support. *Jurnal Bisnis Manajemen dan Perbankan (JBMP)*, Vol. (10), No. (1), pp.75-90.
30. Rahman, Sahar Jabbar. (2022). Verification of Enlightened Leadership Behaviors and Their Impact on Organizational Silence: The Mediating Role of Cohesion of Knowledge Work Teams: An Analytical Study of The Opinions of a Sample of Administrative Leaders in The Directorate of Agriculture of Al Diwaniya. *World Bulletin of Management and Law (WBML)*, Vol. (16), pp.65-71.
31. Rajakumar, C.S.C.; Usman, S.A.; Micheal, M.P.S.S.; Parayitam, S. (2024). Knowledge Sharing and Organizational Commitment: Psychological Capital as a Mediator and Self-Actualization as Moderator. *Information*, Vol. (15), 459, pp.1-21.
32. Rharbi, M., Uysal, B. (2024). The effect of managerial coaching on psychological capital and the effect of psychological capital on innovative



- work behavior and thriving at work. Press Academia Procedia (PAP), Vol. (19), pp.54-60.
33. Sahu D, Bajaj B. (2024). Mediating role of psychological capital in the relationship of career calling, happiness, and engagement. Environment and Social Psychology Journal, Vol. (9), No. (7), pp.1-21.
34. Sasikumar G.M and Sujatha S. (2024). Perceptions of Women Employees on the Quality of Work Life Practices in The Electronics Manufacturing Industry - an Analysis. Qubahan Academic Journal, VOL. (4), NO. (2), pp.129-152.
35. Song, Zhendong. (2024). The Effect of Job Autonomy on Job Redesign Behavior: The Mediating Role of Psychological Capital. The EURASEANs: journal on global socio-economic dynamics, Vol. (3), No. (46), pp.80-90.
36. Soundarya Priya M. G., & Anandh K. S. (2024). Exploring the Determinants of Quality of Work Life in the Construction Industry: A Quantitative Approach. journal buildings, Vol. (14), 1607. pp.2-18.
37. Wang Z, Chen T, Wang Y. (2019). Leadership by example promotes the emergence of cooperation in public goods game. Chaos Solitons Fractals, Vol. (101), pp.100-105.
38. Weimer, W. B. (2023). Language as a Perceptual System. Journal of Mind & Behavior, Vol. (44), NO. (1/2), pp.37-55.
39. Yeganeh Sarajari, M. (2024). Predicting Psychological Well-Being Based on Psychological Capital and Perceived Social Support in Secondary School Teachers. Positive Psychology Iranian Journal, Vol. (10), No. (2), pp.11-16.
40. Zair, Sabreen Ali, & Ibrahim, Maha Sabah. (2024). The effect of enlightened leadership in strategic alignment: Applied research in a sample of private Iraqi commercial banks. Kurd Stud. Vol. (12), No. (1), pp.1570-1588.



41. Zhan, Wenpeng. (2024). A study on the relationship between taekwondo athletes' psychological capital and athletic achievement. International Journal of Science and Research Archive (IJSRA), Vol. (12), No. (02), pp.709–717.
42. Zulkarnain, Z., Ginting, E.D.J., Adnans, A.A., & Sianturi, M.M. (2024). Organisational justice and work-family conflict: Impact to quality of work life. SA Journal of Human Resource Management/ SA Tydskrif vir Menslike hulpbronnbestuur, Vol. (22), a2393, pp.1-9