



Journal of
**TANMIYAT AL-
RAFIDAIN**
(TANRA)

A scientific, quarterly,
international, open access, and
peer-reviewed journal

Vol. 44, No. 148
Dec. 2025

© University of Mosul |
College of Administration
and Economics, Mosul,
Iraq.



TANRA retain the copyright of
published articles, which is
released under a “Creative
Commons Attribution License for
CC-BY-4.0” enabling the
unrestricted use, distribution, and
reproduction of an article in any
medium, provided that the
original work is properly cited.

Citation: Abdullah, Izdiyar H.
(2025). The Impact of
Inspirational Leadership on
Quality of Work Life: An
Exploratory Study of the
Opinions of a Sample of
Faculty Members in in a
number of Colleges at the
University of Duhok.
TANMIYAT AL-RAFIDAIN, 44
(148), 88-111.

<https://doi.org/10.33899/tanra.v44i148.54139>

P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.uomosul.edu.iq

Research Paper

The Impact of Inspirational Leadership on Quality of Work Life: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Faculty Members in in a number of Colleges at the University of Duhok

Izdiyar Hadi Abdullah

Department of Business Administration, Administration and
Economics, University of Duhok, Duhok, Iraq.

Corresponding author: Izdiyar Hadi Abdullah
izdiyar.abdullah@uod.ac

DOI: <https://doi.org/10.33899/tanra.v44i148.54139>

Article History: Received: 1/3/2025, Revised: 25/4/2025,
Accepted: 18/5/2025, Published: 1/12/2025.

Abstract

This research addresses two highly significant and vital variables for contemporary organizations: inspirational leadership and quality of work life. Organizations increasingly require inspirational leadership to enhance and develop performance, fostering a high-spirited, motivated work environment. Consequently, there is a growing interest among researchers and organizations alike in assessing the presence of leadership capabilities within institutions, as organizations must possess distinctive traits and characteristics that enable them to outperform competitors and achieve value-driven success. The objective of this study is to identify the actual dimensions and attributes of inspirational leadership and the quality of work life among faculty members in selected colleges at the University of Duhok. The relationship between the study variables was examined empirically, with the University of Duhok serving as the research population. A sample of 70 faculty members from its colleges was selected. The theoretical aspect of the study relied on a descriptive approach, while the field aspect used a structured questionnaire as the primary data collection tool. Statistical analysis was conducted using SPSS and Excel software to process and analyze the collected data. The main findings revealed a significant and positive correlation and impact between inspirational leadership and quality of work life, with high levels of statistical significance, confirming the validity of the proposed research model. Among the key recommendations is the need to pay greater attention to outstanding employees by rewarding them with bonuses, salary increases, and other recognition.

Keywords:

Inspirational leadership, career, wages, rewards, job satisfaction, University of Duhok.

ورقة بحثية
تأثير القيادة الملهمة على جودة الحياة الوظيفية: دراسة استطلاعية
لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في عدد من كليات جامعة
دهوك

مجلة

تنمية الرافدين

(TANRA): مجلة علمية، فصلية،
دولية، مفتوحة الوصول، محكمة.

المجلد (44)، العدد (148)،

كانون الاول 2025

© جامعة الموصل |

كلية الإدارة والاقتصاد، الموصل، العراق.



تحتفظ (TANRA) بحقوق الطبع والنشر
للمقالات المنشورة، والتي يتم إصدارها بموجب
ترخيص (Creative Commons Attribution)
(CC-BY-4.0) الذي يتيح
الاستخدام، والتوزيع، والاستنساخ غير المقيد
وتوزيع للمقالة في أي وسيط نقل، بشرط اقتباس
العمل الأصلي بشكل صحيح.

الاقتباس: عبدالله ، إزدهار هادي.
(2025). تأثير القيادة الملهمة على جودة
الحياة الوظيفية: دراسة استطلاعية لآراء
عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في عدد من
كليات جامعة دهوك. تنمية الرافدين، 44
(148)، 111-88.

<https://doi.org/10.33899/tanra.v44i148.54139>

P-ISSN: 1609-591X

e-ISSN: 2664-276X

tanmiyat.uomosul.edu.iq

إزدهار هادي عبدالله ^{ID}

قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، دهوك، العراق.

المؤلف المراسل: إزدهار هادي عبدالله (izdihar.abdullah@uod.ac)

DOI: <https://doi.org/10.33899/tanra.v44i148.54139>

تاريخ المقالة: الاستلام: 2025/3/1، التعديل والتقيح: 2025/4/25، القبول: 2025/5/18،
النشر: 2025/12/1.

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى استكشاف العلاقة بين متغيرين محوريين في بيئة العمل المعاصرة، وهما القيادة الملهمة وجودة الحياة الوظيفية، لما لهما من دور فعال في تعزيز كفاءة المنظمات واستدامة أدائها. فمع تزايد التحديات والتغيرات في بيئة العمل، أصبحت الحاجة ملحة إلى أنماط قيادية قادرة على إلهام الأفراد، وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف المؤسسية بروح إيجابية وإبداع متجدد. ينطلق البحث من فرضية مفادها أن القيادة الملهمة تساهم في خلق بيئة عمل داعمة تعزز من جودة الحياة الوظيفية، من خلال تأثيرها المباشر وغير المباشر على الرضا الوظيفي، والدافعية، والشعور بالانتماء. وقد ركزت الدراسة على الواقع الفعلي لأبعاد القيادة الملهمة ومستوى جودة الحياة الوظيفية لدى عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في عدد من كليات جامعة دهوك، والبالغ عددهم (70) تدريسيًا. منهجيًا، اعتمد البحث على المدخل الوصفي في الجانب النظري، في حين تم تطبيق المنهج الكمي ميدانيًا باستخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات، والتي خضعت للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS وقد كشفت نتائج التحليل عن وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بين القيادة الملهمة وجودة الحياة الوظيفية، بما يؤكد صحة النموذج الافتراضي للبحث، ويدعم فرضياته. وفي ضوء هذه النتائج، يوصي البحث بضرورة تبني ممارسات قيادية ملهمة تركز على التقدير الفعلي للموارد البشرية، وتفعيل نظام المكافآت والحوافز وفق معايير واضحة تعزز من العدالة التنظيمية وتدعم الأداء المتميز.

الكلمات المفتاحية :

القيادة الملهمة، الحياة الوظيفية، الأجور، المكافآت، الرضا الوظيفي، جامعة دهوك .

المقدمة

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم في مختلف الميادين، أصبحت المؤسسات التعليمية، ولاسيما الجامعات، مطالبة بتبني أساليب قيادية قادرة على مواكبة التحديات وتحقيق التميز. وتُعد القيادة الملهمة واحدة من أكثر أنماط القيادة تأثيرًا في بيئة العمل، لما لها من دور فعال في تحفيز العاملين، وتعزيز شعورهم بالرضا والانتماء، مما ينعكس إيجابًا على جودة الحياة الوظيفية لديهم. وتكتسب جودة الحياة الوظيفية أهمية متزايدة في الأدبيات الإدارية، حيث ترتبط بشكل وثيق بمستوى الأداء، والالتزام التنظيمي، والاستقرار الوظيفي، فضلاً عن دورها في تحقيق الرضا المهني والنفسي للعاملين. ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية استقصاء العلاقة بين القيادة الملهمة وجودة الحياة الوظيفية، لا سيما في البيئات الأكاديمية التي تعتمد بشكل كبير على الكوادر البشرية المؤهلة، مثل أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات. وانطلاقاً من هذه الرؤية، يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير القيادة الملهمة على جودة الحياة الوظيفية من خلال استطلاع آراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في عدد من كليات جامعة دهوك، بغية الكشف عن مدى تأثير هذا النمط القيادي في تحسين بيئة العمل الأكاديمية، وتعزيز رفاهية العاملين فيها.

1. منهجية البحث

1.1 مشكلة البحث : تخوض الكليات غمار التحديات وعلى النحو الذي يدفعها خطوات تجاه التعامل مع أية معضلة ولادة تلك التحديات، الأمر الذي يظهر أهمية التفكير الجدي في بلورة التصورات وضرورة توافر مجموعة من السمات التي تنعكس في التفاعل مع شتى المتناقضات، من هنا ظهرت الحاجة ملها الى كيفية توظيف أبرز السمات القيادية في احتواء ما ينجم عن تلك الحياة الوظيفية، ولن نتوقف أهمية جودة الحياة الوظيفية وأثرها على منتجات المنظمة فقط، بل يمتد وتتعدى آثاره الى كافة جوانب الحياة الوظيفية بالمنظمة وخصوصاً المنظمات الخدمية. من هنا ظهرت الحاجة الى إبراز الدور الفعلي لبعض السمات القيادية في كيفية التعامل مع جودة حياة الوظيفة، التي جعلت من التساؤلات الآتية محوراً فاعلا لمشكلتها وعلى وفق السياق الآتي:

1. هل تمتلك القيادات الادارية الخصائص التي تمكنها في تحسين جودة حياة الوظيفة .
2. ما واقع ممارسة القيادة الملهمة لدى القادة في كليات جامعة دهوك .
3. هل توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الملهمة وجودة حياة الوظيفة .
4. هل يوجد تأثير معنوي بين القيادة الملهمة وجودة حياة الوظيفة .
5. هل يوجد تباين لآراء العينة تجاه متغيرات البحث .

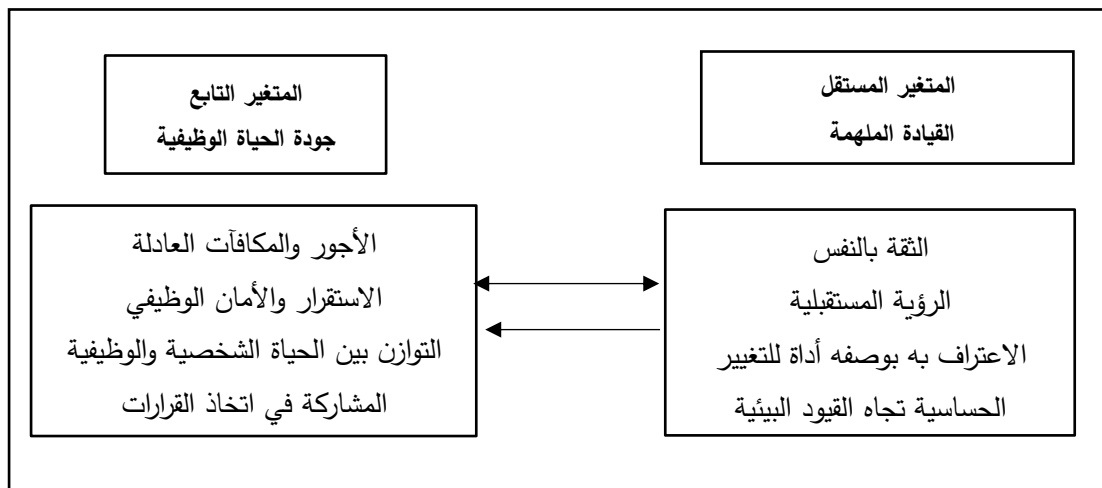
1.2 أهمية البحث : تكمن أهمية البحث من خلال توفير إطار نظري وفلسفي لمفهوم القيادة الملهمة وأبعادها وخصائصها باعتبارها أصبحت من الضروريات في كل المؤسسات ولاسيما التعليمية، كذلك إثراء المكتبة بالمفاهيم الخاصة بالأنماط القيادية، وقد تستفيد من نتائج هذا البحث القيادات الادارية لكليات جامعة دهوك، لتحسين جودة الحياة الوظيفية وتحفيز العاملين واستغلال طاقاتهم لمصالح كليات جامعة دهوك من خلال خلق الأجواء المناسبة لزيادة كفاءة الأداء وانتاجية العاملين .

1.3. الأهداف

1. تقديم إطار فكري عن المتغيرات الرئيسة لموضوع البحث متمثلة بعدد من أبعاد وخصائص القيادة الملهمة ومستوى جودة الحياة الوظيفية .
2. تحديد الواقع الفعلي لأبعاد وخصائص القيادة الملهمة ومستوى جودة الحياة الوظيفية في السلك التعليمي لبعض كليات جامعة دهوك .
3. الكشف عن درجة الارتباط والتأثير بين المتغير الرئيس القيادة الملهمة والمتغير المعتمد جودة الحياة الوظيفية.
4. تقديم بعض المقترحات والاستنتاجات التي قد تساعد على تحسين أداء العاملين ورفع جودة الحياة الوظيفية لديهم .

1.4. الفرضيات

- الفرضية الأولى : توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الملهمة وجودة الحياة الوظيفية .
- الفرضية الثانية : يوجد تأثير معنوي بين القيادة الملهمة وجودة الحياة الوظيفية .
- 1.5. **أنموذج البحث الفرضي** : تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث وفرضياته في ضوء الإطار النظري ومضامينه بناء أنموذج فرضي يتضمن متغيرات البحث ، وعلى أساس مشكلة البحث قامت الباحثة بإعداد أنموذج افتراضي، وكما هو موضح في الشكل (1) والذي يضم المتغيرات الآتية :
1. المتغير المستقل والذي يتمثل بالقيادة الملهمة (الثقة بالنفس، الرؤية المستقبلية، الاعتراف به بوصفه أداة للتغيير، الحساسية تجاه القيود البيئية) .
 2. المتغير التابع والذي يمثل جودة حياة وظيفية (الأجور والمكافآت العادلة، الاستقرار والأمان الوظيفي، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، المشاركة في اتخاذ القرارات) .



المصدر : من إعداد الباحثة

الشكل (1). أنموذج البحث الافتراضي

1.6. أساليب جمع البيانات : اعتمدت الباحثة على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات وقد اشتملت على جزئين، الأول منها يهتم بالقيادة الملهمة، والجزء الثاني يهتم بجودة حياة الوظيفية، وقد تم عرضها على مجموعة من الخبراء، وفي ظل ملاحظاتهم تم إجراء التعديلات (الحذف والإضافة) الى أن أصبحت صالحة للدراسة، وقد وزعت (100) استبانة على هيئة التدريسيين لعدد من كليات جامعة دهوك، وتم استرجاع (70) منها .

1.7. الأدوات الاحصائية المستخدمة في البحث

استعانت الباحثة بعدد من الأدوات الاحصائية (التكرارات، النسب المئوية، الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، الارتباط و تحليل التباين) لأجل اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها .

1.8. حدود البحث

1. الحدود المكانية : والتي تمثلت عدد من كليات جامعة دهوك .
2. الحدود الزمانية : والتي امتدت من (2024/10/1) الى (2025/2/1) وقد جرى توزيع الاستمارة واجراء التخليل الاحصائي خلال المدة المذكورة .
3. الحدود الموضوعية : شملت حدود البحث الموضوعية على المتغير المستقل وهو القيادة الملهمة والمتغير المعتمد وهو جودة الحياة الوظيفية .
4. الحدود البشرية : والتي تمثلت بالهيئة التدريسية لعدد من كليات جامعة دهوك .

2. الإطار النظري

2.1. القيادة الملهمة

2.1.1. مفهوم القيادة الملهمة

عرّفها كل من (Merriam & Webeter,34:2006) على أنها نوع من أنواع القيادة التي تتطلب من القائد أن تتوافر فيه الإرادة والعزم والاصرار الذي يجعله يفكر في المرؤوسين، ويضعهم نصب عينيه قبل أن يفكر بنفسه أو بذاته .

أما المفهوم اللغوي للقيادة فهو القائد ، يقود الآخر ، قاد الفريق أي كان رئيسا له، يدبر أمره ويسيره، وقيادة مصدر قاد، والقيادة هي وظيفة القائد، والمكان الذي يكون فيه القائد، أما المفهوم اللغوي للإلهام فهي كلمة أصلها الاسم الإلهام في صورة مفرد مذكر وجذرها لهم ومصدرها إلهام (صيام ، 2017:23) .

عرفت القيادة الملهمة على أنها فن التأثير في الاشخاص وتوجههم بطريقة معينة لكي يتسنى من خلالها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم في سبيل الوصول الى هدف معين (الموسوي وعبود ، 2020:202) .

وترى الباحثة بأن القيادة الملهمة هي التي تتمتع بسمات كاريزمية جذابة وقادرة على استثمار ما لديها من قدرات كافية ولديها توجه استراتيجي نحو الابداع والابتكار من خلال تمكين العاملين وتحفيزهم بالمؤسسة (الجامعية)، كما تترك أثرا إيجابيا ينعكس على أدائهم وولائهم للعمل، وتجعلهم قادرين على تحقيق نجاحات غير عادية في

مواجهة وإدارة التغييرات المحلية والمستقبلية في بيئة العمل الجامعي. وتمثلها الأبعاد الآتية (الثقة بالنفس، الرؤية المستقبلية، إدارة التغيير، الحساسية تجاه القيود البيئية) .

2.1.2. أهمية القيادة الملهمة

القيادة الملهمة تُعد من أهم أنواع القيادة في بيئات العمل والتعليم والمجتمع بشكل عام، لأنها تتجاوز مجرد التوجيه والإدارة إلى تحفيز الأفراد وبناء روح الفريق وتحقيق الإنجازات الكبرى. حيث تعزز الحماس الداخلي لدى الأفراد، وتجعلهم يعملون باندفاع ورغبة، وليس فقط من أجل الراتب أو الواجب، عندما يشعر الفريق بالإلهام والثقة، فإن ذلك ينعكس بشكل مباشر على الأداء، وتزداد مستويات الإبداع والابتكار، والقيادة الملهمون يزرعون الثقة، ويعززون ثقافة الاحترام والدعم، مما يخلق بيئة عمل صحية ومحفزة، يكونون قادرين معها على نقل رؤيتهم للآخرين بطريقة تجعل الجميع يشعرون أنهم جزء من رسالة عظيمة، مما يساهم في تحقيق أهداف استراتيجية وطموحة، والفريق التي تعمل تحت قيادة ملهمة غالباً ما تكون أكثر ولاءً وارتباطاً بالقيادة وبالمنظمة، وتعمل القيادة الملهمة على نشر الإيجابية والثقة بالنفس، مما يساعد الفريق على تجاوز العقبات والنظر لها بوصفها فرصاً للتطور، والقائد الملهم لا يترك فقط أثراً مؤقتاً، بل يزرع قيماً ومبادئ تستمر حتى بعد رحيله (Bass & Riggio, 2006:6).

والقائدة الملهمون قادرين على التكيف مع الظروف التي تشترك الموظفين في جميع مستويات المؤسسة وتمكنهم من تحقيق الأهداف المشتركة ولاسيما في ظروف البيئة المتغيرة، وتساهم في تحقيق الأهداف المنشودة عن طريق التركيز على توصيل الرؤية وتنشيط التابعين وتحفيزهم على الرغبة في إنجاز الأشياء العظيمة. وتمثل القيادة الملهمة أحد أبرز الأنماط القيادية الحديثة التي برزت في الآونة الأخيرة، لأنها تساهم بدرجة كبيرة في زيادة درجة فاعلية الشركات، الأمر الذي ينعكس بشكل واضح على مستوى أداء العاملين داخل هذه المنظمة (الريميدي، 340:2019).

2.1.3. أبعاد القيادة الملهمة

اتفق كل من (الموسوي وعبود، 2020 : 404) (دحام وآخرون، 2019: 522-524) (الريميدي، 345:2019) على أن أبعاد القيادة الملهمة تتمثل في الآتي :

1. الثقة بالنفس : هي تلك الثقة التي تؤمن بوجود الإمكانيات والأسباب التي أعطاها الله للإنسان، فهذه ثقة محدودة وينبغي أن يتربى عليها الفرد، ليصبح قوي الشخصية، أما عدم إدراكه لما يمتلكه من إمكانيات، ومن ثم عدم ثقته بوجودها، فذلك من شأنه أن يبني شخصية غير قادرة على اتخاذ القرارات وتعرف ايضاً على أنها رغبة طرف في أن يكون عرضة لتصرفات وسلوكيات طرف آخر، حيث تتميز تلك التصرفات والسلوكيات بالموثوقية والكفاءة والصدق والانفتاح، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بتكيف الفرد نفسياً واجتماعياً وتعتمد اعتماداً كلياً على مقوماته العقلية والجسمية والنفسية .

2. الرؤية المستقبلية : وهو الوضع التأملي، الذي يأخذ به القائد ويتوغل في أعماقه من أجل رؤية مستقبل منظمته في أدق صورة ممكنة، بحيث يكون قادراً على تصورها بالشكل المرغوب من خلال وضع تلك الصورة على حقيقتها كأنها في الحاضر، وينطلق إليها في وقت آخر، ويحقق من خلال الخطط التي يصفها ويسير عليها .
والرؤية المستقبلية هي قدرة القائد أو المدير على التوقع الدقيق، وعلى نحو يساهم في تحسين الوضع القائم في المنظمة، وهذه الرؤية تمثل خاصية يتميز بها القادة الملهمون لتأشير مستقبل منظماتهم. ووصفت الرؤية المستقبلية بأنها التوجه المستقبلي للمنظمة ومسار أعمالها، فهي ترشد المنظمة لما تسعى للقيام به لكي تصبح في مكانتها المميزة، وتعد إحدى المهام الرئيسة للإدارة الاستراتيجية، والتي يقرر بموجبها الأعمال التي ستقوم بها المنظمة وتزودها بالتوجه بعيد الأمد .

3. الاعتراف به بوصفه أداة للتغيير : يعد التغيير شيئاً قائماً وبدونه يستحيل التقدم، وهذا يقودنا إلى مشكلة مقاومة التغيير، واتساقاً مع ذلك يجب أن نطور ونغير ونجدد دائماً وأبداً يبقى التنظيم تقليدياً. إن الاعتراف بالقيادة بوصفه أداة للتغيير تعبر عن كيفية استعمال أفضل الأساليب في تحريك إدارة الأوضاع الجديدة و إعادة ترتيب الأمور في المنظمة لإحداث التغيير خدمةً للأهداف المرجوة . إن وجود خصائص تنظيمية تعكس درجة من المثالية لدى القيادة الملهمة، إلا أن التنظيم الإداري الذي يعتمد على فكرة النمط القيادي الملهم قد يواجه جملة من المعوقات التي تحول دون تنفيذ التغيير والاعتراف به كأداة للتغيير، ويذكر بأن هناك عدة خواص من أهمها: غياب حالات الاستقرار لارتباط النظام بأكمله بحياة القائد؛ وسيادة تكوينات اجتماعية ذات صلة بالقائد إلى حد أنها تمثل مجموعة من المقربين؛ وبروز فكرة تجاهل القواعد والإجراءات في العديد من المواقف على اعتبار أنها عامل معيق للقائد الملهم.

4. الحساسية تجاه القيود البيئية : هي الخاصية التي يمتلكها الفرد وقدرته على اكتشاف المشكلات والنقص في الاحتياجات لدى العاملين، مما يزيد درجة الوعي لديه بوجود مشكلات أو احتياجات بيئية سليمة، وبالتالي يتصرف بكل ايجابية تجاه تلك القيود البيئية من رؤية الاخطاء والاحساس والشعور بالمشكلة بسرعة. وتعرف بأنها قدرة الفرد على الفهم المتعمق لطبيعة التفاعل بين النظم الاجتماعية والنظم الطبيعية الأخرى . ويظهر الفرد وعياً واهتماماً بالتفاعلات السلبية بين هذه النظم، وكذلك يظهر مهاراته تجاه تحليل المعلومات المتوفرة وتقويمها في ضوء القيم السائدة، وبالتالي ينقل ما اكتسبه من خبرات ومشاعر للآخرين، وهي العملية التي تهدف الى تنمية وعي الأفراد بالبيئة والمشكلات المتعلقة بها، وتحمل المسؤولية الفردية والجماعية تجاه القيود البيئية والعمل على حل المشكلات، ومن ناحية أخرى العمل على منع ظهور المشكلات

2.1.4 خصائص القيادة الملهمة

هي الصفات التي يمتلكها القائد الملهم وتتسم بأنها فريدة ونادرة جداً، والتي تميزه عن غيره وتجعله ملهماً لمؤسسه، سواء كان هذا القائد الملهم إدارياً، عسكرياً، سياسياً، رياضياً، دينياً، تربوياً، وتلك القيادة بما تحمله من صفات يمكنها أن تؤثر بشكل فاعل في المسؤولين . فالفهم الحقيقي للصفات المطلوبة للقائد الملهم تجعله شخصية تنفيذية رائعة قادرة على قيادة المسؤولين، إذ قد يدور تساؤل لدى المسؤولين ما الشيء الخاص فيك

والذي يجعلني اتبعك؟ فضلاً عن هذا، تتمتع القيادة الملهمة بالعديد من السمات المهمة والتي اجتذبت لفترة طويلة تاريخ البحث، كما موضح في الآتي (عبد الحافظ، 2009: 47).

1. أثبت أن الإلهام لدى القيادة تكون سمة فعالة للقيادة على المستوى التنظيمي، المستوى الصناعي والمستوى الوطني، حيث أثبتت العديد من الدراسات بأن القيادة الملهمة ترتبط بشكل إيجابي بتحسين الأداء التنظيمي والإنتاجية، ورضا العملاء وأن هناك علاقة إيجابية مع الابتكار التنظيمي، والرضا الوظيفي.
2. تركز القيادة الملهمة بشكل كبير على الرؤية، إذ يتم إنشاء الرؤية على أساس المصالح الجماعية بدلاً من مصالح الشخصية المتعلقة بالقائد، وهكذا أصبحت نقطة محورية وفقاً لذلك فإن جوهر القيادة الملهمة هو إنشاء رؤية ملهمة تغرس الإحساس بالتميز والشعور بالهدف .
3. تهتم القيادة الملهمة بالتغيير، من خلال حث المرؤوسين على تجاوز أنفسهم، وزيادة وعيهم بقضايا معينة وتشجيعهم على تطوير أنفسهم لاستيعاب رؤية المؤسسة، كما أنها تهتم بتحويل الأداء التنظيمي من ضعيف إلى أداء مرضي أو من مقبول إلى ممتاز .

2.2. جودة الحياة الوظيفية

2.2.1. مفهوم جودة الحياة الوظيفية

تشير الأدبيات إلى أن مفهوم جودة الحياة الوظيفية ظهرت لأول مرة في عام 1972 خلال المؤتمر الدولي لعلاقات العمل، ثم حظي بمزيد من الاهتمام بعدما أطلقت شركتا United Auto Workers and General Motors برامج نوعية لتحسين وإصلاح العمل . ويرى (قريشي وباديبي، 2016: 216) جودة الحياة الوظيفية بأنها عبارة عن توفير الظروف وبيئة العمل الملائمة التي تعزز الرضا الوظيفي، من خلال توفير المكافآت، الأمن الوظيفي، فرص النمو، السماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، تعزيز التعاون، وتحقيق العدالة بنظام الأجور، فضلاً عن سلامة بيئة العمل، مما يؤدي إلى إشباع حاجات العاملين ورغباتهم، وبما يحقق ردوداً إيجابية تتمثل بسعيهم لزيادة الإنتاجية. وعرف (الدحود ، 2015: 10) بأنها المدى الذي يكون فيه أعضاء المؤسسة قادرين على إشباع حاجاتهم الشخصية من خلال خبراتهم في المؤسسة، وهي تغطي مشاعر الشخص حول كل جانب من جوانب العمل من حيث المكافآت الاقتصادية والفوائد والأمان والعدالة الداخلية والخارجية، وشروط العمل والعلاقات التنظيمية والشخصية الداخلية، والتي لها أهمية كبيرة في حياة الأشخاص . وعرفها (ماضي، 2014: 63) بأنها مجموعة من الأنظمة والبرامج المرتبطة بتحسين وتطوير مختلف الجوانب الخاصة برأس المال البشري للمنظمة، والتي من شأنها أن تؤثر على الحياة الوظيفية للأفراد وبيئتهم الاجتماعية والثقافية والصحية، والذي بدوره ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، ومن ثم يساهم في تحقيق أهداف المنظمة والفرد والأطراف كافة ذات العلاقة بالمنظمة .

2.2.2. أهداف جودة الحياة الوظيفية

تعد جودة الحياة بناءً ديناميكياً تم تطويره مع تطور الإدارة، إذ يمكن اعتبارها إدارة شاملة للعديد من العوامل المادية والاجتماعية والنفسية والتكنولوجية التي تؤثر في الثقافة التنظيمية وبيئتها، ولاسيما أنها تعد فلسفة

أو مجموعة من المبادئ التي تعزز دور الأفراد في قدرتهم على تقديم مساهمات قيمة للمنظمة، من خلال التركيز على الجوانب المتعلقة بالخصائص الوظيفية العقلية والجسدية وظروف العمل التي تؤثر على دافعية الفرد وإنتاجيته ، ويمكن إجمال هذه الأهداف في النقاط الآتية (منصور ومحمد، 2022: 291) (نصر، 2020: 37):

1. زيادة كفاءة العاملين وتوفير بيئة مناسبة تساعدهم على تنمية مهاراتهم الإبداعية وتلبية احتياجاتهم وتطلعاتهم
2. بناء وتعزيز العلاقات الانسانية والاجتماعية في المنظمة وإشاعة روح التعاون والعمل الجماعي .
3. تعزيز عملية التعلم في مكان العمل، وتوفير برامج مناسبة لتنمية قابليات وقدرات الموارد البشرية .
4. تقليل معدلات التغيب في المنظمة من خلال تهيئة وإيجاد ظروف عمل ملائمة مع تطلعات الأفراد وتوجهاتهم

2.2.3. مؤشرات جودة الحياة الوظيفية

وافق كل من الباحثين (الحربي، 2022: 66-67) و (تواتي، 2022: 11-12) (بوضياف، 2020:

104) على مؤشرات جودة الحياة حول ضرورة الاهتمام بها داخل المؤسسة، وهي على النحو الآتي:

1. الرضا عن المسار الوظيفي: الوظيفة هو سلسلة من المراكز الوظيفية التي يشغلها الفرد بشكل متوالٍ في مهنة معينة، ويتحقق اهتمام المنظمة بمواردها البشرية من خلال تخطيط المسار الوظيفي الذي يتم فيه تحقيق التوافق بين متطلبات الوظيفة وإمكانات الفرد، وذلك بتحريك الفرد في المناصب والتجارب والخبرات المختلفة بما يخدم المنظمة ويحقق أهدافها، وفي الوقت نفسه يخدم الفرد، حيث يحقق طموحه، ويرفع من قدرته على أداء مهامه بنجاح، ويجعله أكثر رضا وسعادة .
2. إتاحة الفرص للترقية والتقدم المهني: ويقصد بالترقية هي إعادة تعيين الفرد في وظيفة ذات رتبة أعلى من وظيفته الحالية، وبالتالي يستلزم إعادة تحديد واجبات ومسؤوليات الفرد، وتعد الترقية نوعاً من الحوافز المادية والمعنوية في آن واحد لما يترتب على ذلك من زيادة راتب الفرد بسبب شغله وظيفة جديدة، وببساطة الترقية هي التقدم في المنصب والزيادة في المسؤولية .
3. برامج التدريب: التدريب جهد مخطط ومنظم يهدف إلى اكساب المشاركين معارف جديدة أو إنعاش معارف قديمة ومهارات جديدة، وتغيير أو بناء اتجاهات لدى المشارك، ويعد التدريب أحد أهم أبعاد وعوامل جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة، إذ يؤدي دوراً أساسياً في تنمية المهارات البشرية وتطويرها والارتقاء بها من خلال التدريب المستمر والمنظم وغير العشوائي، مع العلم بأن التدريب يجب أن يتم تنفيذه بناء على التخطيط لهذا التدريب والمبني على أساس احتياجات العاملين في المنظمة، والتي تعتبر من أكثر الاستثمارات نجاحاً، في تحقيق الإنجاز المستهدف .
4. ظروف العمل بيئة عمل آمنة صحية: والمقصود بذلك ظروف العمل البيئية المادية للعمل المتمثلة بالإضاءة، والمكاتب والتي يعمل بها العاملون في المنظمة، لاسيما بأن عدم توفر بيئة عمل سليمة للعاملين في المنظمة يؤثر على سلوك العاملين، وهذا يؤدي إلى حدوث الإحباط الذي يؤثر سلباً على إنتاجية الفرد في المنظمة

5. فرص النمو الوظيفي وتحقيق الذات : وتتحقق عن طريق المشاركة في اتخاذ القرارات، إتاحة الفرصة للترقية والتقدم، أي تقوم المنظمات على توسيع مسؤوليات موظفيها خلال الترقيات، مما يولد لدى الموظفين شعوراً قوياً بالولاء للمؤسسة، مما يؤدي إلى احتفاظها بالعاملين .

2.2.4. أبعاد جودة الحياة الوظيفية

إن أبعاد جودة الحياة الوظيفية هي: التحفيز في العمل، وفرص التعلم والنمو، والارتياح الوظيفي، ومناخ العمل، والصحة والأمان، والمشاركة في صنع القرار، وتحقيق الأهداف الشخصية وأهداف فريق العمل، ونظام المكافآت .

في حين اقترح (Tabassum) أبعاد جودة الحياة الوظيفية على النحو الآتي: كفاية وعدالة نظم الأجور والتعويضات، وتوافر ظروف عمل صحية وآمنة، والفرص المتاحة لاستخدام وتنمية قدرات العاملين، فرص النمو وتحقيق الأمان الوظيفي، التكامل الاجتماعي في عمل المنظمة، حقوق العاملين الدستورية في المنظمة، كالخصوصية والمساواة والتعبير عن الرأي، التوازن بين الحياة الوظيفية للعامل وحياته الشخصية، والتزام المنظمة بمسؤولياتها الاجتماعية (Tabassum, 2012: 80) .

في البحث الحالي سوف نعرض رأي كل من (اوبختي، بوجنان ، 2021: 27) (قهري وكسنة، 2018: 670) فقد اعتمدا في دراستهما على أبعاد جودة الحياة الوظيفية، وهي على النحو الآتي:

1. الأجور والمكافآت العادلة: تؤدي الأجور والرواتب دوراً بارزاً في حياة الأفراد والمنظمات، وهي من أهم العوامل التي تساعد المنظمة على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإدارة، كما تساعد على استقرار الفرد في عمله، وتعد الأجور أداة قياس لرضى الفرد عما يقوم به، إذ يعد الأجر شكلاً من أشكال التعويضات المادية والخدمات والفوائد التي تحصل عليها العامل في المنظمة مقابل الجهد الذي يبذله في العمل، واستغلالاً لكافة طاقاته وإمكانياته والقيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة به، إسهاماً منه في تحقيق أهداف المنظمة، وهي تنصيب العامل في الدخل القومي، بما يضمن مستوى لائقاً من الحياة طبقاً للمستوى الاقتصادي والحضاري لبلد ما، ويتفاوت هذا الأجر بمقدار ما يسهم به العامل في تكوين الدخل القومي، في حين تعد المكافآت جوائز تدفع إلى العامل بشكل نقدي أو عيني، لما يقدمه من معدلات عالية في الإنتاج أو الخدمات أو الأرباح، فالأجور تسهم بشكل كبير في قرار بقاء الفرد في المنظمة التي يعمل فيها أو الانتقال منها، كما أن المكافآت ذات أهمية كبيرة؛ لأنها أداة من أدوات التحفيز تعتمد عليها المنظمات في سبيل تحسين أدائها أي أنها دافع مهم للعاملين؛ لبذل أقصى جهد لنيل هذه المكافآت التي تكون مادية أو معنوية، وفي هذا السياق أكدت معظم النظريات والدراسات الميدانية على تأثير الأجور والمكافآت على إنتاجية الفرد كونها وسيلة تشبع حاجة الفرد كالحاجات الفسيولوجية، الشعور بالأمن، المكانة الاجتماعية، كما أن تايلور ذهب إلى أن معظم نواحي السلوك الفردي يمكن التأثير عليها من خلال الحوافز المادية، وكذلك أكدت دراسة هورزبرغ للدافعية أن الحوافز المادية عامل يحول مشاعر الاستياء من العمل.

2. الاستقرار والأمان الوظيفي: يعبر مفهوم الأمن والاستقرار الوظيفي عن بقاء العامل موظفاً في المؤسسة نفسها من دون انتقاص من الأقدمية أو الأجر أو المعاش، ويعد هذا الاستقرار الوظيفي من أهم أبعاد جودة الحياة في العمل، فهو محدد مهم لصحة العاملين ورفاهيتهم الجسدية والنفسية، فيرفع درجة الطمأنينة لدى العامل على مستقبله الوظيفي، والقضاء على جميع صور القلق على ذلك المستقبل، وينعكس ذلك في شعور العامل بالراحة والاستقرار النفسي بما يرفع من معنوياته، وينعكس إيجاباً على أدائه. ويعد الاستقرار والأمن الوظيفي في الإدارة اليابانية هو ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة، إذ لا تلجأ المؤسسات اليابانية إلى الاستغناء عن الأفراد حتى في أصعب الظروف الاقتصادية، مما كان له أكبر الأثر على إبداعه وإنتاجيته.

3. التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية: تعرف منظمة الأمم المتحدة التوازن بين الحياة الوظيفية على أنها مجموعة من ترتيبات العمل التي تهدف إلى إيجاد بيئة عمل مناسبة تتسم بمرونة أكبر، وتتمثل الأهداف النهائية في إيجاد التوازن الأمثل بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية، مع الإسهام في زيادة كفاءة المنظمة، ويعبر بعد التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية عن مدى قدرة الفرد على مواجهة التزامات العمل والأسرة معاً، وللموازنة بين الحياة الشخصية والوظيفية تأثير إيجابي على جودة الحياة داخل العمل، وهذا نتيجة تأثيرها على الصحة النفسية للفرد، حيث تسهم في تحقيق رضاه والرفع من معنوياته، والذي من شأنه أن يجدد من نشاطه، ويجعله يقبل على عمله بدافعية، كما ويجعله أكثر قدرة على التصدي للتحديات التي تواجهه في العمل، وأكثر انسجاماً مع زملائه في العمل .

4. المشاركة في اتخاذ القرارات: لقد زادت التحديات التي تواجهها المنظمات في العصر الحاضر، ومن ناحية أخرى تزايدت موجات العاملين المتعلمين الذين يلتحقون بالمنظمات المختلفة، ويتوقعون أن يسمح لهم بالمشاركة في التأثير على القرارات المتعلقة بأعمالهم، كما أنه أصبح ينظر للمشاركة على أنها مسألة أخلاقية، إذ إن عدم المشاركة في رأي الكثيرين، تؤدي إلى إلحاق أضرار جسيمة ونفسية بالعاملين على المدى البعيد، وفي ضوء ذلك فإن المديرين مدعوون إلى إيجاد ظروف عمل تسمح للعاملين بمزيد من الاستقلالية في العمل، كلما زادت مشاركة العاملين تزداد فرص تطبيق جودة الحياة الوظيفية، فالمشاركة لها آثار ونتائج إيجابية، إذ تعد عنصراً أساسياً لنجاح مبادرات وبرامج جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل التشغيلية والإدارية والإشرافية .

3. الإطار الميداني (العملي)

3.1. وصف عينة البحث : ينهض هذا المحور بوصف خصائص أفراد عينة البحث، إذ تم توزيع (100) استمارة على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في عدد من كليات جامعة دهوك ، وتمت عملية فرز الاستمارات للتعرف على الاستمارات الصالحة واستبعاد الاستمارات غير الصالحة، حيث كانت الحصلة النهائية مساوية لـ (70) استمارة صالحة للتحليل واستبعاد (4) استمارات غير صالحة للتحليل و(26) استمارة لم يتم استرجاعها وبذلك بلغت نسبة الاستجابة (70 %) . ويمكن توزيع الأفراد المبحوثين حسب الخصائص الآتية وكما مؤشر في الجدول (1) .

3.1.1. وصف عينة البحث حسب الكلية : يتضح من الجدول (1) أن أعلى نسبة من الأفراد المبحوثين هم من تدريسيي كلية الادارة والاقتصاد بنسبة (31.4%)، و كانت نسبة (30%) هم من تدريسيي كلية العلوم، ونسبة (14.3%) هم من تدريسيي كلية القانون، و كانت نسبة (12.9%) هم من تدريسيي كلية الهندسة، في حين كانت نسبة (8.6%) و (2.9%) هم من تدريسيي كلية التربية الاساس والتخطيط على التوالي من الأفراد المبحوثين .

3.1.2. وصف عينة البحث حسب سمة الجنس: يتضح من الجدول المذكور أن نسبة الذكور مثلت (68.6%) من عينة البحث مقابل نسبة (31.4%) للإناث مما يعطي مؤشر أولي على أن استجابة الأساتذة الذكور كانت اكثر من الإناث .

3.1.3. وصف عينة البحث حسب سمة العمر : بلغت أعلى نسبة من الأفراد المبحوثين ضمن الفئة العمرية (31- 40 سنة) وبنسبة (40%)، في حين إن الفئة العمرية (20- 30 سنة) بلغت (30%) ، بينما جاءت نسبة (27.1%) للأفراد الذين كانت فئاتهم العمرية (41-50 سنة فأكثر)، وكانت اقل نسبة (2.9%) من نصيب الأفراد الذين كانت فئاتهم العمرية (51 سنة فأكثر) من أفراد العينة .

3.1.4. وصف عينة البحث حسب التحصيل الدراسي : يتضح من الجدول (1) أن أعلى نسبة من الأفراد المبحوثين هم من حملة شهادة الماجستير بنسبة (71.4%) ، في حين كانت نسبة (28.6%) من حملة شهادة الدكتوراه.

3.1.5. وصف عينة البحث حسب مدة الخدمة في الوظيفة : تشير نتائج التحليل من بيانات الاستبانة إلى أن نسبة (35.7%) من الأفراد المبحوثين كانت مدة خدمتهم في المنصب الحالي تتراوح بين (1-5) سنة، أما الأفراد الذين كانت مدة خدمتهم (11-15) سنة كانت فصولا نسبة (28.6%) في حين كانت نسبة (21.4%) للأفراد الذين كانت مدة خدمتهم في المنصب الحالي (16 سنة فأكثر)، في حين مثلت نسبة (14.3%) أقل نسبة وهي للأفراد الذين كانت مدة خدمتهم (6-10) سنة .

الجدول (1). توزيع عينة البحث حسب السمات الشخصية

ت	السمة	الفئة	العدد	النسبة %
1	الكلية	الادارة والاقتصاد	22	31.4 %
		العلوم	21	30 %
		القانون	10	14.3 %
		الهندسة	9	12.9 %
		التربية الأساس	6	8.6 %
		التخطيط	2	2.9 %
2	الجنس	الذكور	48	68.6 %
		الإناث	22	31.4 %
3	العمر	20 – 30 سنة	21	30 %
		31 – 40 سنة	28	40 %
		41 – 50 سنة	19	27.1 %
		51 سنة فأكثر	2	2.9 %
		ماجستير	50	71.4 %
4	التحصيل الدراسي			

28.6 %	20	دكتوراه		
35.7 %	25	1 - 5 سنة	مدة الخدمة في الوظيفة	5
14.3 %	10	6 - 10 سنة		
28.6 %	20	11 - 15 سنة		
21.4 %	15	16 سنة فأكثر		

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرمجة الاحصائية (SPSS)

3.2. اختبارات أداة القياس : للتأكد من صحة مقياس البحث فقد تم تطوير استمارة الاستبانة ضمن عدة مراحل وعمل النحو الآتي :

3.2.1. المرحلة الأولى : الصدق الظاهري : تضمنت هذه المرحلة إعداد استمارة الاستبانة بصيغتها الأولية ومن ثم عُرضت على عدد من الخبراء في مجالات العلوم الإدارية لإبداء آرائهم من حيث صياغة العبارات ودقتها في قياس متغيرات البحث ، وتم الأخذ بآرائهم باختصار عدد من العبارات أو حذفها أو دمج عدد منها وإعادة صياغة عدد آخر من العبارات، وبما يحقق صدق العبارات في قياس الظاهرة قيد.

3.2.2. المرحلة الثانية : قياس الثبات: استخراج قيمة ثبات استمارة الاستبانة عن طريق معامل الثبات (Cronbach–Alpha)، تم استخراج معامل الثبات لعبارات الاستبانة للعينة (70 / تدريسي) حيث بلغت (0.954) وفق معامل ألفا كرونباخ، وهي درجة عالية لتقييم ثبات الاستبانة .

3.2.3. المرحلة الثالثة : الاتساق الداخلي: وتمثلت في التعرف على إمكانية تحسين الاتساق الداخلي بشكل أفضل وذلك من خلال احتساب الاتساق الداخلي لعبارات متغير القيادة الملهمة وكذلك احتساب الاتساق الداخلي لعبارات جودة الحياة الوظيفية ، إذ بينت نتائج البرمجية (SPSS) وجود علاقات معنوية موجبة بين بعض العبارات بالنسبة للمتغيرين وعلاقات معنوية سالبة بين عبارات أخرى ، في حين كانت العلاقات ضعيفة بين بعضها الآخر .

3.3. مقياس البحث : تم استخدام مقياس (ليكرت) الخماسي المتكون من (5) بدائل للقرار لما يوفره من مزايا في عملية القياس ، حيث استخدمت (16) عبارة لمتغير القيادة الملهمة و(16) لجودة الحياة الوظيفية ، وكما موضح في الجدول الآتي :

الجدول (2). توزيع عبارات البحث وفق مقياسها

ت	أسم المتغير	البعد	رقم العبارة	مجموع الفقرات
1	القيادة الملهمة	الثقة بالنفس	من X4- X1	16
		الرؤية المستقبلية	من X8- X5	
		الاعتراف به بوصفه أداة للتغيير	من X12- X9	
		الحساسية تجاه القيود البيئية	من X16- X13	
2	جودة الحياة الوظيفية		من Y16- Y1	16

المصدر : من إعداد الباحثة

3.4. وصف آراء عينة البحث : يعرض هذا المحور الجانب الميداني من البحث والذي يشمل وصفاً لآراء العينة تجاه متغيراته وبحسب الآتي :

3.4.1. وصف آراء العينة تجاه عبارات متغير القيادة الملهمة : يتبين من الجدول (3) أن آراء عينة البحث تجاه المتغير المستقل والمتمثل بـ (القيادة الملهمة) قد تراوحت بين الاتفاق التام وعدم الاتفاق ومحاييد وذلك كما يأتي :

1. **الثقة بالنفس :** يتبين من النتائج الواردة في الجدول (3) أن إجابات المبحوثين حول هذا المتغير من خلال مؤشراتها (X1-X4) تميل باتجاه الاتفاق العام وبنسبة (70.4%) من تلك الإجابات وبوسط حسابي (3.83) وبانحراف معياري (0.856)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا البعد (31.3%) فقط، وهذا يدل على أن القيادات الأكاديمية لديها قدرة السيطرة على المشكلات، وهذا يعني أنه (لا يوجد قائد مزعزع الثقة) ثقة القائد بقدراته ومبادئه نابعة من القدرة التي يمتلكها وصحة الأحكام التي يطلقها إلى حد أن يكون لدى الآخرين تصور عنه . إن أعلى نسبة اتفاق لعينة الدراسة كانت على المؤشر (X3) الذي يشير إلى أنه " تبدو القيادات الأكاديمية متمكناً لما يقوله ويفعله فيظهر واثقاً من قدراته وإمكاناته "، وبلغت نسبة الاتفاق على هذا المؤشر (75.7%) من إجابات المبحوثين وبوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.824). أما أقل نسبة اتفاق فكانت على المؤشر (X2) الذي يشير إلى أن " لدى القيادات الأكاديمية قدرة السيطرة على النفس، فيعتبر قدوة في سلوكه وأفعاله "، وقد بلغت هذه النسبة (61.0%) وبلغ الوسط الحسابي لهذا المؤشر (3.79) وبانحراف معياري (0.797).

2. **الرؤية المستقبلية :** تبين من النتائج الواردة في الجدول (3) بأن إجابات الأفراد المبحوثين حول هذا البعد بمؤشراتها (X5-X8) كانت تميل باتجاه الاتفاق وبنسبة عامة (57.7%) من إجابات المبحوثين وبوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.856)، وبلغت النسبة العامة لعدم الاتفاق (31.3%). وهذا يدل على أن القيادات الأكاديمية لديها القدرة على التوقع وعلى النحو الذي يساهم في تحسين الوضع القائم وهذه الرؤية تمثل خاصية يتميز بها القادة الملهمين لتأشير مستقبل منظماتهم. إن أعلى نسبة اتفاق لعينة الدراسة كانت على المؤشر (X5) الذي يشير إلى أن " (توضح القيادات الأكاديمية للتابعين الرؤية المستقبلية للكلية، وينصت جيداً لوجهات النظر المختلفة ويحترمها ويحفظها "، وقد بلغت هذه النسبة (67.1%) وبلغ الوسط الحسابي لهذا المؤشر (3.80) وبانحراف معياري (0.878). وأقل نسبة اتفاق فكانت على المؤشر (X8) الذي يشير إلى أن " تجعل القيادات الأكاديمية من ماضي الكلية منطلقاً لتأمين مستقبلها "، وقد بلغت هذه النسبة (48.5%) وبلغ الوسط الحسابي لهذا المؤشر (3.44) وبانحراف معياري (1.150).

3. **الاعتراف به بوصفه أداة للتغيير :** يتبين من النتائج الواردة في الجدول (3) إلى أن إجابات المبحوثين حول هذه المتغير من خلال مؤشراتها (X9-X12) تميل باتجاه الاتفاق العام وبنسبة (55.7%) من تلك الإجابات وبوسط حسابي (3.48) وبانحراف معياري (0.953)، بينما بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا البعد

(13.4%) فقط، وهذا يدل على قدرة القيادات الأكاديمية على تحريك القيادة لأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابية.

وكانت أعلى نسبة اتفاق لعينة الدراسة على المؤشر (X9) الذي ينص على أن "تتابع القيادات الأكاديمية التجارب الرائدة عالمياً ويطبّقها"، وبلغت نسبة الاتفاق على هذا المؤشر (71.4%) من إجابات الباحثين وبوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.870). أما أقل نسبة اتفاق فكانت على المؤشر (X11) الذي ينص على الآتي: "تراعي القيادات الأكاديمية سلوكيات العاملين عند دمجهم في مراحل التغيير ويحولها من مقاومة إلى مشاركة" وقد بلغت هذه النسبة (41.4%) وبلغ الوسط الحسابي لهذا المؤشر (3.26) وانحراف معياري (1.003).

4. الحساسية تجاه القيود البيئية : يتبين من النتائج الواردة في الجدول (3) أن إجابات الباحثين حول هذه المتغير من خلال مؤشراتها (X13-X16) تميل باتجاه الاتفاق العام وبنسبة (61.8%) من تلك الإجابات وبوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.619)، بينما بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا البعد (10.4%) فقط. وهذا يدل على أن القيادات الأكاديمية لديها قدرة الاستجابة الإيجابية لتطويع البيئة بما يتناسب مع رغبات واحتياجات الأفراد. وأعلى نسبة اتفاق لعينة الدراسة كانت على المؤشر (X16) الذي ينص على أن "تجتهد القيادات الأكاديمية بهدف أن يكون على دراية كاملة ببيئة العمل في الكلية"، وبلغت نسبة الاتفاق على هذا المؤشر (71.4%) من إجابات الباحثين وبوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.890). وأقل نسبة اتفاق ضمن مؤشرات هذا البعد سجلها المؤشر (X13) الذي يشير إلى أن تعتمد القيادات الأكاديمية الواقعية عند تحديد احتياجات الكلية في بيئة العمل "على التوالي وبلغت النسبة هذا المؤشر (50.0%) وبلغ وسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.750).

3.4.2. وصف آراء العينة تجاه عبارات متغير جودة الحياة الوظيفية : يتبين من الجدول (4) أن آراء عينة

البحث تجاه المتغير التابع والمتمثل بجودة الحياة الوظيفية قد تراوحت بين الاتفاق التام وعدم الاتفاق ومحاذ

المتغير	البيان	مقاييس الاستجابة										المتغير	
		اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
الثقة بالنفس	0.916	3.73	-	-	15.7	11	11.4	8	57.7	40	15.7	11	X1
	0.797	3.79	-	-	7.1	5	22.9	16	45.3	38	15.7	11	X2
	0.824	3.96	-	-	5.7	4	18.6	13	50.0	35	25.7	18	X3
	0.889	3.86	1.4	1	5.7	4	21.4	15	48.6	34	22.9	16	X4
الرؤية المستقبلية	0.856	3.83	1.4		29.9		18.5		50.4		20		المعدل
			31.3				18.5		70.4				المجموع
	0.878	3.80	-	-	8.6	6	24.3	17	45.7	32	21.4	15	X5
	0.830	3.50	-	-	14.3	10	28.6	20	50.0	35	7.1	5	X6
	1.124	3.43	-	-	4.3	3	20.0	14	21.4	15	37.1	26	X7
	1.150	3.44	5.7	4	14.3	10	31.4	22	27.1	19	21.4	15	X8
	0.995	3.54	5.7		10.5		26.0		36.0		21.7		المعدل
			16.07				26.0		57.75				المجموع
	0.870	3.71	4.3	3	2.9	2	21.4	15	60.0	42	11.4	8	X9
	0.973	3.56	5.7	4	7.1	5	22.9	16	54.3	38	10.0	7	X10
	1.003	3.26	3.4	3	17.1	12	37.1	26	31.4	22	10.0	7	X11
	0.967	3.39	3.4	3	10.0	7	40.0	28	34.3	24	11.4	8	X12
الاعتراف به بوصفه أداة للتغيير	0.953	3.48	4.2		9.2		30.3		45		10.7		المعدل
				13.4			30.3		55.7				المجموع
	0.750	3.60	-	-	2.9	2	47.1	33	37.1	26	12.9	9	X13
	0.811	3.74	-	-	8.6	6	22.9	16	54.3	38	14.3	10	X14
الحساسية تجاه القيود البيئية	0.028	3.59	4.3	3	8.6	6	30.0	21	38.6	27	18.6	13	X15
	0.890	3.70	4.3	3	4.3	3	20.0	14	60.0	42	11.4	8	X16
	0.619	3.65	4.3		6.1		30		47.5		14.3		المعدل
			10.4				30		61.8				المجموع
المؤشر الكلي													
0.855	3.62												

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS ver.26

وذلك على النحو الآتي :

أما بالنسبة لتشخيص آراء الباحثين بخصوص الفقرات التي تقيس جودة الحياة الوظيفية فكانت النتائج على النحو الآتي، يتبين من النتائج الواردة في الجدول (4) أن إجابات الباحثين حول هذه المتغير من خلال مؤشراتها (Y1-Y16) تميل باتجاه الاتفاق العام ونسبة (50.37%) من تلك الإجابات وبوسط حسابي (3.33) وبانحراف معياري (1.027)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا المتغير (26.25%) فقط. وهذا يدل على أن أفراد الجامعة لديهم توقعات الموظفين تجاه منظمات العمل من حيث العدالة والأجور والتعويضات ووجود بيئة آمنة وصحية والاستقرار والأمان الوظيفي والتوازن بين الحياة الشخصية والعمل .

. ويبين الجدول (4) أن أعلى نسبة اتفاق لعينة الدراسة كانت على المؤشر (Y5) الذي ينص على الآتي: " أشعر بالاستقرار والأمان الوظيفي ولا أعاني من هاجس الاستغناء عن خدماتي مستقبلاً العمل في الكلية"، وبلغت نسبة الاتفاق على هذا المؤشر (70.0%) من إجابات المبحوثين وبوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.912). أما أقل نسبة اتفاق فكانت على المؤشر (Y3) الذي ينص على الآتي: " تعتمد الكلية نظام الاجور والمكافآت على أسس عادلة" وبلغت النسبة على هذا المؤشر (30.0%) وبوسط حسابي (2.99) وانحراف معياري (1.198).

الجدول (4). وصف آراء العينة تجاه متغير جودة الحياة الوظيفية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		العبارة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
1.124	3.57	1.4	1	20.0	14	24.3	17	28.6	20	25.7	18	Y ₁
1.124	3.20	5.7	4	22.9	16	31.4	22	25.7	18	14.3	10	Y ₂
1.198	2.99	8.6	6	30.0	21	31.4	22	14.3	10	15.7	11	Y ₃
1.086	3.26	5.7	4	18.6	13	32.9	23	30.0	21	12.9	9	Y ₄
0.912	3.74	4.3	3	2.9	2	22.9	16	54.3	38	15.7	11	Y ₅
0.095	3.30	7.1	5	17.1	12	24.3	17	41.4	29	10.0	7	Y ₆
1.148	3.20	10.0	7	12.9	9	32.9	23	31.4	22	12.9	9	Y ₇
1.016	3.20	7.1	5	17.1	12	28.6	20	42.9	30	4.3	3	Y ₈
0.985	3.41	4.3	3	11.4	8	34.3	24	38.6	27	11.4	8	Y ₉
1.022	3.36	4.3	3	18.6	13	22.9	16	45.7	32	8.6	6	Y ₁₀
1.186	3.11	7.1	5	28.6	20	24.3	17	25.7	18	14.3	10	Y ₁₁
1.144	3.37	10.0	7	12.9	9	17.1	12	50.0	35	10.0	7	Y ₁₂
1.046	3.50	4.3	3	14.3	10	22.9	16	44.3	31	14.3	10	Y ₁₃
1.104	3.36	7.1	5	14.3	10	27.1	19	38.6	27	12.9	9	Y ₁₄
1.099	3.44	4.3	3	20.0	14	17.1	12	44.3	31	14.3	10	Y ₁₅
1.144	3.37	8.6	6	12.9	9	25.7	18	38.6	27	14.3	10	Y ₁₆
		6.24		17.15		26.25		37.1		13.2		المعدل
1.027	3.33			23.4		26.25				50.37		المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS)

3.5. اختبار فرضيات البحث

3.5.1. اختبار الفرضية الأولى : تم حساب معاملات الارتباط فيما بين المتغيرين الرئيسيين وكذلك بين أبعاد تلك المتغيرات ومن خلال التعرف على درجة التماسك أو الترابط بين تلك المتغيرات وأبعادها، ولتحقيق ذلك أُحتسب معامل الارتباط البسيط وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (5). علاقة الارتباط بين متغيرات القيادة الملهمة وجودة الحياة الوظيفية على مستوى الجزئي

جودة الحياة الوظيفية	المتغيرات المعتمد	
	المتغيرات المستقل	
0.741**	الثقة بالنفس	

0.750**	الرؤية المستقبلية	القيادة الملهمة
0.783**	الاعتراف به بوصفه أداة للتغيير	
0.580**	الحساسية تجاه القيود البيئية	
0.800**	المؤشر الكلي	

$p \leq 0.01$

N=70

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS)

ويلاحظ من الجدول (5) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة القيادة الملهمة وجودة الحياة الوظيفية (المؤشر الكلي) إذ بلغت نتيجة معامل الارتباط بين متغيري البحث (0.800) وعند مستوى (0.01) مما يؤشر قوة العلاقة بين المتغيرين وبحسب النتائج الميدانية .

كما ويتبين من الجدول (5) وعند مقارنة قيم معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الملهمة وجودة الحياة الوظيفية نجد أن أقوى علاقة ارتباط كانت بين الاعتراف به بوصفه أداة للتغيير وجودة الحياة الوظيفية، إذ بلغت قيمة الارتباط بينهما (0.783**) وهي معنوية عند مستوى (0.01).

ومن نتائج تحليل الارتباط يتم قبول فرضية الاولى والتي تنص على أنه (يوجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الملهمة وجودة الحياة الوظيفية).

3.5.2. اختبار الفرضية الثانية : يتبين من الجدول (6) وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الملهمة في متغير جودة الحياة الوظيفية، إذ تشير النتائج إلى الآتي:

تهدف هذه الفقرة إلى التعرف على وجود العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة وذلك باعتماد أسلوب الانحدار الخطي البسيط ومن خلال طريقة (Enter) وباستخدام البرمجية الإحصائية (SPSS ver.26) حيث كانت النتائج على النحو الآتي:

يبين الجدول (6) تحليل الانحدار للعلاقة بين متغير القيادة الملهمة (المؤشر الجزئي) وبين متغير جودة الحياة الوظيفية (المؤشر الكلي). ومن تحليل معطيات الجدول يتضح وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين متغير القيادة الملهمة وجودة الحياة الوظيفية :

- إذ إن تحليل معطيات الجدول يظهر وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد الثقة بالنفس وجودة الحياة الوظيفية، إذ إن قيمة (Beta) بينهما البالغة (0.741) تعد معنوية بدلالة (T) المحسوبة بينهما البالغة (9.107) حيث تزيد عن قيمتها الجدولية (1.67) وتعد معنوية عند مستوى الدلالة (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة الحالية والبالغ (0.01) .

- في حين أوضحت نتائج التحليل الإحصائي بأن هناك علاقة تأثير بين بُعد الرؤية المستقبلية وجودة الحياة الوظيفية إذ إن قيمة (Beta) بينهما البالغة (0.750) تعد معنوية بدلالة (T) المحسوبة بينهما البالغة (9.356) حيث

تزيد عن قيمتها الجدولية (1.67) وتعد معنوية عند مستوى الدلالة (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة الحالية والبالغ (0.05) .

- وأوضح تحليل معطيات الجدول وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد الاعتراف به بوصفه أداة للتغيير وجودة الحياة الوظيفية، إذ إن قيمة (Beta) بينهما البالغة (0.783) تعد معنوية بدلالة (T) المحسوبة بينهما والبالغة (10.375) حيث تزيد عن قيمتها الجدولية (1.67) وتعد معنوية عند مستوى الدلالة (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة الحالية والبالغ (0.05) .
- في حين أوضحت نتائج التحليل الاحصائي بأن هناك علاقة تأثير بين بُعد الحساسية تجاه القيود البيئية وجودة الحياة الوظيفية إذ إن قيمة (Beta) بينهما البالغة (0.580) تعد معنوية بدلالة (T) المحسوبة بينهما والبالغة (5.864) حيث تزيد عن قيمتها الجدولية (1.67) وتعد معنوية عند مستوى الدلالة (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة الحالية والبالغ (0.05) .

الجدول (6) العلاقة التأثيرية لمتغير أبعاد القيادة الملهمة في متغير جودة الحياة الوظيفية على المستوى الجزئي

الأنموذج	قيمة B	قيمة Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية المحسوب
الثابت	2.103		-	0.000
الثقة بالنفس	2.278	0.741	9.107	0.000
الرؤية المستقبلية	3.095	0.750	9.356	0.000
الاعتراف به بوصفه أداة للتغيير	1.722	0.783	10.375	0.000
الحساسية تجاه القيود البيئية	2.759	0.580	5.864	0.000

N=70,

المتغير المعتمد : جودة الحياة الوظيفية

T(1,67)=1.671

F(1,68,69)=3.13

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرمجة الاحصائية (SPSS)

يتبين من الجدول (7) وجود تأثير معنوي لمتغير القيادة الملهمة في متغير جودة الحياة الوظيفية، إذ تشير النتائج إلى الآتي:

- إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (11.004) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.670) وعند مستوى معنوية (0.01) .
- وتؤكد هذه النتيجة أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (121.082) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.130) وعند مستوى معنوية (0.01) .
- كما أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب بلغ (0.000) وهي أقل بكثير من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي للبحث والبالغة (0.05) .
- ويدعم النتائج المذكورة آنفاً أن المتغير المستقل و المتمثل القيادة الملهمة يفسر ما نسبته (64 %) من التغير الذي يحدث في المتغير التابع والمتمثل جودة الحياة الوظيفية، إذ إن قيمة (R²) بلغت (0.640) ، وإن (36%) من التغيرات تعود الى متغيرات لم تدخل في أنموذج الدراسة .

الجدول (7). العلاقة التأثيرية لمتغير القيادة الملهمة في متغير جودة الحياة الوظيفية على المستوى الكلي

النموذج	قيمة B	قيمة Beta	قيمة t المحسوبة	قيمة F المحسوبة	R ²	مستوى المعنوية المحسوب
الثابت	1.124		-	-	-	0.000
القيادة الملهمة	0.791	0.800	11.004	121.082	0.640	0.000

N=70

المتغير المعتمد : جودة الحياة الوظيفية

T=1.671

F=3.13

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرمجة الاحصائية (SPSS)

ومن نتائج تحليل الانحدار يتم قبول الفرضية الثانية والتي تنص على أنه (يوجد تأثير معنوي بين القيادة الملهمة وجودة الحياة الوظيفية).

4. الاستنتاجات والمقترحات :

4.1. الاستنتاجات : بعد إتمام الجانب النظري وإجراء التطبيق الميداني لمتغيرات البحث توصلت الباحثة إلى الاستنتاجات الآتية :

1. تبين من خلال المراجعة النظرية أن أغلب البحوث والدراسات تناولت بالدراسة والتحليل كل من القيادة الملهمة وجودة الحياة الوظيفية وتحديد أبعادها وعلاقتها من العديد المتغيرات التنظيمية ، غير أن تلك البحوث و الدراسات لم تتناول العلاقة بين القيادة الملهمة وجودة الحياة الوظيفية بحسب إطلاع الباحثة.
2. تبين من تشخيص آراء عينة البحث تجاه متغير القيادة الملهمة أنها كانت متباينة بين الموافقة على توافر تلك الخصائص وعدم الموافقة على توافرها .
3. تبين من تشخيص آراء عينة البحث تجاه متغير جودة الحياة الوظيفية أنها كانت متباينة بين الموافقة على توافر تلك العبارات الخاصة بهذا المتغير وعدم الموافقة عليها.
4. تبين وجود علاقات ارتباط وتأثير معنوي بين متغير القيادة الملهمة وجودة الحياة الوظيفية و حسب آراء عينة البحث كانت العلاقة بمستويات معنوية عالية وبحسب الأنموذج الافتراضي .
5. تبين لنا من خلال آراء عينة البحث أن القيادات الأكاديمية تمتلك رؤية واضحة في القيادة التي تستند الى فلسفة محددة ورؤية ثابتة، وتهتم بتوضيح التغير المطلوب ومبرراته حسب نتائج البحث .
6. تبين لنا من خلال آراء عينة البحث أن العاملين يشعرون بالأمان الوظيفي والاستقرار وليس لديهم الرغبة في الاستغناء عن الوظيفية مستقبلاً حسب نتائج البحث .

7. تبين لنا من خلال آراء عينة البحث أن القيادات الأكاديمية تشجع العاملين على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات حسب نتائج البحث .
- 4.2. المقترحات تأسيساً على ما تقدم من الاستنتاجات واستكمالاً لمستلزمات البحث نعرض عدداً من المقترحات التي وضعت لمعالجة ما توصل اليه البحث من الاستنتاجات :
1. على القيادة الأكاديمية الاهتمام ببناء علاقات اجتماعية في الكليات بين التدريسيين من خلال توفير الخدمات والمراكز الترفيهية التي تقدمها للأفراد العاملين لتقوية الأواصر بينهم .
 2. ضرورة الاهتمام بالعاملين المتميزين من خلال توزيع المكافآت والعلاوات والزيادات على من يستحقها .
 3. من الأفضل أن تقدم القيادة الأكاديمية كتب الشكر والتقدير للتدريسيين المتميزين لقاء مجهوداتهم وإخلاصهم في الأداء .
 4. ضرورة قيام القيادة الأكاديمية بإعطاء العاملين معلومات كاملة عن أهداف العمل ونتائج عمله ليسهل عليهم آلية العمل وتقييم الأداء .

الإقرار بالشكر (Acknowledgements)

لا يوجد

التمويل (Funding)

لم تتلق الباحثة أي تمويل لانجاز هذا البحث.

إفصاحات المؤلف (Author Disclosures)

يقر المؤلف بعدم وجود أي تضارب في المصالح أو إفصاحات ذات صلة بهذا البحث.

References

- Arabic References

- الدحودح، حسني فؤاد. (2015). جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الأساسية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى أدائهم (رسالة ماجستير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين .
- صيام ، رسلان ابراهيم محمد. (2017). فاعلية برنامج القيادة من اجل المستقبل وعلاقته بقيادة التغيير لدى المدارس بوكالة الغوث الدولية في محافظات غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاسلاميه - غزة، فلسطين.
- عبدالحافظ ،سارة حسين زكي. (2017). أثر القيادة الملهمة على الانتماء التنظيمي : دراسة تطبيقية على مصلحة الرقابة الصناعية (رسالة ماجستير منشورة). جامعة عين الشمس، مصر .
- ماضي، خليل اسماعيل ابراهيم. (2014). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين : دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية (اطروحة دكتوراه منشورة)، جامعة قناة السويس، مصر

- أوبختي و بوجنان، نصيرة و توفيق. (2021). جودة الحياة الوظيفية و أثرها على أداء الموارد البشرية في الجزائر دراسة حالة المؤسسة Certaf بمغنية. 7(2)، 23-42.
<https://asjp.cerist.dz/en/article/155691>
- تواتي، سميرة. (2022). جودة الحياة الوظيفية التأسيس النظرية والمفاهيمي. مجلة هيودوت للعلوم الانسانية والاجتماعية. 6(2). 484-499.
<https://asjp.cerist.dz/en/article/199547>
- الحري، أفراح محمد علي سعد. (2022). أثر أبعاد الحياة الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة جدة. مجلة العربية النشر العلمي. 43. 54-88.
<https://search.mandumah.com/Record/1436141>
- دحام لطيف دحام، طارق طعمة عطيه، & رعد محمود خضر. (2019). القيادة الملهمة وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة. مجلة كلية المعارف الجامعة، 28(1)، 517-534.
<https://uoajournal.com/index.php/maarif/article/view/103>
- الرميدي، بسام سمير عبد الحميد. (2019). أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة علي التهكم التنظيمي دراسة تطبيقية علي شركات السياحة المصرية. مجلة اقتصاديات المال والأعمال. 1(3)، 340-357.
<https://asjp.cerist.dz/en/article/83703>
- قريشي و باديسي، هاجر و فهمية. (2016). جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية. مجلة للدراسات الاقتصادية. 2(3)، 19-2.
<https://www.univ-constantine2.dz>
- قهرى و كسنة، فاطنة و محمد. (2018). دراسة وتحليل أبعاد جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الخدمية: - دراسة ميدانية بمستشفى الأم والطفل بولاية الجلفة. مجلة العربية في علوم الأنسانية والاجتماعية. 10(3)، 291-300.
<https://asjp.cerist.dz/en/article/59910>
- منصور و محمد، كريم ناظم و علياء جاسم. (2022). جودة حياة العمل وتأثيرها في الازدهار التنظيمي: بحث تحليلي في دائرة صحة الانبار. مجلة دراسات محاسبية ومالية. 61(17)، 283-304.
<https://www.jpgiafs.uobaghdad.edu.iq/1135>
- نصر، عزة جلال مصطفى. (2020). تحسين جودة الحياة الوظيفية لقادة مدارس التعليم العام بمصر: آليات مقترحة. مجلة إدارة تربوية. 26(26)، 97-13.
<https://doi.org/10.21608/EMJ.2020.92447>
- الموسوي وعبود، ميمونة مهدي محمد وانوار هاشم. (2020). تأثير القيادة الملهمة في الولاء التنظيمي : دراسة تطبيقية على الكليات الاهلية في محافظات الفرات الاوسط (بابل، كربلاء، النجف) . مجلة الإدارة والاقتصاد. 35(9)، 197-215.
<https://business.uokerbala.edu.iq/wp/archives/18141>

- Arabic References are presented in Roman script (translated)

- Al-Dahdouh, Hosni F. (2015). *Quality of work life among primary school teachers in the Gaza governorates and its relationship to their level of performance* (Unpublished master's thesis). Islamic University of Gaza, Palestine.
- Siam, Raslan I. M. (2017). *The effectiveness of the Leadership for the Future program and its relationship to leadership of change in schools of the International Relief Agency in the Gaza Strip Governorates* (Unpublished master's thesis). Islamic University - Gaza, Palestine.
- Abdel-Hafez. Sarah H. Z. (2017) *The impact of inspirational leadership on organizational affiliation, an applied study on the industrial interest* (Unpublished master's thesis). Faculty of Commerce. Ain Shams University, Egypt.
- Madi, Khalil I (2014). *Quality of work life and its impact on the level of job performance of employees: An applied study on Palestinian universities* (Unpublished master's thesis). Ismailia. Suez Canal University, Egypt.
- Nasira, B., Tawfiq, O., (2021). Job quality and its impact on the performance of human resources in Algeria - A case study of the Certaf enterprise in Maghnia. *Revue des Sciences Humaines & Sociales*. 7(2), 23-24.
<https://asjp.cerist.dz/en/article/155691>
- Touati, Samia, (2022), Quality of occupational life theoretical and conceptual rooting, *Herodotus Journal of Humanities and Social Sciences*, 2(9), 484-499.
<https://asjp.cerist.dz/en/article/199547>
- Al-Harbi, A. M. A. S. (2022). The Impact of Work Life Dimensions in Achieving the Competitive Advantage of Jeddah University. *Arab Journal for Scientific Publishing*. 43, 54-88. <https://search.mandumah.com/Record/1436141>
- Daham L. D., Tariq T. A. , Ra'ad M. K. (2019). Inspirational leadership and its impact in Reducing the Organizational Conflict Among Employees in the Jordanian Private Hospitals. *Journal of Al-Maaref University College*, 28(1), 517-534.
<https://uoajournal.com/index.php/maarif/article/view/103>
- Al-Rumaidi, B. S. A. H.(2019) . The impact of applying distributed leadership and charismatic leadership on organizational cynicism: applied study on the Egyptian travel agents. *Journal of Economics of Finance and Business*. 1(3), 340-357. <https://asjp.cerist.dz/en/article/83703>
- Hajar Q., Fahima B. (2016). Quality of work life and its role in improving job performance, a case study of the Faculty of Economics. *Journal of Economic Studies*. 2(3). 2-19.
- Qahrī, F., Muḥammad, K. (2018). Study and analysis of the dimensions of quality of work life in the service institution. a field study at the Mother and Child Hospital in Djelfa State. *Arab Journal of Humanities and Social Sciences*. 3(10). 291-300. <https://asjp.cerist.dz/en/article/59910>
- Karim, M. Nadim, M. (2022) . Quality of work life and its impact on organizational prosperity: analytical research in the Anbar health department. *Journal of Accounting and Financial Studies*. 61(17), 238-304.
<https://www.jpgiafs.uobaghdad.edu.iq/1135>

Nasr, Izzat Jalal Mustafa, (2020), Hussein Quality of Work Life for Leaders of Public Education Schools in Egypt, *Journal of Educational Administration*, 26(26), 13-97. <https://doi.org/10.21608/emj.2020.92447>

Al-Moussawi and Aboud, Maimouna Mahdi Muhammad and Anwar Hashem.(2020). The impact of inspirational leadership on organizational loyalty, an applied study on private colleges in the Middle Euphrates Governorate (Babil, Karbala, Najaf). *Journal of Administration and Economics*. 35(9). 197-215. <https://business.uokerbala.edu.iq/wp/archives/18141>

- English References

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.

Tabassum, A. (2012). Interrelations between quality of work life dimensions and faculty member job satisfaction in the Private Universities of Bangladesh. *European Journal of Business and Management*, 4(2), 78-89.

<https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/1037>

الذاتية المختصرة للمؤلفين (Authors Biography)

إزدهار هادي عبدالله مدرس في قسم الإدارة المالية بجامعة دهوك، تمتلك خبرة أكاديمية في مجالي الإدارة المالية ونظرية المنظمة. لديها بحوث منشورة في هذين التخصصين، وتشرف على تدريس عدة مقررات ضمن مجال الإدارة. تعمل أيضًا كمحاضرة في جامعة عقرة والمعهد التقني الأهلي في دهوك. تركز اهتماماتها الأكاديمية على موضوعات التمويل، وتحليل الأداء المؤسسي، وتطوير الهيكل والتنظيم داخل المؤسسات.