

المستوى الخامس للقيادة ودوره في تحقيق الرفاهية التنظيمية

دراسة استطلاعية لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعات محافظة دهوك

سنهويت سعيد درويش علي^{1*} و ره نج محمد نوري داود²

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

² قسم العلوم الادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة زاخو، إقليم كردستان - العراق.

تاريخ الاستلام: 2022/06 تاريخ القبول: 2022/09 تاريخ النشر: 2023/03 <https://doi.org/10.26436/hjuoz.2023.11.1.912>

الملخص:

يهدف البحث الى تقديم مفهوم المستوى الخامس للقيادة كاحد اهم التوجهات المعاصرة في القيادة ودورها في الرفاهية التنظيمية كعضلة تندرج تحتها جميع الجوانب الايجابية التي تهيء المناخ الملائم للاداء والنجاح والتفوق للمنظمة، اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فرضية الارتباط بين المستوى الخامس للقيادة لدى القيادات الادارية والرفاهية التنظيمية لدى المبحوثين، فضلا عن فرضية تأثير ابعاد المستوى الخامس للقيادة في الرفاهية التنظيمية، تم اجراء البحث في الجامعات في محافظة دهوك وشملت خمسة جامعات وكانت العينة مكونة من (141) من اعضاء هيئة التدريس في تلك الجامعات الذين اجابوا عن فقرات الاستبانة والتي كانت الاداة الرئيسة لجمع البيانات في الجانب الميداني والتي تم عرضها على المحكمين، تم تحليل البيانات بالاعتماد على عدد من الادوات الاحصائية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية فضلا عن معامل الارتباط والانحدار، وتوصل البحث الى عدة نتائج منها وجود علاقة ارتباط معنوية بين المستوى الخامس للقيادة والرفاهية التنظيمية وان الرفاهية التنظيمية لدى افراد عينة البحث تتأثر ايجابا بابعاد المستوى الخامس للقيادة لدى القيادات الادارية في الجامعات المبحوثة، وخلص البحث بضرورة تبني الابعاد التي تمثل المستوى الخامس للقيادة لدى القيادات الادارية في الجامعات فضلا عن التوصية ببعض العناوين للدراسات المستقبلية التي تخدم الحقل التنظيمي.

الكلمات الدالة: القيادة، المستوى الخامس للقيادة، التواضع والارادة، الرفاهية التنظيمية، ابعاد الرفاهية التنظيمية.

1. مقدمة

بناء على ما سبق فان البحث الحالي يحاول الكشف عن دور مستوى الخامس للقيادة في تحقيق الرفاهية التنظيمية في الجامعات في محافظة دهوك، فالقيادة ضمن المستوى الخامس هي احدى التوجهات المعاصرة للقيادة التي يمكن ان تولد عنها نجاحات باهرة للمنظمة، و من اجل التحقق من دورها فان البحث الحالي يحاول الكشف عنها من خلال خطة بحثية ضمن منهجية متكاملة من اربعة مباحث الاول يتناول اطارا نظريا عن مفهوم القيادة والمستوى الخامس للقيادة والرفاهية التنظيمية، والمبحث الثاني يتضمن المنهجية وبعض الدراسات السابقة أما المبحث الثالث فيقدم اطاراً ميدانياً عن اختبار فرضية البحث، والمبحث الاخير يقدم اهم الاستنتاجات والتوصيات.

2. المستوى الخامس للقيادة والرفاهية التنظيمية

(إطار نظري)

1.2. مفهوم القيادة والمستوى الخامس للقيادة:

حظيت القيادة باهتمام العديد من العلماء والفلاسفة وتعددت التعاريف المقدمة من قبل الكتاب والباحثين استنادا الى النظريات وحسب اتجاهات التطور التاريخي للمفهوم (السليمان وحسونة، 2020:

تعد القيادة المحرك الاساسي لتوجيه الامكانيات نحو غاياتها، اذ لا شك ان المنظمات المعاصرة بحاجة الى قابليات قيادية قادرة على احتواء مستجدات اليوم والتي تفرزها التغييرات السريعة مما ينعكس في ضرورة اعادة النظر لمفهوم القيادة واعتماد مفاهيمها المعاصرة، فالقيادة هي احدى العناصر التي تتغير مفهومها تبعا لمتطلبات البيئة ومتغيراتها، اذ قد لا تتناسب مستوى الممارسات القيادية مع الظروف والمستجدات فضلا عن البيئة التي تعمل فيها، ويعد مستوى القيادة في الجامعات عنصرا حيويا لضمان نجاح الغاية الاساسية لوجودها، اذ تتمحور احدى المهام الاساسية للقائد في تهيئة بيئة عمل ايجابية قادرة على توجيه الكوادر الاكاديمية نحو الاداء المطلوب لتحقيق الرؤية ورسالة الجامعة وتوليد المناخ الايجابي الداعم لأعداد الطاقات المستقبلية، مما يتطلب استمرارية توفر القابليات والقدرات والمهارات القيادية بمستويات عالية تتلاءم مع بيئة التعليم العالي وسعيها للنمو والرفاهية.

ويركز (46: Khandelwal, 2018) في طرحه لمفهوم المستوى الخامس للقيادة على التواضع ويرى بان القيادة في المستوى الخامس هي القيادة التي تركز على التواضع وعدم انتقاد الاخرين والترحيب بالآراء المختلفة.

ويرى (Destler, 2017: 530) بان المستوى الخامس للقيادة هو المدير التنفيذي الذي يمتلك المزيج من التواضع الشخصي والإرادة المهنية الشديدة لتحويل المنظمة من حالة جيدة إلى منظمة متميزة وعظيمة، ويرى بان عنصر التواضع الشخصي لهؤلاء القادة يمكنهم من توجيه دافعهم الشديد نحو الأداء التنظيمي بدلاً من تعظيم الشأن. ويقدم (Strobl et al., 2019: 5) تعريفاً للمستوى الخامس للقيادة بأنه القائد الأنموذجي الذي يمزج بين التواضع الشخصي الشديد والإرادة المهنية العالية، والتي تنبع عنها قيادة تقود المنظمة بما يضمن النجاح في الأمد الطويل وتحولها من حالة الجيدة إلى مستويات عظيمة ومتميزة.

بناء على ما سبق فان المستوى الخامس للقيادة هي أحد التوجهات الفكرية المعاصرة للقيادة التنظيمية التي تفترض بان القيادة تتضمن المزج بين السلوك المتواضع والإرادة القوية الهادفة لتطوير المنظمة من خلال تنمية التابعين ليكونوا قادة مستقبلين يسعون إلى ديمومة نجاح المنظمة.

2.2. أهمية المستوى الخامس للقيادة:

تعدد آراء الكتاب والباحثين حول أهمية عنصر القيادة استناداً إلى النظريات المقدمة عن نمط القيادة ونوعياتها، وفيما يخص أهمية المستوى الخامس للقيادة يرى (Caldwell, 2017: 13) بان القادة في المستوى الخامس تعد ذات أهمية كبيرة للمنظمات لأن هؤلاء القادة يهتمون بمنظمتهم ورسالتها أكثر من اهتمامهم بصورتهم الذاتية ولديهم إحساس واضح وإدراك لما هو ضروري لخدمة الآخرين وهم يفهمون قدراتهم ومحدودياتهم ويعترفون بمساهماتهم ومساهمات الآخرين.

ويرى (Petersen, 2018: 60) بان وجود المستوى الخامس للقيادة تساعد المنظمة في اتخاذ القرارات الصحيحة وتحقيق رسالتها بغض النظر عن مدى صعوبة العمليات والمهام في المنظمة. ويشير (Williams et al., 2018: 515) أن وجود قيادة من المستوى الخامس يعد المفتاح للأداء المتميز المستدام للمنظمة، إذ يلاحظ ان المنظمات المتميزة في الاداء يتواجد فيها المستوى الخامس للقيادة. وبين (King, 2018: 150) ان المستوى الخامس للقيادة هو ما يؤسس ويمكّن جميع العوامل الحاسمة نحو مسار التحسن المستمر.

اما (Thakkar, 2018: 249) فقد اشار الى ان قادة المستوى الخامس يقومون بإدخال الأشخاص المناسبين إلى المنظمة،

12-13). فالانتجاه الاول تضمن النظريات التقليدية التي ركزت بشكل أساسي على نظرية فرض السلطة. (يوسفى ويوب، 2021: 382).

اما الاتجاه الثاني فكانت ضمن الاتجاهات السلوكية والتي تفترض بأن القادة العظام لم يولدوا، وانه يمكن تعليمهم، وبهذا أصبح نهجاً سائداً في التدريب الإداري اذناك. (Benmira and Agboola, 2021: 3). وظهر الاتجاه الثالث في القيادة ليركز على الموقف، والتي تفترض بأن سلوكيات القيادة تحتاج إلى تعديل بناءً على الحالة والموقف (Sivaruban, 2021: 61). ونتيجة لبيئة الاعمال المعاصرة ظهرت أفكار واتجاهات فلسفية جديدة عن القيادة تتمحور حول ديناميكيات معقدة ومتعددة الأوجه للعلاقات بين القائد والتابعين وتأثيرها على البيئة داخل المنظمات وخارجها. (Masood et al., 2020: 487)

هناك الكثير من التوجهات التي تناولت مفهوم القيادة ويرى (Bedoya, 2021: 22-23) بأنه يمكن تصنيف القيادة من خلال ثلاثة التوجهات: الاولى كانت تركز على العلاقة التبادلية بين القائد والتابعين وافترضت بان اداء التابعين وتأثير القائد مرهون بالمكافأة والعقوبات، هذه المفاهيم تندرج تحت توجه القيادة التبادلية، والاتجاه الثاني هي القيادة التحويلية التي تسعى القيادة الى تحقيق الاهداف المطروحة من خلال التحفيز والتمكين والرؤية، أما التوجه الثالث فيتضمن المستوى الخامس للقيادة التي انبثقت من خلال المزج بين الميزات في القيادة التبادلية والتحويلية والتي تدفع بالتابعين الى التغلب على الاحتياجات الفردية والتوجه نحو تنمية المستويات القيادية.

ان المستوى الخامس للقيادة يعود الى البحث الذي قام به كولينز(2001) و مجموعة من الباحثين وكانت تهدف الى البحث عن اجابات حول الطريقة التي تحولت بها المنظمات الجيدة الى منظمات عظيمة (Stefanovic, 2017: 17)، ويشير مصطلح المستويات الخمسة إلى التسلسل الهرمي وتشمل المستويات الخمسة للقيادة، فالمستوى الاول يتواجد فيها الأفراد ذوي القدرات العالية، والمستوى الثاني يشمل أعضاء الفريق المساهمين، والمستوى الثالث يتضمن المديرين الأكفاء، والمستوى الرابع هم القادة الفعالين، اما المستوى الخامس فهم القادة العظماء (Steenkamp, 2019: 20). ويؤكد (Scott et al., 2020: 8) بانّه يجب أن يتقدم القائد خلال المستويات الأربعة للوصول الى القمة من خلال امتلاك التواضع الشخصي والإرادة المهنية.

ان مفهوم المستوى الخامس للقيادة يشير إلى تلك القيادات التي تركز فيها القائد على احترام فريق العمل والالتزام بتحقيق النتائج وإزالة الصعوبات التي تقف امام نجاح المنظمة. (Dueñas, 2020: 3).

على أهمية القيادة المتواضعة في تحفيز التابعين على المساهمة في بيئة العمل.

ويقدم (Mason, 2020:3) وجهتين نظر للتواضع، الاولى ينظر إلى التواضع على أنه مكمل مفيد لخصائص القيادة التقليدية وانه العنصر المحدد لفاعلية القيادة خاصة في ظروف السيئة التي يفترق فيها القادة للقوة والكفاءة. اما وجهة النظر الثانية فان التواضع يمكن ان يأتي بنتائج عكسية، عندما يُنظر إليهم على أنهم ضعفاء وخجولون وغير مناسبين للقيادة، لذلك فانه ينبغي على القادة بضرورة اظهار مزيج متناقض من التواضع والفاعلية.

2.3.2. الإرادة المهنية : ان الإرادة هي الاستجابة الايجابية التي تتمثل بسلوك التحدي في مواجهة العالم، ويتضمن القدرة على تحمل مسؤوليات المختلفة او تعلم مهارات جديدة والاحساس بالمعنى (Zهران، 1995:7). وبين (Aadords,2010:19) بان الإرادة هي شعور الفرد بتقدير واقعي للذات ووضع فلسفة موحدة للحياة والفاعلية والرغبة في التعلم ومعايير مستقرة وذات كفاية في الاحساس. اما الإرادة المهنية فتنحصر حول اختيار الفرد لأفعاله وعدم الخضوع لتأثيرات الاخرين، واصراره على ما يعتقد بصحته ويقتنع به بناءً على القيم التي يؤمن به والسيطرة على ذاته وعدم التردد في أهدافه وقناعاته (العادلي وناصر، 2016: 859).

وعرّف (Kim and lee, 2020:1) الإرادة المهنية بانها سلطة الاختيار، والقدرة المتصورة لاتخاذ الخيارات المهنية على الرغم من القيود. وفي سياق القيادة اشار (Reid, 2014: 18) بأن القائد الذي يتمتع بإرادة شخصية قوية لديه اصرار على القيام بكل ما هو ضروري لتحقيق أفضل النتائج في الامد الطويل.

ان الإرادة المهنية للقائد في المستوى الخامس تكون مطلوبة بشكل متزايد من قبل المنظمات التي تحاول التنافس في بيئة الاعمال، تتبلور في سعي القائد لتحقيق نتائج رائعة ووضع معايير مميزة وإظهار التصميم الراسخ فيما يتعلق بمواجهة التحديات فضلاً عن العمل كنموذج يحتذى به داخل المنظمة وتحفيز التابعين على اتباع القائد . (Anderson et al., 2004: 149)

4.2. ماهية الرفاهية التنظيمية وأهميتها Organizational Well-being and its importance

الرفاهية هي من المفاهيم الحديثة نسبياً في علم النفس، وتقع ضمن مجال علم النفس الايجابي التي اكتسبت أهميتها خلال العقود الماضية، وقد ترجم هذا المصطلح و اختلف العلماء على تسميتها فمنهم من وجد انه مرادف لمصطلح السعادة او طيب العيش او الوجود الافضل، وبعضهم يرى انه مرادف للصحة النفسية او الرفاهية النفسية او يرادف جودة الحياة. (السويلم، 2019: 509) ، وقد عرف الفلاسفة والباحثون السعادة والرفاهية بطرق مختلفة وتشير

اعتقاداً منهم أن "الأشخاص المناسبين" هم أهم الأصول في المنظمة، مع التخلص من الأشخاص الذين قد يعيقون نجاح العظمة التنظيمية. اذ تركز المنظمات التي تنوي ان تكون مميزة الى البحث عن الكفاءات، فضلاً عن تحديد ما لا يجب فعله أو ما يجب عليهم التوقف عن القيام به لتحقيق الاهداف.

3.2. ابعاد المستوى الخامس للقيادة:

قدم الباحثون العديد من العناصر التي تعبر عن مضمون المستوى الخامس للقيادة اذ يشير ((Esgandari et al., 2018:68 الى ان مضمون القيادة من المستوى الخامس يتمثل (الجهد، المهارة، الموهبة، التواضع، الإرادة، الاحتراف، التأثير، والتحفيز). بينما يصف (Nejad et al., 2018:14) المستوى الخامس للقيادة بكونها : (القيادة المتواضعة ، لديهم الطموح التنظيمي ، الجراءة والرغبة ، والمتعالي). ويقدم (Itoya and Igbokwe, 2021:52) خمسة ابعاد للمستوى الخامس للقيادة وهي: القدرة الفردية ومهارات الفريق والكفاءة الإدارية والقدرة على تحفيز الآخرين على الأداء العالي ويتطرق إلى البعد الخامس ويرى بانه يتضمن مزيج متناقض من الشخصية متواضعة والإرادة المهنية.

وقد اشار (collins, 2001:36) الى ابعاد المستوى الخامس للقيادة بانها تتضمن التواضع الشخصي والإرادة المهنية العالية و يتفق كل من (Thakre and Reid et al., 2014:29)، (Thakre, 2015:4)، (Strobl, Reid III., 2017:32)، (Fox, 2019:391) على ان ابعاد المستوى الخامس للقيادة يتضمن التواضع الشخصي والإرادة المهنية، ونظراً لاتفاق الباحثين حول هذين البعدين فقد تم اعتمادها في هذه البحث مما يتطلب قدراً من التوضيح وكالاتي: -

1.3.2. التواضع الشخصي: ان مفهوم التواضع يشتمل على مجموعة واسعة من المواقف، فهناك العديد من السياقات والمجالات التي قد ينظر فيها الاخرون الى الفرد بوصفه شخصاً مغروراً متكبراً، وهذا ما دفع علماء النفس الى تأييد فكرة ان التواضع يشمل مجموعة متنوعة من المجالات الفرعية، مما يعني انه قد يرتبط بموقف معين كالتواضع الفكري والثقافي، والتواضع في مجال العلاقات الاجتماعية. (الجبيلي واخرون، 2020: 135)

وتم وصف التواضع في الدراسات النفسية والتنظيمية بأنه الفضيلة أو القوة الشخصية التي تعزز الرفاهية الفردية والاجتماعية (Hill) 1 (Wright and Sandage, 2016: and ويعرف Wright and Sandage, 2016: 1) Armstrong, 2017:1) التواضع استنادا الى قاموس أكسفورد بأنه رؤية منخفضة للذات بعكس الفخر والكبرياء. وفي سياق القيادة اشار (Zhong et al., 2021-1) بان القادة المتواضعون يظهرون تقديرهم للآخرين واستعدادهم للتعلم منهم، ويعترفون بحدودهم وأخطائهم. ويركز (Carnevale et al., 2019:294)

نستنتج مما سبق ان الرفاهية التنظيمية تعد ذات اهمية كبيرة للمنظمة والافراد داخل المنظمة، وان أهمية الرفاهية التنظيمية للمنظمة يمكن ان يزيد من ثقة الافراد لتوظيف أفضل للمهارات، فالرفاهية تلعب دوراً مهماً في تقليل التوتر والسلبية والاكنتاب وتحسين الاتصالات الاجتماعية والعمل الجماعي وتحقيق تركيز افضل على الأهداف والمزيد من الرضا الوظيفي، ان الفرد الذي يتمتع بالرفاهية لا يكون سعيداً فحسب، بل يولد لديه الارتباط بمنظمتة من خلال المشاركة الفعالة في عمله وعلاقاته مع الآخرين مما يؤدي الى تكوين منظمة إيجابية وسعيدة وزيادة الإنتاجية للأفراد والمنظمة ككل.

5.2. ابعاد الرفاهية التنظيمية:

قدم الباحثون عدداً من النماذج لقياسها، ان لا يوجد انموذج مثالي لقياس الرفاهية التنظيمية، فالعديد من أدوات القياس ذات الأساليب الإيجابية تتناول الصحة النفسية بشكل عام، وان معظمها لا تشمل المجال المهني. لذا فمن الضروري التطرق الى أهم نموذجين لقياس الرفاهية التنظيمية وكالاتي: -

- انموذج (PANAS): تم تقديم هذا الانموذج من قبل Watson وزملائه في عام 1988 ، ويتعلق بقياس الجوانب الايجابية والسلبية في الوظيفة بناءً على هيكل ثنائي الأبعاد للعاطفة وهي موجبة اساساً للتمييز بين أعراض القلق والاكنتاب Gan and Demo and (Fu, 2021:5)، وفي هذا السياق يرى (paschoal, 2019:4) بان مقياس PANAS لا ترتبط مضمونها على وجه التحديد بسياق العمل، ويؤخذ على انموذج (PANAS) بانه تم تقديمه كنموذج عام لتقييم الحالات العاطفية أي الحالة المزاجية المؤقتة أو المتغيرة أو المؤثرة فضلاً عن الخصائص العاطفية الفردية. (Mehrabian,1997:333) ، وفي سياق التأثير الايجابي والسلبي والجوانب المزاجية يؤكد Coelho (et al., 2021:2) بأن التأثير الإيجابي يتضمن المدى الذي يعاني الفرد من حالات مزاجية إيجابية، في حين أن التأثير السلبي يمثل مدى التعرض لحالات مزاجية ضارة.

- انموذج (PERMA): هي إحدى اهم النماذج المحكمة لقياس الرفاهية التنظيمية الذي قدم من قبل Seligman في عام 2011 ، فهو نموذج شامل للرفاهية التنظيمية يغطي المكونات المختلفة ويتمحور حول نقاط القوة والأداء الإيجابي لدى الافراد. ويعد هذا الأنموذج الاقرب الى قياس الرفاهية التنظيمية كونها تتمحور حول مكان العمل فضلاً عن اعتمادها من قبل كل من (Kun et al., 2017: 57) (Kun and Gadancz, 2019: 187) (Pezirkianidis et al., 2019:2) الذين اعتمدوا على نموذج (PERMA) والذي يتكون من خمسة أبعاد : (العواطف الإيجابية،

جميعها إلى أن الرفاهية تنطوي على الانخراط في سلوك الذي يحقق الذات والمعنى وينتج عنها النمو. (Chen and Cary, 2014: 10)

ويرى (Celikdemir and Katrinli, 2020:7) بان الرفاهية هي التوازن بين الموارد النفسية والمادية والاجتماعية للفرد والظروف والتحديات الخارجية. وفي نفس السياق يعرف (Ibrahim et al., 2020:2) الرفاهية على أنها موارد نفسية واجتماعية ومادية التي يكتسبها الفرد من أجل مواجهة عقباته النفسية والاجتماعية و / أو الجسدية. وفي نفس السياق المنظمة فإن الرفاهية التنظيمية هي تصورات الفرد نحو تحسين الرفاهية الجسدية والنفسية على جميع المستويات. (Rani et al., 2019: 208)

ويمكن وصف الرفاهية التنظيمية بأنها البيئة تنظيمية التي تعطي الأولوية لرفاهية أعضائها، من خلال الحفاظ على الموارد البشرية وإدارتها داخل المنظمة وتنفيذ واجباتهم بشكل صحيح، والقدرة على خدمة المجتمع، وخلق بيئة فعالة وكفوءة، فهي تصف المنظمة القادرة على الحفاظ على إمكانات الموظفين وأولئك القادرين على الأداء الجيد والقدرة على تقديم الخدمات للمجتمع. (Rinanda et al., 2019:128)

نستنتج مما سبق ان الرفاهية التنظيمية هي البيئة الإيجابية التي تشجع الافراد في الانخراط في الانشطة التنظيمية، من خلال وجود علاقات جيدة فيها، ويتمكن الفرد من العثور على معنى في الحياة، والشعور بالإنجاز عند السعي لتحقيق الأهداف.

وبخصوص اهمية الرفاهية التنظيمية يجد (et al., Black 2019:1213) بان أهمية الرفاهية ليست للموظفين فحسب، بل إن دعمها يمثل أيضاً فرصة مهمة للمنظمة، فالرفاهية هي عامل حاسم في أداء المنظمة ونجاحها.

ويتطرق (Jonason,2021:11) الى تداؤبية اهمية الرفاهية التنظيمية للفرد والمنظمة، ان يرى بان الافراد الذين يتمتعون بالرفاهية يكونوا نشيطين ويحققون إنتاجية أعلى ودوراً أقل ولديهم علاقات أفضل مع المشرفين والزلاء ويكونوا مواطنين تنظيميين أفضل وفي نهاية المطاف تحقق ربحية أكبر، وان المنظمات ذات الرفاهية العالية لديهم رضا العملاء وولائهم بشكل أفضل بالإضافة إلى عوائد مالية أعلى مقارنة بالمنظمات ذات الرفاهية المنخفضة للموظفين.

وفي سياق التعليم الجامعي يرى (Rani et al., 2020:42) بان اهمية الرفاهية التنظيمية لا تشمل العوامل الملموسة فقط، مثل الراتب والربح والفوائد، بل انها تتضمن العوامل غير الملموسة، ان يمكن للأفراد تطوير أنفسهم بحرية لتقديم الإبداع وتحسين النظام في الجامعة.

ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء والابتكار والانتماء، كما يتسم بالميل العالي لمساعدة الزملاء في العمل.

3.5.2. العلاقات: يعد العلاقات احدي اهم جوانب الحياة وتتضمن الاتصال المثمر الهادف والتفاعل العاطفي والمادي القوي مع الافراد الآخرين (Huab and Fabella, 2019:14). ويرى (Sias, 2012: 106) بأن البدء بالعلاقة وتطويرها وصيانتها هي عمليات اجتماعية ديناميكية، وبشكل أكثر تحديداً فهي عمليات تواصل، وعندما يبدأ الموظفون بعلاقة مثل الصداقة في مكان العمل، فانهم يتفاعلون مع بعضهم البعض بشكل متكرر ويناقشون العمل وكذلك الموضوعات الشخصية بطريقة أكثر حميمية وبالتالي يتم تحقيق الاندماج في العلاقات في مكان العمل من خلال التفاعل المتكرر والمنتظم، ويتضمن العلاقات "الحرصية" (الصداقات) أو العلاقات عالية الجودة (التبادلات عالية الجودة بين القائد والأعضاء). وعرف (Methot et al., 2017: 3) العلاقات على أنها ارتباطات بين شخصين لهما مستويات مختلفة من التأثير أو الارتباط أو الاعتماد المتبادل وتتضمن إجراءات ثنائية منسقة موجهة نحو تحقيق الأهداف أو الأهداف المشتركة. وأشار (Nagm et al., 2019:6) إلى العلاقات في مكان العمل على أنها أي علاقة بين الموظف وزميل في العمل، مثل علاقة القائد بالعضو أو علاقة الأقران أو علاقات التوجيه والعلاقات الشخصية الفريدة لها آثار مهمة على الأفراد.

4.5.2. المعنى: يشار المعنى في سياق الرفاهية التنظيمية بكونه وجود اتجاه في الحياة، والارتباط بشيء أكبر من الذات، والشعور بأن حياة المرء ذات قيمة وجديرة بالاهتمام وأن هناك هدفاً لما يفعله المرء ويوفر المعنى إحساساً بأن حياة المرء مهمة. Butler and (kern, 2016:3)

ويرى (Lee, 2015:2259) على أنه إحساس بالهدف، وتعبير عن القيمة الشخصية ونوع العمل، والشعور بالروحانية، والشعور بالتمكين النفسي، ويرتبط المعنى بحياة العمل، والحاجة إلى بذل جهود أكثر لتحسين الدافع الداخلي. وتركز الأدبيات النفسية الحديثة في تعريف المعنى على بُعدين: الاتساق وفهم الفرد وشعوره المصنوع من الحياة، والغرض أو الأهداف والتطلعات الأساسية للفرد في الحياة، (Heintzelman and King, 2013:471) ويرى (Pezirkianidis et al., 2019:3) بأن المعنى في الحياة هو الهدف والاتجاه في الحياة ، مما يولد الدافع لغرض أكبر من الذات ، ويعطي إحساساً بأن الحياة جديرة بالاهتمام ، ويرتبط بالشعور بالرضا الشخصي، وإن وجود المعنى في الحياة ينتج ويطلق دوامة تصاعديّة من المشاعر الإيجابية، ومن المؤكد أن وجود المعنى في الحياة يعزز الظروف التي تنشأ منها الرفاهية، لأنه يتعلق بالعديد من مؤشرات الرفاهية، مثل المستويات العالية من التفاعل الاجتماعي الإيجابي، والرضا عن الحياة، والصحة البدنية الجيدة فضلاً عن

الاندماج، العلاقات الإيجابية، المعنى والإنجاز ، ونظراً لاتفاق اغلب الكتاب والباحثين حول هذا النموذج فقد تم اعتماده في هذا البحث مما يتطلب قدراً من التوضيح وكالاتي:-

1.5.2: العواطف الايجابية: ويشير (Fredrickson 2001: 218) الى العواطف بانها "اتجاهات الاستجابة المتعددة المكونات التي تكتشف خلال فترات زمنية قصيرة نسبياً وأنها المشاعر التي تتولد عندما يبدأ الناس في تقييم المعنى للأحداث، وتنطلق المشاعر الإيجابية خاصةً عندما يكون الأفراد في مواقف ممتعة. وعرف (Cohn et al., 2009:361) العواطف الإيجابية بانها تكيفات متطورة تعمل على بناء موارد دائمة، على عكس العواطف السلبية، التي تضيق مستوى الانتباه والإدراك ومعرفة وظائف الأعضاء تجاه التعامل مع تهديد أو مشكلة فورية، وتنتج المشاعر الإيجابية أفكاراً وأفعالاً جديدة واسعة النطاق لا تكون عادةً حرجة بالنسبة للفرد، وتتنبأ العواطف الإيجابية بنتائج قيمة مثل الصحة والثروة وطول العمر لأنها تساعد في بناء الموارد لبلوغ الرفاهية والتوسع. ويرى (Kun et al., 2017:57) ان المشاعر الإيجابية هي مجموعة من المشاعر الجيدة التي تحفز العديد من الأفعال البشرية مما يجعلهم يشعرون بالسعادة والبهجة والفرح والتي تؤثر على الأداء في العمل وتعزز الصحة البدنية وتقوي العلاقات وتخلق التفاؤل والأمل في المستقبل، ان العواطف الايجابية هي القدرة على التفاؤل ورؤية الماضي والحاضر والمستقبل من منظور إيجابي فضلاً عن إمكانية مشاركة المتعة في عملية التعلم. (Huab and Fabella, 2019:14).

2.5.2: الاندماج: عرف الاندماج بأنه تسخير أعضاء المنظمة ذواتهم لأداء أدوارهم في العمل، ويعبر عنه جسدياً ومعرفياً وانفعالياً أثناء أداء دوره (Kahn, 1990: 694)، ومع مطلع القرن الحادي والعشرين وظهور علم النفس الإيجابي زاد الاهتمام بمفهوم الاندماج في العمل نتيجة للتركيز على أهمية القوى البشرية والأداء الأمثل والحالة النفسية الايجابية للعاملين والمشاركة في بيئة العمل وذلك بدلا من التركيز السائد في علم النفس على نقاط الضعف والقصور. (اسماعيل، 2021: 511)، ويرى (سبع، 2021: 430) بان الاندماج هو الوفاء والحالة الذهنية المرتبطة بالعمل والتي تتسم بالحماس والتفاني للأفراد عند أدائه لعمله. وعرفها علماء النفس التنظيمي مبدئياً على أنها نوع من حالة التنشيط العاطفي والمعرفي والسلوكي المستمر لدى الأفراد (Gambetti and Bakker and Graffigna, 2010:804). ويتطرق (Albrecht , 2018 :5) الى اهمية الاندماج ويرى بأن الأفراد المندمجون في عملهم يتمتعون بمستويات عالية من الطاقة، فضلاً عن الحماس نحو العمل، والانغماس بشكل كامل في أنشطة العمل مما

الاجابية في الجامعة لتعزز من سعي الكوادر الاكاديمية تحقيق التأثير الفعال في المجتمع لتهيئة نخبة من الطاقات المستقبلية. خاصة وان القيادات في مؤسسات التعليم العالي يحملون رسالة انسانية تتمحور حول ديمومة التقدم والنمو والرفاهية في البيئة الجامعية فضلاً عن المجتمع ككل. وفي هذا السياق هناك الكثير من الانماط القيادية ويعد المستوى الخامس للقيادة احدى اهم التوجهات المعاصرة وان امتلاك هذا النمط من القيادة لدى القيادات الادارية في الجامعات يمكن ان تتبلور عنها النتائج الايجابية من حيث الرفاهية التنظيمية في الجامعات المبحوثة، اذ يؤكد (Aryanti et al., 2020:607) بان عنصر القيادة والاستقرار العاطفي وجودة التفاعلات بين القادة والتابعين يمكن ان تؤدي إلى زيادة الرفاهية في مكان العمل. بناء على ما سبق فان البحث الحالي يسعى الى الكشف عن دور المستوى الخامس للقيادة في الرفاهية التنظيمية لدى اعضاء الهيئة التدريسية في جامعات محافظة دهوك وان المتضمنات الفكرية للبحث تتمحور حول الاجابة على التساؤلات التالية: -

- هل تمتلك القيادات الادارية في الجامعات المبحوثة مؤشرات تدل على تبني المستوى الخامس للقيادة؟
- ما هي مستويات الرفاهية التنظيمية في الجامعات المبحوثة؟
- كيف هي العلاقة والأثر بين المستوى الخامس للقيادة والرفاهية التنظيمية؟

2.3. اهداف البحث: يتمثل أهداف البحث في الاتي:

- عرض اهم المفاهيم النظرية المتعلقة بالمستوى الخامس للقيادة والرفاهية التنظيمية.
- تشخيص نمط المستوى الخامس للقيادة والرفاهية التنظيمية في عدد من الجامعات المبحوثة.
- تشخيص دور المستوى الخامس للقيادة في الرفاهية التنظيمية في عدد من الجامعات المبحوثة.
- الخروج بالاستنتاجات والمقترحات للجامعات قيد البحث والتي يمكن ان تستفيد منها مستقبلاً.

3.3. اهمية البحث: تنبع اهمية هذا البحث من تطرقه لاحد اهم المواضيع الحيوية المعاصرة في حقل ادارة المنظمة نظرا للدور الفعال للقيادة في الكثير من جوانب التنظيم، كما ان هنالك ندرة في الدراسات التي تجمع بين مفهوم المستوى الخامس للقيادة والرفاهية التنظيمية ، اذ تأخذ اهميتها من كونها مساهمة بحثية يمكن ان تضيف قيمة علمية ناجحة في الجهود البحثية السابقة، ويستمد هذا البحث اهميته من أهمية مجال تطبيقها، حيث يعتبر قطاع التعليم العالي من أهم القطاعات الحيوية التي تؤثر على المجتمع، و معالجة المشكلات

مستويات منخفضة من الحالات النفسية السلبية كالاكتئاب والقلق والتوتر والتفكير في الانتحار وتعاطي المخدرات وخطر الوفاة.

ويلاحظ مما سبق وفي سياق الوظيفة فان المعنى يمكن ان يتبلور من خلال الاحساس او الشعور بمعنى الحياة الوظيفية ورضا الفرد للوظيفة وانعكاساتها على الحياة العامة، اذ تكون الحياة ذات مغزى عندما يشعر الفرد بالرضا من وظيفته .

5.5.2: الانجاز: الإنجاز هو عنصر من عناصر الرفاهية بقدر ما يتعلق الأمر بما يختاره البشر عندما يكونون متحررين من الإكراه ويعملون من أجل مصلحتهم (20: Seligman, 2011) ويرى (Hube and Fabella, 2019:39) بان الإنجاز هو عنصر اخر للرفاهية والمعروف أيضاً باسم الإتقان أو الكفاءة، ويتمثل في القدرة على العمل والوصول إلى الأهداف وتحقيق التمكن من المسعى وبذل الدافع الذاتي لإكمال ما يجب القيام به. ويرى (السقا، 2018: 45) بان الانجاز يعني ما حققه الفرد من نجاح وتقدم وذلك بالإعتماد على قدراته ومواهبه الشخصية، والذي يكون له أكبر أثر في تحديد مستقبله وإتجاهاته الحياتية.

وبين (Şahin et al., 2019:776) ان بعد الإنجاز هو أحد عناصر السعادة، ويظهر من تخصص الفرد في وظيفة معينة ويكتسب الكفاءة فيها. ويرى (Kun et al., 2017:57) بان تحقيق الرفاهية، يتطلب من الفرد ان يكون قادراً على إعادة النظر في حياته بشعور من الإنجاز. وبين (Pezirkianidis et al., 2019:3) ان الإنجاز هو عامل جوهري رئيسي يحفز الأفراد من خلال الرغبة، وهو متغير يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالازدهار النفسي وآلية التي تؤدي إلى الإنجازات.

3. منهجية البحث

1.3. مشكلة البحث:

ان الرفاهية التنظيمية هي احدى اهم المؤشرات التي تعد في غاية الاهمية اليوم وخاصة في القطاعات التي تشهد نمواً واضحاً في البيئة التنافسية مما يتطلب تهيئة البيئة الداخلية لتلك المنظمات من حيث توفر الجوانب الايجابية فيها، اذ تساعد الرفاهية التنظيمية المنظمة في ان تكون مزدهرة وتمكنها من استقطاب الافراد ورعايتهم ليتمكنوا من أداء المهام بطريقة مثلى مما يتطلب السعي للبحث عن اليات للحفاظ عليها وتسخيرها للأهداف الاستراتيجية، Rani et al., (2020:38).

وتعد الجامعة احدى اهم المنظمات التعليمية والتي تستند على جهود اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الذين ينظر إليهم بكونهم اهم الفئات التي ينتظر منهم ان يكونوا مرشدين في توجيه المجتمع نحو التقدم والرفاهية، مما يحتم على القيادات الجامعية بضرورة اعتماد انماط واساليب قيادية التي من شأنها ان تقود الى توفير الجوانب

والميداني، اذ يعتمد البحث الحالي على اهم ما جاء به الكتاب والباحثين عن المضامين الفلسفية التي تعبر عن المستوى الخامس للقيادة والرفاهية التنظيمية من حيث المؤتمرات والبحوث واطارح الدكتوراه ورسائل الماجستير فضلاً عن المصادر الرصينة في الشبكة العالمية.

اما فيما يخص الجانب الميداني فان استمارة الاستبيان هي المصدر الأساسي لجمع البيانات التي يمكن أن تشخص العوامل الأساسية لمتغيرات البحث وابعادها والذي يخدم اهداف البحث، ويمكن توضيح مضامين الاستمارة من خلال الملحق (1) ، وتتضمن متغيرات الاستمارة في محتواها من ثلاثة اجزاء ، الأول يضم مجموعة من الأسئلة عن البيانات الديموغرافية عن المستجيب وتتضمن الفقرات (1-5) والجزء الثاني يشمل المؤشرات الخاصة بقياس متغير المستقل (المستوى الخامس للقيادة) بالمؤشرات ($x1-x12$) تلك المؤشرات التي تم اعتمادها من المصادر المذكورة في الجدول والمشتقة اساسا من (Jim collins,2001) فهي مقياس جاهز حقق مصداقيتها وثباتها في اكثر من دراسة ، اما الجزء الثالث فيشمل المؤشرات الخاصة استهدفت لقياس الرفاهية التنظيمية والمتمثلة بالمؤشرات ($x17-x32$). وتم اعتماد مقياس (Likert) الخماسي التي تعبر عن درجة اتفاق افراد العينة على المؤشرات التي تقيس ابعاد المستوى الخامس للقيادة والرفاهية التنظيمية، وتتضمن كل مفردة من عينة البحث بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات في محافظة دهوك، الذين قاموا بالإجابة على المؤشرات التي تقيس المستوى الخامس للقيادة لدى القيادات الادارية في تلك الجامعات والمتمثل بأعضاء مجلس الجامعة، فضلا عن الاجابة الذاتية لمستويات الرفاهية التنظيمية في جامعاتهم.

2.6.3: اختبار اداة البحث: من اجل الحصول على بيانات دقيقة وموضوعية تم اختبار اداة الاستبيان من خلال اختبار الصدق الظاهري والشمولي الذي يعين حكم المختصين على درجة قياس الاداة للمتغيرات، حيث عرضت الاستبانة على مجموعة من السادة الخبراء ذوي الاختصاص، وبيين الملحق (2) اسمائهم وعناوينهم وقد اخذت الملاحظات وتم تصحيح بعض العبارات وبذلك حصلت الاستبانة على رأي اكثرية المحكمين وأخذت صيغتها الاولى. ولغرض التحقق من مدى امكانية وصلاحيه المقياس من حيث الاعتمادية تم استخدام مقياس (كرومباخ الفا) (Cronbach Alpha) واتضح ان معامل (الفا) للمستوى الخامس للقيادة كان (89٪). اما الرفاهية التنظيمية فقد بلغت قيمة (الفا) لها (82٪). وتعد هذه النسب عالية وهي مقبولة في المقاييس الوصفية التي يجب ان لا تقل عن (60٪). وتم إجراء اختبار الاتساق الداخلي بين متغيرات البحث وذلك بوصفها أداة شائعة الاستخدام في اختبار صدق وثبات محتوى الأداة، وجاء نتائج الاختبار لتعكس وجود عدد كبير من الارتباطات المعنوية بين

الواقعية والفعلية بما يؤدي الى تحسين البيئة الداخلية في المنظمات التعليمية فضلاً عن تأثيرها الايجابي في المجتمع، وان استنتاجات البحث يمكن ان تساهم في تعزيز الموقف التنافسي للمنظمات التعليمية في اقليم كردستان بالاستناد الى النتائج التي يمكن التوصل اليها عن العلاقة بين مستوى الخامس للقيادة والرفاهية التنظيمية.

4.3. فرضيات البحث: يتضمن فرضيات البحث الآتي:

تم صياغة فرضيات البحث لاختبارها عن طريق تشخيص علاقة الارتباط والتأثير الاحصائي وكالاتي: -

الفرضية الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين المستوى الخامس للقيادة والرفاهية التنظيمية وتنطبق منها فرضيتين فرعيتين وكالاتي:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التواضع والرفاهية التنظيمية.

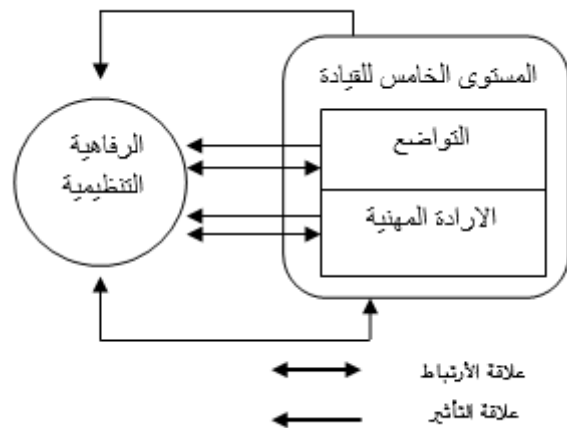
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الارادة المهنية والرفاهية التنظيمية.

الفرضية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمستوى الخامس للقيادة في الرفاهية التنظيمية وتنطبق منها فرضيتين فرعيتين وكالاتي:

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء التواضع في الرفاهية التنظيمية.

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء الارادة المهنية في الرفاهية التنظيمية.

5.3. الانموذج الافتراضي للبحث: يمكن توضيح الانموذج الافتراضي للبحث كما في الشكل (1)



الشكل (1) انموذج البحث

6.3. اساليب جمع البيانات وتحليلها:

6.3.1: مصادر البيانات: بهدف تحقيق اهداف البحث الحالي فقد تم الاعتماد على العديد من المصادر لجمع البيانات بجانبه النظري

فشملت الجامعات في محافظة دهوك المكونة من خمسة جامعات، وتمثل الحدود الموضوعية للبحث بالمتغيرات الرئيسية والفرعية والمتمثلة بالمستوى الخامس للقيادة ببعديها (التواضع، الارادة المهنية العالية) والرفاهية التنظيمية بأبعادها الخمسة (العواطف الايجابية، الاندماج، العلاقات، المعنى، الانجاز)، اما الحدود البشرية فتضمنت بأعضاء هيئة التدريس في تلك الجامعات في محافظة دهوك.

4. تشخيص النتائج وتحليلها

1.4: وصف مجتمع البحث وعينته ومبررات اختيارها:

وقع الاختيار على عدد الجامعات الحكومية والخاصة في محافظة دهوك بوصفها مجتمعاً للدراسة، كونها اهم مؤسسات التابعة لقطاع التعلم العالي والتي بدورها تهدف الى بناء طاقات مستقبلية من حيث القيادات المؤثرة في المجتمع وتغييره تم اختيار الجامعات في محافظة دهوك كما هو موضح في الجدول (1)

الجدول (1) مجتمع البحث

ت	اسم الجامعة	سنة التأسيس	عدد الكليات	الاقسام العلمية	الملاك الأكاديمي
1	دهوك / حكومي	1992	17	76	1827
2	زاخو / حكومي	2010	7	28	530
3	التقنية دهوك/ حكومي	2012	6	54	1654
4	نوروز/ خاص	2009	5	14	170
5	جيهان / خاص	2014	-	7	76

*المصدر: الباحثان بالاعتماد على دليل التخرج (2020-2021)

ويتبين أن اغلبية المبحوثين هم من الحاصلين على اللقب العلمي بصفة مدرس مساعد هم الأكثرية وبنسبة 84.9%. وان اقل نسبة كانت ممن يمتلكون لقب الأستاذ وذلك بنسبة 5%. ويمكن ان يعزى ذلك الى وجود تعليمات تشترط الحصول على لقب الاستاذ مرتبط بالفترة الزمنية فضلا عن الشروط والمتطلبات الاكاديمية العلمية.

2.4. وصف وتشخيص متغيرات البحث:

1.2.4. وصف المستوى الخامس للقيادة:

يستعرض الجدول (2) وصف وتشخيص المستوى الخامس للقيادة متمثلة ببعديها : (التواضع والارادة المهنية العالية) خلال عرض نتائج التحليلات الاحصائية للأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، على المستوى الكلي للجامعات المبحوثة وحسب اراء العينة وتشير البيانات الواردة في الجدول المذكور بان هناك نسبة عالية من الاتفاق لدى افراد العينة على توفر ابعاد المستوى الخامس للقيادة لدى القيادات في الجامعات المبحوثة وبوسط حسابي للمؤشر الكلي (3.47) ويتبين من الجدول المذكور بان بعد التواضع حقق متوسط حسابي مقداره)

غالبية المؤشرات التي تقيس المتغيرات الفرعية وعند مستوى معنوية (0.05)، بحيث يعكس توفر عنصر الاتساق بين مؤشراتنا وبهذا اصبحت الاستمارة جاهزة كما هي في الملحق (3).

7.3: أساليب التحليل الإحصائي: استناداً إلى طبيعة توجهات أهداف البحث الحالي ومضامين فرضياته واعتماداً على برنامج (Spss) تمت الاستعانة بمجموعة من الأدوات الإحصائية من حيث المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث على فقرات استمارة الاستبانة لأجراء مقارنة بين فئاتها والنسب المستخرجة. وتم استخدام معامل الارتباط البسيط (Pearson) للتحقق من علاقة الارتباط بين المستوى الخامس للقيادة والرفاهية التنظيمية فضلا عن استخدام تحليل الانحدار (One sample Ttest) لتأثير المتغير المستقل (المستوى الخامس للقيادة) في المتغير التابع (الرفاهية التنظيمية).

8.3: نطاق البحث: يتمثل الحدود الزمانية للبحث في الفترة الممتدة بين 2021/12/1 الى 2022/6/10 من حيث الجانبين النظري والعملية وصولاً الى الاستنتاجات والمقترحات. اما الحدود المكانية

ونظراً لتواجد مختلف الجامعات في مدينة واحدة من حيث الحكومية والخاصة وهي تمثل الجامعات الأخرى في الاقليم، فضلا عن امكانية اختبار فرضيات البحث وبهذا يمكن التحقق منها للوصول الى اهداف البحث وبهذا تعد هذه الجامعات مجتمعاً ملائمة لإجراء هذا البحث. وشملت العينة (141) من اعضاء هيئة التدريس في الجامعات مجتمع البحث، ومن إجابات الأفراد المبحوثين عن فقرات الاستبانة الخاصة بالمعلومات التعريفية (الشخصية) ظهرت أن 73% من الافراد المبحوثين من فئة الذكور بالمقابل فان 27% هم من الاناث. وان نسبة 52 % من المجموع الكلي للعينة هم ضمن الفئة العمرية (31-40) سنة و ان الفئة العمرية أقل من 30 سنة هي الفئة الاقل موجودا من بين الافراد المبحوثين، ويمكن ان يدل ذلك الى وجود فرصة التوظيف في الفترات السابقة والتي استفادة منها هذه الفئة في التوظيف.و أن معظم التدريسين هم من حملة شهادة الماجستير وبنسبة مقارنة من 59% من المجموع الكلي للعينة، وان النسبة الأقل من التدريسين هم من يحملون شهادة الدكتوراه وبنسبة 40 %.

شأنها ان تساهم في تحقيق التميز والمكانة وان القادة يظهرون العزم الثابت لتحقيق نتائج افضل ويضعون المعايير اللازمة للتطوير وعدم الخروج منها فضلا عن القدرة في اتخاذ القرارات الصحيحة. ويظهر من المقارنة بان بعد الارادة المهنية لدى القيادات الادارية في الجامعات المبحوثة جاءت بمستويات اعلى من بعد التواضع، وعلى الرغم من وجود تباين في ابعاد المستوى الخامس للقيادة في الجامعات المبحوثة، الا ان هذا التباين قليلة نسبيا. لذا ينبغي الاخذ بنظر الاعتبار البعدين ضمن المستوى الخامس للقيادة والاهتمام بها وتعزيزها قدر ما تعلق الامر بالقيادات الجامعية. ويلاحظ ان الانحرافات المعيارية جاءت قريبة من واحد الصحيح وهذا يدل على مستويات جيدة من التجانس في الاجابات وعدم تشتتها.

3.34) ، واستنادا الى ما ورد في فقرات الاستبانة في الملحق (3) والتي تقيس مستويات التواضع لدى القيادات الادارية في الجامعات المبحوثة فان هذه النتائج تشير الى ان القادة في الجامعات المبحوثة لديهم مستويات عالية من التواضع ويتصفون بالعزيمة والتحفيز الالهامي ويبعثون الطموح بعيدا عن الذات ويتحملون مسؤولية النتائج السلبية فضلا عن الاعتذارهم عن الاخطاء وسعيهم لتوليد القادة للجيل القادم. ويتبين من الجدول المذكور بان بعد الارادة المهنية قد حقق متوسط حسابي مقداره (3.60)، واستنادا الى ما ورد في فقرات الاستبانة في الملحق (3) والتي تقيس مستويات الارادة المهنية لدى القيادات الادارية في الجامعات المبحوثة فان هذه النتائج تشير الى ان القادة في الجامعات المبحوثة يسعون الى تفعيل العوامل التحفيزية التي من

الجدول (2) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المستوى الخامس للقيادة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد المستوى الخامس للقيادة
0.9	3.34	التواضع
0.9	3.60	الارادة المهنية
0.9	3.47	المؤشر الكلي

المصدر: الباحثان بالاعتماد على (SPSS)

بعد المعنى الذي جاء بالمرتبة الثانية ويمتوسط حسابي مقداره (4.15) ثم جاء كل من ابعاد العواطف الايجابية والعلاقات والاندماج بمستويات (3.97) و(3.95) و (3.93) على التوالي ويلاحظ من قيم الانحرافات المعيارية تجانس الاجابات وعدم تشتتها . مما يعني ان جميع الأبعاد تعكس مستويات الرفاهية التنظيمية وفق اراء افراد عينة البحث والتي يتبغى اخذها بنظر الاعتبار عندما يتعلق الموضوع بكيفية تعزيزها وبنائها في مؤسسات التعليم العالي في اقليم كوردستان.

2.2.4: الرفاهية التنظيمية: يبين الجدول (3) مستويات توفر ابعاد الرفاهية التنظيمية والذي ينعكس في مستويات اجابات افراد عينة البحث على ابعاد الرفاهية التنظيمية ، ويظهر من الجدول المذكور بان هناك مستويات عالية من الاتفاق اذ بلغ المتوسط الحسابي المعدل (المؤشر الكلي) لجميع ابعاد الرفاهية التنظيمية (4.03) مما يعني ان هناك مستويات عالية من الرفاهية التنظيمية في الجامعات المبحوثة، ويتبين بان بعد الانجاز جاء بالمرتبة الاولى من حيث درجة اتفاق العينة ويمتوسط حسابي مقداره (4.16) ، يليه

الجدول (3) مستويات ابعاد الرفاهية التنظيمية

ت	أبعاد الرفاهية التنظيمية	نسبة الاتفاق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	العواطف الايجابية	78.5	3.97	0.87
2	الاندماج	78.6	3.93	0.95
3	العلاقات	77.12	3.95	0.85
4	المعنى	85.3	4.15	0.74
5	الانجاز	87.02	4.16	0.67
	المعدل العام	81.30	4.03	0.81

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على (SPSS)

3.4: اختبار أنموذج البحث وفرضياته

1.3.4: تحليل علاقات الارتباط بين المستوى الخامس

للقيادة والرفاهية التنظيمية:

يوضح الجدول (4) نتائج التحليل الاحصائي للعلاقة بين المستوى الخامس للقيادة والرفاهية التنظيمية ، ويظهر من الجدول إلى أن هناك علاقة ارتباط إحصائية موجبة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل (المستوى الخامس للقيادة) والمتغير التابع (الرفاهية التنظيمية) على مستوى الجامعات في محافظة دهوك ، إذ بلغ قيمة معامل الارتباط (0.641) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.01)، واعتماداً على هذه القيمة الاحصائية فالنتيجة تعني إنه كلما توفر مستويات عالية

من ابعاد المستوى الخامس للقيادة لدى القياديين في الجامعات المبحوثة تحققت فرصة توفر الرفاهية التنظيمية في جامعات محافظة دهوك. مما يعني قبول الفرضية الأولى التي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباط معنوية بين المستوى الخامس للقيادة والرفاهية التنظيمية.

بهدف إعطاء مؤشرات تفصيلية عن العلاقة بين كل بُعد من أبعاد المستوى الخامس للقيادة والرفاهية التنظيمية ، وفي ضوء الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى، تم تحليل علاقات الارتباط بين كل بُعد من أبعاد المستوى الخامس للقيادة والرفاهية التنظيمية وكالاتي:

الجدول (4) العلاقة بين المستوى الخامس للقيادة والرفاهية التنظيمية

المتغير المعتمد	الرفاهية التنظيمية	درجة المعنوية
التواضع	0.449**	000.0
الإرادة المهنية العالية	0.527**	000.0
المستوى الخامس للقيادة	0.641**	000.0

(**) علاقة معنوية عند 0.01 N=141, DF= (1,139)

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على (SPSS)

علاقة إرتباط معنوية بين بعد الإرادة المهنية والرفاهية التنظيمية في الجامعات المبحوثة "

2.3.4: تحليل تأثير المستوى الخامس للقيادة في الرفاهية التنظيمية: يلاحظ من نتائج الجدول (5) وجود تأثير معنوي وذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل (المستوى الخامس للقيادة) في المتغير التابع (الرفاهية التنظيمية) على مستوى جامعات محافظة دهوك المبحوثة، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (0.00) وهي أقل بكثير من المستوى المعنوي الافتراضي للدراسة البالغ (0.05)، ويلاحظ من قيمة معامل التحديد (r^2) بان المستوى الخامس للقيادة استطاعت ان تفسر 40% من التغيرات التي تطرأ في الرفاهية التنظيمية في الجامعات المبحوثة، ويؤكد ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (98.8) وهي اكبر من الجدولية عند درجتي الحرية (1, 138) . ومن الجدول المذكور يظهر بان ميل خط الانحدار (B1) بلغت (0.636) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (9.841) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.66)، التي تعني أن تغيراً مقداره وحدة واحدة من المستوى الخامس للقيادة سيؤدي إلى تغير بمستوى مقداره 63.6% في الرفاهية التنظيمية،

-علاقة الإرتباط بين بُعد التواضع والرفاهية التنظيمية: تشير معطيات الجدول (4) إلى أن هناك علاقة إرتباط معنوية بين بعد التواضع والرفاهية التنظيمية في الجامعات المبحوثة، إذ بلغت قيمة الإرتباط بينهما (0.449) عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل هذا على وجود حالة من الاقتران بين بعد التواضع لدى القيادات الجامعية في الجامعات المبحوثة والرفاهية التنظيمية لدى المبحوثين. وبهذا تتحقق الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تشير إلى أنه " توجد علاقة إرتباط معنوية بين بعد التواضع والرفاهية التنظيمية في الجامعات المبحوثة "

-علاقة الإرتباط بين بُعد الإرادة المهنية والرفاهية التنظيمية: يتبين من معطيات الجدول (4) أن هناك علاقة إرتباط معنوية بين بعد الإرادة المهنية والرفاهية التنظيمية في الجامعات المبحوثة، إذ بلغت قيمة الإرتباط بينهما (0.527) عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل هذا على ان الرفاهية التنظيمية تقترب مع توفر بعد الإرادة المهنية لدى القيادات الجامعية في الجامعات المبحوثة . وبهذا تتحقق الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تشير إلى أنه " توجد

- تأثير الارادة المهنية في الرفاهية التنظيمية: يتضح من معطيات الجدول (5) أن هناك تأثيراً معنوياً ذات دلالة إحصائية للإرادة المهنية في الرفاهية التنظيمية في جامعات محافظة دهوك، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل بكثير من المستوى المعنوي الافتراضي للبحث البالغ (0.05)، وبلغت قيمة (B1) (0.364) وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (7.313) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.02)، التي تعني أن تغيراً مقداره وحدة واحدة من بعد الارادة المهنية لدى القيادات الادارية في الجامعات سيؤدي إلى تغير مقداره 36% في الرفاهية فيها ، وبهذا تحققت الفرضية الثانية من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على انه: توجد تأثير ذات دلالة معنوية لبعد الارادة المهنية في الرفاهية التنظيمية.

وبذلك تتحقق صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على انه: توجد تأثير ذات دلالة معنوية لمستوى الخامس للقيادة في الرفاهية التنظيمية. ويمكن توضيح تأثير ابعاد المستوى الخامس للقيادة كالآتي: -

- تأثير التواضع في الرفاهية التنظيمية: يتضح من الجدول (5) ان هناك تأثيراً معنوياً ذات دلالة إحصائية للتواضع في الرفاهية التنظيمية“ إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي اقل من المستوى المعنوي الافتراضي للبحث البالغ (0.05)، وبلغت قيمة (B1) (0.213) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة والبالغة (4.316) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.02)، التي تعني أن تغيراً مقداره وحدة واحدة من التواضع سيؤدي إلى تغير مقداره 21% في الرفاهية التنظيمية ، وبهذا تحققت الفرضية الاولى من الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على انه: توجد تأثير ذات دلالة معنوية لبعد التواضع في الرفاهية التنظيمية.

الجدول (5) تأثير أبعاد المستوى الخامس للقيادة في الرفاهية التنظيمية

F المحسوبة	الرفاهية التنظيمية			المتغير التابع	
	r ²	T المحسوبة	β_1		β_0
98.8	0.40	4.31*	0.213	3200.	التواضع
		7.31*	0.364	7180.	الارادة المهنية
		9.84*	0.636	0.383	المستوى الخامس للقيادة

(*) علاقة معنوية عند 0.01 (1,139) DF= N=141

Tabulated t = (2.02) Tabulated F = (3.91)

البيئة الجامعية استنادا الى الدراسات السابقة التي وقعت الاختيار على البيئة الجامعية كعينة للبحث.

2- هناك وجهات نظر مختلفة عن الرفاهية استنادا الى التوجهات الفكرية الاقتصادية والقانونية والنفسية والاجتماعية المنظمة وان جميعها تنصب حول شعور الفرد ذاتيا بالسعادة والرضا عن الذات والاحساس بالجوانب الايجابية في مكان العمل.

3- يستنتج من نتائج تحليل الاحصاء الوصفي بأن هناك مستويات عالية تدل على التواضع لدى القيادات الادارية في الجامعات في محافظة دهوك والتي هي أحد ابعاد المستوى الخامس للقيادة، الا انها اقل من مستويات الارادة المهنية لديهم، وهذه نتيجة يمكن ان يعزى الى تصورات افراد العينة فيما يتعلق بالسياقات التي ينظرون الى التواضع مثلما طرحها (الجبيلي وآخرون، 2020: 135) عندما اشار الى انه

5. الاستنتاجات والمقترحات

يتناول هذا المبحث اهم الاستنتاجات التي توصلت اليه البحث فضلا عن تقديم اهم المقترحات والتوصيات بناء على تلك الاستنتاجات وهي كالآتي:

1.5. الاستنتاجات:

1- ظهرت في التوجهات المعاصرة العديد من الأنماط القيادية وان المستوى الخامس للقيادة هي إحدى أهم الأنماط المعاصرة التي مازالت الدراسات عليها قليلة وهذا يعزى الى حداثة الموضوع، تتضمن غالبية العناصر ضمن تلك الانماط المعاصرة، مما يمكن ان تولد عنها التأثير الإيجابي في البيئة الداخلية للتنظيم، فضلا عن ضرورتها في

التنظيمية في المجالات الاقتصادية والقانونية والنفسية والاجتماعية والمنظمة فضلا عن وجهات نظر السياسية والفلسفية.

2- نظرا للتغيرات المتسارعة في البيئة من حيث تعدد الخلفيات الفكرية للأفراد العاملين وخاصة في الجامعات المبحوثة والمتأثرة بتباين الثقافات المستندة على القيم التي افرزتها وسائل التواصل الاجتماعي فانه يتطلب من القيادات الادارية في الجامعات امتلاك قابليات ومهارات قادرة على توليد مناخ تنظيمي ايجابي والتي تتبلور من خلال الرفاهية التنظيمية التي تقود الى النجاح والريادة.

3- في ضوء استنتاجات البحث عن توفر بعض المؤشرات الخاصة بالرفاهية التنظيمية وخاصة بعدي (المعنى والانجاز) فانه ينبغي على الجامعات المبحوثة بضرورة التركيز على بعض أبعاد اخرى أيضاً منها الاندماج والتي يمكن ان تعزز من مستويات الرفاهية التنظيمية بشكل أكثر، مما يتطلب الاهتمام بمؤشرات الاندماج الوظيفي للأفراد العاملين في تلك الجامعات.

4- بناء على استنتاج وجود حالة اقتران بين المتغير المستقل (المستوى الخامس للقيادة) والمتغير المعتمد (الرفاهية التنظيمية) في الجامعات في محافظة دهوك، فانه ينبغي استحضار ابعاد المستوى الخامس للقيادة وتفعيلها وذلك لضمان مستويات عالية من الرفاهية التنظيمية لدى الافراد في الجامعات.

5- يقترح البحث على القيادات الادارية في الجامعات بضرورة استحضار مؤشرات المستوى الخامس للقيادة وتبنيها لديهم كونها ساهمت في تحقيق مستويات الرفاهية التنظيمية منها العزيمة والتحفيز الالهامي والسعي لتوليد القادة للأجيال القادمة وتجنب السلوكيات التي تدل على عدم التواضع، فضلا عن الاخذ بنظر الاعتبار جهود الجميع في النجاح ووضع المعايير اللازمة لتطوير الجامعة والعوامل التحفيزية لتحقيق التميز والمكانة العالية للجامعة.

6- يقترح البحث اجراء بعض الدراسات المستقبلية في ضوء استنتاجات البحث ومحدوديته ومنه التوسع في المجتمع وحجم العينة لتشمل جامعات الاقليم ككل وتضم الموظفين الاداريين، واجراء دراسة عن عناصر المستوى الخامس للقيادة في مجتمعات اخرى وثقافات مختلفة وذلك للتوصل الى مقياس شامل عن المستوى الخامس للقيادة. والتوصية بالعناوين التالية في الدراسات المستقبلية:

- أ- القيادة الروحية ودورها في الرفاهية التنظيمية.
- ب- مدى مساهمة الرأس المال النفسي في العلاقة بين انماط القيادة المعاصرة والسعادة التنظيمية.
- ت- ابعاد المستوى الخامس للقيادة ودورها في بناء القيادات المستقبلية.

في الكثير من السياقات قد ينظر فيها الآخرون الى الفرد بوصفه شخصاً مغروراً متكبراً.

4- دلت نتائج الاحصاء الوصفي إلى ان الأفراد المبحوثين في الجامعات في محافظة دهوك يتفوقون على توفر جميع المؤشرات الخاصة بالرفاهية التنظيمية وخاصة بعدي (المعنى والانجاز) ويعزى ذلك الى المستوى الأكاديمي لأفراد العينة، اذ يسعون الى تحقيق الانجاز في جهودهم التعليمية والبحثية فضلا عن احساسهم بالمعنى والذي يتبين جليا من اهتمامهم بالمهام اليومية والشعور بالمسؤولية وتحملها.

5- بناء على النتائج المستندة الى التحليلات الاحصائية للبيانات الواردة من الميدان والتي اثبتت بوجود علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (المستوى الخامس للقيادة) والمتغير المعتمد (الرفاهية التنظيمية) في الجامعات المبحوثة، يستنتج بأن الرفاهية التنظيمية لدى الافراد في الجامعات تقترن مع توفر نمط المستوى الخامس للقيادة.

6- بناء على نتائج التحليلات الاحصائية في الجانب الميداني للبحث التي توصلت الى اثبات وجود تأثير معنوي لمستوى الخامس للقيادة في الرفاهية التنظيمية، يستنتج بانه كلما توفرت المستوى الخامس للقيادة في الجامعات كلما ساهمت ذلك في زيادة مستويات الرفاهية التنظيمية لدى الافراد في الجامعات في محافظة دهوك، فضلا عن ان هذه النتيجة تفسر قوة النموذج الفرضي للبحث.

7- نظرا لاثبات نتائج تحليل علاقة الاثر على وجود تأثير معنوي للتواضع لدى القيادات في الرفاهية التنظيمية بان مستويات الرفاهية التنظيمية تزداد لدى الافراد في الجامعات في محافظة دهوك كلما توفرت سلوكيات تدل على التواضع لدى القيادات الادارية في الجامعات في محافظة دهوك.

8- بناء على النتائج الاحصائية التي توصل اليه البحث والتي تثبت وجود تأثير معنوي للإرادة المهنية العالية لدى القيادات في الرفاهية التنظيمية بان مستويات الرفاهية التنظيمية تزداد لدى الافراد في الجامعات في محافظة دهوك كلما اتصفت القيادات الادارية في الجامعات في محافظة دهوك بالإرادة المهنية العالية.

2.5: المقترحات:

بناء على ما تقدم من استنتاجات واستكمالاً للمستلزمات البحثية

تم تقديم بعض من المقترحات التي يمكن ان تكون مفيدة لتعزيز

الرفاهية التنظيمية في الجامعات المبحوثة وكالاتي:

1- نظرا لحدائثة موضوعي البحث من حيث المستوى الخامس للقيادة فانه يتطلب التعمق في دراستها وفهما من قبل المرشحين للأدوار القيادية المستقبلية والاطلاع على التوجهات الفكرية عن الرفاهية

- 4- Petersen, Laura Ruth, (2018), Master's in Social Science in service Management (Cand.soc.sem), Department of Social Science Copenhagen Business School Denmark 15, May
 - 5- Rinanda, Syahida Tiara; Ardiwinata, Maya Rosmayati And Dan Yus Nugraha,(2019), Organizational Well-Being At Government Corporation, Humanitas Vol. 3 No. 2, Agustus 2019, Hal. 127 - 140 P-Issn 2407-2532, 549-4325.
 - 6- Steenkamp, Rikenette, (2019), An Exploration of The Factors Contributing to Gender Inequality in Athletics Participation and Leadership, A Thesis Submitted in Partial Fulfilment of The Requirements for The Degree Master's in Human Movement Sciences.
- B- Articles, Journals and periodicals
- 1- Aadords, James, (2010), will between strength and weakness 'Journal of Mental Health and Mental ' pp. 19-34
 - 2- Anderson, N, CKW De Dreu and BA Nijstad (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. Journal of Organizational Behavior, 25(2), 147–173.
 - 3- Bakker, A.B. & Albrecht, S. (2018). Work Engagement: Current Trends. Career Development, 23(1), 4-11.
 - 4- Bedoya, Ever, (2021), Leadership influence on the relationship between communication satisfaction and job satisfaction in computer-mediated communication environments, Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR), Vol. 15 Issue 2
 - 5- Benmira S, and Agboola M. (2021), Evolution of Leadership Theory;5:3–5. Doi:10.1136/Leader-2020-000296clinic Healthcare, London W1b 1pt, Uk.
 - 6- Black, Hunter; Greenberg, Sarah; Saulsgiver, Katie; Sinar, Evan; Reece, Andrew; Carr, Evan; and Kellerman, Gabriella, (2019), Beyond Hedonia: 5 Keys to Enhancing Workplace Well-Being at Scale, American Journal of Health Promotion 33(8)
 - 7- Butler, J., & Kern, M. L. (2016). The PERMA-Profiler: A brief multidimensional measure of flourishing. International Journal of Wellbeing, 6(3), 1-48. doi:10.5502/ijw. v6i3.1
 - 8- Caldwell, Cam Riki Ichiho, Verl Anderson, (2017) "Understanding level 5 leaders: the ethical perspectives of leadership humility", Journal of Management Development, Vol. 36 Issue: 5, doi: 10.1108/JMD-09-2016-0184
 - 9- Carnevale, J. B., Huang, L., & Paterson, T. (2019). LMX-differentiation strengthens the prosocial consequences of leader humility. An identification and social exchange perspective, Journal of Business Research, Vol. 96, pp. 287-296.
 - 10- Choi, S. P., Suh, C., Yang, J. W., Ye, B. J., Lee, C. K., Son, B. C., & Choi, M. (2019). Korean

المصادر

أولاً- المصادر باللغة العربية:

أ- الرسائل والأطاريح الجامعية:

1. السقا، عبد الله غسان عبد الله، (2018)، الأمن النفسي والاتجاه نحو المخاطرة وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى رجال الإعلام، رسالة ماجستير في الصحة النفسية المجتمعية ، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين
- ب- المجلات والدوريات:
- 1- إسماعيل، دينا أحمد حسن، (2021)، النموذج البنائي للعلاقة بين القيادة الأصيلة المدركة ورأس المال النفسي والاندماج في العمل وسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمى مرحلة التعليم الأساسي، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية المجلد الخامس عشر - الإصدار السابع- إبريل.
- 2- الجبيلي، محمد عبدالله و السمحة، حمود بن عبدالرحمن والقحطاني، حمد محمد، (2020)، التواضع الفكري كمنبئ بالهناء الذاتي الاكاديمي لدى طلبة الدراسات العليا، المجلة العربية للاداب والدراسات الانسانية المجلد5، العدد (16).
- 3- سبع، سنية محمد أحمد سليمان، (2021)، تأثير القيادة الروحية على الارتباط بالعمل " دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع شركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء في مصر، المجلد الثاني عشر - العدد الثاني
- 4- سليمان، محمد عبدالله و حسونة، أسامة عادل، (2020)، القيادة التبادلية و علاقتها بالاداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة مادبا ، مجلة عمان جامعة الشرق الاوسط، رسالة ماجستير في التربية.
- 5- السويم، سارة سليمان عبد الله، (2019)، الرفاهية النفسية لدى عينة من طالبات جامعة الحدود الشمالية في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد العشرون(9)
- 6- العادلي، عباس وناصر، أشواق حبا، (2016)، العلاقة بين الإرادة والتفكير الانتحاري لدى ضحايا التنمر المدرسي من طلبة المرحلة المتوسطة، الجامعة المستنصرية / مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد 22. العدد 93
- 7- يوسف، راضية ويوب، آمال، (2021)، أنماط القيادة الادارية وأثرها في الاحتراق الوظيفي للعاملين، دراسة في بلديات بوشقوف، جامعة 20 اوت سكيكدة (الجزائر) رؤى اقتصادية.

ت- الكتب:

- 1- زهران، حامد عبد السلام (1995) علم النفس النمو الطفولة والمراهقة، القاهرة، عالم الكتب
- ثانياً- المصادر الاجنبية
- A- Scientific thesis and dissertation
 - 1- Jonason, Kristin, (2021), Improving Employee Well-Being Through Workplace Contexts and Behaviors, Master of Applied Positive Psychology (Mapp) Capstone Projects. 222.
 - 2- King Jr, James C, (2018), Organizational Climate in Texas Private Schools, The University of Texas at San Antonio College of Education and Human Development Educational Leadership and Policy Studies
 - 3- Mason, Christa B., (2020), Humility and Leadership Potential: Testing A Moderated Mediation Model, Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of Doctor of Philosophy at The University of Texas at Arlington December.

- Roosevelt College, Inc. (A Member of The Feu Group of Schools) .
- 22- Itoya, Joy and Innocent C. Igbokwe, (2021), Level -5 And Charismatic Leadership Styles and Employees, Performance, European Journal of Social Sciences Studies - Volume 5 , Issue 4
 - 23- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal and disengagement at work. The Academy of Management Journal, 33(4), 692–672.
 - 24- Khandelwal, Nishant, (2018), Leadership by ‘Love’: A Divine Paradigm, Annual Research Journal of SCMS, Pune Vol. 6, March.
 - 25- Kim, Na-Rae and Lee, Ki-Hak, (2020), Validation of Korean Version of the Work Volition Scale, Journal of Career Development, 1-15
 - 26- Kun, Agota and Gadanez, Peter, (2019), Workplace Happiness, Well-Being and Their Relationship with Psychological Capital: A Study of Hungarian Teachers, Current Psychology (2022) 41:185–199
 - 27- Kun, Ágota; Balogh, Péter and Krasz, Katalin Gerákné, (2017), Development of the Work-Related Well-Being Questionnaire Based on Seligman’s PERMA Model, Periodica Polytechnica Social and Management Sciences, research article, 25(1), pp. 56-63, 2017 DOI: 10.3311/PPso.9326
 - 28- Lee, Soohee, (2015), A concept analysis of ‘Meaning in work’ and its implications for nursing. Journal of Advanced Nursing 71(10), 2258–2267. doi: 10.1111/jan.12695
 - 29- Masood, S., Siddiqui, G. K., Lodhi, H., and Shahbaz, S. (2020). Effect of Leadership Styles on Organizational Citizenship Behavior and Employee Turnover Intention. Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies, 6(2).
 - 30- Mehrabian, Albert, (1997), Comparison of the PAD and PANAS as Models for Describing Emotions and for Differentiating Anxiety from Depression, Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment, VoL 19, No. 4, 1997
 - 31- Methot, Jessica R.S; Melwani, himul and Rothman, Naomi B., (2017), The Space Between Us: A Social-Functional Emotions View of Ambivalent and Indifferent Workplace Relationships, Journal of Management, Vol. XX No. X, Month XXXX 1–31 DOI: 10.1177/0149206316685853
 - 32- Nagm, Abdel -Hakeem Ahmed; Elsetouhi, Ahmed Mohamed And Elghazy, Mona Ibrahim Mohamed Elsaed,(2019), Investigating The Relationship Between Trust In Leader And Workplace Relationship Quality (An Empirical Study On Mansoura University Employees) The Egyptian Journal of Business Studies Article 12, Volume 43, Number 2, pg 471-493
 - 33- Nejad, Ali Shariat, Sepahvand, Reza, Esmaeili, Mahmoudreza and Mousavi, Seyed Najmoddin, (2018), Designing and Explaining the Fifth-Level Leadership Model in Knowledge-Based translation and validation of the Workplace Positive emotion, Engagement, Relationships, Meaning, and Accomplishment (PERMA)-Profiler. Annals of occupational and environmental medicine, 31, e17. <https://doi.org/10.35371/aoem.2019.31.e7>
 - 11- Coelho, Gabriel Lins de Holanda; Aideen Byrne; Jonathan Hourihane and Audrey DunnGalvin, (2021), The Positive and Negative Affect Schedule — Food Allergy (PANAS-FA): Adaptation and psychometric properties, Coelho et al. World Allergy Organization Journal (2021) 14:100615.
 - 12- Cohn, M. A., Fredrickson, B. L., Brown, S. L., Mikels, J. A., & Conway, A. M. (2009). Happiness unpacked: positive emotions increase life satisfaction by building resilience. Emotion (Washington, D.C.), 9(3), 361–368. <https://doi.org/10.1037/a0015952>
 - 13- Destler, Katharine Neem, (2017), A Matter of Trust: Street Level Bureaucrats, Organizational Climate and Performance Management Reform, Journal of Public Administration, 2017, Vol. 27, No. 3
 - 14- Dueñas, J. M. (2020) Liderando personas. Review of the Book: Liderando personas]. International Journal of Educational Leadership and Management, 8(1), 112-113. DOI: 10.17583/ijelm.2019.5032
 - 15- Esgandari, Karim and Ramazani, Mojtaba and Goli, Samaneh, (2018), Investigating the Impact of Managers Personal Branding on Building Level Five Leaders (Case Study of Government Banks), Journal of Management, / Issue 39 / 1
 - 16- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and build theory of positive emotions. American Psychologist, 56, 218–226.
 - 17- Gambetti, Rossella C and Graffigna, Guendalina, (2010), The concept of engagement A systematic analysis of the ongoing marketing debate, International Journal of Market Research Vol. 52 Issue 6
 - 18- Gan Y, Fu Q (2022) Risk perception and coping response to COVID-19 mediated by positive and negative emotions: A study on Chinese college students. PLoS ONE 17(1): e0262161. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0262161>
 - 19- Heintzelman, S. J., & King, L. A. (2013). On knowing more than we can tell: Intuitive processes and the experience of meaning. The Journal of Positive Psychology, 8, 471– 482.
 - 20- Hill, P. C., and Sandage, S. J. (2016). The promising but challenging case of humility as a positive psychology virtue. Journal of Moral Education, 45(2), 132–146.
 - 21- Huab, Carleen Anne Manzano and Fabella, Frederick Edward T., (2019), Proactive Intervention Program for Students of Sto. Tomas De Villanueva Parochial School Guidance and Counseling (Positive Psychology Perma-Based),

- transformational leaders: what about credibility?", *Journal of Management Development*, Vol. 37 Issue: 6, pp.512-524, <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2018-0088>
- 45- Wright, J. C., Nadelhoffer, T., Thomson Ross, L., & Sinnott-Armstrong, W. (2017). Be it ever so humble: Proposing a dual-dimension account and measurement of humility. *Self and Identity*, 17(1), 92–125
- 46- Zhong, Jie; Zhang, Li; Huan, Xiao and Wen, Qiuxiang, (2021), Antecedents and consequences of follower moqi: leader humility, follower humility, and knowledge hiding, *Current Psychology* <https://doi.org/10.1007/s12144-021-020011>
- C- Reports and Conferences
- 1- Aryanti, Ratih Devi; Sari, Erita Yuliasesti Diah and Widiana, Herlina Siwi, (2020), A Literature Review of Workplace Well-Being, Conference: International Conference on Community Development (ICCD 2020), *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, Volume 477
- 2- Demo, G., And Paschoal, T. (2013). Well-Being At Work Scale: Exploratory and Confirmatory Validation in The United States Comprising Affective and Cognitive Components. *Proceeding Xxxvii Encontro Da Anpad*, 7-11 September 2013. Rio De Janeiro.
- 3- Stefanovic, Dina, (2017), Prekomerna eksploatacija životinja kao uzrok gladi u svetu, third international scientific-business conference, *Leadership & Management: Integrated Politics of Research and Innovations conference proceedings*.
- D- Books
- 1- Celikdemir, Deniz Zaptcioglu and Katrinl, Alev,(2020) ,Efficient Diversity Management for Workplace Well-Being, https://doi.org/10.1007/978-3-030-02470-3_5-1
- 2- Chen, P. Y. & Cary, L. 2014. *Wellbeing: a complete reference guide, work and wellbeing*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- 3- Collins, J. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap... and others don't*. New York: HarperCollins.
- 4- Fox, Charles J. and III, Elyse M. Cornett and G.E. Ghali, (2019), *Catastrophic Perioperative Complications and Management a Comprehensive Textbook*, ISBN 978-3-319-96124-8 ISBN 978-3-319-96125-5 (eBook)
- 5- Ibrahim, Hadziroh; Nabilah Asyikin Mohd Noor Shatri and Md. Lazim Mohd Zin, (2020), "Workplace Spirituality, Work-Family Conflict, Perceived Organizational Support and Employee Well-Being among Hotel Employees", *Annals of Contemporary Developments in Management & HR (ACDMHR)*, Print ISSN: 2632-7686, Online ISSN: 2632-7694, pp. 1-9, Vol. 2, No. 2, 1st May 2020,
- Organizations, *journal of development and Management*, V. 31 - Spring 97 - Number 1- Consecutive 103.
- 34- Pezirkianidis, Christos; Stalikas, Anastassios; Lakioti, Agathi and Yotsidi, Vasiliki, (2019), Validating A Multidimensional Measure of Wellbeing in Greece: Translation, Factor Structure, And Measurement Invariance of The Perma Profiler, *Current Psychology* <https://doi.org/10.1007/S12144-019-00236-7>
- 35- Rani, Sukma; Hendriati Agustiani; Maya Rosmayati Ardiwinata and R. Urip, (2020), The Effect of Organizational Well-Being on Organizational Commitments Within the University by Applying Psychological Climate as The Moderator Variable. *Multicultural education*, 6(2), 38. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4010867>
- 36- Reid Iii, W. A. (2017). *Service And Humility In Leadership: Intriguing Theories, But Do They Actually*, *Servant Leadership: Theory & Practice* Volume 4, Issue 2, 27-52 Fall 2017
- 37- Reid Iii, Wilbur A; West, G. Bud; Winston, Bruce E And James "Andy" Wood, (2014), An Instrument to Measure Level 5 Leadership, *Journal of Leadership Studies*, Volume 8, Number 1.
- 38- Şahin, F., Yenel, K., & Kılıç, S. (2019). Investigation Of Teachers' Views on A Happy Work Environment by Perma Model. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25(4), Ss.773-804 Doi: 10.14527/Kuey.2019.019 Özgün Makale/Research Article,
- 39- Scott, Heidi; Carr-Chellman, Davin J.; and Hammes, Leslie(2020)"*Profound Leadership: An Integrative Literature Review*," *The Journal of Values-Based Leadership*: Vol. 13: Iss. 1, Article 11.
- 40- Sivaruban, S. (2021). A Critical Perspective of Leadership Theories. *Business Ethics and Leadership*, 5(1), 57-65. [Http://Doi.Org/10.21272/Bel.5\(1\).57-65.2021](http://doi.org/10.21272/Bel.5(1).57-65.2021)
- 41- Strobl, Andreas; Niedermair, Jessica; Matzler, Kurt and Mussner, Tobias, (2019), Triggering Subordinate Innovation Behavior: The Influence Of Leaders' Dark Personality Traits And Level 5 Leadership Behavior, *Triggering Subordinate Innovation Behavior*, *International Journal Of Innovation Management* (2019) 1950045 (37 Pages) © World Scientific Publishing Europe Ltd. Doi: 10.1142/S1363919619500452
- 42- Thakre S and Thakre S, (2015), *Leadership for Health Professionals*, *JETHS-Volume 2 Issue-1* January-April 2015
- 43- Watson D, Clark LA and Tellegen A (1988) Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology* 54(6): 1063–1070
- 44- Williams Jr, Ralph, Deana M. Raffo, Leigh Anne Clark, (2018) "Charisma as an attribute of

World's Research.

8- Thakkar, Bharat S., (2018), The Future of Leadership, Addressing Complex Global Issues, <https://doi.org/10.1007/978-3-319-73870-3>

6- Seligman, M. (2011). Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being. Free Press, New York. 2011

7- Sias, Patricia, (2012), Exclusive or Excluseroy Workplace Relationships Ostracism and Isolation, Accelerating the

□

الملحق (1)

متغيرات استمارة الاستبانة

رقم	متغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية/الابعاد	عدد الاسئلة	الرموز المستخدمة	المصدر
1	بيانات الديموغرافية	الجنس العمر الشهادة اللقب العلمي عدد سنوات الخدمة	5	5-1	الزيارات الميدانية
2	المستوى الخامس للقيادة	التواضع	6	X1-X6	Strobl et al., 2019 Bedoya, Fox et al., 2019 2021
		الارادة المهنية العالية	6	X7-X12	
3	الرفاهية التنظيمية	العواطف الايجابية	4	X13-X16	Seligman ,2011 Kun et al., 2017 Kun and Gadanez,2019 Choi et al., 2019 Pezirkianidis et al., 2019
		الاندماج	4	X17-X20	
		العلاقات	4	X21-X24	
		المعنى	4	X25-X28	
		الانجاز	4	X29-X32	

* الجدول من إعداد الباحثة

الملحق (2)

قائمة باسماء وعناوين الخبراء المحكمين

ت	اللقب العلمي والشهادة	الاسم	الاختصاص الدقيق	الكلية/المعهد	الجامعة /معهد
	الأستاذ الدكتور	درمان سليمان صادق	الإدارة التسويق	الإدارة والاقتصاد	دهوك
	الأستاذ المساعد الدكتور	سنان قاسم حسين	إدارة الموارد البشرية	الإدارة والاقتصاد	دهوك
	الأستاذ المساعد الدكتور	الفن ناظر داود	الإدارة الاستراتيجية	الإدارة والاقتصاد	دهوك
	الأستاذ المساعد الدكتور	سعد فاضل عباس	نظرية المنظمة	الإدارة والاقتصاد	دهوك
	الأستاذ المساعد الدكتور	جيمس يوخنا عوديشو	إدارة الموارد البشرية	جامعة التقنية دهوك	دهوك التقنية
	الأستاذ المساعد الدكتور	محمود محمد أمين عثمان	الإدارة الاستراتيجية	الكلية التقنية ناكري	دهوك التقنية
	الأستاذ الدكتور	هادي خليل اسماعيل	الادارة الاعمال	المعهد التقني الاداري	دهوك التقنية
	الأستاذ الدكتور	حكمت رشيد سلطان	الإدارة الاستراتيجية	الإدارة والاقتصاد	نوروز
	الأستاذ المساعد الدكتور	ميهفان شريف يوسف	الإدارة الاستراتيجية	الإدارة والاقتصاد	زاخو
	الاستاذ الدكتور	احلام ابراهيم ولي	ادارة الاعمال	صلاح الدين	اربيل
	الأستاذ المساعد الدكتور	عثمان كريم محمود	إدارة الموارد البشرية	الإدارة والاقتصاد	السليمانية

الملحق (3)

أ نموذج إستبانة بعد اجراء التعديلات



إقليم كردستان - العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زاخو
كلية الإدارة والاقتصاد / قسم العلوم الإدارية
الدراسات العليا / ماجستير

إلى السيدات والسادة / أعضاء هيئة التدريس في الجامعات في محافظة دهوك... المحترمون

م/استمارة استبانة

تحية طيبة وبعد...

أمل أن تقدموا جزءاً من وقتكم الثمين للإجابة عن فقرات هذه الاستبانة التي بين أيديكم، شاكراً لكم حسن التعاون، وثقتي كبيرة في حرصكم على الإجابة بموضوعية تامة عن جميع الفقرات الواردة فيها. إن الغرض من تصميم هذه الاستبانة هو وضع أداة لقياس المتغيرات الخاصة بموضوع رسالة الماجستير المعنونة ب: ((المستوى الخامس للقيادة و دوره في تحقيق الرفاهية التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات في محافظة دهوك)) ، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، يرجى التفضل بملء فقرات الاستبانة نظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية في مهامكم الوظيفية وخبرتكم العلمية، بحيث يساهم في تحقيق أهداف هذا البحث، علماً بأننا سنتعامل مع إجاباتكم بسرية تامة ولأهداف البحث العلمي حصراً.

ستجد أمام كل عبارة خمسة بدائل تتراوح بين (أتفق تماماً) إلى (لا أتفق تماماً) والمطلوب منك اختيار البديل الذي يتطابق مع وجهة نظرك بوضع علامة (√) في المكان المناسب والذي يعكس واقع الجامعة.

ملاحظات عامة:

لا حاجة لذكر الاسم على ورقة الاستبانة.

يرجى الاطلاع على المصطلحات التي تضمنتها استمارة الاستبانة من أجل إزالة اللبس والغموض فيها، قبل البدء بتأشير مواقفكم إزاء العبارات.

الباحثة على استعداد للإجابة عن أي استفسار تتعلق بالعبارات الخاصة بالاستبانة.

ولكم فائق الاحترام والتقدير

طالبة الماجستير

سنهويت سعيد درویش

المشرف العلمي

أ.م.د. ره نج محمد نوري داوده

أولاً / البيانات الديموغرافية:

الجنس: ذكر () أنثى () .

العمر: 30 سنة فأقل () 31-40 سنة () 41 - 50 سنة () 51 سنة فأكثر () .

الشهادة : ماجستير () دكتوراه () .

اللقب العلمي : مدرس مساعد () مدرس () استاذ مساعد () استاذ () .

عدد سنوات الخدمة في الجامعة: أقل من 5 سنوات () 5-10 سنوات () 10-20 () أكثر من 20 سنة () .

* يتمثل مصطلح القيادات الادارية في هذا البحث بالسادة (رئيس الجامعة، مساعد رئيس الجامعة، عميد الكلية)

ثانياً / المستوى الخامس للقيادة:

ت	البعد الاول: التواضع:	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
	يظهر القادة في جامعتنا التواضع ويتجنبون التملق					
	تتصف القيادات الادارية بالعزيمة والتحفيز الالهامي					
	تبعث القيادات الادارية الطموح في المنظمة بعيداً عن الذات					
	تتحمل القيادات الادارية مسؤولية النتائج السلبية على ذاتها، ولا يلقون اللوم على الاخرين					
	يعتذر القيادات الادارية عن أخطائهم تجاه الاخرين					
	يسعى القيادات الادارية في الجامعة على توليد القادة للاجيال القادمة					

ت	البعد الثاني: الارادة المهنية العالية:	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
	تسعى القيادات الادارية في الجامعة الى تفعيل العوامل التحفيزية التي من شأنها أن تساهم في تحقيق التميز والمكانة العالية					
	تظهر القيادات الادارية في الجامعة العزم الثابت عن ما يجب القيام به لتحقيق افضل نتائج على المدى الطويل بغض النظر عن الصعوبات					
	يضع القيادات الادارية في الجامعة المعايير اللازمة لتطوير الجامعة					
	ينظر القيادات الادارية في الجامعة الى نجاح الجامعة على انها ناتج عن جهود الجميع والعوامل البيئية المؤاتية					
	يمتلك القيادات الادارية في الجامعة القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة في الظروف الصعبة					
	يركز القيادات الادارية في الجامعة على عدم الخروج من المعايير المحددة للبناء والاستمرارية					

ثالثاً / الرفاهية التنظيمية :

البعد الاول: العواطف الايجابية	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
اشعر بالراحة النفسية اثناء القيام بعملتي في الجامعة					
لدي شعور ايجابي تجاه الوظيفة التي اقوم به في الجامعة					
لدي قناعة تامة بالمهام الذي انجزه في الجامعة					
انا متفائل من مستقبلي في الجامعة					
البعد الثاني: الاندماج					
اشعر بانني مندمج مع وظيفتي الاكاديمية في الجامعة					
انا مسرور من المهام الذي اقوم به في الكلية					
لا أشعر بمرور الوقت اثناء قيامي بالمهام الاكاديمية					
أشعر بالبهجة من وظيفتي الاكاديمية					
البعد الثالث: العلاقات					
احصل على الدعم والتشجيع من زملائي في العمل					
احصل على الاحترام والتقدير من قبل زملائي في العمل					
لدي ثقة عالية بالعلاقات المهنية مع زملائي في الجامعة					
يساعدني الجميع عندما أطلب منهم مساعدتي					
البعد الرابع: المعنى					
لدي هدف واضح من وظيفتي الاكاديمية في الجامعة					
اشعر بان اجازاتي في العمل الاكاديمي ذات قيمة و اهمية					
لدي توجهات واضحة في العمل الاكاديمي					
لدي اهتمام كبير بالمهام اليومية					
البعد الخامس: الانجاز					
اشعر بانني اقوم بالتقدم في انجاز الاهداف المتعلقة بالعمل الاكاديمي					
اشعر بأنني اقوم بانجاز الاهداف الضرورية التي وضعتها لنفسي مسبقاً					
لدي القدرة على ادارة المسؤوليات المتعلقة بالعمل الاكاديمي					
لدي القدرة على اتمام المهام في الفترة المخططة لها					

ئاستی پینجی یی سەرکردایه تیی و رولی وی د دهستفه ئینانا خوشگوزهرانییا ریکخستی دا
فهکولینهکا زانستی د ناؤه ستافی ئهکادمی یی زانکویین پارێزگهها دهوکی دا

پوخته:

ئارمانج ژ فهکولینی ئهوه کو تیگههی ئاستی پینجی یی سەرکردایه تیی وهک ئیک ژ گرنگترین ئاراستهیین ههچهرخ و پولی وی دبن سببهرا خوشگوزهرانییا ریکخستیدا بدهته دیارکرن کو ههمی لایه نین ئه رینی ب خو فه دگريت ژ بو دروستکرنا سه قایه کی گونجای یی ئه نجامدان، سه رکه فتن و نایابیا ریکخراوی. فهکولین پشت به ستنی ل سه ر ریبازا وه سفی-شیکاری دکهت ژ بو تاقیکرنا ئه وی گریمانا په یواندیا د ناقههرا ئاستی پینجی یی سەرکردایه تیی ل دهف ریفه به رین کارگیری و خوشگوزهرانییا ریکخستی و به رسفده راندا هه، ههروهسا گریمانها ئاراستهیین ئاستی پینجی یی سەرکردایه تیی و خوشگوزهرانییا ریکخستی ل زانکویین پارێزگهها دهوکی. نمونه یین فهکولینا زانستی پیک دهیت ژ (١٤١) ئه ندامین فاکه لتیان ل فان زانکویان کو به رسفا پرسیارنامه یان دابوون کو ئامرازه کی سه ره کی بوون بو کومکرنا پیزانینان. پیزانین ل سه ر بنه مایی هژماره کا ئامرازین ئاماری هاتینه شیکارکرن. دهرئه نجامین فهکولین گهشتیی، پیک دهیت ژ هه بوونا په یوه نديه کا کاریگه ر د ناقههرا ئاستی پینجی یی سەرکردایه تیی و خوشگوزهرانییا ریکخستی. ب دهربرینه کا دی، ئاستی پینجی یی سەرکردایه تیی ب په نگه کی ئه پینی کاریگه ریی ل سه ر خوشگوزهرانییا ریکخستی دکهت.

فهکولین د ئانجامین خۆدا پیدقیا جیبه جیکرنا ئاراسته یان بهر د زانیت یین کو نوینه راتیا ئاستی پینجی یی سەرکردایه تیی دکه ن ل دهف ریفه به رین کارگیری ل زانکویان. ههروهسا فهکولین هنده کا ناؤه و نیشانان بو فهکولینین داها تی پيشنیار دکهت“ داکو خزمه تا بواری ریکخستنی بکه ن. په یقیین سه ره کی: سەرکردایه تی، ئاستی پینجی یی سەرکردایه تیی، خوشگوزهرانییا ریکخستی.

**Level five of leadership and its role in achieving Organizational well-being
A field study among academic staff in Duhok province Universities**

Abstract:

The research aims to present the concept of the fifth level of leadership as one of the most important contemporary orientations in leadership and its role in organizational well-being as an umbrella which cover all positive aspects that create the appropriate climate for performance, success and excellence for the organization. The research depends on the descriptive analytical approach to test the hypothesis of the correlation between the fifth level of leadership among administrative leaders and organizational well-being among respondents, as well as the hypothesis of the fifth level of leadership dimensions on organizational well-being in Universities in Duhok governorate. the sample included (141) members in these Universities who answered the questionnaire, which was the main tool for data collection. The data were analyzed based on a number of statistical tools, and the research reached results, including the existence of a correlation between the fifth level of leadership And organizational well-being, and that organizational well-being is positively affected by the fifth level of leadership. The research concluded with the need to adopt the dimensions that represent the fifth level of leadership among administrative leaders in universities, as well as recommending some titles for future studies that serve the organizational field.

Keywords: Leadership, five level of leadership and organizational well-being.