



## أثر القيادة الفاضلة على تحقيق توازن العمل والحياة

دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الحكومية في إقليم كردستان العراق

### The Impact of Virtuous Leadership on Achieving Work-Life Balance

An analytical study of the opinions of a sample of faculty members in public universities in the Kurdistan Region of Iraq

أ.د. پرشنگ صالح محمد العسكري<sup>(2)</sup>

صلاح حمه سعيد حمه صالح<sup>(1)</sup>

[pirshing.mohammad@univsul.edu.iq](mailto:pirshing.mohammad@univsul.edu.iq)

[Salah.hamasaleh@univsul.edu.iq](mailto:Salah.hamasaleh@univsul.edu.iq)

جامعة السليمانية / كلية الإدارة والاقتصاد-قسم إدارة الأعمال

بحث مستل من أطروحة دكتوراه

**الملخص:** يهدف البحث إلى بيان أثر القيادة الفاضلة بوصفها متغيراً مستقلاً على توازن العمل والحياة المتغير التابع ضمن عينة عشوائية ، فإن كل فرد في المجتمع لديه فرصة متساوية ومعروفة للاختيار وبإمكانهم تقديم أفضل المعلومات، وهي الهيئة التدريسية في الجامعات الحكومية في إقليم كردستان- العراق التي كانت عددهم (11022) تدريسي الذين هم أصحاب الألقاب العلمية التي يعملون في (16) جامعة ، فقد تم توزيع الاستبانة عليهم عن طريق (Google Form)، بالاعتماد على مقياس ليكرت السباعي في قياس أبعاد المتغيرات ، وقد قيس المتغير المستقل القيادة الفاضلة عن طريق سبعة أبعاد فرعية (الشجاعة ، الانسانية ، التواضع ، النزاهة ، العدالة ، الحكمة و الاعتدال) و قياس المتغير التابع عن طريق ثلاثة أبعاد فرعية (توازن الرضا ، توازن المشاركة و توازن الوقت) وبلغ حجم العينة في الدراسة (388) مستجيباً، ومن أجل الوصول إلى النتائج تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على ( SPSS V.27)، وتوصل الباحثان إلى مجموعة من الاستنتاجات ومن أبرزها كلما زادت ممارسات القيادة الفاضلة من خلال أبعادها زاد تحسن توازن العمل والحياة لدى الموظفين، كذلك بالاعتماد على الاستنتاجات، نقوم بعرض مجموعة من التوصيات من أهمها: العمل على قياس توازن العمل والحياة من خلال أبعادها: (توازن الرضا و توازن المشاركة و توازن الوقت ) دورياً وربطه بأساليب القيادة الفاضلة.

الكلمات المفتاحية : القيادة الفاضلة ، توازن العمل والحياة ، الهيئة التدريسية ، إقليم كردستان.

Abstract : The research aims to show the effect of virtuous leadership as an independent variable on the work-life balance, the dependent variable, within a random sample. Every

individual in the community has an equal and known opportunity to choose and they can provide the best information, which is the teaching staff in the government universities in the Kurdistan Region - Iraq, which numbered (11022) teachers who hold academic titles and work in (16) universities. Data were collected from a sample of 388 respondents using a (Google Form)s-based questionnaire, employing a seven-point Likert scale. Virtuous leadership was operationalized through seven dimensions: courage, humanity, humility, integrity, justice, wisdom, and moderation. Work-life balance was assessed across three dimensions: satisfaction balance, participation balance, and time balance. Descriptive analytical methods, specifically utilizing SPSS Statistics (Version 27), were employed for data analysis. The findings indicate a significant positive correlation: enhanced virtuous leadership practices, across its defined dimensions, are associated with a greater improvement in employees' work-life balance. Based on these conclusions, we recommend regular assessment of work-life balance dimensions (satisfaction balance, Involvement balance, and time balance) and their integration with virtuous leadership styles within these institutions.

Keywords: virtuous leadership, work-life balance, faculty, Kurdistan Region

**المقدمة:** في عالم اليوم المتسارع، حيث تتداخل متطلبات العمل مع الحياة الشخصية بشكل لم يسبق له مثيل، أصبح توازن العمل والحياة من القضايا المحورية التي تؤثر على رفاهية الأفراد وإنتاجية المؤسسات، لطالما نظرت الدراسات التقليدية إلى هذا التوازن من منظور آليات الدعم التنظيمي أو المسؤولية الفردية، إلا أن هناك بُعدًا حيويًا غالبًا ما يتم تجاهله وهي تأثير القيادة المباشرة، تعد هذه الدراسة مهمةً نظرًا للفوائد العديدة من سلوكيات القيادة الفاضلة للحفاظ على توازن العمل والحياة، فالأفراد القادرون على إيجاد التوازن الأمثل بين حياتهم الشخصية والمهنية يكونون أكثر التزامًا بمؤسساتهم، وأكثر إنتاجية، ويتمتعون بصحة بدنية ونفسية أفضل ومن ناحية أخرى، قد يعاني الموظفون الذين يعانون من اختلال التوازن بين العمل والحياة من انخفاض توازن الوقت والرضا والمشاركة، تعد القيادة الفاضلة تتجسد في القادة الذين يتحلون بصفات أخلاقية عالية مثل الشجاعة و الانسانية و التواضع و النزاهة و العدالة و الحكمة وكذلك الاعتدال، وعاملًا مؤثرًا بشكل عميق في تشكيل بيئة العمل وثقافة المؤسسة، فكيف يمكن للقائد يجسد هذه الفضائل، أن يؤثر إيجابًا على قدرة التدريسيين على تحقيق التوازن بين مسؤولياتهم المهنية والشخصية الذين هم قياديون في مسؤولياتهم، وفي الوقت نفسه، موظفون يعانون المشاكل التي تواجه الموظفين نفسها؟ وهل يمكن أن تكون القيم الأخلاقية للقائد هي المفتاح لتعزيز بيئة عمل داعمة لا تستهلك الأفراد، بل تمكنهم من الازدهار على الصعيدين المهني والشخصي؟ وبما أن عمل الهيئة التدريسية ينطوي على مساعدة الطلاب و الاصدقاء و العائلة والمجتمع، وهي تمثلت المساعدات الاجتماعية و التربوية والنفسية، لذا جاء البحث لقياس هذه الابعاد في الهيئة التدريسية لما له من تأثير في حياتهم الشخصية والمهنية كأجزاء في حياتهم بشكل عام وماهي تأثيرات الصفات القيادية في أساليب القيادة الفاضلة على توازن العمل والحياة فيهم.

## منهجية البحث:

أولاً . مشكلة البحث : لا يشير مصطلح المشكلة بالضرورة إلى وجود خلل جسيم يتطلب معالجة عاجلة، بل قد يدل أيضاً على وجود قضية تستحق الاهتمام، يمكن أن يؤدي إيجاد حلول مناسبة لها إلى تحسين الوضع الحالي (Sekaran&Bougie,2016:33). يواجه ممارسو التدريس باستمرار تحدياً كبيراً يتمثل في الموازنة بين متطلبات العمل وواجبات المنزل، وهو أمر يزداد صعوبة في الظروف الراهنة ( Malik & Allam, 2021:1048). ونجد أن هناك دوافع بيئية بين تبادل سلوك القيادة وأثرها على تحقيق توازن العمل والحياة، وكذلك يعد أمرًا بالغ الأهمية؛ لأنه يترجم إلى حياة سعيدة وصحية وناجحة وبالنسبة للتدريسيين، ظل هذا الأمر يشكل مصدر قلق كبير للأشخاص الذين يرغبون في تحقيق توازن جيد للعمل والحياة، ومن ثم الوصول إلى نوعية الأمتل في الحياة العامة الجيدة ( Al-Alawi 486 :2021). إذا لم يكون موظفين راضين عن وظائفهم أو إدارتهم أو ظروف العمل أو ثقافة العمل، فقد لا يقدمون لعملائهم خدمات عالية الجودة وسيكون التأثير النهائي على إنتاجية المنظمة (Sheppard,2016:2).لذى نرى بأن توازن العمل والحياة ليس مشكلة يجب حلها، بل هو قضية مستمرة يجب إدارتها لأن الخلل في مبادئ توازن العمل والحياة ليس مصدر قلق فحسب، بل إنه أيضاً مصدر رئيس لعدم رضا الموظفين، وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث (كيف يمكن للقيادة الفاضلة لها أثر في تحقيق توازن العمل والحياة و وكيف تفسر أبعاد القيادة الفاضلة هذا الأثر على توازن العمل والحياة) .

ثانياً. أهمية البحث : تتبع أهمية البحث في الكشف عن مفاهيم جديدة في الفكر الإداري تعمل عن طريق تحسين الاعمال وآليات التنبؤ استباقياً او مواجهة المشكلات التنظيمية علاجياً وبأساليب البحث العلمي، وتناول أهمية الدراسة من خلال عرض الاهمية المفاهيمية والميدانية كما يأتي :

### 1- الاهمية المفاهيمية :

- أ- ضرورة تعرف عينة الدراسة بشكل خاص و القيادات الادارية في الجامعة بشكل عام بمتغيرات الدراسة أفكاراً و تطبيقاً وأهدافاً.
- ب- تتجلى أهمية الدراسة الحالية في الكشف عن مستوى تطبيق سلوكيات أبعاد القيادة الفاضلة لدى قيادات الجامعة المبحوثة كما تتجلى أهميته في توفير برنامج توازن العمل والحياة.

### 2- الاهمية الميدانية :

- أ- تظهر أهمية الدراسة من الناحية التطبيقية من كونه يطبق على مؤسسة أكاديمية التي تعد أحد ركائز الرئيسة في اقليم كوردستان لتقديم أفضل خدمات اكايدمية لمواكبة التطورات .
- ب- التعرف على طبيعة ومستوى متغيرات الدراسة الحالية وتحديد مستوى التوازن بين العمل والحياة بين الأكاديميين ، و امداد صانعي القرارات بالتوصيات المناسبة التي تساهم في التطبيق الملائم لمتغيرات في البيئة.

ثالثاً. أهداف البحث : تسلط البحث الضوء على أهمية القيادة الفاضلة في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي، خاصة في سوق عالمية تنافسية ، وتركز الدراسة على قطاع التعليم العالي في اقليم كوردستان، وتحديدًا جامعات القطاع العام كمجتمع بحثنا لتطبيق مبادئ القيادة الفاضلة لتحسين تصنيفها وبناء مستقبلها ودراسة دور القيادة الفاضلة في تحقيق توازن العمل والحياة ،واسترشاداً بمشكلة الدراسة وانسجاماً مع الاهتمامات التي أظهرتها الادبيات التي عرضت متغيرات الدراسة،يمكن تحديد أهداف الدراسة في جانبين وكالاتي:

أ- **الاهداف النظرية** : يمكن صياغة الأهداف النظرية وفقاً لما يأتي :

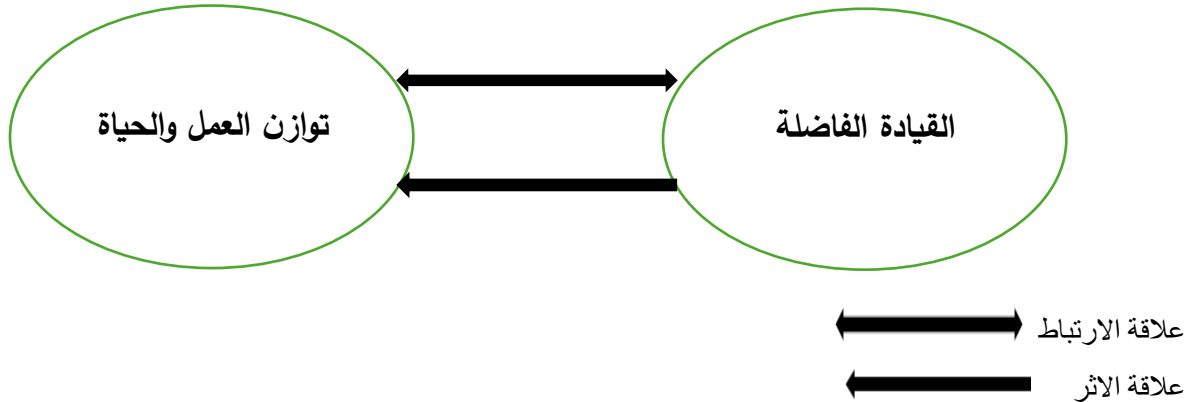
- 1- عرض ومناقشة بعض الأطر المفاهيمية والمعرفية المتعلقة بمتغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية ، فضلاً عن التعرف عليها ضمن اطارها الفكري وتحقيق رؤى نظرية جديدة عن طريق المسوحات وذلك بالاعتماد على الاستنتاجات المعرفية السابقة وماتسنى للباحث من قراءته والاطلاع عليه خدمةً لمشكلة البحث.
  - 2- الاطلاع على أفضل المقاييس المكونة للمتغيرات الرئيسية في الدراسة ، وانتقاء الاقرب منها للدراسة الحالية.
- ب- **الاهداف الميدانية** : يمكن تحديد الأهداف الميدانية للبحث الحالي وفقاً لما يأتي :

- 1-تحديد أولويات توافر هذه المتغيرات ميدانياً (القيادة الفاضلة وتوازن العمل والحياة) ، بأبعادهم الفرعية ، وبالاعتماد على تصورات وفهم افراد عينة الدراسة لهذه المتغيرات.
- 2-بيان طبيعة الدور الذي يلعبه القيادة الفاضلة في تحقيق هذا التوازن من وجهة نظر عينة الدراسة في الجامعات المبحوثة .

رابعاً. **المخطط الفرضي للبحث** : يتكون المخطط الفرضي للبحث من المتغيريين الاتي:

المتغير المستقل : تمثل بالقيادة الفاضلة المتضمن لابعاد (الشجاعة ، الانسانية ، التواضع ، النزاهة ، العدالة ، التعقل ، الاعتدال).

المتغير التابع : تمثل توازن العمل والحياة المتضمن لابعاد ( توازن الرضا، توازن المشاركة ، توازن الوقت ).



خامساً. **فرضيات البحث** : مع تشخيص مشكلة البحث نضع فرضيتين لاختبار المخطط الفرضي للبحث عن طريق اتجاهات العلاقة الارتباطية والتأثير بين متغيراته لاجابة أهداف البحث التي تتبلور في الآتي :

- 1- فرضية العلاقة الارتباطية(H1) توجد علاقة ذات دلالة معنوية ويجابياً بين القيادة الفاضلة وتوازن العمل والحياة .
- 2- فرضية الأثر المباشر(H2) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية ويجابياً للقيادة الفاضلة في توازن العمل والحياة.

سادساً. **منهج البحث** : اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي ، وهي الطريقة التي نقوم بالاجابة على أسئلة البحث وتحقيق فرضياتها ، والخطة التي تبين فيها طرائق وتحديد جمع البيانات واجراءات تحليلها ، بالاعتماد على

توزيع استمارة الاستبانة على الهيئة التدريسية في الجامعات الحكومية في إقليم كردستان العراق وعن طريق ( google form). المنهج الوصفي يدرس مختلف الظواهر والمشكلات العلمية، ويحل المشكلات والأسئلة التي تقع ضمن دائرة البحث العلمي، ثم تُحلل البيانات التي جمعت من خلال المنهج الوصفي، بحيث يمكن استخلاص الشرح والنتائج المناسبة (عبيد، 2024: 14).

**سابعاً. حدود البحث :** تضمنت حدود البحث وفقاً لما يأتي:

1. الحدود المكانية: اقتصرت الحدود المكانية الجامعات الحكومية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في حكومة إقليم كردستان العراق، حيث تم تطبيق الجانب الميداني للبحث من خلال هذه الجامعات وتعد جميعهم ضمن التشكيلات التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
2. الحدود الزمانية: ستعتمد الافق المقطعي لمحدودية مدتها الزمنية المقررة لإنهائها؛ إذ امتدت الفترة الزمنية في جانب البحث الميداني ( من شهر أ ب 2024 لغاية شهر حزيران 2025).
3. الحدود البشرية: التي تمثلت الكادر التدريسي أصحاب الالقب العلمية في جامعات الحكومية كعينة للبحث لكي يتوصل إلى تحقيق أهدافه واختبار فرضياته.

#### **ثامناً . مجتمع البحث وعينتها**

- 1- **مجتمع البحث:** اختيرت الجامعات الحكومية في وزارة تعليم العالي والبحث العلمي لاختبار فرضيات ومخطط الفرضي للبحث؛ لأن الباحث قد وجد إن هذا القطاع يوفر المناخ الملائم والشروط الموضوعية لنجاح تطبيق أساليب القيادة الفاضلة لتحقيق توازن العمل والحياة، ويرجع ذلك لأسباب واعتبارات يمكن أيجازها بالآتي: -
  - أ- أهمية ونضج قطاع خدمة التعليم العالي قياساً بالقطاعات الخدمية الأخرى.
  - ب- تتمتع بمرونة وحرية أكبر في تقليل الفجوة الاجتماعية وتحقيق العدالة التعليمية.
  - ت- الدور الحضاري الفاعل في بناء المجتمع وتعزيز القيم الوطنية والثقافية.
  - ث- دورهم الاساسي في تطوير القيادات وبناء مجتمع معرفي ومواكبته.
  - ج- إجراء البحوث وحل المشكلات المجتمعية، مما يؤدي إلى ابتكار حلول للمشكلات الاجتماعية والاقتصادية والصحية.
- 2- **عينة البحث:** اتجهت البحث الحالي إلى اعتماد عينة عشوائية، فإن كل فرد في المجتمع لديه فرصة متساوية ومعروفة للاختيار وبامكانهم تقديم أفضل المعلومات التي تمثلت بأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الحكومية في إقليم كردستان العراق والبالغ عددهم (11022) كادراً تدريسياً من أصحاب الالقب العلمية من (لقب مدرس مساعد ومدرس واستاذ مساعد والاستاذ)، وبذلك فقد بلغ حجم العينة الخاصة بالدراسة الحالية (388) مستجيباً. لحساب حجم العينة لعينة من مجتمع بحجم (11022) فرداً باستعمال معادلة ( Krejcie & Morgan,1970:607 ) ، يمكننا استخدام الصيغة التالية:

$$S = X^2 NP(1-P) \div d^2 (N-1) + X^2 P(1-P).$$

**القيم الافتراضية:**

$S =$  حجم العينة

$$N = \text{حجم المجتمع وهو يساوي (11022)}$$

$$P = \text{النسبة المفترضة في المجتمع وهي يساوي (0.5)}$$

$$D = \text{هامش الخطأ وهو يساوي 0.05 (5\%)}$$

$$X^2 = \text{قيمة كاي تربيع عند مستوى ثقة (95\%) وهي يساوي (3.841)}$$

$$\text{حجم العينة} = \frac{(0.5 - 1)0.5 * 3.841 + (1 - 11022) * (0.05)^2}{(0.5 - 1) 0.5 * 11022 * 3.841}$$

جدير بالذكر أنه مع تزايد عدد السكان، يزداد حجم العينة بمعدل متناقص، حتى يستقر نسبياً عند ما يزيد قليلاً عن (380) حالة (Krejcie & Morgan, 1970: 607). حجم العينة المناسب لمجتمع حجمه 11,022 فرداً باستعمال معادلة (Krejcie & Morgan (1970) هو (371) فرداً عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 0.5% .

3- وصف أفراد عينة البحث : اعتماداً على الاستجابات في الاستمارة الاستبانة عن طريق عينة البحث تم تصميم الجدول رقم(1)الذي يلخص فيها اسم الجامعات وعدد المشاركين ونسبة مشاركتهم في البحث.

الجدول(1) اسماء الجامعات و وعدد اعضاء الهيئة التدريسية المشاركة في الدراسة ونسبتهم

الرقم	اسم الجامعة	عدد المشاركين	نسبتهم
1	السليمانية	98	25.3%
2	صلاح الدين	58	14.9%
3	رابرين	30	7.7%
4	دهوك	27	7%
5	دهوك التقنية	26	6.7%
6	زاخو	24	6.2%
7	السليمانية التقنية	19	4.9%
8	كويه	19	4.9%
9	كرميان	18	4.6%
10	أربيل التقنية	16	4.1%

11	جرمو	14	%3.6
12	حلبجة	14	%3.6
13	سوران	12	%3.1
14	هولير الطبية	5	%1.3
15	ناكرى للعلوم التطبيقية	5	%1.3
16	كرميان التقنية	3	%0.8
	المجموع	388	%100

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على معلومات الواردة في استمارة الاستبانة

4- وصف البيانات التعريفية للمشاركين في الدراسة: وبعد أن تم تحديد نوع عينة البحث وكذلك حجم مشاركتهم التي تضمنت (388) من الافراد الهيئة التدريسية في الجامعات الحكومية، سنتطرق هنا إلى البيانات التعريفية لتلك العينة في الجدول الاتي:

جدول رقم (2) المعلومات الشخصية التعريفية لافراد العينة المشاركين في الدراسة

البيانات التعريفية	الفئات	التكرار	نسبتهم
النوع الاجتماعي	ذكر	246	0.63.4
	انثى	142	0.36.6
المجموع		388	%100
العمر	25 – 34 سنة	29	0.07.5
	35 – 44 سنة	184	0.47.4
	45 – 54 سنة	131	0.33.8
	55 سنة فأكثر	44	0.11.3
المجموع		388	%100
مدة الخدمة الجامعية	5 سنوات فأقل	26	0.06.7
	6 – 10 سنوات	50	0.12.9

0.35.6	138	11 – 15 سنة	
0.44.8	174	أكثر من 15 سنة	
%100	388	المجموع	
0.005	2	دبلوم عالي	المؤهل العلمي
0.58.5	227	ماجستير	
0.38.9	151	دكتوراه	
0.02.1	8	مابعد الدكتوراه	
%100	388	المجموع	
0.37.6	146	مدرس مساعد	اللقب العلمي
0.30.7	119	مدرس	
0.23.7	92	استاذ مساعد	
0.08	31	استاذ	
%100	388	المجموع	

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على معلومات الواردة في استمارة الاستبانة

تصف هذه الجدول الخصائص الديموغرافية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الحكومية بإقليم كردستان الذين شاركوا في دراسة استبائية. بلغ إجمالي عدد المشاركين 388 فرداً، وكانت توزيع المشاركين حسب الجنس، العمر، مدة الخدمة، المؤهل العلمي، واللقب العلمي: الظاهر من البيانات حسب الجنس كان هناك (246) ذكراً وهم الاغلبية في المشاركة وكانت نسبتهم (63.4%) و (142) انثاً وكانت نسبتهم (36.6%) ، ومن بيانات العمر ظهرت منهم تتراوح أعمارهم بين 25 و34 سنة عددهم (29) مشاركاً ونسبتهم (7%)، و35-44 سنة هي أكثر تمثيلاً عددهم (184) مشاركاً ونسبتهم (47.4%)، و45-54 سنة هم عددهم (131) مشاركاً ونسبتهم (33.8%) و55 سنة فأكثر هم (44) مشاركاً ونسبتهم (11.3%) وكما هو موضح في الجدول تم اختيار مدة خدمتهم الجامعية التي كانت الذين لديهم أكثر من 15 سنة من الخدمة هم الاكثرية في المشاركة بمعنى تصدرت فئة الخبرة وكانت عددهم (174) ونسبتهم (44.8%)، ويلبها الاساتذة التي لديهم 11-15 سنة من الخدمة التي كانت عددهم (138) ونسبتهم (35.6%)، ويلبها الاساتذة التي لديهم 6-10 سنة من الخدمة التي كانت عددهم (50) ونسبتهم (12.9%)، ويلبها الاساتذة التي لديهم 11-15 سنة من الخدمة التي كانت عددهم (138) ونسبتهم (35.6%)، ويلبها الاساتذة التي لديهم أقل من 5 سنوات من الخدمة الجامعية التي كانت عددهم (26) مشاركاً ونسبتهم (6.7%)، وكما هو موضح في الجدول تم اختيار المؤهل العلمي للمستجيبين التي كانت الذين لديهم شهادة الماجستير هم الاكثرية بين المشاركين وكانت عددهم (227) مشاركاً ونسبتهم (58.5%)، ويلبها

أصحاب شهادات الدكتوراه التي كانت عددهم (151) ونسبتهم (38.9%)، يليها أصحاب شهادات ما بعد الدكتوراه التي كانت عددهم (8) مشاركاً ونسبتهم (0.021%)، وفي الأخير أصحاب شهادات الدبلوم العالي التي كانت عددهم (2) ونسبتهم (0.005%). وكما هو موضح في الجدول، اختير تصنيف الألقاب العلمية للمستجيبين التي كانت الذين لديهم لقب مدرس مساعد هم الاكثريّة بين المشاركين وكانت عددهم (146) مشاركاً ونسبتهم (37.6%)، يليها أصحاب ألقاب المدرس التي كانت عددهم (119) ونسبتهم (30.7%)، يليها أصحاب ألقاب استاذ مساعد التي كانت عددهم (92) مشاركاً ونسبتهم (23.7%)، وفي الأخير أصحاب اللقب الاستاذية التي كانت عددهم (31) ونسبتهم (0.08%).

#### تاسعاً. أدوات جمع البيانات والمعلومات

**الجانب النظري :** اعتمدت الباحثان على العديد من المصادر الرصينة العلمية العربية والاجنبية مثل الكتب والمجلات والدوريات وكذلك الرسائل والاطاريج الجامعية، فضلاً عن البحوث و المقالات المنشورة على الانترنت.

**الجانب الميداني :** اعتمد الباحثين على استمارة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات عن متغيرات الدراسة ، إذ روعي في صياغتها قدرتها على التشخيص وقياس متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية ، وقد اعتمد الباحثان في إعدادها وتحديدها على مجموعة من المقاييس المناسبة.

**الجزء الاول :** تضمن بيانات خاصة تخص المجيب عن الاستمارة التي تتضمن (اسم الجامعة التي تنتمي اليها ، النوع الاجتماعي ، العمر ، مدة الخدمة الجامعية ، المؤهل العلمي ، اللقب العلمي).

**الجزء الثاني:** تضمن الفقرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة أي ما تضمنته المقاييس المعتمدة في قياس متغيرات الرئيسية منها والفرعية التي تضمنت (40) فقرة، كما تم قياس جميع الفقرات بمقياس ليكرت (Likert) السباعي والذي يعد من أكثر الأساليب اعتماداً في العلوم الادارية والاجتماعية، والترتيب وفق الأوزان بالشكل الاتي:

لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق قليلاً	لا أوافق ولا أرفض	أوافق قليلاً	أوافق	أوافق بشدة
1	2	3	4	5	6	7

وهناك مجموعة من الدراسات السابقة التي اعتمدت عليها في صياغة متغيرات الاستبانة وفقراتها في الدراسة، كما نوضح في الجدول الاتي:

الجدول رقم (3) الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليهم في صياغة استمارة الاستبانة

اسم الباحث وسنة البحث	نوع الدراسة	المتغير المتعلق بدراستنا
Yang (2021)	رسالة ماجستير	القيادة الفاضلة
زبار (2024)	رسالة ماجستير	القيادة الفاضلة

توازن العمل و الحياة	بحث منشور	Jessica et al (2023)
	بحث منشور	اسماعيل (2024)

المصدر : من إعداد الباحثين

وفي الجدول رقم (4) نقوم بتوضيح الاجزاء للاستبانة وأرقام مؤشرات القياس فيها

مجموع الفقرات	الرقم القياس	الابعاد	المتغيرات	الجزء
----	أ	اسم الجامعة	المعلومات التعريفية	الجزء الأول
	ب	النوع الاجتماعي		
	ت	العمر		
	ث	مدة الخدمة الجامعية		
	ج	المؤهل العلمي		
	ح	اللقب العلمي		
28	4-1	الشجاعة	القيادة الفاضلة	الجزء الثاني
	8-5	الانسانية		
	12-9	التواضع		
	16-13	النزاهة		
	20-17	العدالة		
	24-21	(التعقل) الحكمة		
	28-25	(الاعتدال) الزهد		
12	4-1	توازن الرضا	توازن العمل والحياة	
	8-5	توازن المشاركة		
	12-9	توازن الوقت		

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة

## 1- أدوات التحليل والاساليب الاحصائية

إن تحديد الأدوات الإحصائية الملائمة لتحليل ومعالجة البيانات واختبار الفرضيات يمنح الباحثين الدقة في تشخيص طبيعة العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة ، لذلك سيعتمد الباحثان مجموعة من الأدوات الإحصائية، تشمل تلك المتعلقة بفحص موثوقية وثبات مقياس الدراسة، ووصف متغيراتها، وتحليلها لاحقاً.

وفي الجدول رقم (5) نقوم بتوضيح الاحصائية الموثوقية للمتغيرين المستخدمين في الدراسة

Reliability Statistics(الموثوقية)			
عدد العينات	ألفا كرونباخ	عدد الأبعاد	
388	0.948	7	القيادة الفاضلة
	0.768	3	توازن العمل والحياة

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS v.27)

### المتغير المستقل : القيادة الفاضلة

أولاً. مفهوم القيادة الفاضلة: يصور فان وارت (2014) القادة الفاضلين باعتبارهم قادة أخلاقيين يركزون على نزاهتهم الشخصية، وهذا المفهوم مشابه لمفهوم الشخص الأخلاقي في مفهوم براون للقيادة الأخلاقية ( Shakeel et al., 2019:4). القيادة لها جذور عميقة في الفضيلة ، والقادة هم أعضاء تنظيميون رئيسيون يتمتعون بنفوذ وقوة واسعين ولديهم القدرة في ممارسة سلطة أخلاقية تسهم في ازدهار أعضاء المنظمة (محمد ، 2019: 263). القائد الفاضل هو القائد الروحي الذي يضع الله في المقام الأول ويعتمد على الله (Lasu&Biaggi,2021:5). القيادة الفاضلة تحظى بثقة واحترام أتباعها (Aguiling & Racelis,2021:29). اقترح أرسطو أن أعظم إنجاز للإنسان هو تحقيق السعادة أو النجاح في أن يصبح أفضل نسخة ممكنة من نفسه (Jamali et al., 2023: 57). لا شك أن القيادة الفاضلة تمثل التوقع الأساسي لجميع العلماء من المعرفة، أو على الأقل ما يأملونه كسلوك يستند إلى العقلانية والحكمة. ( Papaioannou & Schinke,2023:761) الفضيلة هي الوسط بين طرفين، تعكس حالة من الشخصية الإنسانية، وتتجلى من خلال أفعال إرادية لا تكون عرضية ولا مفروضة بقوى خارجية (Aguiling & Racelis,2021:28). إن تطبيق فضيلة الحكمة العملية على القيادة هو إطار عمل يدعو إلى اتخاذ القرارات على أساس الأخلاق والصالح العام، مع التركيز على الفضائل بدلاً من اتباع القواعد البسيطة (Sulkowski et al., 2024 : 55) . القادة الفاضلون يعملون بحكمة للقيم الأخلاقية، ويسعون جاهدين لتعزيز خلق الثروة وإضافة قيمة لجميع الأطراف المعنية، وذلك من خلال بناء علاقات متينة وإنشاء أنظمة إدارية تعزز الثقة المتبادلة وتجذب التزام ودعم الآخرين (Caldwell et al., 2015:2).

ثانياً. تعريف القيادة الفاضلة: أشار (Newstead et al., 2018:9) عند مناقشة الفضيلة، يستشهد المؤلفون غالباً بأصولها اليونانية وتداعياتها العامة على الصواب والخير والتميز دون تقديم تعريف واضح ومتناسك لما تعنيه الفضيلة

بالضبط، على سبيل المثال، يقترح بعضهم أن الفضيلة هي ممارسة، بينما يفسرها آخرون على أنها تتكون من الإدراك الأخلاقي والعاطفة والإيمان والمنطق والدافع. التعرف على الآخرين وتشجيعهم وتوجيههم يمثل جزءاً أساسياً من الأنشطة اليومية للقادة، ويعني ذلك أهمية الاعتراف بالجهود والإنجازات، وتقديم التوجيه البناء، وتصحيح الأخطاء باستعمال لغة قائمة على الفضائل والقيم، مما يعزز روح الإيجابية والاحترام في بيئة العمل (Newstead,2020:126). طرح بيرنز (1978) في الأصل الحجة القائلة بأن تحويل القيادة يعادل القيادة الفاضلة، وأن كلا من الأتباع والقادة يتقدمون إلى أعلى مستويات التطور الأخلاقي (Pearce et al., 2006: 62). "ظهرت فضائل القائد من خلال ممارساته الفاضلة في مواقف واقعية، حيث تعرّف المتدربون على تلك الفضائل عبر إدراكهم لأفعال القائد ضمن سياق العملية الإدراكية" (Aguiling & Racelis,2021:28).

**ثالثاً . أهمية القيادة الفاضلة:** تكمن أهمية الفضائل في توجيه صنع القرار الاخلاقي، والقيادة الفاضلة بإمكانه تحرك المنظمة إلى الأمام حتى عندما تواجه المنظمة مشاكل تنظيمية شديدة (محمد، 2019: 264). القيادة الممتازة ضرورية دائماً لتوجيه جهود الكثيرين نحو هدف مشترك، وهنا نقترح أن نوع القيادة المطلوبة في عالم اليوم مختلف، ويتطلب تركيزاً أكبر بكثير على الشخصية الفكرية للقادة (Newstead & Riggio,2023:25). أن "المنظمات التي حصلت على درجات فضيلة أعلى كانت لديها إنتاجية وجودة واحتفاظ بالعملاء ومعدل دوران موظفين أقل بشكل ملحوظ من المنظمات الأخرى (Aguiling & Racelis,2021:25). تتجلى هذه الفضيلة في صورة النزاهة ، وفي السياق يمارس القادة الصدق في التواصل بصدق مع الآخرين على سبيل المثال، عدم الخداع أو الكذب، واحترام الوعود، وتحمل المسؤولية الشخصية (Adewale,2020:756). والقيادة الفاضلة تسهم في تحقيق اربع فوائد على مستوى المنظمات (أ)التشارك في القيادة، (ب)تحسين مسؤولية القادة،(ت)دعم التعلم التنظيمي، (ث)تشجيع اخلاقيات العمل(بريسم ، 2021 : 39).

**رابعاً. أبعاد القيادة الفاضلة:** أشار (Yang , 2021:30) إلى الأبعاد الاتي

- 1- بعد الشجاعة:** وصفت الشجاعة بأنها العمود الفقري للقيادة وهي السمة الوحيدة الأكثر حسماً في القائد وهناك ثلاثة أفعال للقيادة الشجاعة وهي تكريم الاشخاص وتشجيع الاشخاص ودعمهم وكذلك تحدي الاخطاء (الكرعاوي والاعرجي، 2022:556). وأشار (مختار ، 2017 : 10) أن القادة الذين يمتلكون القدرة على إظهار الشجاعة إلى جانب الذكاء المعرفي والعاطفي وهم أكثر قدرة على التعامل مع الصعوبات التي تواجهها مؤسسات في وقتنا المعاصر .
- 2- بعد الإنسانية:** وفقاً لقاموس اوكسفورد فإن الإنسانية هي نوعية الرفاهية الإنسانية التي تتصف باللطف والخير، والإنسانية كتصرف سمة شخصية يظهر فيها القادة الحب والرعاية واحترام الآخرين (محمد، 2019: 266). أن الإنسانية هي حسن الطباع بما يحفز الآخرين على تعديل أخلاقهم ، وهي سلوك شخصي يبدي من خلاله القائد الاحترام والتقدير والرعاية للآخرين والحفاظ عليهم(شليبي وآخرون ، 2025 : 2045).
- 3- بعد التواضع :** أكد "كانط" مفهوم التواضع درس في أربعة تخصصات هي ؛ دراسات علم الاديان والدراسات الفلسفية والدراسات الإنسانية والدراسات النفسية ، فقد درس التواضع على نطاق واسع ضمن الابحاث الدينية ، في الديانات الاسلامية والمسيحية و اليهودية والبوذية، وجهة نظر ذاتية مفادها ان شيئاً اعظم من ذات الوجود(حسون ، 2024:311). يأخذ السلوك التنظيمي الايجابي للمؤسسات على عاتقه تطوير السمات الإيجابية عند الأشخاص مثل الثقة بالنفس والتفاؤل والتواضع فهي تساعد على تطوير وتشجيع الاداء للعاملين(جوني ، 2022: 137).

4- **بعد النزاهة:** يتميز الفرد الذي يوصف بالنزاهة بأنه يتصرف بناء على أحكام عقلية قادرة على التمييز بين الخطأ والصواب دون أن يسمح لأي اعتبارات غير عقلانية (عاطفية أو اجتماعية وغيرها) بالتأثير أو التغلب على دوافعه العقلانية المستندة على مبررات أخلاقية، ويشير "Carter, 1996" إلى أن النزاهة تشكل من خلال ثلاثة عناصر أساسية على نحو الآتي: (الفضالة، 2021: 181 – 182)

أ- التمييز الاخلاقي: تتمثل بالقدرة على التمييز بين ما هو صائب أخلاقياً وما هو خاطئ أخلاقياً.

ب- الثبات السلوكي: الثبات على المبدأ حتى لو تغيرت الظروف أو تعارضت مع مصالح الفرد الشخصية .

ت- التبرير العام : يقصد به التصريح العلني بأن سلوكياته هي نتيجة لقناعاته ومبادئه الاخلاقية.

5- **بعد العدالة :** تشير إلى جودة التبادل الشخصي بين الافراد أي بين الرئيس و المرؤس ، وهي التبادل الذي يظهر قيم الصدق والاحترام التي يتحلى بها الرؤساء تجاه العاملين داخل المنظمة وهي تعبر على الجانب الاجتماعي للعدالة التوزيعية (عريفي ، 2025: 101 ). للعدالة ثلاثة أنواع رئيسية (أ) العدالة التوزيعية، (ب) العدالة الاجرائية، (ت) العدالة التفاعلية، يتم دراستها وفق نتائج الانصاف والمساواة (بريسم، 2021: 232)

6- **بعد التعقل(الحكمة) :** لكي تكون قائداً في بيئة الأعمال المعاصرة، تحتاج إلى استعمال العقل، وإظهار المشاعر، والتصرف بشجاعة ، وهذا ليس هدفاً غير واقعي؛ فمعظم الأشخاص قادرين تماماً على إظهار كل هذه الصفات الثلاث في مواقف معينة ، ولسوء الحظ، فإن غالبية المسؤولين التنفيذيين أصبحوا إما معتمدين على إحدى هذه القدرات وإما موجودين ضمن أنظمة مؤسسية لا تُكافئهم أو تحفزهم على اكتساب بقية القدرات الأخرى؛ فيظلون قادة جزئيين، حتى عندما تكون مؤسساتهم في حاجةٍ إلى قادةٍ كاملين(مختار ، 2017 : 19).

7- **بعد الاعتدال (الزهد):** وفقاً لما ورد في قاموس أكسفورد فإن الاعتدال هو ممارسة أو عادة تقييد النفس في الاستفزاز ، والعاطفة والرغبة ويشمل أيضاً ضبط النفس العقلاني (محمد ، 2019 : 265). السيطرة على ردود الفعل العاطفي وتعديل الرغبات الطبيعية تجاه الأشياء الجذابة ، وضبط النفس لتجنب فعل أي شيء يضر بالنفس أو بالآخرين والسيطرة تجاه اللذة والألم وتوجد الزهد في العمل أو الفكر أو الشعور أو القلب(زبار ، 2024 : 69).

#### **المتغير التابع : توازن العمل والحياة**

أولاً. **مفهوم توازن العمل والحياة :** العمل من أجل الحياة بمعنى أن توازن العمل والحياة مرادفاً لانخفاض تضارب الادوار ، أو ارتفاع إثراء الادوار، أو للتقسيم المتساوي للوقت والاهتمام بين الأدوار العديدة التي تشكل النظام البيئي للفرد(Haar,2019:263). برز التوازن العمل والحياة كموضوع مثير للاهتمام في العقدين الماضيين نتيجة لتكثيف العمل بشكل كبير، بسبب عدم اليقين الاقتصادي، وإعادة الهيكلة التنظيمية، وزيادة المنافسة التجارية ، إن تصور الفرد لتوازن العمل والحياة مشروط برضا الوظيفة، ورضا الأسرة، ورضا الحياة، ووظائف الأسرة، والالتزام التنظيمي(Ognjanović&Mitrović,2022:115). يشمل مفهوم توازن العمل والحياة عدة جوانب، مثل المدة الزمنية التي يعمل فيها الأفراد، وأوقات العمل، والمكان الذي يؤديون فيه مهامهم ، هذه الجوانب تتجسد في مجموعة من السياسات والإجراءات التي تتعلق بالعمل، مثل ساعات العمل المرنة، والدوام الجزئي، والعمل عن بعد، والأسابيع العملية المختصرة، والعمل المؤقت، بالإضافة إلى فترات الراحة المهنية، والساعات السنوية(Khoury,2021:14).

إن توازن العمل والحياة هو مفهوم يؤدي إلى انخفاض مستويات التوتر ورفاهية الموظفين ، وقد انخفض تأثير متطلبات العمل على التوتر بسبب تأثيرات التحكم في الوظيفة عندما اتبعت المنظمات مستويات عالية من ممارسات توازن العمل

والحياة (Bhende et al., 2020:257). أصبح توازن العمل والحياة قضية مهمة لكل من الموظفين والمؤسسات (Sheppard,2016:3). وقد عملت بعض من المؤسسات والمنظمات على مستوى العالم إلى اتباع سياسات أسهمت في تحقيق توازن العمل والحياة ومن هذه الاساسيات : (الظاهري وعثمان ، 2021 : 481)

- 1- السماح للموظفين بالعمل بشكل جزئي
- 2- السماح للموظفين بقضاء بعضاً من ساعات العمل في المنزل
- 3- السماح للموظفين بالعمل بساعات عمل مرنة
- 4- تقديم مساعدات مالية لرعاية الموظفين
- 5- تقديم خدمات استشارية في شؤون العمل والاسرة

**ثانياً. تعريف توازن العمل والحياة :** يمكن تعريف توازن العمل والحياة على أنه التوازن بين الحياة الشخصية والعمل المهني(Sahrawat& Rawat,2021:192).إنجاز التوقعات المتعلقة بالدور التي ناقشها الفرد واشترك فيها مع شركاء الدور في مجالات الحياة والعمل (إسماعيل،2024: 485). جهود الشخص في إدارة التوازن في مجالات حياته الثلاثة، وهي شركته أو موظفيه، وحياته الاجتماعية والشخصية(Jessica et al., 2023:55). مدى قدرة الموظفين على إدارة حياتهم الشخصية والمهنية بشكل فعال(Nugraha& Rukhviyanti,2024:3810) . التوافق بين التكامل المرغوب فيه بين الأدوار والأهداف المختلفة في مجالات الحياة المختلفة والتركيبة المحققة فعلياً(Syrek,2021:3). تعديل التوازن الزمني بين العمل في مكان العمل واحتياجاته الشخصية مثل الهوايات، والترفيه، والحياة الأسرية، والمتع الأخرى (Muafi,2021:205) .

**ثالثاً. أهمية توازن العمل والحياة:** تتم عملية الموازنة بين متطلبات الحياة والعمل بأهمية كبيرة، إذ انها تعمل على توضيح العلاقة بين النشاطات والمبادئ التي تهدف إلى خلق الموازنة بين العمل والحياة (الظاهري والعثمان، 2021: 479). يعد توازن العمل والحياة في مهنة التدريس التحدي الأكبر في جميع أنحاء العالم(AI-Alawi, 2021:487).اليوم أصبح توازن العمل والحياة مصدر قلق متزايد الأهمية بالنسبة للموظفين والمنظمات في قطاع الخدمات في ضوء التغيرات الديموغرافية والتكنولوجية والسوقية والتنظيمية المعاصرة المرتبطة به (N.,2021:3526). تعمل المنظمات على تعزيز ضمانات توازن العمل والحياة من أجل تغيير المواقف العاطفية لأعضاء المنظمة من أجل أداء تنظيمي أفضل(Kim & Seo,2021:507). يعد مناخ العمل الأخلاقي مهمًا بشكل خاص بالنسبة للتدريسيين، فهو يعكس مدى جودة إدارة المنظمة (Pradesa et al., 2023: 246). يؤثر التوازن بين العمل والحياة على نوعية حياة الفرد وصحته وأدائه التنظيمي التقليدي مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ، ويساعد على حل الصراعات بين العمل والحياة والحفاظ على التوازن ، وعندما يحدث ذلك، يمكن تأمين الموارد البشرية المختصة ، وهذه الموارد البشرية تزيد من الانتاجية وتمنح المنظمات الميزة التنافسية(Kim& Seo,2021:507) .

**خامساً. أبعاد توازن العمل والحياة:** يشير توازن العمل والحياة إلى حالة حيث يمكن للموظفين القيام بمسؤوليات العمل والأدوار الأخرى في حياتهم الشخصية وتحقيق التوازن بينها بشكل جيد، وهو ما تدعمه المنظمة بسلسلة من تصميمات الأنشطة والثقافة التنظيمية(Waworuntu,2022:387) . أن التوازن يتحقق عند تساوي الوقت المخصص لكل من العمل الحياة (توازن الوقت) ، مع مستويات متساوية من الاستغراق النفسي في كل منهما (توازن الاستغراق)، وأخيراً وجود مستويات متساوية من الرضا عن الادوار العلمية والشخصية (توازن الرضا) (سوفي وآخرون ، 2021 : 29) .

وفي الدراسة الحالية بالاعتماد على المصادر المذكورة الاعلى اعتمدنا على ثلاثة ابعاد أساسية وهي (توازن الرضا، توازن المشاركة وتوازن الوقت) التي بإمكانهم تغطية المجالات بشكل عام في توازن العمل والحياة .

1- **توازن الرضا:** يشمل توازن الرضا الظروف في الأسرة والعلاقة مع الاصدقاء وزملاء العمل والجودة التي يمكن إنجازها(عشري وآخرون ، 2024 : 5). ينشأ الرضا تلقائيًا إذا رأى الموظفون أن ما أنجزوه كافٍ لتلبية احتياجات العمل والأسرة. ويتجلى ذلك في ظروفهم الأسرية، وعلاقاتهم مع الأصدقاء وزملاء العمل، بالإضافة إلى جودة وكمية العمل المنجز(Ramadhan& Wijaya,2021:1288).

2- **توازن المشاركة :** شعور الفرد بالرضا في المشاركة بين الالتزامات في العمل والالتزامات في الحياة الشخصية (إسماعيل ، 2024 : 485). لتحقيق أهداف المنظمة، لا بد من مشاركة الموظفين. تتجلى هذه المشاركة في الالتزام والحماس والجهد المرکز والحيوي الذي يبذلونه (Arianti et al., 2022:708).وجود مشاركة نفسية والتزام لدى الشخص تجاه العمل والأسرة(Muafi.2021:201) .

3- **توازن الوقت :** يعبر عن درجة شعور الفرد بالرضا عن مستوى التوازن بين الوقت المخصص للعمل والوقت المخصص لبقية الأنشطة المرتبطة بالحياة العائلية والخاصة (إسماعيل ، 2024 : 485). القدرة على التجمع مع العائلة والقيام بالعمل أو الاسترخاء أو الاستماع عند العودة إلى المنزل من العمل، والحصول على فترات راحة فعالة في العمل وعند العودة إلى المنزل من العمل (عشري وآخرون، 2024 : 6)

#### • الجانب العملي

#### أولاً. التحليل الوصفي (Descriptive analysis)

يتضمن حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف توزيع البيانات ودرجة تجانس الإجابات حول كل بعد.

جدول رقم (6) المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الفاضلة وتوازن العمل والحياة

إسم المتغير	أبعاد القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة الفاضلة	الشجاعة	4.8840	1.43285
	الإنسانية	5.4852	1.19630
	التواضع	5.3647	1.20550
	النزاهة	5.2964	1.25140
	العدالة	5.2049	1.38277
	(التعقل) الحكمة	5.2397	1.21184
	(الاعتدال) الزهد	5.0548	1.37498
	توازن الرضا	5.2513	1.07893

1.05057	5.0522	توازن المشاركة	توازن العمل والحياة
0.99832	5.2146	توازن الوقت	

المصدر : من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.27)

التفسير التي ظهرت للنتائج في الجدول الأعلى وبناءً على مقياس ليكرت السباعي(7-1) وحسب أبعاد المستخدمة للمتغيرات في الدراسة بشكل الآتي:

- 1- القيادة الفاضلة: المتوسطات الحسابية (كلها بين 4.88 إلى 5.48): تقع في النطاق أعلى من الحياد (4) باتجاه "موافق قليلاً" إلى "موافق"، مما يشير إلى اتجاه إيجابي عام نحو تقييم صفات القيادة الفاضلة، لكنه ليس قوياً (لم يصل إلى 6 أو 7) ، وبعد الإنسانية (5.48) هي الأعلى تقييماً (أقرب إلى "موافق")، بينما الشجاعة (4.88) الأقل تقييماً (أقرب إلى "موافق قليلاً") ، والانحراف المعياري (كلها فوق 1.19) وهذا يدل على تباين واضح في آراء العينة، خاصة في الشجاعة (1.43) والعدالة (1.38) والزهة (1.37)، مما قد يعكس اختلافاً في فهم أو تجربة هذه الصفات ، ومن خلال هذه المؤشرات يظهر بأن هناك إقرار بوجود القيادة الفاضلة، لكن بدرجة متوسطة، مع تباين في تقييم الصفات "الصلبة" مثل الشجاعة والعدالة مقارنة بالصفات "الناعمة" مثل الإنسانية والتواضع.
- 2- توازن العمل والحياة: المتوسطات الحسابية (بين 5.05 إلى 5.25): جميعها في نطاق "موافق قليلاً" إلى "موافق"، مما يشير إلى رضا معتدل حول تحقيق التوازن ، توازن الرضا (5.25) هو الأعلى، بينما توازن المشاركة (5.05) الأقل ، والانحراف المعياري (منخفض نسبياً، حول 1.0) وهذا يعكس اتفاقاً نسبياً بين أفراد العينة على هذا التقييم الإيجابي المعتدل، ومن خلال هذه المؤشرات في متغير توازن العمل والحياة ، يرى الأفراد أن هناك توازناً مقبولاً بين العمل والحياة، خاصة في "الرضا" و"الوقت"، لكنه ليس مثاليًا (لم يصل إلى 6 أو 7).

#### ثانياً. تحليل الارتباط: (Correlation Analysis)

يهدف إلى قياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغيرين: القيادة الفاضلة كمتغير مستقل و توازن العمل والحياة كمتغير تابع ، بإستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بينهم وحسب تفسير النتائج في الجدول الأدنى يشير إلى أن معامل الارتباط يساوي (0.613) وهذا يدل إلى أن هناك علاقة موجبة قوية بين المتغيرين (كلما زادت القيادة الفاضلة، زاد توازن العمل والحياة) ، وهذه القيمة تدل على أن (37.6%) من التباين في توازن العمل والحياة مُفسَّر بالقيادة الفاضلة العلاقة ذات دلالة إحصائية عالية ( $p < 0.01$ ) ، مما يؤكد موثوقية النتيجة باستخدام (388) مشاركاً كحجم العينة ويعتبر حجمًا كافيًا لضمان قوة إحصائية عالية، ومن خلال النتائج في هذا الجدول يظهر بأن الممارسات القيادة الفاضلة تحسن التوازن بين العمل والحياة وهذا يدعم الفرضية الأولى التي تشير إلى أن توجد علاقة ذات دلالة معنوية وإيجابياً بين القيادة الفاضلة وتوازن العمل والحياة .

الجدول (7) تحليل الارتباط بين القيادة الفاضلة وتوازن العمل والحياة

Correlations			
		القيادة الفاضلة	توازن العمل والحياة
القيادة الفاضلة	Pearson Correlation	1	.613**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	388	388
توازن العمل والحياة	Pearson Correlation	.613**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	388	388

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.27)

ثالثاً . تحليل الانحدار (Regression analysis)

1- الانحدار الخطي البسيط simple linear regression : من خلال الجدول رقم (8) تفسر (R<sup>2</sup>) القيادة الفاضلة حوالي (37.6%) من التباين في توازن العمل والحياة هذه النسبة تعتبر متوسطة إلى جيدة في العلوم الاجتماعية، حيث أن السلوك البشري يتأثر عادة بمجموعة من العوامل ، والقيمة المعدلة قريبة جداً من قيمة (R<sup>2</sup>) الاصلية وهي يساوي (37.4%) وهذا يؤكد قوة النموذج ويؤكد بأن النموذج ليس مبالغاً في تقديرات قوة العلاقة ، والخطأ المعياري للتقدير يساوي (0.68177) وهذا يمثل متوسط مقدار الخطأ في التنبؤ بقيم توازن العمل والحياة، وكذلك من خلال هذه القيمة يشير إلى أن النموذج لديه دقة تنبؤية مقبولة، وهذا يظهر بأن للقيادة الفاضلة تأثير إيجابي ذو دلالة على تحقيق توازن العمل والحياة يمكن للقيادة الذين يتبنون ممارسات القيادة الفاضلة أن يساهموا بشكل فعال في توازن العمل والحياة ، وكذلك على الرغم من أهمية هذا العامل المفسر للمتغير التابع تبقى، هناك عوامل أخرى (62.4%) تحتاج إلى دراسة لفهم كامل للظاهرة.

الجدول (8) ملخص نموذج الانحدار: القيادة الفاضلة وتوازن العمل والحياة

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the

				Estimate
1	.613 <sup>a</sup>	.376	.374	.68177
a. Predictors: (Constant), قيادة الفاضلة				

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.27)

2- تحليل التباين الاحادي One- Way ANOVA : قيمة ( $p < 0.001$ ) تشير إلى أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية عالية، مما يعني أن المتغير المستقل القيادة الفاضلة تُسهم بشكل معنوي في تفسير التباين في توازن العمل والحياة ، وقيمة (F) الذي يساوي (232.654) تشير إلى أن النموذج مناسب جداً للبيانات، حيث أن القيمة الكبيرة لـ (F) (مقارنة بدرجات الحرية) تدعم وجود علاقة قوية بين المتغيرين ، والتباين المفسر التي يظهر مقدارها في المتغير التابع الذي يفسره الجدول يساوي (Regression SS = 108.140) ، أما مقدار التباين الذي غير مفسر يساوي (Residual SS = 179.416) والذي يعود لعوامل أخرى غير مستخدمة في الدراسة (الخارجي) ، وكذلك التباين الكلي أو إجمالي التباين في المتغير التابع توازن العمل والحياة يساوي (Total SS = 287.555) ونسبة التباين المفسر ( $R^2 = 108.140 / 287.555 \approx 0.376$ ) أي أن نسبة (37.6%) من التباين في توازن العمل والحياة يُفسر بالقيادة الفاضلة وهذا يتوافق مع نتيجة  $R^2$  في جدول الأخر ، وفي متوسط المربعات (Mean Square) الانحدار يساوي (108.140) وهذا يشير إلى متوسط التباين المفسر لكل درجة حرية والمتبقي الذي يساوي (0.465) يشير إلى متوسط التباين غير المفسر لكل درجة حرية ومن خلال هذا النتائج في الجدول نوصل إلى أن القيادة الفاضلة تعد متنبئاً قوياً ومعنوياً لتوازن العمل والحياة ( $p < 0.001$ ) ، لأن النموذج يفسر (37.6%) من التباين في توازن العمل والحياة، مما يدعم فرضية وجود تأثير ذو دلالة معنوية وإيجابياً للقيادة الفاضلة في توازن العمل والحياة.

الجدول (9) نتائج تحليل التباين الأحادي للتنبؤ بتوازن العمل والحياة بناءً على القيادة الفاضلة

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	108.140	1	108.140	232.654	.000 <sup>b</sup>
	Residual	179.416	386	.465		
	Total	287.555	387			
a. Dependent Variable: توازن العمل والحياة						
b. Predictors: (Constant), القيادة الفاضلة						

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.27)

في الجدول الادني التفسير الثابي (Constant) يساوي (2.736) واذا يفسر من ناحية إذا كانت درجة القيادة الفاضلة صفراً (غياب كامل للقيادة الفاضلة)، فإن متوسط توازن العمل والحياة المتوقع هو (2.736) على مقياس الاستبيان. وقيمة (t) يساوي (16.737) والدلالة الاحصائية (sig.) يساوي (0.000) بمعنى ( $p < 0.001$ ) وتدل على أن هذا الثابت ذو دلالة إحصائية (أي أنه يختلف عن الصفر بشكل معنوي) ، وأن معامل القيادة الفاضلة (B) يساوي (0.467) يظهر من خلالها كلما زادت القيادة الفاضلة بمقدار وحدة واحدة، يتحسن توازن العمل والحياة بمقدار (0.467) وحدة (على مقياس الاستبيان) و هذا التأثير الموجب، مما يؤكد أن القيادة الفاضلة تعزز توازن العمل والحياة. وقوة التأثير المعيارية (Beta) يساوي (0.613) وتظهر بأن كل زيادة بمقدار انحراف معياري واحد في القيادة الفاضلة، تؤدي إلى زيادة (0.613) انحراف معياري في توازن العمل والحياة، وهذه القيمة (0.613) تعتبر تأثيراً قوياً حسب معايير العلوم الاجتماعية (حيث 0.5 فأعلى يساوي تأثير كبير). ويمكن الاعتماد على هذه النتيجة كمؤشر قوي على صحة الفرضية والخطأ المعياري (Std. Error) يساوي (0.031) وهذا يشير إلى دقة تقدير معامل الانحدار كلما كان أصغر، زادت موثوقية التقدير (هنا القيمة صغيرة جداً، مما يعزز الثقة في النتيجة).

الجدول (10) معاملات الانحدار الخطي للتنبؤ بتوازن العمل والحياة بناءً على القيادة الفاضلة

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.736	.163		16.737	.000
	قيادة الفاضلة	.467	.031	.613	15.253	.000

a. Dependent Variable: العمل والحياة

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.27)

#### الاستنتاجات والتوصيات

##### الاستنتاجات

- 1- نستنتج بأن كلما ارتفعت درجة القيادة الفاضلة، زاد توازن العمل والحياة لدى الموظفين ، مما يدعم الفرضية الاولى للدراسة.
- 2- نستنتج بأن القيادة الفاضلة تفسر (37.6%) من التباين في توازن العمل والحياة وهو تأثير كبيراً في العلوم الاجتماعية. مما يدعم الفرضية الثانية للدراسة.
- 3- هناك تأثير كمي مباشر على أساس كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في القيادة الفاضلة تؤدي إلى زيادة (0.467) وحدة في توازن العمل والحياة.

- 4- كلما زادت ممارسات القيادة الفاضلة من خلال أبعادها زاد تحسن توازن العمل والحياة لدى الموظفين.
- 5- يرى الهيئة التدريسية المشاركين في الدراسة أن هناك توازناً مقبولاً بين العمل والحياة، خاصة في "الرضا" و"الوقت"، لكنه ليس مثاليًا حسب النتائج الإحصائية .

#### • التوصيات

- 1- يوصي الباحثان بالعمل على قياس توازن العمل والحياة من خلال أبعادها (توازن الرضا و توازن المشاركة و توازن الوقت ) دورياً وربطه بأساليب القيادة الفاضلة.
- 2- على الرغم من أن توازن العمل والحياة بشكل عام إيجابي، يمكن تعزيز مشاركة الأفراد في القرارات الأسرية أو المهنية.
- 3- نظراً لأهمية الموضوع يوصي الباحثان الجامعات المبحوثة بأهتمام أساليب القيادة الفاضلة لتحقيق توازن العمل والحياة لأن بإمكان القيادة الفاضلة مفتاحاً لكثير من الحلول التنظيمية و الاجتماعية .
- 4- ضرورة دمج أساليب القيادة الفاضلة ضمن برامج التنمية المهنية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات .
- 5- ضرورة افتتاح مركز لتوازن العمل والحياة في الجامعات لغرض اعطاء المعلومات لرؤساء الاقسام لتعزيز توازن الرضا والمشاركة والوقت بين الهيئة التدريسية والقيادات الجامعية.

#### المصادر

##### أولاً : المصادر العربية

- 1- إسماعيل، مرفت حسين حسن(2024)، إستراتيجيات قيادة الذات كمعدل للعلاقة بين توازن العمل /الحياة والأداء الوظيفي في بيئة العمل عن بعد ، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، المجلد الخامس - العدد الأول – الجزء الثالث.
- 2- بريسيب ، فاطمة جليل ، (2021)، القيادة الفاضلة وتأثيرها في رفاهية مكان العمل ، بحث تحليلي لآراء عينة من الملاكات الفنية والتمريضية في مستشفى الكفيل الاهلي التخصصي، رسالة ماجستير ، جامعة كربلاء.
- 3- جوني، أحمد عبد الكاظم (2022)، دراسة مقارنة في التوازن وفقاً لمستويات خطأ العزو لدى رؤساء الاقسام في جامعة القادسية، *مجلة الاداب* ، المجلد(2)، العدد (141).
- 4- حسون ، أزدهار عبود(2024)،التوازن لدى مرشدي مدارس بغداد، *مجلة المستنصرية للعلوم الانسانية* ، المجلد(2)،العدد(4).
- 5- زبار ، هند فؤاد (2024)، دور القيادة الفاضلة في الحد من الانحراف التنظيمي – بحث تحليلي لعينة من موظفي مصرف الرافدين في الانبار ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
- 6- سوفي ، نبيل ، عبد الرحمان ، ياسر و هري، بلال (2021) ، أثر التوازن بين العمل والحياة على الالتزام التنظيمي بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط حالة العاملين الشبه طبيين بمستشفى الطاهير، *مجلة نماء للاقتصاد والتجارة*، المجلد (5) ، العدد (2) .
- 7- شلبي ، أحمد عبدالفتاح محمد ، حامد ، حافظ محمد فريد و شلبي ، ولاء نجيب عبدالحليم (2025)، القيادة الفاضلة كمتغير معدل للعلاقة بين إدمان العمل وسلوكيات العمل المضادة للانتاجية، *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة* ، المجلد (11)، العدد(19)- الجزء الرابع.
- 8- الظاهري ، فاطمة سيف و العثمان ، حسين ومحمد (2021)، التوازن بين العمل والحياة ؛ دراسة في تأثير العمل في جودة حياة النساء العاملات ، *مجلة الاداب* ، العدد 138 (أيلول).

- 9- عبيد ، محمد حسين ناظم عباس (2024)، تأثير القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي : الدور التفاعلي لسلوك تشارك المعرفة ، أطروحة دكتوراه ، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء .
- 10- عريفي ، جيدة (2025)، العدالة التنظيمية و المواطنة التنظيمية ، أطروحة الدكتوراه ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، قسم علم الاجتماع، جامعة 8 ماي 1945 قالمة.
- 11- عشري ، تامر ابراهيم ، جمعة ، غادة محمد محمد والنقراشي ، اسامة محمود (2024)، العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك ومرونة الموظف : الدور الوسيط للتوازن بين العمل والحياة "دراسة تطبيقية علي العاملين بقطاع التعليم بالكليات بجامعة المنصورة، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد(48)، العدد(4)، 461-497.
- 12- الفضالة ، خالد محمد (2021)، دور أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الاساسية بدولة الكويت في تعزيز قيم النزاهة لدى الطلبة ، مجلة البحث في التربية وعلم النفس ، المجلد (36)، العدد(1) الجزء الاول.
- 13- الكرعائي ، محمد ثابت و الاعرجي ، علاء حسن هاشم (2022)، دور القيادة الشجاعة في تحقيق الانغماس الاستراتيجي ، مجلة الغري للادارة والاقتصاد ، المجلد (18)، العدد (2).
- 14- محمد ، يزن سالم (2019)، دور سمعة المنظمة في العلاقة بين القيادة الفاضلة والازدهار التنظيمي، بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد (15) ، العدد (60).
- 15- مختار ، صفية (2017)، العقل والقلب والشجاعة ثلاث سمات تصنع منك قائداً ناجحاً (كتب مترجم) من تأليف ديفيد إل دوتليتس وبيتر سي كايلو وستيفن إتش راينسميث، المملكة المتحدة ، مؤسسة الهنداوي.

#### ثانياً : المصادر الانكليزية

1. Adewale, A. (2020). A model of virtuous leadership in Africa: Case study of a Nigerian firm. *Journal of Business Ethics*, 161, 749–762. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04338-x>
2. Aguilino, M. A. H., & Racelis, A. (2021). Virtuous leadership for the new normal: Identifying leadership virtues in a Philippine leadership program. \*Philippine Academy of Management E-Journal, 4\*(1).
3. Al-Alawi, A., Al-Saffar, E., Alomohammedsaleh, Z., Alotaibi, H., & Al-Alawi, E. (2021). A study of the effects of work-family conflict, family-work conflict, and work-life balance on Saudi female teachers' performance in the public education sector with job satisfaction as a moderator. *Journal of International Women's Studies*, 22(1), 486–503.
4. Arianti, A. M., Soekemi, W., & Dewi, R. S. (2022). The Effect of Work Life Balance and Compensation on Employee Performance through Employee Engagement as Intervening Variable (Study on Married Women Employees that Have Children in the Production Section of PT Sukuntex Spinning). *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10, 705-718. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2022.104041>.

5. Bhende, P., Mekoth, N., Ingalhalli, V., & Reddy, Y. V. (2020). Quality of work life and work–life balance. *Journal of Human Values*, 26(3), 256–265. <https://doi.org/10.1177/0971685820939380>
6. Caldwell, C., Hasan, Z., & Smith, S. (2015). Virtuous leadership – Insights for the 21st century. *Journal of Management Development*, 34(9), 1181–1196. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2014-0083>
7. Haar, J.M., Sune, A., Russo, M. *et al.* A Cross-National Study on the Antecedents of Work–Life Balance from the Fit and Balance Perspective. *Soc Indic Res* **142**, 261–282 (2019). <https://doi.org/10.1007/s11205-018-1875-6>.
8. Jamali, D. M., Okpala, C. O., Allard-B, S. T., Umo, G., & Caldwell, C. (2023). Virtuous leadership: Insights from the example of Joseph. *Journal of Business Administration Research*, 12(1), 1–15.
9. Jessica ,N., Afifah,N., Daud, I.,Sulistiowati and Pebrianti W.(2023). The Effect of Work Environment and Work-life Balance on Job Satisfaction: Work Stress as a Mediator, *Journal of Economics, Management and Trade*, Volume 29, Issue 1, Page 54-65. DOI: 10.9734/JEMT/2023/v29i11074.
10. Khoury, M. (2021). Work-life balance constructs and job satisfaction: Evidence from the Palestinian investment sector. *International Business Research*, 14(2), 13–28. <https://doi.org/10.5539/ibr.v14n2p13>
11. Kim, M., & Seo, Y. (2021). A study on the impact of work-life balance and smart work environment on job satisfaction and organizational commitment among employees. *The Journal of the Korea Contents Association*, 21(3), 505–517.
12. Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
13. Lasu, S., & Biaggi, C. E. (2021). A theory of virtuous leadership and its influence on organizational performance in Christian organizations: A classic grounded theory study. *Journal of Applied Christian Leadership*, 15(1), 54–79.
14. Malik , Azam & Allam, Zafrul.(2021). An Empirical Investigation of Work Life Balance and Satisfaction among the University Academicians, *Journal of Asian Finance, Economics and Business* Vol 8. No 5. 1047–1054. doi:10.13106/jafeb.
15. Newstead, T. P., & Riggio, R. E. (2023). *Leadership and virtues: Understanding and practicing good leadership* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003212874>;

16. Newstead, T., Dawkins, S., Macklin, R., & Martin, A. (2020). The Virtues Project: An approach to developing good leaders. *Journal of Business Ethics*, 167(4), 605–622. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04163-2>
17. Newstead, T., Macklin, R., Dawkins, S., & Martin, A. (2018). *What is virtue? Advancing the conceptualization of virtue to inform positive organizational inquiry*. University of Tasmania. DOI:[10.5465/amp.2016.0162](https://doi.org/10.5465/amp.2016.0162).
18. Nugraha, B. W., & Rukhviyanti, N. (2024). The effect of work engagement, work-life balance, and work overload on employee productivity: The role of job satisfaction as a mediating variable at BRI employees in Bandung city. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics*, 7(2), 3808–3833. <https://doi.org/10.31538/ijse.v7i2.5235>
19. Ognjanovic, J., & Mitrovic, A. (2022). Work-life balance and work-related attitudes of employees: Case study in Serbian hotel industry. *European Journal of Applied Economics*, 19(2), 114–128. DOI:[10.5937/EJAE19-39093](https://doi.org/10.5937/EJAE19-39093).
20. Papaioannou, A., & Schinke, R. J. (2023). What constitutes editorial virtuous leadership. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 21(5), 761–765. <https://doi.org/10.1080/1612197X.2023.2239289>
21. Pearce, C. L., Waldman, D. A., & Csikszentmihalyi, M. (2006). Virtuous leadership: A theoretical model and research agenda. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 3(1-2), 60–77. <https://doi.org/10.1080/14766080609518613>
22. Pradesa, H. A., Tanjung, H., Agustina, I., & Salleh, N. S. N. M. (2023). Increasing proactive work behavior among teachers in Islamic senior high school: The role of ethical work climate and perceived organizational support. *International Journal of Islamic Educational Psychology*, 4(2), 244–260. <https://doi.org/10.18196/ijiep.v4i2.19911>
23. Ramadhan, N. & Wijaya, N. P. (2021). The Effect of Work Life Balance on Motivation in Implementing WFH Policies during the COVID-19 Pandemic. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(8), 1287-1292.
24. Sahrawat, P., & Rawat, P. (2021). Work life balance and job satisfaction among corporate employees. *\*UGC Care Group-1 Journal, 24\*(2)*, 192–197.
25. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). Wiley.
26. Shakeel, F., Kruyen, P. M., & Van Thiel, S. (2019). Ethical leadership as process: A conceptual proposition. *Public Integrity*, 21(6), 613–624. <https://doi.org/10.1080/10999922.2019.1613842>

27. Sheppard, G. (2016). *Work-life balance programs to improve employee performance* [Doctoral dissertation, Walden University]. Walden University ScholarWorks.
28. Sulkowski, L., Pikiewicz, Z. D., & Woszczyzna, K. S. (2024). *Philosophy and leadership: An evolution of leadership from ancient times to the digital age* (1st ed.). Routledge. DOI:[10.4324/9781003490470](https://doi.org/10.4324/9781003490470)
29. Syrek, C., Kühnel, J., Vahle-Hinz, T., & Bloom, J. (2021). Being an accountant, cook, entertainer and teacher—all at the same time: Changes in employees' work and work-related well-being during the coronavirus (COVID-19) pandemic. *International Journal of Psychology*, 56(4), 1–12. <https://doi.org/10.1002/ijop.12761>
30. Waworuntu, E. C., Mandagi, D. W., & Pangemanan, A. S. (2022). Work-life balance, job satisfaction and performance among millennial and Gen Z employees: A systematic review. *Society*, 10(2), 384–398. <https://doi.org/10.33019/society.v10i2.464>
31. Yang, A. O. (2021). *The development and validation of a virtuous leadership scale* [Master's thesis, University of Cape Town].
32. Muafi, M. (2021). Investigating the dimensionality of work life balance in islamic perspective (WLBIP): an insight from Indonesia. *Journal of Islamic Business and Management*, 11(01), 198-216.



جامعة السلیمانیة

كلية الإدارة والاقتصاد

الدراسات العليا

الموضوع / استمارة الاستبانة

عزیزى المشارک .....

إن الغرض من هذا البحث هو دراسة " القيادة الفاضلة ودورها في تحقيق توازن العمل والحياة : دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الحكومية في إقليم كردستان العراق ، نود الحصول على دعمك من خلال الإجابة بعناية على الاسئلة التالية ، وستبقى أرائكم سرية وتستخدم فقط لأغراض الدراسة العلمية والاكاديمية . الرجاء تحديد الاجابة التي تعكس رأيك الشخصي بدقة بالاعتماد على خبرتك الشخصية.

شكراً على تعاونكم وتقبلوا فائق الشكر والتقدير

**القسم الاول : المعلومات التعريفية الخاصة بعينة الدراسة**

ستجد أمامك بدائل نرجو منكم وضع علامة (√) تحت واحدة منها التي تعبر عن وجهة نظرك.

أ- اسم الجامعة: .....

ب- النوع الاجتماعي:

انثى  ذكر

ت - العمر: 34-25 سنة  44 – 35 سنة  54 – 45 سنة  55 سنة فأكثر

ث - مدة الخدمة الجامعية: 5 سنوات فأقل  10 – 6 سنوات  15 – 11 سنة

ج- المؤهل العلمي: أكثر من 15 سنة  دبلوم عالي  ماجستير  دكتوراه  مابعد الدكتوراه

ح - اللقب العلمي: مدرس مساعد  مدرس  استاذ مساعد  استاذ

**القسم الثاني : القيادة الفاضلة Virtuous Leadership**

يسلط هذا القسم الضوء على تقييمك لمديرك المباشر في العمل من ناحية بعض من الابعاد في هذا المتغير مثل (الشجاعة ، الانسانية ، التواضع ، النزاهة ، العدالة ، التعقل ، الاعتدال). والمقياس يتراوح من (1) للمؤشر (لا أوافق بشدة) إلى (7) للمؤشر (أوافق بشدة). يرجى اختيار الاجابة الملائمة ، علماً أن ليس هناك اجابة صحيحة أو خاطئة.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق قليلاً	لا أوافق ولا أرفض	أوافق قليلاً	أوافق	أوافق بشدة
1	2	3	4	5	6	7

ت	الشجاعة	المقياس
1	يبادر بأفكار جديدة بشكل مستمر، حتى وإن واجه مخاطر شخصية نتيجة لذلك.	7 6 5 4 3 2 1
2	يعبر عن آرائه بشأن الظلم ومعتقداته الشخصية بشجاعة، حتى وإن كان ذلك قد يعرضه لردود فعل قوية من الآخرين.	7 6 5 4 3 2 1
3	ينطلق بثقة في تنفيذ مشاريع جديدة، حتى لو كان ذلك قد يهدد سمعته	7 6 5 4 3 2 1

							المهنية.	
7	6	5	4	3	2	1	يقبل تحمل المخاطر الشخصية عند اتخاذ خطوات جذرية للتغيير.	4

المقياس							الإنسانية	ت
7	6	5	4	3	2	1	يظهر اهتمامًا واضحًا باحتياجات الموظفين.	5
7	6	5	4	3	2	1	يظهر تعاطفًا صادقًا مع التحديات والمعاناة التي يواجهها التدريسيون.	6
7	6	5	4	3	2	1	يعمل بجد لتحقيق المصلحة العامة ويضعها في مقدمة أولوياته.	7
7	6	5	4	3	2	1	يحرص على بناء العلاقات مع الآخرين والحفاظ عليها بشكل مستمر.	8

المقياس							التواضع	ت
7	6	5	4	3	2	1	يظهر انفتاحًا كبيرًا في تقبل أفكار الآخرين ونصائحهم.	9
7	6	5	4	3	2	1	يعترف بمهارات الآخرين ويقدر تفوقهم عليه في الكفاءة.	10
7	6	5	4	3	2	1	يعترف بصراحة بعدم معرفته بكيفية أداء مهمة معينة.	11
7	6	5	4	3	2	1	يتمتع برغبة قوية في التعلم والاستفادة من تجارب وخبرات الآخرين.	12
المقياس							النزاهة	ت
7	6	5	4	3	2	1	يحرص على الوفاء بكل وعده دون استثناء، ويعد قدوة إيجابية في العمل والسلوك.	13
7	6	5	4	3	2	1	يترجم المبادئ التي يؤمن بها إلى أفعال وسلوكيات ملموسة.	14
7	6	5	4	3	2	1	يتخذ القرارات الصائبة، حتى وإن كانت غير مألوفة أو غير محبذة من الآخرين.	15

7	6	5	4	3	2	1	يتمسك بقيمه ومبادئه بثبات، مهما كانت التحديات أو التضحيات المطلوبة.	1 6
---	---	---	---	---	---	---	---	--------

المقياس							العدالة	ت
7	6	5	4	3	2	1	يوزع الموارد المهمة بطريقة منصفة وعادلة.	1 7
7	6	5	4	3	2	1	يوازن بشكل عادل بين المصالح الفردية والحقوق عند تخصيص المسؤوليات.	1 8
7	6	5	4	3	2	1	يتعامل مع النزاعات بموضوعية وعدالة وشفافية، ويسعى لحلها بشكل متوازن.	1 9
7	6	5	4	3	2	1	يشارك التدريسيين في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم بشكل مباشر.	2 0

المقياس							التعقل (الحكمة)	ت
7	6	5	4	3	2	1	يستخدم التفكير المنطقي لاختيار أفضل مسار للعمل مع مراعاة المخاطر المحتملة.	2 1
7	6	5	4	3	2	1	يتخذ القرارات الصحيحة بناءً على مبررات ملائمة وفي الوقت المناسب.	2 2
7	6	5	4	3	2	1	يدرك تعقيدات المواقف المختلفة عند إصدار الأحكام أو اتخاذ القرارات.	2 3
7	6	5	4	3	2	1	يسعى لتحسين استغلال الموارد بما يتناسب مع احتياجات البيئة.	2 4

المقياس							الاعتدال (الزهد)	ت
7	6	5	4	3	2	1	يتمتع عن تقديم رغباته أو تفضيلاته الشخصية على حساب مصالح	2

								الأخريين.	5	
7	6	5	4	3	2	1	يضع مصلحة الفريق أو المنظمة فوق مصلحته الشخصية.			2 6
7	6	5	4	3	2	1	يتجنب إظهار نجاحاته الشخصية بشكل مفرط لتفادي إحراج الآخرين الذين حققوا إنجازات أقل.			2 7
7	6	5	4	3	2	1	يتصرف بروح غير أنانية، مكرساً جهوده لخدمة الجميع.			2 8

### القسم الثالث : توازن العمل والحياة Work -Life Balance

يسلط هذا القسم الضوء على تقييمك للتوازن بين عملك المهني وحياتك الشخصية من ناحية هذه الأبعاد الموجودة في المتغير مثل (توازن الرضا ، توازن المشاركة والتوازن للوقت). والمقياس يتراوح من (1) للمؤشر (لا أوافق بشدة) إلى (7) للمؤشر (أوافق بشدة) . يرجى اختيار الإجابة الملائمة ، علماً أن ليس هناك إجابة صحيحة أو خاطئة.

ت	توازن الرضا	المقياس
1	أحرص على تنظيم حياتي لتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية.	7 6 5 4 3 2 1
2	أشعر بالرضا تجاه قدرتي على تحقيق هذا التوازن بين العمل والحياة الشخصية.	7 6 5 4 3 2 1
3	تتعامل الإدارة مع الشكاوى والتظلمات بشفاافية.	7 6 5 4 3 2 1
4	أتمتع بوقت كافٍ لتحقيق أهدافي المهنية والشخصية.	7 6 5 4 3 2 1

ت	توازن المشاركة	المقياس
5	أشارك زملائي الآراء حول سبل تحقيق التوازن بين العمل والحياة الأسرية.	7 6 5 4 3 2 1
6	تتطلب طبيعة وظيفتي أحياناً العمل لساعات إضافية بعد إتمام المهام الروتينية.	7 6 5 4 3 2 1

7	6	5	4	3	2	1	توفر الجامعة التسهيلات اللازمة لدعم التوافق بين متطلبات العمل وظروف الحياة الشخصية.	7
7	6	5	4	3	2	1	أتعاون مع زملائي في توزيع الأدوار، مما يساهم في خلق بيئة عمل مليئة بالتفاهم والعمل الجماعي.	8

المقياس							توازن الوقت	ت
7	6	5	4	3	2	1	أبذل جهدًا كبيرًا للتوفيق بين وقت العمل ووقت الحياة الشخصية.	9
7	6	5	4	3	2	1	أعتمد على تدوين الملاحظات لتنظيم الوقت وإنجاز المهام المطلوبة.	10
7	6	5	4	3	2	1	أمارس الرياضة وأخصص وقتًا للاسترخاء للتغلب على الإجهاد والتخفيف من القلق والاكتئاب.	11
7	6	5	4	3	2	1	أؤمن بأن التضحية بالحياة الشخصية قد تكون وسيلة لتحقيق تطور مهني سريع.	12