



سلوكيات العمل الاستباقي وأثرها على توازن العمل والحياة دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الحكومية في إقليم كردستان العراق

أ.د. يرشنگ صالح محمد العسكري
جامعة السليمانية، كلية الادارة والاقتصاد
pirshing.mohammad@univsul.edu.iq

الباحث : صلاح حمه سعيد حمه صالح
جامعة السليمانية، كلية الادارة والاقتصاد
Salah.hamasaleh@univsul.edu.iq

المستخلص:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث الى بيان أثر سلوكيات العمل الاستباقي كمتغير مستقل على توازن العمل والحياة المتغير التابع وذلك ضمن استطلاع آراء عينة من الهيئة التدريسية في الجامعات الحكومية في إقليم كردستان- العراق ، الذين هم أصحاب الالقاب العلمية التي يعملون في (16) جامعة ، فقد تم توزيع استمارة الاستبيان عليهم عن طريق (Google Form)، بالاعتماد على مقياس ليكرت السباعي ، وقد تم قياس المتغير المستقل سلوكيات العمل الاستباقي عن طريق أربعة أبعاد فرعية وهي (تحمل المسؤولية، صوت الموظف، الابداع الفردي ومنع وقوع المشكلة) و قياس المتغير التابع عن طريق ثلاثة أبعاد فرعية وهي (توازن الرضا ، توازن المشاركة وتوازن الوقت) وبلغ حجم المجتمع (11022) كادراً تدريسياً اما العينة كانت (388) مستجيباً، ومن أجل الوصول الى النتائج تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على (SPSS V.27)، وتوصلت الباحثان الى مجموعة من الاستنتاجات ومن أبرزها نستنتج بأن كلما ارتفعت قيمة سلوكيات العمل الاستباقي ، زاد توازن العمل والحياة لدى الهيئة التدريسية .

الكلمات المفتاحية: السلوك العمل الاستباقي ، توازن العمل والحياة ، الهيئة التدريسية ، إقليم كردستان.



**Proactive work Behaviors and their impact on work-life balance -
An analytical study of the opinions of a sample of faculty
members in public universities in the Kurdistan Region of Iraq**

**Researcher: Salah Hamasaeed
Hamasaleh**
University of Sulaimani- College of
Administration and Economics
Salah.hamasaleh@univsul.edu.iq

**Prof. Dr. Pirshing Salih Mohamad
Al-Askari**
University of Sulaimani, College of
Administration and Economics
pirshing.mohammad@univsul.edu.iq

Abstract:

The primary objective of this research is to examine the impact of proactive work behavior (the independent variable) on work-life balance (the dependent variable). This study is based on a survey of a sample of faculty members holding academic titles in public universities within the Kurdistan Region of Iraq, encompassing (16) universities. The questionnaire was distributed to them via Google Forms, utilizing a seven-point Likert scale. The independent variable, proactive work behavior, was measured through four sub-dimensions: (taking responsibility, employee voice, individual innovation, and problem prevention). The dependent variable, work-life balance, was measured through three sub-dimensions: (satisfaction balance, involvement balance, and time balance). The total population size was (11,022) faculty members, with a sample of (388) respondents. To derive the results, an analytical descriptive approach was employed using SPSS (Version 27). The researchers reached several conclusions, the most significant of which is that an increase in proactive work behavior is associated with greater work-life balance among the faculty members.

Keywords: *Proactive work behavior, Work-life balance, Faculty, Kurdistan Region*



المقدمة:

يهدف علم السلوك التنظيمي إلى فهم السلوك البشري والتنبؤ به في السياق التنظيمي ، على الرغم من أنها عملية معقدة وصعبة ، إلا أنها ممكنة الفهم والتفسير خصوصاً إذا ما تم انتهاج منهجية علمية ، إذ تسهم الطريقة المنهجية في فهم العلاقات والمحاولة للوصول إلى الأسباب والعواقب وفقاً لظروف عمل معين وسياقه (عبدالله ، 2022 : 1). تسعى النماذج الإدارية جميعها إلى فهم وتعزيز الأداء الأمثل على المستويين الفردي والتنظيمي، مع التركيز على مفاهيم أساسية مثل المشاعر الإيجابية، والرفاهية، والسعادة، والازدهار، ورأس المال النفسي، وتحقيق الأداء المتميز (Newstead,2019:7) . باتت التطورات في نمط الحياة وتزايد المسؤوليات تجاه العمل تشكل ضغطاً كبيراً على العاملين، فانغماسهم في العمل والذي غالباً ما يكون على حساب حياتهم الشخصية أو العكس، يزيد من معاناتهم من ضغوط تنعكس سلباً على صحتهم النفسية والجسدية، وعلى أداء منظماتهم تحت تأثير انخفاض الروح المعنوية ويؤثر على استقرار كيان أسرهم النواة الأساسية للمجتمع (سوفي وآخرون ، 2021 : 26). وفي الآونة الأخيرة تزايد الاهتمام بالسلوك الاستباقي في مجال العمل، ويمكن إرجاع ذلك إلى تزايد اللامركزية في المنظمات، وتسارع خطى التغيير، وزيادة الطلب على الأفكار الابتكارية ، كل ذلك استوجب استخدام العاملين لمبادراتهم الشخصية وممارسة السلوكيات الاستباقية للتعامل مع التحديات (السقا و آخرون ، 2022 : 244) . والتدريسيون هم حجر الزاوية في مساعي تحسين جودة المؤسسات التعليمية، إذ يقفون في الصفوف الأمامية لقيادة جهود التطوير والارتقاء بالعملية التعليمية(Pradesa et al., 2023:245). وأن المنظمات اليوم تفضل الموظفين من ذوي السلوكيات الاستباقية لغرض تطوير المبادرة والأفكار الجديدة والابتكار والتقدم في مهام الوظيفة (المسعودي وزعلان ، 2023 : 141) وبناءً على خلفية البحث، تهدف هذه الدراسة إلى دراسة سلوكيات العمل الاستباقي في الجامعات الحكومية في إقليم كردستان العراق وأثرها على توازن العمل والحياة . علاوة على ذلك، سيتم تقديم التبعات النظرية والعملية بناءً على نتائج المستحصلة في الدراسة.

• 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). إذا لم يكن الموظفين 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). وفي مجال التعليم العالي، أمضى الأكاديميون سنوات في دراسة احتياجات مؤسساتهم، وأدوارهم المتعددة، وأهميتهم، وتظهر الأبحاث أن أساليب القيادة في جميع مستويات مؤسسات التعليم العالي معقدة ومتعددة الأبعاد (Meng,2022:2). وأن الأكاديميين لا يقتصر دورهم على التدريس فقط، بل يشمل مجموعة واسعة من المهام الأخرى، مثل الأعمال الإدارية، وحضور اجتماعات هيئة التدريس، وتقديم الإرشاد الأكاديمي للطلاب، والإشراف على المشاريع البحثية، والتدريب، وتقييم ومراقبة البرنامج التطبيقي الصفي للطلاب، وإدارة التقييمات العلمية، وتقييم برامج تطوير أعضاء هيئة التدريس، وغيرها من المسؤوليات (Mlik & allam,2021:1048). لذي 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 رئيسي لعدم الرضا الوظيفي، حيث تم اختيار الجامعات الحكومية كمجتمع البحث من خلال أعضاء الهيئة التدريسية كعينة الدراسة وبرزت مشكلة الدراسة نتيجة لالتماس الباحثان من خلال عملهما أكاديميين يعملان في قطاع التعليم العالي لعدة سنوات وعلاقتهم المباشرة مع معظم زملائهم في العمل، وجدوا ان هناك مشكلة و صعوبة في توازن العمل والحياة الكثيرة التي تقع على عاتق التدريسي الاكاديمي نتيجة تعرضهم لضغوطات كثيرة ادارياً و نفسياً و سلوكياً والبحث لايجاد حلول لها باقصى سرعة ، ومتطلبات العمل للتفوق الاكاديمي حسب المعايير العالمية لمستوى الجامعات ، وضرورة تطبيق النظام التعليمي الحديث (النظام البولوني) هذا بالإضافة الى الازمة المالية التي تعرض لها إقليم كردستان في العشر السنوات الاخيرة كل ذلك أدى الى ان يتسابق التدريسي الجامعي مع الزمن ليوازن بين التزامه العلمي والأخلاقي في العمل والتزامات حياته العائلية والشخصية . تتحدد إشكالية هذه الدراسة في ضوء محدودية الدعم المؤسسي الفعال لمواجهة الضغوط المهنية الملقاة على كامل الهيئة التدريسية. وعليه، فإن السؤال المركزي الذي تتصدى له هذا البحث هو: إلى أي درجة يمكن للسلوكيات العمل الاستباقي، ممثلةً في أبعادها (تحمل المسؤولية، صوت الموظف، الابداع الفردي، ومنع وقوع المشكلات)، أن تعوض هذا النقص المؤسسي وتسهم بشكل مباشر في تعزيز توازن العمل والحياة بمكوناته (توازن الرضا، توازن المشاركة، وتوازن الوقت) لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الحكومية بإقليم كردستان- العراق؟



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 الآتي:

- 1- تتبع أهمية الدراسة من ضرورة نشر الوعي بمفاهيم السلوك الاستباقي وتوازن العمل والحياة بين الأكاديميين وإدارة الجامعات، لبناء قاعدة فكرية مشتركة تمهد للتطبيق العملي.
- 2- تبرز أهمية البحث من ضرورة تشخيص الواقع الفعلي لمستويات هذه المتغيرات لتحديد الفجوات والاحتياجات بدقة علمية.
- 3- تكمن أهمية النتائج في ضرورة توفير توصيات عملية لصانعي القرار، تدعمهم في وضع سياسات فعالة لتحسين البيئة التنظيمية ورفع الأداء المؤسسي.

ثالثاً. أهداف البحث : تسلط البحث الضوء على أهمية سلوكيات العمل الاستباقي في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي، خاصة في سوق عالمية تنافسية ، وتركز الدراسة على قطاع التعليم العالي في اقليم كردستان، واسترشاداً بمشكلة الدراسة وانسجاماً مع الاهتمامات التي اظهرتها الادبيات التي عرضت متغيرات الدراسة، يمكن تحديد أهداف الدراسة كالآتي:

- 1- عرض وتحليل الأطر المفاهيمية والمعرفية المرتبطة بمتغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية، ودراستها ضمن إطارها الفكري، بهدف الوصول إلى رؤى نظرية جديدة من خلال المسوحات البحثية.
- 2- تحديد أولويات توافر هذه المتغيرات ميدانياً (سلوكيات العمل الاستباقي وتوازن العمل والحياة)، بأبعادهم الفرعية ، وبالاعتماد على تصورات وفهم افراد عينة الدراسة لهذه المتغيرات.
- 3- بيان طبيعة الأثر الذي يلعبه سلوكيات العمل الاستباقي في توازن العمل والحياة من وجهة نظر عينة الدراسة.

رابعاً. 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 الرئيسية الأولى (H1): توجد علاقة ذات دلالة معنوية وايجابياً بين سلوكيات العمل الاستباقي وتوازن العمل والحياة.

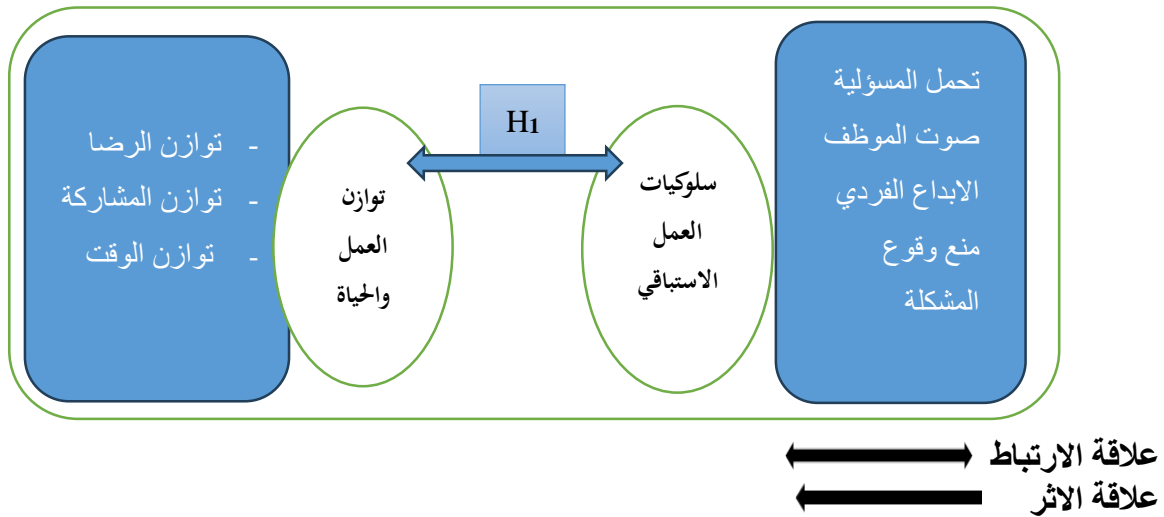


2- فرضية الرئيسية الثانية (H2): يوجد تأثير ذو دلالة معنوية وإيجابياً للسلوكيات العمل الاستباقي في توازن العمل والحياة.

خامساً. المخطط الفرضي للبحث : يتكون المخطط الفرضي للبحث من المتغيرين الآتي:

- المتغير المستقل : تمثل بالسلوكيات العمل الاستباقي المتضمن لابعاد (تحمل المسؤولية ، صوت الموظف ، الابداع الفردي و منع وقوع المشكلة).
- المتغير التابع : تمثل توازن العمل والحياة المتضمن لابعاد (توازن الرضا، توازن المشاركة ، توازن الوقت).

الشكل رقم (1)



المخطط الفرضي للبحث
المصدر : من اعداد الباحثان

سادساً. منهج البحث : اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي ، وهي الطريقة التي تقوم بالاجابة على أسئلة البحث وتحقيق فرضياتها ، والخطة التي تبين فيها طرائق وتحديد جمع البيانات واجراءات تحليلها ، بالاعتماد على توزيع استمارة الاستبيان 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 يتم تحليل البيانات الاولية التي تم جمعها من خلال استمارة الاستبيان الموزعة على الهيئة التدريسية وبالاعتماد على المنهج الوصفي وعن طريق برنامج (SPSS. V27) بحيث يمكن الوصول الى استخلاص الشرح والنتائج المناسبة.



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

- 1 الحدود المكانية : اقتصرت الحدود المكانية الجامعات الحكومية ضمن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في حكومة اقليم كردستان العراق.
2. الحدود الزمانية: ستعتمد الافق المقطعي لمحدودية مدتها الزمنية المقررة لانهاؤها ، اذ امتدت الفترة الزمنية في جانب البحث الميداني (من شهر أب 2024 لغاية شهر حزيران 2025).
3. الحدود البشرية : والتي تمثلت الهيئة التدريسية أصحاب الالقب العلمية في جامعات الحكومية كعينة للبحث لكي يتوصل إلى تحقيق أهدافه وإختبار فرضياته.

ثامناً . مجتمع البحث وعينتها

- 1- **مجتمع البحث :** تم اختيار الجامعات الحكومية في وزارة تعليم العالي والبحث العلمي لاختبار فرضيات ومخطط الفرضي للبحث لان الباحث قد وجد إن هذا القطاع كمجال للبحث يوفر المناخ الملائم والشروط الموضوعية لنجاح تطبيق سلوكيات العمل الاستباقي لتحقيق توازن العمل والحياة ، ويرجع ذلك لأسباب واعتبارات يمكن أيجازها بالاتي :-
 - أ- أهمية ونضج قطاع خدمة التعليم العالي قياساً بالقطاعات الخدمية الأخرى.
 - ب- تتمتع بمرونة وحرية أكبر في تقليل الفجوة الاجتماعية و تحقيق العدالة التعليمية.
 - ت- الدور الحضاري الفاعل في بناء المجتمع وتعزيز القيم الوطنية والثقافية.
 - ث- دورهم الاساسي في تطوير القيادات وبناء مجتمع معرفي ومواكبتها.
 - ج- إجراء البحوث و حل المشكلات المجتمعية ، مما يؤدي الى ابتكار حلول للمشكلات الاجتماعية والاقتصادية والصحية .

- 2- **عينة البحث :** تمثل باعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الحكومية في اقليم كردستان العراق والبالغ عددهم (11022) كادراً تدريسياً من أصحاب الالقب العلمية من (لقب مدرس مساعد ومدرس واستاذ مساعد والاساذ)، وبذلك فقد بلغ حجم العينة الخاصة بالدراسة الحالية (388) مستجيباً. لحساب حجم العينة لعينة من مجتمع بحجم (11022) فرداً باستخدام معادلة (Krejcie & Morgan, 1970:607) ، يمكننا استخدام الصيغة التالية:

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

القيم الافتراضية:

$$S = \text{حجم العينة}$$

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



$P =$ النسبة المفترضة في المجتمع وهي يساوي (0.5)

$D =$ هامش الخطأ وهو يساوي 0.05 (5%)

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

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

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 باستخدام معادلة (Krejcie & Morgan (1970) هو (371) فرداً عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%.

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

الجدول (1) اسم الجامعات و عدد عضو الهيئة التدريسية المستجيبين في الدراسة ونسبتهم

الرقم	اسم الجامعة	عدد المستجيبين	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	گرميان	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	گرميان التقنية	3	0.8%
	المجموع	388	100%

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات مديرية التخطيط والاحصاء في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في تاريخ 12 / 1 / 2025 لعدد الجامعات المذكورة والمعلومات الواردة في استمارة الاستبانة



4- الخصائص الديموغرافية للعينة المبحوثة: وبعد أن تم تحديد نوع عينة البحث وكذلك حجم استجاباتهم التي تضمنت (388) مستجيباً من افراد الهيئة التدريسية في الجامعات الحكومية ، سنتطرق هنا الى الخصائص الديموغرافية لتلك العينة في الجدول الآتي:

جدول رقم (2) الخصائص الديموغرافية لافراد العينة المستجيبين على الاستبانة

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

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

يظهر الجدول (2) الخصائص الديموغرافية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الحكومية بإقليم كوردستان الذين تعاونوا في استجابة الاستبانة . بلغ إجمالي عدد المستجيبين (388) شخصاً ، وكانت توزيع المستجيبين بدايتاً حسب الخصائص الديموغرافية مثل (الجنس، العمر، مدة الخدمة، المؤهل العلمي، واللقب العلمي)، الظاهر من البيانات المستحصلة من الاستمارات حسب الجنس كان هناك (246) ذكوراً وهم الاغلبية في المستجيبين وكانت نسبتهم (63.4%) و (142) اناثاً وكانت نسبتهم



(36.6%) ، ومن بيانات العمر ظهرت منهم تتراوح أعمارهم بين 25 و34 سنة عددهم (29) مستجيباً ونسبتهم (7%)، و35-44 سنة هي أكثر تمثيلاً عددهم (184) فرداً ونسبتهم (47.4%)، و45-54 سنة هم عددهم (131) مستجيباً ونسبتهم (33.8%) و55 سنة فأكثر هم (44) مستجيباً ونسبتهم (11.3%) وكما هو موضح في الجدول تم اختيار مدة الخدمة الجامعية والتي كانت الذين لديهم أكثر من 15 سنة من الخدمة هم الأكثرية في الاستجابة بمعنى تصدرت فئة الخبرة وكانت عددهم (174) ونسبتهم (44.8%)، ويليها التدريسيين الذين لديهم 11-15 سنة من الخدمة والتي كانت عددهم (138) ونسبتهم (35.6%)، ويليها التدريسيين الذين لديهم 6-10 سنة من الخدمة والتي كانت عددهم (50) ونسبتهم (12.9%)، ويليها التدريسيين الذين لديهم 11-15 سنة من الخدمة والتي كانت عددهم (138) ونسبتهم (35.6%)، ويليها التدريسيين الذين كانوا أقل من 5 سنوات من الخدمة الجامعية والتي كانت عددهم (26) مستجيباً ونسبتهم (6.7%)، وكما هو موضح في الجدول تم اختيار المؤهل العلمي للمستجيبين والتي كانت الذين لديهم شهادة الماجستير هم الأكثرية بين المستجيبين وكانت عددهم (227) مستجيباً ونسبتهم (58.5%)، ويليها أصحاب شهادات الدكتوراه والتي كانت عددهم (151) ونسبتهم (38.9%)، ويليها أصحاب شهادات مابعد الدكتوراه والتي كانت عددهم (8) مشاركاً ونسبتهم (0.021%)، وفي الاخير أصحاب شهادات الدبلوم العالي والتي كانت عددهم (2) ونسبتهم (0.005%). وكما هو موضح في الجدول تم اختيار تصنيف الالقب العلمية للمستجيبين والتي كانت الذين لديهم لقب مدرس مساعد هم الأكثرية بين المستجيبين وكانت عددهم (146) فرداً ونسبتهم (37.6%)، ويليها أصحاب ألقاب المدرس والتي كانت عددهم (119) فرداً ونسبتهم (30.7%)، ويليها أصحاب ألقاب استاذ مساعد والتي كانت عددهم (92) مستجيباً ونسبتهم (23.7%)، وفي الاخير أصحاب اللقب الاستاذية والتي كانت عددهم (31) ونسبتهم (0.08%).

تاسعاً أدوات الدراسة: حيث اعتمدت الدراسة الحالية على عدد من الأدوات و الوسائل العلمية و الاحصائية المناسبة التي يعتمد عليها في أغلب الدراسات العلمية وخصوصاً الادارية منها وهي تمثلت بالاتي :

1-أدوات جمع البيانات والمعلومات

- **الجانب النظري :** اعتمدت الباحثان على العديد من المصادر الرصينة العلمية العربية والاجنبية مثل الكتب والمجلات والدوريات وكذلك الرسائل والاطاريح الجامعية .



- الجانب الميداني : اعتمد الباحثان على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية 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 المستخدمة سابقاً في هذا القياس .
- الجزء الاول : تضمن بيانات خاصة تخص المجيب عن الاستمارة التي تتضمن (اسم الجامعة التي تنتمي إليها ، 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 الرئيسة منها والفرعية والتي تضمنت (28) فقرة ، كما تم قياس جميع الفقرات بمقياس المدرج ليكرت (Likert) السباعي ، لان المقياس السباعي يوفر نطاقاً أوسع من الخيارات، مما يسمح للمستجيبين بالتعبير عن مشاعرهم أو آرائهم بدقة وتفصيل أكبر، والذي يعد من أكثر الأساليب اعتماداً في العلوم الادارية و الاجتماعية ، والترتيب وفق الأوزان بالشكل الاتي :

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

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

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

اسم الباحث وسنة البحث	نوع الدراسة	المتغير المتعلق بدراستنا
Said & Kamel (2023)	بحث منشور	سلوكيات العمل الاستباقي
Nwanzu & Babalola(2024)	بحث منشور	سلوكيات العمل الاستباقي
Jessica et al (2023)	بحث منشور	توازن العمل والحياة
عشري وآخرون (2024)	بحث منشور	توازن العمل والحياة

المصدر : من اعداد الباحثان

2-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، يظهر في جدول رقم (4) هناك موثوقية عالية لمقياس "سلوكيات العمل الاستباقي" المقيسة بأربعة أبعاد وهي يساوي ($\alpha=0.887$) ، مما يشير إلى اتساق داخلي ممتاز، وكذلك موثوقية مقبولة لمقياس "توازن العمل والحياة" وهي تقيس عن طريق ثلاثة أبعاد التي تساوي ($\alpha=0.768$) ، لكنها أقل قليلاً من المستوى المثالي (يفضل أن يكون ≤ 0.8) ، ومع ذلك هناك اتساق داخلي قوي جداً وهي يساوي ($\alpha=0.896$) عند تحليل العلاقة بين السلوكيات الاستباقية وتوازن العمل والحياة، مما يدل على ترابط واضح بين المفهومين. وفي الجدول رقم (4) نقوم بتوضيح الاحصائية الموثوقية للمتغيرين المستخدمين في الدراسة والاتساق بينهم

Reliability Statistics(الموثوقية)			
عدد العينة	ألفا كرونباخ	عدد الأبعاد	
388	0.887	4	سلوكيات العمل الاستباقي
	0.768	3	توازن العمل والحياة
	0.896	7	الاتساق الداخلي بين سلوكيات العمل الاستباقي وتوازن العمل

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

المتغير المستقل : سلوكيات العمل الاستباقي

أولاً. مفهوم سلوكيات العمل الاستباقي: إن المنظمات التي تسعى إلى تحسين كفاءتها وفعاليتها هي اليوم بأمر الحاجة إلى الموظفين الذين هم على استعداد لتجاوز متطلبات الوظيفة الرسمية (حسن ، 2016 : 35). أصبح سلوك العمل الاستباقي موضع اهتمام الأكاديميين في نطاق السلوك التنظيمي ويمكن ملاحظة تطور سلوك العمل الاستباقي من خلال العدد المتزايد من الدراسات في كل عام (Pratama et al ., 2023: 136). يتميز السلوك العمل الاستباقي للموظفين بتحدي الوضع الراهن بشكل نشط بدلاً من قبول الوضع الحالي بشكل سلبي (Mehmood et al., 2024:58). ويمكن إرجاع ذلك إلى تزايد اللامركزية في المنظمات، وتسارع خطى التغيير، وزيادة الطلب على الأفكار الابتكارية ، كل ذلك استوجب استخدام العاملين لمبادراتهم الشخصية وممارسة السلوكيات الاستباقية للتعامل مع تلك التحديات (السقا وآخرون، 2022 : 244). إن إدارة الموارد البشرية المستدامة تحقق التنمية المشتركة للصحة البشرية والسلوك الاستباقي في العمل، حتى التنمية الطويلة الأجل للمنظمات (Wang & Yang, 2021 : 2). ينظر إلى سلوك العمل الاستباقي، والجهود الذاتية التي



يبدلها الأفراد لإحداث تغيير موجه نحو المستقبل في مكان عملهم، على أنه مهم بشكل متزايد مع تزايد ديناميكية البيئات التنظيمية وعدم القدرة على التنبؤ بها (Fay et al., 2023:507).

ثانياً. **تعريف سلوك العمل الاستباقي**: تم تعريف السلوكيات الاستباقية على أنها أفعال مبادرة ذاتية من قبل الموظفين تهدف إلى إحداث تغييرات أو تحسينات في أنفسهم و/أو في بيئتهم (Otto et al., 2019:3). السلوك الاستباقي في العمل هو نهج ديناميكي يعتمد على استغلال الفرص، وتجنب المشكلات قبل وقوعها، وبذل جهود ذاتية لتعزيز بيئة العمل وتحقيق تطورات إيجابية تؤثر على المستقبل المهني للفرد (Yuspahrudin et al., 2024: 3). السلوك الاستباقي في العمل هو السلوك الذي يهدف إلى تحسين وضع العمل الحالي أو خلق فرص جديدة في بيئة العمل (Nurjaman et al., 2019:374). يشير سلوك العمل الاستباقي إلى الجهود التي يبذلها الموظف لتحقيق التقدم والتنبؤ بالمشاكل والتعامل معها واغتنام الفرص (Nwanzu & Babalola, 2024:3).

ثالثاً. **أهمية سلوكيات العمل الاستباقي**: تعتمد المنظمات اليوم على السلوك الاستباقي للموظفين كطريقة لإحداث تغيير ذي مغزى عن طريق مكان العمل وكوسيلة للتعامل مع التحديات الناشئة عن الموارد النادرة بشكل متزايد، وتوسيع نطاقات التحكم والحاجة إلى التحسين المستمر (المسعودي و زعلان ، 2023 : 145). يعد سلوك العمل الاستباقي أمراً بالغ الأهمية للتغيير التنظيمي، بما في ذلك في المؤسسات التعليمية (Pradesa et al., 2023:245). يهدف السلوك الاستباقي في العمل إلى إحداث تغيير داخل المنظمة، مثل تحسين أساليب العمل، والتعبير عن الأفكار أو المخاوف، واتخاذ إجراءات لمنع تكرار المشاكل (Peariasamy et al., 2020 : 447). في بيئة المنظمات الحالية، تعتبر الموارد البشرية من الأصول الحيوية التي يجب الحفاظ عليها، لا سيما عندما يتسم الموظفون بسلوك استباقي، وهو أمر أساسي لضمان استدامة الأداء التنظيمي (Rasyid & Marta, 2020: 385). قد ينخرط الموظفون في أشكال مختلفة من الاستباقية، مثل تقديم توصيات بشأن التغييرات المتعلقة بالعمل، أو منع حدوث المشكلات، أو صياغة وظائفهم لتناسب بشكل أفضل مع مهاراتهم واهتماماتهم (Schmitt, 2022:2). سلوك العمل الاستباقي هو مبادرة للتكيف مع التغييرات في بيئة العمل والدافعية لتغييرها، ويتجلى في المبادرة لاتخاذ القرارات التي تهدف إلى التغلب على العقبات وحل المشكلات وتعزيز الإنتاجية (Said & Kamel, 2023:49). بإمكاننا أن نحدد أهمية سلوك العمل الاستباقي في ضوء أهدافها المتمثلة بـ: (قنديل وآخرون ، 2019 : 282)

1- السلوك الاستباقي المؤيد للذات: يسعى إلى تحقيق أهداف شخصية أو مهنية إضافية في العمل.



2- السلوك الاستباقي بين الأشخاص: يساعد على تعزيز فوائد الشركاء والحفاظ على علاقات عالية المستوى في العمل.

3- السلوك الاستباقي المؤيد للتنظيم : الذي يسعى لتحسين فاعلية المنظمة.

رابعاً. أبعاد سلوكيات العمل الاستباقي: تشير الدراسات المتعلقة بسلوكيات العمل الاستباقي إلى أن الأفراد في مختلف المجالات يميلون إلى تقييم العواقب المحتملة لتصرفاتهم الاستباقية، ويتأملون فيما إذا كان بذل الجهد وتحمل المخاطر المرتبطة بهذه السلوكيات يعد أمراً مجدياً (Bohnein,2021:110). وأشار كل من (العطوي والحسيني ، 2018 :170) (قنديل وآخرون ، 2019 : 283)، (Caniëls&Baaten,2019:567)، (الفتلاوي و الشمري ، 2022 : 9) ،(خال ومصطفى ، 2023 : 426)، (المسعودي وزعلان ، 2023 : 146) ، (Nwanzu & Babalola,2024:3) الى الابعاد الأتي في متغير سلوك العمل الاستباقي (تحمل المسؤولية ، صوت الموظف ، الابداع الفردي ، منع وقوع المشكلة).

1- تحمل المسؤولية: يعد (Morrison & Phelps) في سنة (1999) أول من قدم مفهوم تحمل المسؤولية باعتباره جزء من سلوكيات الدور المضاف (العطوي والحسيني ، 2018 : 170). قيام الفرد بنشاط طوعي وبشكل شخصي يتحمل فيه اثار المسؤولية الناتجة عن اتخاذه القيام بالتحسينات غير التقليدية في العمل (الفتلاوي و الشمري ، 2022 : 9). جهود طوعية وبناءة من جانب القادة والمرووسين، للتأثير على التغيير الوظيفي التنظيمي فيما يتعلق بكيفية تنفيذ العمل في سياق وظائف الافراد، ووحدات العمل، و المنظمات(الجبوري ، 2021 : 169).

2- صوت الموظف: نوع معين من سلوكيات الأدوار الإضافية ، أي سلوكيات الموظفين التي لا تشكل جزءاً من متطلبات وظيفتهم الرسمية (عصا ومحمود ، 2024 : 70). التحدي الاستباقي للوضع الراهن وتقديم المقترحات البناءة التي تساهم في تغييره بشكل إيجابي (قنديل وآخرون ، 2019 : 283). كما حدد (خال و مصطفى ، 2023 : 426) لسلوك صوت الموظف ثلاث خصائص مميزة: (أولا) الصوت هو سلوك لفظي ينخرط فيه الأفراد العاملين، يحدث هذا الاتصال اللفظي بين شخصين - الفرد المعبر والمتلقي المستهدف، الذي يكون عادة مشرفاً، (ثانياً) يعد سلوك صوت الموظف اختبارة، (ثالثاً) صوت الموظف بناء أي يتضمن الصوت التواصل بقصد تعزيز التغيير.



3- الإبداع الفردي : سلوك موجه نحو قيام الفرد بالبحث عن الفرص الجديدة وكذلك المبادرة باقتراح أساليب و أفكار مبدعة والعمل على تنفيذها بما يساعد على أداء العمل بشكل أفضل(أبوالدهب، 2025 : 598). كما أشار (الفتلاوي والشمري ، 2022 : 10) الى أنه سلوك يتضمن تأليف منتجات أو أفكار أو خدمات أو اجراءات أو عمليات حديثة مفيدة وقيمة من قبل أشخاص تعملون سوياً داخل نظام إجتماعي. ويتميز الإبداع الفردي بخمس مكونات هي: (الجبوري ، 2021 : 168)

أ- يتوافق مع مهمة المنظمة.

ب- التركيز على المدى الطويل.

ت- له اهداف واعمال موجهه.

ث- يتميز بالانطلاق الذاتي والاستباقي.

ج- ثبات في مواجهة الحواجز والنكسات

4- منع وقوع المشكلة : عبارة عن أنشطة إستباقية يقوم الموظف بها للتنبؤ ومنع حدوث مشاكل داخل مكان العمل(المسعودي و زعلان ، 2023 : 146). عملية وقائية لاكتشاف الأسباب الجذرية للمشاكل ومنابع ظهورها داخل المنظمة ، والعمل على معالجتها لمنع تكرارها مستقبلاً من خلال اتخاذ إجراءات استباقية ذاتية التوجه (محمد، 2024: 14).

المتغير التابع : توازن العمل والحياة

أولاً. مفهوم توازن العمل والحياة : 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) . يقوم مفهوم توازن العمل والحياة على مبدأ أن الجوانب المهنية والشخصية ليست متعارضة، بل متكاملة، وتسهم معاً في تحقيق حياة متوازنة ومُرضية للفرد (Irawanto et al., 2021: 3). توازن العمل والحياة هو مصطلح لشرح العلاقة بين العمل وغير العمل في حياة الفرد (Mahmudah et al., 2022:174). 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 الى 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 والتركيبية 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 ، اذ انها تعمل على توضيح العلاقة بين النشاطات و المبادئ التي تهدف الى خلق الموازنة بين العمل والحياة (الظاهري والعثمان ، 2021 : 479). يعد توازن العمل والحياة في مهنة التدريس التحدي الأكبر في جميع أنحاء العالم (Al-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 مهماً 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).

رابعاً. 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). لكي ينجح الإنسان في حياته العملية، عليه أن يدرك ما إذا كانت أنشطة العمل تتماشى مع أهداف ومعنى حياته (Astuti et al., 2023 : 44). أن التوازن يتحقق عند تساوي الوقت المخصص لكل من العمل والحياة (توازن الوقت)، مع مستويات متساوية من الاستغراق النفسي في كل منهما (توازن الاستغراق)، وأخيراً وجود مستويات متساوية من الرضا عن الأدوار العلمية والشخصية (توازن الرضا) (سوفي وآخرون، 2021 : 29). وفي الدراسة الحالية بالاعتماد على المصادر المذكورة الأعلى اعتمدنا على ثلاثة أبعاد أساسية وهي (توازن الرضا، توازن المشاركة وتوازن الوقت) والتي 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 تلقائياً إذا رأى الموظفون أن ما أنجزوه كافٍ لتلبية احتياجات العمل والأسرة. ويتجلى ذلك في ظروفهم الأسرية، وعلاقتهم 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 المركّز 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: الجدول رقم (5) يتضمن حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف توزيع البيانات ودرجة تجانس الإجابات حول كل بعد.

جدول رقم (5) المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد سلوكيات العمل الاستباقي وتوازن العمل والحياة

إسم المتغير	أبعاد القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
سلوكيات العمل الاستباقي	تحمل المسؤولية	5.2210	1.08100
	صوت الموظف	4.9478	1.24359
	الإبداع الفردي	5.4646	1.07241
	منع وقوع المشكلة	5.5039	1.02440
توازن العمل والحياة	توازن الرضا	5.2513	1.07893
	توازن المشاركة	5.0522	1.05057
	توازن الوقت	5.2146	0.99832

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

التفسير التي ظهرت للنتائج في الجدول رقم (5) وبناءً على مقياس ليكرت السباعي (7-1) وحسب أبعاد المستخدمة للمتغيرات في الدراسة بشكل الآتي:

1- **سلوكيات العمل الاستباقي:** يظهر في المعلومات الجدول الأعلى بأن الوسط الحسابي في بعد تحمل المسؤولية في المتغير المستقل درجتها عالية والتي تساوي (5.22) مقابل الانحراف المعياري (1.08) وهي تشير إلى أن هناك التزام الموظفين بمسؤولياتهم ، وفي البعد صوت الموظف هناك وسط حسابي (4.95) وهي متوسطة نسبياً مقابل الانحراف المعياري (1.24)، وهذا قد تعكس الحاجة لتعزيز التعبير عن الآراء . أما بنسبة بعد الإبداع الفردي المتوسط الحسابي يساوي (5.46) وهي الأكثر ارتفاعاً ومقابل الانحراف المعياري (1.07) لأنه يمنح الأفراد شعوراً بالإنجاز والقيمة الذاتية، مما يساهم في تحقيق الرضا والسعادة في كلا الجانبين المهني والشخصي ، وكذلك بعد الأخير منع وقوع المشكلة الوسط الحسابي يساوي (5.50) وهي مرتفعة أيضاً مقابل الانحراف المعياري (1.02) ، مما يدل على أن بيئة العمل تشجع عمليتي الابتكار والاستباقية.



2- **توازن العمل والحياة:** يظهر في المعلومات الجدول الأعلى بأن الوسط الحسابي في بعد توازن الرضا في المتغير التابع ودرجتها عالية والتي تساوي (5.25) مقابل الانحراف المعياري (1.08) وهي تشير إلى أن هناك توازناً جيداً بين العمل والحياة الشخصية ، و في بعد توازن الوقت هناك وسط حسابي (5.21) وهي عالية بنفس بعد توازن الرضا مقابل الانحراف المعياري (0.99)، وهي بنفس الشيء تؤكد إلى أن هناك توازناً جيداً بين العمل والحياة الشخصية. وكذلك بعد الاخير توازن المشاركة الوسط الحسابي يساوي (5.05) وهي أقل من البعدين الاخرين مقابل الانحراف المعياري (1.05) ، مما يدل على أن هذه البيئة تحتاج لتحسين في دمج الأدوار الاجتماعية والمهنية ، ومن خلال هذا نظهر بأن الموظفون يتمتعون باستباقية عالية (خاصة في الإبداع وحل المشكلات) وتوازن جيد بين العمل والحياة، مع فرصة لتعزيز "صوت الموظف" و"توازن المشاركة".

يظهر الجدول (6) متوسط الاستجابة للمتغير المستقل سلوكيات العمل الاستباقي بأنه يساوي (5.28) مما يشير إلى أن الهيئة التدريسية في الجامعات الحكومية لديهم مستوى مرتفع نسبياً من الاستباقية في العمل. و متوسط الاستجابة للمتغير التابع توازن العمل والحياة يساوي (5.17) مما يدل على أن المستجيبين في الدراسة الممثلة بالهيئة التدريسية يشعرون بوجود توازن جيد بين العمل والحياة ولكن أقل بنسبة قليلة من متغير الاستباقية. والانحراف المعياري لسلوكيات العمل الاستباقي يساوي (0.958) بمعنى توزيع البيانات أكثر تشتتاً حول المتوسط مقارنةً بتوازن العمل والحياة، مما قد يشير إلى تباين أكبر في استجابات عينة الدراسة حول هذا المفهوم. والانحراف المعياري لتوازن العمل والحياة يساوي (0.862) ، وهذا يعني توزيع البيانات أكثر تركيزاً حول المتوسط، مما يشير إلى اتفاق أكبر بين المستجيبين في تقييمهم لهذا الجانب ، والعينة المكونة من (388) فرداً هي كبيرة نسبياً، مما يعزز موثوقية النتائج وإمكانية تعميمها .

الجدول (6) الإحصاءات الوصفية لمتغيري الدراسة : سلوكيات العمل الاستباقي وتوازن العمل والحياة

Descriptive Statistics			
المتغيرات	Mean	Std. Deviation	N
سلوكيات العمل الاستباقي (المستقل)	5.2843	.95843	388
توازن العمل والحياة (التابع)	5.1727	.86200	388

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

ثانياً. **تحليل الارتباط:** يبين في الجدول (7) وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة بين المتغيرين في الدراسة، حيث بلغت معامل الارتباط لبيرسون ($r = 0.701$) بين سلوكيات العمل الاستباقي (المتغير المستقل) وتوازن العمل والحياة (المتغير التابع). وقد كانت هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية عند



مستوى ($\alpha \leq 0.01$) حيث بلغت قيمة الدلالة ($\text{Sig} = 0.000$) ، وتشير هذه النتيجة إلى وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين، بمعنى أن ارتفاع مستوى السلوكيات الاستباقية في العمل يرتبط بتحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة. هذه النتيجة تؤكد الفرضية البحثية التي افترضت وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، مما يدل على أن الأفراد الأكثر استباقية في عملهم يتمتعون بمستوى أعلى من التوازن بين حياتهم العملية والشخصية.

جدول رقم (7) ارتباط بيرسون بين سلوكيات العمل الاستباقي وتوازن العمل والحياة

Correlations			
		توازن العمل والحياة	سلوكيات العمل الاستباقي
توازن العمل والحياة	Pearson Correlation	1	.701**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	388	388
سلوكيات العمل الاستباقي	Pearson Correlation	.701**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	388	388

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

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

ثالثاً. تحليل الانحدار الخطي البسيط : يظهر الجدول (8) إلى تأكيد وجود علاقة قوية موجبة بين المتغير المستقل والتابع، حيث أن قيمة (0.701) تقترب من (1) مما يدل على ارتباط إيجابي قوي، ويشير إلى أن كلما زادت الاستباقية في العمل، زاد تحقيق توازن العمل والحياة، ويوضح أن (49.2%) من التباين في متغير توازن العمل والحياة يفسر من خلال السلوك الاستباقي، وتعتبر قيمة (0.492) متوسطة إلى جيدة في العلوم السلوكية والاجتماعية (حيث تكون القيم فوق 0.3 مقبولة عادةً)، وبعد تعديل القيمة لمراعاة عدد المشاهدات والمتغيرات، ظل النموذج يفسر (49%) من التباين، مما يؤكد ثبات النتيجة، والفرق عن (R^2) بسيط (0.492 مقابل 0.490) بسبب حجم العينة الكبيرة الذي يساوي (388) مستجيباً، مما يقلل من تحيز العينة، والخطأ المعياري المقدر (Std. Error = 0.61540) وهذا يمثل متوسط الانحراف بين القيم الفعلية والقيم المتوقعة من النموذج هنا، الخطأ منخفض نسبياً، وهذا قد يشير إلى دقة مقبولة في توقعات النموذج. قيمة اختبار F الكبيرة (373.298) هذه تدل على أن النموذج ذو دلالة إحصائية ككل (أي أن المتغير المستقل يساهم بشكل معنوي في تفسير المتغير التابع) والدلالة الإحصائية أقل من (0.01) ، مما يؤكد أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية وكذلك العلاقة المكتشفة ليست وليدة الصدفة والمتغير المستقل يساهم بشكل معنوي في تفسير



التباين في المتغير التابع ، و تدعم هذه النتائج فرضية وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين السلوك الاستباقي في العمل وتحقيق التوازن بين العمل والحياة، حيث يفسر المتغير المستقل ما يقرب من نصف التباين في المتغير التابع.

الجدول (8) ملخص نموذج الانحدار الخطي لتأثير السلوك الاستباقي على توازن العمل والحياة

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Change
1	.701 ^a	.492	.490	.61540	.492	373.298	1	386	.000

a. Predictors: (Constant), سلوك العمل الاستباقي

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

يظهر الجدول (9) التفسير الثابت (Constant) يساوي (1.840) وإذا يفسر من ناحية إذا كانت المتغير المستقل سلوكيات العمل الاستباقي صفرًا (غياب كامل للمتغير المستقل)، فإن متوسط توازن العمل والحياة المتوقع هو (1.840) على مقياس الاستبيان. وقيمة (t) يساوي (10.499) 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 سلوكيات العمل الاستباقي (B) يساوي (0.631) يظهر من خلالها كلما زادت سلوكيات العمل الاستباقي بمقدار وحدة واحدة، يتحسن توازن العمل والحياة بمقدار (0.631) وحدة و هذا هو التأثير الموجب للمتغير المستقل على التابع ، مما يؤكد أن سلوكيات العمل الاستباقي تعزز توازن العمل والحياة ، والخطأ المعياري المصاحب يساوي (0.033) وهذا يدل على دقة التقدير، ومعامل بيتا المعياري يساوي (0.701) والذي يكشف عن وجود علاقة قوية موجبة بين المتغيرين وتصنف هذه القيمة كتأثير كبير حسب معايير كوهين (1988) في العلوم السلوكية، ومن خلال هذه النتائج تظهر وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للسلوك الاستباقي على توازن العمل والحياة ($\beta = 0.701$ ، $t = 19.321$ ، $p < 0.001$)، وأن كل زيادة وحدة واحدة في الاستباقية ترتبط بزيادة (0.631) وحدة في التوازن، وهذه النتائج تدعم فرضية البحث الرئيسية الثانية حول وجود تأثير معنوي وإيجابي لسلوك العمل الاستباقي في توازن العمل والحياة ، ويمكن الاعتماد على هذه النتائج كمؤشر قوي على صحة الفرضية و الخطأ المعياري



(Std. Error) يساوي (0.033) وهذا يشير إلى دقة تقدير معامل الانحدار كلما كان أصغر، زادت موثوقية التقدير .

الجدول (9) معاملات الانحدار الخطي للتنبؤ بتوازن العمل والحياة بناءً على سلوكيات العمل الاستباقي

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.840	.175		10.499	.000
	الأستباقي	.631	.033	.701	19.321	.000

a. Dependent Variable: توازن العمل والحياة

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

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات

1. تفسر سلوكيات العمل الاستباقي ما يقارب (49.2%) من التباين في مستوى توازن العمل والحياة، مما يعد نسبة مرتفعة ومؤثرة في السياق التطبيقي للدراسات السلوكية .
2. كلما ارتفعت ممارسات الهيئة التدريسية للسلوكيات العمل الاستباقية، انعكس ذلك بشكل مباشر على تحسن مستوى التوازن بين حياتهم العملية والشخصية، بمعدل زيادة قدره (0.631) لكل وحدة تحسن في الاستباقية.
3. تساهم جميع الأبعاد الفرعية للسلوك العمل الاستباقي (تحمل المسؤولية، صوت الموظف، الإبداع الفردي، ومنع وقوع المشكلات) بشكل فعال في تعزيز أبعاد توازن العمل والحياة (الرضا، المشاركة، والوقت).
4. على الرغم من التحديات المؤسسية، ساهمت الممارسات الاستباقية للأفراد في تحقيق مستوى مقبول من التوازن، مما يبرز دورها كآلية تعويضية عن نقص الدعم التنظيمي.
5. تؤكد النتائج أن تعزيز السلوك العمل الاستباقي يمثل استراتيجية عملية وفعالة يمكن للجامعات تبنيتها لتحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس وبالتالي رفع أدائهم الأكاديمي.
6. مستوى استباقية التدريسين في الجامعات يصبح عاملاً أساسياً في إدارة متطلبات مهنتهم بفعالية.

ثانياً. التوصيات



1. تطوير برامج تدريبية متخصصة تستهدف تعزيز سلوكيات العمل الاستباقي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، نظراً لتأثيرها المباشر والملموس على تحقيق توازن العمل والحياة.
2. العمل على تعزيز مستويات مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات المتعلقة بحياتهم الأسرية والمهنية، وذلك لدعم التوازن الإيجابي بين العمل والحياة.
3. دعوة الجامعات إلى تبني وتفعيل أساليب سلوكيات العمل الاستباقي كركيزة أساسية لتحقيق توازن العمل والحياة، إدراكاً للدور المحوري لسلوكيات العمل في توفير حلول تنظيمية واجتماعية.
4. دمج أساليب سلوكيات العمل الاستباقي بشكل منهجي ضمن برامج التنمية المهنية المستمرة المخصصة لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات.
5. النظر في إمكانية إنشاء مراكز متخصصة لتوازن العمل والحياة داخل الجامعات، بهدف توفير الإرشادات والمعلومات اللازمة لرؤساء الأقسام والقيادات الجامعية، بما يسهم في تعزيز التوازن بين الرضا والمشاركة وإدارة الوقت لدى أعضاء الهيئة التدريسية.
6. زيادة اهتمام الجامعات لموضوع توازن العمل والحياة من خلال البحث والتقصي واجراء سيمينارات ودورات دورية.

قائمة المصادر

أولاً. المصادر العربية

المجلات والدوريات

- 3- أبوالذهب ، محمد صبحي أحمد (2025). نموذج هيكلية لفحص تأثير الاستقلال الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة الشمولية وسلوك العمل الاستباقي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية المصرية، مجلة البحوث التجارية ، 12 (1).
- 4- 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، 5 (1) – الجزء الثالث.



- 5- الجبوري، نسرين عبدالله بدوي (2021). دور القيادة الاصيلة في تعزيز السلوك الاستباقي / دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في شركات الاتصالات / محافظة صلاح الدين، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية ، 11 (2).
- 6- خال، سارا خالد محمد و مصطفى ، أحمد خالد (2023). ممارسات القيادة الروحية ودورها في تعزيز السلوك الاستباقي – دراسة تحليلية لأراء عينة من الكوادر التدريسية في كليات جامعة صلاح الدين/أربيل ، المجلة العلمية لجامعة جيهان ، سليمانية ، 7 (1)، 414_443.
- 7- السقا، شفا سالم ، شكر، ليلي حسام الدين و العجري ، دينا فاروق (2022). استعراض وتقييم لأدبيات السلوك الاستباقي ، مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، 8 (1).
- 8- 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، 5 (2) .
- 9- 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).
- 10- عشري ، تامر ابراهيم ، جمعة ، غادة محمد محمد و النقراشي ، 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 ، 48(4)، 461-497.
- 11- عصاد، مصطفى عبدالعباس و محمود ، زيد خوام (2024). ادارة الاحتواء العالي وتأثيرها في سلوك عمل الاستباقي : بحث تحليلي في مجلس محافظة بغداد ، مجلة الادارة والاقتصاد ، جامعة المستنصرية ، 49(144).
- 12- العطوي ، عامر علي حسين و الحسيني ، كمال كاظم (2018). دور ثقافة إدارة الخطأ في تعزيز سلوك العمل الاستباقي من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي ،دراسة تحليلية متعددة المستويات ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ، 15 (4).
- 13- الفتلاوي ، حسين بشير و الشمري ، أحمد عبدالله أمانة (2022). تأثير تبني سلوكيات العمل الاستباقية في تحقيق الريادة الاستراتيجية، مجلة الريادة للمال والأعمال، 3 (2).



- 14- قنديل ، احمد محمد رضا ، ال عوج ، نيراس كاظم عبد ، الطرفي ، علاء حسين فاضل و الشمري ، احمد عبدالله (2019). دور خصائص المنظمة الذكية في تعزيز التأهب الريادي عن طريق تبني سلوكيات العمل الاستباقية، مجلة العراقية للعلوم الادارية ، 15 (61).
- 15- محمد ، هالة محمد امام (2024). دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز العدالة : التحديات والفرص ، مجلة الدراسات الاجتماعية ، 30(1).
- 16- المسعودي ، تبارك غائب ناصر و زعلان ، عبدالفتاح جاسم (2023). اختبار تأثير استقطاب المواهب في تعزيز سلوك العمل الاستباقي ، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، 19(77).

الرسائل والأطاريح:

- 17- حسن ، حسنين هادي (2016). تأثير قبعات التفكير الست في سلوكيات العمل : دراسة إستطلاعية في المديرية العامة للتربية في محافظة النجف الأشرف ، (رسالة ماجستير، جامعة كوفة).
- 18- عبدالله ، حسن عودة (2022). تطوير إطار تكاملي مقترح للإدراك والاتجاهات والسلوك في مكان العمل – دراسة تطبيقية في القطاع الصناعي العراقي ، (أطروحة دكتوراه، جامعة البصرة)

ثانياً. المصادر الأجنبية

BOOKS:

- 1- Sekaran, U. & Bougie, R.(2016). Research methods for business : a skill-building approach, Seventh edition, Chichester, West Sussex, United Kingdom.

JOURNALS:

- 2- Al-Alawi, A., Al-Saffar, E., Alomohammedsaleh, Z., Alotaibi, H. and 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.



- 3- Arianti, A. M., Soekemi, W., & Dewi, R. S. (2022). The Effect of Work Life Balance and Compensation on Employee Performance through Employee Engagement 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.
- 4- Astuti, A. K., Putra, A. S. B., & Hardiyanto, P. (2023). Analysis of factors forming work-life balance in hotel employees in the Special Regional Province of Yogyakarta. *International Journal of Management and Application*, 3(1), 85-90.
- 5- Bhende, P., Mekoth, N., Ingalhalli, V. and Reddy, Y. V. (2020). Quality of Work Life and Work–Life Balance, *Journal of Human Values* 26(3) 256–265.
- 6- Caniëls, Marjolein C. J. & Baaten, Simone M. J. (2019). How a Learning-Oriented Organizational Climate is Linked to Different Proactive Behaviors: The Role of Employee Resilience, *Social Indicators Research* 143:561–577.
- 7- Fay, D., Strauss, K., Schwake, C. and Urbach, T. (2023). Creating meaning by taking initiative: Proactive work behavior fosters work meaningfulness, *Applied Psychology*; 72:506–534.
- 8- Irawanto, Dodi Wirawan, Khusnul Rofida Novianti, and Kenny Roz. (2021). Work from Home: Measuring Satisfaction between Work–Life Balance and Work Stress during the COVID-19 Pandemic in Indonesia. *Economies* 9: 96.
- 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, 29(1) 54-65.
- 10- 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.
 - 11- Krejcie, Robert, V.& Morgan, Daryle, W.(1970). Determining sample size for research activities , Educational and psychological measurement , 30, 607-610.
 - 12- Mahmudah, S., Sadari, S., Karimah, U., & Asnawi, H. S.(2022).Job Stress,Role Expectation Conflict, Co-Worker Support, and Work-Life Balance among Muslimah Scholars:A Study in the Indonesian Historical Women Political Movement Members. Islamic Guidance and Counseling Journal,5(2).
 - 13- 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 8(5). 1047–1054.
 - 14- Mehmood, K., Iftikhar, Y., Suhail, A. et al. (2024). How high-involvement work practices, public service motivation, and employees' commitment influence employees' proactive work behavior: evidence from China. Asian Bus Manage 23, 55–81 .
 - 15- Meng H. (2022).Analysis of the Relationship between Transformational Leadership and Educational Management in Higher Education Based on Deep Learning. Comput Intell Neurosci.
 - 16- N., Abhinandan, (2021). “Impact Of Work Life Balance On Employee Job Satisfaction Among Bank Employees In Bangalore



- District". *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(1), 3525-3534.
- 17- Newstead, T. P. (2019). *Virtues-Based Leadership Development: A Conceptual Analysis and Evaluation of The Virtues Project*. (PhD Thesis). Tasmanian School of Business and Economics, University of Tasmania.
- 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.
- 19- Nurjaman, K., Marta, M. S., Eliyana, A., Kurniasari, D., & Kurniasari, D. (2019). Proactive work behavior and innovative work behavior: Moderating effect of job characteristics. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(6), 373–379.
- 20- Nwanzu, C. L., & Babalola, S. S. (2024). Psychological Empowerment as a Moderator of the Relationship Between Core Self-Evaluation and Proactive Work Behavior. *Cogent Business & Management*, 11(1).
- 21- Ognjanovic,J & Mitrovic , A. (2022), Work – Life Balance and Work -Related Attitudes of Employees : Case study in Serbian hotel industry , *EJAE* ,19(2) , 114-128.
- 22- Otto ,Madelon C.B & Hoefsmit ,Nicole, Ruysseveldt, Joris van and Dam, Karen van .(2019). Exploring Proactive Behaviors of Employees in the Prevention of Burnout, *J. Environ. Res. Public Health*, 16 (3849).
- 23- Peariasamy, S. D., Omar, Z., Basri, R., & Alias, S. N. (2020). Magnitude of Role-Breadth Self-Efficacy in Teacher Proactive Work



- Behaviour. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 10(7), 446–459.
- 24- 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.
- 25- Pratama, A. S., Sridadi, A. R., Eliyana, A., Anggraini, R. D., & Kamil, N. L. M. (2023). A Systematic Review of Proactive Work Behavior: Future Research Recommendation. The Journal of Behavioral Science (TJBS), 18(2), 136-151.
- 26- 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 ,12 (8) ,1287-1292.
- 27- Rasyid ,Fauzan Ali & Marta, M Sandi.(2020). Impact of organizational politics on proactive behavior of government employees: the moderating role of self-efficacy, Problems and Perspectives in Management,18 (1), 385-393.
- 28- Sahrawat, P.& Rawat, P. (2021). “Work Life Balance and Job Satisfaction Among Corporate Employees”. UGC Care Group-1 Journal, 24(2),192-197.
- 29- Said, H., & Kamel, N. A. (2023). Linking E-Leadership to Innovative and Proactive Work Behaviors in Tourism Higher Education Institutions: A Moderated Mediation Model Using SEM. Tourism & Management Studies, 19(4), 47-60.



- 30- Schmitt, A. (2022). Sensory Processing Sensitivity as a Predictor of Proactive Work Behavior and a Moderator of the Job Complexity–Proactive Work Behavior Relationship. *Front. Psychol.* 13:859006.
- 31- Syrek, C., Kühnel, J., Vahle-Hinz, T. and 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.*
- 32- Wang, C.-J.; Yang, I.-H. (2021). Why and How Does Empowering Leadership Promote Proactive Work Behavior? An Examination with a Serial Mediation Model among Hotel Employees. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 18, 2386.
- 33- 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
- 34- Yuspahrudin A, Abbas H, Pahala I, Eliyana A, Yazid Z (2024) Fostering proactive work behavior: Where to start? *PLoS ONE* 19(5).

Desentration and thieses:

- 35- Sheppard, G. (2016). Work-Life Balance Programs to Improve Employee Performance. (PhD Thesis, Walden University).
- 36- Bohnlein, Philipp. (2021). Job Crafting A Distinct from of proactive employee behavior , (PhD Thesis, University of Bayreuth, German).