

## Anxiety as a Mediator between Procrastination and Work Engagement for Administrators

Ms. Alhanoof Mansour Alluhaidan\*, Dr. Ahmed Mohammed Ahmed Alhussein

Al-Imam Mohammad Ibn Saud Islamic University | KSA

Received:

30/08/2024

Revised:

15/09/2024

Accepted:

03/10/2024

Published:

30/03/2025

\* Corresponding author:

[hanoofoh-10@hotmail.com](mailto:hanoofoh-10@hotmail.com)

**Citation:** Alluhaidan, A. M., & Alhussein, A. M. (2025). Anxiety as a Mediator between Procrastination and Work Engagement for Administrators. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 9(4), 109 – 131. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.G020924>

2025 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

**Abstract:** This study aimed to explore anxiety as a mediator between procrastination and work engagement among administrative employees. Employing a descriptive research design with both correlational and comparative aspects, the study included a sample of 417 male and female Saudi employees working in the government, semi-government, and private sectors within the Kingdom of Saudi Arabia, selected through convenience sampling. The research used the Arabic Scale of Procrastination (ASP) by Abdulkhaliq and Al-Dughayyem (2011), Beck Anxiety Inventory (BAI) by Beck et al. (1988), the instrument was translated and standardized by the researcher, and Utrecht Work Engagement Scale (UWES) by Schaufeli and Bakker (2004). 1. statistically significant negative inverse relationship between procrastination and work engagement among administrative employees. 2. There is a weak relationship between procrastination and work engagement when accounting for the impact of anxiety. 3. procrastination exhibited a greater predictive contribution to work engagement compared to anxiety. Both procrastination and anxiety negatively predicted work engagement, indicating that an increase in both procrastination and anxiety predicted lower work engagement, while a decrease in both predicted higher work engagement. 4. The study found no statistically significant differences in procrastination based on gender and sector variables among administrative employees. 5. significant differences in anxiety were observed based on gender, favoring female employees, while no significant differences were noted based on sector among administrative employees. 6. The study found no statistically significant differences in work engagement based on gender and sector variables among administrative employees. In light of the results of the study, the researcher presented a number of recommendations supporting work engagement and reducing procrastination and anxiety, which were directed to various professional organizations and institutions.

**Keywords:** anxiety, procrastination, job engagement, administrative employees.

## القلق كمتغير وسيط بين التسويف والاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريين

أ. الهنوف بنت منصور اللحيان\*, د/ أحمد بن محمد بن أحمد الحسين

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية | المملكة العربية السعودية

**المستخلص:** هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن القلق كمتغير وسيط بين التسويف والاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريين، استخدمت فيها الباحثة المنهج الوصفيّ بشقّيهِ (الارتباطي- المقارن)، وتكوّنت العينة من (417) موظفًا وموظفة من السعوديين العاملين في كلّ من القطاع الحكومي، والقطاع شبه الحكومي، والقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وقد تمّ اختيار العينة بالطريقة العرضية أو المتاحة Convenience sample، واختارت الباحثة كلاً من المقياس العربي للتسويف من إعداد وتصميم الدغيم، عبد الخالق (2011)، ومقياس بيك للقلق (BAI) من إعداد وتصميم بيك وآخرون (Beck et al., 1988)، وترجمة وتقنين الباحثة، ومقياس أوترخت للاندماج في العمل (UWES) من إعداد وتصميم (Schaufeli, Bakker, 2004)، وتوصّلت الدراسة إلى عدّة نتائج، أهمّها: 1. وجود علاقة سلبية عكسية دالة إحصائيًا بين التسويف والاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريين. 2. ضعف العلاقة بين التسويف والاندماج الوظيفي عند عزل تأثير القلق لدى الموظفين الإداريين. 3. إسهام التسويف بشكل أكبر من القلق في التنبؤ بالاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريين، وكلاهما يتنبأ بالاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بشكل سلبى؛ بمعنى أن زيادة كلّ من التسويف والقلق تنبئاً بضعف الاندماج الوظيفي، وانخفاض كلّ من التسويف والقلق يتنبأ بقوة الاندماج الوظيفي. 4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغيريّ (النوع والقطاع) في التسويف لدى الموظفين الإداريين. 5. وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير (النوع) في القلق لصالح الموظفات الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير (القطاع) في القلق لدى الموظفين الإداريين. 6. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغيريّ (النوع والقطاع) في الاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريين. وفي ضوء نتائج الدراسة؛ قدمت الباحثة عدداً من التوصيات الداعمة لاندماج الموظفين وخفض التسويف والقلق، والتي كانت موجّهة إلى المنظمات والمؤسسات المهنية المختلفة.

**الكلمات المفتاحية:** القلق، التسويف، الاندماج الوظيفي، الموظفين الإداريين.

## 1- المقدمة.

أمام التقدم السريع في العصر الحاضر والحياة العصرية، لُوحظ تغيرٌ في كثير من المناحي الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، وما تبعها من متطلبات لمست -بصورة مباشرة- الصحة النفسية للأفراد المرتبطة بالجوانب المهنية وهدر الطاقة النفسية والإنتاجية للموظفين. ويُعدُّ التسويف أحد العوامل التي قد تؤثر على الموظفين بالسلب، وتمس حياتهم الوظيفية، وبيئة عملهم، وتولد ضغوطاً مهنية مختلفة. ولكونه ظاهرة شائعة في المجتمعات؛ يتشارك معظم الناس فيه من وقت إلى آخر، ويهدد قدرة الفرد على تحديد وإنجاز الأهداف الشخصية، والأكاديمية، والوظيفية، ويذكر كانس (2002) Knaus أصل مصطلح التسويف Procrastination بأنه كلمة لاتينية الأصل؛ فكلمة Pro بمعنى إلى الأمام، و Crastination بمعنى غداً، وهذا ما يعني عملياً تأجيل الأعمال إلى الغد، وهو ما قد يولد عقبات كبيرة. كما أن هناك آثاراً سلبية مترتبة على التسويف بالعمل لدى المسوّفين، تمتد إلى التنظيم والوعي الذاتي، والافتقار إلى دقة وسرعة الأداء، وارتكاب الأخطاء بالعمل تحت الضغط والقيود الزمنية المفروضة على الموظفين.

كما يرتبط التسويف بمجموعة من السمات الأخرى؛ منها: انخفاض الثقة بالنفس واحترام الذات، والاكتئاب الشديد، والقلق العصبي، وانخفاض الوعي الذاتي، والرهاب الاجتماعي، والصلابة السلوكية، وعدم المرونة، والاندفاعية، والافتقار إلى التنظيم، ويميل الأشخاص القَلِقين إلى تجنب المشكلات معرفياً بدلاً من مواجهتها، ليس فقط لأنهم يشعرون بالتهديد ويقومون بتقييم مشوّه معرفياً حول العوامل الخارجية؛ ولكن أيضاً لأنهم يدركون أنهم لا يستطيعون ممارسة السيطرة المناسبة عند التعامل مع الحوادث.

كما أن تعرّض الموظف للمشكلات والاضطرابات في العمل تتسبب في فقد الطاقة النفسية، وتوليد العجز والإجهاد، وعدم القدرة على تجديدها، فتلك المشكلات تستهلك ما يمتلكه من طاقات، وتكون حائلًا بينه وبين استنهاضها وتقويتها؛ ومن ثمّ تنخفض قدرته على الاندماج والإنتاج في عمله. ويؤدي هذا إلى اللامبالاة؛ ومن ثمّ الإحباط والضيق والإجهاد تجاه العمل؛ لعدم القدرة على الوفاء بالمتطلبات والأعمال نتيجةً لزيادة القلق والضغط. فالاندماج الوظيفي يساهم في إظهار القدرات والكفاءات والطاقات المهنية، وتوفير عمل مستقر مستمر لدى الموظفين بصورة متوافقة مع مستوياتهم التكوينية والتعليمية، يستشعرون من خلاله أهمية العمل الذي يؤدونه. ويعكس الاندماج الوظيفي درجة الالتزام النفسي للعاملين تجاه وظائفهم، ولأن العنصر البشري يُعدُّ ركيزة التطور والتقدم في أي مجتمع أو منظمة؛ فإن ارتباط الموظف بوظيفته من أهم الموارد.

لذا جاءت أهمية هذه الدراسة للكشف عن القلق كمتغيّر وسيط بين التسويف والاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريين.

## 2-1 مشكلة الدراسة:

على الرغم من أنَّ التسويف الأكاديمي كان من أكثر ما نال اهتمام الباحثين؛ فإن هناك اهتماماً مؤخراً من قِبَل المنظرين في السلوك التنظيمي بدراسته في بيئات العمل، خصوصاً مع الإحصاءات التي تشير إلى العواقب المالية التي تواجهها المؤسسات بسبب المسوّفين، وما يشكّلونه من زيادة أعباء على زملائهم الذين لا يتأخرون عن إنجاز مهامهم المنوطة بهم من قِبَل إدارته. والتسويف لدى الموظفين يؤدي إلى مشكلات تنظيمية ومهنية، كما يُقرُّ كثيرٌ من الأفراد بالتأثير السلبي اللاحق للتسويف في أمور حياتهم خاصة بالقلق؛ لانعكاسه على مسارات الحياة المختلفة لدى الفرد وتداخله معها، وامتداد تأثيره ليشمل النفس والجسد، وتعكير صفو المزاج، وفقد الرغبة في أداء أي نشاط.

من ذلك تتضح مشكلة الدراسة؛ حيث لاحظت الباحثة ندرة الدراسات التي اهتمت بدراسة مشكلات الموظفين في مختلف القطاعات، وكون التسويف لدى الموظفين من تلك المشكلات البارزة التي لم تُعطَ الاهتمام الكافي، وارتباطه بعدة مسببات تؤثر على اندماج الموظفين في بيئة عملهم، فمن هنا أتت فكرة الدراسة الحالية لبحث تلك الجوانب، والتعرّف عليها بصورة أقرب في البيئة السعودية.

وبذلك تحدّد مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما تأثير القلق في قوة وطبيعة العلاقة بين التسويف والاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريين؟

## 3-1- تساؤلات الدراسة:

وتنبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما العلاقة بين التسويف والاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريين؟
- 2- ما مدى تأثر العلاقة بين التسويف والاندماج الوظيفي بالعزل الإحصائي لمتغيّر القلق لدى الموظفين الإداريين؟
- 3- ما مدى إسهام كلّ من القلق والتسويف في التنبؤ بالاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريين؟
- 4- ما الفروق وفق المتغيّرات في النوع والقطاع لدى الموظفين الإداريين في التسويف؟
- 5- ما الفروق وفق المتغيّرات في النوع والقطاع لدى الموظفين الإداريين في القلق؟

6- ما الفروق وفق المتغيرات في النوع والقطاع لدى الموظفين الإداريين في الاندماج الوظيفي؟

#### 4-1-فرضيات الدراسة:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويف والاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريين.
2. ضعف العلاقة بين التسويف والاندماج الوظيفي بعد عزل تأثير القلق لدى الموظفين الإداريين.
3. يمكن التنبؤ بالاندماج الوظيفي من خلال القلق والتسويف لدى الموظفين الإداريين.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغيرات (النوع والقطاع) في التسويف لدى الموظفين الإداريين.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغيرات (النوع والقطاع) في القلق لدى الموظفين الإداريين.
6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغيرات (النوع والقطاع) في الاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريين.

#### 5-1-أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

1. فحص العلاقة بين التسويف والاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريين.
2. فحص العلاقة بين التسويف والاندماج الوظيفي بعزل القلق كمتغير وسيط بين المتغيرين لدى الموظفين الإداريين.
3. إمكانية التنبؤ بالاندماج الوظيفي من خلال التسويف والقلق لدى الموظفين الإداريين.
4. التعرف على الفروق تبعاً لمتغيري النوع والقطاع لدى الموظفين الإداريين في التسويف.
5. التعرف على الفروق تبعاً لمتغيري النوع والقطاع لدى الموظفين الإداريين في القلق.
6. التعرف على الفروق تبعاً لمتغيري النوع والقطاع لدى الموظفين الإداريين في الاندماج الوظيفي.

#### 6-1-أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية دعم الموظفين، والتماس مشكلاتهم والضغوط النفسية التي يواجهونها؛ لكونهم أعضاء فاعلين في المجتمع، والسعي إلى التقليل من أثر تلك المشكلات التي تنعكس على عدة جوانب، بدءاً من النفسية والمهنية، وحتى الشخصية والاجتماعية والأسرية.

فهي تُلقي الضوء على القلق كمتغير وسيط بين التسويف والاندماج الوظيفي الذي تمتد آثاره السلبية والإيجابية على الفرد والمنظمة، وكذلك المجتمع، وكما التمسّت الباحثة؛ فإن الدراسة الحالية تكتسب أهمية على المستويين النظري والتطبيقي يمكن الإشارة إليهما فيما يأتي:

##### • الأهمية النظرية:

- تكمن أهميتها في دعمها للدراسات القليلة المتضمنة للتسويف لدى الموظفين والمطبقة على البيئة السعودية لتوسيع الأفق فيها.
- الإفادة للباحثين والمهتمين لفئة الموظفين الإداريين -كإدارات المنظمات ومسؤوليها- في التعرف على المعوقات التي تواجههم؛ للنظر إليها، والتعامل معها (العتيبي، 2021؛ Hakanen, Schaufeli, 2012).
- إطلاع وإفادة المجتمع نظرياً بالمشكلات التي تواجه الموظفين وتبعاتها بشكل مؤثر على الجوانب المهنية والوظيفية (داليه الحربي، 2019؛ Johnston, Westerfield, Momin, Phillippi, Naidoo, 2009, p.564).
- توسيع المدارك وزيادة الوعي لدى الموظفين لفهم ذواتهم وأفكارهم وطرق التعامل معها، والتعرف على مسبباتها؛ لتحسين أساليب التصرف حيالها. (Oktavia, Eva & Achmad, 2020; Sarwat et al., 2021)

##### • الأهمية التطبيقية:

- قد تفيد نتائج الدراسة الحالية العاملين في مجال الصحة النفسية؛ لوضع البرامج الإرشادية المناسبة للموظفين الإداريين ذوي التسويف والقلق (مشاعل الجلال، 2019؛ Katane, Jerkunkova, 2020).
- المساهمة في عمل برامج وقائية للتثقيف المجتمعي والشخصي نحو الأساليب الداعمة للذات، وارتباطها بتحسين فاعلية العمل وفق ما تتطلبه البيئة والمجتمع بطريقة توافقية (اليوبي، خوالدي، 2021؛ لينا الخليوي، 2023).
- المساهمة في إمداد البرامج الإرشادية المستهدفة للموظفين -بصورة عامة- نحو تحقيق الدعم والتطوير للموظف في مسيرته المهنية (خولة قاسم، 2021).
- إمداد الممارسين المهنيين والباحثين بمقاييس قابلة للتطبيق بعد تقنينها على البيئة السعودية.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

## 2-1-1- الإطار النظري.

## 2-1-1-1- التسويف (Procrastination):

## 2-1-1-1-2- مفهوم التسويف (Procrastination):

يعد التسويف من المشكلات التي قد تواجه جميع المجتمعات بأفرادها بمختلف حالاتهم وظروفهم، ويتمثل في تأجيل الأفراد لإنجاز وإنهاء أعمالهم والتزاماتهم الحياتية واليومية لعدة أسباب قد تتعلق بالعمل نفسه، أو بالفرد ذاته، وهو ما يشكل صعوبات لاحقة تتكوّن لديهم نتيجة التسويف والتأجيل المستمر.

ومن التعريفات ما يعرفه شيرمان (2010) Shirman التسويف بأنه: "التأجيل المتعمّد لبعض الأعمال الهامة والواجب القيام بها بحيث يصبح ذلك التأجيل عادةً" (ص11).

وتعريف لاي (1986) Lay بأنه: "الميل إلى تأجيل ما هو ضروري للوصول إلى هدفٍ ما" (p.475).

في حين عرّفه القحطاني (2013) بأنه: "سمة تنتج عنها نزعة سلوكية لتأجيل البدء بالمهام والأعمال، أو تأجيل إتمامها إلى وقت آخر دون مسوّغ مقبول" (ص806).

مما سبق تُشير الباحثة إلى أن التسويف يمكن أن ينحصر في مفهوم محدد وهو: "تأجيل إنجاز المهام والمسؤوليات الوظيفية أو البدء بها، وتجنّبها دون أسباب واضحة وبصورة مستمرة، وعدم الالتزام بالوقت المحدّد لها، واستبدال مهام أخرى بها لا ترتبط بالعمل وأهدافه، بالإضافة إلى الافتقار للتحكم بالذات والتنظيم الذاتي".

## 2-1-1-2- أنواع التسويف:

بالنظر إلى الجانب التاريخي للتسويف يُلاحظ أنه كان يؤخّر من باب التأخير والاختيار الحكيم، وضبط النفس، والحكمة في العمل، والتروي، وعدم التعجّل، وساد ذلك المنظور حتى بدأت الثورة الصناعية وما تبعها من تقدّم تقني اكتسب خلالها التسويف دلالة سلبية (Kim, Fernandez & Terrier, 2017, p.157).

ذكر شي وشوي (2005) Chu & Choi أنه طالما عبّر عن التسويف بأنه اختلال وظيفي وظاهرة سلبية معوّقة، إلا أنه من الممكن اعتبار التسويف على نوعين يختلف فيهما الأفراد في الأبعاد المعرفية والعاطفية والسلوكية، يتمثّلان في الآتي:

## 1- التسويف السلبي:

وهو -كما في المعنى المتعارف عليه- تأخير إنجاز المهام، والفشل في إتمامها، وعدم تسليمها في وقتها، والتردد في التصرف السريع حيالها، وما يؤديه من ضياع الوقت وعدم القدرة على إدارته، وضعف الأداء، وزيادة التوتر والشعور بالضغط والقلق والتشاؤم بشأن القدرة على تحقيق النتائج المُرضية عندما يقترب الموعد النهائي للمهمة، وتزيد خلاله الأفكار بعدم الكفاءة، والشك الذاتي، واحتمال الفشل، والشعور بالذنب والاكتئاب.

حيث يذكر جوبتا ودوجلاس وجور (2012) Gupta, Douglas & Gaur أن ذلك ما يتعاكس مع الكفاءة التنظيمية لدى الموظفين؛ كون المنظمات تعطي القيمة الأكبر للموظفين القادرين على تنظيم وقتهم بطريقة فعّالة، وعدم استغراقهم المزيد من الوقت لإنجاز المهام المطلوبة منهم في العمل، والتي تؤدي إلى زيادة التكاليف على المنظمة (p.196).

## 2- التسويف النشط:

وهو الجانب الإيجابي من التسويف؛ لأنّ المسوّفين النشّطين هم الأكثر تشابهاً مع الأفراد غير المسوّفين من حيث الوعي باستثمار الوقت، والتحكّم به، والإيمان بالكفاءة الذاتية، والقدرة على المواجهة، وإنجاز المهام المطلوبة منهم، فهم يقومون باتخاذ قرارات متعمّدة في التسويف، ويؤدّون أعمالهم بالرغم من وقوعهم تحت الضغط، فليس كل تأخير يؤدي إلى نتائج سلبية؛ فأحياناً قد تكون له إيجابيات من حيث إتاحة الفرصة لجمع المعلومات والتخطيط، وهذا ما يعبر عنه البعض بالرغم من بدئهم في اللحظة الأخيرة إلا أنهم تمكنوا من الانتهاء في الوقت المحدد لتولّد الأفكار الإبداعية بصورة أسهل تحت تأثير ضغط الوقت، وسرعة التصرف، واتخاذ القرار، فحجّهم للعمل تحت الضغط يُسرّعهم بالتحدي والتحفيز؛ وذلك ما يمُدّهم بالحصانة النفسية أمام المعاناة التي يمر بها ذوو التسويف السلبي.

فالتسويف ظاهرة متعددة الأوجه تشمل المكونات المعرفية (باتخاذ قرار التسويف)، والعاطفية (بتفضيل ضغط الوقت)، والسلوكية (بانتهاء المهمة في الوقت المحدد)، وأخيراً بالنتائج المادية الملموسة، ومدى رضا الموظف عن عمله وإنتاجيته، هذا ما يجعل نوعي التسويف -السلبي والنشط- يختلفان في الخصائص النفسية والنتائج العملية لدى الأفراد (p.245).

كما يذكر أثلاوي (1438) أن التسويف السلبي يُتخذ بأسلوب تهرّب من المسؤولية، وإرجاء للمهام والأعمال حتى آخر الوقت؛ لعدم القدرة على حسم الأمور واتخاذ قرار مناسب حيالها، بينما يكون التسويف الإيجابي أو النشط من ناحية عدم التعجل باتخاذ القرار، والتريث،

ومراقبة الأحداث؛ حتى يتحقق الفرد من صحة قراره، أو طريقة عمله (ص15). وتذكر دراسة سعدية عزيز وطارق (2019) Saadia Aziz, Tariq أن التسويف السلبي يمكنه أن يتنبأ بالاكتئاب، والقلق، والتوتر، وانخفاض مستوى الرضا عن الحياة لدى الأشخاص المتسامين به، بينما يظهر على ذوي التسويف النشاط انخفاض مستوى الاكتئاب، والتوتر، وزيادة مستوى الرضا عن الحياة؛ مما يعني أن الأفراد ذوي التسويف السلبي أكثر عُرضة للقلق، والاضطرابات المزاجية والعاطفية (p.20).

### 3-1-1-2- خصائص المسوّفين:

التسويف ظاهرة غير فعّالة لإدارة الوقت والتأجيل في اتخاذ القرارات الحاسمة حتى اللحظة الأخيرة؛ مما يؤثر سلباً في الأداء ومنحى الاتجاهات السلوكية لدى المسوّفين؛ حيث تميل بهم إلى الانطوائية، وتتصف بالعصبية، ويغلب عليها الاندفاعية، وانخفاض الكفاءة الذاتية. (Freeman, Eugenia, Frenzalida & Stoltenberg, 2011, p.376)

وتذكر لاي (1986) Lay عدّة خصائص للمسوّفين، منها:

1. الافتقار لمهارات التنظيم وترتيب الأولويات وصياغة الأهداف.
2. عدم الاستفادة من الخبرات والتجارب السابقة لإنجاز المهام.
3. ضعف تقدير الوقت المطلوب للمهمة وما تستغرقه لإتمامها.
4. التعرض للضغط عند اقتراب الموعد النهائي لتسليم العمل.
5. التعرض لضغوط الإغراءات البديلة عن العمل الحالي.

حيث إن ذلك ما يجعل بدءهم للمهام وإنهاءها صعباً؛ ومن ثمّ فهم يتجنبون القيام بما عليهم من مهام، ويجعلهم يفتقرون معرفياً إلى الجوانب الواقعية والمنطقية (p.493).

### 4-1-1-2- بعض النظريات المفسّرة للتسويف:

ذكرت نظرية الدافع الزمني TMT التي وضعها ستيل (2010) Steel عدة أسباب للتسويف صاغها على شكل معادلة رياضية؛ حيث ترى النظرية أن الأفراد يميلون إلى تأجيل الأعمال غير المحبّبة والمفتقرة إلى عنصر المتعة، وهو ما يُضعف القيمة للمهمة، فكلما قلّت القيمة قلّت أهمية المهمة بالنسبة إلى الفرد؛ ومن ثمّ تتشكّل صعوبات في البدء بها، وهو ما يجعلها مصدرًا للتسويف، كما يساهم في ذلك تأثير الوقت والاندفاعية للحصول على المتعة الجزئية السريعة التي تدعم تأجيل المهام ذات النتائج البعيدة المدى؛ لأن الأغلب ينظرون إلى الحاضر بأنه شيء ملموس، وإلى المستقبل بأنه شيء تجريدي؛ حيث تقوم النظرية على أربعة أبعاد تتمثل في: التوقُّع وهو ما يتعلّق به الفرد من مهارات وقدرات لازمة لأداء المهمة، والقيمة: التي تكون مادية أو معنوية ناتجة عن المهمة من مكافآت ونتائج تختلف من شخص إلى آخر، ومن مهمة إلى أخرى، والحساسية للتأخير: بالميل إلى كسب المكافآت القريبة المدى التي تفضّل غالباً بدلاً من المكافآت المؤجلة والمؤخّرة التي تتضادّ مع التحفيز، والاندفاعية: بقدرة الفرد على ضبط اندفاعاته، وقدرته على التركيز أمام المشتتات والمغريات التي تتعاكس أيضاً مع التحفيز؛ حيث تصف تلك الأبعاد مقدار الحافز الناتج عنها.

### 2-1-2- القلق (Anxiety) ومفهومه:

القلق شعورٌ طبيعي يواجه جميع الأفراد في مواقفهم اليومية، وظروف حياتهم؛ حيث يدفع بهم نحو القدرة على مواجهة التحديات، والتعامل مع المشكلات، ويدعم التكيف بطريقة فعّالة، إلا أنه عندما يزيد عن المعدل المعقول والطبيعي، ويخرج عن سيطرة الفرد، ويسبّب له المشكلات والكرب، والضيق النفسي بصورة تعوقه عن ممارسة حياته بصورة طبيعية؛ فحينئذٍ يكون قلقاً سلبياً، قد يولّد مشكلات نفسية، ومهنية، واجتماعية.

وأشار ماركس (1999) Marks إلى أن كلمة Anxious باشتقاقها من الكلمة اللاتينية Anxius التي تعني: "متكدّر البال من أمر غير محقق في المستقبل"؛ هي كلمة مرتبطة بأصلٍ معناها: "يضغط بشدة، أو يخنق" (ص32).

ومن التعريفات التي تناولت القلق ما يُعرّفه المعجم الموسوعي في علم النفس بأنه: "حالة انفعالية، يشعر بها الشخص بالضيق والتوتر، والخوف المبالغ فيه من حدوث مصيبة له، أو شيء مشؤوم، ونادراً ما يكون هذا الشعور واقعياً" (يعقوب، دعمة، 2015، ص71).

كما يعرّفه الدليل التشخيصي والإحصائي الخامس للاضطرابات النفسية والعقلية بأنه: "يمثّل الملامح الرئيسية للقلق العام والقلق المستمر والمفترط بمختلف المجالات، ومنها: العمل، والأداء الدراسي؛ حيث تتركّز لدى الفرد، ويجد صعوبة في السيطرة عليها. يواجه الفرد أعراضاً جسدية؛ كالأرق، والإرهاق، وصعوبة التركيز، والتهيج، وتوتر العضلات، واضطرابات النوم" (DSM-5, 2015, P.346).

ويذكر الدليمي (2015) في تعريفه للقلق بـ "اضطراب، وانزعاج، ووسواس، وهم، يؤثر في الروح والجسد، وينعكس سلباً على العقل والتفكير، وهو إحساس شعوري غامض، وتوقُّع السوء، وتكون الحالة مزمنةً ومستمرةً مع توتر دائم، وعدم ارتياح، وانشغال بالتفكير في

المستقبل الغامض، ولوم النفس على أخطاء الماضي، كما يسبب القلق عدم الاتزان في الشخصية، وعدم القدرة على التحكم في الأفعال والأقوال، فذلك يؤثر في سلوك الإنسان تأثيراً سلبياً، ويؤثر -أيضاً- في قدرته على التوافق نفسياً، والتكيف مع ما يحيط به من تأثيرات بيئية" (ص261).

مما سبق تشير الباحثة إلى أن الاندماج الوظيفي يمكن أن ينحصر في مفهوم محدد بأنه: "أفكار نشطة مزمنة، مبالغ فيها في تقدير الاحتمالات، وحدوث العواقب السلبية مستقبلاً، ولا يمكن للفرد التحكم بها، وتنتشر على شكل مخاوف، تشمل جميع جوانب الحياة لدى الفرد، وتظهر من خلاله عدة أعراض جسمية تسبب الكرب، والضيق النفسي".

### 2-2-1-2- أعراض القلق:

ينظر إلى القلق الطبيعي بأنه معتدل، وعابر غير مستمر، وفي نطاق محدد، ويظهر لدى غالبية الأفراد؛ إذ يستطيعون ضبطه، والتحكم به في مقاومة المخاوف، والحد منها، وتوجيهه بطريقة إيجابية نحو دعم التكيف، والتخطيط، وحل المشكلات، كما أن تلك المخاوف تكون واقعية وملموسة، على عكس الأفراد ذوي القلق المرتفع الذي يظهر عليهم بانتشاره، وضعف قدرتهم على التحكم به، وسيطرة المخاوف، وتداخلها في مجالات مختلفة بالعمل، والدراسة، والعلاقات الشخصية والعائلية، والمشكلات المالية، والصحة، وأمور الحياة عامة، كالارتباطات بالمهام، والمواعيد اليومية؛ حيث تؤدي المستويات العليا من القلق وعدم القدرة على التحكم به إلى زيادة التوتر، والأعراض الاكتئابية لاحقاً؛ نتيجة لاضطراب القلق العام (Davey & Wells, 2006, P.7).

ذكرت منظمة الصحة العالمية في التصنيف العاشر الدولي للأمراض في الدلائل التشخيصية للقلق (ICD/10, 1992, P.150) معاناة الفرد من أعراض القلق أغلب الأيام، ولعدة أسابيع متصلة تمتد لعدة شهور؛ حيث تشتمل الأعراض العناصر التالية:

1. توجس ومخاوف بشأن المستقبل، وإحساس بالانفعال، وصعوبة في التركيز، والشعور بعدم الكفاية.
2. التوتر الحركي من خلال التملل، والصداع، والرعشة، وعدم القدرة على الاسترخاء والهدوء.
3. زيادة النشاط العصبي المستقل بمظاهر تتمثل في الدوخة، والتعرق، وسرعة التنفس، وزيادة نبضات القلب، وآلام البطن، وجفاف الفم.

### 2-2-3- بعض النظريات المفسرة للقلق:

ظهر النموذج ما وراء المعرفي للقلق لويلز (Wells 1994) من العلاج المعرفي السلوكي، وتطور منه؛ حيث يرى أن القلق لا ينشأ من العوامل والانطباعات الاجتماعية السلبية التي يحملها الأفراد، ويواجهونها؛ بل من الجوانب المعرفية التي تتمثل في المعتقدات السلبية والإيجابية، فقد ذكر ويلز Wells إسهام المعتقدات ما وراء المعرفية السلبية في زيادة القلق وتطوره؛ لما تُنتج من أنماط تفكير مشوه غير تكيفي بطريقة تهدد اطمئنان الفرد؛ حيث تبدأ بالإدراك الخاطئ القائم على القلق والاجترار، مع تركيز الانتباه على مصدر التهديد، وفشل إستراتيجيات المواجهة في تعديل المعتقدات السلبية؛ ما تُنتج عنه المعالجة الذهنية السلبية بخطط الإدراك والسلوكيات في المواقف القائمة بصورة غير لفظية، يمكن أن يعبر عنه الفرد لفظياً من خلال حديثه الذي يشير إلى القلق السلبي، واليقظ للتهديد المحتمل. في المقابل، تساعد المعتقدات ما وراء المعرفية الإيجابية في استخدام القلق كإستراتيجية تكيفية، تؤدي دوراً مركزياً في تفعيل التحكم في التفكير، وقمع الأفكار غير العقلانية، ومساهمتها في التنظيم الذاتي، إلا أن المشكلة تكمن في أن استخدام القلق كإستراتيجية دائمة قد يُسبب مشكلات لاحقة؛ لتأثيره على عمليات التنظيم الذاتي الأكثر فائدة وتكيفاً، فالتوتر والقلق يتداخلان مع المعالجة الفعالة، والتحكم في الذات (Davey & Wells, 2006, p.180).

### 2-3-1-2- الاندماج الوظيفي (Work engagement):

#### 2-3-1-2- مفهوم الاندماج الوظيفي:

يتمحور مفهوم الاندماج الوظيفي حول انتماء وولاء الموظفين للمنظمة وللعمل، وهو ما ينعكس بدوره على الجوانب النفسية الإيجابية للموظفين والعاملين كأعضاء فاعلين، من خلال التعاون، والتأزر، والدعم مع مديريهم، وزملائهم، وعملاتهم؛ سعياً لتحقيق أهداف المنظمة، والوصول إلى النجاح، والريادة، وصناعة بيئة عمل صحية داعمة منتجة.

تعددت التعريفات للاندماج الوظيفي، ومن أوائل هذه التعريفات ما عرّفه خان (Kahn 1990) بأنه: "تسخير أعضاء المنظمة لأدوارهم في العمل بطريقة يعبرون فيها عن أنفسهم جسدياً ومعرفياً وعاطفياً أثناء أداء الدور الوظيفي" (P.694).

ويُعرف باكير وشاوفلي وليتر تاريس (Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris 2008) الاندماج الوظيفي بأنه: "حالة إيجابية من الشعور بالرضا والتحفيز العاطفي الذي يرتبط بتحقيق الرفاه النفسي في العمل؛ حيث يُعد نقيضاً للاحتراق الوظيفي" (p.187).

كما عرّفت موسوعة علم النفس الاندماج Engagement بأنه: "الشروط التي تجعل مثل هذا السلوك له نتائج: شعور بالحرية مرتبط بالفعل الصادر، أهمية النتائج المنتظرة، التبريرات الضعيفة على طبيعة هذه النتائج: تغيير أو تدعيم مواقف باتجاه تكثيف أكبر مع الفعل الصادر، وإصدار لاحق لتصرفات تذهب بالإلتزام نفسه" (دورون، بارو، 2012، ص404).

مما سبق تشير الباحثة إلى أن الإندماج الوظيفي يمكن أن ينحصر في مفهوم محدد بأنه: "فاعلية الفرد في بيئة عمله من خلال أدائه لدوره ومهامه الوظيفية باستمتاع، ورضا، وتعاون بين الأعضاء، والسعي نحو تطوير المنظمة، وتحقيق أهدافها، تتبعه معنوية إيجابية، ومرونة شخصية، وانفتاح عقلي لدى الموظفين اتجاه عملهم".

## 2-3-1-2 أنواع الاندماج:

اختلفت وجهات النظر في تحديد مسار ومفهوم الاندماج في العمل، ولا بد من بيان الاختلافات في التسميات للاندماج التي لاحظتها الباحثة؛ حيث يعود سببها إلى وجود توجّهين أساسيين بُنيت على أساسهما مقاييس الاندماج؛ وهما: اندماج الموظفين Employee Engagement، والاندماج الوظيفي Work Engagement، وقد أشار إليهما Kosaka & Sato (2020) بمقارنة، يمكن ذكرها فيما يلي:

### 1- اندماج الموظفين Employee Engagement :

رُكّز اندماج الموظفين (EE) على الموظف بصورة خاصة بإعطاء الاهتمام بمشاعر الفرد نحو عمله، والتنظيم الذاتي والمهني، فهو مفهوم مستقل بُنيت عليه مقاييس خاصة كمقياس اندماج الموظفين الذي طوّره شوك وأديلسون وريو (Shuck, Adelson, & Reio (2017)، والمعتمد في بنائه على ثلاثة عوامل فرعية:

1. الجانب العقلي المعرفي: اتجاه النتائج العملية الإيجابية للمنظمة التي يعمل فيها الموظف.
2. الجانب العاطفي: بيمول وانتماء الموظف، والمشاعر الإيجابية، واستثمارها في عمله.
3. الجانب السلوكي: بوجود حالة مرنة دافعة للأداء، والمنعكسة إيجابياً على النتائج.

وغالباً ما تُطبّق مقاييس اندماج الموظفين (EE) بصورة فردية من قِبل إدارة المنظمة؛ بغرض رسالة أو رؤية لتعزيز التفكير الإبداعي الفردي، وتشجيع الموظفين على المساهمة فيه.

### 2- الاندماج الوظيفي Work Engagement :

يتضمن الاندماج الوظيفي (WE) العلاقة مع المنظمة، وقياس مدى الارتباط الفردي الوظيفي الذي قام معاكساً للاحتراق الوظيفي، والذي تركز في بداياته على الممرضات العاملات في المستشفيات. وبناءً على ذلك، طُوّر مقياس الاندماج الوظيفي لشاوفي وباكير وسالونفا (Schaufeli, Bakker, & Salanova (2006) بصورته الكاملة (UWES)، والمختصرة (UWES-9)، وهي من أكثر المقاييس استخداماً، حيث تضمّن ثلاثة أساسيات:

1. النشاط والحيوية: ببذل الطاقة في العمل، والتغلب على الصعوبات.
2. التفاني: إدراك المهام، والقدرة على تسهيل الصعوبات، وتوافر الطاقة.
3. الانغماس والاستيعاب: عدم الشعور بمرور الوقت أثناء العمل، والقدرة على التركيز والإنجاز.

وتستخدم غالبية الأبحاث الأكاديمية مسمى الاندماج الوظيفي على العكس من اندماج الموظفين الذي يكون محدوداً على النطاق العملي، والأبحاث غير الأكاديمية بصورة أكبر؛ ما يوضّح طبيعة التركيز على كل نوع. وعلى جانب آخر؛ فإن بعض الأبحاث الأكاديمية لا تفرّق بوضوح ما بين النوعين، وتكون سالكةً لمنهج الاندماج الوظيفي ونظام (UWES) (P.236).

## 2-3-3-1-2 نتائج الاندماج الوظيفي:

يتمتع الموظف المندمج بما يأتي:

1. الشعور بمشاعر إيجابية بالسعادة والحماس؛ فهذه المشاعر توسّع الجوانب الفكرية والعملية للأفراد، وتجعلهم يعملون على تطوير الجوانب الشخصية.
  2. تمتّعهم بصحة أفضل، وقدرة على التركيز، واستثمار مهاراتهم وطاقاتهم تجاه عملهم.
  3. التفكير الإبداعي في الموارد الوظيفية والشخصية الخاصة.
  4. مشاركة اندماجهم الوظيفي مع الآخرين، ونقله إلى الآخرين، وهو ما يُحسّن من أداء الأعضاء مستقبلاً بشكل غير مباشر.
- فالموظفون المندمجون يعملون لساعات طويلة بجِدٍّ دون سبب قهري، أو إلزامي، ويستمتعون بالأنشطة خارج عملهم، ويشعرون بكفايتهم لأدوارهم، ولا يُشعرهم ذلك بالذنب عندما لا يعملون؛ لثقتهم بما قاموا به، ويضعون لأنفسهم أهدافاً محددة، ويسعون لتحقيقها، ويحرصون على بناء علاقات جيدة مع زملاء العمل، ومن يشاركونهم نفس الأهداف الأساسية، ويتحلّون بالإصرار، وبذل الجهد، والثقة بالقدرات، والتفاؤل الذي يُعَدُّ الطاقة المغذّية لاستمرار البذل، وتحقيق الإنجازات، ويتدرّبون على التفكير المتعمّق والدقيق، ويتعدّدون عن

التفكير المشوّش المؤدّي إلى الاستنتاجات الخاطئة، والقناعات المشوهة، كما يتجنّبون السير وفق الأهواء والرغبات المثنية عن إنجاز وتحقيق المهام الصعبة التي تتطلب الصبر والنضال، ويتصفون بالمبادرة نحو طرح الآراء، والقيام بالمهام، وعدم الاستسلام للظروف (بدران، 2013، ص33؛ ولاء الجاف، 2019، ص209).

#### 2-1-3-4- بعض النماذج المفسّرة للاندماج الوظيفي:

انثقي من علم النفس الإيجابي نموذج الموارد للاندماج الوظيفي (JD-R) لشاوفيلي وباكير (2004) Schaufeli & Bakker؛ إذ ذكر أن الاندماج الوظيفي نقيضٌ للاحتراق الوظيفي، فهو ظاهرة ليست مؤقتة أو عابرة كالحالات المزاجية، وليست ظاهرة ثابتة، وغير مرنة، كالمسمات الخمس الكبرى في الشخصية؛ بل هي حالة قريبة من الجوانب المعرفية العاطفية، لا ترتبط بفردٍ، أو سلوكٍ، أو حدثٍ معين، تساندها الموارد الوظيفية ذات التأثير الكبير على الاندماج الوظيفي؛ كالضغوط المهنية، أو البيئة المادية المحيطة بالموظف. ويقوم النموذج على الارتباط بين ثلاث بُنى أساسية، يتم تعريف كلّ منها على النحو الآتي:

1. الحيويّة: وهي مستويات عالية من الاستعداد لاستثمار الطاقة في العمل المطلوب، إلى جانب المرونة العقلية، والمثابرة في تجاوز الصعوبات؛ حيث ترتبط بالقدرات الفعّالة لتحفيز الجهد، وقوة الإرادة، والتطوير، والتفوّل، بتوقّع النجاح في المستقبل، والسعي المستمر لتحقيق الهدف، فالحيوية تُعَدُّ يقابله الإرهاق العاطفي.
2. التفاني: هو الشعور بالحماس، والإلهام، وقدرة الفرد على إدراك التحديات والأحداث، والتعامل معها، وفق ما يتناسب مع الموقف القائم أمامه، وإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهه في العمل، فالتفاني يُعَدُّ يقابله التقاعس والتهاون.
3. الاستيعاب: حيث يعبر عن الانغماس، والقدرة على التركيز الكامل، والسعادة أثناء العمل، وعدم الشعور بمرور الوقت، وصعوبة الانفصال عن العمل؛ حيث يرتبط بصورة مباشرة بالفاعلية الفردية من خلال امتلاك الثقة، وتوقّع النتائج الإيجابية، والمرونة أثناء إنجاز المهام الوظيفية.

ويذكر نموذج الموارد للاندماج الوظيفي (JD-R) أن تلك الأبعاد الثلاثة تتأثر بعاملين: موارد الوظيفة، ومتطلباتها، فموارد الوظيفة يُقصد بها الجوانب النفسية، والاجتماعية، والتنظيمية، والإدارية، والمادية؛ من حيث دعم وتمكين تحقيق الأهداف، والتخفيف من متطلبات العمل، وتوفير فرص التطوّر والنمو للموظفين، كما تتناول متطلبات الوظيفة استهلاك الطاقة النفسية والجسدية عن طريق ظروف العمل السيئة، وأعبائه، دون مراعاة القدرات الفردية، وإهمال تنمية الجوانب الإيجابية لدى الموظفين (Schaufeli, Bakker, 2004, p.5; Bakker, Leter, 2010, p.57).

#### 2-2- الدراسات السابقة.

تنوّعت الدراسات السابقة التي تناولت متغيّرات الدراسة، المتمثلة في القلق كمتغيّر وسيط بين التسويف والاندماج الوظيفي؛ حيث ستعرض الباحثة عرضاً شاملاً للدراسات السابقة التي احتوت على متغيّرات الدراسة الحالية، وذلك على حسب المحاور من الأقدم إلى الأحدث؛ حيث ستكون متعلّقة بالمتغيّر الأول (التسويف)، يليه المتغيّر الوسيط (القلق)، ثم المتغيّر الثالث (الاندماج الوظيفي)، ثم ستطرّق الباحثة لبعض الدراسات التي جمعت بين متغيرين من متغيرات الدراسة الحالية.

#### 2-2-1- دراسات تناولت متغير التسويف:

- هدفت دراسة جوبتا وآخرين (2012) Gupta et al. إلى الكشف عن المنظور الزمني والتسويف في مكان العمل؛ حيث شملت "236" من المديرين في المؤسسات المالية والتقنية في الهند، منهم "161" مديراً، و"95" مديرة بأدوات دراسة كانت بمقياس التسويف لـ (1986) Lay، ومقياس المنظور الزمني المختصر (ZPTI) بأبعاده الخمسة: (الماضي الإيجابي - الماضي السلبي - الحاضر الممتع - الحاضر الواقعي - التوجه للمستقبل)، من إعداد (1999) Zimbardo & Boyd، وأظهرت أبرز النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التسويف، وفقاً لمتغير النوع، ووجود علاقة سلبية بين التسويف ومتغير العمر، فكلما ازداد العمر انخفض التسويف، وارتبط التسويف بعلاقة سلبية عكسية مع بُعد (التوجه للمستقبل) ضمن أبعاد المنظور الزمني، وارتباط التسويف بعلاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية مع بُعد (الحاضر الممتع)، وارتباط البُعدين (الماضي الإيجابي - الماضي السلبي) بعلاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية مع التسويف؛ حيث يمكن لأبعاد المنظور الزمني القدرة على التنبؤ بالتسويف لدى المديرين والموظفين.
- وتناولت دراسة فيرسوفا (2013) Veresova التسويف، وعلاقته بالتوتر والتكيف لدى المعلمين في المدارس الابتدائية في تركيا؛ حيث احتوت العينة على "193" معلماً، منهم "173" معلمة، و"21" معلماً. استُخدم مقياس التسويف لـ (1986) Lay، ومقياس التوتر والإرهاق النفسي بأبعاده الأربعة (البُعد المعرفي - CD - البعد العاطفي - ED - البعد الجسدي - PD - البعد الاجتماعي - SD) لـ (1996) Henning & Keller، ومقياس التكيف من إعداد (1999) Greenglass et al. ويمكن ذكر أبرز النتائج بوجود علاقة إيجابية قوية بين التسويف والتوتر



والإرهاق النفسي بالأبعاد: (البُعد المعرفي CD- البعد العاطفي ED - البعد الاجتماعي SD)، وعلاقة إيجابية بين التوتر والتكيف بالبعد الجسدي PD، كما أظهرت النتائج وجود علاقة سلبية بين التسويف والتكيف، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التسويف، وفقاً لمتغير النوع (ذكر – أنثى) لدى المعلمين.

## 2-2-2-دراسات تناولت متغير القلق:

- كشفت دراسة تشان، وآخرون (Chan et al, 2021) عن العلاقة بين ساعات العمل والقلق لدى العاملين، بعينة عددها "1058" موظفًا وموظفة من المقيمين بهونغ كونغ في الصين، اختيروا من خلال الطريقة الطبقية، واستخدام مقياس ضغط القلق والاكتئاب (DASS-21) من إعداد (Maussa et al. (2001؛ حيث توصلت النتائج إلى أن 90,5% من العينة كان القلق لديهم بنسبة طبيعية، بينما 9,5% ظهر القلق لديهم بمستويات متدرجة من: خفيفة، ومتوسطة، وشديدة، وشديدة جدًا، فالموظفون الذين كان لديهم عدد ساعات عمل طويلة تصل إلى "72" ساعة أسبوعيًا أكثر احتمالًا للإصابة بأعراض القلق من أولئك الذين كانت ساعات عملهم "36" ساعة أسبوعيًا، بالإضافة إلى ظهور القلق بصورة أعلى لدى الإناث من الذكور، وارتفاعه كذلك لدى ذوي الدخل المنخفض، مقارنةً بذوي الدخل المتوسط والثابت.
- كما تضمنت دراسة مريم باعلي، وكريمة رحموني (2021) دراسة القلق والاكتئاب لدى المرأة العاملة، بعينة احتوت على "34" موظفة في الجزائر، أُخترن بطريقة عشوائية، واتبعت فيها الباحثتان المنهج الوصفي، وطبق عليهن مقياس سمة القلق من إعداد عديلة تونسي (2002)، وكذلك مقياس الاكتئاب من إعداد عديلة تونسي (2002)، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين القلق والاكتئاب، كما أن القلق يساهم في أعراض الاكتئاب لدى المرأة العاملة، بالإضافة إلى أن طبيعة بعض الوظائف تدعم ارتفاع القلق من خلال ضغوط العمل المنعكسة سلبًا على الموظف.
- كما درس هاو وآخرين (Hau et al. (2023 مدى انتشار القلق لدى الموظفين، وطبقت الدراسة على "3875" من الموظفين في الصين، بمعدل 47,7% موظف، و52,3% موظفة، تتراوح أعمارهم بين "18-60" سنة، بأدوات دراسة كانت بمقياس القلق العام (GAD-7) من إعداد (Spitzer et al. (2006، ومقياس الكفاءة الذاتية العامة (NGSES) لـ (Chan et al. (2001، ومقياس الصراع بين العمل والأسرة (WFCS) لـ (Haslam et al. (2015، ومقياس الدعم الاجتماعي المدرك (PSS) من إعداد (Zimet et al. (1990، وأخيرًا، مقياس الشخصية المختصر (BFI-10) لـ (Rammstedt, John (2007، وأظهرت النتائج أن الكفاءة الذاتية ترتبط بعلاقة إيجابية مع القلق، وارتباط الصراع بين العمل والأسرة بعلاقة سلبية مع القلق؛ ما يدل على أنه عنصر وقائي في مواجهة القلق، بالإضافة إلى أن المستويات العالية من الدعم الاجتماعي والكفاءة الذاتية تؤدي إلى تقليل معدل القلق، وخفض الصراعات بين العمل والأسرة لدى الموظفين، كما ظهرت فروق في القلق لدى الموظفين، وفقاً للنوع بارتفاعه لدى الموظفات بشكل أعلى من الموظفين.

## 2-2-3-دراسات تناولت متغير الاندماج الوظيفي:

ربطت دراسة رحمداني وشاؤفلي وإيفانوف وأوسين (Rahmadani, Schaufeli, Ivanova & Osin (2019 بين الدور الوسيط للحاجة النفسية الأساسية للرضا عن العمل، وإشراك القيادة والاندماج الوظيفي، وشملت عينتين من الموظفين؛ تمثلت العينة الأولى في "607" من موظفي الشركات في إندونيسيا بمتوسط أعمار "44" سنة، وبعينة أخرى من "384" موظفًا حكوميًا في روسيا بمتوسط أعمار "40" سنة، وتم تطبيق مقياس إشراك القيادة (Schufeli (2015، ومقياس تلبية الحاجات النفسية الأساسية للرضا (Broeck et al. (2008، ومقياس الاندماج الوظيفي لأوترخت (UWES Schaufeli et al. (2006، وتمثلت نتائجها في أن الرضا عن الحاجات النفسية يتوسط العلاقة بين إشراك القيادة والاندماج الوظيفي لدى العينتين؛ حيث ارتبط إشراك القيادة بشكل إيجابي بالاندماج الوظيفي والحاجة النفسية للرضا، وارتبطت الحاجة النفسية للرضا ارتباطًا إيجابيًا بالاندماج الوظيفي، إلا أنها توسّطت بصورة جزئية لدى العينة الإندونيسية، وبصورة كلية لدى العينة الروسية، وظهور الاندماج الوظيفي بشكل أوضح لديها.

وأيضًا من الدراسات الطولية التي ربطت ما بين الاندماج الوظيفي والمتغيرات النفسية الأخرى كانت دراسة جون وآخرين (Junes et al. (2020 التي كشفت أبعاد الدعم الاجتماعي في الاندماج الوظيفي، وشملت الدعم الاجتماعي في الحياة الخاصة من قبل الأسرة والأصدقاء والأقارب، والدعم الاجتماعي في العمل من قبل الزملاء والمشرفين والمديرين لدى الموظفين بأبعاد الاندماج الوظيفي، كما في نموذج (JD-R)؛ حيث طبقت الدراسة على عينة تراوحت ما بين "259-376" من مواليد 1966 شمال فنلندا، بمعدل 52% إناثًا و48% من الذكور، واستخدمت فيها أدوات بحث تمثلت بمقياس أوترخت المختصر (UWES-9) Schaufeli et al. (2002، واستبانة الدعم الاجتماعي المعدل (SSQ) Basham et al. (1983، واستبانة محتوى الوظيفة (JCQ) Karasek (1985) لقياس الإجهاد الوظيفي وتوتر العمل، ومقياس الإجهاد المني (Siegrist et al. (2004، وتوصلت الدراسة إلى أن الدعم الاجتماعي المرتفع في العمل والحياة الخاصة يرتبط إيجابيًا بالاندماج الوظيفي في العمل، وارتبط الدعم الاجتماعي في الحياة الخاصة بصورة أعلى في دعم الاندماج الوظيفي دون أن تكون هناك فروق لمتغير النوع والحالة الاجتماعية

والاقتصادية والتعليم، وهذا ما يشير إلى أهمية تلقي الدعم الاجتماعي للموظف؛ ليمتكن من الجمع ما بين العمل والحياة الخاصة التي ترتبط بصورة إيجابية بالاندماج الوظيفي؛ خصوصًا الوظائف ذات الإجهاد الوظيفي الأعلى.

#### 4-2-2-دراسات تناولت متغيرين من متغيرات الدراسة:

كما تورد الباحثة بعض الدراسات التي تناولت التسويف والاندماج الوظيفي ضمن متغيراتها، وتبدوها بدراسة متين وتاريس وباتريس (Metin, Taris & Peeters, (2016 بقياس التسويف في العمل وما يرتبط به من جوانب؛ إذ احتوت على عينة "443" موظفًا من هولندا وتركيا بمتوسط أعمار "36-40" سنة، طُبِّقَ عليهم أدوات الدراسة متمثلةً بمقياس التسويف في العمل (PAES) من إعداد الباحثين، ومقياس الملل الهولندي (DUBS) من إعداد (Reijseger et al. (2012، ومقياس سلوك العمل العكسي (CWB) من إعداد (Spector et al. (2006، ومقياس التسويف العام من إعداد (Van Erde (2003، ومقياس الاندماج الوظيفي (UWES) من إعداد (Schaufeli et al. (2006، وأظهرت أبرز النتائج الارتباط الإيجابي للملل بالنتائج السلبية كإنخفاض الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والتسويف وأبعاد سلوك العمل العكسي، وارتباط متطلبات العمل وضعف الموارد إيجابيًا بالملل، وارتباط الملل بالتسويف وعدم الإنتاجية، وضعف الاندماج الوظيفي، وقد سجَّل الموظفون الأثر الأكبر درجات أعلى في التسويف وضعف الاستقلالية في العمل وارتباط موارد العمل بالملل لديهم، وهو ما يعطي أهمية لعنصر الاستقلالية وزيادة الموارد في العمل لدى الموظفين لتأثيراتها وانعكاساتها الإيجابية.

وكشفت دراسة أفيسون وجوهانسون (Aveson & Johansson (2018 عن التسويف وعلاقته بالاندماج الوظيفي والدافعية للإنجاز، والتي طُبِّقَت على "350" موظفًا من العاملين في وكالات الإعلام في السويد، بواقع "233" موظفة، و"129" موظفًا، وبمتوسط أعمار بلغ 37,8 سنة؛ حيث طُبِّقَ عليهم مقياس التسويف (PPS) من إعداد (Steel (2010، ومقياس أوترخت للاندماج الوظيفي المختصر (UWES-17) (Schaufeli et al. (2004، ومقياس الدافعية للإنجاز المختصر (RAMS) من إعداد (Ray (1979، وتمثَّلت أبرز النتائج في وجود علاقة سلبية بين التسويف والاندماج الوظيفي، وكذلك علاقة سلبية بين التسويف والدافعية للإنجاز، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التسويف لدى الموظفين وفقًا للمتغيرات الديموغرافية بالنوع (ذكر وانثى)، ونوع الوظيفة، والمستوى الوظيفي، والعمر.

كما ذكرت دراسة لاي وسلفرمان (Lay & Silverman (1996؛ حيث ربطت بين سمة التسويف والقلق والاكتئاب، شملت فيها الطلاب الجامعيين في السنة الأولى بتخصص إدارة الأعمال بجامعة يورك في بريطانيا، بعينة بلغت "85" طالبًا وطالبة، منهم "23" طالبة، و"35" طالبًا، تراوح أعمارهم بين 19-29 سنة، بأدوات دراسة تمثَّلت بمقياس التسويف من إعداد (Lay (1988، ومقياس سمة القلق لـ (Jackson (1976، ومقياس أعراض القلق والاكتئاب لـ (Higgins (1987، وكانت أبرز النتائج بأن الطلبة ذات التسويف المرتفع أظهرت معدلات عالية في الاكتئاب خاصة في أيام ما قبل الامتحانات، ودون أن يكون لديهم مستويات قلق عالية، على النقيض من الطلبة ذوي القلق المرتفع لم يظهر لديهم ارتفاع في التسويف؛ ما يعني عدم وجود ارتباط وعلاقة واضحة بين التسويف والقلق، وأن القلق يلعب دورًا ثانويًا -إن وجد- مع التسويف.

#### 5-2-2-التعقيب على الدراسات السابقة:

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث احتوائها على بعض المتغيرات في دراسات سابقة، وتناول بعض الدراسات المجتمع نفسه من الموظفين، واتِّباعها المنهج الوصفي، إلا أنها اختلفت في تركيز الضوء في العينة على الموظفين "الإداريين"، وتطبيق مقياس بيب للقلق على العينة، وترجمته وتقنيته على البيئة السعودية في الدراسة الحالية، وتمت الاستفادة من الدراسات السابقة لتحديد المتغيرات التي ستتناولها الدراسة الحالية، بالإضافة إلى الاستعانة بالأدوات، بـ مقياس أوترخت للاندماج الوظيفي، والمقياس العربي للتسويف، اللذين تم تطبيقهما في دراسات سابقة، وسيتم تطبيقهما في الدراسة الحالية، بالإضافة إلى إثراء الإطار النظري للمتغيرات التي تناولتها الدراسة الحالية، وتحديد المتغيرات الديموغرافية بـ (النوع والقطاع) بناءً على نتائج الدراسات السابقة وما خلصت إليه، وأيضًا الاطلاع على طرق اختيار العينة، وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة الحالية من خلال توجُّه الفروض.

وتميّزت هذه الدراسة من حيث جمعها وتناولها لثلاثة متغيرات لم تتم دراستها والربط بينها في دراسات سابقة بشكل صريح ومتعمَّق، وإلى تقنين المقاييس المستخدمة في الدراسة على البيئة السعودية، وتركيزها على فئة الموظفين؛ لما لاحظته الباحثة من إغفال الدراسات المحلية لتلك الفئة، وما يواجهونه من مشكلات نفسية وضغوط مهنية.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

#### 1-3-منهج الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فالمنهج المناسب هو المنهج الوصفي بشقيه "الارتباطي -المقارن"؛ فتم استخدام العلاقة الارتباطية للتعرف على القلق كمتغير وسيط بين التسويف والاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريين، والعلاقة المقارنة للتعرف على الفروق بين متوسط درجات عينة الدراسة وفقًا للنوع والقطاع.

وَيُعرَّف كلُّ من عبيدات، وعبد الحق، وعدس (2013) المنهج الوصفي بأنه "الأسلوب الذي يعتمد على دراسة الواقع، ويهتم بوصفه وصفاً دقيقاً، ويمكن التعبير عنه كيفاً وكماً؛ فالكيفية يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما الكمي فيعطي وصفاً رقمياً بمقدار الظاهرة وحجمها ودرجات ارتباطها بالمظاهر المختلفة الأخرى" (ص 180).

### 2-3- مجتمع الدراسة وعينتها:

يشتمل مجتمع الدراسة على الموظفين والموظفات الإداريين والإداريات العاملين في المملكة العربية السعودية، ووفقاً لإحصائية الهيئة العامة للإحصاء لسوق العمل في الربع الأول من العام الجاري (2023) بأعداد الموظفين السعوديين المسجلين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية والخدمة المدنية، شاملة القطاعات "الحكومية- الخاصة"، من الذكور والإناث بـ "2,354,750" موظفاً، و "1,515,731" موظفة، دون أن تشمل العاملين في القطاعات الأمنية والعسكرية، والعاملين غير المسجلين في سجلات المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية ووزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

وقامت الباحثة باختيار العينة من مجتمع الدراسة بأسلوب العينة العرضية أو العينة المتاحة Convenience sample، من الموظفين والموظفات الإداريين والإداريات السعوديين العاملين في مختلف القطاعات "القطاع الحكومي- القطاع شبه الحكومي- القطاع الخاص"، والذين تتراوح أعمارهم ما بين "20-60" سنة، من خلال نشر استبانة إلكترونية مُستَرةً مواصفات مجتمع الدراسة للوصول إلى العينة المحددة. وبلغت الاستجابات لاستبانة الدراسة "441" استبانة مكتملة، استُبعد منها "24" استبانة غير مستوفية للشروط (غير السعوديين) للحصول على البيانات شكلياً أدق؛ ليكون مجموع عينة الدراسة "417" موظفاً وموظفة بمتوسط أعمار كلي بلغ 37 سنة، وبانحراف معياري 9,412، منها "145" موظفاً بنسبة 35% بمتوسط عمر 39,6 سنة، وبانحراف معياري بلغ 11,205، و "271" موظفة بنسبة 65% بمتوسط أعمار 35,6 سنة، وبانحراف معياري بلغ 7,951، ووفقاً للقطاعات المحددة بالدراسة، احتوت العينة على "219" عاملاً في القطاع الحكومي، و "60" في القطاع شبه الحكومي، و "137" في القطاع الخاص.

### 3-3- أدوات الدراسة:

ولغرض تحقيق أهداف الدراسة وجمع بياناتها تم إعداد استمارة البيانات الأولية، واعتماد ثلاث أدوات في الدراسة وتقنيها على البيئة السعودية؛ وفيما يلي وصف لهذه الأدوات وخصائصها السيكمترية على النحو التالي:

#### 1-2-4 المقياس العربي للتسويق (2011):

قام كل من الدغيم وعبد الخالق بإعداد وتصميم المقياس العربي للتسويق (2011)، الذي يهدف إلى قياس التسويق لدى الراشدين، والذي صيّم وطبّق على البيئة الكويتية؛ حيث يتكون من (20) فقرة بنيت على ثلاثة مكونات، هي: (إضاعة الوقت- التأجيل والتأخير في المواعيد- عدم تنظيم الوقت).

ويتمتع المقياس العربي للتسويق في صورته الأولية بمؤشرات ثبات مرتفعة بعد الاعتماد نتائج معامل ثبات ألفا كرونباخ، وإعادة التطبيق بقيمة تراوحت ما بين (0,91-0,94)؛ ما يشير إلى الاتساق الداخلي للبند العشرين من خلال الاعتماد على الدرجة الكلية للمقياس، وكذلك بمؤشرات صدق جيدة من خلال ارتباط المقياس بمحك ( $r = 0,86$ ) الذي يشير إلى ارتفاع الصدق المرتبط بالمحك للمقياس العربي للتسويق.

ويُجاب على المقياس من خلال مقياس خماسي متدرج: (غير موافق إطلاقاً- غير موافق- محايد- موافق- موافق بشدة)، ويتمثل مفتاح التصحيح بالاتجاه الإيجابي لست عشرة عبارة (1-2-3-4-5)، في حين تصحح أربع عبارات في اتجاه عكسي (5-4-3-2-1)، وهي العبارات: (1-16-8-1)، ويتم تصحيح المقياس وجمع درجاته بشكل كلي؛ حيث تشير الدرجة الكلية إلى ارتفاع التسويق. وقد قامت الباحثة بقياس الخصائص السيكمترية بالصدق والثبات للمقياس العربي للتسويق؛ للتأكد من صلاحية تطبيقه على مجتمع الدراسة الحالية.

#### 1-3-3 الصدق والثبات للمقياس العربي للتسويق:

- الصدق الظاهري للمقياس العربي للتسويق (صدق المحكمين):

ولغرض التحقق من صدق الأداة وصلاحيتها تم عرض المقياس على سبعة أساتذة متخصصين بعلم النفس؛ للتأكد من ملائمة المقياس لتحقيق أهداف الدراسة.

وذلك من خلال عرض المقياس بينوده، وطلب آرائهم حول ترابط العبارات بعضها ببعض، وارتباطها مع عرض المقياس بشكل مباشر، ومدى وضوح العبارات ومعناها بشكل يتناسب مع تطبيقه على الموظفين الإداريين في البيئة السعودية.

- صدق الاتساق الداخلي للمقياس العربي للتسويق:

تم التحقق من الاتساق الداخلي للمقياس العربي للتسويق من خلال تطبيق معامل الارتباط بيرسون، والذي طُبّق على استجابات أفراد العينة الاستطلاعية البالغ عددهم (50) موظفًا وموظفة، وذلك بحساب معاملات ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية للمقياس، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (1) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المقياس العربي للتسويق (ن = 50)

العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
1	**0.650	8	**0.699	15	**0.800
2	**0.661	9	**0.605	16	**0.386
3	**0.533	10	**0.756	17	**0.802
4	**0.700	11	**0.771	18	**0.538
5	**0.605	12	**0.530	19	**0.557
6	**0.480	13	**0.771	20	*0.284
7	**0.525	14	**0.684	-	-

- \*\*دال عند مستوى 0.01؛ - \*دال عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول (1) أن قِيَم معاملات ارتباط فقرات المقياس العربي للتسويق تراوحت ما بين (0,284 – 0,802)، وجميع معاملات ارتباط الفقرات دالة عند مستوى (0,01) و(0,05)؛ ما يشير إلى أن المقياس يتمتع بصدق كافٍ يمكن الاعتماد عليه في الدراسة الحالية.

- ثبات المقياس العربي للتسويق:

حُسب ثبات المقياس العربي للتسويق بطريقتين، هما: ألفا كرونباخ، والتجزئة النصفية، كمؤشرين على الاتساق الكلي للمقياس؛ حيث يوضح الجدول التالي معاملات الثبات لأداة الدراسة على النحو التالي:

جدول (2) معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس ثبات المقياس العربي للتسويق (ن = 50)

معامل الثبات	
ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
0.915	0.838

يتضح من الجدول رقم (2) أن المقياس العربي للتسويق يتمتع بمؤشرات ثبات مقبولة إحصائيًا؛ إذ بلغت قيمة معامل الثبات الكلي ألفا كرونباخ (0,915)، والتجزئة النصفية بمعامل جتمان (0,838)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في لتطبيق المقياس على الدراسة الحالية.

### 2-3-3- مقياس بيك للقلق (BAI Beck et al. (1988

وبالنظر إلى القلق كمتغير اطلّعت الباحثة على عدد من المقاييس التي تناولته، إلى أن تم اختيار مقياس بيك للقلق (BAI)؛ حيث يذكر Chapa (2022) أن المقياس يتناسب بشكل كبير السياق التنظيبي لعدة أسباب، أولها: لفصله بين أعراض القلق الصريح وأعراض الاكتئاب، وثانيًا: بقياس الحالة الذهنية والجسدية الراهنة للموظف، وثالثًا: قياسه مدى استمرارية أعراض القلق من عدمها في وقت جمع المعلومات، رابعًا: بتركيزه تقريبًا على آخر 30 يومًا إضافة إلى الوقت الحالي الذي تم فيه جمع المعلومات؛ ما يوفر نظرة شمولية واضحة لأعراض القلق لدى الموظفين (p.2427).

ذلك ما دعم الباحثة لاعتماده في الدراسة الحالية؛ إذ تم استخدام مقياس بيك للقلق (BAI) من إعداد وتصميم Beck et al. (1988). إذ يهدف المقياس إلى قياس شدة القلق لدى الراشدين؛ حيث يحتوي على 21 عبارة صممت بناءً على الدليل التشخيصي والإحصائي الثالث للاضطرابات العقلية (DSM-3-1980)، والنسخة الثالثة المعدلة (DSM-3-R-1987)، والمتعلقة باضطرابات القلق بمدى عمري يتراوح ما بين (17-76) سنة، ويزمن تطبيق (5-10) دقائق، ويقاس الجوانب المختلفة للقلق على أربعة أبعاد تتوزع عليها فقرات المقياس بجدول (3):

جدول (3) أبعاد مقياس بيك للقلق

الأبعاد	العبارات	عددها
البعد العصبي	19-13-12-8-6-3-1	7
البعد الشخصي	17-14-10-9-5-4	6
بعد الهلع	16-15-11-7	4

الأبعاد	العبارات	عددتها
البعد اللاإرادي	21-20-18-2	4

كما يُظهر مقياس بيك للقلق (BAI) (Beck et al., 1988) بصورته الأصلية مؤشرات صدق وثبات جيدة، من خلال ما قام به بيك (1988) بتحليل البنود من خلال المتوسط والانحراف المعياري؛ للتحقق من صدق المقياس وقياسه لما وضع له؛ حيث ارتبطت بنود المقياس متمثلة بـ (21) بنداً بالدرجة الكلية للمقياس بمدى يتراوح بين (0,30-0,71) بعد تطبيقه على عينة مختلطة مكونة من (160) شخصاً، كما يتمتع المقياس بصورته الأصلية - كذلك - بثبات جيد من خلال الاتساق الداخلي بمعامل ألفا كرونباخ ومؤشراته العالية التي بلغت (0,92). ويطبق المقياس من خلال قراءة المفحوص للتعليمات الخاصة بالمقياس ووضع إشارة (×) أمام البديل المناسب من البدائل الأربعة: (أبداً - بشكل خفيف - معتدل - شديد) لكل عبارة، ويتكون مفتاح التصحيح بالدرجات المتدرجة (أبداً: صفر/ بشكل خفيف: 1/ معتدل: 2/ شديد: 3)، كما تتمثل الدرجة الكلية للمقياس بجمع الدرجات، ليكون الحد الأعلى بـ 63 درجة ذات القلق الشديد. وقامت الباحثة بقياس الخصائص السيكومترية بالصدق والثبات لمقياس بيك للقلق (BAI)؛ للتأكد من صلاحية تطبيقه على مجتمع الدراسة الحالية.

### 3-2-3- الصدق والثبات لمقياس بيك للقلق (BAI):

- الصدق الظاهري لمقياس بيك للقلق (BAI) (صدق المحكمين): ولغرض التحقق من صدق الأداة وصلاحيتها تم ترجمة المقياس من صورته الأصلية (Beck et al., 1988) وعرضه على سبعة أساتذة متخصصين بعلم النفس؛ للتأكد من ملاءمة المقياس لتحقيق أهداف الدراسة. وذلك من خلال عرض المقياس ببندوده، وطلب آرائهم حول ترابط العبارات بعضها لبعض، ومدى مناسبة العبارات للبعد الذي تنتمي إليه، وارتباطها مع غرض المقياس بشكل مباشر، بالإضافة إلى وضوح العبارات ومعناها بشكل يتناسب مع تطبيقه على الموظفين الإداريين في البيئة السعودية.
- صدق الاتساق الداخلي لمقياس بيك للقلق (BAI):

تم التحقق من الاتساق الداخلي لمقياس بيك للقلق (BAI) من خلال تطبيق معامل الارتباط بيرسون؛ من خلال استجابات أفراد العينة الاستطلاعية البالغ عددهم (50) موظفًا وموظفة، وذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات عبارات المقياس والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه كل عبارة، ومعاملات ارتباط لأبعاد المقياس بالدرجة الكلية، وهذا ما توضحه الجداول (4) و (5):

جدول (4) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات أبعاد مقياس بيك للقلق (BAI) (ن = 50)

البعد العصبي		البعد الشخصي		بعد الهلع		البعد اللاإرادي	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
1	0.643	4	0.676	7	0.747	2	0.684
3	0.727	5	0.782	11	0.793	18	0.752
6	0.767	9	0.788	15	0.778	20	0.674
8	0.775	10	0.813	16	0.617	21	0.739
12	0.789	14	0.738				
13	0.793	17	0.794				
19	0.689						

جدول (5) معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد مقياس بيك للقلق (BAI) بالدرجة الكلية للمقياس (ن = 50)

الأبعاد	معامل الارتباط
البعد العصبي	0.896
البعد الشخصي	0.875
بعد الهلع	0.875
البعد اللاإرادي	0.807

يتضح من الجدول (4) أن قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس بيك للقلق تراوحت ما بين (0,617 – 0,813)، وجميع معاملات ارتباط الفقرات دالة عند مستوى الدلالة الإحصائية (0,01)، كما يشير الجدول (5) إلى معاملات الارتباط بيرسون للأبعاد الأربعة بالدرجة الكلية

للمقياس بقيم تراوحت ما بين (0,807-0,896) ذات دلالة (0,01)؛ ما يشير إلى أن المقياس يتمتع بصدق كافٍ يمكن الوثوق بتطبيقه كأداة في الدراسة الحالية.

- ثبات مقياس بيك للقلق (BAI) :

تم حساب ثبات مقياس بيك للقلق بطريقتين، هما: ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية، ويوضح جدول رقم (6) معاملات الثبات لمحاوَر أداة الدراسة على النحو التالي:

جدول (6) معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لمقياس ثبات مقياس بيك للقلق (BAI) (ن = 50)

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
البعد العصبي	7	0,860	0,810
البعد الشخصي	6	0,857	0,874
بعد الهلع	4	0,698	0,704
البعد اللاإرادي	4	0,674	0,619
الثبات الكلي	21	0,928	0,884

يبين جدول (6) إلى تمتع مقياس بيك للقلق (BAI) بدرجات ثبات مقبولة إحصائيًا؛ حيث يُظهر نتائج قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد مقياس الاندماج الوظيفي ما بين (0,860-0,674)، وأيضًا للتجزئة النصفية بمعامل جتمان بمؤشرات تراوحت ما بين (0,874 – 0,619)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلية للمقياس ككل ألفا كرونباخ (0,928)، وللتجزئة النصفية بمعامل جتمان (0,884)؛ ما يُشير إلى تمتع المقياس بدرجة عالية من الثبات يمكن من تطبيقه في الدراسة الحالية.

### 3-3-3 مقياس أوترخت للاندماج الوظيفي (UWES) (2004) :

قام كلٌّ من شاولي وباكير Schaufeli & Bakker (2004) بإعداد وتصميم مقياس أوترخت للاندماج في العمل (UWES)، والذي هدف إلى قياس الاندماج الوظيفي لدى الموظفين في بيئة عملهم؛ حيث صمم على البيئة الهولندية ونشر له المؤلفان عدّة ترجمات عالمية منها العربية، ويتضمن المقياس ثلاثة بنود وأبعاد أساسية للاندماج الوظيفي، وهي: (النشاط – التفاني – الانغماس) تنقسم عليها فقرات المقياس من 17 عبارة كما في الجدول التالي:

جدول (7) أبعاد مقياس الاندماج الوظيفي (UWES)

الأبعاد	العبارات	عددها
بعد النشاط	6-5-4-3-2-1	6
بعد التفاني	11-10-9-8-7	5
بعد الانغماس	17-16-15-14-13-12	6

ويظهر مقياس الاندماج الوظيفي (UWES) مؤشرات صدقٍ جيدة وارتباط وثيق بين أبعاده الثلاثة؛ لما توضحه النتائج من خلال الاتساق الداخلي لمعامل ألفا كرونباخ ما بين (0,90-0,80)، كما يتمتع باتساق داخلي جيد للدرجة الكلية للمقياس تتراوح ما بين (0,97-0,89)، ويظهر ثباتًا مختلفًا باختلاف البلدان إلا أن مؤشرات الملائمة CFI تراوحت ما بين (0,96-0,84) لتسع دول، وبمعاملات استقرار جيد عبر الزمن للأبعاد الثلاثة لمدة عامين على التوالي بدرجات (0,46-0,36-0,30).

ويُجاب على المقياس من خلال اختيار البديل المناسب ضمن سبع درجاتٍ لكل فقرة مرتبة بما يلي: (أبدًا – قليلًا جدًا – نادرًا – أحيانًا – غالبًا – غالبًا جدًا – دائمًا)، خلال وقت يتراوح ما بين (5-10) دقائق، ثم تُوزع الدرجات عليها من (صفر = أبدًا) وحتى (6 = دائمًا) بصورة تدرجية، ويتكون مفتاح التصحيح من القيمة الإجمالية لنتيجة المقياس للاندماج الوظيفي حسب الدرجة الكلية كما يلي:

جدول (8) مفتاح تصحيح الدرجة الكلية لمقياس الاندماج الوظيفي (UWES)

الأبعاد	الحد الأدنى	الحد الأعلى
عالي جدًا	95	فما فوق
عالي	75	95
متوسط	25	75
منخفض	5	25
منخفض جدًا	0	5

وقد قامت الباحثة بقياس الخصائص السيكومترية بالصدق والثبات لمقياس الاندماج الوظيفي (WUES)؛ للتأكد من صلاحية تطبيقه على مجتمع الدراسة الحالية.

### 3-3-4- الصدق والثبات لمقياس الاندماج الوظيفي (WUES) :

1. الصدق الظاهري لمقياس الاندماج الوظيفي (WUES) (صدق المحكمين): ولغرض التحقق من صدق الأداة وصلاحيتها تم عرض المقياس على سبعة أساتذة متخصصين بعلم النفس؛ للتأكد من ملائمة المقياس لتحقيق أهداف الدراسة.

وذلك من خلال عرض المقياس ببصوته، وطلب آرائهم حول ترابط العبارات بعضها لبعض، ومدى مناسبة العبارات للبُعد الذي تنتمي إليه، وارتباطها مع عرض المقياس بشكل مباشر، بالإضافة إلى وضوح العبارات ومعناها بشكل يتناسب مع تطبيقه على الموظفين الإداريين في البيئة السعودية.

#### • صدق الاتساق الداخلي لمقياس الاندماج الوظيفي (WUES) :

تم التحقق من الاتساق الداخلي لمقياس الاندماج الوظيفي (WUES) من خلال تطبيق معامل الارتباط بيرسون؛ من خلال استجابات أفراد العينة الاستطلاعية التي بلغ عددهم (50) موظفًا وموظفة، وذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات عبارات المقياس والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه كل عبارة، وكذلك معاملات الارتباط للأبعاد بالدرجة الكلية للمقياس، وهذا ما توضحه الجداول (9) و (10):

جدول (9) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات أبعاد مقياس الاندماج الوظيفي (WUES) (ن = 50)

بعد النشاط		بعد التفاني		بعد الانغماس	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
1	0.765	7	0.823	12	0.686
2	0.775	8	0.842	13	0.656
3	0.466	9	0.817	14	0.836
4	0.886	10	0.860	15	0.787
5	0.895	11	0.877	16	0.284
6	0.846			17	0.720

جدول (10) معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد مقياس الاندماج الوظيفي (WUES) بالدرجة الكلية للمقياس (ن=50)

الأبعاد	معامل الارتباط
بعد النشاط	**0.913
بعد التفاني	**0.954
بعد الانغماس	**0.882

- \*\*دال عند مستوى 0.01

يتضح من الجدولين السابقين أن قِيَم معاملات ارتباط فقرات مقياس الاندماج الوظيفي تراوحت ما بين (0.284–0.895)؛ حيث إن جميع معاملات ارتباط الفقرات دالة عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01) و (0.05)، كما تشير معاملات الارتباط بيرسون للأبعاد الثلاثة بالدرجة الكلية للمقياس إلى قيم تراوحت ما بين (0.882–0.945) ذات دلالة عند مستوى (0.01)؛ ما يؤكد صدق المقياس وإمكانية الاعتماد عليه في الدراسة الحالية.

#### • ثبات مقياس الاندماج الوظيفي (WUES) :

حُسِب ثبات مقياس الاندماج الوظيفي (WUES) بطريقتين، هما: ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية، ويوضح جدول رقم (11) معاملات الثبات لمجاور أداة الدراسة على النحو التالي:

جدول (11) معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس ثبات مقياس الاندماج الوظيفي (ن = 50)

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
بعد النشاط	6	0.867	0.837
بعد التفاني	5	0.895	0.863
بعد الانغماس	6	0.718	0.641
الثبات الكلي	17	0.929	0.877

يتضح من الجدول السابق تمتع مقياس الاندماج الوظيفي بدرجات ثبات مقبولة إحصائياً؛ حيث يُظهر نتائج قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد مقياس الاندماج الوظيفي ما بين (0.718-0.895)، وأيضاً للتجزئة النصفية بمعامل جتمان بدرجات تراوحت ما بين (0.641 – 0.863)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلية للمقياس ككل ألفا كرونباخ (0.929)، وللتجزئة النصفية بمعامل جتمان (0.877)؛ ما يشير إلى تمتع المقياس بدرجات ثبات تدعم تطبيقه في الدراسة الحالية.

#### 4-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

1. التكرارات (Frequencies)، والنسب المئوية (Percentiles).
2. المتوسطات الحسابية (Mean)، والانحرافات المعيارية (Standard Deviation).
3. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)؛ للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وللتعرف على العلاقات بين المتغيرات.
4. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، والتجزئة النصفية (split - half)؛ للتحقق من ثبات أدوات الدراسة.
5. معامل الارتباط الجزئي (Partial Correlation)؛ للكشف عن العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع عند عزل تأثير المتغير الوسيط.
6. تحليل الانحدار المتعدد الهرمي (Hierarchical Multiple Regression)؛ وذلك للوقوف على مدى إسهام المتغير المستقل والوسيط في التنبؤ بالمتغير التابع.
7. الاختبار التائي (T. test)؛ للتعرف على دلالات الفروق بين مجموعتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)؛ للتعرف على دلالات الفروق بين المجموعات المستقلة.

#### 4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

4-1- نتائج فحص الفرض الأول: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق والاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريين".  
ولاختبار صحة هذا الفرض؛ قامت الباحثة باستخدام معامل الارتباط بطريقة بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (12) نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين التسويق والاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريين (ن=417)

الاندماج الوظيفي		
التسويق	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
	-0.392**	0.000

- \*\*دال عند مستوى (0.01).

يتبين من الجدول (12) ما يلي:

- وجود علاقة سالبة (عكسية) دالة إحصائياً بين التسويق والاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريين؛ حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين (-0.392)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).
- هذه النتيجة تعني أنه كلما ارتفع التسويق انخفض الاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريين، والعكس صحيح؛ أي إنه كلما انخفض التسويق ارتفع الاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريين. بناءً على النتيجة السابقة؛ يمكن الحكم على الفرض الأول الذي ينص على وجود علاقة دالة إحصائياً بين التسويق والاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بأنه قد تحقق؛ حيث تبين من النتائج وجود علاقة سالبة (عكسية) دالة إحصائياً بين التسويق والاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريين.

4-2- نتائج فحص الفرض الثاني: "ضعف العلاقة بين التسويق والاندماج الوظيفي عند عزل تأثير القلق لدى الموظفين الإداريين".  
ولاختبار مدى تحقق هذا الفرض؛ قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط الجزئي (Partial Correlation) بين التسويق والاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريين عند عزل تأثير القلق، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (13) نتائج معامل الارتباط الجزئي للعلاقة بين التسويق والاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريين عند عزل تأثير القلق (ن=417)

الاندماج الوظيفي			
التسويق	معامل الارتباط الجزئي	مستوى الدلالة	درجة الحرية
	-0.363	0.000	414



يتبين من الجدول (13) ما يلي:

- وجود علاقة سالبة (عكسية) ذات دلالة إحصائية بين التسويف والاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريين، عند عزل تأثير القلق؛ حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين (-0.363)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01).
- نلاحظ انخفاض قيمة معامل الارتباط بين التسويف والاندماج الوظيفي عند عزل تأثير القلق؛ حيث انخفضت قيمته من (-0.392) إلى (-0.363)، وهذه النتيجة تعني أن وجود القلق لدى الموظفين الإداريين يزيد من تأثير التسويف على الاندماج الوظيفي، وعند عزل تأثير القلق تضعف العلاقة بين التسويف والاندماج الوظيفي لديهم.
- بناء على النتيجة السابقة يمكن الحكم على الفرض الثاني الذي ينص على وجود علاقة دالة إحصائية بين التسويف والاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بأنه قد تحقق؛ حيث تبين من النتائج وجود علاقة سالبة (عكسية) دالة إحصائية بين التسويف والاندماج الوظيفي، وضعف العلاقة بينهما عند عزل تأثير القلق لدى الموظفين الإداريين.

#### 3-4- نتائج فحص الفرض الثالث: "يمكن التنبؤ بالاندماج الوظيفي من خلال القلق والتسويف لدى الموظفين الإداريين".

ولاختبار صحة هذا الفرض؛ قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) بطريقة الانحدار المتعدد الهرمي (Hierarchical Multiple Regression)؛ وذلك للوقوف على مدى إسهام القلق والتسويف في التنبؤ بالاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريين، والجدولان التاليان (14) (15) يظهران النتائج التي أسفر عنها التحليل الإحصائي للانحدار:

جدول (14) قيم معامل الارتباط المتعدد ومعامل التحديد وقيمة التباين ودلالته للتحقق من إمكانية التنبؤ بالاندماج الوظيفي من خلال التسويف لدى الموظفين الإداريين (ن=417)

النموذج	المتغيرات المستقلة (المنبئة)	المتغير التابع	معامل الارتباط المتعدد (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	F	مستوى دلالة F
1	التسويف	الاندماج الوظيفي	0.392	0.154	75.541	0.000
2	التسويف/القلق	الاندماج الوظيفي	0.413	0.171	42.619	0.000

يظهر من الجدول (14) ما يلي:

- تدل قيم معامل الارتباط المتعدد، ومعامل التحديد (مربع معامل الارتباط المتعدد) على أن النموذج الثاني يفسر نسبة أكبر من التباين الحادث في الاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريين (17.1%) مقارنة بالنموذج الأول الذي يفسر (15.4%) من التباين في الاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريين، كما أنه يشتمل على متغيرين مستقلين منبئين بالاندماج الوظيفي (التسويف والقلق)، في مقابل متغير واحد فقط (التسويف) في النموذج الأول.
  - يظهر من تحليل تباين الانحدار (قيمة F) أن كلا النموذجين دال إحصائياً؛ بمعنى إسهام كل من (التسويف والقلق) مجتمعين إسهاماً دالاً إحصائياً في التنبؤ بالمتغير التابع (الاندماج الوظيفي) لدى الموظفين الإداريين؛ حيث جاءت قيم F دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) في كلا النموذجين، وقد تم استبعاد (القلق) من النموذج الأول، بينما لم يتم استبعاد أي متغير مستقل من النموذج الثاني؛ لذلك سوف تعتمد الباحثة النموذج الثاني كأفضل نموذج تنبؤ.
  - من خلال قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) للنموذج المعتمد (الثاني) يتبين أن نسبة إسهام كل من المتغيرين المستقلين (التسويف-القلق) مجتمعين تكون أعلى في التنبؤ بالمتغير التابع (الاندماج الوظيفي) (17.1%).
  - ويمكن إيضاح مدى قدرة كل متغير من المتغيرين المستقلين (التسويف-القلق) في التنبؤ بالمتغير التابع (الاندماج الوظيفي) لدى الموظفين الإداريين من خلال استعراض قيم معامل الانحدار، وبيتا، وقيم (ت)، ومستوى دلالتها من خلال الجدول التالي:
- جدول (15) نتائج تحليل الانحدار (معامل الانحدار-بيتا-ت) لاختبار مدى إمكانية التنبؤ بالاندماج الوظيفي من خلال التسويف والقلق لدى الموظفين الإداريين (ن=417)

المتغير التابع	المتغيرات المنبئة	معامل الانحدار	بيتا	T	مستوى دلالة T
الاندماج الوظيفي	ثابت الانحدار	99.192	-	27.951	0.000
	التسويف	-0.521	-0.363	-7.921	0.000
	القلق	-0.246	-0.133	-2.891	0.004

ويظهر من الجدول رقم (15) ما يلي:

- جاءت قيم (T) دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بالنسبة لكل من المتغيرين المستقلين (التسويف-القلق)؛ وهذا يدل على أن كل متغير منهما يساهم على حدة بشكل دال إحصائياً في تفسير نسبة التباين في المتغير التابع (الاندماج الوظيفي)، وبالتالي فهما متبئان به.

- من خلال قيم بيتا يتبين أن التسويف يُسهم بدرجة أكبر من القلق في التنبؤ بالاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريين؛ حيث بلغت قيمة بيتا لمتغير التسويف (-0.363) في مقابل (-0.133) لمتغير القلق، وكلاهما يتنبأان بالاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريين سلبياً؛ بمعنى أن الزيادة في كل منهما يتنبأ بضعف الاندماج الوظيفي، والنقص في كل منهما يتنبأ بقوة الاندماج الوظيفي.
- يمكن صياغة معادلة التنبؤ كما يلي:

درجة الاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريين =  $99.192 - (0.621 \times \text{درجة التسويف}) - (0.246 \times \text{درجة القلق})$ .

#### 4-4 نتائج فحص الفرض الرابع: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغيرات (النوع والقطاع) في التسويف لدى الموظفين الإداريين".

ولقياس مدى تحقق هذا الفرض؛ قامت الباحثة بما يلي:

أولاً: الفروق في التسويف لدى الموظفين الإداريين التي تعزى لاختلاف النوع

لاختبار مدى صحة هذا الفرض فيما يتعلق باختلاف النوع (ذكر-أنثى)؛ قامت الباحثة باستخدام اختبار (ت) للفروق بين مجموعتين

مستقلتين (Independent Samples T Test)؛ وجاءت النتائج كما في الجدول (16):

جدول (16) نتائج اختبارات للفروق بين متوسطات درجات العينة على مقياس التسويف التي تعزى لاختلاف النوع (ذكر-أنثى) (ن=417)

المتغير	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة
التسويف	أنثى	271	44.35	12.524	-0.111	0.912
	ذكر	145	44.50	12.380		

يتبين من الجدول (16) ما يلي:

- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد العينة على الدرجة الكلية لمقياس التسويف تعزى لاختلاف النوع.
- النتيجة السابقة تعني أن مستوى التسويف متقارب لدى الموظفين الإداريين من الذكور والإناث (متوسط الإناث 44.35، ومتوسط الذكور 44.5)، ولا توجد فروق دالة إحصائية في التسويف بين الجنسين.

ثانياً: الفروق في التسويف لدى الموظفين الإداريين التي تعزى لاختلاف القطاع

لاختبار مدى صحة هذا الفرض فيما يتعلق بمتغير اختلاف القطاع؛ استخدمت الباحثة تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق بين

المجموعات المستقلة (One Way ANOVA)؛ للكشف عن الفروق بين متوسطات أفراد العينة على مقياس التسويف التي تعزى لاختلاف

القطاع، وفيما يلي تعرض الباحثة نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لدلالة الفروق بين هذه المتوسطات في الجدول التالي:

جدول (17) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق بين متوسطات أفراد العينة على مقياس التسويف التي تعزى لاختلاف القطاع

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التسويف	بين المجموعات	22.544	3	7.515	0.048	0.986
	داخل المجموعات	64401.773	413	155.936		
	الكلية	64424.317	416			

نستنتج من الجدول رقم (17) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس التسويف تعزى

لاختلاف القطاع لدى الموظفين الإداريين.

- النتائج السابقة تدل على عدم تحقق الفرض الرابع من فروض الدراسة.

#### 5-4 نتائج فحص الفرض الخامس: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغيرات (النوع والقطاع) في القلق لدى الموظفين الإداريين".

ولقياس مدى تحقق هذا الفرض؛ قامت الباحثة بما يلي:

#### 5-4-1 الفروق في القلق لدى الموظفين الإداريين التي تعزى لاختلاف النوع؛

لاختبار مدى صحة هذا الفرض فيما يتعلق باختلاف النوع (ذكر-أنثى)؛ قامت الباحثة باستخدام اختبار (ت) للفروق بين مجموعتين

مستقلتين (Independent Samples T Test)؛ وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (18) نتائج اختبارات للفروق بين متوسطات درجات العينة على مقياس القلق التي تعزى لاختلاف النوع (ذكر-أنثى) (ن=417)

المتغير	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة
القلق	أنثى	271	14.34	11.34	2.496	0.013
	ذكر	145	11.41	11.41		

يتبين من الجدول (4-7) ما يلي:

- وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد العينة على الدرجة الكلية لمقياس القلق تعزى لاختلاف النوع؛ حيث بلغت قيمة (ت) (2.496)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، وهذه الفروق في اتجاه الموظفين الإناث.
- النتيجة السابقة تعني أن مستوى القلق لدى الموظفين الإداريين الإناث أعلى من مستوى القلق لدى الموظفين الإداريين من الذكور (متوسط الإناث 14.34، ومتوسط الذكور 11.41).

#### 2-5-4- الفروق في القلق لدى الموظفين الإداريين التي تعزى لاختلاف القطاع

ولاختبار مدى صحة هذا الفرض فيما يتعلق بمتغير اختلاف القطاع؛ استخدمت الباحثة تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق بين المجموعات المستقلة (One Way ANOVA)؛ للكشف عن الفروق بين متوسطات أفراد العينة على مقياس القلق التي تُعزى لاختلاف القطاع، وفيما يلي تعرض الباحثة نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لدلالة الفروق بين هذه المتوسطات في الجدول التالي:

جدول (19) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق بين متوسطات أفراد العينة على مقياس القلق التي تعزى لاختلاف القطاع

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
القلق	بين المجموعات	92.066	3	30.689	0.232	0.874
	داخل المجموعات	54636.644	413	132.292		
	الكلية	54728.710	416			

نستنتج من الجدول رقم (19) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس القلق تُعزى لاختلاف القطاع لدى الموظفين الإداريين.

- النتائج السابقة تدل على تحقق صحة الفرض الخامس من فروض الدراسة فيما يتعلق بمتغير النوع؛ حيث أظهرت وجود فروق دالة إحصائية في القلق تعزى لاختلاف النوع في اتجاه الموظفين الإناث، وعدم تحققه فيما يتعلق بمتغير (القطاع)؛ حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في القلق تُعزى لاختلاف القطاع لدى الموظفين الإداريين.

4-6-2 نتائج فحص الفرض السادس: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغيرات (النوع والقطاع) في الاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريين".

ولقياس مدى تحقق هذا الفرض؛ قامت الباحثة بما يلي:

#### 4-6-1- الفروق في الاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريين التي تعزى لاختلاف النوع

لاختبار مدى صحة هذا الفرض فيما يتعلق باختلاف النوع (ذكر-أنثى)؛ قامت الباحثة باستخدام اختبار (ت) للفروق بين مجموعتين مستقلتين (Independent Samples T Test)؛ وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (20) نتائج اختبارات للفروق بين متوسطات درجات العينة على مقياس الاندماج الوظيفي التي تعزى للنوع (ذكر-أنثى) (ن=417)

المتغير	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف	(T) قيمة	مستوى الدلالة
الاندماج الوظيفي	أنثى	271	68.28	19.833	-0.102	0.919
	ذكر	145	68.52	23.861		

يتبين من الجدول (20) ما يلي:

- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد العينة على الدرجة الكلية لمقياس الاندماج الوظيفي تعزى لاختلاف النوع.
- النتيجة السابقة تعني أن مستوى الاندماج الوظيفي متقارب لدى الموظفين الإداريين من الذكور والإناث (متوسط الإناث 68.28، ومتوسط الذكور 68.52)، ولا توجد فروق دالة إحصائية في الاندماج الوظيفي بين الجنسين.

#### 4-6-2- الفروق في الاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريين التي تعزى لاختلاف القطاع

لاختبار مدى صحة هذا الفرض فيما يتعلق بمتغير اختلاف القطاع؛ استخدمت الباحثة تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق بين المجموعات المستقلة (One Way ANOVA)؛ للكشف عن الفروق بين متوسطات أفراد العينة على مقياس الاندماج الوظيفي التي تُعزى لاختلاف القطاع، وفيما يلي تعرض الباحثة نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لدلالة الفروق بين هذه المتوسطات في الجدول التالي:

جدول (21) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق بين متوسطات العينة على مقياس الاندماج الوظيفي تعزى لاختلاف القطاع

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الاندماج الوظيفي	بين المجموعات	267.797	3	89.266	0.196	0.899
	داخل المجموعات	188193.498	413	455.674		

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
	الكلية	188461.295	416			

نستنتج من الجدول (21) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس الاندماج الوظيفي تُعزى لاختلاف القطاع لدى الموظفين الإداريين.

- النتائج السابقة تدل على عدم تحقق الفرض السادس من فروض الدراسة.

#### 7-4- مناقشة نتائج الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن القلق كمتغير وسيط بين التسويف والاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريين. توصلت النتائج إلى وجود علاقة سلبية عكسية دالة إحصائية بين التسويف والاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريين، هذا ما اتفق مع دراسة متين وآخرين (2016) Metin et al. التي خلصت إلى ارتباط الملل بالتسويف، وعدم الإنتاجية، وضعف الاندماج الوظيفي في العمل. وأيدتها دراسة أفيسون وجوهانسون (2018) Avesson & Johansson بوجود علاقة سلبية بين التسويف والاندماج الوظيفي، وعلاقة سلبية أيضاً بين التسويف والدافعية للإنجاز. كما أظهرت النتائج ضعف العلاقة بين التسويف والاندماج الوظيفي عند عزل تأثير القلق لدى الموظفين الإداريين، ودعم نتيجة الفرض الحالي ودراسة لاي وآخرين (1989) Lay et al. التي أفادت بارتباط التهديد والضغط بعلاقة إيجابية مع القلق، وارتباط القلق مع التسويف بعلاقة إيجابية دالة إحصائية، دون أن تكون هنالك علاقة بين التسويف والتكيف. وأظهرت نتائج الدراسة كذلك أن إسهام التسويف بشكل أكبر من القلق في التنبؤ بالاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريين، وكلاهما يتنبأ بالاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بشكل سلبى؛ بمعنى أن زيادة كل من التسويف والقلق يتنبأ بضعف الاندماج الوظيفي، وانخفاض كل من التسويف والقلق يتنبأ بقوة الاندماج الوظيفي، حيث تؤيد نتيجة الفرض الثالث ما يذكره فيرسوفا (2013) Veresova من وجود علاقة إيجابية قوية دالة إحصائية بين التسويف والتوتر والإرهاق النفسي على كل من الأبعاد المعرفية والعاطفية والاجتماعية لدى المعلمين، وارتباط التسويف بعلاقة سلبية مع التكيف الذي يُدعم من الاندماج الوظيفي، ويؤول له. ودراسة مريم باعلي وكريمة رحموني (2021) بمساهمة القلق في أعراض الاكتئاب لدى المرأة العاملة. كما ظهرت نتيجة الفرض الرابع بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغيرات (النوع، والقطاع) في التسويف لدى الموظفين الإداريين، حيث أيدتها كل من دراسة جويتا وآخرين (2012) Gupta et al.، ودراسة فيرسوفا (2013) Veresova في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير النوع (ذكور، وإناث) في التسويف، وتأييدها دراسة أفيسون وجوهانسون (2018) Avesson & Johansson في عدم وجود فروق وفقاً لمتغير النوع (ذكور، وإناث) في التسويف لدى المعلمين. وخلص الفرض الخامس إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير (النوع) في القلق لصالح الموظفات الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير (القطاع) في القلق لدى الموظفين الإداريين، إذ اتفقت نتيجته مع نتائج دراسة تشان وآخرين (2021) Chan التي أشارت إلى ظهور القلق لدى الموظفات بصورة أعلى من الموظفين، وكذلك في دراسة هاو وآخرين (2023) Hau et al. أفادت بوجود القلق لدى الموظفات بشكل أعلى من الموظفين. وكانت نتيجة الفرض الأخير بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغيرات (النوع، والقطاع) في الاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريين، حيث اتفقت مع دراسة جون وآخرين (2020) Junes et al. التي خلصت إلى عدم وجود ذات دلالة إحصائية لمتغير النوع (ذكور، وإناث) في الاندماج الوظيفي لدى الموظفين.

وترى الباحثة -بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج- أن هنالك تقدماً كبيراً في مجال الاندماج الوظيفي بين الجنسين، وبكافة القطاعات في المملكة العربية السعودية، والتي تكون مؤشراً إيجابياً على مستقبل عمل المواطنين في المملكة. حيث تسير به إلى تحقيق أهداف الرؤية 2030 للمملكة العربية السعودية. بخفض مستوى البطالة من 11.6 إلى 7%. ورفع نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل حتى 30%. كون المملكة العربية السعودية تعدّ من أقوى 20 دولة إقتصادياً -بفضل الله- (رؤية 2030. 2016. ص39). وفي ذلك دعوة إلى أهمية إجراء المزيد من الدراسات؛ لتحديد السبب الدقيق لمستوى الاندماج الوظيفي المتقارب بين الموظفين الإداريين من الذكور والإناث بمختلف القطاعات في المملكة العربية السعودية.

#### توصيات الدراسة ومقترحاتها

بناءً على نتائج الدراسة توصي الباحثة وتقرّر التالي:

1. الاهتمام بتحسين بيئات العمل بتوفير احتياجات الموظفين، وتقديم الحوافز والدعم من قبل المنظمات، والإدارات، بصورة تدعم من الاندماج الوظيفي؛ للحفاظ على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين.
2. دعوة جهات العمل إلى توفير أخصائي نفسي لدعم الموظفين، ومساعدتهم في حل وتجاوز ما يواجهونه من مشكلات في العمل، وما يرتبط به من جوانب شخصية وأسرية واجتماعية تنعكس على الجوانب المهنية.

3. تقديم جهات العمل بمختلف توجهاتها ورش عمل ودورات تطويرية لموظفيها بشكل عام حول ما يرتبط بالعمل، وحول التسويق المهني بشكل خاص؛ لتفادي الآثار، والتبعات الناتجة عنه للفرد، والمنظمة.
4. أهمية التوجيه المهني لحديثي التخرج، وتهيئتهم لسوق العمل، وتوفير فرص وظيفية متناسبة مع مؤهلاتهم، وتساعدتهم على وضعهم في المكان المناسب وفقاً لقدراتهم ومهاراتهم.
5. توعية وتنشيط المجتمع حول أهمية الدعم الأسري والاجتماعي لأفراد الأسرة من الموظفين العاملات في كافة المجالات والقطاعات، بصورة تساهم في خفض مستويات القلق لدى الإناث.
6. الاهتمام بالعلاج والإرشاد الفردي والجماعي للموظفين في بيئة عملهم؛ مما يساهم ويدعم اندماجهم في بيئات العمل، ويضمن استمرارية الموظف في مكان عمله.

### قائمة المصادر والمراجع

- أثلاوي، هادي (1438). التسويق الإيجابي للمهام الإرشادية وعلاقته بالدافعية للعمل لدى المرشدين الطلابيين بمحافظة صبيا. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الملك خالد، أبها.
- أسعد، يوسف (2012). الشخصية المنتجة. مصر: نهضة مصر للطباعة والنشر.
- باعلي، مريم، ورحموني، كريمة (2021). القلق والاكتئاب لدى المرأة العاملة. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.
- بدران، عمر (2013). الشخصية الطموحة. مصر: مكتبة الإيمان.
- الجاف، ولاء، وفائق، داليا (2019). دور الاندماج الوظيفي في تعزيز الأداء الوظيفي. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع (39)، 223-206.
- الجلال، مشاعل (2019). فاعلية برنامج علاج معرفي سلوكي في خفض درجة الهلع لدى المريضات المترددات على العيادات النفسية في مدينة الرياض. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- الجمعية الأمريكية للطب النفسي (2015). المحكات التشخيصية في الدليل التشخيصي والإحصائي الأمريكي الخامس للاضطرابات النفسية والعقلية. (علي مصطفى، يوسف محمد، ترجمة؛ ط1). الرياض: دار الزهراء. (نشر العمل الأصلي 2013).
- الحربي، دالية (2019). واقع الإبداع الإداري ومشكلاته لدى الموظفين الإدارات في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية 3 (13)، 1-25. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.D270119>
- الخليوي، لينا. (2023). جودة الحياة الوظيفية لشاغلي الوظائف الإدارية المساعدة: دراسة حالة على جامعة الملك سعود بالرياض. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية 23 (1)، 277-297. <https://doi.org/10.12816/0061451>
- الدليمي، صالح. (2015). ظاهرة القلق: مفهومها-أسبابها-وكيفية التعامل معها: دراسة نظرية تحليلية. مجلة كلية الآداب (73)، 257-300.
- دورون، رولان، وبارو، فرانسواز. (2012). موسوعة علم النفس، المجلد الأول. (فؤاد شاهين، ترجمة؛ ط1). بيروت: دار عويدات للنشر والطباعة.
- رؤية 2030. (2016). رؤية الملكة العربية السعودية 2030. المملكة العربية السعودية. <https://www.vision2030.gov.sa/ar>
- شيرمان، جيمس. (2010). دِغ التسويق وابدأ العمل. (محمد طه علي، ترجمة؛ ط1). الرياض: دار المعرفة، مؤسسة الريان ناشرون.
- عبد الخالق، أحمد، والدغيم، محمد (2011). المقياس العربي للتسويق. المجلة العربية للأبحاث التربوية (30)، 200-225.
- عبيدات، ذوقان، وعبد الحق، كايد، وعدس، عبد الرحمن. (2013). البحث العلمي. ط13، عمان: دار الفكر.
- العتيبي، سعد. (2021). دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين أثر القيادة الاصلية في الاندماج في العمل للموظفين في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية 29 (3)، 60-81. <https://doi.org/10.33976/IUGJEB.29.3/2021/3>
- قاسم، خولة. (2021). درجة فاعلية برنامج تدريب الموظفين الإداريين في جامعة اليرموك: المشكلات والحلول. [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة اليرموك، الأردن.
- الفحطاني، عبد المحسن. (2013). درجة نزعة التسويق وكفاءة استخدام الوقت والأداء الوظيفي والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت. مجلة العلوم التربوية 25 (3)، 803-824.
- ماركس، إيزنك. (1999). التعايش مع الخوف-فهم القلق ومكافحته. (عثمان نجاتي، ترجمة) القاهرة: دار الشروق. (1978).
- الهيئة العامة للإحصاء. (2023). نشرة الإحصاءات المسجلة لسوق العمل للربع الأول 2023. مسترجع من <https://www.stats.gov.sa/ar/814>
- يعقوب، غسان، ودমে، ليلي. (2015). المعجم الموسوعي في علم النفس. لبنان: مكتبة لبنان ناشرون.

- البيوي، بندر، وخوالدي، كمال. (2021) أثر نظم المعلومات الإدارية على عملية اتخاذ القرارات الإدارية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية 5 (21)، 152-169. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.R080321>

ثانيا-المراجع بالإنجليزية:

- Avesson, T., Johansson, S. (2018). Procrastination in working life and its connection with work engagement and performance motivation. [bachelor dissertation]. University of stockholm, Swedish. <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:su:diva-157178>
- Aziz, S., Tariq, N. (2019). Predictive relationship of active and passive procrastination with depression, anxiety, stress, and life satisfaction. Journal of Pakistan Psychiatric Society, 16 (2), 17-21.
- Bakker, A., Leiter, M. (2010). Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research. New York: Psychology Press.
- Bakker, A., Schaufeli, W., Leiter, M., & Taris, T. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. Work & Stress (22), 187-200.
- Beck, T., Epstein, N., Brown, G., & Steer, A. (1988). An inventory for measuring clinical anxiety: Psychometric properties. Journal of Consulting and Clinical Psychology, 56 (6), 893–897. <https://doi.org/10.1037/0022-006X.56.6.893>
- Chan, S., Au-Yeung, T., Wong, H., Chung, Y., Chung, G. (2021). Long Working Hours, Precarious Employment and Anxiety Symptoms Among Working Chinese Population in Hong Kong. The Psychiatric quarterly 92 (4), 1745-1757. <https://doi.org/10.1007/s11126-021-09938-3>
- Chapa, O. (2022). An examination of the Beck Anxiety Inventory structure and psychometric properties: A study of American employees. THE INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT 33 (12), 2420–2441. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1863246>
- Chu, A., Chio, J. (2005). Rethinking procrastination: Positive effects of “Active” procrastination behavior on attitudes and performance. The Journal of Social Psychology 145 (3), 245-264. <https://doi.org/10.3200/SOCP.145.3.245-264>
- Davey, G., Wells, A. (2006). Worry and its Psychological disorders. England: Wiley Series in Clinical Psychology.
- Ferrari, J. R. (2001). Procrastination as self-regulation failure of performance: Effects of cognitive load, self-awareness, and time limits on working best under pressure. European Journal of Personality 15 (5), 391–406. <https://doi.org/10.1002/per.413>
- Ferrari, J., Doroszko E., & Joseph, N. (2005). Exploring Procrastination in Corporate Settings: Sex, Status, and Settings for Arousal and Avoidance Types. Individual Differences Research 3 (2), 140-149.
- Freeman, E., Eugenia, L., Frenzalida, C., & Stoltenberg, I. (2011). Extraversion and Arousal procrastination: waiting for the kicks. Current Psychology 30 (4), 375- 382. <http://dx.doi.org/10.1007/s12144-011-9123-0>
- Gupta, R., Douglas, A., & Gaur, J. (2012). Time Perspective and Procrastination in the Workplace: An Empirical Investigation. Current Psychology 31 (2), 195-211. <https://www.researchgate.net/publication/257771909>
- Hakanen, J. & Schaufeli, W. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction?. Journal of Affective Disorders 141 (2), 415-424. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2012.02.043>
- Hau, R., Zuo, J., Jin, H., Wang, Y., Zhang, L., Zhu, Y., Wang, Y., Qi, Y., Qi, J., Xia, J., Wu, Y. & Hu, J. (2023). Anxiety-associated factors among employees with different personality profiles: a cross-sectional study in China. FRONTIERS IN PSYCHOLOGY 14, 1-9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1043339>
- Johnston, K., Westerfield, W., Momin, S., Phillippi, R., Naidoo, A. (2009). The Direct and Indirect Costs of Employee Depression, Anxiety, and Emotional Disorders—An Employer Case Study. Journal of Occupational and Environmental Medicine 5 (51), 564-577. <https://www.jstor.org/stable/45009502>
- Junes, H., Saarinen, A., Muukkonen, H., Vayrynen, S., Mursula, L., Hintsanen, M. (2020). Dimensions of social support in the experience of work engagement in middle age: A Northern Finland Birth Cohort 1966 Study. Scandinavian Journal of Psychology 61, 679–689. <https://doi.org/10.1111/sjop.12640>



- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Katane, I., Jerkunkova, A., (2020). The Phenomenon of Procrastination and The Perspective of Solving This Problem in The Context of The Risk of Early Termination of Studies in The University. *Proceedings of the International Scientific Conference*. Volume 1, May 22th -23th, 317-332. <http://dx.doi.org/10.17770/sie2020vol1.5151>
- Kim, S., Fernandez, S., Terrier, L. (2017). Procrastination, personality traits, and academic performance: When active and passive procrastination tell a different story. *Personality and Individual Differences* 108, 154-157. <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2016.12.021>
- Knaus, w. (2002). *Procrastination Workbook*. Oakland, CA: New Harbinger Publications.
- Kosaka, D., & Sato, H. (2020). Employee Engagement and Work Engagement: Same Wine, Different Bottles?. *Annals of Business Administrative Science* 19 (6), 227-239. <https://doi.org/10.7880/abas.0200911a>
- Lay, C. (1986). At last, my research article on procrastination. *Journal of Research in Personality*. 20 (4), 474-495. [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(86\)90127-3](https://doi.org/10.1016/0092-6566(86)90127-3)
- Lay, C., Edwards, J., Parker, J., & Endler, N. (1989). An assessment of appraisal, anxiety, coping, and procrastination during an examination period. *European Journal of Personality* 3, 195-208. <https://www.researchgate.net/publication/227885891>
- Metin, U., Taris, T., & Peeters, M. (2016). Measuring procrastination at work and its associated workplace aspects. *Personality and Individual Differences* 101, 254–263. <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2016.06.006>
- Oktavia, J., Eva, N., Achmad, G. (2020). The Correlation of Psychological Well- Being with Work Engagement for Millennial Workers in Malang City. *International Conference of Psychology*, Volume 2020, KnE Social Sciences, 336-351. <https://doi.org/10.18502/kss.v4i15.8222>
- Rahmadani, V., Schaufeli, W., Ivanova, T., Osin, E. (2019). Basic psychological need satisfaction mediates the relationship between engaging leadership and work engagement: A cross-national study. *Human Resource Development Quarterly* 30, 453-471. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21366>
- Sarwat, N., Ali, R., Iqbal Khan, T. (2021). Cognitive Job Demands, Presenteeism and Procrastination: The Moderating Role of Psychological Capital. *Sir Syed Journal of Education & Social Research* 4, 193-203.
- Schaufeli, W., Bakker, A. (2004). *Work Engagement Scale*. Utrecht University: Occupational Health Psychology Unit. DOI: [https://doi.org/10.36902/sjesr-vol4-iss1-2021\(193-203\)](https://doi.org/10.36902/sjesr-vol4-iss1-2021(193-203))
- Steel, P. (2010). *The Procrastination Equation*. New York: HarperCollins Publishers.
- Veresova, M. (2013). Procrastination, stress and coping among primary school teachers. *Social and Behavioral Sciences* 106, 2131-2138. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.243>