

## 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:  
[hanoofh-10@hotmail.com](mailto:hanoofh-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/AJSP.00294>

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

**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 Abdulkhalil 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 التسوييف والاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريين

أ. الهنوف بنت منصور اللحيدان\*, 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 التسوييف والاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريين، استخدمت فيها الباحثة المنهج الوصفي بشقيه (الارتباطي- المقارن)، وتكونت العينة من (417) موظفًا وموظفة من السعوديين العاملين في كلٍ من القطاع الحكومي، والقطاع شبه الحكومي، والقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وقد تم اختيار العينة بالطريقة العرضية أو المتأهبة Convenience sample ، واختارت الباحثة كلاً من المقاييس العربي للتسوييف من إعداد وتصميم الدغيم، عبد الخالق (2011)، ومقاييس بيك لقلق (BAI) من إعداد وتصميم بيك وآخرون (1988)، بترجمة وتقنيات الباحثة، ومقاييس أوتريخت للاندماج في العمل (UWES) من إعداد وتصميم (Schaufeli, Bakker, 2004)، وتوصّلت الدراسة إلى عدّة نتائج، أهمها: 1. وجود علاقة سلبية عكسية دالة إحصائيًا بين التسوييف والاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريين. 2. ضعف العلاقة بين التسوييف والاندماج الوظيفي عند عزل تأثير القلق لدى الموظفين الإداريين. 3. إسهام التسوييف بشكل أكبر من القلق في التنبؤ بالاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريين، وكلاهما يتباين بالاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بشكل سلبي؛ بمعنى أن زيادة كلٍ من التسوييف والقلق تتبّعًا بضعف الاندماج الوظيفي، وانخفاض كلٍ من التسوييف والقلق يتتبّعًا بقوة الاندماج الوظيفي. 4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقًا لمتغير (النوع والقطاع) في التسوييف لدى الموظفين الإداريين. 5. وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقًا لمتغير (النوع) في القلق لصالح الموظفات الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقًا لمتغير (القطاع) في القلق لدى الموظفين الإداريين. 6. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقًا لمتغير (النوع والقطاع) في الاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريين. وفي ضوء نتائج الدراسة: قدمت الباحثة عدّة من التوصيات الداعمة لاندماج الموظفين وخفض التسوييف والقلق، والتي كانت موجهة إلى المنظمات والمؤسسات المهنية المختلفة.

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

## 1- المقدمة.

أمام التقدُّم السريع في العصر الحاضر والحياة العصرية، لوحظ تغيُّر في كثير من المناحي الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، وما بعها من متطلبات لمست -بصورة مباشرة- الصحة النفسية للأفراد المرتبطة بالجوانب المهنية وهدر الطاقة النفسية والإنتاجية للموظفين. وينعد التسويف أحد العوامل التي قد تؤثِّر على الموظفين بالسلب، وتمس حياتهم الوظيفية، وبينَة عملهم، وتولَّد ضغوطاً مهنية مختلفة. ولكونه ظاهرة شائعة في المجتمعات؛ يشارك معظم الناس فيه من وقت إلى آخر، ومهنَّد قدرة الفرد على تحديد وإنجاز الأهداف الشخصية، والأكاديمية، والوظيفية. ويدرك كانس (2002) أصل مصطلح التسويف Knaus بمعنى غداً، وهذا ما يعني عملياً تأجيل الأعمال إلى الغد، وهو ما قد يولَّد عقبات كبيرة. كما أن هناك آثاراً سلبية متربة على التسويف بالعمل لدى الموظفين، 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 اللذين إلى تجنب المشكلات معرفياً بدلاً من مواجهتها، ليس فقط لأنهم يشعرون بالتهديد ويقومون بتقييم مشوه معرفياً حول العوامل الخارجية؛ ولكن أيضاً لأنهم يدركون أنهم لا يستطيعون ممارسة السيطرة المناسبة عند التعامل مع الحوادث.

كما أن تعرُّض الموظف للمشكلات والاضطرابات في العمل تتسبَّب في فقد الطاقة النفسية، وتوليد العجز والإجهاد، وعدم القدرة على تجديدها، فتلك المشكلات تسهِّل ما يمتلكه من طاقات، وتكون حائلاً بينه وبين استئنافها وتنقيةها؛ ومن ثَمَّ تنخفض قدرته على الاندماج والإنتاج في عمله. ويؤدي هذا إلى اللامبالاة؛ ومن ثَمَّ الإحباط والضيق والإجهاد تجاه العمل؛ لعدم القدرة على الوفاء بالمتطلبات والأعمال نتيجةً لزيادة القلق والضغوط. فالاندماج الوظيفي يساهم في إظهار القدرات والكفاءات والطاقات المهنية، وتوفير عمل مستقر مستمر لدى الموظفين بصورة متواقة مع مستوياتهم التكوينية والعلمية، 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؛ فإنَّ ارتباط الموظف بوظيفته من أهم الموارد.

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

## 2- مشكلة الدراسة:

على الرغم من أنَّ التسويف الأكاديمي كان من أكثر ما نال اهتمام الباحثين؛ فإن هناك اهتماماً مؤخراً من قبل المنظرين في السلوك التنظيمي بدراساته في بيئة العمل، خصوصاً مع الإحصاءات التي تشير إلى العواقب المالية التي تواجهها المؤسسات بسبب الموظفين، وما يشكلونه من زيادة أعباء على زملائهم الذين لا يتاخرون عن إنجاز مهامهم المنوطة بهم من قبل إدارته.

والتسويف لدى الموظفين يؤدي إلى مشكلات تنظيمية ومهنية، كما يُقرُّ كثيرون من الأفراد بالتأثير السلبي اللاحق للتسويف في أمور حياتهم خاصةً بـالقلق: لانعكاسه على مسارات الحياة المختلفة لدى الفرد وتدخله 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 تُعطِ الاهتمام الكافي، وارتباطه بعدها مسارات تؤثر على اندماج الموظفين في بيئة عملهم، فمن هنا أتت فكرة الدراسة الحالية لبحث تلك الجوانب، والتعزُّف عنها بصورة أقرب في البيئة السعودية.

وبذلك تتحدَّد مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

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

## 3- تساؤلات الدراسة:

وتبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1 ما العلاقة بين التسويف والاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريين؟
- 2 ما مدى تأثير العلاقة بين التسويف والاندماج الوظيفي بالعزل الإحصائي لمتغير القلق لدى الموظفين الإداريين؟
- 3 ما مدى إسهام كلٍّ من القلق والتسويف في التنبؤ بالاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريين؟
- 4 ما الفروق وفق المتغيرات في النوع والقطاع لدى الموظفين الإداريين في التسويف؟
- 5 ما الفروق وفق المتغيرات في النوع والقطاع لدى الموظفين الإداريين في القلق؟

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

### 1-4-فرضيات الدراسة:

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

### 1-5-أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

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

### 1-6-أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية دعم الموظفين، والتomas مشكلاتهم والضغوط النفسية التي يواجهونها؛ لكونهم أعضاء فعاليين في المجتمع، والسعى إلى التقليل من أثر تلك المشكلات التي تتعكس على عدة جوانب، بدءاً من النفسية والمهنية، حتى الشخصية والاجتماعية والأسرية.

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

#### • الأهمية النظرية:

- تكمن أهميتها في دعمها للدراسات القليلة المتضمنة للتسوييف لدى الموظفين والمطبقة على البيئة السعودية لتوسيع الأفق فيها.
- الإفادة للباحثين والمهتمين لفئة الموظفين الإداريين -كإدارات المنظمات ومسؤوليتها- في التعرف على المعوقات التي تواجههم؛ للنظر إليها، والتعامل معها (العتبي، 2012؛ 2021). (Hakanen, Schaufeli, 2012)
- إطلاع وإفادة المجتمع نظرياً بالمشكلات التي تواجه الموظفين وتبعاتها بشكلٍ مؤثِّر على الجوانب المهنية والوظيفية (داليه العربي، 2009؛ 2019). (Johnston, Westerfield, Momin, Phillipi, Naidoo, 2009, p.564)
- توسيع المدارك وزيادة الوعي لدى الموظفين لفهم ذواتهم وأفكارهم وطرق التعامل معها، والتعرف على مسبّباتها؛ 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 التسوييف والقلق (مشاعل الجلاجل، 2019؛ 2020). (Katane, Jerkunkova, 2020)
- المساهمة في عمل برامج وقائية للتحقيق المجتمعي والشخصي نحو الأساليب الداعمة للذات، وارتباطها بتحسين فاعلية العمل وفق ما تتطالبه البيئة والمجتمع بطريقة توافقية (اليوني، خوالدي، 2021؛ 2023؛ 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 تقييدها على البيئة السعودية.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

### 2-1- الإطار النظري.

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

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

بعد 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 تتكون لديهم نتيجة التسويف والتأجيل المستمر.

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

وتعريف لاي Lay (1986) بأنه: "الميل إلى تأجيل ما هو ضروري للوصول إلى هدف 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 تشير 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 المحدد 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 يلاحظ أنه كان يُؤخذ من باب التأخير والاختيار الحكيم، وضبط النفس، والحكمة في العمل، والتروي، وعدم التعجل، 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) أنه طلما عُبر عن التسويف بأنه اختلال وظيفي وظاهرة سلبية معوقة، إلا أنه من الممكن اعتبار التسويف على نوعين يختلف فيما الأفراد في الأبعاد المعرفية والعاطفية والسلوكية، يتمثلان في الآتي:

##### 1- التسويف السلي:

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 المرضية 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 يتعارض مع الكفاءة التنظيمية لدى الموظفين؛ كون المنظمات تعطي القيمة الأكبر للموظفين القادرين على تنظيم وقفهم بطريقة فعالة، 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؛ لأن المسؤولين النشطين هم الأكثر تشاركاً مع الأفراد غير المسؤولين من حيث الوعي باستثمار الوقت، والتحكم به، والإيمان بالكفاءة الذاتية، والقدرة على المواجهة، وإنجاز المهام المطلوبة منهم، فهم يقومون باتخاذ قرارات متعمّدة في التسويف، ويؤدون 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 يعيّر عنه البعض بالرغم من بدهم في اللحظة الأخيرة إلا أنهم تمكنوا من الانتهاء في الوقت المحدد لتولّ الأفكار الإبداعية بصورة أسهل تحت تأثير ضغط الوقت، وسرعة التصرف، واتخاذ القرار، فهم للعمل تحت الضغط يُشعّرهم بالتحدي والتحفيز؛ وذلك ما يمدهم بالحصانة النفسية أمام المعانة التي يمر بها ذوو التسويف السلي.

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

كما يذكر أثلاوي (1438) أن التسويف السلبي يُتّخذ بأسلوب تهرب 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 (ص 15). وتذكر دراسة سعودية عزيز وطارق (2019) أن التسويف السلبي يمكنه أن يتبنّى بالاكتئاب، والقلق، والتوتر، وانخفاض مستوى الرضا عن الحياة لدى الأشخاص المُسمّين به، بينما يظهر على ذوي التسويف النشط انخفاض مستوى الاكتئاب، والتوتر، وزيادة مستوى الرضا عن الحياة؛ مما يعني أن الأفراد ذوي التسويف السلبي أكثر عُرضةً للقلق، والاضطرابات المزاجية والعاطفية (p.20).

### 2-1-3-خصائص المسؤولين:

التسويف ظاهرة غير فعالة لإدارة الوقت والتأجيل في اتخاذ القرارات الحاسمة حتى اللحظة الأخيرة؛ مما يؤثر سلباً في الأداء ومنحني الاتجاهات السلوكية لدى المسؤولين؛ حيث تميل بهم إلى الانطوانية، وتصف بالعصبية، وينقلب علىها الاندفاعية، وانخفاض الكفاءة الذاتية. (Freeman, Eugenia, Fenzalida & Stoltenberg, 2011, p.376).

وتنكر لاي (1986) عدّة خصائص للمسؤولين، 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 لضغط الإغراءات البديلة عن العمل الحالي.

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

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

ذكرت نظرية الدافع الرزمي TMT التي وضعها ستيل (2010) عدّة أسباب للتسويف صاغها على شكل معادلة رياضية؛ حيث ترى النظرية أن الأفراد يميلون إلى تأجيل الأعمال غير المحببة والمفقرة إلى عنصر المتعة، وهو ما يُضعف القيمة للمهمة، فكلما قلت القيمة قلت أهمية المهمة بالنسبة إلى الفرد؛ ومن ثمّ تتشكل صعوبات في البدء بها، وهو ما يجعلها مصدراً للتسويف، كما يساهم في ذلك تأثير الوقت والاندفاعية للحصول على المتعة الجزئية السريعة التي تدعّم تأجيل المهام ذات النتائج البعيدة المدى؛ لأنّ الأقلّ ينظرون إلى الحاضر بأنه شيء ملموس، وإلى المستقبل بأنه شيءٌ تجاري؛ حيث تقوم النظرية على أربعة أبعاد تمثّل في: التوقع؛ وهو ما يتحلى 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؛ بميل إلى كسب المكافآت القريبة المدى التي تفضل غالباً من المكافآت المؤجلة والمؤخرة التي تتصادم مع التحفيز، والاندفاعية؛ بقدرة الفرد على ضبط اندفاعاته، وقدرته على التركيز أمام المشتّتات والمغريات التي تتعاكس أيضاً مع التحفيز؛ حيث تُصَفِّ 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 فعالة، إلا أنه عندما يزيد عن المعدل المعقول والطبيعي، ويخرج عن سيطرة الفرد، ويُسَبِّب له المشكلات والكرب، والضيق النفسي بصورة تعلّقه عن ممارسة حياته بصورة طبيعية؛ فحينئذ يكون قلقاً سلبياً، قد يولد مشكلات نفسية، ومهنية، واجتماعية.

وأشار ماركس (1999) إلى أن كلمة Anxious باشتقاقها من الكلمة اللاتينية Anxius التي تعني: "متكّر البال من أمر غير متحقّق في المستقبل"؛ هي كلمة مرتبطة بأصلٍ معناه: "يُضغط بشدة، أو يخنق" (ص 32).

ومن التعريفات التي تناولت القلق ما يُعرّفه المعجم الموسوعي في علم النفس بأنه: "حالة اندفعالية، يشعر بها الشخص بالضيق والتوتر، والخوف المبالغ فيه من حدوث مصيبة له، أو شيءٌ مشّؤوم، ونادراً ما يكون هذا الشعور واقعياً" (يعقوب، دمعة، 2015، ص 71). كما يعرّفه الدليل التشخيصي والإحصائي الخامس للاضطرابات النفسية والعلقانية بأنه: "يمثل الملامح الرئيسية للقلق العام والقلق المستمر والمفرط بمختلف المجالات، ومنها: العمل، والأداء الدراسي؛ حيث تترّكز لدى الفرد، ويجد صعوبة في السيطرة عليها. يواجه الفرد أعراضًا جسدية؛ كالآرق، والإرهاق، وصعوبة التركيز، والتهيج، وتوتر العضلات، واضطرابات النوم" (DSM-5, 2015, P.346).

ويذكر الدليمي (2015) في تعريفه للقلق بـ"اضطراب، وانزعاج، ووسواس، وهّم، يؤثر في الروح والجسد، وينعكس سلباً على العقل والتفكير، وهو إحساس شعوري غامض، ونّوّع 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، والتكميُّل 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، وتنشر على شكل مخاوف، تشمل جميع جوانب الحياة لدى الفرد، وتظهر من خلاله عدة أعراض جسمية تُسبِّب الكرب، والضيق النفسي".

### 2-2-1-2-أعراض القلق:

ينظر إلى القلق الطبيعي بأنه معتدل، وعابرٌ غير مستمر، وفي نطاقٍ محدد، ويظهر لدى غالبية الأفراد؛ إذ يستطيعون ضبطه، والتحكم به في مقاومة المخاوف، والحدّ منها، وتوجهه بطريقة إيجابية نحو دعم التكيف، والتخطيط، وحل المشكلات، كما أن تلك المخاوف تكون واقعيةً وملموزة، على عكس الأفراد ذوي القلق المرتفع الذي يظهر عليهم بانتشاره، وضعف قدرتهم على التحكم به، وسيطرة المخاوف، وتدخلها 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 أسبوع متصلة تمتد لعدة شهور؛ حيث تشمل الأعراض العناصر التالية:

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

### 2-2-1-3-بعض النظريات المفسّرة للقلق:

ظهر النموذج ما وراء المعرف للقلق لويلز (1994) Wells 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 بsemam المعتقدات ما وراء المعرفية السلبية في زيادة القلق وتطوره؛ لما تُنْتِجه من أنماط تفكير مشوّه غير تكميُّفي بطريقة تهدّد اطمئنان الفرد؛ حيث تبدأ بالإدراك الخاطئ القائم على القلق والاجتاز، مع تركيز الانتباه على مصدر التهديد، وفشل إستراتيجيات المواجهة في تعديل المعتقدات السلبية؛ ما تَنَجَّع عنه المعالجة الذهنية السلبية بخطط الإدراك والسلوكيات في المواقف القائمة بصورة غير لفظية، يمكن أن يعيّر عنه الفرد لفظياً من خلال حديثه الذي يشير إلى القلق السلبي، والتيقّظ للتهديد المحتشم. في المقابل، تساعد المعتقدات ما وراء المعرفية الإيجابية في استخدام القلق كاستراتيجية تكميُّفية، تؤدي دوّراً مركزاً في تفعيل التحكم في التفكير، وقمع الأفكار غير العقلانية، ومساهمتها في التنظيم الذاتي، إلا أن المشكلة تكمن في أن استخدام القلق كاستراتيجية دائمة قد يُسْبِب مشكلاتٍ لاحقة؛ لتأثيره على عمليات التنظيم الذاتي الأكثر فائدةً وتكيُّفاً، فالتوتر والقلق يتدخلان مع المعالجة الفعالة، والتحكم في الذات (Davey & Wells, 2006, p.180).

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

#### 2-2-3-1-مفهوم الاندماج الوظيفي:

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

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

ويُعرَّف باكير وشاوافي وليتر تاريس (2008) Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris (2008) بالاندماج الوظيفي بأنه: "حالة إيجابية من الشعور بالرضا والتحفيز العاطفي الذي يرتبط بتحقيق الرفاه النفسي في العمل؛ حيث يُعدّ نقيباً للاحتراق الوظيفي" (p.187).

كما عَرَفت 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 تكُفُّ أكبر مع الفعل الصادر، وإصدار لاحق لتصيرات تذهب بالإتجاه نفسه" (دورون، بارو، 2012، ص 404).

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

### 2-3-2-أنواع الاندماج:

اختلقت 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 توجُّهين أساسينٍ بُنيت على أساسهما مقاييس الاندماج؛ وهما: اندماج الموظفين Employee والاندماج الوظيفي Work Engagement، وقد أشار إليهما Kosaka & Sato (2020) بمقارنة، يمكن ذكرها فيما يلي:

#### 1- اندماج الموظفين Employee Engagement :

رَكَّزَ 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 (2017)، 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: بميول وانتقاء الموظف، والمشاعر الإيجابية، واستثمارها في عمله.
3. الجانب السلوكي: بوجود حالة دافعةٍ مزنةً للأداء، والمنعكسة إيجاباً على النتائج.

وغالباً ما تُطبَّق مقاييس اندماج الموظفين (EE) بصورة فردية من قبل 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 ترَكَّز في بداياته على المرضيات العاملات في المستويات. وبناءً على ذلك، طُور مقياس الاندماج الوظيفي لشاوفلي وباكير وسانوفا Schaufeli, Bakker, & Salanova (2006) بصوريته الكاملة (UWES) والمختصرة (UWES-9) ، وهي من أكثر المقاييس استخداماً، حيث تضمن 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 يوضح طبيعة التركيز على كل نوع. وعلى جانب آخر؛ فإن بعض الأبحاث الأكاديمية لا تفرق بوضوح ما بين النوعين، وتكون سالكَةً لمنهج الاندماج الوظيفي ونظام (UWES) (P.236).

### 2-3-3-نتائج الاندماج الوظيفي:

يتمتع الموظف المندمج بما يأتي:

1. الشعور بمشاعر إيجابية بالسعادة والحماس؛ فهذه المشاعر توسيع الجوانب الفكرية والعملية للأفراد، وتجعلهم يعملون على تطوير الجوانب الشخصية.

2. تمتعهم بصحَّةٍ 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 يُحسَّن من أداء الأعضاء مستقبلاً بشكل غير مباشر.

فالموظفون المندمجون يعملون لساعات طويلة بجهد دون سبب قهري، أو إلزامي، ويستمتعون بالأنشطة خارج عملهم، ويشعرون بكافياتهم لأدوارهم، ولا يُشعّرهم ذلك بالذنب عندما لا ي عملون؛ لتقديم ما قاموا به، وينصتون 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 يُعد الطاقة المغذية لاستمرار البذل، وتحقيق الإنجازات، وينتَزِعون على التفكير المتمعم والدقيق، ويتبعون عن

التفكير المشوش المؤدي إلى الاستنتاجات الخاطئة، والقناعات المشوهة، كما يتجنّبون السير وفق الأهواء والرغبات المُثبّطة عن إنجاز وتحقيق المهام الصعبة التي تتطلّب الصبر والنضال، ويتصفون بالمبادرة نحو طرح الأراء، والقيام بالمهام، وعدم الاستسلام للظروف (بدران، 2013، ص:33؛ ولاء الجاف، 2019، ص:209).

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

انبعث من علم النفس الإيجابي نموذج الموارد للاندماج الوظيفي (JD-R) لشاوفيلي وباكير (Schaufeli & Bakker 2004)؛ إذ ذكرَا أن الاندماج الوظيفي نقىض للاحتراف الوظيفي، فهو ظاهرة ليست مؤقتة أو عابرة كالحالات المزاجية، ولنست ظاهرة ثابتة، وغير مرنّة، كالسمات الخمس الكبيرة في الشخصية؛ بل هي حالة قريبة من الجوانب المعرفية العاطفية، لا ترتبط بفرد، أو سلوكٍ، أو حدثٍ معين، تسانده الموارد الوظيفية ذات التأثير الكبير على الاندماج الوظيفي؛ كالضغوط المهنية، أو البيئة المادية المحيطة بالموظف. ويقوم النموذج على الارتباط بين ثلاثة بُنى أساسية، يتم تعريف كلٍ منها على النحو الآتي:

- الحيوية: وهي مستويات عالية من الاستعداد لاستثمار الطاقة في العمل المطلوب، إلى جانب المرونة العقلية، والمثابرة في تجاوز الصعوبات؛ حيث ترتبط بالقدرات الفعالة لتحفيز الجهد، وقوة الإرادة، والتطوير، والتفاؤل، بتوقع النجاح في المستقبل، والسعى المستمر لتحقيق الهدف، فالحيوية بُعدٌ يقابل الإلهام العاطفي.
- 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 بُعدٌ يقابل التفاسع والتهاون.
- الاستيعاب: حيث يعيّر 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، وتوقع النتائج الإيجابية، والمرونة أثناء إنجاز المهام الوظيفية.

ويذكر نموذج الموارد للاندماج الوظيفي (JD) 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 التطوير والنمو للموظفين، كما تتناول متطلبات الوظيفة اهتمالك الطاقة النفسية والجسدية عن طريق ظروف العمل السيئة، وأعباءه، دون مراعاة القدرات الفردية، وإهمال تنمية الجوانب الإيجابية لدى الموظفين (Schaufeli, Bakker, 2004, p.5; Bakker, 2010, p.57).

#### 2-الدراسات السابقة.

تنوعت الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، المتمثّلة في القلق كمتغير وسيط بين التسويف والاندماج الوظيفي؛ حيث ستعرض الباحثة عرضاً شاملاً للدراسات السابقة التي احتوت على متغيرات الدراسة الحالية، وذلك على حسب المحاور من الأقدم إلى الأحدث؛ حيث ستكون متعلقة بالمتغير الأول (التسويف)، يليه المتغير الثالث (الاندماج الوظيفي)، ثم ستطرق الباحثة بعض الدراسات التي جمعت بين متغيرين من متغيرات الدراسة الحالية.

#### 2-2-دراسات تناولت متغير التسويف:

- هدفت دراسة جوبتا وأخرين (Gupta et al. 2012) إلى الكشف عن المنظور الزمني والتسويف في مكان العمل؛ حيث شملت "236" من المديرين في المؤسسات المالية والتقنية في الهند، منهم "161" مديرًا، و"95" مديرة بأدوات دراسة كانت بمقاييس التسويف (Lay 1986)، ومقاييس المنظور الزمني المختصر (ZTP) بأبعاده الخمسة: (الماضي الإيجابي - الماضي السلبي - الحاضر الممتع - الحاضر الواقعي - التوجه للمستقبل)، من إعداد (Zimbardo & Boyd 1999)، وأظهرت أبرز النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التسويف، وفقاً لمتغير النوع، وجود علاقة سلبية بين التسويف ومتغير العمر، فكلما ازداد العمر انخفض التسويف، وارتباط التسويف بعلاقة سلبية عكssية مع بُعد (التوجه للمستقبل) ضمن أبعاد المنظور الزمني، وارتباط التسويف بعلاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية مع بُعد (الحاضر الممتع)، وارتباط البعدين (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 (Veresova 2013) التسويف، وعلاقته بالتوتر والتكييف لدى المعلّمين في المدارس الابتدائية في تركيا؛ حيث احتوت العينة على "193" معلّماً، منهم "173" معلّمة، و"21" معلّماً. استُخدم مقياس التسويف (Lay 1986)، ومقاييس التوتر والإرهاق النفسي بأبعاد الأربعة (البعد المعرفي CD - البعد العاطفي ED - البعد الجسدي PD - البعد الاجتماعي SD) (Henning & Keller 1996)، ومقاييس التكييف من إعداد (Greenglass et al. 1999)، ويمكن ذكر أبرز النتائج بوجود علاقة إيجابية قوية بين التسويف والتوتر

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

## 2-2-دراسات تناولت متغير القلق:

- كشفت دراسة تشان، وأخرون (2021) عن العلاقة بين ساعات العمل والقلق لدى العاملين، بعينة عددها "1058" موظفاً وموظفة من المقيمين بهونغ كونغ في الصين، اختياروا من خلال الطريقة الطبقية، واستخدام مقياس ضغط القلق والاكتئاب (DASS-21) من إعداد (2001) Maussa et al.؛ حيث توصلت النتائج إلى أن 90,5% من العينة كان القلق لديهم بنسبة طبيعية، بينما ظهر القلق لديهم بمستويات متدرجة من: خفيفة، ومتوسطة، وشديدة، وشديدة جداً، فالموظفون الذين كان لديهم عدد ساعات عمل طويلة تصل إلى "72" ساعة أسبوعياً أكثر احتمالاً للإصابة بأعراض القلق من أولئك الذين كانت ساعات عملهم "36" ساعة أسبوعياً، 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 باعلى، وكريمة رحموني (2021) دراسة القلق والاكتئاب لدى المرأة العاملة، بعينة احتوت على "34" موظفة في الجزائر، أخترلن بطريقة عشوائية، واتبعت فيها الباحثتان المنهج الوصفي، وطبقاً عليهم 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 سلباً على الموظف.
- كما درس هاو وأخرين (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 بمقاييس القلق العام (GAD-7) من إعداد (2006) Spitzer et al.، ومقاييس الكفاءة الذاتية العامة (NGSES) لـ Chan et al. (2001)، ومقاييس الصراع بين العمل والأسرة (WFCS) لـ Haslam et al. (2015)، ومقاييس الدعم الاجتماعي المدرك (PSS) من إعداد (1990) Zimet et al.، وأخيراً، 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 يدلل 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 لنوع بارتفاعه لدى الموظفات بشكل أعلى من الموظفين.

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

ربطت دراسة رحمداني وشاوافي وإيفانوفا وأوسين (2019) Rahmadani, Schaufeli, Ivanova & Osin 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" موظفاً حكومياً في روسيا بمتوسط أعمار "40" سنة، وتم تطبيق مقياس إشراك القيادة (Schufeli et al. 2015)، ومقياس تلبية الحاجات النفسية الأساسية للرضا (UWES Schaufeli et al. 2006)، ومقاييس الاندماج الوظيفي لأوتريخت (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 وال الحاجة النفسية للرضا، وارتبطت الحاجة النفسية للرضا ارتباطاً إيجابياً بالاندماج الوظيفي، إلا أنها توسّطت بصورة جزئية لدى العينة الإندونيسية، وبصورة كلية لدى العينة الروسية، وظهور الاندماج الوظيفي بشكل أوضح لديها.

وأيضاً من الدراسات الطويلة التي ربطت ما بين الاندماج الوظيفي والمتغيرات النفسية الأخرى كانت دراسة جون وأخرين (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 (ID-R)؛ حيث طبقت الدراسة على عينة تراوحت ما بين "259-376" من مواليد 1966 شمال فنلندا، بمعدل 52% إناثاً و48% من الذكور، واستُخدمت فيها أدوات بحث تمثلت بمقاييس أوتريخت المختصر (UWES-9) Schaufeli et al. (2002)، واستبيان الدعم الاجتماعي المعدل (SSQ) Basham et al. (2004)، واستبيان محتوى الوظيفة (JCQ) Karasek (1985) لقياس الإجهاد الوظيفي وتوتر العمل، ومقاييس الإجهاد المهنـي Siegrist et al. (1983)، وتوصلت الدراسة إلى أن الدعم الاجتماعي المرتفع في العمل والحياة الخاصة يرتبط إيجاباً 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؛ ليتمكن من الجمع ما بين العمل والحياة الخاصة التي ترتبط بصورة إيجابية بالاندماج الوظيفي؛ خصوصاً الوظائف ذات الإجهاد الوظيفي الأعلى.

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

كما تورد الباحثة بعض الدراسات التي تناولت التسويف والاندماج الوظيفي ضمن متغيراتها، وتبعدوها بدراسة متين وتاريس وباتريس (2016) Metin, Taris & Peeters، بقياس التسويف في العمل وما يرتبط به من جانب؛ إذ احتوت على عينة "443" موظفًا من هولندا وتركيا بمتوسط أعمار "36-40" سنة، طبقت عليهم أدوات الدراسة متمثلةً بمقاييس التسويف في العمل (PAES) من إعداد الباحثين، ومقاييس الملل البولندي (DUBS) من إعداد (Reijseger et al. 2012)، ومقاييس سلوك العمل العكسي (CWB) من إعداد (Spector et al. 2006)، ومقاييس التسويف العام من إعداد (Van Erde 2003)، ومقاييس الاندماج الوظيفي (UWES) من إعداد (Schaufeli et al. 2006)، وأظهرت أبرز النتائج الارتباط الإيجابي للملل بالنتائج السلبية كانخفاض الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والتسويف وأبعاد سلوك العمل العكسي، وارتباط متطلبات العمل وضعف الموارد إيجابياً بالملل، وارتباط الملل بالتسويف وعدم الإنتاجية، وضعف الاندماج الوظيفي، وقد سجّل الموظفون الأترال 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 أفيsson وجوهانسون (2018) Avesson & Johansson عن التسويف وعلاقته بالاندماج الوظيفي والدافعية للإنجاز، والتي طبقت على "350" موظفًا من العاملين في وكالات الإعلام في السويد، بواقع "233" موظفة، و"129" موظفًا، وبمتوسط أعمار بلغ 37,8 سنة؛ حيث طبق عليهم مقياس التسويف (PPS) من إعداد (Steel 2010)، ومقاييس أوتريخت للاندماج الوظيفي المختصر (UWES-17) (Schaufeli et al. 2004)، ومقاييس الدافعية للإنجاز المختصر (RAMS) من إعداد (Ray 1979)، وتمثلت 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 وفقاً للمتغيرات الديموغرافية بالنوع (ذكر وانثى)، ونوع الوظيفة، والمستوى الوظيفي، والعمر.

كما ذكرت دراسة لاي وسلفرمان (1996) Lay & Silverman؛ حيث ربطت بين سمة التسويف والقلق والاكتئاب، شملت فيها الطلاب الجامعيين في السنة الأولى بتخصص إدارة الأعمال بجامعة يورك في بريطانيا، بعينة بلغت "85" طالباً وطالبة، منهم "23" طالبة، و"35" طالباً، تراوح أعمارهم بين 19-29 سنة، بأدوات دراسة تمثلت بمقاييس التسويف من إعداد (Lay 1988)، ومقاييس سمة القلق (Jackson 1976)، ومقاييس أعراض القلق والاكتئاب (Higgins 1987)، وكانت أبرز النتائج بأن الطلبة ذات التسويف المرتفع أظهروا 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 بين التسويف والقلق، وأن القلق يلعب دوراً ثانوياً -إن وجد- مع التسويف.

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

تشاهدت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث احتواها على بعض المتغيرات في دراسات سابقة، وتناول بعض الدراسات المجتمع نفسه من الموظفين، وتأثيرها المنهج الوصفي، إلا أنها اختلفت في تركيز الضوء في العينة على الموظفين "الإداريين"، وتطبيق مقاييس بيك للقلق على العينة، وترجمته وتقنيته على البيئة السعودية في الدراسة الحالية، وتمت الاستفادة من الدراسات السابقة لتحديد المتغيرات التي ستناولها الدراسة الحالية، بالإضافة إلى الاستعانة بالأدوات، به مقياس أوتريخت 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 (النوع والقطاع) بناءً على نتائج الدراسات السابقة وما خلصت إليه، وأيضاً الاطلاع على طرق اختيار العينة، وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة الحالية من خلال توجّه الفروض.

وتميزت هذه الدراسة من حيث جمعها وتناولها لثلاثة متغيرات لم تتم دراستها والربط بينها في دراسات سابقة بشكل صريح ومتعمق، وإلى تقييم 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 واجراءاتها.

#### 3-1- 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 وفقاً للنوع والقطاع.

ويُعرف كُلُّ من عبيّدات، وعبد الحق، وعدس (2013) المنهج الوصفي بأنه "الأسلوب الذي يعتمد على دراسة الواقع، وهم بوصفه وصفاً دقيقاً، ويمكن التعبير عنه كيّفاً وكماً؛ فالكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما الكمي فيعطي وصفاً رقمياً بمقدار الظاهرة وحجمها ودرجات ارتباطها بالظاهر المختلف الأخرى" (ص 180).

### 3-مجتمع الدراسة وعيتها:

يشتمل مجتمع الدراسة على الموظفين والموظفات الإداريين والإداريات العاملين في المملكة العربية السعودية، ووفقاً لـإحصائية 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 والإإناث 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.

وقد قام الباحثة باختيار العينة من مجتمع الدراسة بـأسلوب العينة العرضية أو العينة الماتخاة 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 استبيانات إلكترونية مُشترطة مواصفات مجتمع الدراسة للوصول إلى العينة المحددة. وبلغت الاستجابات لاستبيانات الدراسة "441" استبيان مكتملة، واستُبعد منها "24" استبيان غير مستوفية للشروط (غير السعوديين) للحصول على البيانات شكلٍ 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" موظفةً بنسبة 65% بمتوسط عمر 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- أدوات الدراسة:

وللغاية تحقيق أهداف الدراسة وجمع بياناتها تم إعداد استماره البيانات الأولية، واعتماد ثلاثة أدوات في الدراسة وتقنيتها على البيئة السعودية؛ وفيما يلي وصف لهذه الأدوات وخصائصها السيكومترية على النحو التالي:

#### 1-2-4 المقاييس العربي للتسويف (2011):

قام كل من الدغيم وعبد الخالق بإعداد وتصميم المقاييس العربي للتسويف (2011)، الذي يهدف إلى قياس التسويف لدى الراشدين، والذي صمم وطبق على البيئة الكويتية؛ حيث يتكون من (20) فقرة بنيت على ثلاثة مكونات، هي: (إضاعة الوقت- التأجيل والتأخير في المساءيد- عدم تنظيم الوقت).

ويتمتع المقاييس العربي للتسويف 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 للبنود العشرين من خلال الاعتماد على الدرجة الكلية للمقاييس، وكذلك بمؤشرات صدق جيدة من خلال ارتباط المقاييس بمحل (r=0,86) الذي يشير إلى ارتفاع الصدق المرتبط بالمحك للمقاييس العربي للتسويف.

ويُجَاب على المقاييس من خلال مقاييس خماسي متدرج: (غير موافق إطلاقاً- غير موافق- محайд- موافق- موافق بشدة)، ويتمثل مفتاح التصحيح بالاتجاه الإيجابي لست عشرة عبارة (1-2-3-4-5)، في حين تصبح أربع عبارات في اتجاه عكسي (1-2-3-4-5)، وهي العبارات: (16-17-18)، ويتم تصحيح المقاييس وجمع درجاته بشكل كلي؛ حيث تشير الدرجة الكلية إلى ارتفاع التسويف.

وقد قام الباحثة بقياس الخصائص السيكومترية بالصدق والثبات للمقاييس العربي للتسويف؛ للتأكد من صلاحية تطبيقه على مجتمع الدراسة الحالية.

#### 3-3-1-الصدق والثبات للمقاييس العربي للتسويف:

- الصدق الظاهري للمقاييس العربي للتسويف (صدق المحكمين):

وللغاية تتحقق من صدق الأداة وصلاحيتها تم عرض المقاييس على سبعة أستاذة متخصصين بعلم النفس؛ للتأكد من ملائمة المقاييس لتحقيق أهداف الدراسة.

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

• صدق الاتساق الداخلي للمقياس العربي للتسويف:

تم التحقق من الاتساق الداخلي للمقياس العربي للتسويف من خلال تطبيق معامل الارتباط بيرسون، والذي طُبق 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 للتسويف (ن = 50)

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

- دال عند مستوى 0.01: - دال عند مستوى دالة 0.05 -

يتضح من الجدول (1) أن قيم معاملات ارتباط فقرات المقياس العربي للتسويف 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 للتسويف:

حسب ثبات المقياس العربي للتسويف بطريقتين، هما: ألفا كرونباخ، والتجزئة النصفية، كمؤشرين على الاتساق الكلي للمقياس؛ حيث يوضح الجدول التالي معاملات ثبات لأدلة الدراسة على النحو التالي:

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

معامل الثبات	
التجزئة النصفية	ألفا كرونباخ
0.838	0.915

يتضح من الجدول رقم (2) أن المقياس العربي للتسويف يتمتع بمؤشرات ثبات مقبولة إحصائياً؛ 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.

3-2-3-قياس بيك للقلق (BAI Beck et al. 1988):

وبالنظر إلى القلق كمتغير اطلعت الباحثة على عدد من المقياسات التي تناولته، إلى أن تم اختيار مقياس بيك للقلق (BAI)؛ حيث يذكر Chapa (2022) أن المقياس يتناسب بشكل كبير بالسياق التنظيمي لعدة أسباب، أولها: لفصله بين أعراض القلق الصريح وأعراض الاكتئاب، وثانياً: بقياس الحالة الذهنية والجسدية الراهنة للموظف، وثالثاً: قياسه لمدى استمرارية أعراض القلق من عدمها في وقت جمع المعلومات، رابعاً: بتركيزه تقريرياً على آخر 30 يوماً إضافة إلى الوقت الحالي الذي تم فيه جمع المعلومات؛ ما يوفر نظرة شاملةً وأوضحةً 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 هدف المقياس إلى قياس شدة القلق لدى الراشدين؛ حيث يحتوي على 21 عبارة صممت بناءً على الدليل التشخيصي والإحصائي الثالث للاضطرابات العقلية (DSM-3-R-1987)، والنسخة الثالثة المعدلة (DSM-3-1980)، والمتصلة باضطرابات القلق بمدى عمرى يتراوح ما بين (17-76) سنة، وبزمن تطبيق (5-10) دقائق، ويقيس الجوانب المختلفة للقلق على أربعة أبعاد تتواءع 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 الهمج	16-15-11-7	4

الأبعاد	العبارات	عددها
البعد الالارادي	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 (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). وُيطلق المقياس من خلال قراءة المخصوص للتعليمات الخاصة بالمقياس ووضع إشارة (x) أمام البديل المناسب من البديل الأربعة: (أبداً - بشكل خفيف - معتدل - شديد) لكل عبارة، ويكون مفتاح التصحيح بالدرجات المتدرجة (أبداً: صفر/ بشكل خفيف: 1/ معتدل: 2/ شديد: 3)، كما تمثل الدرجة الكلية للمقياس بجمع الدرجات، ليكون الحد الأعلى بـ63 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-الصدق والثبات لمقياس بيك للقلق (BAI) :

- الصدق الظاهري لمقياس بيك للقلق (BAI) (صدق المحكمين):

ولغرض التتحقق من صدق الأداة وصلاحيتها تم ترجمة المقياس من صورته الأصلية (Beck et al., 1988) وعرضه على على سبعة أستاذة متخصصين بعلم النفس؛ للتأكد من ملاءمة المقياس لتحقيق أهداف الدراسة. وذلك من خلال عرض المقياس بينوذه، وطلب آرائهم حول ترابط العبارات بعضها البعض، ومدى مناسبة العبارات للبعد الذي تنتهي إليه، واربادتها 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 التتحقق من الاتساق الداخلي لمقياس بيك للقلق (BAI) من خلال تطبيق معامل الارتباط بيرسون؛ من خلال استجابات أفراد العينة الاستطلاعية البالغ عددهم (50) موظفاً وموظفة، وذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات عبارات المقياس والدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه كل عبارة، ومعاملات ارتباط لأبعاد المقياس بالدرجة الكلية، وهذا ما توضّحه الجداول (4) و (5):

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

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

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

معامل الارتباط	الأبعاد
0.896	البعد العصبي
0.875	البعد الشخصي
0.875	بعد المهل
0.807	البعد الالارادي

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 يقيم 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 لمحاور أداة الدراسة على النحو التالي:

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

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

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

3-3-3 مقياس أوتريخت للاندماج الوظيفي (UWES) (2004) :

قام كلٌ من شاوفلي وباكير Schaufeli & Bakker (2004) بإعداد وتصميم مقياس أوتريخت للاندماج في العمل (UWES)، والذي هدف إلى قياس الاندماج الوظيفي لدى الموظفين في بيئته عملهم؛ حيث صمم على البيئة الهولندية ونشر له المؤلفان عدة ترجمات عالمية منها العربية، ويتضمن المقياس ثلاثة بنود وأبعاد أساسية للاندماج الوظيفي، وهي: (النشاط- التفاني- الانغماس) تتقسم علها فقرات المقياس من 17 عبارة كما في الجدول التالي:

جدول (7) أبعاد مقياس الاندماج الوظيفي (UWES)

البعاد	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 وارتباطٍ وثيقٍ بين أبعاده الثلاثة؛ لما توضحه النتائج من خلال الاتساق الداخلي لمعامل ألفا كرونباخ ما بين (0,80-0,90)، كما يتمتع باتساق داخليٍّ جيدٍ للدرجة الكلية للمقياس تتراوح ما بين (0,89-0,97)، ويظهر ثباتاً مختلفاً باختلاف البلدان إلا أن مؤشرات الملازمة CFI تراوحت ما بين (0,84-0,96) لتسع دول، وبمعاملات استقرار جيد عبر الزمن للأبعاد الثلاثة لمدة عامين على التوالي بدرجات (0,30-0,36-0,46).

ويُجَاب على المقياس من خلال اختيار البديل المناسب ضمن سبع تدرجاتٍ لكل فقرة مرتبة بما يلي: (أبداً- قليلاً جدًّا- نادراً- أحياناً- غالباً جدًّا- دائمًا)، خلال وقت يتراوح ما بين (5-10) دقائق، ثم تُوزَّع الدرجات علها من (صفر = أبداً) وحتى (6 = دائمًا) بصورة تدرجية، ويكون مفتاح التصحيح من القيمة الإجمالية لنتيجة المقياس للاندماج الوظيفي حسب الدرجة الكلية كما يلي:

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

الحد الأعلى	الحد الأدنى	البعاد
فما فوق	95	عالٍ جدًّا
95	75	عالٍ
75	25	متوسط
25	5	منخفض
5	0	منخفض جدًّا

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

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

##### 1. الصدق الظاهري لمقياس الاندماج الوظيفي (WUES) (صدق المحكمين):

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

وذلك من خلال عرض المقياس بنوده، وطلب آرائهم حول ترابط العبارات بعضها البعض، ومدى مناسبة العبارات للبعد الذي تنتهي 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 التتحقق من الاتساق الداخلي لمقياس الاندماج الوظيفي (WUES) من خلال تطبيق معامل الارتباط بيرسون؛ من خلال استجابات أفراد العينة الاستطلاعية التي بلغ عددهم (50) موظفًا موظفة، وذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات عبارات المقياس والدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي 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 الانغمام		بعد التفاني		بعد النشاط	
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
0.686	12	0.823	7	0.765	1
0.656	13	0.842	8	0.775	2
0.836	14	0.817	9	0.466	3
0.787	15	0.860	10	0.886	4
0.284	16	0.877	11	0.895	5
0.720	17			0.846	6

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

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

-\*\* دال عند مستوى 0.01 -

يتضح من الجدولين السابقين أن قيم 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 (0.945-0.882) ذات دلالة عند مستوى (0.01)؛ ما يؤكد صدق المقياس وإمكانية الاعتماد عليه في الدراسة الحالية.

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

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

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

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

يتضح من الجدول السابق تمتع مقياس الاندماج الوظيفي بدرجات ثبات مقبولة إحصائياً؛ حيث يُظهر نتائج قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعد 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 تمثُّل المقياس بدرجات ثبات تدعم تطبيقه في الدراسة الحالية.

### 3-4-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 والتابع عند عزل تأثير المتغير الوسيط.
6. تحليل الانحدار المتعدد الهرمي (Hierarchical Multiple Regression)؛ وذلك للوقوف على مدى إسهام المتغير المستقل والوسيل في التنبؤ بالمتغير التابع.
7. الاختبار الثاني (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 التسوييف والاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريين". وللختبار 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 التسوييف والاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريين (ن=417)

الاندماج الوظيفي		التسوييف
مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	
0.000	**0.392-	-** دال عند مستوى (0.01).

يتبيّن من الجدول (12) ما يلي:

- وجود علاقة سالبة (عكسية) دالة إحصائياً بين التسوييف 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 التسوييف انخفض الاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريين، والعكس صحيح؛ أي إنه كلما انخفض التسوييف ارتفع الاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريين. بناءً على النتيجة السابقة؛ يمكن الحكم على الفرض الأول الذي ينصلُّ على وجود علاقة دالة إحصائياً بين التسوييف والاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بأنه قد تحقق؛ حيث تبيّن من النتائج وجود علاقة سالبة (عكسية) دالة إحصائياً بين التسوييف والاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريين.

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

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

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

يتبيّن 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 (-0.363-0.363)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01).
  - نلاحظ انخفاض قيمة معامل الارتباط بين التسويف والاندماج الوظيفي عند عزل تأثير القلق؛ حيث انخفضت قيمة 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 تبيّن من النتائج وجود علاقة سالبة (عكسية) دالة إحصائية بين التسويف والاندماج الوظيفي، وضعف العلاقة بينهما عند عزل تأثير القلق لدى الموظفين الإداريين.
- 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 ودلالة للتحقق من إمكانية التنبؤ بالاندماج الوظيفي من خلال التسويف لدى الموظفين الإداريين (ن=417)

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

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 منبين الاندماج الوظيفي (التسويف والقلق)، في مقابل متغير واحد فقط (التسويف) في النموذج الأول.
  - يظهر من تحليل تباين الانحدار (قيمة F) أن كلا النموذجين دال إحصائيًا؛ بمعنى إسهام كل من (التسويف والقلق) مجتمعين إسهامًا دالًا إحصائيًا في التنبؤ بالمتغير التابع (الاندماج الوظيفي) لدى الموظفين الإداريين؛ حيث جاءت قيم F دالة إحصائيًا 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) يتبّع 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، وبهذا، وقيم (t)، 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)

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

ويظهر من الجدول رقم (15) ما يلي:

- جاءت قيم (T) دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01) بالنسبة لكل من المتغيرين المستقلين (التسويف-القلق)؛ وهذا يدلُّ على أن كل متغير منها يسهم على حدة بشكل دالٍ إحصائيًا في تفسير نسبة التباين في المتغير التابع (الاندماج الوظيفي)، وبالتالي فهو من بينها به.

- من خلال قيم بيتا يتبيّن 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 يتبيّن بالاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريين سلبياً؛ بمعنى أن الزيادة في كل منهما يتبيّن بضعف الاندماج الوظيفي، والنقص في كل منهما يتبيّن بقوة الاندماج الوظيفي.

- يمكن صياغة معادلة التنبؤ كما يلي:

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

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)

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

يتبيّن من الجدول (16) ما يلي:

عدم وجود فروق دالة إحصائياً 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 والإإناث (متوسط الإناث 44.35، ومتوسط

الذكور 44.5)، ولا توجد فروق دالة إحصائياً 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 تعرّض الباحثة نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لدالة الفروق بين هذه المجموعات في الجدول التالي:

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

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

نستنتج من الجدول رقم (17) عدم وجود فروق دالة إحصائياً 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.

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

ولقياس مدى تتحقق هذا الفرض؛ قامت الباحثة بما يلي:

4-5-1-الفرق 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)

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

يتبيّن من الجدول (4) ما يلي:

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

#### 4-5-2-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 تعزى لاختلاف القطاع، وفيما يلي تعرض الباحثة نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لدلاله الفروق بين هذه المجموعات 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 F	مستوى الدلالة
القلق	بين المجموعات	92.066	3	30.689	0.232	0.874
	داخل المجموعات	54636.644	413	132.292		
	الكلي	54728.710	416			

نستنتج من الجدول رقم (19) عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس القلق تعزى 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 إحصائياً في القلق تعزى لاختلاف النوع في اتجاه الموظفات الإناث، وعدم تحققه فيما يتعلق بمتغير (القطاع)؛ حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً في القلق تعزى لاختلاف القطاع لدى الموظفين الإداريين.

4-6-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 اختبار للفروق بين متوسطات درجات العينة على مقياس الاندماج الوظيفي التي تعزى لنوع (ذكر-أنثى) (ن=417)

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

يتبيّن من الجدول (20) ما يلي:

- عدم وجود فروق دالة إحصائياً 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 تعزى لاختلاف القطاع، وفيما يلي تعرض الباحثة نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لدلاله الفروق بين هذه المجموعات 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 F	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	متوسط المربعات	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الكلي		188461.295	416		

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

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

#### 4- مناقشة نتائج الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن القلق كمتغير وسيط بين التسوييف والاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريين. توصلت النتائج إلى وجود علاقة سلبية عكسية دالة إحصائيًّا بين التسوييف والاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريين، هذا ما اتفق مع دراسة متين وأخرين (2016) التي خلصت إلى ارتباط الملل بالتسوييف، وعدم الإنتاجية، وضعف الاندماج الوظيفي في العمل. وأيدتها دراسة أفيسون وجوهانسون (2018) Avesson & Johansson بوجود علاقة سلبية بين التسوييف والاندماج الوظيفي، وعلاقة سلبية أيضًا بين التسوييف والدافعية للإنجاز. كما أظهرت النتائج ضعف العلاقة بين التسوييف والاندماج الوظيفي عند عزل تأثير القلق لدى الموظفين الإداريين، ودعم نتيجة الفرض الحالي دراسة لاي وأخرين (1989) Lay et al. التي أفادت بارتباط التهديد والضغوط بعلاقة إيجابية مع القلق، وارتباط القلق مع التسوييف بعلاقة إيجابية دالة إحصائيًّا، دون أن تكون هنالك علاقة بين التسوييف والتكيُّف. وأظهرت نتائج الدراسة كذلك أن إسهام التسوييف بشكل أكبر من القلق في التأثير بالاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريين، وكلاهما يتباينان بالاندماج الوظيفي، حيث تؤيد نتيجة الفرض الثالث ما يذكره فيرسوفا (2013) Veresova من وجود علاقة إيجابية قوية دالة إحصائيًّا بين التسوييف والتوتر والإرهاق النفسي على كل من الأبعاد المعرفية والعاطفية والاجتماعية لدى المعلمين، وارتباط التسوييف بعلاقة سلبية مع التكيُّف الذي يُدعم من الاندماج الوظيفي، ويقول له. دراسة مريم باعلي وكريمة رحموني (2021) بمساهمة القلق في أعراض الاكتئاب لدى المرأة العاملة. كما ظهرت نتيجة الفرض الرابع بعدم وجود فروق ذات دالة إحصائية وفقًا لمتغيرات (النوع، والقطاع) في التسوييف لدى الموظفين الإداريين، حيث أيدتها كل من دراسة جوبيتا وأخرين (2012) Gupta et al.، دراسة فيرسوفا (2013) Veresova في عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية وفقًا لمتغير النوع (ذكور، وإناث) في التسوييف، وتؤيدتها دراسة أفيسون وجوهانسون (2018) Avesson & Johansson في عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية وفقًا لمتغير النوع (ذكور، وإناث) في التسوييف لدى المعلمين. وخلص الفرض الخامس إلى وجود فروق ذات دالة إحصائية وفقًا لمتغير (النوع) في القلق لصالح الموظفات الإناث، وعدم وجود فروق ذات دالة إحصائية وفقًا لمتغير (القطاع) في القلق لدى الموظفين الإداريين، إذ اتفقت نتائجه مع نتائج دراسة تشان وأخرين (2021) Chan التي أشارت إلى ظهور القلق لدى الموظفات بصورة أعلى من الموظفين، وكذلك في دراسة هاو وأخرين (2023) Hau et al. أفادت بوجود القلق لدى الموظفات بشكل أعلى من الموظفين. وكانت نتيجة الفرض الأخير بعدم وجود فروق ذات دالة إحصائية وفقًا لمتغيرات (النوع، والقطاع) في الاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريين، حيث اتفقت مع دراسة جون وأخرين (2020) Junes et al. التي خلصت إلى عدم وجود ذات دالة إحصائية لمتغير النوع (ذكور، وإناث) في الاندماج الوظيفي لدى الموظفين.

وترى الباحثة- بناءً على ما توصلت إليها الدراسة من نتائج- أن هنالك تقدماً كبيراً في مجال الاندماج الوظيفي بين الجنسين، وبكافحة القطاعات في المملكة العربية السعودية، والتي تكون مؤشرًا إيجابيًّا 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 تُعدُّ من أقوى 20 دولة اقتصادياً- بفضل الله- (رؤية 2030. 2016. ص 39). وفي ذلك دعوةً 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 ومقرحاتها

بناء على نتائج الدراسة توصي الباحثة وتقترن التالي:

- الاهتمام بتحسين بيئة العمل بتوفير احتياجات الموظفين، وتقديم الحوافز والدعم من قبل المنظمات، والإدارات، بصورة تدعم من الاندماج الوظيفي؛ للحفاظ على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين.
- 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 تتعكس على الجوانب المهنية.

3. تقديم جهات العمل بمختلف توجهاتها ورش عمل ودورات تطويرية لموظفيها بشكل عام حول ما يرتبط بالعمل، و حول التسوييف المهني بشكل خاص؛ لتفادي الآثار، والتبعات الناتجة عنه للفرد، والمنظمة.
4. أهمية التوجيه المهني لحدوث التخرج، وتهيئتهم لسوق العمل، وتوفير فرص وظيفية مناسبة مع مؤهلاتهم، وتساعدهم على وضعهم في المكان المناسب وفقاً لقدراتهم ومهاراتهم.
5. توعية وتنقيف المجتمع حول أهمية الدعم الأسري والاجتماعي لأفراد الأسرة من الموظفات العاملات في كافة المجالات والقطاعات، بصورة تسمى في خضم مستويات القلق لدى الإناث.
6. الاهتمام بالعلاج والإرشاد الفردي والجماعي للموظفين في بيئة عملهم؛ مما يسمى ويدعم اندماجهم في بيئة العمل، ويضمن استمرارية الموظف في مكان عمله.

### قائمة المصادر والمراجع

- أثلاوي، هادي (1438). التسوييف 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: هبة مصر للطباعة والنشر.
- باعلي، مريم، ورحمني، كريمة (2021). القلق والاكتتاب لدى المرأة العاملة. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أحمد درية 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)، 206-223.
- الجلاجل، مشاعل (2019). فاعلية برنامج علاج معرفي سلوكي في خفض درجة الملل لدى المريضات المتزدّرات على العيادات النفسية في مدينة الرياض. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- الجمعية الأمريكية للطب النفسي (2015). المحاولات التشخيصية في الدليل التشخيصي والإحصائي الأمريكي الخامس للاضطرابات النفسية والعقلية. (علي مصطفى، يوسف محمد، ترجمة؛ ط1). الرياض: دار الزهراء. (نشر العمل الأصلي 2013).
- الحربي، داليا (2019). واقع الإبداع الإداري ومشكلاته لدى الموظفات الإداريات 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>
- الدليبي، صالح. (2015). ظاهرة القلق: مفهومها-أسبابها-وكيفية التعامل معها: دراسة نظرية تحليلية. مجلة كلية الآداب (73)، 257-300.
- دورون، رولان، بيارو، فرانسواز. (2012). موسوعة علم النفس، المجلد الأول. (فؤاد شاهين، ترجمة؛ ط1). بيروت: دار عويدات للنشر والطباعة.
- رؤية 2030. (2016). رؤية المملكة العربية السعودية 2030. المملكة العربية السعودية.
- شيرمان، جيمس. (2010). دعِ التسوييف وابدأ العمل. (محمد طه علي، ترجمة؛ ط1). الرياض: دار المعرفة، مؤسسة الريان ناشرون.
- عبد الخالق، أحمد، والدغيم، محمد (2011). المقياس العربي للتسوييف. المجلة العربية للأبحاث التربوية (30)، 200-225.
- عبيادات، 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 الاصيلية 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.
- القحطاني، عبد المحسن. (2013). درجة نزعة التسوييف وكمفاعة استخدام الوقت والأداء الوظيفي وال العلاقة 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، ودمعه، ليلى. (2015). المجمع الموسوعي في علم النفس. لبنان: مكتبة لبنان ناشرون.

- اليובי، بندر، وخوالدي، كمال. (2021) أثر نظم المعلومات الإدارية على عملية اتخاذ القرارات الإدارية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية 5 (21)، 169-152. <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., Fenzalida, 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., Phillipi, 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>