



**الارتباط الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة
الملك خالد: دراسة ميدانية**

إعداد

د/ محمد أحمد علي آل مسلط

أستاذ الإدارة التربوية المشارك

كلية التربية – جامعة الملك خالد

الارتباط الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الملك خالد: دراسة ميدانية

محمد أحمد علي آل مسلط

تخصص الإدارة التربوية، كلية التربية جامعة الملك خالد، أمها، المملكة العربية السعودية.

البريد الإلكتروني: mal-musallat@kku.edu.sa

مستخلص:

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الارتباط الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الملك خالد، وكشف ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) حول مستوى الارتباط الوظيفي لدى الموظفين الإداريين، تُعزى لأثر متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، واعتمدت على المنهج الوصفي المسحي والتحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (284) موظفاً وموظفة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الارتباط الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الملك خالدن جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي عام بلغ (3,96)، وجاء بعد التفاني في المرتبة الأولى بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي بلغ (4,25) بينما جاء بعد الحيوية في المرتبة الثانية بمستوى مرتفع، وبمتوسط حسابي بلغ (3,91) وأخيراً جاء بعد الاستغراق في المرتبة الثالثة بمستوى مرتفع، وبمتوسط حسابي بلغ (3,67) كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة حول مستوى الارتباط الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية)، وجاءت الفروق لأثر متغير الجنس لصالح الإناث، بينما جاءت الفروق لأثر المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس والدراسات العليا مقابل أقل من درجة البكالوريوس، كما جاءت لصالح الدراسات العليا مقابل درجة البكالوريوس، في حين جاءت الفروق لأثر الخبرة الوظيفية لصالح الذين خبرتهم الوظيفية من 10 سنوات فأكثر، وخلصت الدراسات إلى مجموعة توصيات منها: التأكيد على تعزيز مستوى أبعاد الارتباط الوظيفي لدى الموظفين الإداريين، توصيف الوظائف الإدارية في الجامعة بما يضمن وضوح المهام والمسؤوليات، حل مشكلة تأخر الترقيات الوظيفية من خلال إيجاد نظام يساعد على حل مشكلة الترقيات بالتنسيق مع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، توسيع مشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين وتطوير مهامهم الوظيفية من خلال إشراكهم في اللجان المعنية المتعلقة بأعمالهم.

الكلمات المفتاحية: الارتباط الوظيفي، الموظفين الإداريين، جامعة الملك خالد.



Job engagement among administrative staff at King Khalid University :a field study

Mohammed bin Ahmed Al Musallat

Associate Professor of Educational Administration, College of Education, King Khalid University

Email: mal-musallat@kku.edu.sa.

Abstract:

The purpose of the study is to investigate the level of job engagement among administrative employees at King Khalid University, as well as; exploring if there are significant statistical differences at the level of (0.05) about the level of job engagement among administrative employees, attributed to the impact of gender, educational qualification and years of service variables, and identifying the most important suggestions for developing the level of job engagement as perceived by those employees. The study adopted the analytical descriptive approach and the questionnaire as a tool to collect data, the sample consisted of (284) male and female employees. The findings of the study showed that; the level of job engagement among the administrative employees at King Khalid University was high, with a mean of (3.96), as dedication domain came first with a high level, with a mean of (4, 25) While vigor domain came second with a high level, with a mean of (3.91), and finally aspiration domain with a high level and a mean of (3.67). Further, there are significant statistical differences at the level of (0.05) between the means of the responses of the sample regarding the level of job engagement due to (gender, educational qualification, job service), in favor of females. Meanwhile, the differences were due to the effect of the educational qualification in favor of the bachelor's and postgraduate studies versus less than the bachelor's degree, and it was also in favor of the postgraduate studies versus the bachelor's degree, while the differences were due to the effect of job service in favor of those whose job service was 10 years or more. The study concluded several recommendations such as; enhancing the level of job engagement domains among administrative employees, describing administrative jobs at the university to ensure clarity of tasks and responsibilities, solving the problem of delayed job promotions in coordination with the Ministry of Human Resources, expanding the participation of administrative staff in making decisions related to improving and developing their job tasks.

Key Words: Job engagement. Administrative employees. King Khalid University.

مقدمة:

إن تحرك الجامعات نحو تحقيق التنافسية في عالم التحولات والتغيرات بكل ما فيه من تطورات هائلة، وما تفرضه طبيعة العصر من تحديات المنافسة العالمية؛ يستدعي الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها ركيزة أساسية في بناء منظومة القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية، وذلك من خلال إدارتها ضمن إطار المستجدات الإدارية، ويأتي مفهوم الارتباط الوظيفي في هذا السياق، حيث يشكل محور العلاقة ما بين الموظفين ومؤسساتهم التي يعملون بها، وتظهر في حالة الشعور بالنشاط والسعادة والانهماك عند أداء مهامهم الوظيفية، والفخر والاعتزاز عند التحدث عنها أمام الآخرين، وإدراكهم لأهمية مهامهم في تحقيق أهداف مؤسساتهم التي يعملون بها.

ويعد الارتباط الوظيفي حالة من الشغف والالتزام والاستعداد التي تدفع الموظف نحو استثمار قدراته وامكاناته في أداء مهامه الوظيفية، وبذل جهود تطوعية من أجل نجاح المنظمة التي يعمل بها النجاح (Macey&Schneider,2008). كما أنه يُجسد عملية انخراط الموظفين جسدياً وإدراكياً وعاطفياً؛ وذلك من خلال ما يبذلونه من جهد بدني لإنجاز مهامهم الوظيفية، وما يحملونه من معتقدات واتجاهات نحو المنظمة وقادتها وطبيعة العمل بها. (Kahn,1990). وحددت معظم الأدبيات السابقة التي تناولت أبعاد الارتباط الوظيفي في ثلاثة أبعاد رئيسية، تمثلت في الحيوية والتفاني والاستغراق، حيث يشير بعد الحيوية إلى الطاقة والنشاط والقدرة على تحمل ضغوط العمل والاستعداد لبذل المزيد من الجهود، فيما يشير بعد التفاني إلى الجدية والحماس والإحساس بأهمية العمل والتحديد والفخر عند ممارسات المهام الوظيفية، بينما يشير بعد الاستغراق إلى شدة الشغف بالعمل إلى درجة أن الموظفين لا يشعرون بمرور الوقت أثناء تواجدهم في العمل بالإضافة إلى أن أعمالهم تشغل حيزاً كبيراً من اهتمامهم في حياتهم(عشري، ٢٠٢٠).

وفي ذات السياق تبرز أهمية لارتباط الوظيفي من خلال فعاليته في تكوين الاتجاهات الشخصية والسلوكيات للموظفين المحفزة على الإنجاز والاستمرار في العمل، وزيادة إنتاجية المنظمة ورضا المساهمين والعملاء (Harter at al, 2002). كما أكد ماي وزملائه (May at al, 2004) على أنه يقلل من العزلة لدى الموظفين، ويحل مشكلة ضعف الالتزام وتدني الدافعية لديهم، في حين يرى ماسي وزملائه (Macey et al 2008) أنه يحد من نسب الاحتراق النفسي لدى الموظفين، بالإضافة إلى كونه أداة ناجعة لتطوير أداء العمل. ويؤدي الارتباط الوظيفي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين، وإيجاد بيئة إيجابية في العمل، ويساعد على التطور والنمو المهني والشخصي، وإيجاد المناخ التنظيمي الذي يساعد على الإبداع والابتكار، ويزيد من مستوى الثقة داخل بيئة العمل، والتركيز على تلبية احتياجات المستفيدين (Garber,2008) وأضاف عقيلي (٢٠١٥) أن الارتباط الوظيفي يؤدي إلى الاستقرار وحل مشكلات الصراع التنظيمي المتمثلة في الغياب ومعدل الدوران؛ لأنه يعزز ثقة الموظفين بمنظمتهم ويخفف من حدة الصراعات التنظيمية.

كما تبرز أهميته من خلال تأثيره الإيجابي على مستوى بعض المفاهيم الإدارية، حيث أكدت دراسة الرواشدة (٢٠١٣) أن الارتباط الوظيفي يؤثر في الثقة التنظيمية، فيما أكدت دراسة حمد (٢٠١٦) على أنه يؤثر على الأداء الوظيفي، بينما أكدت دراسة مسمار (٢٠١٩) على أنه يؤثر بشكل إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية، وكشفت دراسة عوض وآخرون (٢٠٢٢) عن وجود أثر معنوي للارتباط الوظيفي على البراعة التنظيمية. كما كشفت دراسة الشخترية

(٢٠٢٢) عن وجود أثر ذو دلالة للارتباط الوظيفي على الدوران الوظيفي، وأشارت دراسة ناتشونجا وماتاجي (Nachonga & Matagi, 2022) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية دالة إحصائياً بين الارتباط الوظيفي والأداء الوظيفي. وانطلاقاً من أهمية الارتباط الوظيفي أطلقت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية عدة مبادرات استهدفت تطوير الموظفين في القطاع الحكومي في الوزارات والجامعات والمعاهد، وتأتي مبادرة إيجاد بيئة محفزة لتطوير بيئة العمل ومتابعتها من خلال إعداد معايير في الجوانب السلوكية معنية بتغيير ثقافة الموظفين لتنسجم مع أفضل الممارسات العالمية؛ وذلك بغرض رفع مستوى الكفاءة والارتباط المهني للموظفين، ويأتي مشروع القياس الدوري للارتباط الوظيفي، كأحد مخرجات المبادرة حيث بدأ تنفيذه منذ عام ٢٠١٧ بهدف إلى قياس نسبة الارتباط الوظيفي (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ٢٠٢٢). وفي ذات السياق تم إدراج الارتباط الوظيفي ضمن منظومة الجدارات الوظيفية التي يقيم على أساسها الموظفين في القطاع الحكومي، ويتم قياسه من خلال مؤشرات تمحورت في استعداد الموظف لمواجهة تحديات العمل، والتطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار، والالتزام بمواعيد العمل والتواجد عند الحاجة إليه، والتركيز على خدمة المستفيدين، كما أن الخطة الاستراتيجية لجامعة الملك خالد أكدت على اهتمام الجامعة بمواردها البشرية عندما أدرجت الارتباط الوظيفي ضمن قائمة القضايا الاستراتيجية المرتبطة بتحقيق التميز المؤسسي كأحد أهدافها الاستراتيجية (الخطة الاستراتيجية لجامعة الملك خالد، ٢٠٢٢)، ومن هنا تأتي أهمية الدراسة بغرض التعرف على مستوى الارتباط الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة وتقديم بعض المقترحات لتنميته من وجهة نظرهم.

مشكلة الدراسة:

رغم الجهود التي بذلتها وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية؛ لتنمية مستوى الارتباط الوظيفي لدى الموظفين في القطاعات الحكومية من خلال مبادرة إيجاد بيئة عمل مشجعة ومحفزة، واهتمام جامعة الملك خالد بالارتباط الوظيفي لدى منسوبيها، إلا أن نتائج العديد من الدراسات تشير إلى أن هناك حاجة إلى مزيد من الاهتمام بالموارد البشرية، حيث أشارت دراسة المدني (٢٠١٩) إلى ضعف ارتباط نظام الحوافز في جامعة الحدود الشمالية بالأداء الجيد والتميز، وضعف تحفيز الموظفين على طرح الأفكار الجديدة والتميز للعمل، بالإضافة إلى ضعف توفير الفرص التدريبية التي تتواءم مع المتغيرات والمستجدات، كما أشارت دراسة الاندنوسي (٢٠١٩) إلى أن بيئة العمل المادية للموظفات بجامعة أم القرى مناسبة بدرجة متوسطة، وأن إجراءات العمل تتيح لهم التجديد والتطوير في مهامهم بدرجة متوسطة، كما أن بيئة العمل توفر الشعور لديهم بالأمن والاستقرار بدرجة متوسطة، في حين أكدت نتائج دراسة الكربي (٢٠٢١) على أن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى الموظفات الإداريات بجامعة الملك عبدالعزيز، جاء متوسطاً؛ أما الدراسات التي استهدفت الموظفين الإداريين بجامعة الملك خالد فقد أكدت دراسة القريشي (٢٠٢٠) على أن دور عمادة الموارد البشرية التدريبي والتنظيمي والتحفيزي والتطويري للموظفين الإداريين جاء بدرجة متوسطة، فيما أشارت دراسة هدية (٢٠٢٠) إلى أن إقامة الجامعة لفعاليات وأنشطة ترفيهية وترويحية تواكب اهتمامات ورغبات كل شرائح منسوبي الجامعة غير متحققة، أما دراسة القحطاني (٢٠٢٠) فقد أشارت إلى جوانب قصور فيما يتعلق بتوفير السلامة في بيئة العمل، وربط إجراءات الترقية بالأداء المميز وتوزيع

المهام بدقة ووضوح، وإشراك الموظفين الإداريين في صنع القرارات ووضع خطط تدريبية في ضوء احتياجاتهم وتمكينهم من تحمل المسؤولية، في حين أشارت دراسة آل مداوي (٢٠٢١) إلى أن مستوى السعادة المؤسسية والاستغراق الوظيفي جاء متوسطاً، كما أكدت الخطة الإستراتيجية لجامعة الملك خالد على أن هناك ضعف في تخطيط الموارد البشرية وضعف برامج التطوير المهني، بالإضافة إلى عدم وضوح المهام والمسؤوليات والوصف والحدود، وضعف التحفيز المادي للإبداع والابتكار (الخطة الاستراتيجية لجامعة الملك خالد، ٢٠٢٢).

وبناء على السياق السابق تأتي هذه الدراسة بغرض التعرف على مستوى الارتباط الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة وتقديم بعض المقترحات لتنميتها من وجهة نظرهم.

أسئلة الدراسة:

١. ما مستوى الارتباط الوظيفي (النشاط، التفاني، الاستغراق) لدى الموظفين الإداريين بجامعة الملك خالد من وجهة نظرهم؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول مستوى الارتباط الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الملك خالد تُعزى لأثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)؟
٣. ما أهم مقترحات تنمية مستوى الارتباط الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الملك خالد من وجهة نظرهم؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف إلى مستوى الارتباط الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الملك خالد.
٢. كشف ماذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية نحو مستوى الارتباط الوظيفي لدى الموظفين الإداريين والإداريات بجامعة الملك خالد تُعزى لأثر متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة.
٣. تقديم بعض المقترحات والتوصيات اللازمة لتنمية مستوى الارتباط الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الملك خالد.

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها النظرية من خلال:

- حداثة وأهمية موضوعها حيث تناولت الارتباط الوظيفي في الجامعات، الذي لا يزال قابلاً للبحث والدراسة حسب الاطلاع على الأدب السابق.
- تأتي هذه الدراسة في سياق مشروع قياس الارتباط الوظيفي الذي أطلقته وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية كأحد أهم مشاريع مبادرة إيجاد بيئة عمل محفزة التي تستهدف تحسين وتطوير بيئة العمل الحكومي ورفع إنتاجية الموظف.
- ما يمكن أن تقدمه للباحثين من منطلقات فكرية للبحث في الارتباط الوظيفي من خلال متغيرات ديموغرافية أخرى.
- المقياس الذي ترجمه الباحث وأعاد صياغته بما يتماشى مع إجراء دراسات مماثلة في المؤسسات التعليمية المحلية.

وتستمد أهميتها التطبيقية من خلال:

- إسهامها في نشر ثقافة الارتباط الوظيفي لدى الموظفين الإداريين والإداريات بالجامعات، وكذلك لدى الجهات المعنية بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية.
- تزويد القيادات الإدارية والأكاديمية بمستوى الارتباط الوظيفي لدى الموظفين الإداريين والإداريات بجامعة الملك خالد.
- يؤمل أن تمتد نتائج وتوصياتها هذه الدراسة، عمادة الموارد البشرية ببعض المقترحات التي تسهم في تنمية وتطوير إجراءات العمل المتعلقة بالموارد البشرية بجامعة الملك خالد.

المصطلحات الإجرائية:

الارتباط الوظيفي: يقصد به استشعار الموظفون لمسؤولياتهم تجاه مهامهم الوظيفية والذي يعبرون عنه سلوكياً ومعرفياً وعاطفياً من خلال ما يبذلونه من حيوية وتفاني واستغراق أثناء ممارستهم لأدوارهم الوظيفية وتواجدهم في أماكن أعمالهم.

الحيوية: ويقصد بها ما يظهر على الموظفين الإداريين من طاقة متجددة ومرونة عقلية، ومثابرة والتواجد في مقر العمل منذ وقت مبكر والرغبة في الاستمرار لفترات طويلة.

التفاني: ويقصد به ما يظهره الموظفون الإداريون من حماس ودافعية وروح للتحدي وفخر واعتزاز نحو وظائفهم والجامعة التي يعملون بها.

الاستغراق: يقصد به الشعور بالسعادة خلال التواجد في العمل والتركيز التام أثناء أداء المهام الوظيفية إلى درجة يصعب فيها فصل الموظف عن وظيفته التي يقوم بها أو الجامعة التي يعمل بها.

حدود الدراسة:

الحد الموضوعي: اقتصر على قياس مستوى الارتباط الوظيفي من خلال ثلاثة أبعاد هي: بعد الحيوية وبعد التفاني وبعد الاستغراق ومقترحات أفراد البحث حيال تطوير مستوى الارتباط الوظيفي لديهم.

الحد المكاني: المدينة الجامعية بالفرعاء والمجمع الأكاديمي للبنات بأبها.

الحد البشري: اقتصر على الموظفين الإداريين بجامعة الملك خالد من الذكور والإناث.

الحد الزمني: طبقت الدراسة الميدانية خلال الفصل الثاني للعام الجامعي ١٤٤٤هـ.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

ظهر مفهوم الارتباط الوظيفي لأول مرة عام ١٩٩٠م على يد الباحث Kahn عندما درس الظروف النفسية للارتباط وعدم الارتباط، حيث أشار إلى أن العاملين الأكثر إنتاجية؛ هم الذين ينخرطون في أعمالهم عاطفياً وجسدياً ومعرفياً، وينفذونها بنسب متفاوتة حسب الدور الوظيفي الذي يقومون به، وأن هناك ظروف نفسية تساعد على ارتباط الموظف أو عدم ارتباطه، وحددها في الشعور بأهمية الوظيفة، والشعور بالأمان الوظيفي، والشعور بوفرة الموارد، كما أشار إلى أن العاملين يحتاجون للارتباط الشخصي حتى يتمكنوا من التعبير عن أنفسهم، وقدراتهم الوظيفية في أعمالهم وأدائهم لأدوارهم الوظيفية (Khan, 1990).

ويعكس مفهوم الارتباط الوظيفي الحالة الذهنية المرضية والإيجابية المتعلقة بالعمل، والمفعمة بالحيوية والتفاني والاستغراق، والتأثير المستمر والعميق، وذات المستويات العالية من النشاط والطاقة والمرونة الذهنية أثناء العمل، والرغبة والقدرة على استثمارها (Schaufeli et al, 2002). والارتباط الوظيفي كما وصف جيبونز (Gibbons, 2006) هو الرابط الانفعالي والذهني المرتفع لدى الموظف تجاه عمله ومنظمته، ومديره، وزملائه، ويدفعه إلى بذل أقصى جهد ممكن لإنجاح عملة المسند إليه في المنظمة. وعرفه شوشة (٢٠١٥) بأنه "حالة نفسية إيجابية تتسم بمستويات مرتفعة من الدافعية والحماس والمثابرة والاستغراق تقع أثناء ممارسة العامل لسلوكيات دوره الوظيفي(ص٣٠٧). وعرفته الشويكي(٢٠١٩) بأنه حالة إيجابية يشعر بها العاملون في الجامعات تعزز حماسهم وحيويتهم داخل العمل والتفاني والاستغراق في أداء المهام وتحمل المسؤوليات، ويرى كل من ماو وتيان (Mao & Tian, 2022) بأنه الاتجاه الإيجابي لدى الموظف نحو المنظمة ورسالتها وأهدافها وقيمها، مما يعكس مستوى انخراطه الجسدي والانفعالي في الدور الذي يقوم به داخل المنظمة. ويتضمن طبيعة دوره ضمن فريق عمل متكامل داخل المنظمة، كما يرى كل يفونني وأركناس (Yvonne & Arcinas, 2023) بأنه مستوى الحافز الذي يشعر به الموظف للمساهمة في النجاح التنظيمي لمنظمته، والرغبة في بذل أقصى جهد ممكن لتنفيذ المهام التي تحقق أهداف المنظمة.

وتشير الأدبيات إلى أن مفهوم الارتباط الوظيفي ينطوي على ثلاثة أبعاد أساسية، حددها Kahn في البعد الجسدي، الذي يركز على مستوى الجهد الفيزيائي للموظف أثناء أداء مهامه الوظيفية، والبعد المعرفي؛ الذي يركز على مستوى استيعاب الموظف لمهامه وكيفية أداء أدواره الوظيفية؛ والبعد العاطفي، الذي يركز على الشعور الذاتي للموظف حيال المنظمة مثل شعوره بالانتماء والثقة (الحربي، ٢٠٢٢). وكانت هذه الأبعاد منطلقاً للكثير من الدراسات التي تناولت الارتباط الوظيفي، حتى ظهرت دراسة شوفيلي وزملائه (Schaufeli et al, 2002) التي هدفت إلى قياس الارتباط الوظيفي مقابل الاحتراق الوظيفي، حيث أظهرت الدراسة أبعاداً جديدة لدراسة الارتباط الوظيفي، تتمثل في الحيوية والتفاني والاستغراق، كما أظهرت أن الحيوية العكس الإيجابي للإرهاق في الاحتراق الوظيفي، وأن التفاني العكس الإيجابي لعدم المبالاة في الاحتراق الوظيفي، وأن التفاني لا يقابله بعدد معاكس في الاحتراق الوظيفي(شوشة، ٢٠١٥). وأشارت شيلينغ (Schilling, 2014) خلال دراستها لأبعاد الارتباط الوظيفي إلى أن الحيوية، تعني النشاط والمرونة والحماس في العمل، والطاقة والرغبة الكاملة للذهاب للعمل بشكل يومي؛ بينما يعني التفاني الإلهام والأهمية والتحدى، وتوافر الطاقة الكاملة لممارسة العمل وتأدية المهام؛ في حين يعني الاستغراق التركيز والانخراط الكامل في العمل، وصعوبة ترك العمل، أو الابتعاد عنه. ويرى جيرو وآخرون (Gera et al, 2019) أن الحيوية

تعبير عن مستوى مرتفع من الطاقة والسلام الذهني، بينما يعبر التفاني عن مستوى مرتفع من الفخر والإلهام والحماسة؛ أما الاستغراق فيعبر عن مستوى مرتفع من حالة السعادة والتركيز الكامل في العمل، بحيث يمر الوقت بسرعة مع صعوبة الانفصال عن العمل، أو التخلي عنه. كما حددتها دراسة النجار (٢٠١٧) في ثلاثة أبعاد، هي: بعد الحماس، ويشير إلى الشعور بالطاقة والجرأة النفسية، والقدرة على مواجهة المواقف الصعبة؛ وبعد التفاني، الذي يشير إلى أهمية الوظيفية بالنسبة للفرد، والفخر والاعتزاز بالمنظمة التي يعمل بها، والثقة وروح التحدي؛ وبعد الاهتمام الذي يشير إلى التركيز الكامل في العمل وصعوبة الانفصال عنه. وأكد عشري (٢٠٢٠) على أن معظم الأدبيات التي تمت مراجعتها والإطلاع عليها خلال دراسته للارتباط الوظيفي اتفقت على أنه يتكون من ثلاثة أبعاد، هي: بعد الحيوية، ويشير إلى النشاط والقدرة على مواجهة ضغوط العمل والتعامل معها بكفاءة، والإصرار والمثابرة؛ وبعد التفاني، والذي يشير إلى الجدية في إنجاز المهام، وإدراك الموظف أهمية العمل الذي يقوم به، والفخر والتحمي عند أداء العمل؛ وبعد الاهتمام الذي يشير إلى الشغف والاستغراق وعدم الشعور بمرور الوقت أثناء التواجد في العمل.

وبناء على ما تناولته الأدبيات السابقة، وما تضمنه مقياس أوترخت للارتباط بالعمل (Utrecht Work Engagement Scale) فإنه يمكن تحديدها في الأبعاد الثلاثة التالية:

أولاً: بعد الحيوية (Vigor): ويشير إلى الطاقة المتجددة للموظف خلال أداء مهامه، والنشاط والرغبة في الذهاب إلى العمل منذ وقت مبكر دون ملل، والمرونة في التفكير، والاستمرار في العمل لفترات طويلة مهما كانت الظروف.

ثانياً: بعد التفاني (Dedication) ويشير إلى إدراك الموظف لأهمية وظيفته التي يؤديها بالنسبة للمؤسسة التعليمية التي يعمل بها، وشعوره بأنها مصدر لتحفيزه وإلهامه، ولفخره والاعتزاز بها .

ثالثاً: بعد الاستغراق (Absorption) ويشير إلى شعور الموظف بالسعادة في عمله إلى درجة أن وقته يمر عليه بسرعة، ويدخل في حالة تركيز تامة، بحيث لا يشعر بما يدور حوله، والتفكير بشكل مستمر في العمل إلى درجة أنه يصعب عليه فصل شخصيته عن وظيفته.

وفي ذات السياق شهد الارتباط الوظيفي مع نهاية التسعينيات من القرن العشرين تطوراً نوعياً في أدوات قياسه؛ وذلك عندما نشرت مؤسسة جالوب (Gallup) المتخصصة في الدراسات والاستشارات بالولايات المتحدة الأمريكية أول مقياس للارتباط الوظيفي، ويتكون من اثنا عشر سؤالاً تناولت في مضامينها تعريف الموظف بالعمل المطلوب منه، وتوفير المواد والوسائل التي تمكن الموظف من أداء مهامه بفعالية، وتهيئة فرص تحقيق أفضل أداء بشكل يومي، والتقدير والثناء على الأداء الجيد بشكل مستمر، والاهتمام بالموظف من قبل مديره وزملائه في العمل، وتشجيع تطوره، وتبني آراء الموظف والاهتمام بها، وأن تشعر رسالة وأهداف المنظمة الموظف بأهمية وظيفيته، والالتزام بالأداء الجيد في العمل من الزملاء، ووجود صداقات في العمل، ومناقشة تقدم الموظف في عمله، وإتاحة فرص التعلم والتطوير السنوية (الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، ٢٠٢١). ومع بداية القرن العشرين ظهر مقياس (Utrecht Work Engagement Scale) الذي وضعه كل من Schaufeli & Bakker عام ٢٠٠٣ معتمداً على أبعاد الحيوية والتفاني والاستغراق (روثويل وآخرون، ٢٠١٧). وفي عام ٢٠١٠ ظهر مقياس (Job

(Engagement Scale) الذي وضعه كل من Rich & Crawford معتمداً على أبعاد الارتباط العاطفي والارتباط السلوكي والارتباط المعرفي (الحربي، ٢٠٢٢).

ويعد مقياس (UWES) الذي وضعه Schaufeli & Bakker في جامعة أوتريخت الهولندية (Utrecht University) الأكثر شيوعاً وانتشاراً موثوقية ومصداقية؛ نظراً لسهولة تطبيقه فهو يتكون من (١٧) عبارة موجهة لقياس مشاعر وآراء الأفراد، ومتاح لاستخدامات البحث العلمي بدون اشتراطات قانونية أو مادية.

وأكدت الأدبيات أن مستوى الارتباط الوظيفي يتأثر بالعديد من العوامل التي ينبغي مراعاتها من أجل تنميته لدى الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية والإنتاجية، حيث ينبغي أن يكون جزءاً من رسالة وأهداف المؤسسة؛ لأن ذلك يعني لدى العاملين الولاء والانتماء؛ وإيجاد ثقافة تنظيمية داعمة للارتباط الوظيفي من خلال توسيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ورسم السياسات، وحل مشكلات العمل وتطويره؛ وإعادة تصميم مهام العمل بما يجعلها مصدراً للمتعة والتحدى وتحمل المسؤولية؛ والتحفيز المادي من مكافآت وأجور والتحفيز الفكري من دعم للأفكار الإبداعية، والتحفيز المعنوي من ثناء وتقدير واحترام؛ بالإضافة إلى أداء الأعمال بأسلوب جماعي من خلال تشكيل فرق العمل وحلقات الجودة، واتباع نمط قيادي داعم ومساند يتعامل مع العاملين على أساس العدالة والمساواة، مما يجعله ينال ثقتهم واحترامهم وقناعتهم (عقيلي، ٢٠١٥). وصنف باكر وزملائه (Bakker et al, 2014) العوامل المؤثرة في تعزيز الارتباط الوظيفي إلى عوامل ترتبط بالعمل وتتحدد في دعم زملاء العمل، والعلاقة الإيجابية مع الإدارة المشرفة على العمل، وتقديم التغذية الراجعة عن الأداء بشكل مستمر، وتنوع المهام الوظيفية والاستقلالية؛ وعوامل ترتبط بشخصية الموظف وتتحدد في الاتزان الانفعالي وبقظة الضمير والتفاؤل وتقدير الذات؛ فيما لخصتها دراسة (Anitha, 2014) في بيئة العمل المادية المحفزة، وفعالية النمط القيادي، وتجانس فريق العمل، والحوافز المادية من أجور ومكافآت، وسياسات العمل وإجراءاته، وتوافر الرفاهية في مكان العمل، وأشارت النجار (٢٠١٧) إلى تأثير مستوى الارتباط الوظيفي بظروف العمل المادية والمعنوية، وجماعة العمل، وخصائص الوظيفية، وأسلوب الإشراف، والمشاركة في صنع القرارات؛ وأكدت الشويكي (٢٠١٩) على أن الارتباط الوظيفي يتأثر ببعض الأبعاد النفسية للعاملين مثل: الكفاءة الذاتية والمرونة والتفاؤل؛ فيما أكدت الحنيفات والحرايزة (٢٠٢٢) عن وجود تأثير للعدالة التنظيمية وسلوك القائد المساندة، ودعم وتعزيز الذات لدى العاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات على الارتباط الوظيفي.

وبناءً على السياق السابق، يمكن استخلاص وحصر عدد من المتطلبات التي تسهم في تنمية الارتباط الوظيفي لدى العاملين في الآتي:

- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ورسم السياسات واللوائح.
- إعادة تصميم الوظائف الإدارية في المؤسسات وفق المستجدات بشكل يجعلها قادرة على استثمار قدرات وإمكانات العاملين وطاقاتهم الإبداعية والابتكارية.
- تعدد مصادر التحفيز بما يتناسب مع طبيعة الإنجازات ومواهب وقدرات العاملين.
- إيجاد بيئة مادية ومعنوية ملهمة ومحفزة على الإبداع والابتكار والتميز.
- ترسيخ مفهوم العمل الجماعي من خلال تطبيق فرق العمل وحلقات الجودة لإنجاز المهام الوظيفية.

- الاعتماد على أنماط قيادية مساندة وداعمة للعمل الجماعي والمشاركة الفعالة للعاملين والمرونة.

ولقد حظي الارتباط الوظيفي باهتمام الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية ، وذلك لأهمية دورة في التأثير على السلوكيات والمواقف في مجال العمل، حيث أجرى حمد (٢٠١٦) دراسة للكشف عن العلاقة بين الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك والأداء الوظيفي، وتعرف أثر الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات وطُبقت على عينة عشوائية طبقية بلغت (٣٣٨) موظفاً وموظفة في ثلاث جامعات فلسطينية، هي: الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى شعور الموظفين والموظفات الإداريين والأكاديميين بالارتباط الوظيفي جاء مرتفعاً، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك والأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية، وأن الارتباط الوظيفي يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين.

وأجرت النجار (٢٠١٧) دراسة هدفت إلى قياس علاقة الارتباط بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية وأبعاد الارتباط الوظيفي، وتأثير جودة الحياة الوظيفية على الارتباط الوظيفي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطُبقت على عينة عشوائية بلغت (٣١٣) موظفاً وموظفة في المستشفيات الجامعية بجامعة المنصورة، وتوصلت النتائج إلى انخفاض مستوى جودة الحياة الوظيفية والارتباط الوظيفي، وأن هناك ارتباط معنوي دال إحصائياً بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية وأبعاد الارتباط الوظيفي، وتأثير معنوي لأبعاد جودة الحياة الوظيفية على أبعاد الارتباط الوظيفي، كما كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الارتباط الوظيفي تُعزى لمتغير النوع.

كما أجرى كاسايا ومونجوري دراسة (Kasaya & Munjuri, 2018) في كينيا هدفت إلى تحديد أثر ارتباط الموظف على الأداء الوظيفي في مراكز البحث الطبية في كينيا، واعتمدت على المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطُبقت الدراسة على عينة عشوائية بلغت (١٧٤) موظفاً وموظفة، وتوصلت إلى أن المشرفين على العمل يوضحون للموظفين التوجهات المستقبلية للمراكز، وأن المشاركة التمثيلية للموظفين وسيلة مهمة لتحقيق الارتباط الوظيفي لديهم من أجل الوصول إلى الأداء الوظيفي الفعال، وأن مشاركة فرق العمل ومنحهم السلطة والاستقلالية المتعلقة بأعمالهم يزيد من ارتباطهم مما يؤثر إيجاباً على أدائهم الوظيفي.

وهدفت دراسة مسمار (٢٠١٩) التعرف إلى أثر الارتباط الوظيفي على سلوك المواطن التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وطُبقت على عينة بلغت (٣٢٤) من الموظفين والموظفات الأكاديميين والإداريين والفنيين ، وتوصلت إلى أن الارتباط الوظيفي جاء بمستوى مرتفع، وجاءت جميع الأبعاد بمستوى مرتفع، حيث جاء بعد الاستغراق في المرتبة الأولى، وتلاه بعد التفاني بينما جاء بعد الحيوية في المرتبة الأخيرة، كما أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للارتباط الوظيفي على أبعاد سلوك المواطن التنظيمية المتمثلة في الكياسة ووعي الضمير والروح الرياضية والسلوك الحضاري.

واستهدفت دراسة الشويكي (٢٠١٩) توضيح دور رأس المال النفسي في تنمية الارتباط الوظيفي لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطُبقت على عينة بلغت (٣٢٠) موظفاً إدارياً، وتوصلت إلى أن مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين الإداريين جاء مرتفعاً، وجاء بعد التفاني في المرتبة الأولى يليه بعد الاستغراق، وأخيراً بعد الحيوية، وأظهرت النتائج أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال النفسي المتمثلة في التفاؤل والكفاءة الذاتية والمرونة على الارتباط النفسي، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين الإداريين تُعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

وقام سلطان والطائي (٢٠٢٠) بدراسة لقياس مدى تأثير جودة حياة العمل على الاندماج الوظيفي للعاملين في كلية الحداثة الجامعية بجامعة الموصل، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع الاستبانة باستخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع البحث البالغ عددهم (١٣٧) من العاملين في الكلية، حيث توصلت إلى أن اندماج العاملين في أعمالهم جاءت بدرجة متوسطة، وأن هناك تأثير ذو دلالة معنوية لجودة حياة العمل على الاندماج الوظيفي. وأجرى عشري (٢٠٢٠) دراسة استهدفت اختبار أثر المتعة في مكان العمل ورأس المال النفسي الإيجابي على الارتباط الوظيفي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، واعتمدت على المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطُبقت على عينة بلغت (٢٢٩) فرداً من المعاونين، وتوصلت إلى أن معاوني أعضاء هيئة التدريس يرتبطون بأعمالهم بشكل مرتفع، وذلك لشعورهم بالحيوية والتفاني والاستغراق، وأن هناك تأثير معنوي إيجابي دال إحصائياً بين أبعاد المتعة في مكان العمل المتمثلة في الأنشطة الترفيهية والتواصل الاجتماعي على الارتباط الوظيفي.

أما دراسة آل مداوي (٢٠٢١) فهذهت التعرف إلى العلاقة بين الاسهام النسبي للسعادة المؤسسية والاستغراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الملك خالد، واعتمدت على المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطُبقت على عينة من الموظفين الإداريين بلغت (٢٥٦) وتوصلت إلى أن مستوى ممارسة السعادة التنظيمية جاءت بنسبة متوسطة، وجاء مستوى الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين متوسطاً، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية نحو مستوى الاستغراق الوظيفي، تعزى لمتغير النوع لصالح الذكور، وفروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدبلوم العالي، وعدم وجود فروق ذات دلالة تعزى لمتغير الخبرة.

بينما هدفت دراسة الكربي (٢٠٢١) الكشف عن العلاقة بين الصمود النفسي والاستغراق الوظيفي لدى عينة من موظفات جامعة الملك عبدالعزيز بجدة، واعتمدت على المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت مقياس الصمود النفسي ومقياس الاستغراق الوظيفي، وطُبقت على عينة عشوائية بلغت (٢٢٠) موظفة، حيث توصلت إلى وجود انتشار متوسط للاستغراق الوظيفي لدى الموظفات بجامعة الملك عبدالعزيز، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية نحو الاستغراق الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة المهنية لصالح أكثر من ١٥ سنة، وعدم وجود فروق ذات دلالة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

في حين هدفت دراسة القصيري والخشاب (٢٠٢١) بيان أثر القدرات التنظيمية على اندماج العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الموصل، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للجمع البيانات، وطُبقت على عينة بلغت (٨٠) من أعضاء هيئة

التدريس، وتوصلت إلى أن هناك علاقة إيجابية بين القدرات التنظيمية واندماج العاملين، وتأثير معنوي للقدرات التنظيمية المتمثلة في الهيكل التنظيمي وقابليته للتكيف، وتقنية المعلومات، والإدارة المباشرة والمقاييس والمكافآت، والنمو والتطور على تحقيق اندماج العاملين الوظيفي، وأن رفع مستوى الاندماج الوظيفي يتطلب تحديث وتطوير الهيكل التنظيمي، واستخدام التقنية الحديثة في إنجاز الأعمال وعقد اجتماعات مفتوحة مع العاملين والحوار دون قيود، وتقديم دورات تدريبية للعاملين واستقطاب المهوبين، وتوزيع المهام حسب التخصصات.

وقام إيرفيانتي وآخرون (Irvianti et al, 2021) بدراسة في إندونيسيا للكشف عن مستويات الارتباط لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية الأعمال، واعتمدت على المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (١٠٠) عضواً من هيئة التدريس في الكلية، وتوصلت إلى أن مستوى الارتباط لدى أعضاء هيئة التدريس جاء مرتفعاً، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات العمل وموارده ومكانه، والتمكين على الارتباط الوظيفي لديهم.

كما قام الحنيفات والحرايزة (٢٠٢٢) بدراسة استهدفت تعرف أثر الدعم التنظيمي المدرك على الارتباط الوظيفي للموظفين الإداريين في جامعة الطفيلة التقنية بالأردن، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات؛ حيث وزعت بطريقة عشوائية على عينة من الموظفين الإداريين، بلغت (٢٦٥) موظفاً وموظفة، وتوصلت إلى أن درجة أهمية الارتباط الوظيفي لدى الموظفين جاءت مرتفعة، وجاءت أهمية بعد التفاني في المرتبة الأولى، تلاها أهمية بعد الاستغراق، ثم أهمية بعد الحيوية، وأن هناك أثر دال إحصائياً لأبعاد الدعم المدرك المتمثلة في العدالة التنظيمية، وسلوك القادة لمساندة الرؤوسين، والمشاركة في اتخاذ القرارات، ودعم وتأكيد الذات لدى العاملين على تعزيز الارتباط الوظيفي.

بينما أجرى ناثونجا وماتاجي (Nachonga & Matagi, 2022) دراسة في أوغندا هدفت للكشف عن العلاقة بين الارتباط الوظيفي والأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة ماكيريير الأوغندية. واعتمدت على المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطُبقت على عينة تكونت من (١٣٦) أكاديمياً، وتوصلت إلى أن مستوى الارتباط الوظيفي ومستوى الأداء الوظيفي مرتفعان لدى الموظفين، وكشفت عن وجود علاقة ارتباط إيجابية دالة إحصائياً بين الارتباط الوظيفي والأداء الوظيفي.

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أنها في مجملها تشابهت مع هذه الدراسة في تحديد مستوى الارتباط الوظيفي لدى الموظفين الإداريين، بالإضافة إلى أنها استهدفت الموظفين الإداريين في المؤسسات الجامعية أو المراكز التابعة لها، وكذلك من حيث المنهجية والأدوات، أما دراسة آل مداوي (٢٠٢١) ودراسة الكربي (٢٠٢١) فقد تشابهت مع هذه الدراسة في دراسة الاستغراق كأحد أبعاد الارتباط الوظيفي، واختلفت دراسة حمد (٢٠١٦) ودراسة Kasaya & Munjuri (2018) ودراسة مسمار (٢٠١٩) مع هذه الدراسة في كونها درست أثر الارتباط كمتغير مستقل على متغيري الأداء الوظيفي، وسلوك المواطن التنظيمية، كما اختلفت دراسة النجار (٢٠١٧) ودراسة الشويكي (٢٠١٩) ودراسة عشري (٢٠٢٠) ودراسة سلطان والطائي (٢٠٢٠) ودراسة القصيري والخشاب (٢٠٢١) ودراسة الحنيفات والحرايزة (٢٠٢٢) في كونها تناولت دراسة أثر متغيرات أخرى على الارتباط الوظيفي، وتميزت هذه الدراسة

في كونها تناولت دراسة مستوى الارتباط الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الملك خالد ومتطلبات تنميته: وهي على حد علم الباحث من الدراسات النادرة التي تناولت هذا المفهوم في الجامعات السعودية، واستفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في عرض المشكلة وإثراء الأدب النظري، ومناقشة وتفسير النتائج.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بشقيه (المسحي، التحليلي) للإجابة عن أسئلتها، وذلك من خلال بيانات كمية وكيفية.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين بالمدينة الجامعية بالفرعاء والمجمع الأكاديمي للطالبات بأبها والبالغ عددهم (١٥٦١) موظفاً وموظفة حسب خطاب عمادة الموارد البشرية الوارد برقم ٥٩٥٩٣.

عينة الدراسة: تم توزيع أداة الدراسة إلكترونياً بأسلوب المسح الشامل حيث أجاب عليها (٢٨٤) موظفاً بنسبة ١٨% من المجتمع الأصلي؛ موزعين وفقاً لمتغيرات الدراسة الديموغرافية، كما هو مبين في جدول (١)

جدول (١)

التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

المتغيرات	الفئات	التكرارات	النسب %
المؤهل العلمي	أقل من البكالوريوس	٧٧	٢٧,١
	بكالوريوس	١٧١	٦٠,٢
	دراسات عليا	٣٦	١٢,٧
	المجموع الكلي	٢٨٤	١٠٠%
الجنس	ذكر	٢٠٥	٧٢,٢
	أنثى	٧٩	٢٧,٨
	المجموع الكلي	٢٨٤	١٠٠%
الخبرة الوظيفية	أقل من ١٠ سنوات	٤٠	١٤,١
	من ١٠ سنوات فأكثر	٢٤٤	٨٥,٩
	المجموع الكلي	٢٨٤	١٠٠%

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها تم تطوير استبانة باستخدام نموذج (المغلق المفتوح) استناداً إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، قام الباحث باعتماد مقياس أوترخت للارتباط بالعمل (Utrecht Work Engagement Scale) الذي أعده الباحثان شوفلي وباكر ٢٠٠٣ (Schaufeli & Bakker) في جامعة أوترخت الهولندية، ويتكون من (١٧) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد هي: بعد الحيوية Vigor ويضم (٦) عبارات وتشير إلى الطاقة والنشاط والمرونة الذهنية والاستعداد لاستثمار الجهد في العمل والمثابرة في مواجهة

الصعوبات، وبعد التفاني Dedication ويضم (٥) عبارات تشير إلى قوة المشاركة، وتجربة الشعور بالأهمية والحماس والإلهام والفخر والتحدي، وبعد الاستغراق Absorption ويضم (٦) عبارات تشير إلى التركيز التام والانغماس في العمل بسعادة بحيث يمر الوقت سريعاً، ويصعب الانفصال عن العمل، كما تم صياغة سؤال مفتوح عن أهم مقترحات تنمية مستوى الارتباط الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الملك خالد من وجهة نظرهم.

صدق الأداة:

أولاً: الصدق الظاهري: بعد تصميم الاستبانة في صورتها الأولية تم عرضها على (٥) من المحكمين المختصين في مجال الإدارة التربوية بمساراتها المتعددة من جامعة الملك خالد، وجامعة القصيم، وجامعة أم القرى، والجامعة الإسلامية، وجامعة عمان العربية بالأردن؛ وذلك للتأكد من سلامة الصياغة اللغوية ومدى ارتباط العبارات بالأبعاد التي تندرج تحتها، وتم التعديلات التي اتفق عليها المحكمون.

ثانياً: الصدق البنائي: تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية خارج عينة الدراسة تكونت من (٢٠) موظفاً وموظفة، وباستخدام حساب معامل بيرسون بين درجة كل عبارة، ودرجة البعد الذي تنتمي إليه، وبعد حساب معامل الارتباط، تبين أن قيم الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تندرج تحته والدرجة الكلية للمقياس ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١) وقد تراوحت معاملات ارتباط العبارات مع المقياس ما بين (٠,٨٧-٠,٥٢)، ومع البعد (٠,٥٥-٠,٩٣) كما يتضح من الجدول التالي:

جدول (٢)

معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للبعد والدرجة الكلية للمقياس (ن = ٢٠)

رقم العبارة	معامل الارتباط مع البعد	معامل الارتباط مع المقياس	رقم العبارة	معامل الارتباط مع البعد	معامل الارتباط مع المقياس	رقم العبارة	معامل الارتباط مع البعد	معامل الارتباط مع المقياس
١	**٠,٧٨	**٠,٧٧	٧	**٠,٨٧	**٠,٨١	١٣	**٠,٧٥	**٠,٦٥
٢	**٠,٥٥	**٠,٥٢	٨	**٠,٧٨	**٠,٧٨	١٤	**٠,٧٢	**٠,٦٧
٣	**٠,٨٦	**٠,٧٧	٩	**٠,٩٣	**٠,٨٧	١٥	**٠,٦٠	**٠,٥٢
٤	**٠,٨٣	**٠,٧٨	١٠	**٠,٨٧	**٠,٨٦	١٦	**٠,٨٥	**٠,٨٢
٥	**٠,٨١	**٠,٧٠	١١	**٠,٨٦	**٠,٧٦	١٧	**٠,٨٤	**٠,٧٩
٦	**٠,٧٧	**٠,٧١	١٢	**٠,٧٦	**٠,٧٦			

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) **دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلي للمقياس (٠,٨٩) وتراوحت قيم معاملات الثبات لأبعاد المقياس ما بين (٠,٧٢ – ٠,٨٣) مما يشير إلى أن المقياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق يمكن الاعتماد عليها في إجراء الدراسة الميدانية.

جدول (٣)

معاملات ثبات مقياس الارتباط الوظيفي (ن=٢٠)

الأبعاد	معامل الثبات
الحيوية	٠,٨٣
التفاني	٠,٧٢
الاستغراق	٠,٨٠
الارتباط الوظيفي (الكلي)	٠,٨٩

الأساليب الإحصائية:

لتحقيق هدف البحث الرئيس والإجابة عن أسئلته وتحليل بياناته تم استخدام الأساليب المناسبة باستخدام برنامج (SPSS) وتم استخراج النتائج بناءً على التكرارات والنسب، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط بيرسون للتأكد من صدق الاتساق الداخلي، للأداة ومعادلة كرونباخ ألفا للتأكد من ثباتها، وتحليل التباين أحادي الاتجاه - One Way Analysis of Variance، واختبار (ت) T-test بهدف حساب الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة وفقاً لمتغيرات البحث.

معيار الحكم:

وللحكم على دلالة المتوسطات تم تحديد المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية: الحد الأعلى - الحد الأدنى / عدد الفئات = $5 - 1 = 4$ / $5 = 0.8$. ويضاف إلى نهاية كل فئة على التالي: من 1.0 إلى أقل من 1.8 = منخفض جداً، ومن 1.8 إلى أقل من 2.6 = منخفض، ومن 2.6 إلى أقل من 3.4 = متوسط، ومن 3.4 إلى أقل من 4.2 = مرتفع، ومن 4.2 إلى أقل من 5.0 = مرتفع جداً.

السؤال الأول: ما مستوى الارتباط الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الملك خالد من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الارتباط الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الملك خالد من وجهة نظرهم، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الارتباط الوظيفي لدى الموظفين الإداريين

الرتبة	الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
١	٢	التفاني	٤,٢٥	٠,٨٤	مرتفع
٢	١	الحيوية	٣,٩١	٠,٨٧	مرتفع
٣	٣	الاستغراق	٣,٧٨	٠,٨٣	مرتفع
		المتوسط الحسابي العام	٣,٩٦	٠,٧٨	مرتفع

يتضح من الجدول (٤) أن المتوسطات الحسابية لأبعاد مستوى الارتباط الوظيفي لدى الموظفين الإداريين، تراوحت تنازلياً ما بين (٤,٢٥ - ٣,٧٨). حيث حصلت جميع الأبعاد على مستوى مرتفع، وجاء بعد التفاني في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٤,٢٥) وانحراف معياري بلغ (٠,٨٤) ويليه بعد الحيوية، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩١)، وانحراف معياري (٠,٨٧) وجاء بعد الاستغراق في المرتبة الأخيرة، بأقل متوسط حسابي بلغ (٣,٧٨) وانحراف معياري (٠,٨٣) كما يتضح أن المتوسط الحسابي العام لمستوى الارتباط الوظيفي لدى الموظفين بجامعة الملك خالد، بلغ (٣,٩٦) وانحراف معياري (٠,٧٨) مما يعني أن تقديرات أفراد الدراسة لمستوى الارتباط الوظيفي لديهم كان مرتفعاً، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى إدراك الموظفين الإداريين لأدوارهم الوظيفية وأهميتها في إنجاز الجامعة لوظائفها المنوطة بها؛ لذا فهم يفخرون بهذه المهام، ويندفعون نحو إنجازها بكل إخلاص وحماس، فضلاً عن أن هذه النتيجة تدل على أن هناك بيئة عمل محفزة ومشجعة للموظفين الإداريين سواء من حيث البيئة المادية، والاجتماعية، والتنظيمية؛ نتيجة ما تشهده الجامعة من نقلة نوعية في بيئتها المادية أو في تطوير إجراءات العمل أو التوجه نحو الاهتمام بالموارد البشرية من حيث التحفيز والتدريب والمشاركة وإتاحة الفرص للنمو المهني وتكافؤ الفرص الوظيفية والمناصب الإدارية بين الموظفين والموظفات. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة حمد (٢٠١٦) ودراسة مسمار (٢٠١٩) ودراسة Irvianti et al, 2021 ودراسة Nachonga & Matagi, 2022 التي أشارت إلى أن الارتباط الوظيفي كان مرتفعاً لدى الموظفين في الجامعات التي طبقت فيها، في حين اختلفت مع دراسة النجار (٢٠١٧) التي أشارت إلى انخفاض مستوى الارتباط الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في المستشفيات الجامعية بجامعة المنصورة، ومع دراسة سلطان والطائي (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أن اندماج العاملين بكلية الحداثة الجامعية بجامعة الموصل جاء بدرجة متوسطة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على عبارات كل بعد على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

أولاً: مستوى بعد الحيوية:

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الحيوية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
١	٤	أتمتع بالمرونة والانفتاح الذهني عند أداء مهامي.	٤,١٠	٠,٩٦	مرتفع
٢	١	أمتلك طاقة متجددة خلال أداء مهامي.	٤,٠٧	٠,٩٣	مرتفع
٣	٦	أسعى أن أكون مثابراً حتى عندما تسير الأمور على غير ما يرام.	٤,٠٢	٠,٩٨	مرتفع
٤	٣	أشعر بالرغبة المستمرة للذهاب إلى عملي منذ وقت مبكر دون ملل.	٣,٩١	٠,٩٦	مرتفع
٥	٢	أشعر بالنشاط خلال أداء مهامي.	٣,٨٨	٠,٩٢	مرتفع
٦	٥	استمر في عملي لفترات طويلة عندما يستدعي الأمر ذلك.	٣,٤٩	٠,٩١	مرتفع
		المتوسط الحسابي العام	٣,٩١	٠,٨٩	مرتفع

يتضح من الجدول (٥) أن المتوسطات الحسابية لعبارة بعد الحيوية، تراوحت تنازلياً ما بين (٤,٣٤-٣,١١)، وحصلت جميع العبارات على مستوى تقدير مرتفع، وجاءت العبارة (٤) ونصها "أتمتع بالمرونة والانفتاح الذهني عند أداء مهامي"، في المرتبة الأولى وبأعلى متوسط حسابي بلغ (٤,١٩) وانحراف معياري بلغ (٠,٩٦) بينما جاءت العبارة (٥) ونصها "أشعر بالرغبة في الاستمرار في عملي أوقات طويلة" في المرتبة الأخيرة بأقل متوسط حسابي بلغ (٣,٩٨) وانحراف معياري (٠,٩١)، كما يتضح أن المتوسط الحسابي العام لمستوى بعد الحيوية لدى الموظفين الإداريين بلغ (٣,٩١) وانحراف معياري (٠,٨٩) مما يعني أن تقديرات أفراد الدراسة جاءت بمستوى مرتفع. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى شعور معظم الموظفين بأن وظائفهم تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية وقدراتهم واستعداداتهم الشخصية بالإضافة إلى توفر مقومات جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل، وتأتي هذه النتيجة متفقة مع دراسة مسمار (٢٠١٩) التي أشارت إلى أن مستوى الحيوية لدى العاملين في الجامعات الأردنية جاء مرتفعاً؛ ودراسة عشري (٢٠٢٠) التي أكدت على أن معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة ينخرطون في أعمالهم بدرجة مرتفعة لشعورهم بالحيوية ودراسة الحنيفات والحرايزة (٢٠٢٢) التي أكدت أن درجة أهمية الحيوية لدى الموظفين الإداريين بجامعة الطفيلة جاءت مرتفعة، واختلفت مع دراسة الأندونوسي (٢٠١٩) التي أشارت إلى الموظفات الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية لديهم الرغبة والحماس لإنجاز أعمالهم بدرجة متوسطة.

ثانياً: مستوى بعد التفاني:

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة ببعيد التفاني مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
١	١٠	أشعر بالفخر والاعتزاز بالعمل الذي أقوم به.	٤,٤١	٠,٩١	مرتفع جداً
٢	٩	أشعر بالحماس والدافعية خلال أداء مهامي الوظيفية.	٤,٢٩	٠,٩٣	مرتفع جداً
٣	٨	أشعر أن عملي يسهم بدرجة مهمة في نجاح زملائي وجامعتي	٤,٢٤	٠,٩٣	مرتفع جداً
٤	٧	أشعر أن عملي مصدر تحفيزي وإلهامي.	٤,٢١	٠,٩٧	مرتفع جداً
٥	١١	أشعر أن مهامي الوظيفية مثيرة لروح التحدي.	٤,١٠	٠,٩٨	مرتفع
		المتوسط الحسابي العام	٤,٢٥	٠,٨٤	مرتفع جداً

يتضح من الجدول (٦) أن المتوسطات الحسابية لعبارات بعد التفاني، تراوحت تنازلياً ما بين (٤,٤١-٤,١٠). وحصلت أربع عبارات على مستوى تقدير مرتفع جداً، وعبارة واحدة على مستوى تقدير مرتفع، وجاءت العبارة (١٠) ونصها "أشعر بالفخر والاعتزاز بالعمل الذي أقوم به" في المرتبة الأولى وبأعلى متوسط حسابي بلغ (٤,٤١) وانحراف معياري بلغ (٠,٩١) بينما جاءت العبارة (١١) ونصها "أشعر أن مهامي الوظيفية مثيرة لروح التحدي" في المرتبة الأخيرة، بأقل متوسط حسابي بلغ (٤,١٠) وانحراف معياري (٠,٩٨). كما يتضح أن المتوسط الحسابي العام لمستوى بعد التفاني لدى الموظفين الإداريين بلغ (٤,٢٥) وانحراف معياري (٠,٨٤) مما يعني أن تقديرات أفراد الدراسة جاءت بمستوى مرتفع جداً؛ وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن معظم الموظفين يشعرون بأهمية وظائفهم وأهمية ما يقومون به من أعمال في الارتقاء بمستوى العمل الإداري والأكاديمي للجامعة، وتأتي هذه النتيجة متفقة مع دراسة مسمار (٢٠١٩) التي أشارت إلى أن مستوى التفاني لدى العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية جاء مرتفعاً. ودراسة عشري (٢٠٢٠) التي أكدت على أن معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة ينخرطون في أعمالهم بدرجة مرتفعة لشعورهم بالتفاني، ودراسة الحنيفات والحرايزة (٢٠٢٢) التي أكدت أن درجة أهمية التفاني لدى الموظفين الإداريين بجامعة الطويلة جاءت مرتفعة. واختلفت مع دراسة الأندونومي (٢٠١٩) التي أشارت إلى الموظفين الإداريين بعمادة الدراسات الجامعية لديهم الرغبة والحماس لإنجاز أعمالهم بدرجة متوسطة.

ثالثاً: مستوى بعد الاستغراق:

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الاستغراق مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
١	١٢	أشعر بالسعادة عند أداء مهامي دون النظر إلى كثرة الأعباء.	٣,٩٧	٠,٩٠	مرتفع
٢	١٣	أشعر أن الوقت يمر بسرعة خلال أداء مهامي الوظيفية	٣,٩١	٠,٩٨	مرتفع
٣	١٦	أشعر بالضيق والانزعاج عندما لا أجد ما أعمله.	٣,٨٨	٠,٩٢	مرتفع
٤	١٤	أمتلك التركيز التام عند أداء مهامي (أنسى كل ما يدور حولي).	٣,٨٥	٠,٩٧	مرتفع
٥	١٧	أنا منغمس في وظيفتي (أفكر بشكل مستمر في عملي)	٣,٥٨	٠,٩٢	مرتفع
٦	١٥	أجد من الصعوبة أن أفصل شخصيتي عن وظيفتي.	٣,٥٠	٠,٩٦	مرتفع
		المتوسط الحسابي العام	٣,٧٨	٠,٨٣	مرتفع

يتضح من الجدول (٧) أن المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الاستغراق، تراوحت تنازلياً ما بين (٣,٥٠-٣,٩٧)، وحصلت جميعها على مستوى تقدير مرتفع، وجاءت العبارة (١٢) ونصها "أشعر بالسعادة عند أداء مهامي دون النظر إلى كثرة الأعباء" في المرتبة الأولى وبأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٩٧) وانحراف معياري بلغ (٠,٩٠) بينما جاءت العبارة (١٥) ونصها "أجد من الصعوبة أن أفصل شخصيتي عن وظيفتي" في المرتبة الأخيرة، بأقل متوسط حسابي بلغ (٣,٥٠) وانحراف معياري (٠,٩٦)، كما يتضح أن المتوسط الحسابي العام لمستوى بعد الاستغراق لدى الموظفين الإداريين بلغ (٣,٧٨) وانحراف معياري (٠,٨٣) مما يعني أن تقديرات أفراد الدراسة جاءت بمستوى مرتفع، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى استشعار الموظفين لمسؤولياتهم تجاه وظائفهم، والمناخ التنظيمي الإيجابي السائد في بيئة العمل المحيطة بهم. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة مسمار (٢٠١٩) التي أشارت إلى ارتفاع مستوى الاستغراق لدى الموظفين والموظفات في الجامعات الأردنية الخاصة، ودراسة عشري (٢٠٢٠) التي أكدت على أن انخراط معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة نتيجة لشعورهم بالاستغراق. في حين اختلفت مع دراسة آل مداوي (٢٠٢١) التي أشارت إلى أن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الملك خالد جاء متوسطاً وربما يرجع سبب الاختلاف إلى أن الدراسة طُبقت خلال فترة الخطة الاحترازية لفايروس كورونا بالإضافة إلى عدم اكتمال البنية التحتية

للمدينة الجامعية، وهذا بالتأكيد ينعكس على مستوى الاستغراق الوظيفي. كما اختلفت مع دراسة الكربي (٢٠٢١) التي أشارت إلى وجود انتشار متوسط للاستغراق الوظيفي لدى الموظفين بجامعة الملك عبد العزيز.

السؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) حول مستوى الارتباط الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الملك خالد من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، والجنس، والخبرة الوظيفية)؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الملك خالد من وجهة نظرهم حسب متغيرات (المؤهل العلمي، والجنس، والخبرة الوظيفية، والمرتبة الوظيفية)، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي لأثر المؤهل العلمي تم استخدام اختبار "ت" لأثر الجنس، والخبرة الوظيفية، والمرتبة الوظيفية، والجداول أدناه توضح ذلك.

أولاً: المؤهل العلمي

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول مستوى الارتباط الوظيفي لدى الموظفين الإداريين لأثر متغير المؤهل العلمي

الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الحيوية	٧٧	٣,٦٥	١,٠٤
أقل من البكالوريوس	١٧١	٣,٩٤	٠,٨٤
بكالوريوس	٣٦	٤,٣٠	٠,٥٦
دراسات عليا	٢٨٤	٣,٩١	٠,٨٧
المجموع	٧٧	٤,١٢	٠,٩٥
التفاني	١٧١	٤,٢٣	٠,٨١
أقل من البكالوريوس	٣٦	٤,٦٢	٠,٦٢
بكالوريوس	٢٨٤	٤,٢٥	٠,٨٤
دراسات عليا	٧٧	٣,٦٠	١,٠٢
المجموع	١٧١	٣,٧٩	٠,٧٤
الاستغراق	٣٦	٤,١٢	٠,٧١
أقل من البكالوريوس	٢٨٤	٣,٧٨	٠,٨٣
بكالوريوس			
دراسات عليا			
المجموع			

أقل من البكالوريوس	٧٧	٣,٧٧	٠,٩١
بكالوريوس	١٧١	٣,٩٧	٠,٧٣
دراسات عليا	٣٦	٤,٣٣	٠,٥٥
المجموع	٢٨٤	٣,٩٦	٠,٧٨

يتضح من الجدول (٨) تبايناً ظاهرياً بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الارتباط الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الملك خالد تُعزى لاختلاف متغير المؤهل العلمي، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي حسب الجدول (٩).

جدول (٩)

تحليل التباين الأحادي لأثر المؤهل العلمي على مستوى الارتباط الوظيفي لدى الموظفين الإداريين

الأبعاد والمحور	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الإحصائية	الدلالة الإحصائية
الحيوية	بين المجموعات	١٠,٦٩٨	٢	٥,٣٤٩	٧,١٠٦	٠,٠٠١
	داخل المجموعات	٢١١,٥٢٧	٢٨١	٠,٧٥٣		
	الكلية	٢٢٢,٢٢٥	٢٨٣			
التفاني	بين المجموعات	٦,٢٥٤	٢	٣,١٢٧	٤,٥٣٦	٠,٠١٢
	داخل المجموعات	١٩٣,٦٩٥	٢٨١	٠,٦٨٩		
	الكلية	١٩٩,٩٤٩	٢٨٣			
الاستغراق	بين المجموعات	٦,٤٩٧	٢	٣,٢٤٨	٤,٨٤٠	٠,٠٠٩
	داخل المجموعات	١٨٨,٥٨٩	٢٨١	٠,٦٧١		
	الكلية	١٩٥,٠٨٦	٢٨٣			
مستوى الارتباط الوظيفي	بين المجموعات	٧,٦١٠	٢	٣,٨٠٥	٦,٤٩٤	٠,٠٠٢
	داخل المجموعات	١٦٤,٦٥٦	٢٨١	٠,٥٨٦		
	الكلية	١٧٢,٢٦٦	٢٨٣			

يتضح من الجدول (٩) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد البحث حول مستوى الارتباط الوظيفي، تُعزى لأثر اختلاف المؤهل العلمي حيث جاءت قيمة (ف) (٦,٤٩٤) وهي قيمة دالة إحصائياً، ولبيان اتجاه الفروق الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شففيه (Scheffe) كما هو مبين في الجدول (١٠).

جدول (١٠)

المقارنات البعدية بطريقة شففيه (Scheffe) لأثر المؤهل العلمي على مستوى الارتباط الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الملك خالد

الأبعاد	فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	أقل من البكالوريوس	بكالوريوس	دراسات عليا
الحيوية	أقل من البكالوريوس	٣,٦٥			
	بكالوريوس	٣,٩٤	*٠,٢٨٥		
	دراسات عليا	٤,٣٠	*٠,٦٤٧	*٠,٣٦٢	
التفاني	أقل من البكالوريوس	٤,١٢			
	بكالوريوس	٤,٢٣	*٠,١٠٧		
	دراسات عليا	٤,٦٢	*٠,٤٩٨	*٠,٣٩١	
الاستغراق	أقل من البكالوريوس	٣,٦٠			
	بكالوريوس	٣,٧٩	*٠,١٨٥		
	دراسات عليا	٤,١٢	*٠,٥١٣	*٠,٣٢٨	
مستوى الارتباط الوظيفي	أقل من البكالوريوس	٣,٧٧			
	بكالوريوس	٣,٩٧	*٠,١٩٧		
	دراسات عليا	٤,٣٣	*٠,٦٥٥	*٠,٣٥٩	

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$).

يتضح من الجدول (١٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = ٠,٠٥$) بين متوسطات استجابات الموظفين الإداريين حول مستوى الارتباط الوظيفي ككل وأبعاده (الحيوية، التفاني، الاستغراق) بين أقل من بكالوريوس من جهة والبكالوريوس والدراسات العليا من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح مؤهل البكالوريوس والدراسات العليا. كما يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = ٠,٠٥$) بين متوسطات استجابات الموظفين الإداريين حول مستوى الارتباط الوظيفي ككل وأبعاده (الحيوية، التفاني، الاستغراق) بين البكالوريوس والدراسات العليا، وجاءت الفروق لصالح الدراسات العليا، وتدلل هذه النتيجة على أن أفراد الدراسة من الموظفين الإداريين الذين مؤهلاتهم العلمية بكالوريوس ودراسات عليا جاءت تقديراتهم لمستوى الارتباط الوظيفي لديهم أعلى من تقديرات الموظفين الإداريين الذين مؤهلاتهم أقل من البكالوريوس، كما جاءت تقديرات أفراد الدراسة من الموظفين الإداريين الذين مؤهلاتهم دراسات عليا أعلى من تقديرات الموظفين الإداريين الذين مؤهلاتهم

بكالوريوس، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن الموظفين الإداريين الذين مؤهلاتهم العلمية دراسات عليا لديهم المؤهلات والجدارات والكفايات التي تؤهلهم لتقلد المناصب الإدارية، والتكليف بمهام ذات مسؤوليات كبيرة في الجامعة، والاشتراك في عضوية اللجان المختلفة في جميع المستويات الإدارية بالجامعة؛ لذا أصبحت وظائفهم مصدرًا لتحفيزهم وإثارة روح التحدي لديهم، مما يجعلهم أكثر تفكيراً في وظائفهم حتى خارج أوقات الدوام الرسمي، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الشويكي (٢٠١٩) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين، تُعزى لأثر متغير المؤهل العلمي. كما اختلفت مع دراسة آل مداوي (٢٠٢١) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الاستغراق، تُعزى لأثر متغير المؤهل العلمي وكانت لصالح الدبلوم العالي في مقابل البكالوريوس والماجستير.

ثانياً: الجنس

جدول (١١)

اختبار "ت" لأثر الجنس على مستوى الارتباط الوظيفي لدى الموظفين الإداريين

الأبعاد والمحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الحيوية	ذكر	٢٠٥	٣,٧٩	٠,٨٦٥	٣,٦٣٦-	٢٨٢	٠,٠٠٠
	أنثى	٧٩	٤,٢١	٠,٨٧٤			
التفاني	ذكر	٢٠٥	٤,١٧	٠,٨٤٦	٢,٨٢٠-	٢٨٢	٠,٠٠٥
	أنثى	٧٩	٤,٤٨	٠,٧٨٧			
الاستغراق	ذكر	٢٠٥	٣,٦٢	٠,٧٨١	٥,٥٢٤-	٢٨٢	٠,٠٠٠
	أنثى	٧٩	٤,٢٠	٠,٨١٥			
مستوى الارتباط الوظيفي	ذكر	٢٠٥	٣,٨٤	٠,٧٤٦	٤,٤٢٣-	٢٨٢	٠,٠٠٠
	أنثى	٧٩	٤,٢٨	٠,٧٨١			

يتضح من الجدول (١١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) تعزى لأثر الجنس في جميع الأبعاد وفي الدرجة الكلية وجاءت الفروق لصالح الإناث. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى السياسات الفعالة التي اتخذتها الجامعة حيال توسيع نطاق تمكين العنصر النسائي من خلال مشاركتهم في شغل وظائف الجامعة في مختلف المستويات الإدارية، وتقلدهن مناصب إدارية، ومنحهن فرص متكافئة مع العنصر الرجالي في الالتحاق بالبرامج التدريبية، وتحسين بيئة العمل لديهن بعد انتقال الجامعة إلى مبانيها الجديدة والتخلي عن المباني المستأجرة المخصصة لبعض كليات البنات التي كانت بيئة العمل فيها غير محفزة، مما انعكس على زيادة مستوى ارتباطهن بوظائفهن، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة آل مداوي (٢٠٢١) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو الاستغراق الوظيفي تعزى

لمتغير النوع، وكانت الفروق لصالح الذكور. ودراسة الشويكي (٢٠١٩) التي أشارت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الارتباط الوظيفي تُعزى لأثر اختلاف الجنس. كما اختلفت مع دراسة النجار (٢٠١٧) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الارتباط الوظيفي تُعزى لأثر متغير النوع.

ثالثا: الخبرة الوظيفية:

جدول (١٢)

اختبار "ت" لأثر الخبرة الوظيفية على مستوى الارتباط الوظيفي لدى الموظفين الإداريين

الخبرة الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الحيوية	أقل من ١٠ سنوات	٣,٥٧	١,١٧	-٢,٦١٧	٢٨٢	٠,٠٠٩
	من ١٠ سنوات فأكثر	٣,٩٦	٠,٨٢٠			
التفاني	أقل من ١٠ سنوات	٣,٩٦	١,٠٤	-٢,٣٩١	٢٨٢	٠,٠١٧
	من ١٠ سنوات فأكثر	٤,٣٠	٠,٧٩٦			
الاستغراق	أقل من ١٠ سنوات	٣,٤٣	١,١٨	-٢,٨٩٨	٢٨٢	٠,٠٠٤
	من ١٠ سنوات فأكثر	٣,٨٤	٠,٧٤٦			
مستوى الارتباط الوظيفي	أقل من ١٠ سنوات	٣,٦٤	١,٠٧	-٢,٩٠٢	٢٨٢	٠,٠٠٤
	من ١٠ سنوات فأكثر	٤,٠٢	٠,٧١١			

يتضح من الجدول (١٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0,05)$ بين متوسطات استجابات الموظفين الإداريين حول مستوى الارتباط الوظيفي ككل وأبعاده (الحيوية، التفاني، الاستغراق) تعزى لأثر الخبرة الوظيفية، وجاءت الفروق لصالح ١٠ سنوات فأكثر، وتدل هذه النتيجة على أن تقديرات الموظفين الإداريين الذين خبرتهم عشر سنوات فأكثر نحو مستوى الارتباط الوظيفي لديهم أعلى من تقديرات الموظفين الإداريين الذين أمضوا في وظائفهم أقل من عشر سنوات، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن الموظفين الذين خبرتهم من عشر سنوات فأعلى لديهم نضج وظيفي متكامل: نتيجة الخبرات الوظيفية المتراكمة، بالإضافة أنهم في مجملهم يقدرون ما حصلوا عليه من فرص وظيفية وتدريبية وامتيازات ومكافآت طوال فترة خدمتهم في الجامعة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الكربي (٢٠٢١) التي أشارت إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية نحو الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز تعزى لأثر متغير الخبرة المهنية، واختلفت مع دراسة آل مداوي (٢٠٢١) التي

أشارت إلى وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الاستغراق، تُعزى لأثر متغير الخبرة.

السؤال الثالث: ما أهم المقترحات لتنمية مستوى الارتباط الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الملك خالد من وجهة نظرهم؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول أهم المقترحات لتنمية مستوى الارتباط الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الملك خالد، كما يتضح من الجدول (١٣) جدول (١٣):

التكرارات والنسب المئوية لمقترحات تنمية مستوى الاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريين

الترتيب	المقترح	التكرار	النسبة المئوية
		ن = ٢٨٤	%
١	إيجاد نظام يساعد على حل مشكلة الترقيات.	٢٥٧	٩٠%
٢	مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.	٢٥١	٨٨%
٢	التركيز على إنجاز الموظف للمعاملات بدلاً من التركيز على الحضور والانصراف.	٢٤٨	٨٧%
٤	تكليف الموظف بمهام محددة بدقة وقيم على أساسها	٢٤٣	٨٥%
٥	تكريم الموظفين الإداريين وتقدير إنجازاتهم سنوياً.	٢٤٠	٨٤%
٥	اتاحة فرص التدريب للموظفين بشكل مستمر.	٢٣٧	٨٣%
٧	يؤخذ رأي الموظفين في تقييم القيادات الجامعية.	٢٣٧	٨٣%
٨	عقد لقاء سنوي مع الموظفين للاستماع لأرائهم ومشكلاتهم.	٢٣٢	٨٢%
٩	منح الموظفين تسهيلات للالتحاق ببرامج الجامعة الدراسية.	٢٢٠	٧٧%
١٠	منح فرص مشاركة الموظفين الإداريين في أنشطة الجامعة.	٢١٢	٧٤%
١١	تغيير مقر عمل الموظف داخل الجامعة بعد قضاء عدة سنوات في عمله.	٢١٦	٧٣%

يتضح من الجدول (١٣) أن تكرارات استجابات أفراد الدراسة على مقترحات تنمية مستوى الارتباط الوظيفي لدى الموظفين الإداريين من وجهة نظرهم تراوحت تنازلياً ما بين (٢٥٧-٢١٦) وبنسب تراوحت تنازلياً ما بين (٩٠% - ٧٣%)، حيث جاء المقترح " إيجاد نظام

يساعد على حل مشكلة الترقيات " في المرتبة الأولى بتكرار بلغ (٢٥٧) وبنسبة (٩٠%)، مما يدل على أن هناك مشكلة تتعلق بتأخر الترقيات لدى الموظفين، وقد يعزى ذلك إلى أن تأخر الترقيات يشكل حاجساً كبيراً لدى الموظفين؛ لأن ذلك مرتبط بالمسار الوظيفي لديهم وبسلم الرواتب والمكافآت، كما أن ترقية الموظفين الإداريين أولوية في سلم احتياجاتهم لأنه يترتب عليها امتيازات مالية ومعنوية، مما يتطلب إعادة النظر في النظام المعمول به من الجهات المعنية في الجامعة بالتنسيق مع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية؛ واتفقت هذه النتيجة مع دراسة القصيري والخشاب (٢٠٢١) التي أشارت إلى أن هناك تأثير معنوي للنمو والتطور على الاندماج الوظيفي؛ وجاء مقترح "مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم" في المرتبة الثانية بتكرار بلغ (٢٥١) بنسبة (٨٨%) مما يدل على أن مشاركة الموظفين في القرارات المتعلقة بأعمالهم دون تطلعاتهم، وقد يُعزى ذلك إلى رغبة الموظفين في تطوير أعمالهم باعتبارهم القادرين على تشخيص المشكلات المتعلقة بأعمالهم، وبالتالي لديهم إلمام كامل بمتطلبات الأعمال التي يقومون بها ويقع عليهم مسؤولية تنفيذها؛ واتفقت هذه النتيجة مع دراسة Kasaya & Munjuri, 2018 التي أكدت على أن المشاركة التمثيلية للموظفين ومشاركة فرق العمل ومنحهم السلطة والاستقلالية المتعلقة بأعمالهم تزيد من ارتباطهم بأعمالهم، ودراسة الحنيفيات والحرايزة (٢٠٢٢) التي أشارت إلى أن هناك أثر دال إحصائياً للمشاركة في اتخاذ القرارات على الارتباط الوظيفي في حين جاء المقترح " منح فرص مشاركة الموظفين الإداريين في الأنشطة والفعاليات الجامعية " في المرتبة قبل الأخيرة بتكرار بلغ (٢١٢) وبنسبة (٧٥%)، مما يدل على أن الأنشطة والفعاليات المخصصة للموظفين الإداريين محدودة ولا تلي احتياجاتهم، وقد يُعزى ذلك إلى أن اهتمام الجامعة بالأنشطة والفعاليات الثقافية والاجتماعية والترفيهية التي تستهدف الطلاب وأعضاء هيئة التدريس واتفقت هذه النتيجة مع دراسة عشري (٢٠٢٠) التي أكدت على أن هناك تأثير معنوي دال إحصائياً لأبعاد المتعة في مكان العمل المتمثلة في الأنشطة الترفيهية والتواصل الاجتماعي. بينما جاء مقترح "تغيير مقر عمل الموظف داخل الجامعة بعد قضاء عدة سنوات في عمله" في المرتبة الأخيرة بتكرار بلغ (٢١٦) بنسبة (٧٣%)، وقد يعزى ذلك إلى رغبة بعض الموظفين بالتنقل بين وحدات وأقسام وكليات الجامعة لاكتساب خبرات متنوعة تسهم في إثرائهم الوظيفي وتزيد من قدراتهم القيادية في المستقبل وربما أن مهامهم لا تتناسب مع قدراتهم واستعداداتهم.

ملخص النتائج:

أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

١. جاء مستوى الارتباط الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الملك خالد بمستوى مرتفعة.
٢. جاء مستوى الارتباط الوظيفي للأبعاد: التفاني والحيوية والاستغراق لدى الموظفين الإداريين بجامعة الملك خالد مرتفعاً.
٣. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) حول مستوى الارتباط الوظيفي تعزى لاختلاف المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا.
٤. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) حول مستوى الارتباط الوظيفي تعزى لاختلاف الجنس لصالح الإناث.

٥. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) حول مستوى الارتباط الوظيفي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة الوظيفية لصالح من عشر سنوات فأكثر.
٦. تقدم الموظفون بمجموعة من المقترحات لتنمية مستوى الارتباط الوظيفي لديهم وكان من أهمها:
 - إيجاد نظام يساعد على حل مشكلة الترقيات.
 - مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.
 - التركيز على إنجاز الموظف للمعاملات بدلاً من التركيز على الحضور والانصراف.

التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة يمكن التوصية بما يلي:

١. تعزيز مستوى أبعاد الارتباط الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الملك خالد.
٢. التأكيد على التحسين المستمر لبيئة العمل المادية.
٣. إعادة تصميم بعض الوظائف الإدارية حتى تكون مصدراً للتحفيز والتحدي.
٤. إعادة توصيف الوظائف الإدارية في الجامعة بما يضمن وضوح الجدارات والكفايات والمهام والمسؤوليات ومؤشرات الأداء.
٥. حل مشكلة تأخر الترقيات الوظيفية من خلال إيجاد نظام يساعد على ذلك بالتنسيق مع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.
٦. توسيع مشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين وتطوير مهامهم الوظيفية من خلال إشراكهم في اللجان ذات العلاقة.
٧. منح الموظفين الإداريين فرص المشاركة في أنشطة الجامعة الثقافية والترفيهية والاجتماعية.

مقترحات الدراسة:

- إجراء دراسة عن مستوى الارتباط الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية.
- إجراء دراسة عن علاقة الارتباط الوظيفي بالإثراء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بالجامعة.
- إجراء دراسة عن مستوى الارتباط الوظيفي لدى منسوبي التعليم العام.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- آل مداوي، عبير محفوظ. (٢٠٢١). الإسهام النسبي للسعادة المؤسسية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الملك خالد. *مجلة جامعة بيشة للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بيشة*. (٩)، ٤٠٢-٤٣٨.
- الأنندوسي، فريدة محمد. (٢٠١٩). المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم القرى: دراسة ميدانية. *مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس*. (٢٠)، ١-٣٣.
- جامعة الملك خالد. (٢٠٢٢). *وثيقة الخطة الاستراتيجية لجامعة الملك خالد*. ٢٠٣٠. أهبها المملكة العربية السعودية.
- الحري، أحلام بدر (٢٠٢٢). *الارتباط الوظيفي وعلاقته بالداء لدى معلمات المرحلة المتوسطة في مدارس التعليم العام بمدينة الدمام*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام عبدالرحمن الفيصل: المملكة العربية السعودية.
- حمد، محمد حسن. (٢٠١٦). *أثر الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة.
- الحنيفات، دانا والحرايزة، زين. (٢٠٢٢). *الدعم التنظيمي المدرك وأثره على الارتباط الوظيفي: دراسة حالة في جامعة الطفيلة التقنية*. *مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، جامعة الحسين بن طلال الأردن*. ٨، (١)، ٥٥١-٦٠٤.
- الرواشدة، إياد طه. (٢٠١٣). *الارتباط الوظيفي وأثره في الثقة التنظيمية في الدوائر الحكومية في ثلاث محافظات (الكرك، الطفيلة، معان) جنوب الأردن*. *مجلة دراسات العلوم الإدارية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان*. ٤٠، (٢)، ٤٥٧-٤٧٠.
- سلطان، محمد مشعل والطائي عادل محد. (٢٠٢٠). *تأثير جودة حياة العمل في الاندماج الوظيفي: دراسة مسحية في كلية الحدباء الجامعية*. *مجلة تنمية الراقدين، جامعة الموصل*. ٣٩ (١٢٨)، ٩-٣٠.
- شوشة، أمير. (٢٠١٥). *الاتجاهات الحديثة في السلوك التنظيمي*. مكتبة المتنبي، الدمام المملكة العربية السعودية.
- الشويكي، أمل مصطفى. (٢٠١٩). *دور راس المال النفسي في تنمية الارتباط الوظيفي لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة.

عشري، تامر إبراهيم. (٢٠٢٢). رأس المال النفسي الإيجابي كوسيط بين المتعة في مكان العمل والارتباط الوظيفي. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، جامعة عين شمس القاهرة، (٤)، ٤٢٩-٤٧٢.

عقبلي، عمر وصفي. (٢٠١٥). *إدارة الموارد المعاصرة: بعد استراتيجي*. عمان الأردن: دار وائل للنشر. القحطاني، سعد محمد. (٢٠٢٠). أدوار القيادات الأكاديمية في تطوير الأداء الوظيفي للإداريين بجامعة الملك خالد في ضوء برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية: رؤية مقترحة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية. قريني، الحسين يحيى. (٢٠٢٠). دور عمادة الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين: دراسة تطبيقية بجامعة الملك خالد. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، مركز رفاد للدراسات والأبحاث، ٨(٣)، ٣٣٧-٥٢١.

القصيري، سارة سمير والخشاب، حسان ثابت. (٢٠٢١). تأثير القدرات التنظيمية وفق أنموذج Falletta على اندماج العاملين: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الملكات التدريسية في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الموصل. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، ١٧(٥٣)، ٩٠-١٠٨.

الكربي، أسماء والسيد، فاطمة، وحמיד الدين، رضية. (٢٠٢١). الصمود النفسي وعلاقته بالاستغراق الوظيفي لدى عينة من موظفات جامعة الملك عبدالعزيز بجدة. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، رابطة التربويين العرب، (١٨٨)، ٦٧-١٠٨.

المدني، معن محمد. (٢٠١٩). بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية*، جامعة الأزهر، (١٨١)، ٢٩٩-٣٦٢.

مسمار، ليال إيمان. (٢٠١٩). *أثر الارتباط الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.

النجار، حميدة البدوي. (٢٠١٧). تأثير جودة الحياة الوظيفية على الارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية. *مجلة صالح كامل للاقتصاد الإسلامي*، جامعة الأزهر، مصر، ٢١(٦٢)، ٢٢٥-٢٧٠.

هدية، سعيد علي. (٢٠٢٠). تحقيق مؤشرات برنامج جودة الحياة في المدن الجامعية بالمملكة العربية السعودية: جامعة الملك خالد نموذجاً. *مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، (٨)، ٩٣-١١٦.

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية (٢٠٢١). *بناء ثقافة التطوير الفائق من خلال استراتيجية اندماج الموظفين*. أبوظبي: *مجلة صدى الموارد البشرية*، متاح على الرابط:

<https://www.fahr.gov.ae/Portal/Userfiles/Assets/Magazines/54563bfa.pdf>.

ثانياً: المراجع العربية مترجمة:

- Al Madawy, Abeer Mahfouz. (2021). The relative contribution of institutional happiness and its relationship to job involvement among administrative staff at King Khalid University. *Bisha University Journal of Educational and Human Sciences*, University of Bisha, (9), 402-438.
- The Indonesian, Farida Muhammad. (2019). The organizational climate and its relationship to the effectiveness of job performance among the administrative employees at Umm Al-Qura University: a field study. *Journal of Scientific Research in Education*, Ain Shams University, (20), 1-33.
- King Khalid University. (2022). *Document of the strategic plan of King Khalid University 2030*. Abha, Kingdom of Saudi Arabia.
- Al-Harbi, Ahlam Badr (2022). *Functional attachment and its relationship to performance among middle school teachers in general education schools in Dammam*. Unpublished master's thesis, Imam Abdulrahman Al-Faisal University: Saudi Arabia.
- Hamad, Mohamed Hassan. (2016). *The impact of job attachment and perceived organizational support on job performance in Palestinian academic institutions*. Unpublished master's thesis, Islamic University of Gaza.
- Al-Hanaifat, Dana and Al-Haraizah, Yazan. (2022). Perceived organizational support and its impact on job engagement: a case study at Tafila Technical University. *Al-Hussein Bin Talal University Journal of Research*, Al-Hussein Bin Talal University Jordan, 8, (1), 551-604.
- Al-Rawashdeh, Iyad Taha. (2013). Functional attachment and its impact on organizational trust in government departments in three governorates (Karak, Tafilah, Ma'an) in southern Jordan. *Journal of Administrative Science Studies*, Deanship of Scientific Research, University of Jordan, Amman, 40 (2), 457-470.
- Sultan, Muhammad Mishaal and Al-Ta'i Adel Muhammed (2020). The effect of quality of work life on job integration: a survey study at Al-Hadbaa University College. *Tanmiat Al-Rafidain Journal*, University of Mosul, 39 (128), 9-30.
- Shousha, Amir. (2015). *Recent trends in organizational behavior*. Al-Mutanabi Library, Dammam, Saudi Arabia.

- Al-Shweiki, Amal Mustafa. (2019). *The role of psychological capital in developing job engagement among administrative workers in Palestinian universities in the Gaza Strip*. Unpublished master's thesis, The Islamic University of Gaza.
- Ashry, Tamer Ibrahim. (2022). Positive psychological capital as a mediator between workplace pleasure and job engagement. *Scientific Journal of Economics and Trade*, Ain Shams University, Cairo, (4), 429- 472.
- Ogaili, Omar Wasfi. (2015). *Contemporary Resource Management: A Strategic Dimension*. Amman, Jordan: Wael Publishing House.
- Al-Qahtani, Saad Muhammad. (2020). *The roles of academic leaders in developing the job performance of administrators at King Khalid University in the light of King Salman Human Resources Development Program: a proposed vision*. Unpublished PhD thesis, King Khalid University, Saudi Arabia.
- Quraini, Al-Hussein Yahya. (2020). The role of the Deanship of Human Resources in developing employee performance: an applied study at King Khalid University. *International Journal of Economics and Business*, Rafad Center for Studies and Research, 8 (3), 521-337.
- Al-Qusayri, Sarah Samir, and Al-Khashab, Hassan Thabet. (2021). The impact of organizational capabilities according to the Falletta model on the integration of workers: an exploratory study of the opinions of a sample of teaching staff at the College of Administration and Economics at the University of Mosul. *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, 17, (53), 90-108.
- Al-Karbi, Asmaa and Al-Sayed, Fatima, and Hamid Al-Din, Radha (2021). Psychological resilience and its relationship to job exhaustion among a sample of female employees at King Abdulaziz University in Jeddah. *Arab Studies in Education and Psychology*, Association of Arab Educators, (188), 67-108.
- Al-Madani, Maan Muhammad. (2019). The work environment and its relationship to administrative creativity among the administrative staff at the Northern Border University: a field study. *Journal of the College of Education*, Al-Azhar University, (181), 299-362.



Al-Najjar, Hamida Al-Badawi. (2017). The effect of quality of work life on job engagement: an applied study. *Saleh Kamel Journal of Islamic Economics*, Al-Azhar University, Egypt, 21, (62), 225-270.

Federal Authority for Government Human Resources (2021). Building a culture of superior development through an employee engagement strategy. Abu Dhabi: *Human Resources Echo Magazine*, available at:

<https://www.fahr.gov.ac/Portal/Userfiles/Assets/Magazines/54563bfa.pdf>

ثالثا: المراجع الأجنبية:

Anitha, J. (2014), "Determinants of employee engagement and their impact on employee performance", *International Journal of Productivity and Performance Management*,. 63 (3), 308-323. Available at : <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>

Bakker, A., Demerouti, E. & Sanz Vergel, A.(2014). Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1 (1), 389-411.

Garber, P. (2008). 50 Activities for Employee Engagement. Amerherst: HRD Press.

Gera, N., Sharma, R., & Saini, A. (2019). Absorption, Vigor and Dedication: Determinants of Employee Engagement in B-Schools. *Indian Journal of Economics & Business*, 18(1), 61-70.

Gibbons, J. (2006). Employee Engagement: A Review of Current Research and Its Implications. New York: The Conference Board. Available at : <https://www.conferenceboard.org/publications/publicationdetail.cfm?publicationid=1238>

Harter, J., Schmidt, L., & Hayes, L. (2002). Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.

- Irvianti, L., Nursanti, T., & Masruroh,. (2021). Job Engagement of Faculty Member and Its Influencing Factors. *PJAE*,18(1), 752-759.
- Kasaya, M., & Munjuri, M. (2018). Effect of employee involvement on job performance in the medical research industry in Kenya. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 6(5), 826-847. Available at : <http://ijecm.co.uk/>
- Khan, W. (1990). Psychological conditions of personal Engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Macey, W., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30
- Macey, W.& Schneider, B.(2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x> .
- Mao, J., & Tian, K. (2022). Psychological safety mediates the relationship between leader–member exchange and employees’ work engagement. *Social Behavior and Personality*, 50(3), 1-10.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.
- Nachonga, E., & Matagi, L. (2022). Employee Engagement and Job Performance Among Academic Staff in Public Universities in Uganda. *Uganda Higher Education Review Journal*, 10(1), 1-29.
- Nguyen, L., & Pham, H. (2020). Factors Affecting Employee Engagement at Not-For-Profit Organizations: A Case in Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 495-507.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V & Bakker, A. (2002). The measurement of Engagement and burnout: A two Sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.



-
- Schaufeli, W., Martinez, I., Marquespinto, A., Salanova, M., & Bakker, A. (2002). Burnout And Engagement in University Students a Cross-National Study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*,33(5), 464-481.
- Schilling, K. (2014). *The Relationship between Job Engagement, Work Interference with Personal Life, and Turnover Intentions*. Masters of Psychology, Middle Tennessee State University. USA.
- Yvonne, G., & Arcinas, T. (2023). Employees Work Engagement: Correlations with Employee Personal Characteristics, Organizational Commitment and Workplace Happiness. *International Journal of multidisciplinary: applied Business and education research*, 4(1), 136-155.