

## دراسة الاستغراق الوظيفي للأستاذ الجامعي الجزائري حسب نموذج Utrecht

### The Study of the Job Engagement of the Algerian University

#### Professor According to the Utrecht Model

محمد لطرش \*

جامعة باتنة (1)، الجزائر

mohamed.latreche@univ-batna.dz

تاريخ النشر: 2020/12/30

تاريخ القبول: 2020/12/24

تاريخ الاستلام: 2020/12/06

#### ملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الإستغراق الوظيفي للأستاذ الجامعي في الجامعات الجزائرية، باستعمال نموذج Utrecht الواسع الاستعمال في قياس الإستغراق الوظيفي.

تم توزيع الاستبيان الكترونيا على عينة تتكون من 263 أستاذ جامعي من مختلف الجامعات الوطنية، وبعد تحليل النتائج باستخدام برنامج SPSS 25 واستعمال العديد من المؤشرات الاحصائية كالوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التكرارات، والاختبارات الاحصائية (ANOVA)، واختبار T لعينتين مستقلتين) لدراسة الفروقات. توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها المستويات المرتفعة للاستغراق الوظيفي للأستاذ الجامعي بأبعاده (الحماس، التفاني، الانغماس) ولا يوجد فروق بين الأساتذة الجامعيين في مستويات الإستغراق راجعة إلى المتغيرات التصنيفية المستعملة.

**الكلمات المفتاحية:** الإستغراق الوظيفي، نموذج Utrecht، الأستاذ الجامعي

#### Abstract:

The study aimed to find out the reality of job engagement of the Algerian university professor, employing Utrecht the widely used model to measure job engagement.

The questionnaire was distributed electronically to a sample consisting of 263 university professors from various national universities. After analyzing the results using SPSS V.25 software via many statistical indicators such as the mean, standard deviation, frequencies, and statistical tests (ANOVA and T-test for two independent samples) to study the differences between various groups, the study yielded a set of results, the most important of it is the high levels of job engagement of a university professor in its dimensions (vigor, dedication, and

Absorption), and there are no differences between university professors in the levels of engagement due to the used classification variables

**Keywords:** Job engagement, University professor, Utrecht model

مقدمة:

يجذب مفهوم الاستغراق الوظيفي **job engagement** اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في العديد من التخصصات مثل الأعمال، الإدارة، علم النفس والسلوك التنظيمي. نظرا لأهميته حيث لا يؤدي الموظفون المستغرقون أداءً أفضل في وظائفهم فحسب، بل يشعرون أيضًا بالسعادة والرضا في مكان العمل.

أشار الكاتب مايك جونسون في كتابه "القواعد الجديدة للاستغراق" المنشور سنة 2004، إلى أن القدرة على إشراك واستغراق الموظفين، لجعلهم يعملون مع أعمالنا، ستكون واحدة من أكبر المعارك التنظيمية في السنوات المقبلة. (Bedarkar & Pandita, 2014, p. 107) بعد مرور سنوات، أصبح الاستغراق الوظيفي الآن تحديًا إداريًا للمديرين ومتخصصي الموارد البشرية.

الاستغراق الوظيفي هي حالة ذهنية إيجابية مرتبطة بالعمل تتميز بالحيوية والتفاني والانغماس من خلال إظهار مستويات عالية من الطاقة، المرونة الذهنية، الحيوية والعزم في مواجهة الصعوبات أثناء العمل (Sittar, 2020, p. 168)

يمثل استغراق الموظفين مصدر قلق للقادة والمديرين في المنظمات عبر العالم، حيث يتم الاعتراف بها كعنصر حيوي في تحديد مدى الفعالية التنظيمية والابتكار والقدرة التنافسية، أدرك كبار المسؤولين التنفيذيين أنهم مسؤولين عن استغراق الموظفين، أشار جاك ويلش Jack Welch المدير التنفيذي السابق لشركة جنرال إلكتريك إلى أن أفضل التدابير لمعرفة صحة الشركة تتمثل في استغراق الموظف كخطوة أولى، ثم رضا العملاء ثم التدفقات النقدية (Popli & Rizvi, 2016, p. 965)

لكن حسب Gallup غالبية الموظفين ليسوا مستغرقين في وظائفهم، في عام 2018 فقط 34% فقط من الموظفين في الولايات المتحدة مستغرقين، إلى جانب 16.5% كانوا "غير مستغرقين تماما" - أما نسبة الـ 53% المتبقية من العمال فهم في فئة "غير مستغرقين". قد يكونون راضين بشكل عام ولكنهم غير مرتبطين معرفيًا وعاطفيًا بعملهم، يقومون بالحد الأدنى المطلوب ولكنهم سيتركون شركتهم بسرعة للحصول على عرض أفضل قليلًا. على الصعيد

العالمي في جويلية 2018 ، أجرى معهد ADP دراسة في تسعة عشر دولة. لقياس المستويات النسبية للاستغراق في كل دولة، تم اختيار عينة تتكون من 19346 موظف، 16.2 % مستغرقون بالكامل مقارنة بنسبة 15.9 % سنة 2015. وهذا يعني أن 84 % من العمال يأتون إلى العمل فقط ، ولا يساهمون بكل ما في وسعهم لمنظمتهم (Buckingham & Goodall, 2019, p. 118) ، بالنسبة للمعلمين والأساتذة وجدت دراسات عديدة وفي بيئات وثقافات مختلفة العلاقة الإيجابية للإستغراق الوظيفي مع الأداء (Kilonzo, Were, & Odhiambo, 2018, p. 52) ، (Sittar, 2020, p. 167) ، والإلتزام التنظيمي للأساتذة (SAN & TOK, 2017) ، يؤثر الاستغراق الوظيفي للأستاذ في الرضا الوظيفي (Li, Wang, Gao , & You 2017, p. 56) ، ويحمي من الإرهاق، ويجعلهم أكثر تفاعلاً وأفضل أداءً (Berg, & al., 2018, p. 2) ، كما بينت الدراسات مستويات متفاوتة من درجة الاستغراق فمثلا درجات منخفضة لدى أساتذة جامعيين في الصين (Zeng, Chen, Cheung, & Peng, 2019, p. 7) ويرجع ذلك لعبء العمل اليومي الثقيل والشعور العالي بالمسؤولية والتوتر في السياق التعليمي الصيني. ومستويات متوسطة إلى مرتفعة في دراسة (Moreira-Fontán, García-Señorán, Conde-Rodríguez, & González, 2019, p. 71) ، بالمقابل كان مرتفعا بمعدل 5.93 في دراسة في إيطاليا (Matteucci, Guglielmi , & Lauermann, 2017, p. 275) ، كذلك دراسة (Berg, Simbula , Guglielmi, & Scha, 2011, p. 286) ، في حين سجلت (Berg, Bakker , & Cate , 2013) أنه مرتفع في حالة التدريس فقط للأساتذة الأطباء ، وينخفض في حال الجمع بين التدريس والبحث ورعاية المرضى.

#### 1. إشكالية الدراسة:

مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية :  
- ماهو واقع الإستغراق الوظيفي للأستاذ الجامعي الجزائري ؟

-----

وطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالاستغراق الوظيفي للأستاذ الجامعي، ماهي أبعاده وماهي أهميته؟
- هل هناك اختلاف في الاستغراق الوظيفي للأستاذ الجامعي راجع إلى المتغيرات الديمغرافية ( الجنس ، الرتبة، الأقدمية ، تقلد منصب إداري)؟

## 2. فرضيات الدراسة:

- الإستغراق الوظيفي للأستاذ الجامعي الجزائري مرتفع.
- الاستغراق الوظيفي مهم في مجال ادارة الاعمال والموارد البشرية، لمساهمته في العديد من المخرجات التنظيمية الايجابية .
- يوجد اختلاف في درجة الإستغراق الوظيفي للأستاذ الجامعي راجعة إلى المتغيرات الديمغرافية المعتمدة في الدراسة ( الجنس، شغل منصب إداري، الرتبة ، الأقدمية).

## 3. أهمية الدراسة :

- دراسة واقع الإستغراق الوظيفي للأستاذ الجامعي لما له أهمية في تحسين الأداء وتحقيق النجاح للمنظمات الخاصة أو الحكومية .
- اعتبار الاستغراق الوظيفي للأستاذ الجامعي أحد مداخل تحسين جودة الخدمة التعليمية، مما يمنح الجامعة والقائمين عليها نظرة على واقع الاستغراق الوظيفي كخطوة أولى لدراسة آليات تحسينه وتحسين مستويات التعليم العالي.

## 4. أهداف الدراسة

- التعرف على مستويات الاستغراق الوظيفي بأبعاده لدى الأستاذ الجامعي
- توضيح وإبراز أحد المفاهيم الأكثر جاذبية في مجال إدارة المؤسسات والموارد البشرية
- إثراء ومناقشة مفهوم الاستغراق الوظيفي وأهميته.
- معالجة الإشكالية ومحاولة تحقيق أهداف الدراسة سيتم تناول مفهوم الاستغراق الوظيفي للأستاذ الجامعي بشكل نظري، بداية بتوضيح المفهوم وأهميته وأبعاده، فيما يخص الجزء الثاني لمحاولة معرفة واقع الاستغراق الوظيفي للأستاذ الجامعي في الجامعات الجزائرية.

## أولاً. الاستغراق الوظيفي:

يخصص هذا الجزء لتوضيح ماهية الاستغراق الوظيفي وماهي أهميته للفرد والمنظمات.

### 1. مفهوم الاستغراق الوظيفي:

قبل الخوض في مفهوم وتعريف الاستغراق الوظيفي، تجب الإشارة إلى أن كلمة Engagement تأخذ عدة معان عند ترجمتها للغة العربية منها ( اندماج، انغماس، اقتران، انخراط، تعلق ، ارتباط) فقد استخدمت من قبل الباحثين وفقاً لانسجامها مع أبحاثهم وفهمهم لمعناها. ويبقى من المفاهيم التي أثارت جدلاً فكرياً، أشار العديد من الباحثين أن مفهوم الاستغراق من المفاهيم التي تنقصر إلى إجماع بخصوص المعنى والمضمون. ( العنزي و صبر، 2017، صفحة 37)، أول ذكر للاستغراق الوظيفي في الأدبيات الإدارية كان مقالاً للكاتب Khan في مجلة أكاديمية الإدارة عام 1990 بعنوان " Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work " حيث قدم أول أساساً نظرياً للاستغراق الوظيفي ( Hendrick & Linde, 2019, p. 12 )، وفقاً لـ Kahn عندما يكون العمال في حالة استغراق، فإنهم يستثمرون المزيد من أنفسهم في أدوار عملهم حيث يعملون بمزيد من الطاقة والحماس.

يعرفه Schaufeli وزملاؤه "حالة ذهنية إيجابية مرضية متعلقة بالعمل تتميز بالحيوية والتفاني والانغماس" ( Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002, p. 74) حسب Shuck وزملاؤه الإستغراق الوظيفي هي حالة نفسية إيجابية ونشطة وذات صلة بالعمل يتم تشغيلها عن طريق صيانة وكثافة واتجاه الطاقة المعرفية والعاطفية والسلوكية. ( Shuck, Osam, Zigarmi, & Nimon , 2017, p. 256) ، وفقاً Saks (2006) يتكون الاستغراق من "المكونات المعرفية والعاطفية والسلوكية التي ترتبط بأداء الدور الفردي". حيث يميز Saks بين الاستغراق الوظيفي (التي تتعلق بأداء دور المهمة المحدد) والإستغراق التنظيمي (التي تتعلق بأداء الدور كعضو في المنظمة) (Borah & Barua, 2018, p. 23) حسب Robinson وزملاؤه هو موقف إيجابي من الموظف تجاه المنظمة وقيمتها.

يدرك الموظف المستغرق سياق العمل ويعمل مع الزملاء لتحسين الأداء داخل الوظيفة لصالح المنظمة، كما يجب أن تعمل المنظمة على تطوير ورعاية الإستغراق، الأمر الذي يتطلب علاقة ثنائية الإتجاه بين الموظف وصاحب العمل

الإستغراق الوظيفي على أن مدى استعداد الموظفين للبقاء في الشركة والعمل الجاد للشركة، وهو ما ينعكس في ثلاثة جوانب:

- أولاً "قل" Say يستخدم الموظفون لغة إيجابية من أجل وصف شركتهم وزملائهم ووظائفهم،

- ثانياً "البقاء" Stay يأمل الموظفون بشدة في أن يكونوا أعضاء في الشركة، ويريدون البقاء في الشركة لفترة طويلة،

- ثالثاً "الكفاح والنضال" Strive يرغب الموظفون في تكريس جهد إضافي للعمل من أجل نجاح الشركة. (Sun & Bunchapattanasakda, 2019, p. 65).

ما تشترك فيه هذه التعاريف هي أن الاستغراق الوظيفي هو استغلال وتعظيم الأفراد لطاقتهم الخاصة نحو النتائج التنظيمية المرغوبة، مما سبق يمكن تعريف الاستغراق الوظيفي للأستاذ الجامعي على أنه المدى الذي يتمتع به الأستاذ ويؤمن بما يفعله ويشعر بالتقدير لفعله، وهي حالة ذهنية إيجابية متصلة بعمله، تتميز بالحيوية، التفاني، والإنعماس، ومشاركة الأستاذ بنشاط في عمله، ويساهم بكل ما في وسعهم لنجاح الجامعة.

## 2. أهمية الاستغراق الوظيفي

للاستغراق الوظيفي دوراً رئيسياً في العديد من المخرجات التنظيمية مثل أداء الموظف والالتزام والميزة التنافسية وغيرها:

- يميل الموظفون المستغرقون إلى أن يكونوا ديناميين ومتحمسين ومصممين على أداء وظائفهم (Menguc, Auh, Fisher, & Haddad, 2013, p. 2664)، يؤثر الاستغراق على أداء الموظف. حيث يعمل الموظفون المستغرقون على تطوير معارف جديدة، والاستجابة للفرص، بذل الجهد الإضافي وتطوعي إذا اقتضى الأمر. وفقاً لتحليل بعدي أجرته مؤسسة جالوب لـ 1.4 مليون موظف. فإن المؤسسات ذات المستوى العالي من الاستغراق تبلغ إنتاجية أعلى بنسبة 22%، (Baldoni, 2013)، وفقاً لمؤسسة غالوب كذلك، فإن الموظفين غير مستغرقين لديهم نسبة تغيب أعلى بنسبة 37% وإنتاجية أقل بنسبة 18% وربحية أقل بنسبة 15% (Borysenko, 2019)

- يفيد التحليل البعدي لهارتر وشميدت وهايز (2002) أن الاستغراق الوظيفي مرتبط بشكل إيجابي برضا العملاء وولاء العملاء والإنتاجية

- والربحية، وترتبط سلبيًا بدوران الموظفين. (Menguc, Auh, Fisher, & Haddad, 2013, p. 2664)
- التقليل من نية المغادرة ومعدل دوران العمال، ينشغل الموظفون المستغرقون كثيرًا بالطاقة الإيجابية لدرجة أنهم يغمرون أنفسهم بالنشاط وباستمرار في عملهم، مما يترك القليل من الوقت والمساحة للأفكار السلبية مثل مغادرة المنظمة. وجدت العديد من الدراسات البحثية أن الاستغراق الوظيفي مرتبط بشكل إيجابي مع نية البقاء مع المنظمة. (Gupta & Shaheen, 2017) ، وله تأثير إيجابي كبير على الالتزام التنظيمي (Hanaysha, 2016) ، (Jung & Yoon, 2016) والالتزام العاطفي (Ampofo, 2020) ،
- من المرجح أن يتصرف الموظفون المستغرقون بشكل مبتكر من خلال تنشيط استراتيجيات مواجهة التحديات (Kwon & Kim, 2020) ، (Jung & Yoon, 2018) (De Spiegelaere, Gyes, Witte, & Hootegem, 2018) ، مما ينمي السلوك الإبداعي خاصة من خلال التعاون مع موظفين آخرين لديهم مهام مختلفة ، وتقديم مقترحات لتحسين مؤسساتهم ، وبذل الجهود لتحسين الموقف التنظيمي،
- يرتبط الاستغراق الوظيفي إيجابيا برفاهية العمل، حيث يظهر العمال المستغرقون رفاهية نفسية وإنجازات شخصية أعلى (Shuck & Reio, 2013) ، يساهم الاستغراق الوظيفي في توفير مكان عمل أكثر استدامة ، من حيث الصحة الفردية والأداء التنظيمي (Bakken & Torp, 2012) ،
- الاستغراق الوظيفي يؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية (Sridhar & hiruvankadam, 2014, p. 150). يؤدي الموظفون المستغرقون سلوكًا إضافيًا في الأدوار لأنهم قادرون على "تحرير" الموارد من خلال تحقيق الأهداف وأداء مهامهم بكفاءة ، وتمكينهم من متابعة الأنشطة التي لا تشكل جزءًا من توصيف وظائفهم،
- يعتبر الموظفون المستغرقون أيضًا جميع جوانب العمل جزءًا من مجالهم، فهم أكثر عرضة لإنشاء سياق اجتماعي يفضي إلى العمل الجماعي، والمساعدة، والتعبير، والسلوكيات التقديرية الأخرى التي يمكن أن تنمي الفعالية التنظيمية، يعد استغراق الموظف حالة عاطفية إيجابية مرتبطة بشكل سلبي بسلوك العمل المنحرف حيث من المرجح أن يظهر الأفراد المستغرقون سلوكيات عمل أكثر إيجابية وأقل انحرافًا . (Ariani, 2013, p. 50)

- يرتبط سلبا بالارهاق الوظيفي .
- الاستغراق الوظيفي مرتبط ارتباطا إيجابيا بالسعادة والرضا الوظيفي على مستوى الدولة، بمعاملات الارتباط قدرت بـ 0.47 و 0.61 على التوالي، ويساهم في الاقتصاد الوطني، حيث يرتبط النشاط الاقتصادي والإنتاجية ارتباطاً إيجابياً بالاستغراق الوظيفي 0.49 و 0.51 على التوالي (Schaufeli .W. , 2018, p. 102)

### 3. أبعاد الاستغراق الوظيفي

أبعاد الاستغراق الوظيفي المعتمدة في الدراسة :

- **الحماس Vigor**: يشير إلى المستويات العالية من الطاقة والنشاط والمرونة الفكرية أثناء العمل، يعتبر الحماس في رغبة العامل بعدم ادخار مجهوداته، والمثابرة في مواجهة الصعوبات.
- **الإخلاص أو التفاني Dedication**: يشير إلى الاندماج العالي والتوجه الشعوري أثناء العمل. التفاني هو أن تكون مستلهماً ومتحمساً ومشاركاً في عملك، تفاني العامل يتجلى من خلال الإحساس بالأهمية من العمل، والشعور بالحماسة والفخر بشأن الوظيفة، والشعور بالإلهام والتحدي من خلال الوظيفة.
- **الانغماس Absorption**: يشير إلى التركيز الكامل في العمل والسعادة عند القيام به، حيث يشعر العامل بالانفصال عن محيطه، وهي درجة عالية من التركيز على عمل، وإدراك مقدار الوقت المخصص لأداء المهام حيث يبدوا أن الوقت يمر بسرعة كبيرة أثناء العمل (Shekari , 2015, p. 169).

### ثانيا. الدراسة الميدانية:

لمعرفة واقع الاستغراق الوظيفي في الجامعات الجزائرية، كانت الدراسة الميدانية التالية.

#### 1. أداة الدراسة:

تم قياس الاستغراق الوظيفي بمقياس Utrecht للاستغراق الوظيفي (UWES-9) للكاتبين (Schaufeli & Bakker, 2006) الذي يعتبر اختصاراً للنسخة الأصلية المتكونة من 17 عبارة. تم ترجمة مقياس أوترخت للاستغراق الوظيفي (UWES) للغة العربية، تقدم هذه الأداة 9 عبارات مجمعة في ثلاثة أبعاد، كل بعد به 3 عبارات: بعد الحماس (على سبيل المثال "في عملي، أشعر بالحوية



والطاقة"، بعد التفاني (على سبيل المثال "أنا فخور بالعمل الذي أقوم به") ، وبعد الانغماس (على سبيل المثال "أشعر بالسعادة عندما أعمل بشكل مكثف").

صنف الأساتذة جميع العناصر على مقياس من 5 نقاط يتراوح من 1 (أبداً) إلى 5 (دائماً). الجدير بالذكر أنه تم تطبيق UWES-9 سابقاً لتقييم استغراق الأساتذة (Moreira-Fontán, García- Berg, Bakker , & Cate , 2013) ، (Matteucci, Señorán, Conde-Rodríguez, & González, 2019, p. 71) (Simbula , Guglielmi, & Scha, Guglielmi , & Lauermann, 2017, p. 275) (Chen, 2011, p. 286) ، يتمتع المقياس بمؤشرات صدق وموثوقية مرضية.

## 2. عينة الدراسة:

تم توزيع الاستبيان الإلكتروني عن طريق إرساله عبر إيميلات الأساتذة الجامعيين في مختلف الجامعات الوطنية، حيث تم إرسال أكثر من 3000 إيميل وتحصل الباحث على 263 إجابة فقط، موزعة على مختلف الجامعات والمراكز الجامعية، كما هو موضح في الجدول الموالي:

### جدول رقم 1 : توزيع أفراد العينة حسب الجامعات والمراكز الجامعية

الجامعة	عناية	تعب	باتنة 1	تأملات	الجلفة	قسنطينة 2	جبل	البويرة	الأغواط
الاجابات الجامعة	6	2	46	6	5	7	24	4	10
الجامعة	ورقلة	أم البواقي	سطيف	الجزائر 3	تبسة	سكيكدة	وهران	تلمسان	الشلف
الاجابات الجامعة	8	8	6	12	3	20	3	2	4
الجامعة	بومرداس	القلبية	الوادي	سعيدة	غرداية	بريكة	سوق اهراس	أدرار	مستغانم
الاجابات الجامعة	4	3	4	3	3	3	4	3	2
الجامعة	بشار	المدية	خنشلة	بسكرة	المسيلة	البلدية 2	مغنية		
الاجابات الجامعة	3	3	9	19	3	4	1		
الجامعة	خميس مليانة	عين تموشنت	برج بوعريبيج	تيزي وزو					
الاجابات	7	2	4	3					

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS

فيما يوضح الجدول الموالي توزيع العينة المكونة من 263 أستاذ جامعي حسب بعض المتغيرات الديمغرافية.

**الجدول رقم 02 : توزيع أفراد العينة حسب بعض المتغيرات الديمغرافية**

المتغير	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	46.6
	أنثى	53.6
الرتبة	مؤقت	20,5
	أستاذ مساعد ب	2,3
	أستاذ مساعد أ	6,8
	محاضر ب	20,2
	محاضر أ	41,4
	استاذ التعليم العالي	8,7
	أقل من 5 سنوات	28,1
الأقدمية	من 5 إلى 10 سنوات	24,3
	من 10 الى 15 سنة	31,9
	اكثر من 15 سنة	15,6
تشغل إداري	نعم	20,2
	لا	79,8

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم 2 توزيع العينة المقدرة بـ 263 أستاذ جامعي حسب المتغيرات الديمغرافية، شملت 141 أستاذة بنسبة 53.6% مقابل 122 أستاذ بنسبة 46.4 %، فيما يخص الرتبة شملت العينة مختلف الرتب، كانت الفئة الغالبة هي أستاذ محاضر أ بنسبة 41.4 % ، ومن معايير الديمغرافية الموضوعية في الدراسة كذلك سنوات خبرة وأقدمية الأستاذ في مهنة التدريس ، كانت الفئة الغالبة من 10 إلى 15 سنة، بنسبة 31,9 %، في حين كانت الأغلبية من الأساتذة في عينة الدراسة لا يشغلون منصب إداري بنسبة 79.8%.

### 3. ثبات الاستبيان:

لاختبار مدى توافر الثبات بين الإجابات على أسئلة الاستبيان، تم احتساب معامل المصادقية ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، ويشير الثبات إلى إمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة تطبيق الأداة على نفس المستجوبين، وتتراوح قيمة ألفا من 0 إلى 1 وتعتبر القيمة المقبولة إحصائيا لهذا المعامل 0.6 فأكثر (عبد الفتاح ، 2008)، نجد نتائج ألفا في الدراسة في الجدول التالي:

**الجدول رقم 03: نتائج ثبات الأداة باستخدام ألفا كرونباخ**

البعد	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
الاستغراق الوظيفي	9	0.875

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

**4. تحليل آراء العينة حول استغراقهم الوظيفي:**

**1.4 آراء مفردات العينة حول بعد الحماس**

قبل الشروع في تحليل اجابات أفراد العينة ، تم احتساب المدى (5-1=4)، ومن ثم تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.80=4/5)، بعد ذلك تم إضافة القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلية كما يلي

**الجدول رقم: 4 قيمة المتوسطات الحسابية**

الدرجة	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
الوسط الحسابي	من 1 إلى 1.80	من 1.81 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.40	من 3.41 إلى 4.20	من 4.21 إلى 5

المصدر: عز عبد الفتاح(2008): مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام

SPSS، خوارزم للنشر والتوزيع، السعودية، ص541

يبين الجدول الموالي تكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات مفردات العينة حول بعد الحماس.

**جدول رقم 05: آراء العينة حول بعد الحماس Vigor**

الدرجة	الانحراف	الوسط	التكرارات				العبرة	
			دائما	غالباً با	بعض الأحيان	نادر ا		أبداً
مرتفع	0.76	3.64	27	133	87	14	2	في عملي أشعر أنني مفعم بالحيوية
مرتفع	0.72	3.71	29	142	82	8	2	أشعر بالقوة والنشاط في عملي
مرتفع	0.95	3.47	28	116	84	23	12	أشعر بالرغبة في الذهاب إلى العمل صباحاً
مرتفع	0.69	3.61	بعد الحماس					

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول السابق أن اجابات أفراد العينة حول بعد الحماس كانت مرتفعة بمعدل 3.61 مما يدل على إلى المستويات العالية من الطاقة والنشاط والمرونة الفكرية أثناء العمل، يعتبر الحماس في رغبة العامل بعدم ادخار مجهوداته ، والمثابرة في مواجهة الصعوبات. خاصة في عبارة أشعر بالقوة والنشاط في عملي التي سجلت أكبر معدل قدر بـ 3.17.

#### 2.4 آراء أفراد العينة حول بعد التفاني

يبين الجدول الموالي تكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات مفردات العينة حول بعد التفاني.

جدول رقم 06 : بعد التفاني Dedication

الرتبة	الانحراف	الوسط	التكرارات				العبرة	
			دائم	غالب	بعض	نادر		
	اف	ط	ا	با	الأحيان	ا	أبدا	
مر	0.77	3.92	54	149	48	10	2	أنا متحمس لعملي
تقع								
مر	0.89	3.76	48	134	55	22	4	وظيفتي تلهمني والقيام بها أمر محفز
تقع								
مر	0.78	4.23	107	121	28	4	3	أنا فخور بالعمل الذي أقوم به
تقع								
جدا								
	0.7	3.97	<b>بعد التفاني</b>					

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول السابق أن اجابات أفراد العينة حول بعد التفاني كانت مرتفعة بمعدل 3.97 بتشتت قدر بـ 0.7 . مما يدل على إلى المستويات العالية من الانخراط في العمل ، والشعور بالحماس ، والإلهام ، والفخر ، والتحدي. خاصة في عبارة أنا فخور بالعمل الذي أقوم به التي سجلت أكبر معدل، قدر بـ 4.32 بتقدير مرتفع جدا، حيث أجاب 121 أستاذاً بأنهم غالبا و 107 بأنهم دائما ما

يشعرون بالفحر جراء المهام التي يقومون بها ، وهذا راجع الى طبيعة المهنة ومدى اسهامها في تكوين الأجيال.

### 3.4 آراء أفراد العينة حول بعد الانغماس

يبين الجدول الموالي تكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات مفردات العينة حول بعد الانغماس أو الانهماك

**جدول رقم 07 : بعد الانغماس في العمل Absorption**

الرتبة	الانحراف	الوسط	التكرارات					العبارة
			دائما	غالبا	بعض الأحيان	نادرا	أبدا	
متوسط	1.08	3.27	31	89	79	48	16	أشعر بالسعادة عندما أعمل بشكل مكثف
مرتفع	0.92	3.8	57	126	57	17	6	أنا منغمس تماما في عملي
مرتفع	0.94	4.06	103	39	52	11	4	لا أشعر بالضيق والانزعاج عندما أعمل
مرتفع	0.68	3.71	بعد الانغماس في العمل					

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول السابق أن اجابات أفراد العينة حول بعد الانغماس كانت مرتفعة بمعدل 3.71 بتشتت قدر ب 0.68 . مما يدل على إلى المستويات العالية من التركيز الكامل في العمل والسعادة عند القيام به، حيث يشعر العامل بالانفصال عن محيطه، وهي درجة عالية من التركيز على عمل، ونقص في إدراك كيف يمضي الوقت، حيث يبدو أن الوقت يمر بسرعة كبيرة أثناء العمل. خاصة في عبارة أنا لا أشعر بالضيق والانزعاج عندما أعمل ( في أصل المقياس كانت العبارة أشعر بالضيق والانزعاج عندما أعمل ، هي عبارة سلبية وقد تم عكس اتجاهها ليتماشى مع المحور)، بمعدل 4.06 ، حيث أجاب 103 أستاذ بأنهم لا يشعرون بالضيق من العمل أبدا و93 بأنهم غالبا لا يشعرون بالضيق والانزعاج عندما أداء مهامهم. الجدول الموالي يلخص معدلات وانحراف المعياري لابعاد

الاستغراق الوظيفي للأستاذ الجامعي الجزائري ويبين ان مستويات الاستغراق الوظيفي كانت مرتفعة .

**جدول رقم 08: مستويات الاستغراق الوظيفي وأبعاده**

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد	
مرتفع	0.69	3.61	الحماس	1
مرتفع	0.7	3.97	التفاني	2
مرتفع	0.68	<b>3,71</b>	الانغماس	3
مرتفع	0.62	3.76	الاستغراق الوظيفي	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

**5. اختبار الفرضيات**

يتم تقسيم الفرضية الرئيسية الى فرضيتين فرعيتين عى أساس تصنيف المتغيرات الديمغرافية حسب طريقة التحليل الإحصائي المستعمل مع كل قسم ، القسم الأول هو ( الجنس وشغل منصب اداري) لكون سيتم التحليل الفروقات على أساس اختبار T لعينيتين مستقلتين، في حين القسم الثاني المتكون من ( الرتبة والأقدمية) ستم تحليل الفروقات باستعمال اختبار ANOVA الذي يعتمد على الإحصائية F.

**1.5 اختبار فرضية وجود فرق في مستويات الاستغراق الوظيفي راجع الى المتغيرات الديمغرافية**

الفرضية الصفرية: لا يوجد اختلاف في درجة الاستغراق الوظيفي للاستاذ الجامعي راجعة الى المتغيرات الديمغرافية المعتمدة في الدراسة ( الجنس، شغل منصب اداري )، بمستوى دلالة 5%.

الفرضية البديلة: يوجد اختلاف في درجة الاستغراق الوظيفي للاستاذ الجامعي راجعة الى المتغيرات الديمغرافية المعتمدة في الدراسة ( الجنس، شغل منصب اداري )، بمستوى دلالة 5%.

لاختبار هذه الفرضية يتم الاعتماد على اختبار T لعينيتين مستقلتين، وبعد التأكد من تجانس العينيتين باستخدام اختبار Levene الغير دال إحصائياً، يظهر الجدول التالي نتائج الإختبار:

**الجدول رقم: 07 الفرق في الاستغراق الوظيفي للأستاذ الجامعي حسب الجنس،  
وشغل المنصب الإداري**

المتغير	الحالات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	Sig	القرار
الجنس	ذكر	3,71	0,68	-1,159	0,24	لا يوجد فرق
	أنثى	3,80	0,56			
المنصب الإداري	نعم	3,79	0,44	0,37		لا يوجد فرق
	لا	3,75	0,660			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول السابق لا يوجد اختلاف في درجة الاستغراق الوظيفي للأستاذ الجامعي راجع إلى المتغيرات الديمغرافية المعتمدة في الدراسة ( الجنس ، شغل منصب اداري ) ، لكون المتوسطات الحاسوبية متقاربة، وقيمة Sig كانت أكبر من 0.05 في حالة المقارنة على أساس الجنس ، وفي حالة المقارنة على أساس شغل منصب إداري

**2.5 اختبار الفرضية وجود فرق في مستويات الاستغراق الوظيفي راجع إلى الرتبة والأقدمية :**

الفرضية الصفرية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاستغراق الوظيفي للأستاذ الجامعي الجزائرية راجع إلى (رتبة الأستاذ، أقدمية الأستاذ )، بمستوى دلالة 5%.

الفرضية البديلة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاستغراق الوظيفي للأستاذ الجامعي الجزائرية راجع إلى (رتبة الأستاذ، أقدمية الأستاذ )، بمستوى دلالة 5%.

لاختبار هذه الفرضية نستعمل اختبار ANOVA الذي يعتمد على الإحصائية F،

**الجدول رقم 08 : الفرق في الشعور بالاستغراق الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي حسب أقدميته ورتبته**

المتغير	F	Sig	القرار
الاستغراق – حسب الأقدمية	1,229	0,300	لا يوجد فرق
الاستغراق – حسب الرتبة	0,259	0,935	لا يوجد فرق

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الشعور ودرجة الاستغراق الوظيفي للأستاذ الجامعي حسب الأقدمية لكون قيمة  $F=1.229$  و  $Sig=0.3$  أكبر من  $0.05$  ومنه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5 %، حتى بالنسبة للرتبة لا توجد فروقات حسب الرتب في درجة الاستغراق الوظيفي للأستاذ الجامعي لكون  $F=0.259$  و  $Sig=0.935$  أكبر من  $0.05$ .

## 6. مناقشة النتائج

تم التوصل الى أن مستويات الاستغراق الوظيفي للأستاذ الجامعي الجزائري مرتفع وهذا يتماشى مع نتائج دراسات (Matteucci, Guglielmi, & Lauer mann, 2017)، (Simbula, & Simbula, Guglielmi, & Scha, 2011)، (Zeng, Guglielmi, & Scha, 2011) ومتعارضة مع نتائج دراسة الصين (Chen, Cheung, & Peng, 2019) التي وجدت مستويات منخفضة من الاستغراق في الجامعات الصينية. ويمكن ارجاع المستويات العالية من الاستغراق إلى المتغيرات المهنية والمتعلقة بالعمل من ناحية أخرى. تشير النتائج التجريبية إلى أن معنى عمل الموظفين يؤثر بشكل إيجابي على الاستغراق الوظيفي (Jung & Yoon, 2016)، يرون معنى خاصاً في عملهم لأنهم يؤدون عملاً عاطفياً يومياً عندما يكونون على اتصال وثيق مع الطلبة ويقدمون خدمة التعليم والمعلومات وتكوين النشأ.

إضافة إلى شعور الأساتذة بالمسؤولية الشخصية (وليس الرسمية) والاستعداد لتحمل مسؤولية التدريس، في دراسة (Matteucci, Guglielmi, & Lauer mann, 2017, p. 275) إلى أن معلمي المدارس الثانوية (ن = 287) الذين شعروا بالمسؤولية عن التدريس والطلاب أبلغوا عن مستويات أعلى من الاستغراق في العمل والرضا الوظيفي من المعلمين الأقل مسؤولية حساس المعلمين بالمسؤولية الشخصية، وهذه المسؤولية، بدورها، يمكن أن يكون لها آثار إيجابية على رفاهية المعلمين و الممارسات التعليمية.

البيئات الغنية بالموارد ومعتقدات الكفاءة الذاتية تعني مدرسين مستغرقين. وفقاً للعملية التحفيزية لنموذج موارد زتطلبات العمل، فإن الإمكانيات التحفيزية لموارد الوظيفة تحفز الموظفين على تحقيق أهداف عملهم، وبالتالي قد تؤدي إلى الاستغراق في العمل. موارد الوظيفة (فرص التعلم والتطوير، دعم زملاء العمل، دعم المشرف، لإضافة للموارد الشخصية المتمثلة في كفاءة الأستاذ) هي الجوانب الجسدية أو النفسية أو الاجتماعية أو التنظيمية للوظيفة التي تعمل على تحقيق



أهداف العمل، وتقليل متطلبات العمل والتكاليف الفسيولوجية والنفسية ذات الصلة.  
(Simbula , Guglielmi, & Scha, 2011, p. 286).

حسب نموذج التبادل الاجتماعي يتبادل الأساتذة بالمثل ويعطون وقتهم واستغراقهم مقابل راتب لائق ، ولكن الأهم من ذلك ، الاعتراف بهم. قد ينطبق هذا النموذج جيداً على المستوى الوطني حيث ، شريطة أن توفر المنظمة أو الحكومة الموارد ، سيتم إشراك الموظفين والمواطنين. والعكس صحيح أيضاً.  
(Scott-Jackson & Mayo, 2020, p. 27)

الاستقلالية العالية حتى مع ضغط الوقت سيكونون أكثر تفاعلاً وأكثر ابتكاراً. تؤكد نتائج تحليلات الانحدار متعدد المستويات أن مثل هذا الجمع يرتبط بارتفاع إبداع الموظف. بالنسبة للاستغراق الوظيفي، يساعد استقلالية الوظيفة في التخفيف من الآثار السلبية لضغط الوقت & (De Spiegelaere, Gyes, Witte, & Hootegem, 2015)

## خاتمة:

من خلال دراسة واقع الاستغراق الوظيفي للأستاذ الجامعي الجزائري بواسطة نموذج Utrecht المعتمد بكثرة في دراسة الاستغراق الوظيفي، تبين أن الموضوع مهم للغاية لإسهامه الكبير في تحسين الأداء وتنمية الالتزام وتحسين الرضا الوظيفي.

يعد الاستغراق الوظيفي للأستاذ الجامعي تلك الحالة الذهنية الايجابية اتجاه وظيفته المتميزة بالحماس والتفاني والانغماس في العمل، والمساهمة في تحقيق أهداف الجامعة وتحسين الخدمة التعليمية .

الاستغراق الوظيفي للأستاذ الجامعي الجزائري كان مرتفعا، كما أشارت العديد من الدراسات في بيئات وثقافات مختلفة وهذا يمكن ارجاعه إلى المسؤولية الشخصية، الإستقلالية التي يتمتع بها الأستاذ الجامعي، طبيعة المهنة وقداستها، البنية التنظيمية المشجعة .

لا يوجد اختلاف في درجة الاستغراق الوظيفي للأستاذ الجامعي راجع إلى المتغيرات الديمغرافية المعتمدة في الدراسة .

لزيادة الاستغراق في العمل للأستاذ الجامعي ، يُقترح أن تستثمر الجامعات في ممارسات مكان العمل التي تعزز الارتباط العاطفي للأساتذة بالجامعة من خلال العمل على :

- توفير الموارد الوظيفية الكافية التي تسمح بأداء المهام و بتحقيق الأهداف.
- مطالب متوازنة من خلال آليات مثل التحكم في الوظائف ودعم الزملاء.
- الموارد الشخصية التي توفر المرونة مثل التفاؤل والفعالية الذاتية والاستقرار العاطفي.

تحتوي هذه الدراسة على العديد من القيود التي يجب الاعتراف بها، و الأهم من ذلك هو الاستطلاع عبر الإنترنت كأداة قياس مع استجابة غير كاملة وبالتالي مع مخاطر متأصلة للتحيز مثل التحيز في الاختيار. أجريت الدراسة في فترة أزمة COVID-19 في الجزائر والتوقف عن التدريس والاكتفاء بالتدريس عن بعد مما قد يشكل فروق عاطفية نحو التدريس ، مما قد يؤثر سلبيًا على معدل الاستجابة. علاوة على ذلك ، ربما اختلفت النتائج إذا تم إجراؤها قبل الأزمة أو أثناء ذروة التدريس والاختبارات.

## قائمة المراجع

1. العنزي، س.، & صبر، ر. (2017). دور الاستغراق الوظيفي للعاملين في ضمان ولاء الزبون، بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، (23)99.
2. عبد الفتاح، ع. (2008). مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS. السعودية: خوارزم للنشر والتوزيع.
3. Ampofo, E. (2020). Mediation effects of job satisfaction and work engagement on the relationship between organisational embeddedness and affective commitment among frontline employees of star-rated hotels in Accra. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 44, 253-262.
4. Ariani, D. (2013). The Relationship between Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Business Administration*, 4(2), 46-56.
5. Bakken, B., & Torp, S. (2012). Work engagement and health among industrial workers. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 4(1), 4-20.
6. Baldoni, J. (2013, July 04). Employee Engagement Does More than Boost Productivity. Retrieved from Harvard Business Review : <https://hbr.org/2013/07/employee-engagement-does-more> . Saw 1/12/2020
7. Bedarkar, M., & Pandita , D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133.
8. Berg, B., Bakker , A., & Cate , T. (2013). Key factors in work engagement and job motivation of teaching faculty at a university medical centre. *Perspectives on Medical Education*, 2, 264–275.
9. Berg, J., Verberg, C., Scherpbier, A., Jaarsma, A., Arah , O., & Lombarts , K. (2018). Faculty's work engagement in patient care: impact on job crafting of the teacher tasks. *BMC Medical Education* volume, 18, 1-12.
10. Borah, N., & Barua, M. (2018). EMPLOYEE ENGAGEMENT: A CRITICAL REVIEW OF LITERATURE. *Journal of Organisation & Human Behaviour*, 7(4), 22-30.
11. Borysenko, K. ( 2019, May 2). How Much Are Your Disengaged Employees Costing You? Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/karlynborysenko/2019/05/02/how-much-are-your-disengaged-employees-costing-you/?sh=12d491b33437> saw 1/12/2020
12. Buckingham, M., & Goodall, A. (2019). *Nine Lies About Work: A Freethinking Leader's Guide to the Real World*. Harvard Business Review Press.
13. Chen, I.-S. (2017). Work engagement and its antecedents and consequences: A case of lecturers teaching synchronous distance education courses. *Computers in Human Behavior*, 72, 655-663.
14. De Spiegelaere, S., Gyes, G., Witte, H., & Hootegem, G. (2015). Job design, work engagement and innovative work behavior: A multi-level study on Karasek's learning hypothesis. *management revue*, 26(2), 123-137.
15. Gupta, M., & Shaheen, M. (2017). Impact of work engagement on turnover intention: Moderation by psychological capital in India. *Business:theory and Practice*, 18, 136–143.

16. Hanaysha, J. (2016). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229(19), 289-297.
17. Hanaysha, J. (2016). Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229(19), 289-297.
18. Hanaysha, J. (n.d.). : Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment, .. (pp. 5th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management, Social and Behavioral Scie).
19. Hendrick , J., & Linde, N. (2019). The Emergence of the Employee Engagement Concept. In *The Art of Engaging Unionised Employees* (pp. 11-34). Singapore: Palgrave Pivot.
20. Jung, S., & Yoon, H. (2016). What does work meaning to hospitality employees? The effects of meaningful work on employees' organizational commitment: The mediating role of job engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 53, 59-68.
21. Jung, S., & Yoon, H. (2018). Improving frontline service employees' innovative behavior using conflict management in the hospitality industry: The mediating role of engagement. *Tourism Management*, 69, 498-507.
22. Kilonzo, T., Were, S., & Odhiambo, R. (2018). Influence of Employee Engagement on the Performance of Teachers in Secondary Schools in Machakos County in Kenya. *International Journal of Novel Research in Humanity and Social Sciences*, 5(1), 52-71.
23. Kwon, K., & Kim, T. (2020). An integrative literature review of employee engagement and innovative behavior: Revisiting the JD-R model. *Human Resource Management Review*, 30(2).
24. Li, M., Wang, Z., Gao , J., & You , X. (2017). Proactive Personality and Job Satisfaction: the Mediating Effects of Self-Efficacy and Work Engagement in Teachers. *Current Psychology*, 36, 48–55.
25. Matteucci, M., Guglielmi , D., & Lauer mann, F. (2017). Teachers' sense of responsibility for educational outcomes and its associations with teachers' instructional approaches and professional wellbeing. *Social Psychology of Education*, 20, 275–298.
26. Menguc, B., Auh, S., Fisher, M., & Haddad, A. (2013). To be engaged or not to be engaged: The antecedents and consequences of service employee engagement. *Journal of Business Research*, 66(11), 2163-2170.
27. Moreira-Fontán, E., García-Señorán, M., Conde-Rodríguez, Á., & González, A. (2019). Teachers' ICT-related self-efficacy, job resources, and positive emotions: Their structural relations with autonomous motivation and work engagement. *Computers & Education*, 134, 63-77.
28. Popli, S., & Rizvi, I. (2016). Drivers of Employee Engagement: The Role of Leadership Style. *Global Business Review* 2016, 17(4).
29. SAN , B., & TOK, T. (2017). THE RELATIONSHIP BETWEEN TEACHERS' WORK ENGAGEMENT AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 27.
30. Schaufeli, W. (2018). Work engagement in Europe: Relations with national economy, governance and culture. *Organizational Dynamics*, 47(2), 99-106.
31. Schaufeli, W., & Bakker, A. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.

- 
32. Schaufeli, W., 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*.
  33. Scott-Jackson, W., & Mayo, A. (2020). What are Engagement, Happiness and Well-Being. In *Transforming Engagement, Happiness and Well-Being*. (pp. 13-103).
  34. Shekari , H. (2015). Evaluating the Three Dimensions of Work Engagement in Social Security Organization of Yazd Province in Iran. *Journal of Educational and Management Studies*, 5(3).
  35. Shuck, B., & Reio, T. G. (2013). Employee Engagement and Well-Being: A Moderation Model and Implications for Practice. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 43-58.
  36. Shuck, B., Osam, K., Zigarmi, D., & Nimon , K. (2017). Definitional and Conceptual Muddling: Identifying the Positionality of Employee Engagement and Defining the Construct. *Human Resource Development Review*, 16(3).
  37. Simbula , S., Guglielmi, D., & Scha, W. (2011). A three-wave study of job resources, self-efficacy, and work engagement among Italian schoolteachers. *EUROPEAN JOURNAL OF WORK AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY*, 20 (3), 285–304.
  38. Sittar, K. (2020). Relationship of Work Engagements and Job Performance of University Teachers. *Bulletin of Education and Research*, 42(1), 167-183.
  39. Sridhar, A., & hiruvenkadam, T. (2014). Impact of Employee Engagement on Organization Citizenship Behaviour. *BVIMSR's Journal of Management Research*, 6(2), 147-155.
  40. Sun, L., & Bunchapattanasakda, C. (2019). Employee Engagement: A Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(1), 63-80.
  41. Zeng, G., Chen, X., Cheung, H., & Peng, K. (2019). Teachers' Growth Mindset and Work Engagement in the Chinese Educational Context: Well-Being and Perseverance of Effort as Mediators. *Front Psychol*, 10.