



جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد

التماسك الجماعي ودوره في تعزيز الاستغراق
الوظيفي
دراسة ميدانية في شركة توزيع المنتجات النفطية/ فرع نينوى

رؤى بشار محمد الخياط

الدبلوم العالي التخصصي
في إدارة الأعمال

بإشراف

المدرس

د. رغد محمد يحيى خروفة

التماسك الجماعي ودوره في تعزيز الاستغراق

الوظيفي

دراسة ميدانية في شركة توزيع المنتجات النفطية/ فرع نينوى

رسالة تقدمت بها الطالبة

رؤى بشار محمد الخياط

إلى

مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل

وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي التخصصي في

إدارة الأعمال

بإشراف

المدرس

د. رغد محمد يحيى خروفة

إقرار المشرف

أشهد بان إعداد هذه الرسالة جرى تحت إشرافي في جامعة الموصل/ كلية الإدارة والاقتصاد وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في إدارة الأعمال.

التوقيع:

المشرف: م. د. رعد محمد يحيى خروقة

التاريخ: 2019/11/م

إقرار المقوم اللغوي

أشهد بان هذه الرسالة الموسومة "التماسك الجماعي ودوره في تعزيز أبعاد الاستغراق الوظيفي، دراسة مسحية في شركة توزيع المنتجات النفطية/ فرع نينوى" تمت مراجعتها من الناحية اللغوية وتصحيح ما ورد فيها من أخطاء لغوية وتعبيرية وبذلك أصبحت الرسالة مؤهلة للمناقشة بقدر تعلق الأمر بسلامة الأسلوب وصحة التعبير.

التوقيع:

الاسم: أ. م. د. صالح ويس محمد

التاريخ: 2019/11/م

إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على التوصيات المقدّمة من قبل المشرف والمقوم اللغوي أُرشح هذه الرسالة للمناقشة.

التوقيع:

الاسم: أ. م. د. علاء عبدالسلام اليماني

التاريخ: 2019/11/م

إقرار رئيس قسم إدارة الأعمال

بناءً على التوصيات المقدّمة من قبل المشرف والمقوم اللغوي ورئيس لجنة الدراسات العليا في القسم ، أُرشح هذه الرسالة للمناقشة.

التوقيع:

الاسم: أ. م. د. علاء عبدالسلام اليماني

التاريخ: 2019/11/م

(..شكر وتقدير..)

يشكر الانسان الله عز وجل على نعمة إيصال الخير له عن طريق حملة للعلم وتحريضه على
ابتغائه والتماسه

- وَالْعِلْمُ أَشْرَفُ مَكْسَبٍ فَخَرْتُ بِهِ ** وَالْجَهْلُ أَشَامُ مَصْحُوبٍ تُؤَاصِلُهُ..
- والعلم أثمر ثوب أنت لابسه ** والعلم أفضل محمول تحمله..
- ولي فيه أب ما ملّ يوماً ولا ** كلّ درسي على مرّ السنين..
- وأم عطوف تُساقيني حباً ** وتغدق شوقاً وتبدي الحنين..
- ومن نعمة الله قد حباني ** باستاذة علم صدوقة أمينة..
- افاضت علي من العلم غزارةً ** هي رغد محمد يحيى خروفة..
- وأستاذي أحمد السبعاعي ** يزين وسط أهل العطاء..
- وأزيد من شكري لأستاذتي ** التي اسمها اسما على مسمى ذكاء..
- وكل أساتذتي الأفاضل الذين ** تكرموا علي بالعطاء والتعليم والنبل..
- وشكري وتقديري لرئيسة اللجنة ** واصحابها على قبولهم مناقشة رسالتي..
- ولي اخوات أحاطوني سعيًا ** عطوفاً صدوقاً كأني جنيّن..
- ولي أخوة لم تلدهم أُمي ** أحمد الرزنامجي ونبهان السلطان..
- ولي صديقاتي وزملائي ** ساندوني ووقفوا بجانبني دائماً..
- كانهم بحر تدفق بالخير موجه ** يغرف منه كلّ من دنى واقترب..

ان قلت شكرا فالشكر لن يوفيكم, حقا سعيتم فكان السعي مشكورا والحمدلله..

فجزاكم الله خيراً ونفع بكم رواد العلم وجعلنا الله أبد الدهر ذاكرين فضلكم صائنين وذكّم.

ثبت المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	ثبت المحتويات
ب	ثبت الجداول
ج	ثبت الأشكال
ج	ثبت الملاحق
1-2	المقدمة
3-23	الفصل الأول: الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة ومجتمع الدراسة
4-11	المبحث الأول: الدراسات السابقة
12-18	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
19-23	المبحث الثالث: ومجتمع الدراسة
24-50	الفصل الثاني: التماسك الجماعي والاستغراق الوظيفي
24-38	المبحث الأول: التماسك الجماعي
39-50	المبحث الثاني: الاستغراق الوظيفي
51-68	الفصل الثالث: الجانب العملي
52-58	المبحث الأول: وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها
59-67	المبحث الثاني: تحليل نتائج البحث باستخدام تحليل الارتباط التقويمي
68	المبحث الثالث: تحليل الانحدار البسيط
69-72	الفصل الرابع : الاستنتاجات والمقترحات
70-71	اولاً: الاستنتاجات
72	ثانياً: المقترحات
73-82	المصادر
---	الملاحق
A-B	المستخلص باللغة الانكليزية

ثبت الجداول

الصفحة	عنوانه	رقم الجدول
4-7	الدراسات السابقة المتعلقة بالتماسك الجماعي	1
8-10	الدراسات السابقة المتعلقة بالاستغراق الوظيفي	2
16	وصف متغيرات الدراسة في الاستبانة	3
16	نتائج اختبار كرونباخ الفا	4
22-23	خصائص أفراد عينة الدراسة في الشركة المبحوثة	5
24-25	مفاهيم الجماعة	6
29-30	مفاهيم التماسك الجماعي	7
39-40	مفاهيم الاستغراق الوظيفي	8
51	مقياس Likert الخماسي	9
52	وصف وتشخيص بعد سياسة المنظمة	10
53	وصف وتشخيص بعد ثقافة المجتمع	11
55	وصف وتشخيص بعد الاستغراق الجسدي	12
56	وصف وتشخيص بعد الاستغراق الشعوري	13
57	وصف وتشخيص بعد الاستغراق الإدراكي	14
58	وصف وتشخيص بعد الاستغراق المعرفي/ الذهني	15
60	قيم الارتباطات القوية وقيم X^2 ودرجات الحرية	16
61-62	قيم الأوزان القوية لمتغيرات التماسك الجماعي	17
64-66	قيم الأوزان القوية لمتغيرات أبعاد الاستغراق الوظيفي	18
68	علاقة وأثر التماسك الجماعي على الاستغراق الوظيفي على المستوى العام	19

ثبت الأشكال

الصفحة	عنوانه	رقم الشكل
14	النموذج الفرضي للدراسة	1
33	العوامل المؤثرة في تماسك الجماعة	2

ثبت الملاحق

عنوانه	رقم الملحق
استمارة الاستبيان	1

المستخلص

تتناول الدراسة الحالية العلاقة واثـر التماسك الجماعي في الاستغراق الوظيفي، إذ استهدفت تحديد الأبعاد الضرورية لتوافـر التماسك الجماعي في شركة توزيع المنتجات النفطية/ فرع نينوى، وبيان مدى مساهمتها في تعزيز الاستغراق الوظيفي، وشملت العينة (97) فرداً من العاملين في الوحدات الإدارية في الشركة المبحوثة.

ولتحديد مسار التحليل الميداني تم طرح أنموذج افتراضي لبيان العلاقة بين متغيرات الدراسة، وقد تبنى الأنموذج العلاقة باتجاهين، واستندت الدراسة على مجموعة من الفروض التي اختبرت ميدانياً على العينة المنتخبة، وتم تجميع البيانات باعتماد استمارة استبانة صممت لهذا الغرض، كما استخدمت عدة أدوات إحصائية لتحليل البيانات كتحليل الارتباط التقويمي القانوني ومعامل الاختلاف، فضلاً عن تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد طبيعة التأثير بين المتغيرات قيد الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات أهمها: وجود علاقة وأثر معنويين التماسك الجماعي في الاستغراق الوظيفي مما يشير إلى أن تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين يكون من خلال زيادة تماسكهم داخل الجماعة، وذلك بالاعتماد على المستوى الثقافي الذي يمتلكونه، فضلاً عن سياسة الشركة المبحوثة الداعمة التي من شأنها أن توجد أفراداً مستغرقين جسدياً وإدراكياً ومعرفياً.

ووضعت الدراسة عدداً من التوصيات أبرزها: توطيد العلاقة بين العاملين فيما بينهم وتفعيل روح الفريق التي هي من أعظم أسباب النجاح الفردي من جهة ونجاح الشركة المبحوثة من جهة أخرى.

المقدمة

يعد التماسك الجماعي المحور الأساس في إشباع الحاجات الاجتماعية إذ يعمل على زيادة دافعية الفرد على المستوى الفردي وزيادة دافعيته داخل المنظمة أو الجماعة، أن الفرد بطبيعته الفطرية لديه حاجات لا يمكن الاستغناء عنها ومن هذه الحاجات (حاجات الأمان، حاجاته الاجتماعية، حاجات التقدير وحاجة تحقيق الذات)، وهذه الحاجات لا يمكن للشخص أن يحققها بمفرده بل لابد من انخراطه واندماجه مع فرق العمل والأهل والأصدقاء لتحقيقها ذلك أن الشخص كلما كان مندمجا ومتماسكا مع أقرانه كلما وصل الى مستوى عال من الرضا والتصالح مع ذاته، ويعد التماسك الجماعي ارتباط مجموعة أفراد بهدف مشترك يعملون معا باتجاه واحد تحكمهم قيم ومعتقدات مشتركة.

تعمل المنظمات الحديثة على تكريس جهودها للاهتمام بالفرد العامل وتحقيق حاجاته قبل تحقيق أهداف المنظمة للعمل على تحفيزه واستغراقه في عمله وجعله يشعر بالأمان الوظيفي والتقدير، إذ أن الاستغراق الوظيفي هو جعل الفرد يبذل كافة قدراته الجسدية والفكرية لتحقيق هدف معين، وذلك من خلال التزام المنظمة بتطبيق قاعدة للفرد أولاً وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ثانياً التقدير والاحترام، ثالثاً تسمح له بالمشاركة في قرارات تخص المنظمة رابعاً إعطائه الحرية في طرح الآراء، وهذا ما يجعل الفرد أكثر رضا عن مكانته في المنظمة ويجعله أكثر التزاماً وولاءً للمنظمة، وهذا ما يجعله يستغرق في عمله ويبذل كل الإمكانيات التي لديه لتحقيق ما تسعى المنظمة اليه وبما يضمن نجاحها.

تأسيساً لما سبق فإننا تناولنا المواضيع الحالية للدراسة وهي محاولة من قبلنا لإظهار الدور الذي تضطلع به تلك المتغيرات في مجال شركة المنتجات النفطية/ فرع نينوى، إذ تم وضع نموذج افتراضي يهدف لتوضيح طبيعة العلاقة التماسك الجماعي متغير مستقل في الاستغراق الوظيفي متغير تابع، كما تم تأسيس عدد من الفرضيات ذات العلاقة بهدف اختبارها ميدانياً في الشركة المبحوثة، وعليه تحاول الباحثة ومن خلال هذه الدراسة إلقاء الضوء على التماسك الجماعي، وإبراز تأثيراته والتي تناولتها الدراسات السابقة وتظهر اهتماماتها في تعزيز الاستغراق الوظيفي للفرد العامل في المنظمة، وتوزعت محتويات الدراسة في أربعة فصول خصص الأول منها للدراسات السابقة، منهجية الدراسة ومجتمع الدراسة وجاء الثاني لدراسة الإطار النظري بشقيه التماسك الجماعي الاستغراق الوظيفي وتطرق الثالث وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها واختتمت الدراسة

بالفصل الرابع والمتضمن أهم الاستنتاجات النظرية التي عرض على ضوءها مجموعة من المقترحات المتعلقة بموضوع الدراسة.

الفصل الأول

الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة ومجتمع الدراسة

تتناول الدراسة في فصلها الحالي استعراضاً لمجموعة مختارة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والتي أطلعت عليها الباحثة بغية الاستفادة منها في ترصين مسار الدراسة العلمي، فضلاً عن تحديد منهجية الدراسة التي انتهجتها الباحثة، وأخيراً نختم الفصل بوصف موجز توضيحي عن مجتمع الدراسة، وبناء على ما تقدم ضمّ الفصل الأول المباحث الآتية:

المبحث الأول: الدراسات السابقة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المبحث الثالث: مجتمع الدراسة

الفصل الاول

المبحث الأول: الدراسات السابقة

أسهمت الدراسات ذات العلاقة إسهاماً كبيراً في مساعدة الباحثة في التعرف على نهايات الجهود التي سبقتها، والتي تعد مصدراً مهماً لتوجهات أفكار الباحثين المستقبلية، وذلك لما توفره لهم من مسارات للطرائق التتابعية لدراسة مشكلات معينة وكيفية تحليلها والهدف من الدراسات السابقة وبيان الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، وما هي نقاط التماثل والتكامل أو التباين من هذه الدراسات وذلك من خلال القيام بالمسح المكتبي للدراسات والأبحاث التطبيقية السابقة التي تخص موضوع الدراسة، كما وتعد هذه الدراسات جهداً علمياً في المجالات كافة استخدمت فيها منهجية البحث العلمي، واختبرت من خلالها متغيرات معينة، وجمعت معلومات بوسائل ملائمة، وبطرائق عولجت فيها نتائجها، وعليه سنعرض عدداً من الدراسات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة وعلى النحو الآتي:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالتماسك الجماعي

سنعرض الدراسات السابقة والخاصة بالتماسك الجماعي وفق الجدول (1-1) من حيث اسم الباحث وعنوان الدراسة والهدف من الدراسة ومنهج الدراسة وأدواتها وموقع الدراسة وعينيتها ومن ثم أهم النتائج والمقترحات التي توصلت إليها كل دراسة.

الجدول (1-1)

دراسات سابقة للتماسك الجماعي

دراسة 1	حاتم (2011)
عنوان الدراسة	النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة
هدف الدراسة	- التعرف على الأنماط القيادية السائدة في شركة النسيج والتجهيز بسكرة وعلاقتها بتماسك الجماعة.
منهج الدراسة وأدواتها	- المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة طبيعة العلاقة القائمة بين النمط القيادي و تماسك جماعة العمل. - المنهج التاريخي بقصد ترصين المفاهيم التي تم تناولها. - المقابلات الشخصية، الملاحظة المباشرة، الاستبانة والوثائق والمستندات.

موقع الدراسة وعينتها	<p>- أجرت الدراسة بشركة النسيج والتجهيز بمدينة بسكرة الكائن مقرها بالمنطقة الصناعية الغربية بمدينة بسكرة.</p> <p>- تراوحت الفترة من (2 آذار الى 30 آذار).</p> <p>- اشتملت عينة الدراسة على (347) عاملاً كل حسب وظيفته في الشركة وتمثلوا (عمال الخدمة، عمال التحكم والمشرفين والعمال التنفيذيين).</p>
اهم نتائج الدراسة	<p>- تبين انه هناك علاقة ارتباط قوية بين النمط القيادي وتماسك جماعة العمل.</p> <p>- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول استجاباتهم لمحاوَر الدراسة (النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي البيروقراطي، النمط القيادي الفوضوي، تماسك الجماعة) باختلاف بعض المتغيرات الديمغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الوظيفة في الشركة وسنوات الخبرة).</p>
دراسة 2	الزهراني (2017)
عنوان الدراسة	التماسك الاجتماعي وعلاقته بكل من الاغتراب الثقافي وأزمة الهوية والقيم الأخلاقية
هدف الدراسة	<p>- كشف العلاقة بين التماسك الاجتماعي وكل من الاغتراب الثقافي وأزمة الهوية والقيم الأخلاقية لدى طلاب وطالبات المرحلة الثانوية في مدينة جدة.</p> <p>- الكشف عن الفروق في التماسك الاجتماعي تبعا لمتغير الجنس.</p>
منهج الدراسة وادواتها	<p>- اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي.</p> <p>- اعتماد الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات.</p>
موقع الدراسة وعينتها	<p>تكونت عينة الدراسة من (221) طالبا وطالبة ممن يدرسون بالمرحل الثانوية في مدينة جدة تم اختيارهم بطريقة عشوائية.</p>
اهم نتائج الدراسة	<p>- وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين كل من الاغتراب الثقافي، أزمة الهوية، القيم الأخلاقية مع تماسك الاجتماعي.</p> <p>- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين طلاب وطالبات المرحلة الثانوية.</p>
دراسة 3	حافظ واخرين (2017)
عنوان الدراسة	الذكاء الاستراتيجي للإدارة العليا وانعكاسه في تعزيز تماسك الجماعة

هدف الدراسة	تحديد طبيعة علاقة الذكاء الاستراتيجي للإدارة العليا واثرها في تعزيز تماسك الجماعة للموارد البشرية في منظمات الاعمال.
منهج الدراسة وادواتها	-اعتماد المنهج الوصفي التحليلي. -اعتماد المنهج الكمي في تفسير نتائج البحث. اعتمد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات.
موقع الدراسة وعينتها	بلغت عينة الدراسة (59) فردا في منظمة العامة للسكك الحديدية في العراق.
اهم نتائج الدراسة	-تبين ان الذكاء الاستراتيجي يمارس دورا مهما في مساعدة الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة لتعزيز تماسك مواردها البشرية داخل الجماعات وبالتالي تعزيز قدرتها التنافسية في ظل البيئة التي تعمل ضمنها.
دراسة 4	حليحل (2018)
عنوان الدراسة	الاحترق الوظيفي وعلاقته بتماسك جماعات العمل
هدف الدراسة	تحديد طبيعة العلاقة بين الاحتراق الوظيفي و تماسك جماعات العمل.
منهج الدراسة وادواتها	-اعتمد المنهج التطبيقي. -تم الاعتماد على استمارة الاستبيان.
موقع الدراسة وعينتها	بلغت عينة الدراسة (40) عاملا في معمل إطارات الديوانية في العراق.
اهم نتائج الدراسة	يشعر العاملون بالإنهاك النفسي ما يدفعهم الى محاولة التسرب من العمل او الواجبات التي يكفون بها بسبب ارتفاع معدل الاحتراق الوظيفي.
دراسة 6	Sanchez, Yurrebaso (2009)
عنوان الدراسة	Group Cohesion Relationships with work team culture تماسك الجماعة وعلاقته بثقافة فرق العمل
هدف الدراسة	تحديد طبيعة العلاقة بين تماسك الجماعة وتعزيز ثقافة فريق العمل بين الموارد البشرية داخل المنظمة.
منهج الدراسة وادواتها	-اعتماد المنهج الوصفي التحليلي -اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات الدراسة.
موقع الدراسة وعينتها	جرت الدراسة مقارنة بين منطمتين اشتملت على عينة عددها (50) فريقاً عمل والثانية (75) فريقاً

عمل في عدد من المنظمات في بلجيكا.	
توصلت الى ان العلاقة بين تماسك الجماعة وثقافة فريق العمل تختلف تبعا للنوع البشري (الجنس).	اهم نتائج الدراسة
Bin Harun et al (2012)	دراسة 5
The Relationship between Group Cohesiveness and Performance علاقة تماسك الجماعة بالإناء	عنوان الدراسة
التعرف على تماسك الجماعة ودرجة تماسكها وانعكاس ذلك في مساعدة المنظمة على تقديم افضل أداء ممكن لديها بالمقارنة مع المنظمات المنافسة لها.	هدف الدراسة
-اعتماد المنهج الوصفي التحليلي. -اعتماد المنهج التاريخي. -تم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات.	منهج الدراسة وأدواتها
اشتملت عينة الدراسة على (371) فردا عاملا في عدد من المنظمات التعاونية في ماليزيا.	موقع الدراسة وعينتها
-توصلت بان تماسك الجماعة يرتبط بعلاقة قوية موجبة مع أداء المنظمات. -تبين أيضا وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين أعضاء الفريق والتي تسهم بشكل كبير في نمو الأداء وتحدد درجة تماسك الجماعة ونجاح أداء المجموعة في تحريك اتجاهها نحو المستقبل.	اهم نتائج الدراسة

المصدر: إعداد الباحثة.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالاستغراق الوظيفي

نستعرض الدراسات السابقة والخاصة بالاستغراق الوظيفي وفق الجدول (1-2) من حيث اسم الباحث وعنوان الدراسة والهدف من الدراسة ومنهج الدراسة وأدواتها وموقع الدراسة وعينتها ثم أهم النتائج والمقترحات التي توصلت إليها الدراسة.

الجدول (1-2)

دراسة 1	ماضي (2015)
عنوان الدراسة	أخلاقيات الأعمال وعلاقتها بمستوى الاستغراق الوظيفي
هدف الدراسة	التعرف على اخلاقيات العمل وعلاقتها بمستوى الاستغراق الوظيفي.
منهج الدراسة	-اعتمد المنهج الوصفي التحليلي.
وادواتها	-اعتمد الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات.
موقع الدراسة	يتمثل في الموظفين العاملين في وزارة الاشغال العامة والإسكان بقطاع
وعينتها	غزة أما عينة الدراسة بلغت (90) فردا.
اهم نتائج الدراسة	-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات العمل ومستوى الاستغراق الوظيفي من وجهة نظر الموظفين.
	عدم موافقة أفراد العينة على بعض فقرات الاستغراق الوظيفي.
دراسة 2	فيروز (2017)
عنوان الدراسة	تأثير الاستغراق الوظيفي في تعزيز نظم المنة التنظيمية
هدف الدراسة	تحديد الدور الذي يؤديه الاستغراق الوظيفي في تعزيز نظم المنة.
منهج الدراسة	-اعتمد المنهج الوصفي التحليلي إذ اعتمد المنهج الوصفي من خلال
وادواتها	اجراء المسح المكتبي والاطلاع على البحوث والدراسات والكتب ذات الصلة.
	-اعتمد على المسح الميداني والاستبانة لجمع البيانات.
موقع الدراسة	يتمثل في موظفين معمل سمنت النجف الأشرف في العراق اذ بلغت عينة
وعينتها	الدراسة (80) فردا موزعة على مختلف الموظفين (رؤساء اقسام وموظفين عاديين).
اهم نتائج الدراسة	-تمثل المنة التنظيمية أداة هامة للمنظمة تقيها من الفيروسات البيئية وتعتبر جدار حماية يمكنها مواجهة الاخطار والظروف والمفاجئات التي تواجهها في العمل.
	-وجود تأثير لأبعاد الاستغراق الوظيفي في نظم المنة التنظيمية اذ كلما اندمج الفرد في العمل انعكس إيجابيا على تقوية منة المنظمة وتحسينها من الفيروسات البيئية والأزمات التي يمكن ان تصيب منظمات أخرى منافسة.
دراسة 3	الجنابي (2018)

عنوان الدراسة	دور العدالة التنظيمية المدركة في تحقيق الاستغراق الوظيفي
هدف الدراسة	علاقة العدالة التنظيمية المدركة لدى موظفي الوقف الشيعي في تحقيق الاستغراق الوظيفي.
منهج الدراسة وادواتها	-اعتمد المنهج الوصفي التحليلي. -اعتمد على الاستبانة لجمع البيانات.
موقع الدراسة وعينتها	بلغت عينة الدراسة (108) موظفا في مديرية الوقف الشيعي في محافظة الديوانية.
اهم نتائج الدراسة	وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين العدالة التنظيمية واستغراق العاملين.
دراسة 4	الشنطي، أبو عمرة (2019)
عنوان الدراسة	دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي
هدف الدراسة	تحديد دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي.
منهج الدراسة وادواتها	-اعتمد المنهج الوصفي التحليلي. -اعتمد الاستبانة كأداة لجمع البيانات.
موقع الدراسة وعينتها	بلغ عدد افراد العينة (200) فرداً موزعة بصورة عشوائية على موظفين في وزارة التنمية الاجتماعية في قطاع غزة باستثناء الذين يعملون في وظائف خدمية (مراسلين، اذنه).
اهم نتائج الدراسة	الاستغراق الوظيفي يتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول سلوك الإبداعي بين آراء العينة.
دراسة 5	Gulzar, Durrani (2014)
عنوان الدراسة	Impact of Succession planning on Employee Engagement اثر التخطيط التعاقبي على الاستغراق الوظيفي
هدف الدراسة	تحديد أثر التخطيط لتعاقب الموظفين على الاستغراق الوظيفي في قطاع الاتصالات.
منهج الدراسة وادواتها	-اعتمد المنهج الوصفي. -اعتمد على استمارة الاستبيان لجمع البيانات.

موقع الدراسة وعينتها	بلغت عينة الدراسة (300) موظفاً وزعت على خمس شركات اتصال في روالبندي/ باكستان.
اهم نتائج الدراسة	-هناك علاقة قوية فعالة بين تخطيط التعاقب واستغراق الموظفين. -التخطيط للتعاقب الوظيفي يزيد من الاستغراق الوظيفي للموظفين في العمل.
دراسة 6	Saxena (2015)
عنوان الدراسة	Impact of Job Involvement and Organization Commitment on Organizayional Citizenship Behavior تأثير الاستغراق الوظيفي والتزام المنظمة على سلوك المواطنة التنظيمية
هدف الدراسة	التعرف الى مدى تأثير الاستغراق الوظيفي والالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية.
منهج الدراسة ادواتها	-اعتماد المنهج الوصفي التحليلي. -تم اعتماد الاستبانة لجمع البيانات. -تم تطبيق الانحدار المتعدد.
موقع الدراسة وعينتها	بلغت عينة الدراسة (150) موظفا من قطاعي الخدمات والصناعات التحويلية في الهند.
اهم نتائج الدراسة	-وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين كل من الاستغراق الوظيفي والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة. -وجود تأثير اكبر للاستغراق الوظيفي من الالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية. -كلما كان الموظف يلتزم بعمله كلما زادت كفاءته نحو العمل الذي يقوم به واكثر هو شعوره بالانتماء الى منظمته.

المصدر: إعداد الباحثة.

ثالثاً: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

1. تبين من الدراسات السابقة أن الدراسة الحالية تتسم بالحدثة ومكملة لما أنجزه الآخرون، إذ لم تتطرق الدراسات السابقة لمحاولة تعزيز الاستغراق الوظيفي من خلال التماسك الجماعي.
2. زيادة أدراك الباحثة لموضوع الدراسة عن طريق الاطلاع على إسهامات الباحثين في كل من موضوعي التماسك الجماعي والاستغراق الوظيفي.
3. نجاح الدراسات السابقة في استخدامها للاستبانة أداة لجمع البيانات كان منيراً لنا الطريق على استخدامها في دراستنا الحالية أداة أيضاً لجمع البيانات.
4. تنوع الدراسات السابقة في استخدام التحليل الإحصائي مكننا من الحصول على مساحات عريضة وواسعة في مجال التحليل الإحصائي والحصول على نتائج مرضية.
5. إثراء الجانب النظري إذ أسهمت الدراسات السابقة في إغناء الجانب النظري بصورة مباشرة عبر الاقتباس أو من خلال التأطير الخاص بها.
6. تطوير منهجية الدراسة إذ أن الاطلاع على الدراسات السابقة أفاد في توسيع النظر في المناهج العلمية في الدراسات المشابهة للدراسة الحالية.
7. بناء أداة الدراسة إذ أن الدراسات السابقة أسهمت بشكل مباشر في بناء أداة الدراسة الحالية وذلك من خلال الاطلاع عليها واعتماد البعض منها في الدراسة الحالية.

الفصل الأول

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

على ضوء ما تم تحديده في خطة الدراسة الحالية سيتم التطرق الى منهجية الدراسة وفق الفقرات الآتية:

أولاً: مشكلة الدراسة

تواجه منظمات اليوم تسارعاً كبيراً في التغيرات البيئية الاقتصادية والإدارية مما ينعكس إيجاباً أو سلباً على سلوكيات العاملين لديها بشكل خاص وانتمائهم وولائهم نحو المنظمة، ويتطلب التواصل في مواجهة تلك التغيرات ضرورة إعادة بناء هيكلتها الداخلية ومحاولة تطوير أساليبها الإدارية التي تعمل بموجبها، ويشكل كل من التماسك الجماعي والاستغراق الوظيفي جانباً من الوسائل التي تساعد في تحقيق مبتغى تلك المنظمات، والتي نرى بأنها من الحلول المناسبة في مواجهة التحديات المعاصرة التي يواجهها كل من العاملين والمنظمات على حد سواء ويمكن أن تسهم في تحقيق الاستقرار النفسي والسلوكي للعاملين في إثراء أدائهم العمل، وكذلك تحقيق الإبداع والتميز لمنظماتهم وفي ضوء ذلك يمكن طرح التساؤلات التالية للتعبير عن مشكلة الدراسة:

- أ. هل تحاول الشركة المبحوثة السعي نحو تشجيع التماسك الجماعي، عبر توفير أبعاده؟
- ب. هل يتوجه العاملون في الشركة المبحوثة نحو الاستغراق الوظيفي من خلال تطبيق أبعاده؟
- ت. هل توجد علاقة ارتباط معنوي للتماسك الجماعي في الاستغراق الوظيفي في الشركة المبحوثة؟
- ث. هل يوجد تأثير معنوي للتماسك الجماعي في الاستغراق الوظيفي على المستوى الكلي في الشركة المبحوثة؟

- ج. هل تعد الشركة المبحوثة بيئة ملائمة لتعزيز الاستغراق الوظيفي من خلال التماسك الجماعي؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة من كونها تتناول مفهومي التماسك الجماعي والاستغراق الوظيفي وهي من المواضيع القديمة في الفكر الإداري والتنظيمي، والتي نسعى من خلالها الكشف عن الظروف المحيطة بعمل عينة من الملاكات الوظيفية في شركة توزيع المنتجات النفطية/ فرع نينوى، ويمكن أن نحدد أهمية الدراسة في الجوانب الآتية:

- أ. الجانب النظري: تعد الدراسة الحاضرة محاولة تجاه تناول موضوعين في مجال علم المنظمة والموارد البشرية، إذ أن الدراسات والبحوث التي تناولها مختصين اتسمت بالمحدودية وفي حدود

ما تيسر للباحثة من مراجع، وبالتالي فان هذين الموضوعين يعدان مجالاً للبحث والدراسة النظرية ومحاولة تلمس أبعاد ومضامين كل من التماسك الجماعي والاستغراق الوظيفي.

ب. الجانب الميداني: تكتسب الدراسة أهميتها في الجانب الميداني من خلال تطبيق المفاهيم والأفكار النظرية للدراسة في ميدان العمل على عينة من الملاكات الوظيفية في شركة توزيع المنتجات النفطية/ فرع نينوى وما ينتج عن ذلك من استنتاجات تسهم في تحسين أداء تلك الملاكات، وبالتالي يمكن لإدارة شركة توزيع المنتجات النفطية/ فرع نينوى اعتماد ما تتوصل إليه الدراسة من توصيات لتعزيز أساليبها الإدارية في التعامل مع تلك الشريحة من العاملين لديها.

ثالثاً: أهداف الدراسة

يتمثل هدف الدراسة الجوهري في سعي الشركة المبحوثة نحو تعزيز الاستغراق الوظيفي من خلال تحقق التماسك الجماعي لدى ملاكاتها الوظيفية فضلاً عن تحقيق الأهداف الآتية:

أ. تحديد الأبعاد النظرية للتماسك الجماعي.

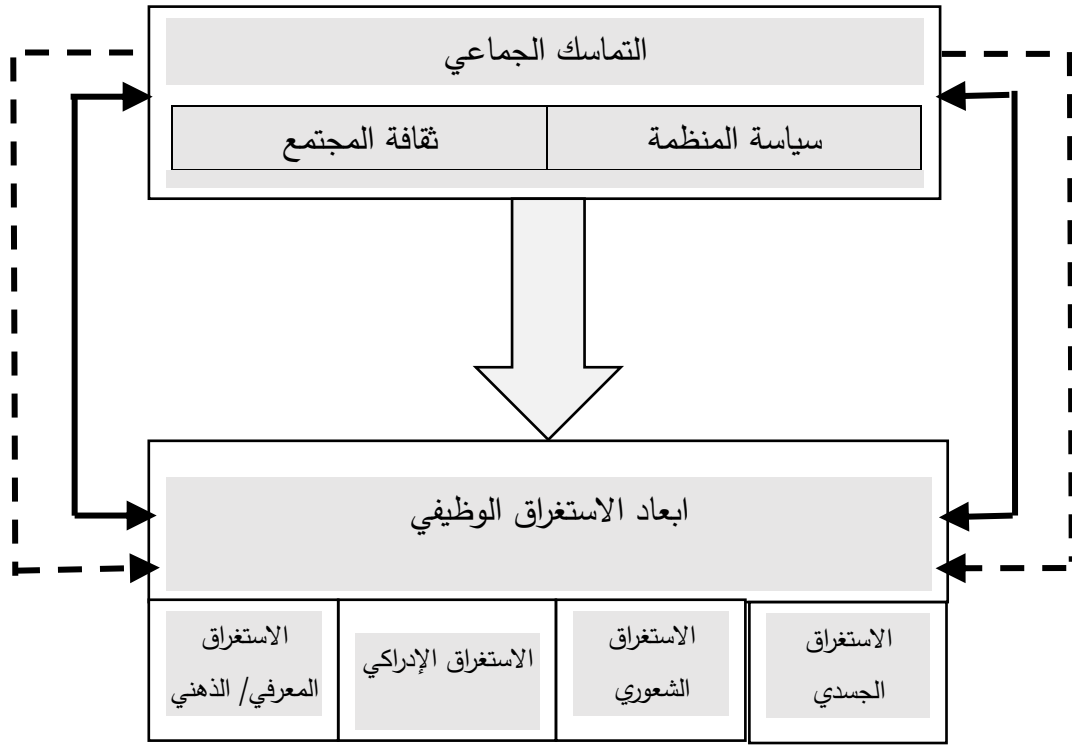
ب. التعرف على طبيعة الاستغراق الوظيفي نظرياً وهل تتوافر في الشركة المبحوثة هذه الأبعاد.

ت. الاختبار الميداني للعلاقات الارتباطية والتأثيرية للتماسك الجماعي في الاستغراق الوظيفي داخل الشركة المبحوثة.

ث. التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات التي يمكن من خلالها تقديم مجموعة من المقترحات اللازمة للشركة المبحوثة.

رابعاً: أنموذج البحث الافتراضي

يبين الشكل (1-1) الأنموذج الافتراضي للبحث الذي يقدم تفسيراً لمتغيرات الدراسة، ويسمح بتحقيق أهدافه وعليه فانه يوضح حركة العلاقات بين متغيراتها التفسيرية والمستجيبة:



أنموذج الدراسة الحالية

المصدر: اعداد الباحثة.

يشير السهم — إلى ارتباط التماسك الجماعي في الاستغراق الوظيفي

ويشير السهم - - - إلى اثر التماسك الجماعي في الاستغراق الوظيفي

خامسا: فرضيات الدراسة

تم صياغة مجموعة من الفرضيات من أجل الاختبار الميداني لمتغيرات الدراسة والتي يمكن إجمالها في الآتي:

1. تحاول الشركة المبحوثة السعي نحو تشجيع التماسك الجماعي، عبر توفير أبعاده.
2. يتوجه العاملون في الشركة المبحوثة نحو الاستغراق الوظيفي من خلال تطبيق أبعاده.
3. توجد علاقة ارتباط معنوية وموجبة التماسك الجماعي في الاستغراق الوظيفي.
4. يوجد تأثير معنوي للتماسك الجماعي في الاستغراق الوظيفي.

سادسا: منهج الدراسة

تستند الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن اعتماد العديد من الأدوات البحثية كالوصف والتحليل، إذ يعد هذا المنهج أحد مناهج البحث العلمي الذي يتمثل بتحليل شامل وتفصيلي لظاهرة أو مشكلة محددة.

سابعا: أساليب جمع البيانات

اعتمدت الدراسة الحالية على مجموعة من الأساليب في جمع البيانات وبحسب الجوانب الآتية:

أ. الجانب النظري: تم الاعتماد على مجموعة من المصادر والمتمثلة بالكتب والمراجع العربية والإنكليزية الموجودة في عدد من المكتبات، ومنها مكتبة الكلية والمكتبة المركزية لجامعة الموصل فضلاً عن مجموعة من المراجع المستخلصة من شبكة الأنترنت وذلك من أجل وضع الإطار النظري للدراسة.

ب. الجانب الميداني: وفي هذا الجانب تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات، والتي مرت بعدد من الاختبارات قبل اعتمادها كأداة للدراسة وذلك بهدف تحقيق متطلبات الجانب الميداني والوصول إلى النتائج المتوخاة من الدراسة فقد قامت الباحثة واستناداً إلى ما تم عرضه من البحوث والدراسات في الإطار النظري للدراسة بتصميم استمارة الاستبيان (ملحق 1) إذ تضمنت الاستبانة على ثلاثة محاور وعلى النحو الآتي:

المحور الأول: تم تخصيصه لبيانات عامة عن الشركة وهي (اسم الشركة، تاريخ تأسيس الشركة، عدد العاملين الحاليين وعدد وجبات العمل اليومية) وكذلك بيانات تتعلق بالأفراد المبحوثين وهي (الجنس، العمر، المنصب(المركز الوظيفي)، المؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة).

المحور الثاني: يتضمن الفقرات الخاصة بالبُعد المستقل (التماسك الجماعي) وقد اشتمل على (13) فقرة.

المحور الثالث: يتضمن الفقرات الخاصة بالبُعد المعتمد (أبعاد الاستغراق الوظيفي) وقد اشتمل على (19) فقرة.

وقد اعتمد مقياس (Likert) خماسي كمقياس للاستجابة والذي يتضمن (أنفق بشدة)، (أنفق)، (محايد)، (لا أنفق)، (لا أنفق بشدة).

الجدول (3-1)

وصف متغيرات الدراسة في الاستبانة

المحور	المتغيرات	تسلسل الفقرات في الاستبانة	عدد الفقرات	الدراسات المعتمدة
الأول	معلومات عامة	1-12	12	
الثاني	التماسك الجماعي	X1 - X13	13	(Pervaiz at el، 2013) (حافظ واخرين، 2017)
الثالث	الاستغراق الوظيفي	Y1 - Y19	19	(الغانمي، 2018)
	المجموع		44	

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء استمارة الاستبيان.

ثامنا: اختبار صلاحية المقياس وأساليب التحليل الإحصائي

1. قياس ثبات الاستبانة: لغرض التحقق من درجة ثبات أداة القياس في هذه الدراسة، فقد استخدم مقياس كرونباخ ألفا (Gronbaeh Alpha) وتبين أن قيمة التطابق في الإجابات للعينة بلغت على المستوى الإجمالي (0.886) وهي نسبة تثبت درجة عالية من ثبات الاستبانة بالمقارنة مع (Standard Alpha) البالغة (60%) للدراسات الإنسانية (النوري، 2011: 22)، الجدول (1-2) يوضح نتائج اختبارات كرونباخ ألفا في الشركة المبحوثة.

جدول (4-1)

نتائج اختبارات كرونباخ ألفا

Reliability Statistics	
Cronbaches Alpha	N of Items
0.886	32

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات ال (SPSS .V24).

2. اعتمدت الباحثة التحليل الإحصائي باستخدام عدد من الأدوات لغرض الوصول الى نتائج العلاقات بين المتغيرات ونتائج وصف متغيرات الدراسة فضلاً عن التحقق من صحة فرضيات الدراسة ومن هذه التحاليل هي:

أ- تم استخدام برنامج (SPSS) في التحليل الإحصائي لاختبار فرضيات الدراسة وذلك باستخدام المقاييس الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية.
- والوسط الحسابي: يستعمل لتحديد مستوى الإجابة لكل فقرة وبعد ومحور.
- والانحراف المعياري: يستعمل لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة عن الوسط الحسابي وهو الجذر التربيعي الموجب للتباين.
- معامل الاختلاف: يستعمل لمعرفة مستوى تشتت الإجابات والمفاضلة بين الفقرات والأبعاد والمحاور، اذ كلما كان الرقم صغيراً دل على أن العينة أكثر توافقاً وأقل تشتتاً حول الفقرة أو البعد أو المحور، ويستخرج من خلال قسمة الانحراف المعياري على قيمة الوسط الحسابي.

- معامل الانحدار البسيط: لقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.
- ب- كذلك استخدمت الحزمة البرمجية (Statgragh) لتحليل العلاقات بين المتغيرات ضمن تحليل الارتباط التقويمي (Canonical Correlation analysis) التحليل القانون الذي يعطي دقة في النتائج ومعنوية علاقات الارتباط وكذلك الأوزان لمتغيرات أبعاد الدراسة لعلاقات التأثير.

تاسعا: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة الحالية في الآتي:

1. الحدود الموضوعية تتمثل في متغيرات الدراسة وهما:
أ. التماسك الجماعي (سياسة المنظمة، ثقافة المجتمع).
ب. الاستغراق الوظيفي (الاستغراق الجسدي، الاستغراق الشعوري، الاستغراق الادراكي، الاستغراق المعرفي/ الذهني).
2. الحدود المكانية: تمثلت في شركة توزيع المنتجات النفطية/ فرع نينوى.
3. الحدود البشرية: تتركز الحدود البشرية على الأفراد المبحوثين (مدير الفرع، مدراء الأقسام، مسؤولي شعب، مسؤولي وحدات، موظفين المستويات الإدارية الدنيا) في الشركة المبحوثة.

3. الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة في جانبيها النظري والميداني مدة ما يقارب شهرين ونص من 2019/7/15 الى 2019/10/1.

الفصل الأول

المبحث الثالث: مجتمع الدراسة

أولاً: نبذة عن مجتمع الدراسة

تعد المنتجات النفطية رئة الحياة وعصب ديمومتها هي الجهة المعنية بتوزيع الوقود لتعلن بذلك دوران عجلات التنمية بدوران المحركات بكل مكان، مع إعلان تأسيس الصناعة النفطية في العراق منذ مرحلة إعلان الدولة العراقية الحديثة انطلقت المنتجات النفطية بحركتها المكوكية في كل مكان وفي حركته كان عام 1952 فقبل هذ التاريخ كانت حركة المنتجات تدار من قبل شركة الرافدين وفي العام ذاته تولت شركة خانقين نشاط التوزيع نيابة عن الحكومة العراقية في 4 اذار من العام 1959 وبعد عام على إعلان الجمهورية العراقية تشكلت شركة حكومية تمارس نشاط توزيع المنتجات النفطية تحت عنوان مصلحة توزيع المنتجات النفطية والحق بها في العام 1972 المؤسسة العراقية لتعبئة الطائرات بالوقود والزيوت، الشركة التي تأسست عام 1967 بالتعاون مع شركة توتال الفرنسية، استمرت الاستحداثات وبتواريخ متقاربة ففي 2 نيسان عام 1986 الغيت مصلحة توزيع للمنتجات النفطية ووزع نشاطها على أربع منشآت جغرافية هي (الشمالية، الوسطى، الفرات الأوسط والجنوبية) وفي عام 8 اب عام 1988 الغيت كامل المنشآت واستحدثت شركة توزيع المنتجات النفطية وفي الشهر ذاته الغيت شركة توزيع الغاز والحققت بشركة توزيع المنتجات النفطية وفي 2 كانون الثاني 1991 كان اخر الملتحقين بها شركة نقل المنتجات النفطية مع المنشأة العامة لخطوط الأنابيب لتصبح مسؤولة عن نشاط التوزيع بالكامل، في الأول من تموز في العام 1998 أصبحت المنتجات النفطية شركة عامة تشرف على أكثر من ألفي محطة تعبئة ووقود للقطاعين الحكومي والأهلي وأكثر من 1800 ساحة غاز ونفط عبر أسطول نقل وطني تجاوز 1460 شاحنة ومنذ عام 2000 الى الآن يتم تطوير واستحداث الأساليب الحديثة ومواكبة تطورات العصر الحديث في إدارة الشركة وفروعها من خلال استخدام الوسائل الحديثة تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال الحديثة إضافة الى ارشفة الكتب الواردة والصادرة الكترونيا فيما بلغ عدد الوكالات الجواله للغاز والنفط اكثر من 1200 وكالة أما المنتجات التي توزعها الشركة فتتقسم بين منتجات خفيفة وثقيلة كالغاز السائل وبنزين السيارات والنفط الأبيض ووقود الطائرات وزيت الوقود ووقود الديزل والصفوة البيضاء الخاصة واسطوانات الغاز السائل بالإضافة الى توزيع اكثر من 45 نوعاً من زيوت التزييت إضافة الى أنواع اخرى من الزيوت الخاصة لا يقف نشاط الشركة الى هذه

المنتجات النفطية انما ينطلق أيضا باتجاه الشمع البلوري وشمع البرافين والقيز وزيت الوقود والقيز المخفف برقم S125 والقيز المخفف MS والقيز بدرجة 50/30 و 30/20، تنقسم الشركة على 15 فرعاً في جميع المحافظات عدا إقليم كردستان وهي (هيئة توزيع بغداد، هيئة توزيع الجنوب، هيئة توزيع الغربية التي تشمل فرع نينوى وصلاح الدين والانبار، هيئة الفرات الأوسط، هيئة ميسان، هيئة البصرة، هيئة النقل، فرع ديالى وواسط وكركوك مرتبطين بمديرية العامة للشركة، هيئة الموارد البشرية، الدراسات والتخطيط المواد، الرقابة والتدقيق المركزي، السلامة والاطفاء المركزي، التكيلل(القياس)، الشؤون القانونية) وتنقسم على اقسام من ضمنهم هيئة المنتجات النفطية/ فرع نينوى الذي تأسس 1959 والتي تقع في منطقة المحطة قرب السايلو والتي تم تغير موقعها في منطقة المجموعة الثقافية بسبب الظروف سنة 2014 وتدمير جزء من الهيئة والآن تم إعادتها الى موقعها الأصلي، تعد احد الفروع التجهيزية التابعة لوزارة النفط والتي يكون عملها تجهيز المشتقات النفطية لمحافظة نينوى عن طريق إعداد الكميات من الاحتياجات للمشتقات النفطية والتي يتم تجهيزها للمحافظة عن طريق الكميات التي تخصصها هيئة التجهيز في الشركة أعلاه، إذ يتم إيصال الإيعاز الى المصافي بتجهيز هذه الكميات عن طريق الناقلات النفطية وبشكل يومي ومستمر لحين ايصالها الى المنافذ التوزيعية التي عن طريقها يتم اخذ عينات من المنتجات وفحصها في مختبرات شعبة البحوث والسيطرة النوعية لغرض التأكد من مطابقتها للمواصفات القياسية ومن ثم تفرغها ليتم توزيعها للمواطنين عن طريق محطات تعبئة الوقود، إضافة الى ساحة الغاز والنفط والتي يتم من خلالها تجهيز المواطن والدوائر والشركات والمنظمات باحتياجاتها من المشتقات النفطية التي تستغل في مجالات الطاقة عن طريق اعداد قوائم الأسماء وأعداد المواطنين التي يتم استلام البيانات من وزارة التجارة/ دائرة تمويل نينوى لغرض أعداد جداول بالكميات التي يتطلب تجهيزها، والتي يتم تسليمها الى وكلاء المواد الغذائية حسب الكميات المخصصة لكل عائلة، إضافة الى تجهيز المواطنين بمادة البنزين عن طريق محطات التعبئة الحكومية والمحطات المشيدة، إضافة الى استلام الكتب الرسمية من دوائر الدولة والمتضمنة احتياجات الدوائر والمنظمات الحكومية وغير الحكومية باحتياجاتها النفطية (مادة البنزين، نفط ابيض، زيت الغاز) إضافة الى وجود مستودعات لغرض خزن المشتقات النفطية والمتمثلة بمستودع (الوائلية)، مستودع (المقدام)، مستودع (وانة) ومستودع (وادي حجر)، إذ تعمل جاهدة على إيصال هذه المشتقات بسهولة وسلاسة وتقديم أفضل الخدمات لهم وتتم عن طريق إعداد الدراسات والاحتياجات والكميات المطلوبة وآلية توزيعها والتي تتم عن طريق الكوادر الفنية والإدارية والتي تعمل جاهدة على تذليل

الصعوبات واستخدام الأساليب الحديثة من أجل توفير الخدمة للمواطنين (سجلات شركة توزيع المنتجات النفطية/ فرع نينوى، 2019).

أما عدد العاملين الحاليين في هيئة توزيع المنتجات النفطية/ فرع نينوى (1369) موظفاً (167) اناثاً و(1202) ذكور وكانت عدد الوجبات اليومية وجبة واحدة ومن حيث التحصيل العلمي العام لمجتمع الدراسة فان مجتمع الفرع مكون من عدد من الموظفين ذوي مستويات مختلفة من التعليم هذه هي طبيعة أي مجتمع، إذ كان عدد الحاصلين على شهادة الماجستير (7) والحاصلين على شهادة الدبلوم العالي (1) والحاصلين على شهادة البكالوريوس (379) والحاصلين على شهادة دبلوم معهد (302) اما الاعداد الباقية فهم حاصلون على شهادة الإعدادية وصولاً الى يقرأ ويكتب (سجلات شركة توزيع المنتجات النفطية/ فرع نينوى، 2019).

ثانياً: السمات الشخصية لعينة البحث

تتمثل عينة الدراسة بالأفراد العاملين في الوحدات الإدارية الخاصة بشركة توزيع المنتجات النفطية/ فرع نينوى، فقد قامت الباحثة بتوزيع (110) استمارة استبيان على الأفراد المبحوثين وتم استرجاع (97) استمارة صالحة لأغراض التحليل.

تتركز عملية وصف المبحوثين على تحليل المعلومات التعريفية المبيّنة على استمارة الاستبيان، وهي على النحو الآتي:

1. بحسب الجنس

نلاحظ من الجدول (1-5) بأن المبحوثين الذين تم اختيارهم بحسب النوع الاجتماعي كانت النسبة الأعلى للذكور إذ بلغت (64.9%) اما الإناث فكانت نسبتهن (35.1%).

2. بحسب العمر

من خلال الجدول (1-5) يتضح لنا بأن النسبة الأكبر من عينة الدراسة بحسب العمر كانت عند الفئة العمرية (31-39 سنة) بنسبة (35.0%) ثم تليها الفئة العمرية (40-48 سنة) بنسبة (20.6%) ثم الفئة العمرية (49-57 سنة) بنسبة (16.5%) ثم تليها الفئة العمرية (21-30 سنة) بنسبة (15.5%) ثم تليها الفئة العمرية (58-63 سنة) بنسبة (12.4%).

3. بحسب المنصب الحالي

نلاحظ من الجدول (1-5) بأن النسبة الكبيرة من المبحوثين الذين تم اختيارهم بحسب المنصب الوظيفي عند (مسؤول شعب) بنسبة (34.0%) ثم مسؤول وحدات بنسبة

(30.9%) ثم موظفين المستويات الدنيا وبنسبة (25.8%) ثم مدير اقسام وبنسبة (8.2%) وأخيرا مدير فرع وبنسبة (1%).

4. بحسب المستوى العلمي

نلاحظ من الجدول (5-1) بان النسبة الكبيرة من المبحوثين الذين تم اختيارهم بحسب المستوى العلمي كانت من حملة شهادة البكالوريوس وبنسبة (56.7%)، ثم تليها حملة شهادة دبلوم معهد بنسبة (38.1%)، ثم تليها حملة شهادة الماجستير بنسبة (4.1%)، وأخيرا فان النسبة الأقل كانت لحملة شهادة الدبلوم العالي وبنسبة (1%).

5. بحسب سنوات الخدمة

نلاحظ من الجدول (5-1) بان النسبة الأكبر من عينة الدراسة بحسب سنوات الخدمة كانت عند فئة (15-24 سنة) وبنسبة (36.1%)، ثم تليها الفئة (5-14 سنة) وبنسبة (27.8%)، ثم الفئة (25-34 سنة) وبنسبة (17.5%)، ثم تليها الفئة (35 فما فوق) وبنسبة (10.3%)، وأخيرا فان الفئة الأقل كانت عند (أقل من 5 سنوات) وبنسبة (8.2%).

الجدول (5-1)

خصائص افراد عينة الدراسة في الشركة المبحوثة

الخصائص	الفئة	العدد	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	63	64.9%
	أنثى	34	35.1%
العمر	21-30	15	15.5%
	31-39	34	35.0%
	40-48	20	20.6%
	49-57	16	16.5%
	58-63	12	12.4%
	مدير فرع	1	1%
المنصب الوظيفي	مدراء اقسام	8	8.2%
	مسؤولي شعب	33	34.0%
	مسؤولي وحدات	30	30.9%

25.8%	25	موظفين المستويات الدنيا	
4.1%	4	ماجستير	المؤهل العلمي الحالي
1%	1	دبلوم عال	
56.7%	55	بكالوريوس	
38.1%	37	دبلوم معهد	
8.2%	8	اقل من 5	عدد سنوات الخدمة الكلية
27.8%	27	5-14	
36.1%	35	15-24	
17.5%	17	25-34	
10.3%	10	35 فما فوق	

المصدر: إعداد الباحثة.

الفصل الثاني: الجانب النظري

المبحث الأول: التماسك الجماعي

أولاً: مفهوم الجماعة Definition of the group

اهتم علماء الاجتماع بالجماعات ذلك لان الجماعات موجودة في مختلف المواقع الاجتماعية إذ أن لدراسة الجماعة تاريخ طويل في العلوم الاجتماعية ومنها السلوك التنظيمي من خلال دراسة المتغيرات المختلفة التي تحكم تكوينها ونموها وكذلك هيكل الجماعة والعلاقات الداخلية بين أعضائها وعلاقاتها بالجماعات الأخرى وبالمنظمات التي تضم هذه الجماعات وينظر للجماعة على انها تجمع بين اثنين أو أكثر من الناس في حالة تفاعل اجتماعي وينبغي ان يؤثر أعضائها على بعضهم حتى يمكن اعتبارهم جماعة، فلا بد أن يكون بين أعضائها نوع من العلاقات المستقرة التي تربطهم معا وتساعدهم على الأداء كوحدة واحدة، وكذلك ينبغي ان يكون هناك تقاسم بين أعضائها للاهتمامات أو الأهداف إذ يجب أن ينظر كل عضو داخل الجماعة الى انه شخص مميز، وضمن أعضاء جماعة مميزة لديهم هدف مشترك (جرينبرج وبارون، 2009: 284-283)

تلاحظ الباحثة ان هناك تفاوتاً في التعريفات المختلفة للجماعة نتيجة اختلاف في نظر الباحثين نحو المقصود بالجماعة فمنهم ما ينظر الى الجماعة على أساس الأهداف التي تسعى الى تحقيقها، ومنها ما ينظر الى الجماعة على أساس الحجم الذي تتكون منه الجماعة، ويوضح الجدول (1-2) لنا مفهوم الجماعة من وجهة نظر عدد من المؤلفين والباحثين:

الجدول (1-2)

مفاهيم الجماعة وفقاً لمجموعة من الباحثين والدارسين

اسم الباحث والسنة ورقم الصفحة	المفهوم
منسي، 1998: 22	التجمع والتماسك والانسجام بين أعضائها ويزيد عددهم عن اثنين فما فوق حتى تصبح حشداً وعصابة، فضلاً عن خاصية الانتماء والعمل الجماعي من أجل تحقيق هدف مشترك وتبادل التفاعلات والأدوار والوظائف.

سلطان، 179: 2004	كيان تشمل اثنين أو أكثر من الأفراد المتفاعلين مع بعضهم بعضاً والذي يجمع بينهم نمط ثابت من العلاقات ويسعون لتحقيق أهداف مشتركة ويعتبرون أنفسهم أعضاء بنفس الجماعة.
بلعيفة، 2007: 102	عدد من الناس بينهم بعض العلاقات الاجتماعية التي ينبغي ان يتحدثوا فيما بينهم عنها بالإضافة الى ان علاقاتهم هذه تأخذ انطباعا واضحا يلفت الأنظار.
عبد، 2010: 12	تجمع لعدد معقول من الأفراد يتراوح بين اثنين وخمسة وعشرين فرداً، ويجب أن يتوافر نوع من التلاحم والتناسق بين أوجه النشاط الذي يمارسه الأعضاء، فسلوك هؤلاء يجب أن يشير إلى نوع من الانتظام يدل على أن كلا منهم يتصرف في إطار ووفق مجموعة من المبادئ أو الأهداف المشتركة.
العنزي، 2013: 416	الاطار الاجتماعي المحكم الذي يكون فيه أعضاء الجماعة (العائلة، القبيلة، المنظمة، البلد) مركزين على الرفاهية العامة والولاء بعضهم لبعض الآخر.

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مفاهيم الباحثين.

وأشار (عبدالهادي، 2013: 30-31) إلى أن مفهوم الجماعة يمكن أن ينظر إليه من خلال التصنيف التالي:

أ- تعريف الجماعة من خلال تصورات أفرادها

وحدة تتكون من مجموعة من الأفراد يشكلون تصورا مشتركا عن وحدتهم ويكون في قدرتهم التصرف كوحدة واحدة إزاء بيئتهم.

ب- تعريف الجماعة من خلال دوافع أفرادها

جمع من الافراد يشكلون في تجمعهم فائدة تعود عليهم والعامل الأساس لقيام جماعتهم إشباع حاجاتهم.

ت- تعريف الجماعة من خلال وجود أهداف مشتركة

هي وحدة تتكون من فردين أو أكثر يتفاعل بعضهم مع بعض تفاعلا بناء ذا معنى من أجل تحقيق هدف محدد.

ث-تعريف الجماعة من خلال تنظيمها

وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الأفراد يكون لكل منهم دور معين فيها ومركز خاص به، وتقوم هذه الوحدة بوضع القيم والمعايير التي تنظم سلوك أعضائها فيما يختص بشؤون الجماعة على الأقل.

ج-تعريف الجماعة بناء على الاعتماد المتبادل لإفرادها

مجموعة من الافراد يشتركون في علاقات متبادلة تجعلهم يعتمدون بعضهم على بعض وقد يكون هذا الاعتماد إيجابيا عندما يؤدي تحرك الفرد لتحقيق أهدافه إلى تحقيق أهداف الآخرين (التعاون)، وقد يكون هذا الاعتماد سلبا عندما يؤدي تحقيق الفرد هدفه إلى إعاقة وصول الآخرين إلى الهدف نفسه (التنافس).

ح-تعريف الجماعة بناء على التفاعل بين الأفراد

مجموعة من الافراد يتفاعل بعضهم مع بعض وبناء على هذا التفاعل تتميز الجماعة عن أي جماعة أخرى.

ومن خلال دراسة التعريفات المذكورة أعلاه يمكن استنباط ما يأتي:

1. الجماعة هي تجمع وتماسك واندماج والانسجام بين الأفراد العاملين في المنظمة.
2. الجماعة هي مجموعة من الأفراد العاملين المتفاعلين مع بعضهم البعض لتحقيق هدف مشترك.
3. الجماعة هي تعبير عن العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الافراد في المنظمة.
4. الجماعة لديها مجموعة من المبادئ او الأهداف التي تجمع الافراد العاملين في المنظمة.
5. الجماعة تتشكل لإشباع حاجات مشتركة بين أعضاء الجماعة.

ثانيا: أنواع الجماعة

اجرت العديد من البحوث حول أنواع الجماعة يمكن استخلاص مجموعة من التصنيفات لأنواع الجماعات المختلفة:

التصنيف الأول:

أ. جماعات العمل الرسمية: وهي التي ينتمي إليها العاملون بحكم عملهم، وعادة ما تكون مفروضة عليهم وليس لهم يد في اختيارهم لها، أو إدخال التغيير في طبيعة العلاقات داخل هذه الجماعات والتي تتحدد أساسا من خلال الأدوات التنظيمية كبطاقات الوصف الوظيفي والهيكل التنظيمي وسياسات ونظم العمل، وتتميز الجماعات الرسمية للعمل عن غيرها من الجماعات غير الرسمية بما يلي (شطى، 2014: 87_88) (الجيلاني، 2008: 127) (محمد، 2013، 30) (شو، 1996، 103):

1. عادة ما يقضي الفرد في هذه الجماعة أطول فترة زمنية ممكنة من يوم العمل.
2. عادة ما لا يعين قائد/ رئيس للجماعة الرسمية بموجب قرار صادر من سلطة عليا أو بموجب انتخابه من أفراد الجماعة وفقا لأسس موضوعة ومحددة.
3. سلوك العاملين في الجماعة الرسمية محكوم بسياسات ونظم ولوائح لا يمكنه التصرف إلا في إطارها وفي حدودها.
4. تتم الاتصالات داخل جماعات العمل الرسمية وفقا لخطوط السلطة والمسؤولية التي تضعها الخريطة التنظيمية للمنظمة.
5. تؤثر جماعات العمل الرسمية على سلوك أفرادها وعلى اتجاهاتهم وقيمهم، كما أنها تسهم بدرجات متفاوتة في إشباع حاجات أعضائها الفسيولوجية والاجتماعية والذاتية.
6. تستمر جماعة العمل الرسمية في نشاطها حتى بعد ترك بعض أعضائها لها والعمل في جهات أخرى أو نتيجة للنقل أو ترك الخدمة والإحالة للمعاش، حيث عادة ما يتم استعاضة الأفراد الذين يتركونها لسبب أو لآخر.
7. للجماعة الرسمية مستوى أداء محدد يجب أن يرتفع ويرتقي إليه أعضاء الجماعة وقد يكون هذا المستوى مكتوبا وصريحا أو ضمنيا وغير صريح، وعادة ما تلجأ الجماعة وقائدها إلى توجيه وإرشاد العامل الذي ينخفض سلوكه وأداؤه قبل استخدام الأساليب العقابية المختلفة (الإنذار، التهديد، الخصم..... إلخ).
8. جماعات العمل غير الرسمية: بجانب الجماعات الرسمية للعمل توجد داخل المنظمات الكبيرة أعداد كبيرة من جماعات العمل غير الرسمية، وكل جماعة من هذه الجماعات عادة ما تتضمن أعدادا أقل من العاملين فجماعات العمل غير الرسمية لا يوجد لديها

دستور واضح للعمل أو تقوم العلاقات فيها على أساس شخصي بعيد عن الصبغة الرسمية وتتميز الجماعات غير الرسمية بما يلي (ادريس، 2009: 62):

1. ليس لها بناء اجتماعي واضح.
 2. ليس لها اسم محدد.
 3. ليس لها قواعد ومعايير معروفة.
 4. ليس لها غرض محدد.
 5. قراراتها غير رسمية وغير مكتوبة ليس لها دستور مكتوب.
 6. قد تكون طويلة الأمد أو قصيرة العمر، وقد تكون مستقرة أو غير مستقرة.
- ومما سبق أعلاه نلاحظ ان هناك فارقاً واضحاً بين الجماعات الرسمية وغير الرسمية وهو فارق نسبي فحسب، فالعلاقات بين أعضاء الجماعة غير الرسمية على سبيل المثال قد تتضمن بعض العناصر الرسمية كما أن الجماعات الرسمية تتضمن بعض العناصر غير الرسمية، والجماعات الرسمية وغير الرسمية عادة تؤدي هذه الوظائف (العطية، 2013: 192):
- تبذل ضبطاً اجتماعياً على أعضائها وتفرض عليهم أنماطاً سلوكية معينة.
 - تساعد هذه الجماعة على تكوين رأي عام خاص بالجماعة.
 - تقلل هذه الجماعات من التنافس الشخصي وتشجع العمل الجماعي.
 - توفر هذه الجماعات الطمأنينة والأمن لبعض الشيء لأعضائها.

هناك تصنيف آخر للجماعة طرحته (صفوة، 2017: 86) إذ صنف الجماعة كالآتي:

1. الجماعة الوظيفية: تنشأ هذه الجماعة بقرار من السلطة الرسمية في المنظمة والمجموعة الوظيفية هي الوحدة التي تكون في مجموعها الهيكل الرسمي للمنظمة.
2. فرق العمل: هو أن الجماعات جماعة من العناصر البشرية يعملون معاً لإنجاز مالم يمكن إنجازها في حالة عمل كل منهم بمفرده ويضفي عليه روح العمل والاهتمام والرضا والأداء الفعال وهو أسلوب قائم على التعاون المتبادل والتنسيق بين مجموعة من المهنيين أو

العمال ويعود تكوّن فرق العمل من أجل إنجاز مهمة محددة وعند تحقيق هذه المهمة تحل الفرق.

3. فرق الميول والصداقة: يتكوّن هذا النوع من الجماعات نتيجة وجود ميول مشتركاً بين أفرادها أو صداقات نشأت بينهم وإن أفراد هذه الجماعة يربطهم اهتمام مشترك في المعتقدات والنشاطات.

4. اللجان: يتشكل هذا النوع من الجماعات من فرق عمل مؤقتة يتم تشكيلها عادة لدراسة حالة معينة في العمل وإضافة إلى العمل الرسمي الأساسي لكل عضو من أعضائها مثل لجنة المشتريات أو لجنة الموظفين.

ثالثاً: التماسك الجماعي

ينال مفهوم التماسك النصيب الأكبر من الدراسات والبحوث المتعلقة بالمنظمات والأفراد، لما له من أهمية كبيرة وفاعلة في التأثير على السلوك التنظيمي والأهداف داخل المنظمة إذ برز مفهوم تماسك الجماعة في فترة الخمسينات والستينات من القرن الماضي وكان من أهم التطبيقات المتعلقة بالعلوم الاجتماعية والنفسية، وقد اهتم علماء السلوك والاجتماع في تحديد مفهوم دقيق لتماسك الجماعة، ولكن واجهتهم صعوبة واضحة بسبب الاختلاف في وجهات نظرهم من جهة ولتعدد العوامل التي من الممكن أن تؤثر على تماسك الجماعة من جهة أخرى (Beal et al، 1989: 2003 ويوضح الجدول (2-2) مجموعة من المفاهيم للباحثين والدارسين).

الجدول (2-2)

مفاهيم تماسك الجماعي وفقاً لوجهات نظر مجموعة من الباحثين والدارسين

اسم المؤلف والسنة ورقم الصفحة	المفهوم
Chang & Bordia. 2006: 332	مجموعة من المبادئ التي تعمل على استقطاب فئة من الأفراد للعمل معا داخل جماعة وتؤثر على درجة تماسكهم بهذه الجماعة من الناحية الاجتماعية وتؤثر بدرجة كبيرة على اندفاعهم للعمل لإنجاز عدد من المهام الموكلة اليهم.

Sanchez & Yurrebaso .2009: 97	أقصى درجات التفاعل والتعاون بين أفراد الجماعة والنواتج عن التقاسم في القيم والعادات والتقاليد والذي ينعكس بالتالي على الرغبة في بناء ثقافة تنظيمية مشتركة بينهم داخل الجماعة أو المنظمة بالشكل الذي يساعدهم على تحقيق الأهداف المخططة لهم.
بالقاسم، 2009: 16	حالة التكامل والانسجام المتين بين مجموعة من الأفراد داخل منظمة معينة والتي تساعدهم على العمل معا لتحقيق هدف مشترك والذي يميزهم عن المجموعات الأخرى العاملة معهم.
حاتم، 2011: 68	الأفكار التي يتمسك بها أفراد الجماعة وتعمل على تعزيز قدرتهم للعمل داخلها واستقطاب الأفراد الآخرين للعمل معهم ضمن الجماعة نفسها بالشكل الذي يعمل على تعزيز المكانة الاجتماعية لها في المنظمة أو المجتمع.
Jahan & Mahmud, 2013: 35	يشير تماسك الجماعة إلى جانبين: الأول يتمثل في المواقف الاجتماعية والجوانب السلوكية والمنظمية التي تشمل القيم الأخلاقية المشتركة والاهداف المشتركة والشعور بالانتماء والهوية المشتركة والتسامح والاحترام المتبادل بين الثقافات المكونة للمجتمع والثقة الشخصية والمنظمية والتعاون والمشاركة الفعالة والالتزام بالسلوكيات المشروعة من القانون، بينما يتضمن الجانب الآخر المنظمات المتخصصة في توفير الحماية الاجتماعية وتقاسم المخاطر وتكافؤ الفرص بين أفراد المجتمع وآليات حل المشكلات.
Albert ,2015: 572 et al	هي عملية ديناميكية تعكس ميل المجموعة إلى الالتصاق ببعضها البعض والبقاء غير مستأثين في السعي لتحقيق اهداف وغايات المجموعة.
الحافظ واخرين، 2017: 1482	عبارة عن حالة طبيعية بين مجموعة من الافراد الذي تجمعهم ثقافة مشتركة خاصة بهم فضلا عن وجود سياسة تنظيمية تدعم هذه الثقافة بين الأفراد وتعمل على تعزيز تماسكهم لغرض تحقيق الأهداف المرجوة منها.

المصد: إعداد الباحثة بالاعتماد على مفاهيم الباحثين.

من خلال التعريفات السابقة أعلاه يمكن استنباط ما يأتي:

1. التماسك الجماعي هو تمسك مجموعة من الأفراد بمبادئ مشتركة تدفعهم للعمل معا والوصول إلى هدف مشترك أو إنجاز عمل مشترك.
2. يعبر التماسك الجماعي عن التفاعل والتعاون بين العاملين في المنظمة.
3. يتميز التماسك الجماعي بالانسجام والتكامل بين أعضاء الجماعة.
4. يتمسك افراد الجماعة بأفكار تعزز مكانتهم الاجتماعية في المنظمة.
5. التماسك الجماعي هو مشاركة الأفراد العاملين كل الإيجابيات والسلبيات وكذلك مشاركة المخاطر.
6. تماسك الجماعي يشير إلى وجود ثقافة وقيم وعادات مشتركة بين أعضاء الجماعة. وأخيرا يمكن القول أن التماسك الجماعي من وجهة نظر الباحثة عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين تجمعهم أهداف مشتركة يعملون معا، اما لفترة محدودة او دائمية لغرض تحقيق اهداف الجماعة (فرق العمل) أو أهداف المنظمة بجهود مختلفة للوصول الى نتيجة مثمرة.

رابعاً: فوائد تماسك الجماعي

هناك العديد من الفوائد التي يمكن تحقيقها في حالة تمتع الجماعة داخل المنظمة بدرجة عالية من التماسك، اذ يؤثر تماسك الجماعة على طريقة تفكيرها بصفاتها منظومة متكاملة تستلم المدخلات وتنفذ عمليات المعالجة وتقدم المخرجات وبالتالي رفع مستوى الكفاءة والفاعلية للجماعة والذي بدوره سوف ينعكس على أداء المنظمة ككل، وقد حدد (حافظ وآخرون، 2017: 1483) مجموعة من الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال التماسك الجماعي ابرزها الاتي:

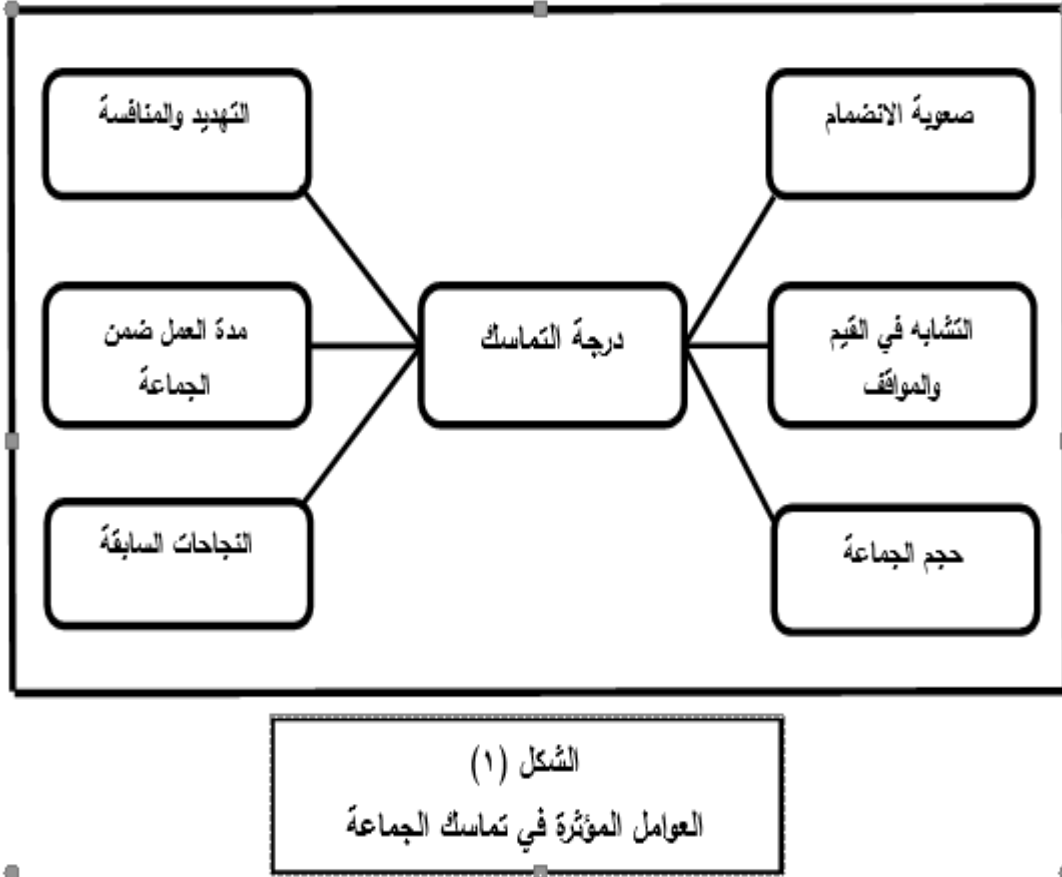
1. تعزيز حالة التعاون بين أفراد المجموعة وذلك بنشر روح التآلف والمساعدة بينهم.
 2. مساعدة الأفراد على تحقيق الذات واحترامه وبالتالي إشباع العديد من حاجاتهم النفسية.
 3. تعزيز حالة التنافس الإيجابية بين أفراد الجماعة.
 4. تعزيز المقدرات الخاصة بحل المشكلات لدى أفراد الجماعة.
- اتفق كل من (إبراهيم، 2004: 24)، (زياد، 2003: 16) على أن فوائد التماسك الجماعي تتمثل بالآتي:

1. الجماعة المتماسكة تقدم لكل عضو من أعضائها مساندة قوية وفعالة كلما قابل العضو عارضًا مثيرًا مقلًا.
2. تقدم الجماعة لأعضائها شعورًا ذاتيًا يرضي كل فرد من أفراد الجماعة عن عضويته في الجماعة، وهذا الرضى يشبع لديه الاحتياجات المختلفة، الشخصية والاجتماعية والوظيفية.
3. زيادة التوافق بين اتجاهات أعضاء الجماعة، وهذه النقطة بالذات في غاية الأهمية، فالجماعة المتماسكة لها أفكار وأهداف متحدة يسعى الجميع بإخلاص إلى تحقيقها.
4. زيادة حجم التعامل بين أفراد الجماعة وزيادة الاتصالات المختلفة بين هؤلاء الأفراد.
5. الجماعة المتماسكة تساعد على التخلص بسرعة من أعضائها المعوقين لعملها، فإذا كانت هناك جماعة تسير نحو هدف معين معلوم من الجميع وموافق عليه منهم، ثم ظهر أحدهم ليعرقل وصولهم لهذا الهدف فستخلص منه هذه الجماعة لأنه معوق لعملها.
6. الجماعة المرتفعة التماسك تزيد من تحرك الجماعة نحو الأهداف المشتركة، والتحرك غير الحركة، فإذا كانت هناك جماعة وظيفية تؤدي ما عليها في الوقت المطلوب والكفاءة المطلوبة وطلب منها عمل المزيد من العمل فستعتمد على مدى تماسك هذه الجماعة، فإذا كانت متماسكة أدت عملها وأكثر.
7. تنمية روح التعاون الحر بين أعضاء الجماعة، والتعاون قد يكون قويًا وقد يكون نابغًا من نفس الشخص وهذا ما نسميه بالتعاون الحر أو المطلق، أي ليس فيه جبر ولا إلزام، والتعاون الموجود بالضغط لا يكون له أثر إنجازي فعال ويصبح مجرد تأدية واجب.
8. زيادة شعور أعضاء الجماعة بضرورة تحقيق إنتاجية أكبر مما هي عليه الآن.
9. تشبع الجماعة المتماسكة حاجة العضو إلى الانتمائية، فالجماعة المتماسكة تشبع هذه الرغبة في كل عضو من أعضائها.

خامسًا: عوامل تماسك الجماعي

ان عملية التشاور بين أعضاء الفريق الواحد تقع في المقام الأول من عملية وصف كيفية تفاعل أعضاء المجموعة مع بعضهم بعضاً، وهذه الارتباطات الاجتماعية بين افراد المجموعة تؤثر بشكل مباشر او غير مباشر في الية الأداء وإنجاز العمل ،فعندما تقوم جماعات العمل بتعزيز هذه التفاعلات فيما بينها فإنه من المرجح ان تؤدي هذه المجموعات المهام الموكلة اليها بنجاح (Juliusfat, 1994: 84) وهناك العديد من العوامل التي تؤثر في تماسك الجماعة منها عوامل

داخلية في الجماعة نفسها او خارجية يمكن ان تساعد على زيادة او انخفاض درجة تماسكها وهي كما موضح في الشكل (1-2) التالي:



Source: Chandan ,J.S., (2005), Organizational Behavior, 3rd Edition ,Vikas Publishing House ,New Jersey, USA.

وفيما يلي توضيح لهذه العوامل (Chandan، 2005: 223):

- مدة العمل ضمن الجماعة: من البديهي انه عندما يقضي الافراد وقتا أطول مع بعضهم البعض فإنهم يصبحون اكثر قربا وبالتالي تزداد درجة تماسكهم.
- حجم الجماعة: بما ان التفاعل مستمر بين أعضاء الجماعة ضرورة أساسية للتماسك، فمن البديهي الافتراض ان الجماعات الكبيرة الحجم تحد من مدى الاتصال والتفاعل بين الأعضاء مما ينتج عنه انخفاض درجة التماسك، والمشكلة الأخرى هي وجود احتمال قوي

لتكوين جماعات صغيرة ضمن الجماعة الكبيرة وبالتالي تقليل الأهداف المشتركة او عرقلة تحقيق الهدف الذي تكونت من اجله المجموعة.

- صعوبة الانضمام للجماعة: يلاقي الأفراد صعوبة الانضمام لبعض الجماعات إذ يتم اختيار الأعضاء بحرص شديد والأعضاء الذين يتم اختيارهم يشعرون بالفخر والإنجاز، وكلما كان الدخول الى الجماعة أصعب معناه أن التماسك أقوى، والسبب انه في الجماعات المتماسكة يتم اختيار الأعضاء وفق خصائص محددة تكون السبب في زيادة التفاعل فيما بينهم.

- التهديد والمنافسة: عندما تكون الأهداف مشتركة للجماعة مهددة فان التماسك يزداد مما يؤدي الى زيادة أهمية تلك الأهداف، وكذلك عندما يصبح هناك صراع حول هدف معين فيصبح ذلك الهدف ذا أولوية عالية.

- النجاحات السابقة: عندما تحقق الجماعة هدفا ذا معنى فان درجة التماسك تزداد بين الأعضاء بسبب مشاركتهم جميعا في تحقيق ذلك الهدف ويشعر كل فرد في الجماعة انه مسؤول عن هذا الإنجاز.

- التشابه في القيم والمواقف: وهو أحد أقوى مصادر التماسك، فالأفراد يلتحقون بالمنظمات التي تحمل قيماً متشابهة لما لديهم، وهذا ضروري عندما يكون هدف الجماعة هو خلق مناخ مناسب ومشجع مما يزيد من درجة التماسك.

- وكذلك حدد كلاً من (حاتم، 2011: 7-69) (الصفتي، 2000: 55) (مليك، 1989، 20) (Bin Harun, Bin Mahmood, 2012: 83) مجموعة من العوامل التي تؤثر على تماسك الجماعي:

- المكانة: كلما زادت مكانة الفرد كلما زادت المكانة التي يحتل أن يحصل عليها الفرد إذا انضم للجماعة وكلما زادت القوى التي قد تدفعه إلى الانضمام للجماعة.

- الاتفاق حول أهداف الجماعة: يساعد اتفاق الجماعة حول هدف ومسار نشاطها في ربط الجماعة وتعزيز وتوجيه أنماط التفاعل بين أفرادها نحو تحقيق الهدف.

- التشابه بين أعضاء الجماعة: قد تؤدي أنواع معينة من التشابه بين أعضاء الجماعة الى زيادة تماسكها ولسبب ذلك ان الكثير من الناس ينضمون الى الجماعة.

- العلاقات التعاونية: تؤدي العلاقات التعاونية الى تماسك الجماعة وزيادة جاذبيتها فيصعب أن تقوم جماعة وتبقى المعايير التي يلتزمون بها في حدود معقولة.
- الاحداث الاجتماعية: وقد تعمل بعض الظروف الاجتماعية العامة على تغيير عدد كبير من الافراد فتتأثر تبعاً لذلك جاذبية أنواع معينة من الجماعات، ويبدو انه يزداد في بعض الحالات نتيجة الضغوط عليها من مصادر خارجية، كما أن النقد الذي يوجه من خارج الجماعة قد يزيد من تماسكها.
- ازدياد التفاعل بين أعضاء الجماعة: يتضح ان الجماعات الأصغر حجماً يغلب ان تكون أكثر تماسكاً من الجماعات الأكبر حجماً، وقد يرجع ذلك الى نقص التجانس (نتيجة لزيادة الحجم) في اتجاهات وقيم الأعضاء.
- التنافس بين الجماعات: يؤدي التنافس مع الجماعات الأخرى داخل المنظمة وخارجها الى تضامن الأعضاء لتحقيق الهدف المشترك وقد أدى تطبيق لا مركزية الإدارة في المنظمات الى التقاء الجماعات الكبيرة الحجم ودخولها في منافسة مع الجماعات الأخرى.
- التقويم الإيجابي: اذا كانت الجماعة متميزة فان تقدير أدائها من قبل الإدارة يؤدي الى رفع مقام الجماعة في عيون أعضائها وأعضاء المنظمة الآخرين ويساعد التقويم الإيجابي في أن يجعل أعضاء الجماعة يشعرون بالفخر لانتمائهم لها.

وحدد أيضاً كلاً من (حليحل، عبد الأمير، 2018: 201_200) Sanchez &

(Yurrebaso, 2009: 99) (حمادي، 2017: 24)، مجموعة من العوامل المؤثرة في

تماسك الجماعي داخل المنظمة وهي كالاتي:

- الاتصال: تعد عملية الاتصال من أكثر العوامل أهمية وتأثير في سلوك الجماعة وتماسكها، كون الاتصال هو الوسيلة الأساسية لإرسال واستقبال الأفكار والمواقف والمشاعر، وتأخذ الاتصالات أشكالاً عديدة من أهمها التحدث والتواصل عبر الحديث، كذلك يمكن ان تشمل لغة الجسد بما في ذلك تعابير الوجه والتلملم وحركة اليد، لذلك فإن الاتصالات الشخصية بين الافراد داخل جماعات العمل هي المحدد الأساسي لتماسك الجماعة.
- الأدوار الوظيفية لأعضاء الجماعة: يأخذ الباحثون بنظر الاعتبار الأدوار المختلفة في نوع العمل والسلطة داخل جماعة العمل الواحدة، اذ يجب ان تدرس المهام والوظائف

الموكلة لكل فرد، إضافة الى معرفة وفهم هوية الافراد في تلك الوظائف ومؤهلاتهم والصلاحيات الممنوحة للأفراد.

- معايير وقيم المجموعة: وهذا العامل يتعلق بالمبادئ والمفاهيم التي تقوم عليها الجماعة وخاصة اذا كانت الجماعة تعمل معا منذ فترة زمنية طويلة، إذ تتطور لديهم معايير السلوك حول ما هو جيد وما هو سيئ وما هو صحيح وما هو خاطئ وما هو مسموح وما هو ممنوع...الخ.

- استخدام القيادة والسلطة: إن عملية القيادة واختلاف أساليبها لها أثر كبير في تماسك الجماعة كونها تساعد أو تعيق عمل المجموعة، فالقيادة الفعالة هي التي تستطيع تحقيق الانسجام بين فريق العمل الذي يحتوي على أفراد مختلفين من حيث الثقافات والسلوك والدافعية.

- حل مشاكل الجماعة واتخاذ القرارات: تقع النسبة الكبرى من حل مشاكل مجموعة العمل واتخاذ القرار الصائب على عاتق رئيس المجموعة او الإدارة العليا، ولكي يكون القرار فعالا فان اشراك جماعة العمل في صنعه له دور مهم جدا من حيث تحديد المشاكل الرئيسية ودراسة البدائل وتحليلها واتخاذ القرار في ضوء ذلك، إذ ان لمشاركة الأفراد في اتخاذ القرار وحل مشاكل العمل له اثر كبير في تماسك الجماعة كونه يخلق حالة من الرضا الوظيفي لديهم ويجعلهم اكثر تقبلا للعمل داخل المجموعة.

سادسا: أبعاد تماسك الجماعي

تختلف الأبعاد المحددة للتماسك الجماعي بين الباحثين بسبب التعدد والتنوع في المتغيرات والعوامل التي تحكمها بيئات المنظمات المختلفة فضلا عن التباين في الدراسات وآراء الكتاب وسيتم التطرق الى عدد من هذه الأبعاد حسب آراء بعض الكتاب والباحثين وكما موضح:

1. دراسة (Jahan & Mahmud، 2013: 34) حدد أبعاد تماسك الجماعي بالاتي:
 - أ. الانتماء عكس العزلة: الانتماء يشير الى الشعور بالهوية الجماعية التي تسمح لأفراد المنظمة او المجتمع بالاعتقاد بانهم جزء منها فيما يأتي مصطلح العزلة الذي هو عكس الانتماء إذ يشير الى عدم وجود هوية او قيم مشتركة للفرد بين أعضاء الجماعة.
 - ب. الاندماج عكس الإقصاء: إذ يشير الاندماج الى مبدأ تكافؤ الفرص بين افراد المنظمة او المجتمع، أما الإقصاء فيشير الى الابتعاد والعزلة.

ت. المشاركة مقابل عدم المشاركة: فالمشاركة تعني مشاركة أفراد المنظمة أو المجتمع في اتخاذ القرارات، أما عدم المشاركة فيشير الى عدم السماح للأفراد العاملين في المنظمة من المشاركة في اتخاذ القرارات وإبداء الرأي.

ث. الاعتراف عكس النبذ أو الرفض: يشير مصطلح الاعتراف شعور افراد المنظمة بالقبول والاعتراف بهم وبإسهاماتهم في المنظمة أما الرفض فيعني عدم اعتراف المنظمة بإسهامات الافراد العاملين وبجهودهم مما يصيب الفرد العامل الشعور بالإحباط.

ج. الشرعية مقابل اللاشرعية: تعني شعور الفرد العامل بالسلطة في مكان عمله وهو التزامه بالقوانين والمبادئ والقيم وأخلاقيات العمل أما مصطلح اللاشرعية عدم التزام العاملين بالقوانين التي تخص المنظمة وقيم وأخلاقيات العمل.

2. دراسة (حليحل وعبدالامير، 2018: 201) حدد أبعاد التماسك الجماعي بالآتي:
أ. الانتماء للمجموعة: ان الانتماء صفة جماعية فضلا عن كونها صفة فردية أي انها ظاهرة لا تخضع للملاحظة المباشرة لأنها نابعة ذاتيا من داخل الفرد لكن يمكن ان نلتمسها تطبيقيا من خلال نتائجه وهو احد الشروط التي تجمع الأفراد معا في عمل واحد مشترك لتحقيق هدف معين.

ب. الإيجابية والتأثير: المحافظة على التوازن السليم في إدراك مختلف المشكلات وهي أسلوب متكامل في العمل المنظمي ويعني التركيز على الإيجابيات وجعلها مؤثرات إيجابية دافعة في أي موقف بدلا من التركيز على السلبيات ويعني ذلك خلق حالة كمن التحفيز الجماعي الهادف.

ت. روح الفريق: يشير مصطلح روح الفريق على الشبكة الاجتماعية المعبرة عن قوة الإرادة لأعضاء الفريق في تشكيل كيان كلي متماسك وفعال بوصفه شكلا جديدا من تمكين المهام التنظيمية والأنشطة التي يتحقق من خلالها الإنجاز المنظمي.

3. دراسة (حافظ، 2017: 1487) فقد اعتمد إلى بعدين لقياس التماسك الجماعي والذي تم الاخذ به في الدراسة الحالية وذلك لملاءمتها لبيئة الدراسة وكما موضح:

أ. سياسة المنظمة: تعد احدى المفاهيم الإدارية التي تتضمن على ارشاد متخذ القرار في المنظمة وتحكم تنفيذ الاعمال وتسهم في تنظيم العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة وكذلك تحكم وتقيّد سلوكيات أعضاء المنظمة وتعمل على انسجامها اذ تعرف على انها

مجموعة من القواعد والأسس التي تضعها القيادة الإدارية لتوجيه فكر المنظمة وأعمال العاملين بها , إذ أن سياسة المنظمة تتميز بأن السياسة أداة لتوجيه الأعمال داخل المنظمة نحو تحقيق الأهداف وغايات المنظمة وكذلك تحديد سلوكيات الأفراد وتساعد القائمين على شؤون المنظمة برسم سلوكيات ثابتة ومنظمة تجعلها قادرة على النمو وكذلك يجب أن تكون السياسة مرنة التطبيق وذلك لجعلها متماشية مع ظروف البيئة التي تعيش بها المنظمة ومن المهم عدم اختلاط سياسة العمل بإجراءات العمل ذلك أن الإجراءات تنبثق عن السياسة وكلاهما يعمل على دفع الجهود من أجل الوصول إلى الأهداف العامة للمنظمة (أبو هتلة، 2010: 61).

ب. ثقافة مجتمع المنظمة: أصبح موضوع ثقافة مجتمع المنظمة أو أفراد العاملين في المنظمة من المواضيع التي تحظى باهتمام كبير في مجالات الإدارة وذلك لأن الثقافة تعد من أهم المحددات لنجاح المنظمة أو فشلها إذ يرتبط نجاح المنظمة على القيم والمفاهيم والمبادئ التي تدفع العاملين بها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتجديد والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل للمحافظة على جودة وتحقيق ميزة تنافسية والاستجابة للملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة ببيئة عمل المنظمة، إذن ثقافة المنظمة هي مجموعة من القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم وعلى الأفراد ذوي العلاقة خارج المنظمة, ويمكن ان تكون نقطة قوة ذات ميزة تنافسية او نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوك أفراد المنظمة (التومي، 2019: 11)، تستطيع الإدارة العليا ان تشكل ثقافة خاصة بمنظمتها عن طريق الحرص والجدية في اختيار العاملين الجدد يمكن من خلالها انتقاء أفراد قادرين على قبول ثقافة المنظمة وتجربتهم من الثقافات وقيم وعادات التجارب السابقة في غير منظمات، وكذلك العمل على تدريبهم بصورة مستمرة واستخدام نظم المكافأة والتحفيز وإرشاد العاملين دورياً للتأكيد من انتشار واعتناق الأفراد لثقافة المنظمة (سالم، 2006: 26).

المبحث الثاني: ابعاد الاستغراق الوظيفي

أولاً: مفهوم الاستغراق الوظيفي

يعد استغراق العاملين مفهوماً واسعاً ومعقداً تم صياغته وتصوره من قبل (William Kahn A) 1990، ويعود أصله إلى وقت غير مبكر في بداية سنة (1921) في الدراسات التي أجريت على معنويات أو استعداد مجموعة من الأفراد في تحقيق الأهداف التنظيمية، وقد اسهم الجيش الأمريكي في نضوج هذه الفكرة للمنظمات خلال الحرب العالمية الثانية للتنبؤ بوحدة واستعداد قوات الجيش للذهاب إلى أي مدى من أجل رفاهية المنظمة (العبادي والجاف، 2012: 78)، إذ ان اهتمام المنظمات بعاملها وتنميتهم ضرورة حضارية تفرضها متطلبات العصر، ولا يمكن تصور مجتمع متقدم في امكانياته دون قوة عمل ذات مهارات عالية المستوى بمؤهلات ومستويات أداء عال تتناغم مع الوظائف، وبما يحافظ على مستوى التفوق للمنظمة لذلك يستلزم الأمر المناخ الملائم لإطلاق طاقاتهم ومهاراتهم والتعامل معهم بثقة عالية (الجنابي، 2018: 30) ويعد الاستغراق الوظيفي الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع وظيفته، لينعكس ذلك بشكل واضح في مشاعر الرضا والتقدير العالي للذات، يمثل الاستغراق الوظيفي حلقة الوصل الرئيسة لرضا الزبائن وسمعة المنظمة وخلق القيمة لأصحاب المصالح، فهو تركيبة من المكونات السلوكية والشعورية والإدراكية مرتبط بأداء الدور للأفراد العاملين (Saxena & Saxena, 2015: 22)، وتأسيساً لما سبق فقد تعددت وتنوعت المفاهيم والتعريفات التي تناولها الكتاب والباحثون والرواد في الفكر الإداري المعاصر حول مفهوم الاستغراق الوظيفي والجدول (2-3) يوضح عدداً من هذه المفاهيم تعكس وجهة نظر كل منهم.

الجدول (2-3)

مفاهيم الاستغراق الوظيفي وفقاً لعدد من الباحثين والدارسين

اسم المؤلف والسنة ورقم الصفحة	المفهوم
Kang, 2010: 11	هو شعور الفرد العامل بالالتزام العاطفي والسلوك الإيجابي والتمكين في العمل الذي يمارسه الفرد في العلاقات والتفاعلات داخل المنظمة والذي يؤدي إلى نتائج إيجابية تعود للفرد العامل والمنظمة.
ماضي، 2014: 24	درجة الاندماج الداخلي للفرد في العمل، أو التوافق والتجاوب النفسي مع العمل بما ينعكس في صورة تحقيق لذاتية الفرد أو التزامه نحو عمله، فالاستغراق يعني أن يحب الفرد عمله أو أن يكون مهتماً بالعمل المرتبط به.

استراتيجية وظيفية مصممة لجعل العامل يلتزم بأهداف وعادات وقيم المنظمة وله دور كبير في نجاحها.	Aynickal, 2014: 26
انغماس والتزام الموظفين تجاه المنظمة وقيمها، واستغراق الموظفين تجاه عملهم من خلال التعاون مع الزملاء لتحسين الأداء في العمل لصالح المنظمة وبالتالي هو مقياس يحدد من خلاله مدى ارتباط الموظف بالمنظمة.	ماضي، 2015: 9
شعور العاملين أو الموظفين بالسعادة والراحة النفسية عند أدائهم لمهامهم وأعمالهم لدرجة الاستعداد لبذل جهد إضافي بدون مقابل في سبيل إنجاز تلك المهام والأعمال الموكلة اليهم.	أبو شنب، 2016: 60
هو درجة الولاء والاندماج الداخلي والاتجاه الإيجابي الذي يحمله الفرد العامل تجاه العمل والرغبة في بذل الجهود الطوعية الإضافية في عمله، فهو يعكس مدى تطابق وتعلق الفرد نفسياً بوظيفته وما تعكسه تلك الوظيفة من أهمية في حياته وتقديره الذاتي.	صبر، 2017: 36
حالة ذهنية إيجابية، تعبر عن الوفاء، متصلة بالعمل، تتسم بالحيوية والتفاني والاستيعاب وهو اتصال أو تواصل بين الموظفين ووظائفهم ونتيجة لذلك، فإن الموظفين المندمجين أكثر فعالية ومستعدين للتعامل مع المواقف الصعبة في مكان العمل.	فيروز، 2017: 421
مدى أهمية الوظيفة في حياة الفرد من جهة ومدى استعداد الفرد للحفاظ على تلك الوظيفة، وبذل أقصى الجهود للوفاء بمتطلباتها الوظيفية من جهة أخرى، لكون الاستغراق متعلق بحب الفرد لعمله والاهتمام به.	امام، 2018: 319

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مفاهيم الباحثين.

يمكن من خلال التعريفات أعلاه استنباط مجموعة من النقاط كالاتي:

1. الاستغراق الوظيفي هو الولاء والاندماج الداخلي والاتجاه الإيجابي للفرد العامل تجاه وظيفته.
2. الاستغراق الوظيفي للعامل هو شعوره بالسعادة والراحة النفسية في عمله.
3. يملك العاملون المستغرقون في عملهم الالتزام والتعاون مع زملائهم ويكونون مستعدين للتعامل مع المواقف الصعبة.
4. تتميز المنظمة التي تملك موظفين مستغرقين بتحقيق أهدافها وغاياتها.

5. الاستغراق الوظيفي للفرد العامل يحقق تطابقاً وتجاوباً نفسياً مع العمل.

خلال التعاريف أعلاه يمكن تعريف الاستغراق الوظيفي من وجهة نظر الباحثة بأنه درجة اندماج الفرد العامل أو الموظف بالوظيفة، ومدى إعطاء كل جهده للوظيفة فله علاقة قوية طردية بالولاء التنظيمي والالتزام التنظيمي والانتماء للوظيفة.

ثانياً: أهمية الاستغراق الوظيفي

من أهم الأصول التي تميز منظمين عن بعضها البعض الموارد البشرية فكل مجموعة تتألف من مزايا فريدة من نوعها مثل المعرفة والمهارات والقدرات، وتعد الموارد البشرية من أهم أصول أي عمل يحدث في المنظمة، بوصفها مصدراً للميزة التنافسية، وقد أصبح من الضروري بالنسبة للمنظمات إيجاد طرق أو البحث عن فرص لاستغلال والإفادة من جميع القوى العاملة المتاحة لغرض الوصول الى الاكتفاء أو النمو المتزايد (العيان، 2018: 22)، ويتطلب من أي منظمة ناجحة رسالة تجمع بين السلوك العقلاني والسلوك الشعوري سوية، ولذا يجب على المنظمة ان تبذل كافة جهودها للوصول الى هذين المستويين إذ أنه من المهم جدا غرس شعور الانسجام والوحدة بين الموظفين لرؤية ورسالة المنظمة، وقد يكون هذا ممكناً فقط عندما يمكن تحويل جهودهم بنجاح إلى مبدأ الالتزام، ولتحقيق هذه الغاية يعد الاستغراق الوظيفي أداة قوية للغاية متاحة لأرباب العمل (ماضي، 2014: 25)، وأفاد (Watkin, 2002: 34) ان هناك اختلافات كبيرة في أداء القيمة المضافة التقديرية بين أداء الموظف المستغرق والموظف العادي إذ أن الافراد العاملين وما يحملون من مشاعر جيدة تجاه منظماتهم كالإعجاب، الثقة، الاحترام والجاذبية الشعورية سيكونون أكثر رغبة في العمل وأكثر اهتماماً بالأنشطة التنظيمية، فبيئة العمل الملائمة التي توفرها الإدارة والممارسات العادلة تجاه الافراد العاملين والقيادة الفعالة والرؤية الموضوعية والمنتجات ذات الجودة العالية والسياسة السعيرية الكفؤة ستسهم في بناء الثقة بخصوص المنظمة، وهذا بدوره سيسهم بشكل ملحوظ في دعم الاستغراق الوظيفي (الشنطي وأبو عمرة، 2019: 23) لذا المنظمات تدرك إن الرضا الوظيفي والتزام العاملين ليس هو العامل الأساس في ولاء الموظفين وزيادة انتاجيتهم، إذ يجب على المنظمة أن تعمل على كيفية جعل الفرد العامل مستغرقاً لعمله بدلاً من تحقيق الرضا فقط، لأن العامل المستغرق هو أكثر استجابة مع المنظمة فسيولوجياً (عاطفياً وفكرياً)، ويكون أكثر حماس ورغبة في تحقيق أهداف المنظمة (Sunny& Joshua, 2016: 19).

ويعد الاستغراق الوظيفي ذا أهمية كبيرة للمنظمة والفرد العامل (الموظف) وسوف نتطرق الى أهمية الاستغراق للمنظمة وكذلك أهمية الاستغراق للموظفين:

أ- أهمية الاستغراق الوظيفي على المستوى التنظيمي

- يشكل رأس المال البشري من اهم واغلى الموجودات في المنظمة وتعمل المنظمات على كسب ميزة تنافسية من خلال مواردها البشرية، فضلا عن تعظيم تفوقها وتميزها في بيئة العمل (صبر، 2017: 36).
- يعمل الاستغراق الوظيفي على زيادة التحسين المستمر في الإنتاج وبالتالي يعمل على الوصول الى الجودة (أبو شنب، 2016: 61).
- يؤدي الاستغراق الوظيفي دورا هاما في نجاح تطبيق التغيير التنظيمي، فالأفراد الذين لديهم مستوى عال من الاستغراق سيكونون مهتمين ومؤثرين في جعل المنظمة قادرة على تطبيق التغيير والتكيف مع التغيرات البيئية (امام، 2019: 320).
- يساعد استغراق العاملين في زيادة ولاء الزبائن للمنظمة، حيث ان علاقة المنظمة بزيائنها تدار من قبل الأفراد العاملين ومن خلال التفاعلات والتعاملات بين الافراد العاملين والزبائن (اغريب، 2017: 14).
- يعد الاستغراق الوظيفي بمثابة المحرك الرئيس للأعمال ونجاحها فالمستويات العالية من استغراق العاملين ضمن المنظمة سيقود الى المحافظة على المواهب وتبني ولاء الزبون وتعزيز الأداء التنظيمي، كما أنه يرتبط بصورة رئيسة برضا الزبون وسمعة الشركة بالقيمة الكلية لأصحاب المصالح (صبر، 2017: 36).
- يعمل الاستغراق على بذل الموظف أكبر جهد ممكن لصالح المنظمة وعدم ترك العمل فيها حتى لو توفرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى (صافي، 2017: 151).

ب- أهمية الاستغراق الوظيفي للفرد العامل

- تبرز أهمية الاستغراق الوظيفي للفرد العامل في أنه يزيد من الشعور بالرضا الوظيفي للعاملين ويجعل الفرد اكثر التزاما نحو عمله ومنظّمته، ويحسن من جودة حياة العمل، ويعزز من الإنتاجية والكفاءة، وهو أيضا عامل مؤثر لتحفيز العاملين وموجه للسلوك

ويقلل معدلات الغياب والتأخير ويعمل على زيادة السلوكيات الطوعية (صافي، 2017: 151).

- يؤدي الاستغراق الى زيادة الأداء الفردي والجماعي، وكذلك زيادة الالتزام بقيم وأهداف المنظمة (Gulzar& Abida, 2014: 276).
 - ان أهمية الاستغراق تكمن في أنه يدخل في صميم العلاقة الوظيفية لأنه يتناول ما يفعله الأفراد وكيف يتصرفون في أدوارهم وما الذي يجعلهم ينتهجون سلوكا بطرائق أخرى من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية على حد سواء (الشنطي وابوعمر، 2019: 7).
 - يتمتع الأفراد الأكثر استغراقا بالمشاعر الإيجابية مثل السعادة والفرح والحماس، ويتمتعون بصحة جيدة بعيدا عن مشاعر الاحتراق الوظيفي، مما يزيد من انتاجيتهم ويجعلهم يؤدون بشكل أفضل ويجعلهم أكثر ابتكارا (النجار وآخرون، 2017: 271-309).
 - يعد الاستغراق وسيلة لتحسين وزيادة دافعية العاملين نحو العمل، كما أنه يحقق النمو، والرضا الشخصي للفرد ويشجعه على تحسين وتنمية مهاراته وقدراته (امام، 2019: 320).
 - يشكل الاستغراق الوظيفي الاتصال العاطفي بين الفرد والمنظمة والذي يؤثر على مواقفهم نحو زبائن المنظمة (الغانمي، 2018: 129).
- ترى الباحثة ان أهمية الاستغراق الوظيفي تكمن في الحصول على ميزة تنافسية يصعب على المنظمات الأخرى تحقيقها او الوصول اليها لأن في حال حصول المنظمة على فرد عامل ذات كفاءة عالية وخبرة يساعد المنظمة في التجديد والتطوير المستمر ومع وجود استغراق الفرد في وظيفته يعد من النادر وجوده وهنا تبذل المنظمة أو الإدارة العليا جهودها في الحفاظ على الفرد العامل الكفوء عن طريق زيادة الأجر والمكافأة وتهيئة بيئة عمل مناسبة للفرد العامل، والتي بدورها تعد ذات أهمية للفرد في زيادة اجره وتحفيزه أكثر على العمل بجهد أكبر وصولا الى الرضا الوظيفي، وبدوره يعمل على استغراق الفرد العامل في وظيفته وحبها لها وصعب الاستغناء عنها أو استبدالها في منظمات أخرى، وذلك لان المنظمة تعمل على تهيئة كافة الظروف النفسية والجسدية للفرد العامل.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في الاستغراق الوظيفي

تطرق (Sharmil, 2013: 133) الى مجموعة من العوامل التي تؤثر في استغراق العاملين في العمل بغض النظر عن طبيعة العمل او الوظيفة التي ينتمي اليها العاملون ومن هذه العوامل هي:

1. الاستقطاب والتعيين: يعد الاستقطاب وسيلة للبحث والحصول على مرشحين محتملين للوظائف بالعدد المطلوب والنوعية المرغوبة، وفي الوقت المناسب، إذ تتركز عملية الاستقطاب في محاولة جذب الافراد الذين تتناسب قدراتهم ومؤهلاتهم مع احتياجات المنظمة على وفق الأعداد المطلوبة ولتغطية الاحتياج في الوقت المناسب من خلال تقديم المنظمة عددا من المحفزات والمزايا التي تشجع الأفراد على التقديم لطلب التعيين في الوظيفة، ويمكن ان يكون الاستقطاب من المصادر الداخلية للمنظمة ويمكن الحصول عليها من مصادر خارج المنظمة، أما والتعيين فهي عملية تستند إلى محاولة انتقاء أفضل المرشحين من بين الأفراد الذين تقدموا لإشغال الوظائف الشاغرة في المنظمة (النعي، 2016: 201-200).

2. التصميم الوظيفي: يقصد بتصميم الوظيفة تحديد طريقة أداء العمل، نوع الأنشطة، المهام التي ستؤدي، حجم المسؤوليات، الأدوات، الفنون المستخدمة في الأداء وطبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة (ماهر، 2014: 134).

3. السلوك القيادي والاشرافي: ويعني أنماط السلوك التي يتبناها القائد لمساعدة جماعته على إنجاز واجباتها واشباع رغباتهم، ويعرف السلوك القيادي على أساس السلوك الذي يتجه اليه القائد ويمكن أن نميز بنوعين من السلوك (عبد الوهاب، 2010: 24).

- سلوك يهتم بالعاملين: ويعني الاحترام وإن أنشطة القائد تتجه إلى تحقيق رفاهية مرؤوسيه وإقامة علاقة إيجابية معهم.

- سلوك يهتم بالإنتاج: ويعني التوجه نحو انجاز العمل، وتكون أنشطة القائد متجهة نحو تحسين الإنتاجية وإنجاز العمل (العلاق، 2016، 48).

4. تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات والتطوير الوظيفي: هو عملية تنظيمية تركز على بعث فكرة ديمقراطية الإدارة من خلال اقتسام السلطة بين جميع أعضاء المنظمة، ما يعني تخويل الأفراد الصلاحيات والمسؤوليات التي تمكنهم من مباشرة أعمالهم بحرية

وتسمح لهم بالابتكار والتطوير والمشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات والنتائج (مراد، 2018: 106).

5. تكافؤ الفرص والمعاملة العادلة من الإدارة: يعد أسلوب المسابقات الوظيفية من الأساليب المتقدمة في الإدارة الحديثة في اختيار أكفأ وأفضل الموظفين لأنه أفضل الطرق وأكثرها تحقيقاً للعدالة والمساواة وتكافؤ الفرص بين المرشحين لتمثيلهم من حيث مركز المعاملة، وهذا يكفل التطبيق الحقيقي للمبدأ "الجدارة هي الأساس في اختيار الموظفين"، إذ تعرف المسابقات الوظيفية أو امتحانات التسابق بأنها "وسيلة اختيار أفضل المتقدمين لشغل الوظيفة العامة الشاغرة تقوم بها هيئة مركزية متخصصة تعمل على تحقيق المساواة وتكافؤ الفرص بين جميع المتقدمين، يتم بموجبها وضع نماذج الامتحانات من قبل تلك الجهة المركزية، ويتوقف على نتائجها المفاضلة بين جميع المتقدمين طبقاً لترتيب النجاح وحسب درجاتهم في الاختبار ويكون من الأعلى إلى الأدنى" (القيسي، 2016: 123-122).

6. إدارة الأداء: إدارة الأداء هي رؤية مشتركة لأهداف المنظمة من خلال الاعتماد على النتائج والاستفادة القصوى من طاقات الموظفين ومساعدتهم على تحقيق ذلك، وتتميز إدارة الأداء بأنها عملية تقوم بالتطوير والتقييم بشكل مستمر كما أنها تتعامل مع سلوك الموظفين وليس مع شخصياتهم بل وتحول الأداء من دورة العمل الروتينية إلى إنجاز أهداف واضحة تقوم بكتابتها وتوضيحها وتحديد لها للعاملين (الفلاسي، 2018: 32).

7. الأجور والمكافأة: إن الأجر ومكافأة المنظمة لعاملها عن الجهد المبذول الذي يقدمونه يكون عن طريق تعويضهم من خلال الأجور والرواتب ومكافأة نهاية الخدمة، ويجب أن تكون المكافأة عادلة على أساس الجهد المبذول (وارزقي، 2018: 24).

8. الصحة والسلامة المهنية: هو برنامج هادف لحماية كل ذي مهنة، من خلال تطبيق الأداء السليم من قبل العامل والذي يتناسب وطبيعة الآلات والعدد التي يتداولها والمواد الأولية المستخدمة من قبله في أثناء تواجده في مكان عمله، بالإضافة إلى حمايته من التعرض للإصابات أثناء ذهابه وإيابه إلى العمل، كما وأنه معني بحمايته من العوامل غير المباشرة التي قد تسهم في إصابته أو تدهور صحته وبالتالي إصابته بالأمراض المهنية (مكين وآخرين، 2006: 6)، ويمكن القول إن الصحة والسلامة المهنية تهدف لحماية عناصر الإنتاج وهي اليد العاملة والآلات بجميع أنواعها والمواد الأولية وكذلك البيئة.

9. الرضا الوظيفي والعلاقات الأسرية: يعد الرضا الوظيفي من أهم العوامل الأساسية في الحفاظ على مستوى مناسب من التطور والإنتاجية في مختلف مواقع العمل وميادينه، وهذا الشعور يكون نتاجا لجملة من المتغيرات المكونة والمحيطية ببيئة العمل، يعد الرضا الوظيفي من بين الأهداف التي تضعها أي منظمة ضمن أولوياتها وبما انه مرتبط بالعنصر البشري فهو يختلف في درجته من فرد لآخر، إذن الرضا الوظيفي هو مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق إني راض عن وظيفتي (سيد احمد، 2017: 15).

ترى الباحثة ان من أهم العوامل المؤثرة في استغراق العاملين هي عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين لأنها المرحلة الأولى التي تقوم بها الإدارة العليا في اختيار الفرد العامل والحصول على الشخص المناسب في المكان المناسب، إذ أن العمل على اختيار وتعيين الفرد المناسب في المكان المناسب يعمل على إعطاء الفرد مكانة مميزة واحترام له ولإمكانياته وقدراته والخبرة التي يمتلكها وبالتالي تعمل على تحفيز الفرد للعمل الجيد وبذل كل طاقته في الوظيفة التي يشغلها.

رابعا: استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي

أتفق كل من (العبادي، 2012: 8-10)، (ماضي، 2014: 26-29)، (ومزيق وميا، 2017: 54-55)، (أمين واخرون، 2018: 162-163) على أن تعزيز الاستغراق الوظيفي يتم من خلال مجموعة من الاستراتيجيات وهي كالآتي:

1. استراتيجية العمل نفسه: تعتمد على الطريقة التي يتم بها تصميم العمل أو الوظائف، والتي تحفز الدوافع الذاتية نحو العمل وبالتالي تؤدي للاستغراق، إذ يتم التمييز بين ثلاث خصائص تعد مطلوبة في الوظائف إذا ما أرادت أن تكون حافزا جوهريا:
أ- يجب ان يتلقى الأفراد ملاحظات ذات مغزى حول أدائهم، ويفضل من خلالها تقييم أدائهم وتحديد هذه التعليقات، وهذا يعني أنهم يجب أن يعملوا بشكل مثالي في عملية انتاج متكامل، كعملية أو كخدمة، أو كجزء كبير منها يمكن مشاهدته بشكل كلي.
ب- استخدام القدرات: يجب أن ينظر الأفراد الى الوظيفة بنظرة تتطلب منهم استخدام القدرات التي يؤدونها من أجل أداء الوظيفة بفعالية.

ت-التحكم الذاتي الاستقلالية: يجب أن يشعر الأفراد أن لديهم درجة عالية من ضبط النفس حول تحديد الأهداف الخاصة بهم وتحديد المسارات لتحقيق هذه الأهداف.

2. استراتيجية بيئة العمل: ستسهم هذه الاستراتيجية بزيادة الاستغراق من خلال بيئة العمل بشكل عام، وذلك بتطوير الثقافة التي تشجع المواقف الإيجابية للعمل، وتعزيز الاهتمام والاثارة في الوظائف، فالموظفون الذين يتمتعون انفسهم والذين تم دعمهم وتطويرهم والذين يشعرون بالوفاء والاحترام في العمل سوف يقدمون أفضل الخدمات للعملاء التي يقوم بها الأفراد والحد من الاجهاد، والسبب وراء تفكير الشركة برغبتها في الهام الموظفين هو كون استعداد الموظفين للقيام بذلك نابعا من شعورهم بالفخر لما تمثله المنظمة لهم أي الخدمة، الجودة والقيمة.

3. استراتيجية القيادة: ينبغي لاستراتيجية القيادة أن تركز على ما يجب على المديرين التنفيذيين القيام به كقادة من أجل أداء دورهم الحيوي والمباشر في زيادة مستويات الاستغراق، وسيشمل هذا تنفيذ برمجيات التعلم التي تساعد على فهم كيفية توقعات عملهم والمهارات التي يحتاجون لاستخدامها، وتشمل البرمجيات التدريب الرسمي (وخاصة بالنسبة للمدربين المحتملين أو المديرين في دورهم القيادي الأول)، ولكن التأثير الأكبر سيكون من قبل مزج أساليب متنوعة من التعليم، التدريب والتوجيه.

4. استراتيجية فرص النمو الشخصي: ينبغي أن تستند وضع استراتيجية توفير فرص التطوير والنمو الى خلق ثقافة التعلم، الأمر الذي يشجع التعلم لأنه معترف به من الإدارة العليا والمدراء ألتنفيذيين والموظفين عموما كعملية تنظيمية أساسية يلتزمون بها وينهمكون فيها باستمرار، ووصف (Reynolds, 2004: 78) ثقافة التعلم بأنها وسيلة النمو التي من شأنها أن تشجع الموظفين على الالتزام والمواظبة بمجموعة من السلوكيات التقديرية الإيجابية بما في ذلك التعلم وتحتوي على الخصائص الآتية:

أ- التحويل وليس الإشراف.

ب-إدارة التعلم الذاتي وليس الأوامر.

ت-بناء قدرات طويلة الأجل وليست تصحيحات على المدى القصير.

ث-يتم تشجيع التعلم المستقل وليس الاعتماد على التعليم التقليدي.

5. استراتيجية فرص الإسهام: تزويد الأفراد بفرص المساهمة ليست مجرد مسألة وضع العمليات التشاورية الرسمية، على الرغم من أنها تكون مهمة، بل إنها تتعلق بإنشاء بيئة

العمل التي تمنح الأفراد صوتاً من خلال تشجيعهم على أن يقولوا كلمتهم، وتأكيد القيمة الأساسية في المنظمة التي يجب ان تكون الإدارة على استعداد وفي جميع المستويات والاستجابة لأية مساهمة يقدمها أفرادها.

خامساً: أبعاد الاستغراق الوظيفي

تطرق العديد من الكتاب والباحثين حول أبعاد ومقاييس الاستغراق الوظيفي واختلفوا على بعد الاستغراق الإدراكي والمعرفي فبعضهم رأى إن الاستغراق المعرفي هو مرادف للاستغراق الإدراكي والبعض الآخر اعطوا رأياً آخر حول اختلاف معنى الاستغراق الإدراكي عن الاستغراق المعرفي (فيروز، 2017: 452)، وسوف نتطرق إلى الأبعاد الثلاثة التي اعتمد عليها (Rich, 2010: 623-625):

1. الاستغراق الإدراكي (المعرفي): ويشير الى استغراق العاملين بشكل كامل في ممارسة عملهم، أو هو درجة قوة مشاركة الفرد في اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفته، أو درجة أهمية الوظيفة في حياته وأهم خصائصه (الحالة النفسية، احترام الذات والمشاركة الفعالة) (ماضي، 2015: 9)، من الناحية الإدراكية ينغمس الفرد العامل بشكل كامل في ممارسة عملهم، ويتطلب استنزاف الطاقات المعرفية والثقافية والمهنية للموظف بما يسهم ليكون ذلك الموظف من الكادر المتقدم في المنظمة لأنه دائم التركيز في العمل ويتجنب أي مؤثرات خارجية قد تبعده عن وظيفته (فيروز، 2017: 425-426).
2. الاستغراق العاطفي (الشعوري): يعني وجود علاقة قوية بين عواطف وأفكار ومشاعر الفرد وبين الوظيفة التي يشغلها الأمر الذي يؤدي إلى زيادة مشاعر الحماس والفخر تجاه عمله الذي يقوم به (امام، 2018: 321)، وهو عكس (الغياب الوظيفي) الذي يكون الموظف موجوداً جسدياً في الوظيفة ولكن فكرياً شارد الذهن (الساعدي وعكار، 2015: 25).
3. الاستغراق الجسدي: وهو الاستغراق المادي الذي يشير إلى الاحتواء الفعال والاندماج لتجسيد طاقات الفرد الجسدية في أداء المهام والأعمال وتحقيق الأهداف والأنشطة التنظيمية (Kuok & Taromina, 2013: 309)، وهو تركيز كافة إمكانيات الفرد الجسدية نحو تحقيق مهام وظيفته على أكمل وجه، أي أن الفرد يبذل أقصى طاقته في سبيل تنفيذ العمل بكفاءة عالية وإنتاجية أعلى وصولاً إلى التحسين المستمر والجودة الشاملة (امام، 2018: 322).

اما (العطوي & الغانمي، 2018: 130)، فقد اعتمد على المقياس الرباعي لأبعاد الاستغراق الوظيفي الذي اعتمده (الساعدي وعكار، 2015) والذي تم الأخذ به في قياس هذا المحور في الدراسة الحالية وهي (الاستغراق الجسدي، الاستغراق الشعوري، الاستغراق الإدراكي والاستغراق الذهني/ المعرفي) والمتمثلة بالاتي:

1. الاستغراق الجسدي Physical Engagement

والذي يعني أن الاستغراق هو توجيه الطاقات المادية للمرء نحو استكمال مهمة معينة، فالاستغراق المادي يتراوح بين الانخراط الخامل والانخراط النشط، فعلى سبيل المثال يمكن الاستشهاد بين دور اثنين من الزملاء في أحد المخيمات إذ كانت مستشارة المخيم فقط مستلقية على الأرض بدلا من أداء واجباتها الفعلية، بينما كان هناك مهندس معماري مشارك في المخيم نقل نفسه من إطار اختصاصه ومنصبه وبدأ بعمل الزراعة لزملائه وإن كانت هي مهمة خارج الدور التنظيمي المرسوم لوظيفته (Sandaray, 2011: 54).

2. الاستغراق الشعوري Emotional Engagement

يتعامل الجانب الشعوري مع ما يشعر به الأفراد العاملون تجاه العوامل التنظيمية ووجود علاقة قوية بين عواطف، أفكار ومشاعر الفرد وبين الوظيفة، مما يؤدي الى مشاعر الحماس والفخر، وعلى العكس من الاستغراق العاطفي يبرز مفهوم "الغياب العاطفي" والذي يتميز بفصل العاطفة مع الآخرين، وفي هذا المعنى يعد الاستغراق الوظيفي عكس عنصر السخرية، ومع ذلك فأننا جميعا ندرك بحدسنا بأن الانسان لا يمكن ان تأخذ منه إلا بقدر ما هو مستعد أن يعطيه، وإن الرقابة الرشيدة مهما كانت فاعلة فلن تأخذ منه إلا بقدر ما يجنبه المساءلة، ولكي يعطي الفرد أقصى ما لديه فانه يجب ان يعمل على أساس ما يرغب ويتمتع في العمل (Sweem, 2008: 24).

3. الاستغراق الادراكي Cognitive Engagement

إن الأشخاص المستغرقين قادرون على تجاهل المنافسة ويركزون بشكل مكثف على المهمة التي أعطيت لهم (Sandaray, 2011: 54).

4. الاستغراق الذهني/ المعرفي Knowledge/ Mental Engageme

يقصد بالاستغراق الذهني بانه حالة من التأمل الفلسفي والتحليلي لتحديد الدلائل والمطلوب بتمثل عياني وذهني من أجل الإلهام اذ يجري حبس النفس بحدود الخيال الذهني والذوبان حتى الإغماء والغيبوبة، ولطالما وصل المستخدم الى الاغماء فهو في حالة من الاستغراق الذهني متدبراً ومتأملاً (الغانمي، 2018: 130).

الفصل الثالث: الجانب العملي

المبحث الأول: وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

تتطلب منهجية الدراسة تحديد ماهية المتغيرات التي اعتمد عليها في بناء انموذج الدراسة ولتحقيق هذا الهدف، فقد صنفت هذه المتغيرات بهدف معالجتها ابتداءً بالتحليل الأولي للبيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وقد استخدم الباحث برنامج (SPSS 24.0) فضلاً عن برنامج windows للاستدلال على التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لكل بعد من أبعاد الدراسة ومتغيراتها وقد اعتمد البحث على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات العينة للاستبانة كما في الجدول (1-3).

الجدول (1-3)

عبارات المقياس	لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة
وزن المقياس	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحثة.

واعتماداً على ذلك يتناول هذا الفصل المباحث الآتية:

المبحث الأول: وصف وتشخيص متغيرات التماسك الجماعي والاستغراق الوظيفي وتحليلها.

المبحث الثاني: تحليل نتائج البحث باستخدام تحليل الارتباط القانوني.

المبحث الثالث: تحليل الانحدار البسيط.

المبحث الأول: وصف وتشخيص متغيرات التماسك الجماعي والاستغراق الوظيفي وتحليلها

أولاً: التماسك الجماعي

1. بعد سياسة المنظمة

يوضح الجدول (2-3) التكرارات، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعء سياسية المنظمة بأعتماد سبعة فقرات.

الجدول (2-3)

التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الخاصة ببعء سياسة المنظمة

اسم المتغير	المتغير (رقم)	بدائل الاستجابة												
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة				
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%			
سياسة المنظمة	x1	16	0.16	56	0.58	17	0.18	6	0.06	2	0.02	3.804	0.861	22.6
	x2	20	0.21	57	0.59	14	0.14	5	0.05	1	0.01	3.927	0.806	20.5
	x3	24	0.25	45	0.46	23	0.24	4	0.04	1	0.01	3.896	0.859	22.0
	x4	19	0.20	49	0.51	24	0.24	1	0.01	4	0.04	3.773	0.918	24.3
	x5	19	0.20	48	0.49	23	0.24	6	0.06	1	0.01	3.804	0.861	22.6
	x6	19	0.20	46	0.47	25	0.26	4	0.04	3	0.03	3.793	0.912	24.0
	x7	15	0.15	53	0.55	21	0.22	6	0.06	2	0.02	3.752	0.866	23.0
	المؤشر الكلي	19	20%	50	52%	21	22%	5	5%	2	2%	3.821	0.869	22.7
المجموع		%72			%22		%7							

المصدر: من إعداد الباحث.

إذ ظهرت نتائج الفقرات من (X1 إلى X7) من خلال إجابات المبحوثين وجود نسبة اتفاق إيجابية للمبحوثين حول فقرات هذا المتغير بلغت (72%) بوسط حسابي (3.821) وانحراف معياري (0.869) ومعامل الاختلاف (22.7%) وكانت نسبة المحايدين (22%) أما عدم الاتفاق فجاء بنسبة (7%)، ومن بين أهم الفقرات التي عززت نسبة الاتفاق الإيجابية كانت الفقرة (X2) إذ جاءت بنسبة (0.59) وتكرار قدره (57) والتي نصت إلى تدعيم ممارسات المنظمة تماسك الجماعي من خلال تفعيل تبادل الآراء والأفكار بين أفرادها لمعالجة المشكلات التي تواجههم في العمل، ويدعم ذلك قيمة الوسط

الحسابي (3.927) وانحراف معياري (0.806) ومعامل اختلاف (20.5%) واستنادا الى هذه النتائج فان الافراد المبحوثين لديهم استعداد على تبادل الآراء والأفكار فيما بينهم لمعالجة المشكلات التي تواجههم ومما تزيد من تماسكهم.

2. بعد ثقافة المجتمع

يوضح الجدول (3-3) التكرارات، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الخاص ببعد ثقافة المجتمع بأعداد ستة فقرات.

الجدول (3-3)

التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

الخاص ببعد ثقافة المجتمع

معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بدائل الاستجابة										اسم المتغير
			لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		تكرار
			%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
18.3	0.751	4.092	0.01	1	0.02	2	0.11	11	0.58	56	0.28	27	X8
18.9	0.763	4.020	0	0	0.05	5	0.12	12	0.58	56	0.25	24	X9
17.3	0.705	4.113	0	0	0.01	1	0.16	16	0.53	51	0.30	29	X10
22.3	0.835	3.732	0	0	0.09	9	0.24	23	0.52	50	0.15	15	X11
27.3	1.033	3.783	0.01	1	0.12	12	0.23	22	0.35	34	0.29	28	X12
27.6	0.979	3.546	0.03	3	0.11	11	0.27	27	0.43	42	0.14	14	X13
22.7	0.844	3.881	1%	1	6%	6	20%	19	49%	48	24%	23	المؤشر الكلي
			7%		20%		73%						المجموع

المصدر: من إعداد الباحث.

أوضحت نتائج الفقرات من (X8 الى X13) من خلال إجابات المبحوثين وجود نسبة اتفاق إيجابية للمبحوثين حول فقرات هذا المتغير بلغت (73%) بوسط حسابي (3.881) وانحراف معياري (0.844) ومعامل اختلاف (21.76%) وكانت نسبة المحايدين (20%)، أما عدم الاتفاق فجاء بنسبة (7%)، ومن بين أهم الفقرات التي عززت الاتفاق الإيجابي كانت الفقرة (X8) والتي نصت تؤثر القيم والعادات والتقاليد السائدة بين الأفراد على درجة تماسكهم داخل الجامعة، اذ كانت بنسبة (0.58) ، وعدد

التكرارات (56)، وبوسط حسابي (4.092)، وانحراف معياري (0.751)، ومعامل اختلاف (18.3%)، واستنادا إلى هذه النتائج فإن الأفراد المبحوثين لديهم استعداد جيد للالتزام بقيم وعادات وتقاليد السائدة في المنظمة واللغة المشتركة فيما بين الأفراد لديها دور مهم أيضا في درجة تماسكهم لتحقيق الأهداف التي تسعى الجماعة إلى تحقيقها داخل المنظمة.

ومن خلال نتائج وصف وتشخيص متغير التماسك الجماعي تم قبول الفرضية الأولى والتي تنص تحاول الشركة المبحوثة السعي نحو تشجيع التماسك الجماعي عبر توفر ابعاده.

ثانياً: الاستغراق الوظيفي

1. بعد الاستغراق الجسدي

يظهر الجدول (3-4) التكرارات، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف لبعد الاستغراق الجسدي بأعتماد خمسة فقرات.

الجدول (3-4)

التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الخاصة ببعد الاستغراق الجسدي

معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بدائل الاستجابة										رغم المتغير	اسم المتغير
			لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة			
			%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
22.8	0.869	3.814	0.02	2	0.05	5	0.21	20	0.54	52	0.19	18	Y1	الاستغراق الجسدي
23.0	0.842	3.649	0	0	0.09	9	0.31	30	0.45	44	0.14	14	Y2	
26.3	0.935	3.546	0.04	4	0.06	6	0.33	32	0.44	43	0.12	12	Y3	
25.1	0.928	3.690	0.02	2	0.07	7	0.29	28	0.43	42	0.19	18	Y4	
31.1	1.090	3.505	0.07	7	0.10	10	0.22	21	0.46	45	0.14	14	Y5	
25.6	0.933	3.641	3%	3	7%	7	27%	26	46%	45	16%	16	المؤشر الكلي	
			10%				27%		62%				المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة.

اذ أظهرت نتائج الفقرات (Y1 الى Y5) خلال إجابات المبحوثين وجود نسبة اتفاق إيجابية للمبحوثين حول فقرات هذا المتغير بلغت (62%) كما بلغت نسبة الأفراد المحايدون (27%)، أما عدم الاتفاق فجاء بنسبة (10%) وجاءت هذه الإجابات بوسط حسابي (3.641) وانحراف معياري (0.933) ومعامل اختلاف (25.6%)، ومن بين اهم الفقرات التي عززت نسبة الاتفاق الإيجابية كانت الفقرة (Y1) اذ جاءت بنسبة (0.54) وتكرار (52) والتي نصت بأن يبذل العاملون جهودا كبيرة للقيام بأعمالهم ويدعم ذلك قيمة الوسط حسابي (3.814) وانحراف معياري (0.869) ومعامل اختلاف (22.8%)، واستنادا الى هذه النتائج فان الأفراد المبحوثين لديهم استعداد جيد لبذل جهودهم وطاقتهم لأقصى حد للقيام بأعمالهم.

2. بعد الاستغراق الشعوري

يوضح الجدول (3-5) الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف لبعد الاستغراق الشعوري بأعتماد خمسة فقرات.

الجدول (3-5)

التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الخاصة

ببعد الاستغراق الشعوري

معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بدائل الاستجابة										اسم المتغير (رمز)	اسم المتغير
			لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة			
			عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%		
16.8	0.696	3.814	0	0	0.03	3	0.09	9	0.60	58	0.28	27	Y6	الاستغراق الشعوري
22.2	3.866	3.649	0	0	0.09	9	0.16	16	0.53	51	0.22	21	Y7	
20.2	4.206	3.546	0	0	0.04	4	0.15	15	0.36	35	0.44	43	Y8	
20.2	3.958	3.690	0.01	1	0.01	1	0.25	24	0.47	46	0.26	25	Y9	
81.5	3.958	3.505	0	0	0.02	2	0.23	22	0.53	51	0.23	22	Y10	
19.6	0.933	4.022	0%	0	4%	4	18%	17	49%	48	29%	28	المؤشر الكلي	
			4%				18%		78%				المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبانة.

يتضح من نتائج الفقرات (Y6 إلى Y10) خلال إجابات المبحوثين وجود نسبة اتفاق إيجابية للمبحوثين حول فقرات هذا المتغير بلغت (78%) كما بلغت نسبة الأفراد المحايدون (18%) أما عدم الاتفاق فجاء بنسبة (4%) وجاءت هذه الإجابات بوسط حسابي (4.022) وانحراف معياري (0.933) ومعامل اختلاف (19.6%)، ومن بين أهم الفقرات التي عززت نسبة الاتفاق الإيجابي كانت الفقرة (Y6) إذ جاءت بنسبة (0.60) وتكرار (58) والتي نصت الى تمتع العاملين بعلاقات طيبة ورائعة فيما بينهم اثناء أدائهم لعملهم ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.814) وانحراف معياري (0.696) ومعامل اختلاف (16.8%)، واستنادا الى هذه النتائج فان الافراد المبحوثين يتمتعون بعلاقات طيبة ورائعة فيما بينهم اثناء أدائهم لعملهم وهذا ما يعني انهم يساعدون بعضهم بعضاً.

3. بعد الاستغراق الإدراكي

يشير الجدول (3-6) الى التكرارات، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف لبعد الاستغراق الإدراكي بأعتماد اربع فقرات.

الجدول(3-6)

التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الخاص

ببعد الاستغراق الإدراكي

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بدائل الاستجابة										المتغير (نم)	اسم المتغير
			لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة			
			%	عد د	%	عد د	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
21.1	0.833	3.948	0	0	0.07	7	0.15	15	0.53	51	0.25	24	Y11	الاستغراق الإدراكي
22.9	0.897	3.917	0.03	3	0.02	2	0.20	19	0.51	49	0.25	24	Y12	
23.2	0.875	3.762	0.02	2	0.05	5	0.25	24	0.51	49	0.18	17	Y13	
21.3	0.820	3.845	0.01	1	0.04	4	0.24	23	0.52	50	0.20	19	Y14	
22.1	0.856	3.868	2%	2	4%	4	21%	20	52%	50	22%	21	المؤش ر الكلي	
			6%				21%		74%				المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبانة.

فقد أظهرت نتائج الفقرات (Y11 الى Y14) من خلال إجابات المبحوثين وجود نسبة اتفاق إيجابية للمبحوثين حول فقرات هذا المتغير بلغت (74%) كما بلغت نسبة الافراد المحايدين (21%) اما عدم الاتفاق فجاء بنسبة (6%) وجاءت هذه الإجابات بوسط حسابي (3.868) وانحراف معياري (0.856) ومعامل الاختلاف قدره (22.1%)، ومن بين أهم الفقرات التي عززت نسبة الاتفاق الإيجابية كانت الفقرة (Y11) اذ جاءت بنسبة (0.53) وتكرار قدره (51) والتي نصت "يعرف العاملون بوضوح ما يتوقع منهم القيام به فيما يخص أدائهم لعملهم" ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.948) وانحراف معياري (0.833) ومعامل اختلاف (21.1%)، استنادا الى هذه النتائج فان الافراد العاملين لديهم قدرة جيدة على معرفة ما هو مطلوب منهم للقيام به من أعمال في منظماتهم.

4. بعد الاستغراق المعرفي/ الذهني

يوضح الجدول (3-7) التكرارات، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف لبعد الاستغراق المعرفي/ الذهني بأعتماد خمسة فقرات.

الجدول (3-7)

التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الخاصة

ببعد الاستغراق المعرفي/ الذهني

الاسم المتغير	الاسم المقتر (ر)	بدائل الاستجابة											الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف %
		أتفق بشدة		أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة					
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%				
الاستغراق لمعرفي / الذهني	Y15	9	0.09	44	0.45	31	0.32	12	0.12	1	0.01	3.494	0.867	24.8	
	Y16	7	0.07	42	0.43	39	0.40	6	0.06	3	0.03	3.453	0.841	24.3	
	Y17	6	0.06	52	0.54	25	0.26	9	0.09	5	0.05	3.463	0.936	27.0	
	Y18	18	0.19	31	0.32	31	0.32	12	0.12	5	0.05	3.463	1.090	31.4	
	Y19	28	0.29	37	0.38	21	0.22	6	0.06	5	0.05	3.793	1.089	28.7	
	المؤشر الكلي	14	14%	41	42%	29	30%	9	9%	4	4%	3.534	0.964	27.3	
المجموع		%56				%30		%13							

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبانة.

أظهرت نتائج الفقرات (Y15 الى Y19) إجابات المبحوثين الى وجود نسبة اتفاق إيجابية حول فقرات هذا المتغير بلغت (65%) كما بلغت نسبة الافراد المحايدون (30%) اما عدم الاتفاق فجاء بنسبة (13%) وجاءت هذه الإجابات بوسط حسابي (3.534) وانحراف معياري (0.964) ومعامل اختلاف (27.3%)، ومن بين أهم الفقرات التي عززت نسبة الاتفاق الإيجابية كانت الفقرة (Y17) اذ جاءت بنسبة (0.54) وتكرار قدره (52) والتي نصت "يسعى العاملون الى اكتساب المهارات والمعارف التي تعزز أهداف المنظمة" ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.463) وانحراف معياري (0.936) ومعامل اختلاف (27.0%)، استنادا الى هذه النتائج فان الافراد المبحوثين لديهم استعداد جيد للتدريب بغية التطوير من أنفسهم وكسب مهارات ومعارف جديدة التي تساعدهم على تحقيق أهداف المنظمة. من خلال نتائج وصف وتشخيص متغير الاستغراق الوظيفي تم قبول الفرضية الثانية حيث يتوجه العاملون في المنظمة نحو الاستغراق الوظيفي

المبحث الثاني: تحليل نتائج البحث باستخدام تحليل الارتباط القانوني

تحليل علاقات الارتباط والأثر باستخدام تحليل الارتباط التقويمي (القانوني)

يهدف المبحث الحالي الى التأكد من صحة فرضيات الدراسة وتحليل ومناقشة النتائج باستخدام تحليل الارتباط القانوني الذي يُعد من التحليلات التي تتسم بأهمية في الإحصاء بوصفه الطريقة الإحصائية التي تسهل دراسة العلاقات بين مجموعة من المتغيرات المستقلة ومجموعة من المتغيرات المعتمدة (العلاف, 2013, 54), هذا الارتباط يضع اقل قيود على أنواع البيانات التي تجري التحليل عليها ويعد التقنية الأكثر ملائمة في حال تعدد المتغيرات المعتمدة والمتغيرات المستقلة (عزيز, 2012, 129). ويُعد الارتباط القانوني فرع من فروع الاحصاء اذ جاء هذا الارتباط امتداداً وتطويراً للارتباط البسيط والارتباط المتعدد (عبيد, 2011, 119), وبعد تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي (Statistica) تم الحصول على قيم الارتباطات القوية ودرجة الحرية ومعنوية الاختبار وتم الحصول على وقيم X^2 الجدولية, كما في الجدول الآتي:

الجدول (8-3)

قيم الارتباطات القوية وقيم X^2 ودرجات الحرية

الجدولية X^2	<i>Chi-Squared</i>	<i>D.F.</i>	<i>Correlation</i>
124.342	402.453	247	0.843676
124.342	303.55	216	0.7903
124.342	225.664	187	0.662629
124.342	179.7	160	0.651497
124.342	135.782	135	0.609391
124.342	98.8784	112	0.572169
113.145	67.351	91	0.491191
90.531	45.4005	72	0.420806
67.505	29.9064	55	0.392067
55.759	16.6378	40	0.285869
40.296	9.86013	27	0.251263
26.296	4.67561	16	0.179984
14.067	2.05763	7	0.159844

المصدر: من إعداد الباحثة بالأعتماد على البرنامج الإحصائي (Statistica) .

يوضح الجدول (8-3) ان الارتباط القانوني الأول هو اكبر الارتباطات ونو دلالة معنوية، اذ بلغت قيمته (0.843676) اما قيمة X^2 المحسوبة فقد كانت مساوية (402.453) بدرجة حرية والبالغة (247) أكبر من قيمتها الجدولية (124,342) لذا يتم قبول الفرضية الثالثة والتي تشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين متغيرات الدراسة وذلك لان الارتباط التقويمي يحل على اساس اذا كان اول ارتباط معنوي فهذا يدل على ان الارتباط بين المتغيرين معنوي.

أولاً: تأثير متغيرات المجموعة الأولى والمفسرة بالمجموعة الثانية في الارتباط القانوني

ومن أجل استكمال التحليل فقد أظهرت الجداول الأوزان القوية للمجموعة الأولى مرتبة بحسب قوة تأثيرها في تعظيم قيمة الارتباط القانوني والمفسرة بالأوزان القوية للمجموعة الثانية.

أ: الأوزان القوية للمجموعة الأولى (تماسك الجماعي)

يوضح الجدول (9-3) الأوزان القوية لمتغيرات البعد الأول للمجموعة الأولى (X) مرتبة حسب قوة تأثيرها في البعد الثاني (Y).

الجدول (9-3)

قيم الأوزان القوية لمتغيرات البعد الأول (تماسك الجماعي)

متسلسلة حسب قوة تأثيرها في الارتباط في البعد الثاني

رمز المتغير	المتغير	الوزن القوي
X5	تؤدي أنشطة الإدارة العليا في المنظمة إلى تعزيز الثقة المتبادلة بين أفراد الجماعة المتماسكة.	0.632
X6	تشجع المنظمة على بناء روح المنافسة بين الجماعات كأداة لتعزيز تماسكها.	0.352
X8	تؤثر القيم والعادات والتقاليد السائدة بين الأفراد على درجة تماسكهم داخل المنظمة.	0.346
X13	تسهم معدلات الدخل لأفراد الجماعة في تعزيز درجة تماسكهم داخل المنظمة.	0.135
X3	تعمل نظم التعويض والتحفيز التي تعتمد عليها المنظمة على تعزيز تماسك الجماعة.	0.129

0.080	تدعم ممارسات المنظمة تماسك الجماعة من خلال تفعيل تبادل الآراء والأفكار بين أفرادها لمعالجة المشكلات التي تواجههم في العمل.	X2
0.076	تمارس اللغة المشتركة بين الأفراد دوراً مهماً في تماسكهم داخل الجماعة.	X9
0.066	تشجع سياسة المنظمة تماسك الجماعة من خلال دعم عمليات المشاركة في اتخاذ القرار.	X1
0.059	يسهم تقارب التعليم بين أفراد الجماعة في درجة تماسكهم.	X10
-0.015	تسهم الأنماط القيادية داخل المنظمة في تماسك الجماعة.	X4
-0.020	يمارس توجه المجتمع نحو النوع البشري دوراً مهماً في درجة التماسك بين أفراد المجتمع.	X11
-0.062	تؤثر الحالة الاجتماعية بين أفراد الجماعة على درجة تماسكهم.	X12
-0.076	تدعم رسالة وأهداف المنظمة على تعزيز درجة التماسك بين الجماعات.	X7

يتضح من الجدول (3-9) تفاوت تأثير متغيرات البعد الأول في الارتباط في البعد الثاني، وسيتم تجزئة تأثير هذه المتغيرات إلى جزأين نلاحظ أن الجزء الأول والذي يضم المتغيرات الآتية (X5، X6، X8، X13، X3، X2، X9، X1، X10) وهي أكثر المتغيرات ذات تأثير إيجابي في الارتباط في البعد الثاني، إذ يتضح أن المتغير (X5) كان من أكثر المتغيرات تأثيراً إيجابياً في الارتباط في تماسك الجماعة إذ بلغ وزنه (0.632) والذي يشير إلى قدرة الإدارة العليا في تعزيز الثقة المتبادلة بين أفراد الجماعة المتماسكة، ويليه المتغير (X6) إذ جاء في المرتبة الثانية في التأثير الإيجابي في الارتباط في البعد الثاني إذ بلغ وزنه (0.352) والمتمثل في تشجيع المنظمة على بناء روح المنافسة بين الجماعات كأداة لتعزيز تماسكها، في حين أحرز المتغير (X8) المرتبة الثالثة إذ بلغ وزنه (0.346) والذي يشير إلى تأثير القيم والتقاليد السائدة بين الأفراد على درجة تماسكهم داخل الجماعة، أما المتغير (X13) فقد جاء في المرتبة الرابعة في التأثير إذ بلغ وزنه (0.135) أي أن معدلات الدخل لأفراد الجماعة تسهم في تعزيز درجة تماسكهم داخل الجماعة،

أما المتغير (x3) فيأتي في المرتبة الخامسة في تأثيره في البعد الثاني إذ كان وزنه (0.129) ويعني أن نظم التعويض والتحفيز التي تعتمد عليها المنظمة تعمل على تعزيز تماسك الجماعة، ويأتي المتغير (x2) في المرتبة السادسة في قوة التأثير في البعد الثاني إذ بلغ وزنه (0.080) أي أن ممارسات المنظمة تدعم تماسك الجماعة من خلال تفعيل تبادل الآراء والأفكار بين أفرادها لمعالجة المشكلات التي تواجههم في العمل، أما المتغير (x9) فكانت قوة تأثيره في المرتبة السابعة إذ بلغ وزنه (0.076) أي أن اللغة المشتركة بين الأفراد لها دور مهم في تماسكهم داخل الجماعة، أما المتغير (x1) والذي كانت درجة قوته في البعد الثاني في المرتبة الثامنة إذ بلغ وزنه (0.066) ويعني أن سياسة المنظمة تشجع على تماسك الجماعة من خلال دعم عمليات المشاركة في اتخاذ القرار، وكان المتغير (x10) والذي كانت قوة تأثيره في المرتبة التاسعة في البعد الثاني إذ بلغ وزنه (0.059) أي أن تقارب مستوى التعليم بين أفراد الجماعة يسهم في تماسكهم.

أما الجزء الثاني من المتغيرات والمتمثل في (x4، x7، x11، x12) والتي كان تأثيرها سلبيا في البعد الثاني.

يوضح الجدول (3-9) أن المتغير (x7) هو الأكثر تأثيرا سلبيا في الارتباط في البعد الثاني إذ بلغ وزنه (-0.076) والمتمثل في أن رسالة المنظمة وأهدافها تدعم تعزيز درجة التماسك بين الجماعات، ويأتي بعده المتغير (x12) البالغ وزنه (-0.062) فقد جاء بالمرتبة الثانية والذي يشير إلى أن الحالة الاجتماعية تؤثر بين أفراد الجامعة على درجة تماسكهم، أما المتغير (x11) والذي كان تأثيره السلبي في المرتبة الثالثة البالغ وزنه (-0.020) والذي يشير إلى أن توجه المجتمع نحو النوع البشري دور مهم في درجة التماسك بين أفراد المجتمع، أما المتغير (x4) فكانت درجة تأثيره السلبية في المرتبة الرابعة على البعد الثاني إذ بلغ وزنه (-0.015) والمتمثل في أن الأنماط القيادية تسهم داخل المنظمة في تماسك الجماعة.

ثانياً: الأوزان القويمة لمتغيرات البُعد الثاني (الاستغراق الوظيفي)

يوضح الجدول (3-10) الأوزان القويمة لمتغيرات البعد الثاني (Y) مرتبة حسب قوة تأثيرها في الارتباط في البعد الأول (X).

الجدول (3-10)

قيم الأوزان القويمة لمتغيرات البُعد الثاني (الاستغراق الوظيفي)

متسلسلة حسب قوة تأثيرها في الارتباط في البعد الأول

الوزن القويم	المتغير	رمز المتغير
0.567	يشعر العاملون بأن لديهم درجة عالية من ضبط النفس حول استثمار معظم قدراتهم العلمية في العمل.	Y2
0.386	يتمسك العاملون بالدقة اثناء أدائهم لعملهم وبدرجة كبيرة.	Y4
0.344	يتمتع العاملون بعلاقات طيبة ورائعة فيما بينهم اثناء أدائهم لعملهم.	Y6
0.310	العاملون لديهم فسحة من الحرية لكي يقرروا كيف ينجزون أعمالهم.	Y5
0.281	يشعر العاملون بأن معظم اهتماماتهم مركزة حول انجاز أعمالهم.	Y9
0.216	يركز العاملون بقدر كبير من الاهتمام تجاه انتاج أفكار جديدة في العمل.	Y18
0.177	يعرف العاملون بوضوح ما يتوقع منهم القيام به فيما يخص أدائهم لعملهم.	Y11
0.144	يبذل العاملون جهودا كبيرة للقيام بأعمالهم.	Y1
0.077	يجد العاملون الرغبة في تلبية متطلبات وظائفهم.	Y7
0.009	هناك إحساس بالوفاء والاحترام في العمل.	Y10
-0.024	يستطيع العاملون تحديد المهارات الجديدة المطلوبة في الوظيفة.	Y13
-0.037	يمتلك العاملون مستوى عالٍ من الطاقة والمرونة والتركيز على وظائفهم.	Y15

Y8	يشعر العاملون بالإحباط بسبب عدم حصولهم على دعم كاف من رئيسهم في العمل.	-0.076
Y16	يشجع العاملون على تكريس الكثير من الاهتمام بالعمل.	-0.152
Y17	يسعى العاملون الى اكتساب المهارات والمعارف التي تعزز اهداف المنظمة.	-0.195
Y19	يشغلني التفكير في وظيفتي حتى بعد انتهاء وقت العمل.	-0.198
Y14	يدرك العاملون ضرورة أهمية انجاز العمل على نحو لائق وملائم والاعتراف بقيمته.	-0.359
Y12	يؤمن العاملون أن الخبرة التي يحصلون عليها تسهم بشكل كبير في تطوير حياتهم المهنية.	-0.506
Y3	لدى العاملون الاستعداد النفسي للقيام بالأعمال على أتم وجه.	-0.689

يتضح من الجدول (3-10) تفاوت تأثير متغيرات البعد الثاني في البعد الأول وسيتم تجزئة المتغيرات إلى جزأين، الجزء الأول يضم المتغيرات (x2, x4, x6, x5, x9, x18, x11, x10, x7, x1) إذ تعد هذه المتغيرات الأكثر تأثيراً إيجابياً في الارتباط في البعد الأول.

إذ أن المتغير (Y2) كان من أكثر المتغيرات تأثيراً في الارتباط في البعد الأول والذي يشير الى ان العاملين يشعرون بأن لديهم درجة عالية من ضبط النفس حول استثمار معظم قدراتهم العلمية في العمل وقد كان تأثيره في المرتبة الأولى إذ بلغ وزنه (0.567)، ويأتي بالمرتبة الثانية في التأثير الإيجابي المتغير (Y4) إذ بلغ وزنه (0.386) والمتمثل بتمسك العاملين بالدقة أثناء أدائهم لعملهم، ويليه المتغير (Y6) في المرتبة الثالثة في التأثير في البعد الأول والذي بلغ وزنه (0.344) ويشير الى ان العاملين يتمتعون بعلاقات طيبة ورائعة فيما بينهم أثناء أدائهم لعملهم، ويأتي في المرتبة الرابعة المتغير (Y5) إذ كان وزنه (0.310) ويشير الى ان العاملين لديهم فسحة من الحرية لكي يقرروا كيف ينجزون أعمالهم، اما المتغير (Y9) فقد جاء في المرتبة الخامسة في تأثيره إذ بلغ وزنه (0.281) والذي يشير الى ان العاملين يشعرون بأن معظم

اهتماماتهم مركزة حول انجاز أعمالهم، ويليه المتغير (Y18) إذ حرز على المرتبة السادسة في درجة تأثيره والبالغ وزنه (0.216) والمتمثل في تركيز العاملين بقدر كبير من الاهتمام تجاه انتاج أفكار جديدة في العمل، اما في المرتبة السابعة فقد جاء المتغير (Y11) في درجة تأثيره الإيجابية في البعد الأول البالغ وزنه (0.177) والذي يؤثر بشكل إيجابي أيضا في الارتباط في البعد الأول والذي يشير إلى أن العاملين يعرفون ما هو متوقع منهم للقيام به فيما يخص أدائهم لعملهم، كما ان المتغير (Y1) فقد جاء في المرتبة الثامنة والبالغ وزنه (0.144) والذي يؤثر بشكل إيجابي أيضا في البعد الأول ويشير إلى أن العاملين يبذلون جهوداً كبيرة للقيام بأعمالهم، وكانت المرتبة التاسعة للمتغير (Y7) في درجة تأثيره الإيجابية في البعد الأول والذي بلغ وزنه (0.077) ويشير الى ان العاملين يجون الرغبة في تلبية متطلبات وظائفهم، أما المتغير (Y10) فقد جاء في المرتبة الأخيرة في تأثيره الإيجابي في الارتباط في البعد الأول والبالغ وزنه (0.009) الذي يشير الى هناك إحساساً بالوفاء والاحترام في العمل.

اما الجزء الثاني فقد تمثل بالمتغيرات (Y13، Y15، Y8، Y16، Y17، Y19، Y14، Y12، Y3) والتي كان تأثيرها سلبيا في الارتباط في البعد الأول.

يوضح الجدول (3-10) أن المتغير (Y3) وهو أكثر المتغيرات ذات التأثير السلبي في الارتباط في البعد الأول إذ بلغ وزنه (-0.689) والذي يشير إلى أن العاملين لديهم الاستعداد النفسي للقيام بالأعمال على أتم وجه، ويليه في المرتبة الثانية المتغير (Y12) والذي كان تأثيره سلبياً أيضا في الارتباط في البعد الأول إذ بلغ وزنه (-0.506) ويشير الى ان العاملين يؤمنون بان الخبرة التي يحصلون عليها تسهم بشكل كبير في تطوير حياتهم المهنية، اما المتغير (Y14) فقد جاء في المرتبة الثالثة في تأثيره السلبي في البعد الأول اذ بلغ وزنه (-0.359) ويشير الى ادراك العاملين ضرورة أهمية انجاز العمل على نحو لائق وملائم والاعتراف بقيمته، وفي المرتبة الرابعة جاء المتغير (Y19) اذ بلغ وزنه (-0.198) ويتمثل في انشغال تفكير الفرد العامل في وظيفته حتى بعد انتهاء وقت العمل، ويليه في المرتبة الخامسة المتغير (Y17) ذات التأثير السلبي في الارتباط في البعد الأول إذ بلغ وزنه (-0.195) والذي يشير الى ان العاملين يسعون الى اكتساب مهارات، والمعارف التي تعزز أهداف المنظمة، أما في المرتبة السادسة في تأثيره السلبي فقد كانت للمتغير (Y16) والذي بلغ وزنه (-0.152) والمتمثل في تشجيع العاملين على تكريس الكثير من الاهتمام بالعمل، اما المتغير (Y8) فقد كانت مرتبته السابعة في التأثير السلبي في الارتباط في البعد الأول إذ بلغ وزنه (-0.076) ويشير الى ان العاملين يشعرون بالإحباط بسبب

عدم حصولهم على دعم كاف من رئيسهم في العمل، وفي المرتبة الثامنة جاء المتغير (Y15) إذ بلغ وزنه (-0.037) ويتمثل في أن العاملين يمتلكون مستوى عالٍ من الطاقة والمرونة والتركيز على وظائفهم، وفي المرتبة التاسعة والأخيرة في التأثير السبي في الارتباط في البعد الأول جاء المتغير (Y13) إذ بلغ وزنه (-0.024) والذي يشير إلى أن العاملين يستطيعون تحديد المهارات الجديدة المطلوبة في الوظيفة.

المبحث الثالث: تحليل الانحدار البسيط

1. أثر التماسك الجماعي في الاستغراق الوظيفي على المستوى العام.

الجدول (11-3)

ملخص النتائج تأثير التماسك الجماعي في الاستغراق الوظيفي على المستوى الكلي

مستوى المعنوية	F		R ²	التأثير		التماسك الجماعي الاستغراق الوظيفي
	الجدولية	المحسوبة		β_1	β_0	
0.000	3.953	20.435	0.71	0.701 (4.521)*	36.403 (4.663)*	العلاقة والتأثير

$$P \leq 0.05, \quad N = 97, \quad dF = (1, 95), \quad t = 1.988$$

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

تنص الفرضية الرابعة على وجود تأثير معنوي تماسك الجماعي في الإستغراق الوظيفي على المستوى الكلي وتم تحليل هذه العلاقة استنادا على استجابات المبحوثين. يبين الجدول رقم (11-3) الخاص بنتائج تحليل الانحدار أن قيمة مستوى الاختبار الخاص باختبار (F) المحسوبة بلغت (20.435) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.953) عند درجتي حرية (1, 95) ومستوى معنوية (0.05) وهذا يشير الى وجود تأثير معنوي، التماسك الجماعي في الاستغراق الوظيفي على المستوى الكلي، وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.71) من الاختلافات في درجة الاستغراق الوظيفي على المستوى الكلي تعود إلى تأثير التماسك الجماعي، وتبين من الجدول (11-3) أيضا ثبوت معنوية معامل الانحدار (B_1) (0.701) وذلك من خلال اختبار (t) المحسوبة (1.988) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وبناء على ما تقدم يمكن قبول الفرضية.

الفصل الرابع

الاستنتاجات والمقترحات

تتحدد مهمة الفصل الحالي بصياغة الاستنتاجات المستندة إلى قراءة تحليلية لنتائج الدراسة ومضامينها، فضلاً عن صياغة المقترحات التي تعزز من الجوانب الايجابية للشركة المبحوثة وتعالج سلبياتها، وفي ضوء ذلك سيتم تقسيم الفصل على مبحثين وكما يأتي:

المبحث الأول: الاستنتاجات

المبحث الثاني: المقترحات

المبحث الأول

الاستنتاجات

استنادا إلى النتائج الميدانية التي تم التوصل إليها يمكن صياغة الاستنتاجات وعلى النحو الآتي:

1. تباينت آراء الكتاب والباحثين حول تحديد مفهوم التماسك الجماعي إذ أن الأغلبية منهم ركزوا على الاهتمام بفرق العمل لزيادة تماسكهم.
2. يعد مفهوم الاستغراق الوظيفي من المفاهيم التي تركز عليها المنظمات في الوقت الحاضر ويعد استغراق الفرد العامل في عمله عملية مهمة من عملية إدارة الموارد البشرية إذ يعتبر أحد الأساليب المهمة في تحسين مستوى أداء العاملين داخل شركة توزيع المنتجات النفطية/ فرع نينوى.
3. تهتم منظمات الأعمال في عصرنا الحالي بجماعات العمل لأهمية دورها في أداء الأعمال فحركة الجماعة تتحقق عن طريق القيام بسلسلة من الأعمال الجماعية التي يجب وصفها على المستوى الجماعي والتي تتفاعل فيها عوامل كثيرة لها تأثير في حياة الجماعة.
4. تبين انه هناك بعض العوامل والخصائص التي تساعد على زيادة التماسك الجماعي في شركة توزيع المنتجات النفطية/ فرع نينوى ومنها المشاركة في اتخاذ القرار , يتمتع العاملون بعلاقات طيبة فيما بينهم, التحفيز والتعويض التي تعمل بها المنظمة وغيرها من العوامل التي تساعد على زيادة التماسك الجماعي, وأخرى تؤدي الى انخفاض تماسك الجماعي ومنها المشاكل بين الافراد العاملين, عدم تهيئة الظروف المحيطة داخل المنظمة للعمل وغيرها من العوامل.
5. تعكس نتائج البحث أن العاملين لا يهتمون بعملهم فقط بل بالمنظمة واستدامة عملها وتحقيق الأهداف أو غايات المنظمة التي تسعى إلى تحقيقها وكان ذلك واضحا من خلال استجابات العاملين لاستمارة الاستبيان وتفاعلهم مع الفقرات.
6. ان معدل اتفاق أفراد العينة وفق المؤشر العام كان جيد بالنسبة لتماسك الجماعي ويوازي هذا المعدل بالنسبة لأبعاد الاستغراق الوظيفي إذ نلاحظ أن هذه المستويات طبيعية بسبب عدم رغبة بعض العاملين بالتكيف في عملهم مما يؤثر على درجة استغراقهم في عملهم وتماسكهم مع فرق العمل.
7. أظهرت نتائج تحليل الارتباط القانوني وجود علاقة قوية معنوية لتماسك الجماعي في الاستغراق الوظيفي مما يشير إلى أن تعزيز أبعاد الاستغراق الوظيفي للعاملين يكون من

خلال زيادة تماسكهم بالاعتماد على المستوى الثقافي والسياسية المتبعة في الشركة المبحوثة الدائمة واستغراق الفرد العامل جسدياً، إدراكياً، معرفياً وذهنياً في المكان الذي يشغله وبذلك قد تحقق الشركة ميزة تنافسية من خلال امتلاكها فرد عامل مستغرق في وظيفته.

8. أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود تأثير إيجابية ذات دلالة معنوية للتماسك الجماعي في الاستغراق الوظيفي في شركة توزيع المنتجات النفطية/ فرع نينوى، إذ أن كلما زاد اندماج الفرد العامل في وظيفته أو مع زملائه (الجماعة) زاد استغراقه وولائه ورضا عن المنصب الذي يشغله وأعطى نتائج إيجابية نتيجة زيادة التماسك الجماعي وتمسكه بقيم وتقاليد وعادات الشركة المفروضة عليهم.

المبحث الثاني

المقترحات

تأسيساً إلى ما توصلت إليه الدراسة من استنتاجات وجدت الباحثة أنه من الضروري تقديم المقترحات الآتية:

1. ينبغي على الشركة الاهتمام بالمشاركة في اتخاذ القرارات وزيادة التفاعل بين القادة والمرووسين ومشاركة الموظفين في مناسباتهم الشخصية لما له من إيجابيات من الناحية النفسية وكذلك تقبل القادة لمقترحات المرووسين وتفهمهم لمشاعر واحتياجات ورغبات العمال التي تساعد على زيادة الاستغراق الوظيفي مما يؤدي الى التماسك الجماعي.
2. حرص القادة على تنمية الرقابة الذاتية وتشجيع العاملين والثناء على مجهوداتهم مما يؤدي الى العمل الصحيح منذ البداية وزيادة تمسك العاملين بوظائفهم وتماسكهم.
3. استغلال العلاقة بين العمال وتعزيزها إن أمكن من أجل توحيد الصف لبلوغ الأهداف المشتركة بسرعة وفعالية.
4. العمل على توفير مناخ جيد وبيئة تنظيمية صحية (إضاءة، نظافة، توفر الأدوات المكتبية اللازمة للعمل، التهوية) لتشجيع العاملين على القيام بأعمالهم بهدوء بعيداً عن التوتر والضغط التي تحدث نتيجة المناخ السيء مما يزيد من مستوى الاستغراق الوظيفي لديهم.
5. توطيد العلاقة بين العاملين فيما بينهم وتفعيل روح الفريق التي هي من أعظم أسباب النجاح الفردي من جهة ونجاح الشركة من جهة أخرى.
6. لا يمكن ان ينجح أي تنظيم دون تفعيل عملية الاتصال لذا على الشركة ان تتخلى عن الحواجز والوسائل البيروقراطية التي تعيقه وتعطي للتنظيم الرسمي جانباً من الأهمية.

المصادر

المصادر العربية:

أولاً: القرآن الكريم

ثانياً: (سجلات شركة توزيع المنتجات النفطية/ فرع نينوى، 2019، الموصل، المحطة)

ثانياً: الرسائل والاطاريح

1. إبراهيم. احمد عبدالغني، (2004)، "الاتجاهات الحديثة في تماسك الجماعة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الازهر، مصر.
2. أبو شنب. محمد احمد، (2016)، "علاقة وظائف إدارة الموارد البشرية بالاستغراق الوظيفي -دراسة تطبيقية على مكاتب البريد في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الازهر، غزة.
3. اغريب. فاتن عزات عيسى، (2017)، "الاستغراق الوظيفي وعلاقته بالأبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة واقتصاد، جامعة القدس، فلسطين.
4. بالقاسم. مريزة، (2009)، "السلطة والرضا الوظيفي- المؤسسة الاستشفائية المتخصصة عبدالله نواورية- البوني نموذجاً"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة.
5. بلعيفة. عبد العالي، (2007)، "التسيير الفعال واثره على تماسك الجماعات العمالية- دراسة نظرية وميدانية بوحدة التل لإنتاج الحليب ومشتقاته -مزلوق سطيف"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
6. الجنابي. علي عبد الحسن جاهل، (2018)، "دور العدالة التنظيمية المدركة في تحقيق الاستغراق الوظيفي- دراسة حالة في مديرية الوقف الشيعي في محافظة الديوانية"، رسالة دبلوم غير منشورة، كلية الإدارة واقتصاد، جامعة القادسية، العراق.
7. حاتم. سماتي، (2011)، "النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.

8. حمادي. دنيا، (2017)، "اتخاذ القرار في المنظمة بين العقلانية وثقافة الفاعلين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية علوم الاجتماعية والانسانية، جامعة د/ مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر.
9. الساعدي. مؤيد يوسف، عكار. زينب شلال، (2015)، " دور الاستغراق الوظيفي في الأداء العالي"، بحث استطلاعي تحليلي في كلية الإدارة واقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
10. سالم. الياس، (2006)، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للالمنيوم- ALGAL وحدة EARA بالمسيلة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر.
11. شطي. امنية، (2014)، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بديناميكية جماعة العمل- دراسة مسحية على عمل ثانوية عمراني العابد ببلدية سيدي عمران ولاية الوادي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خضير، بسكرة.
12. صفوة. رواينية، (2017)، "أساليب القيادة واثرها على ديناميكية الجماعة- دراسة ميدانية بمؤسسة الدهن بسوق اهراس"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.
13. عبدالوهاب. مبروح، (2010)، "السلوك القيادي وعلاقته بالدافعية لدى العمال- دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية السوناريك- وحدة فرجيوة- ميلة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، جزائر.
14. عبده. ام الخير بنت إبراهيم، (2010)، "فرق العمل واثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة واقتصاد، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
15. عبيد. سعد صالح خضر، (2011)، "العلاقة بين العوامل الجغرافية وإنتاجية المحاصيل الزراعية في قضاء سنجار"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الموصل، العراق.
16. العلاف. أطياف اياد ابراهيم، (2013)، "إمكانية تطبيق الواقع الافتراضي في تدريب الموارد البشرية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الوحدات الإدارية في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل"، رسالة دبلوم عالي غير منشورة، كلية الإدارة واقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

17. العليان. زيد، (2018)، "الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في دولة الكويت"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة ال البيت، الأردن.
18. ماضي. احمد ديب محمد، (2014)، "اثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للاونزوا"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
19. مكين. نبيل شعبين عبده، الحاشدي. محمود حسين، عمرو. طارق علي عبدالله، (2006)، "الصحة والسلامة المهنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الحديدة، اليمن.
20. النوري. ولاء جمال الدين نوري، (2011)، "المعرفة التسويقية ودورها في إدارة الأزمات التسويقية، دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى"، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

ثالثاً: الدوريات (المجلات والبحوث العلمية)

1. امام. محمود السيد، (2018)، "الاستغراق الوظيفي وعلاقته بمستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بشركات السياحة المصرية"، مجلة اقتصاديات المال والاعمال JFBE، العدد(8)، مصر.
2. أمين. شيماء عصمت محمد، صادق. زانا مجيد، عثمان. وريا محمد، (2018)، "العلاقة بين رأس المال الاجتماعي وجودة حياة العمل وتأثيرها في استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي- دراسة استطلاعية لآراء عينة من الملاكات في جامعة نولج في مدينة أربيل"، مجلة الجامعة العلمية الإنسانية، المجلد(22)، العدد(3)، العراق.
3. التومي. خالد عبدالقادر منصور، (2019)، "الثقافة وبناء المجتمعات"، مجلة اريام الأردنية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد(5)، المجلد(12)، عمان.
4. حافظ. عبد الناصر علك، حسين. علي حسين، محمود. احمد عبد، (2017)، "الذكاء الاستراتيجي للإدارة العليا وانعكاسه في تعزيز تماسك الجماعة"، مجلة جامعة بابل، العلوم الصرفة والتطبيقية، العدد(4)، المجلد(25)، العراق.
5. حليجل. مصطفى صباح، عبد الأمير. علي، (2018)، "الاحتراق الوظيفي وعلاقته بتماسك جماعات العمل- دراسة تطبيقية في معمل إطارات الديوانية"، مجلة جامعة بابل

- للعلوم الصرفة والتطبيقية، كلية الإدارة واقتصاد، جامعة سومر، المجلد(26)، العدد(8)، العراق.
6. الشنطي. محمود عبدالرحمن، أبو عمرة. صابرين سعيد، (2019)، "دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي لدى العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد(27)، العدد(2)، غزة.
7. صافي. ولاء، (2017)، "العلاقة بين الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مديرية التربية في مدينة حمص"، مجلة جامعة البعث، مجلد(39)، العدد(13)، جامعة دمشق، سوريا.
8. صبر. رنا ناصر، (2017)، "دور الاستغراق الوظيفي للعاملين في ضمان ولاء الزبون: بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد(99)، مجلد(23)، العراق.
9. العبادي. هاشم فوزي، الجاف. ولاء جودت، (2012)، "استراتيجية تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الاعمال - دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي في أربيل"، مجلة كلية الإدارة واقتصاد، جامعة البصرة، مجلد(9)، العدد(5)، العراق.
10. عزيز، ذكاء يوسف، (2012)، "دراسة مقارنة بين الارتباط التقويمي والتقويمي الحصين"، كلية الحداثة الجامعة، مركز الدراسات المستقبلية، العراق.
11. العطوي. عامر علي حسين، الغانمي. اسماء عبد الواحد مالك، (2018)، "العلاقة بين قنوات رأس المال الاجتماعي وفاعلية جماعات العمل: الدور الوسيط للصراع - دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية"، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة واقتصاد، جامعة المثنى، العدد(1)، المجلد(8)، العراق.
12. الغانمي. افراح خضير عبد الرضا، (2018)، "دور الاستغراق الوظيفي وانعكاساته على فاعلية نظام تقييم أداء العاملين - دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة"، مجلة جامعة كربلاء العلمية، مجلد(16)، العدد(3)، العراق.

13. فيروز. خضير علي، (2017)، "تأثير الاستغراق الوظيفي في تعزيز المنة التنظيمية- دراسة استطلاعية في معمل سمنت النجف الاشرف"، مجلة كلية الإدارة واقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد(10)، العدد(4)، العراق.
14. ماضي. خليل إسماعيل، (2015)، "أخلاقيات العمل وعلاقتها بمستوى الاستغراق الوظيفي من جهة نظر العاملين في وزارة الإسكان والأشغال العامة الفلسطينية في قطاع غزة"، مجلة كلية فلسطين التقنية، عدد(3)، دير البلح.
15. ميا. علي، مزيق. رامي، (2017)، "مدى توافر أبعاد الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في القطاع المصرفي- دراسة ميدانية في المصارف التجارية بمدينة اللاذقية"، مجلة البعث للعلوم الإنسانية، مجلد(39)، العدد(76)، سوريا.
16. النجار. محمد، عبد الوهاب. محمد، عبدالقادر. علي، (2017)، " الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين المناخ النفسي والاستغراق الوظيفي- دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد(41)، العدد(1)، مصر.
17. وارزقي. ميلود، (2018)، "سياسة الأجور وفق قانون علاقات العمل في الجزائر"، مجلة الدراسات والبحوث القانونية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، العدد(4)، الجزائر.

رابعاً: الكتب

1. أبو هتلة. خالد سعيد، (2010)، "أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك"، الطبعة الثالثة، دار المأمون للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية.
2. ادريس. محمد العزازي احمد، (2009)، "المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري"، الطبعة الأولى، التكامل للنشر والتوزيع، مصر.
3. جرينبرج. جيرالد، بارون. روبرت، (2009)، "إدارة السلوك في المنظمات"، الطبعة الأولى، دار المريخ للنشر، السعودية.
4. الجيلاني. حسان، (2008)، "التنظيم والجماعات"، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
5. زياد. احمد، (2003)، "دراسات في علم الاجتماع"، الطبعة الأولى، مطبوعات مركز البحوث والدراسات الاجتماعية، القاهرة.

6. سلطان. محمد سعيد أنور، (2004)، "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، القاهرة.
7. سيد احمد. ستي، (2017)، "محددات الرضا الوظيفي"، الطبعة الأولى، دار من المحيط الى الخليج للنشر والتوزيع، الجزائر.
8. شو. مارفن، (1996)، "ديناميكيات الجماعة"، الطبعة الثانية، دار المعارف، القاهرة.
9. الصفتي. مصطفى، (2000)، "علم النفس والصحة النفسية"، الطبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
10. عبدالهادي. نبيل، (2013)، "سيكولوجية الجماعات"، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
11. العطية. ماجدة، (2013)، "سلوك الفرد والجماعة"، الطبعة الاولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.
12. العلاق. بشير، (2016)، "القيادة الإدارية"، الطبعة الاولى، دار اليازوري للنشر، الأردن.
13. العنزي. سعد علي حمود، (2013)، "الفكر التنظيمي في إدارة الاعمال"، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
14. الفلاسي. هدى محمد الهنيامي، (2018)، "نظام إدارة الأداء الذاتي"، اطلس للنشر والإنتاج الإعلامي، الطبعة الأولى، الجيزة، مصر.
15. القيسي. عبد القادر محمد، (2016)، "مبدأ المساواة ودوره في تولي الوظيفة العامة"، الطبعة الأولى، مكتبة الاهرام للطباعة، القاهرة، مصر.
16. ماهر. احمد، (2014)، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية- الإسكندرية للنشر، التنمية الإدارية، مصر.
17. محمد. عبد الرزاق محمود، (2013)، "ديناميكية الجماعات السمكية"، دار الكتب للطباعة والنشر، كلية الزراعة، جامعة البصرة، العراق.
18. مراد. فليون، (2018)، "القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين"، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الاكاديمي للنشر، عمان.
19. مليكة. لويس كامل، (1989)، "سيكولوجية الجماعات والقيادة"، الطبعة الاولى، دار المعرفة للنشر، القاهرة، مصر.
20. منسي. حسن، (1998)، "ديناميكيات الجماعة والتفاعل الصفي"، الطبعة الأولى، دار الكندي للنشر والتوزيع ودار طارق للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

21. النعيمي. صلاح عبد القادر، (2016)، "الإدارة"، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر، عمان.

A: Theses

1. Kang, Minjeong, (2010)," Toward a model of engaging publics :Turst ,satisfaction and identification ,and the mediting role of public engagement between organization –public relation ships and supportive behaviors ", Unpublished doctoral dissertation, Syracuse University, Syracuse,Ny.
2. Sweem ,S.(2008)," Engaging a Talent Management Strategy for the 21st Century :A Case Study of How Talent Management is Defind and Initiated ", Adissertation submitted in paria fulfrillment of Department for the begree of Doctor of Philosophy, Paper Benedictine University .

B: Journals

1. AlbertA. Cota,& Charles R.Evans,& Kenneth L. Dion, Lindy Kilik, (2015). " The Structure of Group Cohesion", Mgrwhll, Vol(4), N(1).
2. Ayninkal, Annpaul, (2014)," Emerging Importance of Employee Engagement in HR international Journal for Research in Management and Pharmacy ,vol(3), No(2).
3. Beal, Daniel J.& Cohen, Robin R.& Burke ,Michael J.& Nichael J.& Mclendon ,Christy L .(2003) ," Cohesion and performance in Groups :A Meta– Analytic clarification of Construct Relation" ,Joual of Applied Psychology, Vol(88), NO(6).

4. Chang. Artemis, &Bordia.Prashant, (2006), **A M ULTI-Dimensional Approach to the Group Cohesion Group Research**, Vol(37), No(4).
5. Dragolov, G., Lgnacz ,Z., Delhey,J.&Boehnke ,K. ,(2013) ,**"social Chohesion Radar : Measuring Common Ground: An International Comparison of social Chesion"**, Journal of Applied Psychology, Vol(76), No(3)
6. Gulzar Syeda Sana ,Abida Durrani,(2013), **"Impact of Succession planning on Emplyee Engagement in Telecommunication Sector"**, in Rawalpindi , Pakistan ,European Journal of Business and Manaement ,Vol.6 ,NO.37.
7. Mohd Zainal Munshid Bin Harun and Rosli Bin Mahmood ,(2012) ,**"The Relationship between Group Cohesveness and Performance :An Empirical Stud Cooperatives Movement in Malaysia "** , College of Business Management and Accounting, Universiti Tenaga Nasional, Pahang, Malaysia , College of Business, Universiti Utara Malaysia, Kedah, Malaysia ,Vol.1 ,No. 1.
8. Rich ,B. :Lepin ,J .and Craw ford ,E, (2010), **"Job Engagement Antecedents and effects on job performance"** ,Academy of Management Journak ,Vol(55),NO(3).
9. S.saxena& R. Saxenalnt ,(2015) ,**"Impact of Job Involement and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior"** ,Jounal Manag .Bus. Res ,Vol (5), No (1).

10. Sanchez, Josec & Yurrebaso ,Amaia ,(2009),"**Group Cohesion :Relationships with work** "team culture ,journal of Psicothema ,Vol(121), NO(1).
11. Sundaray,Bijaya knmar,(2011),"**Employee Engement : A Driver of Organizational Effectiveness** " ,European Journal of Business and Management ,Vol 3,NO8.
12. Sunny Rajani ,Joshua, AJ.,(2016),"**Employee Engagement :An Imperative for creating Job satisfaction in Evolving work places**" ,International conference on Emerging Trends in Engineering &Management ,Vol(1) ,Iss(1).

C: Books

1. Chandan ,J.S, (2005), "**Organiztional Behavior** ",3rd Edition ,vikas publishing PVT LTD, Newyork, USA.
2. Dragolov, G., Lgnacz ,Z., Delhey, J.& Boehnke ,K. ,(2013) ,"**social Cohesion Radar : Measuring Common Ground: An International Comparison of social Chesion**", Graw–hill.
3. Jahan, H.& Mahmud ,A.(2013) ,"**social cohesion in Multicultural Society :A case of Bangladeshi –Immigrants in stockholm** ",Masters Thesis ,Stockholm University.
4. Juliusfast , (1994), "**Body Language in the work place**", penguin Books ,The Phillip Group Inc.
5. Kouzes, James M.,&Posner,Barry Z, (1993),"**HOW leaders Gain It and Lose It ,Why people Demand It** " ,Jossey–Bass, Inc, San Francisco.

المصادر

المصادر العربية:

أولاً- القرآن الكريم:

1. ال عمران

ثانياً- الرسائل والاطاريح:

1. بلعيفة. عبد العالي, 2007, "التسيير الفعال واثره على تماسك الجماعات العمالية – دراسة نظرية وميدانية بوحدة التل لإنتاج الحليب ومشتقاته –مزلوق سطيف", رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الآداب والعلوم الاجتماعية, جامعة منتوري قسنطينة, الجزائر.
2. سالم. الياس, 2006, "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للالمنيوم –ALGAL وحدة EARA بالمسيلة" رسالة ماجستير غير منشورة, كلية العلوم التجارية, جامعة المسيلة, الجزائر.
3. بالقاسم. مريزة, 2009, "السلطة والرضا الوظيفي –المؤسسة الاستشفائية المتخصصة عبدالله نواورية –البوني نموذجاً", رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة.
4. إبراهيم. احمد عبدالغني, 2004, "الاتجاهات الحديثة في تماسك الجماعة", رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الازهر, مصر.
5. عبده. ام الخير بنت إبراهيم, 2010, "فرق العمل واثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي", رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الإدارة واقتصاد, جامعة الملك عبد العزيز, السعودية.
6. حاتم. سماتي, 2011, "النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة", رسالة ماجستير غير منشورة, كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية, جامعة منتوري قسنطينة, الجزائر.
7. شطي. امنية, 2014, "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بديناميكية جماعة العمل –دراسة مسحية على عمل ثانوية عمراني العابد ببلدية سيدي عمران ولاية الوادي", رسالة ماجستير غير منشورة, كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية, جامعة محمد خضير, بسكرة.
8. صفوة. روائية, 2017, "أساليب القيادة واثرها على ديناميكية الجماعة –دراسة ميدانية بمؤسسة الدهن بسوق اهراس", رسالة ماجستير غير منشورة, كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية, جامعة العربي بن مهيدي, الجزائر.
9. أبو شنب. محمد احمد, 2016, "علاقة وظائف إدارة الموارد البشرية بالاستغراق الوظيفي –دراسة تطبيقية على مكاتب البريد في قطاع غزة", رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية, جامعة الازهر, غزة.
10. ماضي, احمد ديب محمد, 2014, "اثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للاونزوا, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية التجارة, الجامعة الإسلامية, غزة.
11. عبدالوهاب. ميروح, 2010, "السلوك القيادي وعلاقته بالدافعية لدى العمال- دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية السوناريك –وحدة فرجيوة- ميلة –", رسالة ماجستير غير منشورة, كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية, جامعة منتوري قسنطينة, الجزائر.

12. مكين نبيل شعبين عبده ,الحاشدي .محمود حسين ,عمرو. طارق علي عبدالله,2006,"الصحة والسلامة المهنية ",رسالة ماجستير غير منشورة ,الحديدة ,اليمن

13. الساعدي .مؤيد يوسف ,عكار .زينب شلال ,2015," دور الاستغراق الوظيفي في الأداء العالي "بحث استطلاعي تحليلي في كلية الإدارة واقتصاد ,جامعة كربلاء ,العراق .

14. اغريب .فاتن عزات عيسى,2017, "الاستغراق الوظيفي وعلاقته بالابداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل ",رسالة ماجستير غير منشورة ,كلية الإدارة واقتصاد, جامعة القدس ,فلسطين.

ثالثا- الدوريات (المجلات والبحوث العلمية):

1. حافظ. عبد الناصر علك, حسين. علي حسين, محمود. احمد عبد, 2017, " الذكاء الاستراتيجي للإدارة العليا وانعكاسه في تعزيز تماسك الجماعة ", مجلة جامعة بابل , العلوم الصرفة والتطبيقية, العدد(4), المجلد(25), العراق.
2. العطوي. عامر علي حسين, الغانمي. اسماء عبد الواحد مالك, 2018, "العلاقة بين قنوات رأس المال الاجتماعي وفاعلية جماعات العمل :الدور الوسيط للصراع -دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية ", مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية, كلية الإدارة واقتصاد, جامعة المثنى, العدد (1), المجلد (8), العراق.
3. حلجل. مصطفى صباح ,عبد الأمير .علي, 2018, "الاحترق الوظيفي وعلاقته بتماسك جماعات العمل -دراسة تطبيقية في معمل إطارات الديوانية ", مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية, كلية الإدارة واقتصاد, جامعة سومر, المجلد(26), العدد(8), العراق.
4. امام. محمود السيد ,2018, "الاستغراق الوظيفي وعلاقته بمستوى الاحترق الوظيفي لدى العاملين بشركات السياحة المصرية ",مجلة اقتصاديات المال والاعمال JFBE, العدد (8), مصر .
5. أمين .شيماء عصمت محمد, صادق .زانا مجيد, عثمان .وريا محمد ,2018, " العلاقة بين رأس المال الاجتماعي وجودة حياة العمل وتأثيرها في استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي -دراسة استطلاعية لآراء عينة من الملاكات في جامعة نولج في مدينة أربيل ", مجلة الجامعة العلمية الإنسانية, المجلد (22), العدد(3), العراق .
6. صبر. رنا ناصر ,2017, "دور الاستغراق الوظيفي للعاملين في ضمان ولاء الزبون :بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة ", مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ,العدد 99,مجلد 23.
7. الغانمي .افراح خضير عبد الرضا ,2018, " دور الاستغراق الوظيفي وانعكاساته على فاعلية نظام تقييم أداء العاملين -دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة ", مجلة جامعة كربلاء العلمية ,مجلد 16,العدد 3, العراق .

8. فيروز. خضير علي, 2017, "تأثير الاستغراق الوظيفي في تعزيز المناعة التنظيمية – دراسة استطلاعية في معمل سمنت النجف الاشرف", مجلة كلية الإدارة واقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية, المجلد 10, العدد 4, العراق.
9. ماضي. خليل إسماعيل, 2015, "اخلاقيات العمل وعلاقتها بمستوى الاستغراق الوظيفي من جهة نظر العاملين في وزارة الإسكان والاشغال العامة الفلسطينية في قطاع غزة", مجلة كلية فلسطين التقنية, عدد 3, دير البلح .
10. الشنطي. محمود عبدالرحمن, أبو عمرة. صابرين سعيد, 2019, "دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي لدى العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية", مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية, vol(27), No(2) .
11. صافي. ولاء, 2017, "العلاقة بين الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مديرية التربية في مدينة حمص", مجلة جامعة البعث, مجلد (39), العدد(13), جامعة دمشق, سوريا.
12. النجار. محمد, عبد الوهاب. محمد, عبدالقادر. علي, 2017, "الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين المناخ النفسي والاستغراق الوظيفي – دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ", المجلة المصرية للدراسات التجارية, كلية التجارة, جامعة المنصورة, المجلد (41), العدد(1), مصر.
13. وارزقي. ميلود, 2018, "سياسة الأجور وفق قانون علاقات العمل في الجزائر", مجلة الدراسات والبحوث القانونية, كلية العلوم الاقتصادية, جامعة الجزائر, العدد (4) .
14. ميا. علي, مزيق. رامي, 2017, "مدى توافر ابعاد الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في القطاع المصرفي – دراسة ميدانية في المصارف التجارية بمدينة اللاذقية", مجلة البعث للعلوم الإنسانية, مجلد (39), العدد (76), سوريا.

رابعاً- الكتب:

1. جرينبرج. جيرالد, بارون. روبرت, 2009, "إدارة السلوك في المنظمات", الطبعة الأولى, دار المريخ للنشر, السعودية.
2. الجيلاني. حسان, 2008, "التنظيم والجماعات", الطبعة الأولى, دار الفجر للنشر والتوزيع, القاهرة, مصر.
3. زايد. احمد, 2003, "دراسات في علم الاجتماع", الطبعة الأولى, مطبوعات مركز البحوث والدراسات الاجتماعية, القاهرة.
4. ادريس. محمد العزازي احمد, 2009, "المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري", الطبعة الأولى, التكامل للنشر والتوزيع, مصر.
5. عبدالهادي. نبيل, 2013, "سيكولوجية الجماعات", الطبعة الأولى, دار الرضوان للنشر والتوزيع, عمان, الأردن .
6. الصفتي, مصطفى, 2000, "علم النفس والصحة النفسية", الطبعة الأولى, دار المعرفة الجامعية, الإسكندرية.

7. منسي. حسن, 1998, "ديناميكيات الجماعة والتفاعل الصفي", الطبعة الأولى, دار الكندي للنشر والتوزيع ودار طارق للنشر والتوزيع, عمان الأردن.
8. شو. مارفن, 1996, "ديناميكيات الجماعة", الطبعة الثانية, دار المعارف, القاهرة.
9. سلطان. محمد سعيد أنور, 2004, "السلوك التنظيمي", دار الجامعة الجديدة, القاهرة.
10. محمد. عبد الرزاق محمود, 2013, "ديناميكية الجماعات السمكية", دار الكتب للطباعة والنشر, كلية الزراعة, جامعة البصرة, العراق.
11. أبو هتلة. خالد سعيد, 2010, "اثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك", الطبعة الثالثة, دار المأمون للنشر والتوزيع, المملكة العربية السعودية.
12. العلاق. بشير, 2016, "القيادة الإدارية", دار اليازوري للنشر, الأردن.
13. النعيمي. صلاح عبد القادر, 2016, "الإدارة", الطبعة الأولى, دار اليازوري للنشر, عمان.
14. ماهر. احمد, 2014, "إدارة الموارد البشرية", الدار الجامعية - الإسكندرية للنشر, التنمية الإدارية, مصر.
15. مراد. فليون, 2018, "القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين", الطبعة الأولى, مركز الكتاب الأكاديمي للنشر, عمان.
16. القيسي. عبد القادر محمد, 2016, "مبدأ المساواة ودوره في تولي الوظيفة العامة", الطبعة الأولى, مكتبة الاهرام للطباعة, القاهرة, مصر.
17. الفلاسي. هدى محمد الهنيامي, 2018, "نظام إدارة الأداء الذاتي", اطلس للنشر والإنتاج الإعلامي, الطبعة الأولى, الجيزة, مصر.
18. سيد احمد. ستي, 2017, "محددات الرضا الوظيفي", الطبعة الأولى, دار من المحيط الى الخليج للنشر والتوزيع, الجزائر.

خامساً- الانترنت:

1. القاضي. رهف, اكااديمية علم النفس <https://acofps.com/vb/5|5|2.htm>

المصادر الأجنبية:

A. Journals:

1. Beal, Daniel J.& Cohen, Robin R.& Burke, Michael J.& Michael J.& Michael J. & Mclendon, Christy L., 2003, "Cohesion and performance in Groups :A Meta- Analytic clarification of Construct Relation, Joural of Applied Psychology, Vol(88), NO(6):PP989-1004.
2. Chang. Artemis, & Bordia. Prashant, 2006, A M ULTI-Dimensional Approach to the Group Cohesion Group Research, Vol(37), No(4).
3. Sanchez, Josec & Yurrebaso, Amaia, 2009, "Group Cohesion :Relationships with work "team culture, jounal of Psicothema ,Vol(121), NO(1).

- Dragolov, G., Lgnacz ,Z., Delhey,J.&Boehnke ,K. ,2013 ,social .4
Cohesion Radar : Measuring Common Ground: An International
Comparison of social Cohesion, Vol(76).
- Albert A. Cota,& Charles R.Evans,& Kenneth L. Dion, Lindy Kilik, .5
2015." The Structure of Group Cohesion",
- Mohd Zainal Munshid Bin Harun and Rosli Bin Mahmood ,2012 .6
,"The Relationship between Group Cohesiveness and Performance
:An Empirical Study Cooperatives Movement in Malaysia " , College
of Business Management and Accounting, Universiti Tenaga
Nasional, Pahang, Malaysia , College of Business, Universiti Utara
Malaysia, Kedah, Malaysia ,Vol.1 ,No. 1.
- Kouzes, James M.,&Posner,Barry Z,1993,"HOW leaders Gain It and .7
Lose It ,Why people Demand It " ,Jossey-Bass,Inc, San Francisco .
- Rich ,B. :Lepin ,J .and Crawford ,E(2010), "Job Engagement .8
Antecedents and effects on job performance ,Academy of
Management Journal ,Vol(55),NO(3).
- Ayninkal, Annpaul, (2014),"Emerging Importance of Employee .9
Engagement in HR international Journal for Research in
Management and Pharmacy ,vol(3),No(2).
- Sunny Rajani ,Joshua, A.J.,(2016),"Employee Engagement .10
:An Imperative for creating Job satisfaction in Evolving work
places" ,International conference on Emerging Trends in
Engineering &Management ,Vol(1) ,Iss(1) .
- Sundaray,Bijaya Kumar,(2011),"Employee Engagement : A .11
Driver of Organizational Effectiveness " ,European Journal of
Business and Management ,Vol 3,NO8.
- Gulzar Syeda Sana ,Abida Durrani, "Impact of Succession .12
planning on Employee Engagement in Telecommunication Sector in
Rawalpindi , Pakistan ,European Journal of Business and
Management ,Vol.6 ,NO.37.
- S.saxena& R. SaxenaInt ,2015 , "Impact of Job Involvement .13
and Organizational Commitment on Organizational Citizenship
Behavior" ,J Manag .Bus. Res ,Vol 5,No 1.
- Massig: .B
- Kang, Minjeong, (2010)," Toward a model of engaging publics .1
:Trust ,satisfaction and identification ,and the mediating role of
public engagement between organization –public relationships

and supportive behaviors ", Unpublished doctoral dissertation,
 .Syracuse University, Syracuse,Ny
 Sweem ,S.(2008),"Engaging a Talent Management Strategy for the .2
 21st Century :A Case Study of How Talent Management is Defined
 and Initiated ", Midwest Academy of Management Doctoral Paper
 . Benedictine University

Books: .C

- Chandan ,J.S, 2005, "Organizational Behavior ",3rd Edition ,vikas .1
 publishing PVT LTD,Newyork,USA.
- Jahan, H.& Mahmud ,A.2013 ,"social cohesion in Multicultural .2
 Society :A case of Bangladeshi –Immigrants in stockholm
 ",Masters Thesis ,Stockholm University.
- Juliusfast ,"Body Language in the work place", penguin Books ,The .3
 Phillip Group Inc,1994.
- Kouzes, James M.,&Posner,Barry Z,1993,"HOW leaders Gain It and .4
 Lose It ,Why people Demand It " ,Jossey-Bass,Inc, San Francisco .

Abstract

The present study examines the relationship and impact group cohesion on of job Engagement It aimed to identify the necessary dimensions of collective cohesion in the Petroleum Products Distribution Company/ Nineveh branch, and to show the extent of their contribution in strengthening of job Engagement, The sample included (97) individuals working in the administrative units of the researched company.

To determine the course of field analysis, a hypothetical model was subtract to show the relationship between study variables, The model was based on one-way relationship, and the study was based on a set of hypotheses that were field tested on the elected sample, The data were collected using a questionnaire form designed for this purpose, Several statistical tools were used to analyze the data, such as the legal calendar correlation analysis and the coefficient of variation, In addition, a simple linear regression analysis to determine the nature of the effect between the variables under study, The study reached a number of conclusions, the most important of which are: There is a significant correlation between collective cohesion and job Engagement , which indicates that the dumping of workers' dividends can be enhanced by increasing their cohesion within the group, depending on the cultural level they possess, as well as the supportive policy of the organization that would create physical, cognitive and cognitive individuals.

The study made a number of recommendations, most notably: the consolidation of the relationship between the workers among them and activate the spirit of the team, which is one of the greatest reasons for

individual success on the one hand and the success of the company researched on the other.

**Cohesion Collective and its Role in Promoting
Job Engagement
Field study in Oil products company/ Nineveh
Branch**

Ruaa Bashar Mohamed Alkhayat

TO

**The Council of College of Administration and
Economics**

Mosul University

In

**Partial Fulfillment of the Requirements for The degree
Of Higher Diploma In Business Administration**

Supervised by

Lecturer

Dr. Ragad Mohamed Yahya karofa

**University of Mosul
College of Administration
And Economics**



**Cohesion Collective and its Role in Promoting
Job Engagement
Field study in Oil products company/ Nineveh
Branch**

Ruaa Bashar Mohamed Alkhatat

Higher Diploma In Business Administration

Supervised by

Lecturer

Dr. Ragad Mohamed Yahya karofa