

دور الثقة التنظيمية  
فى تعزيز الاستغراق الوظيفى  
«دراسة تطبيقية على قطاع الأسمنت»

**The Role of Organizational Trust  
In promoting Job Involvement  
An Applied Study on Cement Sector**

الباحثة/ دعاء محمد عبد السلام سطوحى

باحث دكتوراه بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة عين شمس



**المخلص:**

يهدف هذا البحث إلى التعرف على دور الثقة التنظيمية في تعزيز الاستغراق الوظيفي، وقد اعتمدت الدراسة على سحب عينة عشوائية للعاملين بشركات قطاع الأسمنت والتي تقع داخل النطاق الجغرافى لمحافظة القاهرة ،ولقد وجهت ٣٨٤ استمارة إلى العاملين في كافة المستويات الإدارية بشركتى أسمنت طرة وأسمنت حلوان ،وخلصت الدراسة إلى النتيجة التالية :

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الثقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي.



**Abstract:**

The goal of This Research is to identify The role of Organizational trust in promoting Job Involvement.

The Study was based on the withdrawal of a random sample of The Employees of The cement sector companies located within the geographical Range of Cairo Governorate, 384 samples were Sent to Employees at all Management levels of Toura and Helwan cement Companies, The study concluded The following Result:

There is a significant relationship between organizational trust and job involvement.



## أولاً- المقدمة:

تُعدُّ الثقة في علاقات العمل إحدى الدعائم الأساسية التي تساعد المنظمات على تدعيم فاعليتها وتحقيق أهدافها، كما تعدُّ أكثر الأدوات الإدارية فاعلية، لأنها تهيئ الظروف اللازمة لنجاح المنظمات، فهي عامل محوري في تحقيق نجاح المنظمات، كذلك تُعدُّ الثقة عنصراً مهماً في دعم المنظمة، فحينما يسود جو من الثقة داخل المنظمة فإن الأفراد يستطيعون الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم، ويعاون بعضهم بعضاً، ويتعلمون معاً أو على العكس، فالمنظمات التي تفتقر إلى الثقة، يعوق مثل هذا الافتقار الاتصالات، ويحبط التعاون، ومشاركة المعرفة (عيسى: ٢٠١٨، ٣).

يعتبر الاستغراق الوظيفي أحد القضايا الهامة في إدارة الموارد البشرية حيث أن له علاقة بالعديد من المتغيرات المتصلة بسلوك الموظفين في منظمات العمل، مثل الغياب عن العمل، وترك العمل، والجهد في العمل، ويعتبر الاستغراق الوظيفي من المصطلحات الجديدة نسبياً بالمقارنة بمصطلحات أخرى في مجال إدارة الموارد البشرية، فقد تم تقديمه بشكل أكثر وضوحاً في الستينات من القرن الحالي وفقاً لأفكار قدمت في السابق عن أهمية العمل في حياة الأفراد (ماضى: ٢٠١٤، ٣)، فالكثير من الباحثين يري أن مفهوم الاستغراق الوظيفي يعتبر مفهوماً شاملاً، فهذا المفهوم يتعلق باستخدام الهادف لذات الفرد في تعزيز الأداء، وبالتالي فإن معظم المفاهيم التي تربط الموظفين بأعمالهم تمثل جزء من الاستغراق الوظيفي، ومن أمثلة هذه المفاهيم (التحفيز - الالتزام التنظيمي - سلوك المواطنة التنظيمية - الرضا الوظيفي) (العنزي: ٢٠١٧، ٣).

بشكل مبدئي فإن مدي ثقة العاملين في إدارة المنظمة سوف يؤثر على مستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين، باعتبار أن توافر مناخ للثقة بين العاملين وإدارتهم يوفر مناخاً جيداً للعمل داخل المنظمة، ولعلاقة الفرد مع الآخرين في التنظيم.

انطلاقاً مما سبق، فإن هذا البحث يسعى للتعرف على دور الثقة التنظيمية في تعزيز الاستغراق الوظيفي، حيث تعتبر صناعة الأسمنت من الصناعات الإستراتيجية المهمة، وذلك لأن الأسمنت يمثل المادة الأساسية لقطاع التشييد والبناء والذي يمثل مكانه بارزه بين أوجه النشاط الاقتصادي (سطوحى: ٢٠١٣، ٢٧).

### ثانياً- الدراسة الاستطلاعية:

قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية لعينة مبدئية ميسرة قوامها ٣٠ مفردة من الموظفين في شركات قطاع الأسمنت بالوظائف النمطية (مهندسين - محاسبين - عمال - فنيين) ، وذلك بهدف التعرف على مستوى الثقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي الخاص بهم لمعرفة مشكلة البحث، وكانت محاور الأسئلة الموجهة للمبحوثين كالتالي:

- عندما يقول أحد أعضاء الفريق بأنني سأفعل شيئاً ما يمكننا الاعتماد عليه.
- يظهر أعضاء الفريق قدراً كبيراً من الأمانة الشخصية لبعضهم البعض.
- يهتم رئيسي بمعرفة رغبات الموظفين في العمل لتحقيق رضاهم.
- أشعر بالأمان عن درجة الأمان الصناعي في وظيفتي.

تبين للباحثة من خلال استجابات المبحوثين ما يلي:

- لا يظهر أعضاء الفريق قدراً كبيراً من الأمانة الشخصية لبعضهم البعض.
- عدم شعور العاملين بالأمان الصناعي في وظيفتهم.
- لا يهتم رئيس العمل بمعرفة رغبات العاملين لتحقيق رضاهم.

### ثالثاً- مشكلة البحث:

في ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية، واستجابات مفردات العينة المبدئية تبين وجود عدد من المظاهر تعكس انخفاض مستوى الثقة التنظيمية بين العاملين وإدارة المنظمة في شركات قطاع الأسمنت مما قد يؤثر سلباً على مستوى الاستغراق

الوظيفي للعاملين، وهذا يتطلب العمل على معالجة هذه الظواهر السلبية، وخاصةً في ظل أهمية الاستغراق الوظيفي، وبناءً على ما سبق يمكن طرح التساؤل التالي:

- هل هناك أثر للثقة التنظيمية على تعزيز مستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين بشركات قطاع الأسمنت؟
- رابعاً- أهداف البحث:

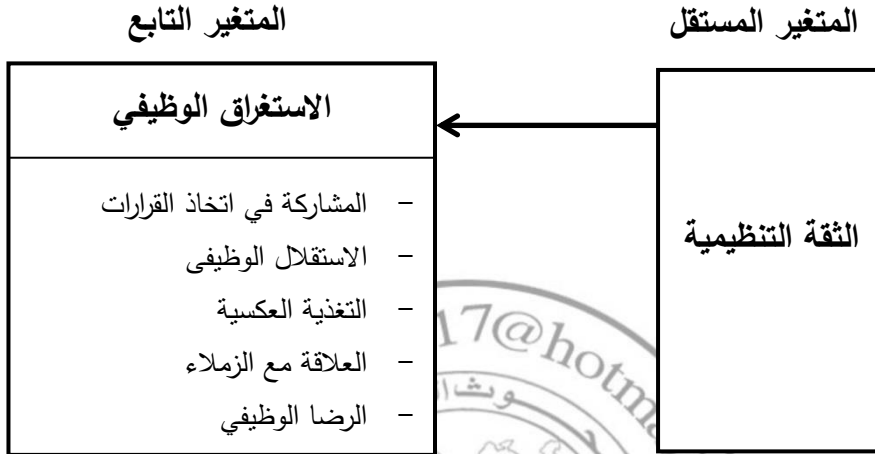
- 1- التعرف على الأثر الذي تحدثه الثقة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي بإجراء دراسة تطبيقية على العاملين بشركات قطاع الأسمنت.
- 2- التعرف على الدور الذي تلعبه الثقة التنظيمية في تعزيز الاستغراق الوظيفي بإجراء دراسة تطبيقية على العاملين بشركات قطاع الأسمنت.
- 3- التوصل إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات تساعد على زيادة الاهتمام بالثقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي في شركات قطاع الأسمنت.

#### خامساً- فروض البحث:

- يمثل الفرض التالي الفرض الرئيسي للدراسة:
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الثقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي.

## سادساً- هيكل متغيرات البحث :

يوضح الشكل رقم (١) النموذج المقترح للدراسة الحالية للعلاقة بين متغيرات البحث:



شكل رقم (١) نموذج متغيرات البحث

المصدر: من إعداد الباحثة.

## سابعاً- مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بكافة شركات قطاع الأسمنت التي تقع داخل النطاق الجغرافي لمحافظة القاهرة. ويوضح الجدول رقم (١) توزيع هؤلاء العاملين حسب كل الشركة.

جدول (١): توزيع العاملين في شركات قطاع الأسمنت بمحافظة القاهرة

%	عدد العاملين	
٥٨	٧٠٠	شركة أسمنت حلوان
٤٢	٥٠٠	شركة أسمنت طرة
١٠٠	١٢٠٠	الإجمالي

المصدر: (سجلات إدارة الموارد البشرية بالشركات محل الدراسة: ٢٠١٩)



## - عينة البحث:

لإجراء الدراسة التطبيقية تم الاعتماد على العينة العشوائية نظرًا لتجانس طبيعة النشاط، حيث تم حساب الحجم الإجمالى للعينة، ثم توزيع مفردات العينة على الشركات المختلفة بطريقة التوزيع المتناسب.

## • حجم العينة الإجمالى

تم تحديد حجم العينة وفقاً للقانون التالى (بازرعة: ١٩٩٥، ١٦٦):

$$\sqrt{\frac{C(1-C)}{N}} \times \text{الخطأ المسموح به} = \text{الدرجة المعيارية} \times$$

و بتطبيق المعادلة يمكن تحديد حجم العينة:

$$\frac{0.05}{N} \times (1.96)^2 = 0.05$$

حجم العينة (ن) = ٣٨٤ مفردة

## • توزيع العينة على الشركات:

• تم توزيع عينة البحث على شركات قطاع الأسمنت بشكل يتناسب مع عدد العاملين في كل شركة من شركات قطاع الأسمنت بمحافظة القاهرة كما يلي:

$$\text{مفردات شركة أسمنت حلوان} = 384 \times \frac{700}{1200} = 224 \text{ مفردة}$$

$$\text{مفردات شركة أسمنت طرة} = 384 \times \frac{500}{1200} = 160 \text{ مفردة}$$

## - وحدات المعاينة:

تتمثل وحدات المعاينة في كافة العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية والوظائف النمطية بشركتي أسمنت طرة وأسمنت حلوان، وتم توزيع حجم العينة السابقة الإشارة إليه (٣٨٤ مفردة) طبقاً للنسب المئوية التالية:

- ١٠% للعاملين بوظائف الإدارة العليا.

- ٢٠% للعاملين بوظائف الإدارة الوسطى.

- ٣٠% للعاملين بوظائف الإدارة الإشرافية.

- ٤٠% للعاملين بالوظائف النمطية.

ثامناً - الدراسة التطبيقية:

تتكون استماره الاستقصاء من ثلاثة أجزاء:

أولاً - البيانات عامة:

ثانياً: يتعلق هذا الجزء بقياس الثقة التنظيمية و يتضمن ٤ عبارات (١ : ٤) تقيس

الثقة التنظيمية، حيث تم الاعتماد على دراسة (السيد: ٢٠٠١، ٦١٧ : ٦٧٦)

ثالثاً: يتضمن هذا الجزء ٢٠ عبارة تقيس الاستغراق الوظيفي حيث تم الاعتماد على

دراسة (أحمد: ٢٠١٧، ٥٩)، (Sablahat:2011,105)،

( Peerasit & et. Al : 2016, 14) ويقسم هذا الجزء إلي أربع أقسام كما يلي.

- العبارات (١ : ٤) تتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات .

- العبارات (٥ : ٨) تتعلق بالاستقلال الوظيفي.

- العبارات (٩ : ١٢) تتعلق بالتغذية العكسية.

- العبارات (١٣ : ١٦) تتعلق بالعلاقة مع الزملاء.

- العبارات (١٧ : ٢٠) تتعلق بالرضا الوظيفي.

## تاسعاً - الخلفية النظرية للبحث:

تعرف الثقة الإدارية بأنها تقييم شامل يعبر عن مصداقية المنظمة كما يراها الموظف، وبالتالي فهي تشير إلي اعتقاد الموظف بأن المنظمة لم تتخذ أي إجراءات تغير بمصالحه (Mukherjee & Bhattachary: 2013, 660).

## - أهمية الثقة التنظيمية:

- ١- تحفز الثقة الأعضاء لقبول المسؤوليات في حالة كون المعلومات غير مؤكدة وغير كاملة.
- ٢- تساعد الثقة في تحقيق الأهداف المشتركة من خلال تشجيع تبادل المعلومات وتبادل المعرفة.
- ٣- تعمل الثقة على تشجيع أعضاء المنظمة على تجنب السلوك الانتهازي من خلال التعاون بينهم.
- ٤- تؤدي الثقة إلي الانفتاح والاستعداد للاستماع وقبول النقد.
- ٥- تعمل الثقة على تسهيل عمل الإدارة (Colquitt: etd: 2007, 922).

## قواعد الثقة التنظيمية:

- ١- محدودية الثقة: ثقة بلا حدود تعني ثقة غير واقعية، حيث أن الثقة بحدود في المنظمات تعني الثقة في قدرة العاملين والتزامهم نحو تحقيق الأهداف والتضحية من أدل تحقيقها.
- ٢- عدم الإفراط في الثقة بالآخرين، فليس من الحكمة بمكان الوقوف بأنامل لم تتم ملاحظة سلوكهم لفترة كافية، ولا توجد أهداف مشتركة بينهم.
- ٣- القدرة على التعلم والتكيف: إذا كان البناء التنظيمي يحدد مدي استقلالية وثبات الجماعات، فإن بعض الظروف قادرة على إحداث تغيير، لذا يتوجب على المنظمات أن يكون لديها القدرة على التكيف.

٤- الحزم تتطلب الثقة الحزم، لذا يتوجب على الإدارة اختيار موظفين لديهم القدرة على التكيف وتجديد الذات، والتعايش مع التوقعات (بنات: ٢٠١٦، ٢١).

### ثانياً- الاستغراق الوظيفي:

يعرف الاستغراق الوظيفي بأنه "مقدار ما يقدمه الفرد من جهد وفكر وما يبديه من مشاعر تجاه وظيفته بصورة تعكس أثرها على تقديره لذاته واشباعها لحاجاته" (على: ٢٠١٧، ٢٢).

### - أهمية الاستغراق الوظيفي

- يمكن إيجاز أهمية الاستغراق الوظيفي في النقاط التالية:
- ١- أن الاستغراق الوظيفي سمة الحياة التنظيمية وأساس للوصول إلي ردود فعل إيجابية من قبل الموظفين، وأساس للوصول للفاعلية التنظيمية (على: ٢٠١٧، ٢٥).
  - ٢- تكمن أهمية الاستغراق الوظيفي في أنه يدخل في صميم العلاقة الوظيفية، حيث يتناول ما يفعله الأفراد، وكيف يتصرفون في أدوارهم، وما الذي يجعلهم ينتهجون سلوكًا بطرق أخرى لتحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية على حد سواء (العبادي، الجاف: ٢٠١٢، ٨٠).
  - ٣- يعتبر الاستغراق الوظيفي عامل أساسي في توجيه السلوك التنظيمي، و كذلك جذب وتعيين الموظفين الأكثر كفاءة والمحافظة عليهم (Chin et al:2012, 64:70).
  - ٤- يرتبط الاستغراق الوظيفي بأهمية العمل في حياة الموظف، فكلما كان العمل أكثر أهمية، كلما كان الموظف أكثر ولاء لعمله ومنظمته، مما ينعكس ذلك بدوره على أداء الموظفين، كذلك تتبع أهمية الاستغراق في أن له دور مهم في خلق وزيادة تحفيز الموظفين، وزيادة الرضا الوظيفي في بيئة العمل وانخفاض معدلات الغياب (Khan et al: 2011, 252:262).

## - أبعاد الاستغراق الوظيفي

## ١- المشاركة في اتخاذ القرارات.

تعرف المشاركة في اتخاذ القرارات بأنها "تفاعل الفرد عقلياً وفعالياً مع الجماعة التي يعمل معها بما يمكنه من تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق أهدافها وتحمل مسؤوليته إزاءها بوعى وحماس ذاتي" ( Rainmaker:2014, 323 ) .

## ٢- الاستقلال الوظيفي

عرف كل من ( Gozukur and Simsek :2015, 964 ) الاستقلال الوظيفي بأنه "حرية الموظف واستقلاله في صنع القرار الخاص بعمله"

## ٣- العلاقة مع الزملاء

تعني العلاقة مع الزملاء "اندماج الأفراد في العمل مع بعضهم بطريقة تحفزهم على العمل معاً بأكثر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية"، فعلاقة العامل بزملاء في العمل لها دور أساسي في تعلق الموظف (أحمد: ٢٠١٧، ٦٣).

## ٤- الرضا الوظيفي

يعرف الرضا الوظيفي بأنه "موقف يعكس مشاعر الفرد الإيجابية والسلبية نحو العمل وزملاء العمل وبيئة العمل" (يوسف : ٢٠١٧، ١٧) .

## ٥- التغذية العكسية

تعرف التغذية العكسية بأنها "أى معلومات تمد بتقرير عن نتيجة سلوك الموظف" (Venture: 2014, 513).

## عاشراً - اختبار فروض الدراسة:

تعرض الباحثة في هذا الجزء اختبار الفرض الرئيسي للدراسة، وذلك على النحو التالي :

- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الثقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي.

بغرض اختبار الفرض الرئيسي قامت الباحثة - مبدئياً - بحساب معاملات الارتباط البسيط بين بعد الثقة التنظيمية وأبعاد الاستغراق الوظيفي كما توضح ذلك مصفوفة الارتباط في الجدول رقم (٢)

## جدول رقم (٢)

مصفوفة الارتباط بين الثقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي.

بيان	المشاركة في اتخاذ القرار	الاستقلال الوظيفي	التغذية العكسية	العلاقة مع الزملاء	الرضا الوظيفي	الاستغراق الوظيفي
الثقة التنظيمية	0,620** .000	0,508** .000	**3540, .000	0,634** .000	0,430** .001	0,640** .000

تُظهر بيانات الجدول السابق النتائج التالية :

- أن جميع معاملات الارتباط بين بعد الثقة التنظيمية وأبعاد الاستغراق الوظيفي معنوية عند مستوى دلالة احصائية 01.
- بلغ معامل الارتباط بين الثقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي 0,640 وهي تعكس قوة العلاقة بين المتغيرين من جانب، فضلاً عن معنوية العلاقة عند مستوى دلالة احصائية 01. من جانب آخر .

ولاختبار الفرض السابق، قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار البسيط، الذي يوضح نتائجه الجدول رقم (٣).

## جدول رقم (٣)

## نتائج تحليل الانحدار البسيط لبعد الثقة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي

المعالم	القيمة المقدره B	الخطأ المعياري	معامل الخطأ المعياري Beta	T المحسوبة	P	الدلالة الإحصائية
الجزء الثابت	2.235	.113		19.827	.000	معنوية
الثقة الإدارية	.438	.029	.640	14.947	.000	معنوية
معامل الارتباط (ر) = 0,640      معامل التحديد (ر <sup>2</sup> ) = 0,408      الخطأ المعياري للنموذج 0,35853 قيمة اختبار (ف) = 223,408      درجة الحرية = (1، 322)      مستوي الدلالة = 0,000      دالة عند 0,01						

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

- وجود تأثير معنوي لبعد الثقة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي .
- وفقاً لمعامل التحديد ( ر<sup>2</sup> ) فإن بعد الثقة التنظيمية يُفسر 40.8 % من التغيير الكلى فى المتغير التابع المتمثل فى الاستغراق الوظيفي، وباقى النسبة (59.2%) ترجع إلى الخطأ العشوائى فى المعادلة، أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى .
- بلغت قيمة (T) المحسوبة، وقيمة 14.947، ( p ) 0.000. وهى نتائج ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01

بناءً على هذه النتيجة، يمكن قبول الفرض الرئيسي ورفض الفرض البديل.

## نتائج الدراسة التطبيقية

## ١- نتائج الدراسة التطبيقية الخاصة بالثقة التنظيمية:

- تتماثل - الى حد كبير - نتائج قياس الأوساط الحسابية لمتغير الثقة التنظيمية للمستويات الوظيفية في الشركتين، و بإجراء المقارنات لقيم الوسط الحسابي في كلتا الشركتين، يزيد الوسط الحسابي لشركة أسمنت حلوان عن نظيره في شركة أسمنت طرة، و بانحراف معياري أقل مما يعكس تشتت أقل في استجابات مفردات عينة الدراسة.
- تقل درجة الانحراف المعياري للوسط الحسابي في فئة الإدارة العليا في كلا الشركتين، مما يعكس أقل تشتت في استجابات مفردات هذه الفئة الوظيفية، في حين يزيد الانحراف المعياري للوسط الحسابي لفئة الإدارة الإشرافية عن الانحرافات المعيارية لكافة المستويات الوظيفية .
- وجود فروق معنوية بين قيم الأوساط الحسابية للمستويات الوظيفية لمتغير الثقة التنظيمية لشركة أسمنت حلوان وأسمنت طرة.

## ٢- نتائج الدراسة الميدانية الخاصة الاستغراق الوظيفي:

- بإجراء المقارنات لقيم الوسط الحسابي في كلا الشركتين، يزيد الوسط الحسابي لشركة أسمنت حلوان عن نظيره في شركة أسمنت طرة، و بانحراف معياري أقل مما يعكس تشتت أقل في استجابات مفردات.
- تقل درجة الانحراف المعياري للوسط الحسابي في فئة الإدارة العليا في كلا الشركتين، مما يعكس أقل تشتت في استجابات مفردات هذه الفئة الوظيفية، في حين يزيد الانحراف المعياري للوسط الحسابي لفئة الإدارة الإشرافية عن الانحرافات المعيارية لكافة المستويات الوظيفية.
- وجود فروق معنوية بين قيم الأوساط الحسابية للمستويات الوظيفية لمتغير الاستغراق الوظيفي لشركة أسمنت حلوان و أسمنت طرة.



### ٣- نتائج اختبار فروض الدراسة

تم قبول الفرض القائل "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الثقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي".

ورفض فرض عدم القائل "لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الثقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي".



## التوصيات

- في ضوء الدراسة التطبيقية، فإن الباحثة توصي بالآتي:

- ١- أهمية تعزيز الثقة بين العاملين باعتبارها تؤثر تأثيراً جوهرياً على سلوك المواطنة التنظيمية، ومن أجل زيادة فاعلية ورضا فريق العمل.
- ٢- التأكيد على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والمساهمة في رسم السياسات المستقبلية على اختلاف مستوياتهم الوظيفية، لما لها من مردود إيجابي في تعزيز مستوى الاستغراق الوظيفي.
- ٣- الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية في مكان العمل ودمجها ضمن السياسة العامة لشركات قطاع الأسمت بما يمكنهم من تقادي الوقوع في الحوادث.



## المصادر والمراجع

## أولاً- المراجع العربية:

- السيد، محمود محمد، (٢٠٠١)، العوامل المؤثرة على العمل الجماعي، دراسة مقارنة على العاملين في القطاعين الحكومي والخاص، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع١، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- العبادي، هاشم فوزي، (٢٠١٢)، ولاء جودت الجاف، إستراتيجيات تعزيز الاستغراق ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال، دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، مج٥، ع٩.
- عيسى، حنان حسن، (٢٠١٨)، نموذج مقترح لقياس أثر التوافق بين الثقة التنظيمية ومشاركة المعرفة على التعلم التنظيمي، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة عين شمس، رسالة دكتوراه، كلية تجارة، جامعة عين شمس.
- يوسف، عبد الله على، (٢٠١٧)، أثر خصائص العمل على الدافعية والرضا الوظيفي للعاملين بشكل حر، دراسة حالة على العاملين بشكل حر عبر الأنترنت في مجال تكنولوجيا المعلومات في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- بازرة، محمود صادق، (١٩٩٥)، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة، القاهرة: دار النهضة العربية.
- بدوى، شرين شريف، (٢٠١٣)، تأثير فرق العمل متعددة الوظائف على الفعالية التنظيمية، دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الدواء، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٣٤.
- بنات، عايدة، سعيد، (٢٠١٦)، الثقة التنظيمية لدي مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوت الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- سطوحى، دعاء محمد عبد السلام، (٢٠١٣) العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية ومستويات تمكين العاملين بالتطبيق على قطاع الأسمت، رسالة ماجستير، كلية تجارة، جامعة حلوان.
- على، محمد جاد الكريم عبيد، (٢٠١٧)، أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدي العاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط.

## ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Chen, MingHuei & Somya, Agrawal. , (2017) Do Communication -1  
Barriers In Student Teams Impede Creative Behavior In The Long Run?  
A Time-Lagged Perspective, Thinking Skills And Creativity ,V 26.
- Colquitt, J.A.: scott, B.A., Lepine, (2007), trust, trustworthiness, and trust -2  
propensity: A meta – Analytic test their unique relationships with risk  
taking and job performance, journal of Applied psychology, v. 92.
- Gozukara, Izlem And Faruk , Simsek Omer., (2015), Linking Trans -3  
Formational Leadership To Work Engagement And The Mediator Effect  
Of Job Autonomy: A Study In Turkish Private, Non-Profit Universe,  
Social And Behavioral Sciences, V. 195.  
[Http://Dx.Doi.Org/10.1016/J.Emj.2014.07.002](http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2014.07.002)
- Khan, Tariq., Jam, Farooq., (2011), Aisha, Akbar., Muhammad, Khan -4  
And Sayed, Hijazi., Job Involvement As Predictor Of Employee  
Commitment Evidence From Pakistan, International Journal Of Business  
And Management, V6, No. 4.
- Peerasit, Patanakul., Jeffrey, K. Pinto ., Beth, Pinto -0  
Mary., (2016), Motivation To Perform In A Multiple-Project Environment:  
The Impact Of Autonomy Support Goal Clarity And Opportunities For  
Learning, , Journal Of Engineering And Technology Management.  
[Http://Dx.Doi.Org/10.1016/J.Jengtecman.2016.02.001.](http://dx.doi.org/10.1016/j.jengtecman.2016.02.001)
- Sablahat, Mahmoud Saleh Ceuelder, (2011), Factor In Financing Team -7  
Work Effectiveness In Royal Jordanian Airlines, Master Dissertation,  
Hashemite University.
- Venture, Patricia., Barceha, Elera And Martin, Elena., (2014), Analysis Of -V  
The Impact Of Social Feedback On Written Production And Student  
Engagement In Language Mocks, Social And Behavioral Sciences, V. 141.