

التفويض وعلاقته بالولاء التنظيمي للعاملين-دراسة ميدانية في الإدارة العامة لمصرف التضامن

الإسلامي الدولي

مجاهد يحيى صالح المشرقي*
كلية التجارة والاقتصاد-جامعة عمران

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التفويض والولاء التنظيمي في الإدارة العامة لمصرف التضامن الإسلامي، ومعرفة أثر المتغيرات الديموغرافية متمثلة ب: الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، والدورات التدريبية على التفويض والولاء التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم إعداد استبيان خاص لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة التي بلغ عدد أفرادها (99) موظفاً، وتم معالجة (85) استبانة، شكلت ما نسبته (85.9%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين التفويض والولاء التنظيمي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)، وتبين وجود أثر معنوي وذو دلالة إحصائية لمتغير التفويض المستقل على متغير الولاء التنظيمي التابع، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو التفويض والولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل، والدورات التدريبية، وكانت قيم مستوى الدلالة المحسوبة للمتغيرات أكبر من قيمتها الجدولية (0.05).

الكلمات الاستدلالية: التفويض، الولاء التنظيمي، المصرف.

Abstract: This study aims to investigate the relationship between delegation and organizational loyalty of workers in the General Administration of Islamic Tadamon Bank, and find out the impact of demographic variables, represented by: gender, academic qualifications, years of service, and training courses on delegation & organizational loyalty. To achieve the objectives of the study and testing of hypotheses, a special questionnaire were developed to gather data from a sample, which contained (99) employees, and the number of questionnaires were subject to analysis (85), representing (85.9%) of the total questionnaires distributed. The study found a strong positive correlation between delegation and organizational loyalty which is statistically significant at the level of significance of (0.01), and show a significant impact statistically significant to the independent variable of delegation on the dependent variable which is the organizational loyalty, as well as nonexistence the of statistically significant differences between the views of members of the research sample towards delegation and organizational loyalty attributable to the variables of: gender, academic qualification, years of service, and training courses the level of significance values which were calculated for variables, were larger than the tabular value (0.05).

مقدمة:

يشهد العالم تغيرات كثيرة في تكوين المجتمعات والمنظمات، تمثلت في النمو الاقتصادي المتسارع والتطور التكنولوجي الهائل، والخصخصة، والعولمة، وهذه التغيرات لم تحدث نتيجة لزيادة رأس المال أو استخدام التكنولوجيا في المنظمات فحسب، بل بالدرجة الأولى من خلال الموارد البشرية العاملة في هذه المنظمات، فالعنصر البشري المؤهل والمدرب والكفاء من أهم عناصر الإنتاج، وبالتالي تحتاج المنظمات على اختلاف أنواعها إلى العنصر البشري؛ من أجل توجيه أعماله وتوفير الخدمات المادية اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وهذا ما يدعو إلى الحديث عن التفويض الذي يمثل محركاً للموارد البشرية العاملة في المنظمة،

تظهر آثاره على شكل انتماء وولاء للمنظمة، مما يساهم في الاحتفاظ بأصحاب الكفايات والخبرات ويضمن استقرار العاملين في المنظمة، وفي هذا الإطار تأتي هذه الدراسة لتلقي الضوء على بعض المفاهيم المتعلقة بالتفويض وأهميته، وبيان علاقته بالولاء التنظيمي للعاملين في المنظمة.

1- مشكلة الدراسة وتساولاتها:

يمثل التفويض جانباً مهماً من جوانب العملية الإدارية، ويعد أحد أنشطة إدارة الموارد البشرية المهمة والأساسية ويلعب دوراً كبيراً ومؤثراً في قدرة المنظمات على الاحتفاظ بالكوادر البشرية الموهوبة، بالإضافة إلى تعزيز رغبة العاملين على تطوير مهاراتهم وإمكانياتهم اللازمة لإنجاز المهام الضرورية لنجاح المنظمة، لذا تسعى المنظمات جاهدة إلى التوازن بين تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها، والولاء من قبل العاملين يسهم في نجاح المنظمات واستمرارها، كما تسهم المنظمات في بناء الأفراد وإعدادهم، والمنظمة من خلال هذا التوازن تستطيع المحافظة على استمرارها واستقرارها، وينعكس ذلك النجاح في بقاء أفرادها في حالة عطاء مستمر، وولاء الفرد للمنظمة يمثل عاملاً مهماً من حيث التنبؤ ببقائه في المنظمة أو تركه لها، ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في إغفال بعض المنظمات لدور التفويض في الحفاظ على ولاء العاملين، مما يؤدي إلى تسرب العاملين وانتقالهم إلى منظمات أخرى أو السفر خارج البلاد.

ومن هذا المنطلق تبرز مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساولات الآتية:

1. ما مستوى التفويض الحالي لدى العاملين في مصرف التضامن الإسلامي الدولي ؟
2. ما مستوى الولاء التنظيمي الحالي لدى العاملين في مصرف التضامن الإسلامي الدولي ؟
3. هل هناك علاقة بين التفويض والولاء التنظيمي للعاملين في مصرف التضامن الإسلامي الدولي ؟
4. هل يؤثر التفويض على الولاء التنظيمي للعاملين في مصرف التضامن الإسلامي الدولي ؟
5. هل تتأثر مستويات التفويض والولاء التنظيمي بالعوامل الديموغرافية للعاملين، المتمثلة في : الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، والدورات التدريبية في مصرف التضامن الإسلامي ؟

2- أهمية الدراسة:

يمكن تحديد أهمية هذه الدراسة في النقاط الآتية:

1-2- تتناول الدراسة أحد المواضيع ذات الأهمية البالغة التي تمثل أحد أسلحة المنظمات المعاصرة في مواجهة التحديات المرتبطة بالأسواق، والمنافسة، والعولمة، والجودة، لذلك فإن الولاء التنظيمي يتيح للمنظمة الحصول على أقصى ما لدى العاملين من فكر، وجهد لخدمتها، والعمل على رفعتها، وريادتها.

2-2- تعد هذه المواضيع من المواضيع التي تعاني المكتبات المحلية والعربية من ندرتها، فالبحوث قليلة، والدراسات العلمية مازالت في طور الإعداد، كذلك الحال في الممارسة والتطبيق، ومن هنا تتبع الأهمية العلمية للدراسة، من خلال تسليط الضوء على دراسة التفويض وعلاقته بالولاء التنظيمي في مصرف التضامن الإسلامي.

2-3- محاولة لفت أنظار القائمين على إدارة المصرف إلى أهمية الدور الذي يؤديه التفويض في الوصول إلى جو عمل يحقق الكفاءة والفاعلية التي ستعكس على الولاء التنظيمي.

3- أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تبيان الخلفية النظرية للتفويض والولاء التنظيمي من خلال مراجعة الأدبيات الإدارية.
2. التعرف على مستوى التفويض في مصرف التضامن الإسلامي محل الدراسة.
3. التعرف على العلاقة بين التفويض والولاء التنظيمي في مصرف التضامن الإسلامي.
4. بيان أثر التفويض على الولاء التنظيمي للعاملين في مصرف التضامن الإسلامي.
5. دراسة أثر بعض الخصائص الديموغرافية للعاملين على التفويض والولاء التنظيمي.
6. تقديم المقترحات التي تساهم في تفعيل التفويض للوصول إلى ولاء تنظيمي أفضل.

4- فرضيات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى اختبار مدى تحقق صحة الفرضيات الآتية:

1. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين التفويض والولاء التنظيمي في مصرف التضامن الإسلامي الدولي.
2. لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين التفويض والولاء التنظيمي في مصرف التضامن الإسلامي الدولي.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الباحثين (موظفي مصرف التضامن) نحو التفويض والولاء التنظيمي، حسب متغير: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والدورات التدريبية.

5- الدراسات السابقة:

5-1- دراسة أبو العلا، (2009م)، بعنوان: ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي - دراسة تطبيقية على المديرين العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي عند المديرين، وأسباب ضغوط العمل، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ضغوط العمل الذي يشعر به المديرين ظهر بوجه ضعيف، وأن عبء العمل هو أكثر العوامل تأثيراً في ضغوط العمل، ووجود درجة عالية من الولاء التنظيمي لدى المديرين، وعدم وجود فروق بين مفردات العينة حول أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية.

5-2- دراسة الزهراني، (2015م)، بعنوان: تفويض السلطة ودوره في تنمية المهارات القيادية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تفويض السلطة في تنمية المهارات القيادية لدى منسوبي حرس الحدود، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن تفويض السلطة يراعي قدرات المرؤوسين الذين تم تفويضهم، ويسمح بالمبادرة والابتكار في إنجاز الأعمال المفوضة إليهم، كما يساهم تفويض السلطة في تحفيز المرؤوسين على تنمية روح الابتكار والإبداع لديهم، ويزيد من قدرة المرؤوسين في الاعتماد على النفس في

إنجاز العمل، ورفع مستوى الدافعية والطموح لديهم ، وغيرها من النتائج.

3-5- دراسة الحراحشة، محمد، ومقابلة، (2016م)، بعنوان: درجة تفويض السلطة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تفويض السلطة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن درجة تفويض السلطة متوسطة، وجاءت درجة الممارسة لمجالات التفويض (المكانة، واتخاذ القرار، والنمو المهني، والأثر) مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية، أما مستوى السلوك الإبداعي فقد جاء بمستوى مرتفع، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات باستثناء مجال المكانة والأداة ككل وكانت الفروق لصالح الذكور.

4-5- دراسة السقاف، (2015م)، بعنوان: أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي- حالة تطبيقية على المنظمات الصناعية اليمنية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة مستوى الولاء التنظيمي لدى منظمات الأعمال اليمنية، ومعرفة العلاقة بين أسلوب القيادة بالقيم والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين، ومن أهم النتائج: أن مستوى الولاء التنظيمي للعاملين كان بدرجة متوسطة، بينما كانت العلاقة بين أسلوب القيادة بالقيم والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين عالية.

5-5- دراسة الشمري، والدرجي، (2015م)، بعنوان: أثر تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي- دراسة استطلاعية في المديرية العامة لنقل الطاقة الكهربائية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي في المنظمة، وقد خرجت بمجموعة من النتائج أهمها: وجود تأثير معنوي لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي، وأوصت بتأهيل مديري الإدارة الوسطى لأنهم من أكثر الشرائح تضرراً بتطبيق عملية التمكين.

5-6- دراسة القريوتي، (2004م)، بعنوان: اتجاهات شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات والإدارات الحكومية في دولة الكويت نحو تفويض السلطة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات شاغلي الوظائف القيادية نحو تفويض السلطة، من حيث المفهوم والضرورة ودوام الاطمئنان للتفويض أو الشعور بأن فيه تهديداً لدورهم القيادي، وخلصت الدراسة إلى موافقة أفراد العينة بأهمية التفويض وعده ضرورة من ضرورات التنظيم، كما خلصت إلى أن المبحوثين يرون بأن التفويض يمس بمكانة وهيبة الرؤساء، كما خلصت إلى وجود ارتباط بين حسن سير العمل وتجنب وقوع الأخطاء بالإشراف المباشر للرؤساء من وجهة نظر شاغلي الوظائف القيادية.

5-7- دراسة المشرفي، (2014م)، بعنوان: المناخ التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين في جامعة عمران.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي، وتمكين العاملين في جامعة عمران، من خلال تسليط الضوء على المناخ التنظيمي السائد ومستوى تمكين العاملين في الجامعة، وبحثت في طبيعة العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي وتمكين العاملين، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين

المناخ التنظيمي السائد وتمكين العاملين في جامعة عمران، وأوصت بضرورة التأكيد على أهمية المناخ التنظيمي الذي يجب أن يسود الجامعة، ونشر مفهوم التمكين بها.

5-8- دراسة حلواني، (2003م)، بعنوان: دور التفويض في نجاح المديرين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وجهة نظر المديرين تجاه التفويض ومعرفة الأساليب التي يستخدمونها في ممارسة التفويض لمرؤوسيه، وأسلوبهم في التعامل مع الموظفين المفوض إليهم، وخلصت الدراسة إلى أن المديرين يفوضون رغبة في سرعة إنجاز العمل وعدم تعطله، وتكوين صف ثان مؤهل من الإداريين، وامتناع الرؤساء عن التفويض مرة أخرى للموظف الذي يخطئ أكثر من مرة في أداء العمل المفوض إليه.

5-9- دراسة عباس، (2008م)، بعنوان: أثر أنماط القيادة الإدارية في الولاء التنظيمي - دراسة مقارنة بين المنظمات الصناعية في القطاعين الخاص والعام في سوريا.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أنماط القيادة الإدارية ومستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين، ومعرفة آثار أنماط القيادة المتبعة في مستوى الولاء التنظيمي للعاملين، وقد خلصت الدراسة إلى أن مستوى الولاء التنظيمي لمديري شركات القطاع الخاص أعلى من شركات القطاع العام، وإلى أن أثر كل من نمطي القيادة التحويلية والتبادلية مجتمعين معاً في مستوى الولاء التنظيمي في القطاع الخاص أكبر من أثر كل منهما على حدة، بين ما في القطاع العام كان أثر القيادة التحويلية أكبر من أثرها مع القيادة التبادلية.

5-10- دراسة علي، كريم، (2017م)، بعنوان: الولاء التنظيمي لدى تدريسيي الجامعة المستنصرية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الولاء التنظيمي لدى تدريسيي الجامعة المستنصرية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة المستنصرية لديهم ولاء تنظيمي لجامعتهم يعود ذلك لاستعدادهم لبذل الجهد لصالح الجامعة، كما أظهرت النتائج وجود فروق للولاء التنظيمي حسب متغير المؤهل التعليمي، وعدم وجود فروق للولاء التنظيمي حسب متغير الجنس، وأوصت بعقد دورات تدريبية لهيئة التدريس للتعرف بأهمية الولاء التنظيمي.

5-11- دراسة مقدم، وسمية، (2017م)، بعنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي - دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك بولاية وهران.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى إدراك الموظف للعدالة التنظيمية داخل المدرسة ومدى ولاءه لها، مع تحديد قوة العلاقة التي تربط بين أبعاد العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين كان متوسطاً، ولا توجد فروق في مستوى الولاء التنظيمي يعزى إلى متغير الجنس، وأن هناك علاقة ارتباط موجبة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

5-12- Al-Jammal, (2015), The impact of the delegation of authority on employees' performance at great Irbid municipality.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تفويض السلطة على أداء الموظفين في بلدية إربد الكبرى، وقد بنيت على قياس تأثير التفويض على الكفاءة والفعالية والتمكين، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك دلالة إحصائية لتفويض السلطة على كفاءة وفعالية وتمكين أداء الموظفين في بلدية إربد الكبرى، وأوصت بضرورة تفعيل سلطة

التفويض الإداري للموظفين في بلدية اربد الكبرى، وأيضا زيادة مستوى التفويض ليتوافق مع قيمة المهام من أجل تعزيز الأداء الوظيفي، علاوة على تحسين التفويض الإداري للسلطة مما يؤثر على رضا الموظفين.

5-13- Elizabeth & Jozsef, (2013), "Employee loyalty in Hungarian hotels.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الارتباط بين الرضا الوظيفي للموظفين وبين ولائهم للمؤسسة، وتم جمع البيانات من أكثر من (600) موظف فندق في جميع أنحاء المجر من خلال استبيان مصمم لاستنباط مواقفهم تجاه الولاء ووجهات النظر فيما يتعلق بالرضا الوظيفي، وقد كشف نتائج الدراسة إلى وجود علاقات متبادلة بين معاملة المديرين للموظفين والفوائد الإيجابية للمشاركة في مكان العمل، والتي كان لها تأثير أكبر على ولاء الموظف.

6- التعقيب على الدراسات السابقة:

تم استعراض عدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الولاء التنظيمي والمواضيع المرتبطة به سعياً إلى إثراء الإطار النظري للدراسة والاستفادة منها في التعرف على المقاييس المستخدمة في تقييم مستويات التفويض والولاء التنظيمي، والمساعدة في بناء أداة الدراسة اللازمة لجمع البيانات، والتعرف على الأساليب الإحصائية، وتفسير النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية، وقد تناولت بعض الدراسات موضوعي التفويض والولاء التنظيمي بشكل منفصل، فمنها ما تناول محور الولاء التنظيمي كأحد متغيرات الدراسة، بهدف الكشف عن أبعاده وعناصره وتأثيره على بعض المتغيرات الإدارية الأخرى أو مدى تأثره بها، مثل ودراسة (Elizabeth, 2013) ودراسة (عباس، 2008)، دراسة (أبو العلاء، 2009)، ومنها ما تناولت التفويض كأحد متغيرات الدراسة، بهدف الكشف عن أبعاده وعناصره وتأثيره على بعض المتغيرات الإدارية الأخرى أو مدى تأثره بها، مثل دراسة (الزهراني، 2015) ودراسة (القيوتي، 2004م) ودراسة (حلواني، 2003م)، ودراسة (Al-Jammal, 2015) وبالرغم من أهمية الموضوع، فقد لوحظ أنه لا توجد دراسات سابقة تناولت بصورة مباشرة التفويض وعلاقته بالولاء التنظيمي للعاملين.

7- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

7-1- تعد من الدراسات المهمة في البيئة المحلية التي تتناول التفويض وعلاقته بالولاء التنظيمي للعاملين في إحدى المؤسسات المصرفية.

7-2- تتميز الدراسة بمتغيرين تم اعتمادهما وهما: (التفويض، والولاء التنظيمي) اللذان يساهمان في تكوين صورة أكثر وضوحاً في مصرف التضامن الإسلامي الدولي.

8- متغيرات الدراسة:

تمثلت متغيرات الدراسة في الآتي:

8-1- المتغير المستقل: وتتمثل في التفويض.

8-2- المتغير التابع: وتتمثل في الولاء التنظيمي للعاملين.

9- منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة بشقيه (التحليلي والإحصائي) وهو منهج يصف الظاهرة ثم يقوم بتحليلها، فتفسيرها، بناءً على ما يتم جمعه من بيانات أولية وثانوية.

9-1- المنهج الوصفي التحليلي: من خلال الرجوع إلى الكتب والأبحاث والدراسات والأدبيات المتخصصة في هذا المجال التي أثرت الدراسة في جانبها النظري.

9-2- المنهج الوصفي الإحصائي: من خلال الاستبيان الذي تم إعداده وتطويره للحصول على المعلومات المطلوبة، وقد تضمنت هذه الدراسة إطاراً منهجياً، وإطاراً نظرياً، ودراسة ميدانية، بالإضافة إلى النتائج والتوصيات والمقترحات.

10- التعريفات الإجرائية للدراسة:

10-1- التفويض: ويقصد به منح المرؤوسين حق التصرف واتخاذ القرار في نطاق محدد، وبالقدر اللازم لإنجاز مهام معينة، فقد يعهد الرئيس المباشر ببعض اختصاصاته إلى مرؤوسيه، ويمنحهم السلطة اللازمة لممارسة هذه الاختصاصات.

10-2- الولاء التنظيمي: ويعني مدى الانسجام بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، والتشابه بين قيم الفرد والقيم السائدة في التنظيم وإقبال الفرد على عمله بدافعية كبيرة، لتحقيق أهداف المنظمة، والنظرة الإيجابية للتنظيم، علاوة على رغبة الفرد بالبقاء في المنظمة، واقتضاه بالانتماء إليها (الرواشدة، 2007م).

10-3- المصرف: وهو مصرف التضامن الإسلامي الدولي، أحد المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية، تأسس بموجب القرار الوزاري رقم (169) لسنة 1996م.

11- الإطار النظري:**11-1- التفويض:****11-1-1- مفهوم التفويض:**

على الرغم من تعدد التعريفات لمفهوم التفويض إلا أنها تدور حول نفس المعنى، ومن هذه التعريفات ما يلي:
- منح السلطة من إداري لآخر يليه في التسلسل الإداري أو أحد مرؤوسيه، أو من وحدة تنظيمية لأخرى، بهدف تحقيق واجبات معينة متضمنة السلطة اللازمة لتحقيق الواجبات، والمفوض هو من يقوم بتحديد حجم التفويض وما يتبعه من واجبات (الشمري، 2012م).

- قيام الرئيس بنقل جزء من سلطاته خلال فترة مؤقتة إلى أحد مرؤوسيه، ويصبح هذا الشخص مسؤولاً أمام الرئيس الذي فوض إليه السلطات عن نتائج أعماله (قبلان، 2007م).

- عملية يتم بموجبها منح السلطة من الرئيس إلى المرؤوس لأداء عمل معين.

- قيام المدير بعملية تفويض للسلطات المختلفة التي يتمتع بها إلى أشخاص من ذوي الكفايات للقيام بها على الوجه المطلوب مع بقاءه المسؤول عن هذه السلطات المفوضة (الشمري، 2012م).

- نقل الرئيس الإداري جانباً من اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه؛ لكي يمارسونها دون الرجوع إليه، مع بقاء مسؤوليته عنها أمام الرئاسات العليا (قبلان، 2007م).

- إعطاء المدير بعض الصلاحيات لمن يليه في سلم الهيكل التنظيمي؛ ليقوموا بالتصرف في الشؤون الموكلة إليهم دون الرجوع إليه (الحراشنة، ومقابلة، 2016م).

11-1-2- أهمية التفويض:

تتخصر أهمية التفويض من خلال ثلاثة مستويات هي:

11-1-2-1- أهميته للرئيس المفوض: (المغربي، 2006م)

1. يساعد التفويض في توسيع مقدرة الرئيس المباشر، مما يمكنه من مباشرة الأعمال الرئيسية الحساسة ومراقبة الأعمال الجارية.

2. يساعد الرئيس المباشر على إعداد مساعدين أكفاء يكونون بمثابة البديل المؤهل له في أوقات غيابه.

3. يساعد على توفير الوقت للرئيس المباشر؛ ليتفرغ لاتخاذ القرارات، والتخطيط المستقبلي لمنظمتهم.

11-1-2-2- أهميته للمرؤوس المفوض إليه: (فليه، وعبد المجيد، 2005م)

1. يوفر للمرؤوسين قسطاً كبيراً من القدرة على تنمية المهارات، وإفساح المجال أمامهم للتقدم والترقية.

2. يحقق للمرؤوسين قدراً من الثقة بالنفس، مما يؤدي إلى زيادة الولاء والانتماء للتنظيم.

3. يزيد من اهتمام المرؤوسين بالنتائج كونهم الذين اتخذوا القرارات أو ساعدوا في اتخاذها.

4. يساعد على تحقيق الإثراء الوظيفي للمرؤوسين في أعمالهم، مما يزيد من إقبالهم عليها.

11-1-2-3- أهميته للتنظيم: (الزهراني، 2015م)

1. التسريع في عملية إصدار القرارات وإنجاز المعاملات.

2. تخفيض التكاليف المالية للقرارات الإدارية.

3. يعد وسيلة اتصال غير مباشرة توفر معلومات ذات قيمة، عند ما يكون الاتصال المباشر غير ممكن أو مرتفع التكلفة.

4. إغناء مناخ العمل بالتفاهم المتبادل والاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين، مما يساعد على تنسيق الجهود الجماعية لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

11-1-3- المبادئ التي يقوم عليها التفويض:

1. قانونية التفويض: أي توافق التفويض وانسجامه مع الأنظمة والقوانين المعمول بها.

2. جزئية التفويض: أي أن التفويض لا يكون إلا لبعض الاختصاصات والسلطات.

3. علنية التفويض: أن يبلغ التفويض للمفوض إليه ولكافة العاملين في المنظمة.

4. أن يكون التفويض مكتوباً، وأن تكون السلطة المفوضة محددة وواضحة المعالم.

5. توضيح حدود العمل والسلطات المفوضة قبل التفويض بما يضمن أداء العمل، دون الخروج عن قواعده

وأساليبه (درويش، 2010م).

6. المتابعة المستمرة من قبل الرئيس لأعمال المرؤوس المفوض إليه.

7. توضيح حدود المسؤولية بين المفوض والمفوض إليه.
8. تناسب درجة التفويض مع قدرة المفوض ومركزه الوظيفي.
9. صدور التفويض للمفوض بصفته الوظيفة لا الشخصية (الشمري، 2012م).
10. الهدف: وتختلف أهداف المنظمة باختلاف نشاطها وطبيعتها والظروف المحيطة بها.
11. التخصيص وتقسيم العمل: يقوم هذا المبدأ على المزايا التي يوفرها.
12. وحدة القيادة: ويعني أن يكون للمرؤوس رئيس واحد يتلقى منه التوجيهات والتعليمات.
13. السلطة والمسؤولية: يتوقف نجاح التفويض على مقدار السلطة الممنوحة للمرؤوساء.
14. التوازن: ويعتمد على أساس التوازن في توزيع عبء العمل على الأقسام التي تقوم بأجزاء العمل المختلفة انطلاقاً من فرضية التساوي في الأعباء بين الأقسام المختلفة.
15. المرونة: وتعني أن يكون التنظيم مرناً غير جامد وقابلاً للتكيف، بما يمكنه من مواجهة التغيرات الداخلية والخارجية المتلاحقة التي تتعامل معها المنظمة.

11-2- الولاء التنظيمي:

- 11-2-1- مفهوم الولاء التنظيمي: إن الموظف الذي يتمتع بالولاء يتمسك بهوية منظمته التي يعمل فيها، وحتى يحمل الموظف هوية منظمته فلا بد أن يشعر بأنه جزء منها، بل يشعر أن يمتلكها، فإذا شعر بأنه جزء من المنظمة، فلن يتركها ولن يتخلى عن هويته بل يترسخ الولاء لديه (السفاف، 2015م).
- ومن هذا المنطلق فإن هناك العديد من التعريفات لمفهوم الولاء التنظيمي، أهمها ما يأتي:
 - درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها (عبدالباقي، 2004م).
 - الانسجام بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، والتشابه بين قيم الفرد والقيم السائدة في التنظيم وإقبال الفرد على عمله بدافعية كبيرة؛ لتحقيق أهداف المنظمة، والنظرة الإيجابية للتنظيم علاوة على رغبة الفرد البقاء في المنظمة وتفضيله على غيرها (الرواشدة، 2007م).
 - شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة، بأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة (أبو النصر، 2005م).
 - اقتران فعال بين الفرد والمنظمة، بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير بغض النظر عن المردود المادي (الفهداوي، والقطاونة، 2004م).
 - الحالة التي يكون فيها الموظف معروفاً من خلال منظمة معينة وأهدافها، ويرغب في الاستمرار بها ويرى بأن فهم الولاء واستيعابه يتم من خلال مؤشرات الثلاثة (التطابق، والانتماء، والولاء)، وقد عبر عنه بقوة إيمان الفرد وقبوله لأهداف المنظمة وقيمها، والرغبة في بذل قصارى الجهود لصالحها.
 - ويلاحظ من التعريفات السابقة أن مفهوم الولاء التنظيمي يقوم على الآتي:
 - أ. الانسجام بين أهداف وقيم الفرد والمنظمة.
 - ب. الرغبة في الاستمرار في المنظمة والعمل فيها بغض النظر عن العائد المادي.

ج. الافتخار بالانتماء للمنظمة (العوني، 2005م).

11-2-2- خصائص الولاء التنظيمي:

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص أهمها ما يأتي:

1. يعد حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم (علي، 2017م).
2. يشير إلى الرغبة التي يبديها الفرد من أجل تزويد المنظمة بالحيوية ومنحه الولاء.
3. يعبر عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، وعن رغبته الشديدة في البقاء فيها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها (العزاوي، وجواد، 2010م).
4. حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية داخل التنظيم.
5. يفتقد خاصية الثبات، فهو قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.
6. يستغرق في تحقيقه وقتاً طويلاً؛ لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد.
7. يتأثر بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية (حنونة، 2006م).

11-2-3- أهمية الولاء التنظيمي:

تتخصر أهمية الولاء التنظيمي في النقاط الآتية:

1. يمثل الولاء التنظيمي عنصراً مهماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز (علي، 2017م).
2. يعد ولاء الأفراد لمنظماتهم عاملاً مهماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة.
3. ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعد عاملاً مهماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى (عباس، 2008م).
4. إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات؛ كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة، وتمكنها من الاستمرار والبقاء، وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات، لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمتها.
5. إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يمثل عاملاً مهماً في ضمان نجاح المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها (النوري، وخلف، 2013م).

11-2-4- مراحل الولاء التنظيمي:

تتنوع آراء الباحثين حول مراحل الولاء التنظيمي، فهناك من يرى أن للولاء مرحلتين:

- أ. مرحلة الانضمام إلى المنظمة التي يريد الفرد العمل فيها: غالباً ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

ب. مرحلة الالتزام التنظيمي: أي المرحلة التي يصبح الفرد فيها حريصاً على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة للنهوض بها (حمادات، 2006م).

وهناك من يرى بأنه يمكن حصر مراحل الولاء التنظيمي في ثلاث مراحل، هي:

أ. الإذعان أو الالتزام: حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

ب. مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة: حيث يقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم، رغبة منه الاستمرار في العمل في المنظمة، لأنها تشبع حاجاته للانتماء والفخر بها.

ج. مرحلة التبني: حيث يرى الفرد أن أهداف المنظمة وقيمها مطابقة لأهدافه وقيمه، وهنا يحدث الالتزام نتيجة تطابق الأهداف والقيم (الغامدي، 2011م).

11-2-5- العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين، من أهمها ما يأتي:

1. المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين: من الطبيعي أن يسعى أي عامل للبحث عن مجموعة من الحاجات التي تهتمه في المنظمة التي يعمل فيها، والعمل أيضاً على تحقيقها، فهو يسعى لإشباع حاجاته الفسيولوجية الأساسية وحاجته للأمن والطمأنينة في داخل التنظيم، كما يسعى أيضاً لأن يكون مقدرًا ومحبوياً، بالإضافة إلى سعيه للانتماء إلى جماعة معينة وتحقيق ذاته من خلالها، لذلك فإن التنظيم الذي لا يعمل على إشباع هذه الحاجات عند العاملين لديه يعد تنظيمًا فاشلاً؛ لأن النتيجة الحتمية لذلك هو أن يترك العامل هذا التنظيم ساعياً إلى إشباع حاجاته في تنظيم آخر يعمل هذا الأخير على إشباعها (العتيبي، 2008م).

2. وضوح الأهداف والأدوار: كلما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم، زادت درجة الولاء المهني عند العاملين؛ فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، وكذلك الحال بالنسبة لتحديد الأدوار، فعملية التحديد هذه تساعد وتعمل على خلق الولاء عند العاملين؛ نظراً لما يترتب عليها من استقرار وتجنب للصراع (الفارس، 2011م).

3. زيادة إشراك العاملين في التنظيم: تعرف المشاركة على أنها اشتراك عقلي وانفعالي للفرد في داخل الجماعة، من خلال موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة في الأهداف الجماعية وعلى أن يشترك في المسؤولية عنها، ولقد بينت الدراسات أن إشراك العاملين في التنظيم يزيد من درجة الولاء التنظيمي لديهم (الرشدي، 2010م).

4. الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي: إن المناخ التنظيمي يشير إلى مجموعة من الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي يفهمها العاملون ويدركونها، فتعكس على قيمهم واتجاهاتهم، وبالتالي سلوكهم، وإن التنظيمات والعاملين على حدٍ سواء يسعون إلى إيجاد مناخ تنظيمي جيد لكلا الطرفين، وقد أظهرت العديد من الدراسات أن التنظيمات ذات المناخ والبيئة المتسلطة والمحبطة لمعنويات العاملين والتنظيمات التي تتصف بعدم المسؤولية هي تنظيمات تعمل على تشجيع تسرب العاملين، وتقلل من درجة الولاء

المهني لديهم، لذلك لابد للتنظيمات من أن تعمل على إيجاد وخلق البيئة والمناخ التنظيمي الجيد، وتحقيق الأهداف والاهتمام بالإنسان في سبيل تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين.

5. العمل على بناء ثقافة مؤسسية: تعني هذه العبارة أنه يجب إيجاد وخلق أهداف مشتركة بين العاملين وتحقيق احتياجاتهم والعمل على إشباعها، ثم النظر إليهم والتعامل معهم على أنهم أعضاء في أسرة واحدة هي التنظيم، التي يسعى المسؤول عنها إلى خلق وترسيخ مقاييس متميزة للأداء عند أعضائها، من خلال التدريب الكافي والمناسب وتوفير القدر اللازم من الاحترام بين أفراد هذه الأسرة الواحدة (أبو العلاء، 2009م).

12- الجانب الميداني للدراسة:

يتناول هذا الجانب وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها، وكذلك أداة الدراسة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، وأخيراً المعالجات الإحصائية المعتمدة.

12-1-1- منهجية الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه طريقة في الدراسة يتناول أحداثاً وظواهر وممارسات موجودة متاحة للبحث والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها، ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصنفها ويحللها، وتهدف هذه الدراسة إلى دراسة التفويض وعلاقته بالولاء التنظيمي في مصرف التضامن الإسلامي الدولي، وسوف تعتمد الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

12-1-1-1- البيانات الأولية: تمت من خلال توزيع استبانات لدراسة بعض المفردات وحصر وتجميع المعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS. v "25")، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

12-1-1-2- البيانات الثانوية: تمت من خلال القيام بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، التي تتعلق بالتفويض وعلاقته بالولاء التنظيمي، إلى جانب مراجع التي تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، والغرض من اللجوء للمصادر الثانوية، التعرف على الطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وسوف تحدث في مجال الدراسة.

12-2- مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين الإداريين في مصرف التضامن الإسلامي الدولي، والبالغ عددهم (198) موظفاً وموظفة (إدارة شؤون الموظفين بالمصرف، 2020م).

12-3- عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية بواقع (50%) من مجتمع الدراسة ومن مختلف المستويات الإدارية، وقد بلغ حجم عينة الدراسة (99) موظفاً وموظفة، وقد تم توزيع الاستبيان على جميع أفراد عينة الدراسة، وتم استعادة (88) استبانة، في مقابل (11) استبانة لم يتم استعادتها، وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد (3) استبانات؛ نظراً لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك أصبح عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل (85) استبانة، شكلت ما نسبته (85.9%)، والجدول (1) يوضح ذلك:

جدول رقم (1): اختيار عينة الدراسة والاستبانة الموزعة

اسم الجهة	مجتمع البحث	نسبة العينة المأخوذة	العينة المأخوذة		الاستبانة المستعانة		الاستبانة غير المستعانة		الاستبانة غير الصالحة للتحليل		الاستبانة الخاضعة للتحليل	
			النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
مصرف التضامن	198	%50	%100	99	%88.9	88	%11.1	11	%3.0	3	%85.9	85

12-4- أداة الدراسة: بناءً على طبيعة البيانات والمعلومات التي تم جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، فإن الاستبيان هو الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم تصميمه من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات، وقد تم عرضه على عدد من المحكمين الذين قاموا بتقديم النصح والإرشاد، وتم إجراء التعديلات المناسبة، ليخرج الاستبيان بصورته النهائية، لتوزيعه على أفراد عينة الدراسة.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يأتي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية لمجتمع الدراسة، وتكونت من (4) متغيرات.

القسم الثاني: تناول توجهات أفراد عينة الدراسة نحو التفويض وعلاقته بالولاء التنظيمي في مصرف التضامن الإسلامي الدولي، وتم تقسيمه إلى محورين كما يأتي:

المحور الأول: ناقش التفويض، وهو المتغير المستقل، وتكون من (12) فقرة.

المحور الثاني: ناقش الولاء التنظيمي، وهو المتغير التابع، وتكون من (12) فقرة.

وقد تم تبني الشكل المغلق (Closed Questionnaire) في إعداد الاستبيان، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس الفقرات.

12-5- صدق المحكمين: تم عرض الاستبيان على (5) من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة والاقتصاد بجامعة عمران، وقد تمت الاستجابة لآراء السادة المحكمين وتم القيام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده لهذا الغرض.

12-6- صدق الاتساق التكويني لمتغيرات الدراسة: للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة، تم احساب معاملات الارتباط بين معدل كل متغير من متغيرات الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة، والجدول الآتي (3) يوضح ذلك.

جدول رقم (3): معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المحسوبة
التفويض - المتغير المستقل.	12	0.87**	0.000
الولاء التنظيمي - المتغير التابع.	12	0.9**1	0.000

** دالة إحصائياً عند مستوى (0.05).

يتضح من الجدول رقم (3) أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، والتي تراوحت بين (0.878- 0.981)، حيث كانت مستوى الدلالة المحسوبة لكل محور من المحاور المدروسة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05).

12-7- معامل ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وذلك من خلال حساب قيمة هذا المعامل لكل من متغير التفويض، الذي تقيسه الفقرات من (1-12)، ومتغير الولاء التنظيمي، الذي تقيسه الفقرات من (13-24)، وأخيراً حساب قيمة هذا المعامل لكافة فقرات الاستبيان من (1-24)، والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول رقم (4): معامل الثبات ألفا كرونباخ

عدد الفقرات	مجموع المتوسطات	التباين	الانحراف المعياري	قيمة ألفا كرونباخ
مقياس الثبات للتفويض (المتغير المستقل)				
12	30.6022	32.3074	5.6840	0.781
مقياس الثبات للولاء التنظيمي (المتغير التابع)				
12	38.5591	18.9666	4.3551	0.705
مقياس ثبات الاستبيان (المتغير المستقل والمتغير التابع)				
24	69.1613	85.7672	9.2611	0.847

يتضح من الجدول (4) أن قيمة ألفا كرونباخ للمتغير المستقل بلغت (0.781) وهي تدل على مستوى جيد للثبات، كما يلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ للمتغير التابع بلغت (0.705) وهي تدل على مستوى جيد للثبات، وأن قيمة الثبات الكلي للاستبيان بلغت (0.847) وهي تدل على مستوى جيد جداً للثبات.

12-8- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام البرنامج الإحصائي ("SPSS. v. 25") في إدخال ومعالجة بيانات الدراسة وتحليل وإظهار نتائجها، وقد اعتمدت الأدوات الإحصائية الآتية في عملية التحليل:

1. النسب المئوية والتوزيعات التكرارية، لوصف أفراد عينة الدراسة.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتفسير فقرات الاستبيان.
3. معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha).
4. اختبار (Independent Samples T. Test).
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient).
6. معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Factor).
7. اختبار (كولومجروف-سمرنوف 1-Sample K-S).
8. تحليل التباين الأحادي (One way Anova).

13- نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

13-1- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف-سمرنوف (1-Sample K-S):

تم عرض اختبار كولموجروف-سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لأن معظم الاختبارات العلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، والجدول التالي (5) يوضح نتائج الاختبار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لكل محور أكبر من (0.05)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات العلمية.

جدول رقم (5): اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	قيمة Z	مستوى الدلالة المحسوبة
التفويض - المتغير المستقل.	12	381.1	310.1
الولاء التنظيمي - المتغير التابع.	12	271.1	260.1

13-2- تحليل النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة البحث:

احتوت أداة الدراسة على أربع من الخصائص الديموغرافية للعاملين في مصرف التضامن الإسلامي الدولي، شملت: الجنس، والمؤهل التعليمي، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية، والجدول (6) يوضح التكرارات والنسب المئوية لها على النحو الآتي:

جدول رقم (6): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لخصائصهم الديموغرافية

النسب المئوية	التكرارات	البيانات الديموغرافية	
89.4	76	1- ذكر	1-الجنس
10.6	09	2- أنثى	
%100.00	85	المجموع	
14.1	12	1- ثانوية عامة فأقل	2-المؤهل التعليمي
10.6	09	2- دبلوم متوسط	
75.3	64	3- بكالوريوس وما فوق	
%100.00	85	المجموع	
5.9	05	1- أقل من (5) سنوات	3-سنوات الخبرة
22.4	19	2- (5-أقل10) سنوات	
9.4	08	3- (10-أقل15) سنة	
62.3	53	4- (15) سنة فأكثر	
%100.00	85	المجموع	
8.2	07	1- لا شيء	4-الدورات التدريبية
9.4	08	2- دورة واحدة	
17.6	15	3- دورتان	

21.3	18	4- ثلاث دورات
43.5	37	5- أكثر من ذلك
%100.00	85	المجموع

يلاحظ من الجدول (6) أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، إذ بلغ عددهم (76) بما نسبته (89.4%) من مجموع أفراد العينة البالغ عددهم (85)، بينما بلغ عدد الإناث (09) بما نسبته (10.6%) من مجموع أفراد العينة، ويمكن إرجاع هذا الفارق الكبير إلى عوامل اجتماعية حالت دون التحاق المرأة بالتعليم مبكراً، كما يتضح من الجدول أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة هم من حملة المؤهل الجامعي (البكالوريوس)، حيث بلغ عددهم (64) بما نسبته (75.3%) من مجموع أفراد العينة البالغ عددهم (85)، وهذا يدل على أن غالبية المناصب الإدارية في المصرف يتم شغلها غالباً من حملة المؤهل الجامعي (البكالوريوس) فما فوق، وهي ميزة إيجابية ينبغي على المصرف الحفاظ عليها، كما تشير النتائج الإحصائية بالجدول (6) أن الموظفين الذين تراوحت خبرتهم (15 سنة فأكثر) جاءوا في المرتبة الأولى، حيث بلغ عددهم (53)، بما نسبته (62.3%) من مجموع أفراد العينة البالغ عددهم (85)، وهذا يدل على أن الغالبية العظمى من أفراد العينة يتمتعون بسنوات خبرة طويلة، ولديهم المعرفة الكافية بأوضاع المصرف الذي يعملون فيه، كما تشير نتائج الجدول (6) أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة هم ممن تلقوا أكثر من ثلاث دورات تدريبية، حيث بلغ عددهم (37) موظفاً بما نسبته (43.5%) من مجموع أفراد العينة البالغ عددهم (85)، وهذا يدل على اهتمام المصرف بتدريب وتأهيل العاملين.

13-3- تحليل فقرات متغيرات الدراسة وتفسيرها:

13-3-1- تحليل وتفسير فقرات التفويض (المتغير المستقل):

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو فقرات التفويض

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف
1	يتم التفويض عند زيادة أعباء العمل على الرئيس المباشر.	4.01	0.870
2	يقود التفويض إلى عدم تعطل الأعمال بسبب غياب القائد الإداري.	3.82	1.130
3	يوفر التفويض وقتاً كافٍ على كل المستويات الإدارية.	3.39	0.997
4	يوفر التفويض مناخ مناسب للعمل.	3.45	1.140
5	يعمل التفويض على إشباع الحاجات النفسية لدى الموظف.	3.74	1.148
6	ينمي التفويض روح الولاء والابتكار لدى جميع موظفي المصرف.	4.25	0.734
7	يزيد التفويض من تقوية العلاقات الإنسانية وزرع الثقة بين المرؤوسين.	3.79	1.054
8	يساعد التفويض على وضوح نظم العمل وطرقه وإجراءاته.	3.97	0.966
9	يؤدي التفويض إلى السرعة في إنجاز الأعمال الإدارية.	3.44	1.073
10	يحرص القادة على متابعة عمل المرؤوسين المفوض إليهم.	4.13	0.891
11	يتم الاكتفاء بتفويض السلطة للمرؤوسين في المهام الروتينية البسيطة.	3.98	0.953
12	يراعى التكافؤ بين السلطة والمسؤولية عند تفويض المرؤوسين.	3.66	1.070

1.018	3.80	المتوسط الحسابي الكلي لمتغير التفويض
-------	------	--------------------------------------

يتضح من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور التفويض بلغ (3.80)، وبانسجام متشنت في الانحراف المعياري المرتفع البالغ قيمته (1.018).

أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (4.25) في حده الأعلى أمام الفقرة (6): "ينمي التفويض روح الولاء والابتكار لدى جميع موظفي المصرف"، وبأقل تشنت في إجابات المبحوثين يؤكد الانحراف المعياري الذي بلغت قيمته (0.734)، وهو ما يفسر بأن التفويض ينمي من روح الولاء والابتكار بين جميع العاملين في المصرف، وبين أقل متوسط حسابي بلغت قيمته (3.39) في حده الأدنى أمام الفقرة (3): "يوفر التفويض وقتاً كافٍ على كافة المستويات الإدارية"، وبتشنت مرتفع يؤكد الانحراف المعياري البالغ قيمته (0.997)، وهو ما يفسر أن التفويض متوافر على كافة المستويات الإدارية ولكن بدرجة متوسطة في مصرف التضامن الإسلامي الدولي.

13-3-2- تحليل وتفسير فقرات الولاء التنظيمي (المتغير التابع):

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول رقم (8) يوضح ذلك.

جدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو فقرات الولاء التنظيمي

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف
1	يشعر الموظف بالسعادة لاختياره العمل في هذا المصرف دون غيره.	3.73	1.105
2	يشعر الموظف بالارتباط الداخلي تجاه المصرف.	4.22	0.791
3	يعد الموظف نفسه عنصراً فعالاً وبناءً في المصرف.	4.13	0.680
4	يبذل الموظف قصارى جهده في أي عمل لإنجاح المصرف.	4.65	0.493
5	يمتلك الموظف صلاحيات تمكنه من تطوير قدراته في العمل.	3.12	1.082
6	أخدم مستقبلي الوظيفي بالبقاء في المصرف الذي أعمل به حالياً.	4.10	0.912
7	أفضل الاستمرار في المصرف الحالي على أي عمل مشابه له في مصرف آخر.	3.68	0.662
8	يشعر الموظف بالفخر عند ما يخبر أصدقائه عن عمله في هذا المصرف.	4.19	0.854
9	يهتم الموظف كثيراً بمستقبل المصرف الذي يعمل فيه.	4.63	0.537
10	يعد المصرف الذي يعمل فيه الموظف أكثر أمناً من المصارف الأخرى.	3.81	1.029
11	الحقوق والامتيازات المعطاة للموظفين تؤمن لهم مستقبلاً كريماً.	2.91	1.028
12	الكثير من القيم التي يؤمن بها الموظف تتطابق مع قيم المصرف.	3.76	1.067
	المتوسط الحسابي الكلي لمتغير الولاء التنظيمي	3.91	0.653

يتضح من الجدول (8) أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور الولاء التنظيمي بلغ (3.91)، وبانسجام مرتفع في إجابات المبحوثين يؤكد الانحراف المعياري المنخفض البالغ (0.653).

أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (4.65) في حده الأعلى أمام الفقرة (4): "يبذل الموظف قصارى جهده في أي عمل لإنجاح المصرف"، وبأقل تشنت في إجابات المبحوثين يؤكد الانحراف المعياري البالغ قيمته (0.493)، وهو ما يبين بأن موظفي المصرف يبذلون جهوداً كبيرة في أعمالهم

من أجل نجاح المصرف والارتقاء به، وبين أقل متوسط حسابي بلغت قيمته (2.91) في حده الأدنى أمام الفقرة (11): "الحقوق والامتيازات المعطاة للموظفين تؤمن لهم مستقبلاً كريماً"، وبتشتت مرتفع يؤكد الانحراف المعياري البالغ قيمته (1.028)، وهو ما يؤكد بأن الحقوق والامتيازات التي يتقاضاها موظفي المصرف لم تؤمن لهم مستقبلاً كريماً، فهي متوافرة ولكن بدرجة منخفضة في مصرف التضامن الإسلامي.

13-4-4- اختبار الفرضيات:

13-4-1-1 لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين التفويض والولاء التنظيمي للعاملين في مصرف التضامن الإسلامي.

لاختبار صحة الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون، والجدول (9) يوضح ذلك.

جدول رقم (9): معامل ارتباط بيرسون

	المعاملات الإحصائية	الولاء التنظيمي
التفويض	Pearson Correlation	0.721 (**)
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	85

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتضح من الجدول (9) أن معامل الارتباط بين التفويض والولاء التنظيمي معنوي ودال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، حيث بلغ (0.721)، بمستوى دلالة محسوبة (0.000)، وهو معامل ارتباط جيد، وعليه يتم رفض الفرضية الأولى (H^0) التي تتضمن عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التفويض بوصفه متغيراً مستقلاً والولاء التنظيمي بوصفه متغيراً تابعاً، واستبدالها بالفرضية البديلة (H^1) التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التفويض كمتغير مستقل والولاء التنظيمي كمتغير تابع، حيث أن كل نتائج الاختبارات الظاهرة بالجدول أعلاه قد أكدت على أن التفويض له علاقة ارتباط بالولاء التنظيمي.

13-4-2-2 لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين التفويض وبين الولاء التنظيمي للعاملين في مصرف التضامن الإسلامي.

لاختبار صحة الفرضية تم احتساب معامل الانحدار للنموذج الخطي، والجدول (10) يوضح ذلك.

جدول رقم (10): معاملات الانحدار للنموذج الخطي لمتغيري التفويض والولاء التنظيمي

نموذج	المعامل	الخطأ المعياري	t	مستوى الدلالة المحسوبة
1	(Constant)	1.666	5.930	0.000
	التفويض	0.510		

Dependent Variable: الولاء التنظيمي

يتضح من الجدول (10) أن متغير (التفويض) المأخوذ، له تأثير معنوي وذو دلالة إحصائية على المتغير التابع (الولاء التنظيمي)، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لتأثير التفويض (5.930)، بمستوى دلالة محسوبة

(0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، مما يعني وجود تأثير للتفويض على الولاء التنظيمي.

كما يوضح الجدول (11) نتائج اختبار الفرضية وفقاً لمعامل التحديد، على النحو الآتي:

جدول رقم (11): معاملا الارتباط والتحديد بين التفويض والولاء التنظيمي

نموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد
1	0.721 (a)	0.520

Predictors: (Constant), التفويض

يتضح من الجدول (11) أن قيمة معامل التحديد بلغت (0.52)، الأمر الذي يعني أن (0.52) من تغيرات المتغير التابع (الولاء التنظيمي) سببها تغيرات المتغير المستقل (التفويض)، وعليه يتم رفض الفرضية الثانية (H^0) التي تتضمن عدم وجود علاقة أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التفويض المستقل على متغير الولاء التنظيمي التابع، والأخذ بالفرضية البديلة (H^1) التي تنص على وجود علاقة أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التفويض المستقل على متغير الولاء التنظيمي التابع، حيث أن كل نتائج الاختبارات الظاهرة في الجدولين (10)، (11) قد أكدت على أن التفويض له علاقة أثر مع الولاء التنظيمي.

13-4-3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين نحو محوري التفويض والولاء التنظيمي تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية المتمثلة في: الجنس، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، والدورات التدريبية.

13-4-3-1- الجنس: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين نحو التفويض والولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T. Test) لمعرفة ما إذا كان هناك انعدم لفروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الذكور والإناث نحو التفويض والولاء التنظيمي، والجدول رقم (12) يوضح ذلك.

جدول رقم (12): اختبار (T) للمتغير المستقل والمتغير التابع وفقاً لمتغير الجنس

الجنس						
المتغير	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	(t)	مستوى الدلالة المحسوبة
التفويض	ذكر	76	3.63	0.482	0.980	0.333
	أنثى	09	3.43	0.550	0.896	0.397
الولاء التنظيمي	ذكر	76	3.49	0.362	0.353-	0.726
	أنثى	09	3.54	0.294	0.406-	0.693

يتضح من الجدول السابق (12) أن قيمة (T) غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) بين متوسطات آراء الذكور والإناث نحو محاور الدراسة، حيث كانت قيم مستوى الدلالة لـ (T) المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، ويعزو الباحث ذلك التقارب الواضح في قيم نسب متوسطات الاستجابة للذكور والإناث إلى إدراك جميع الموظفين في مصرف التضامن ذكوراً وإناثاً بالتفويض والولاء التنظيمي، لذلك نقبل الفرضية الصفرية.

13-4-3-2- المؤهل التعليمي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين نحو التفويض والولاء التنظيمي تعزى للمؤهل التعليمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام (One-Way ANOVA)، لمعرفة ما إذا كان لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) حول آراء المبحوثين نحو التفويض والولاء التنظيمي يعزى للمؤهل التعليمي، والجدول رقم (13) يوضح ذلك.

جدول رقم (13): اختبار تحليل التباين للمتغير المستقل والمتغير التابع وفقاً للمؤهل التعليمي

المؤهل التعليمي						
المتغير	البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة المحسوبة
التفويض	بين المجموعات	0.518	03	0.173	0.695	0.561
	داخل المجموعات	9.441	81	0.248		
	الإجمالي	9.959	84			
الولاء التنظيمي	بين المجموعات	0.192	03	0.064	0.509	0.679
	داخل المجموعات	4.788	81	0.126		
	الإجمالي	4.980	84			

يتضح من الجدول (13) أن قيمة (F) غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) بين متوسطات آراء أفراد العينة نحو التفويض والولاء التنظيمي تعزى إلى المؤهل التعليمي، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة لـ (F) المحسوبة (0.561)، (0.679) على التوالي، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق إحصائية في آراء المبحوثين إزاء محاور الدراسة تعزى للمؤهل، وربما يعود ذلك إلى التقارب الواضح في قيم نسب متوسطات الاستجابة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة مهما اختلفت مؤهلاتهم التعليمية، فإن لديهم رؤية متشابهة إزاء التفويض والولاء التنظيمي تعزى إلى المؤهل التعليمي، وبناءً على ذلك يتم قبول الفرضية الصفرية الذي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين نحو التفويض والولاء التنظيمي تعزى إلى المؤهل التعليمي.

13-4-3-3- سنوات الخبرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين نحو التفويض والولاء التنظيمي تعزى لسنوات الخبرة في العمل.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام (One-Way ANOVA)، لمعرفة ما إذا كان هناك انعدم لفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) حول آراء المبحوثين نحو محاور الدراسة، وفقاً لسنوات الخبرة في العمل، والجدول (14) يوضح ذلك.

جدول رقم (14): اختبار تحليل التباين للمتغير المستقل والمتغير التابع وفقاً لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة

المتغير	البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة المحسوبة
التفويض	بين المجموعات	0.401	04	0.134	0.531	0.663
	داخل المجموعات	9.558	80	0.252		
	الإجمالي	9.959	84			
الولاء التنظيمي	بين المجموعات	0.226	04	0.075	0.602	0.618
	داخل المجموعات	4.754	80	0.125		
	الإجمالي	4.980	84			

تظهر نتائج الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو محاور الدراسة، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة لـ (F) المحسوبة (0.663)، (0.618) على التوالي، وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وهذه النتيجة تشير إلى أن استجابات المبحوثين لم تتأثر بعدد سنوات الخبرة، وربما يعود ذلك إلى التقارب الواضح في قيم نسب متوسطات الاستجابة، وهذا يدل على وعي المبحوثين وإدراكهم بأهمية التفويض والولاء التنظيمي، ولذلك نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين نحو التفويض والولاء التنظيمي تعزى إلى الدورات التدريبية.

4-3-4-13- الدورات التدريبية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين نحو التفويض والولاء التنظيمي تعزى إلى الدورات التدريبية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام (One-Way ANOVA)، لمعرفة ما إذا كانت لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) حول آراء المبحوثين نحو التفويض والولاء التنظيمي يعزى للدورات التدريبية، والجدول (15) يوضح ذلك.

جدول رقم (15): اختبار تحليل التباين للمتغير المستقل والمتغير التابع وفقاً للدورات التدريبية

الدورات التدريبية						
المتغير	البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة المحسوبة
التفويض	بين المجموعات	0.321	05	0.107	0.422	0.738
	داخل المجموعات	9.638	79	0.254		
	الإجمالي	9.959	84			
الولاء التنظيمي	بين المجموعات	0.113	05	0.038	0.294	0.829
	داخل المجموعات	4.867	79	0.128		
	الإجمالي	4.980	84			

تظهر نتائج الجدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو المحاور المدروسة، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة لـ (F) المحسوبة (0.738)، (0.829) على التوالي، وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وهذه النتيجة تشير إلى أن استجابات المبحوثين لم تتأثر بعدد الدورات التدريبية، وربما يعود ذلك إلى التقارب الواضح في قيم نسب متوسطات الاستجابة، وهذا يدل على وعي المبحوثين وإدراكهم بأهمية التفويض

والولاء التنظيمي سواءً من حصل منهم على دورات تدريبية، أم الذين عايشوا تطبيقاتها في حياتهم الوظيفية والشخصية، ولذلك نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق إحصائية في آراء المبحوثين نحو التفويض والولاء التنظيمي تعزى إلى الدورات التدريبية.

14- النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التفويض والولاء التنظيمي للعاملين في الإدارة العامة لمصرف التضامن الإسلامي الدولي، وقد كانت علاقة الارتباط طردية وجيدة، حيث بلغت (0.72)، عند مستوى معنوية (0.01).
2. وجود علاقة أثر معنوي وذو دلالة إحصائية لمتغير التفويض المستقل على متغير الولاء التنظيمي التابع للعاملين في الإدارة العامة لمصرف التضامن الإسلامي الدولي.
3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد العينة نحو التفويض والولاء التنظيمي تعزى إلى الجنس، حيث كان مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من (0.05).
4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد العينة نحو التفويض والولاء التنظيمي تعزى إلى المؤهل التعليمي، حيث كان مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من (0.05).
5. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد العينة نحو التفويض والولاء التنظيمي تعزى إلى سنوات الخدمة، حيث كان مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من (0.05).
6. عدم وجود فروق إحصائية بين وجهات نظر أفراد العينة نحو التفويض والولاء التنظيمي تعزى إلى لدورات التدريبية، حيث كان مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من (0.05).

15- التوصيات والمقترحات:

بناءً على النتائج التي أظهرتها الدراسة، يتم التوصية بما يأتي:

1. ضرورة الأهمية بالتفويض، بوصفه متغيراً مهماً يساهم في زيادة ولاء العاملين للمصرف.
2. توضيح حدود التفويض للمرؤوسين، بحيث يكون هناك تكافؤ بين الصلاحيات الممنوحة.
3. تشجيع المرؤوسين على تقبل التفويض وزيادة ثقتهم في أنفسهم وقدراتهم.
4. التأكيد على تفعيل العلاقات الإنسانية ضمن بيئة العمل، وتوفير بيئة عمل أفضل.
5. تنوع مهام العاملين وواجباتهم، وإتاحة الفرصة لهم للتجديد والابتكار والتطوير والتغيير.
6. تنمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات لما لذلك من أهمية في تعزيز الولاء التنظيمي.
7. نشر ثقافة الولاء التنظيمي من خلال الدورات التدريبية، وبيان منفعتها للعاملين.
8. إقامة ندوات ولقاءات يسمح فيها للمرؤوسين بإبداء وجهة نظرهم في أداء مهام العمل.
9. إجراء دراسة أخرى للتفويض والولاء التنظيمي، ضمن مجتمع دراسة آخر.

المراجع

- أبو العلا، محمد، (2009م)، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي - دراسة تطبيقية على المديرين العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، فلسطين.
- أبو النصر، مدحت، (2005م)، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك، القاهرة، مصر.
- الحراشنة، محمد، ومقابلة، (2016م)، درجة تفويض السلطة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت، مجلة المنارة، المجلد (22)، العدد.
- الدوسري، سعد، (2005م)، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، كلية العلوم الإدارية، الرياض، السعودية.
- الرواشدة، خلف، (2007م)، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الزهراني، خميس، (2015م)، تفويض السلطة ودوره في تنمية المهارات القيادية، رسالة ماجستير، جامعة نائف العربية، كلية العلوم الإدارية، الرياض، السعودية.
- السقاف، صفوان، (2015م)، أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي - حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، المجلد (16)، العدد (1).
- الشمري، إبراهيم، والدرجي، هشام، (2015م)، أثر تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة استطلاعية في المديرية العامة لنقل الطاقة الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، المجلد (38)، العدد (103).
- الشمري، شعلان، (2012م)، مفاهيم في الإدارة، دار النشر غير معلوم، جدة، السعودية.
- العتيبي، مشعل، (2008م)، دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، الرياض، السعودية.
- العزاوي، وآخرون، (2010م)، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط⁽¹⁾، عمان، الأردن.
- العثمان، محمد، (2003م)، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير، جامعة نائف، الرياض، السعودية.
- الغامدي، عبدالمحسن، (2011م)، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نائف العربية، الرياض، السعودية.
- الفارس، سليمان، (2011م)، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، المجلد (27)، العدد (1).
- الفهداوي، فهمي، والقطاونة، (2004م)، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، المجلد (24)، العدد (2)، القاهرة، مصر.

- القيوتي، محمد، (2004م)، اتجاهات شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات والإدارات الحكومية في دولة الكويت نحو تفويض السلطة، *مجلة الإدارة العامة، الرياض، السعودية، المجلد (43)، العدد (2)*.
- المشريقي، مجاهد، (2014م)، المناخ التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين في جامعة عمران، *مجلة الدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، م (5)، ع (3)*.
- النوري، مرتضى، وخلف، مديحة، (2013م)، أثر مستويات التوتر في الولاء التنظيمي، *مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (36)، العدد (96)، الرصافة، العراق*.
- حلواني، ابتسام، (2003م)، دور التفويض في نجاح المديرين، *المجلة الدولية للعلوم الإدارية، المجلد (8)، العدد (4)*.
- حنونة، سامي إبراهيم، (2006م)، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- درويش، ماهر، (2010م)، تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي - دراسة لعينة من المدراء في الشركة العامة للأسمدة، *مجلة الإدارة والاقتصاد، ع (82)، الجامعة المستنصرية*.
- عباس، منير، (2008م)، آثار أنماط القيادة الإدارية في الولاء التنظيمي - دراسة مقارنة بين المنظمات الصناعية في القطاعين العام والخاص في سوريا، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، سوريا.
- عثمان، مهند أحمد، (2019م)، أثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة النيل للبتترول، *مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، المجلد (5)، العدد (2)، الأردن*.
- علي، كريم، (2017م)، الولاء التنظيمي لدى تدريسيي الجامعة المستنصرية، *مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد (23)، العدد (97)*.
- فقيه، فاروق، وعبد المجيد، (2005م)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط⁽¹⁾، عمان، الأردن.
- قبلان، زياد، (2007م)، الإدارة في المنظور الاستراتيجي المعاصر، أطروحة دكتوراه، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم المفتوح.
- ماهر، أحمد، (2006م)، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، ط⁽³⁾، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- مقدم، سهيل، وسمية، (2017م)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي - دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك بوهران، *مجلة التنمية البشرية، العدد (7)، جامعة وهران، الجزائر، ص ص 207 - 240*.

Al-Jammal, Hamdan, (2015) The impact of the delegation of authority on employees' performance at great Irbid municipality: case study, *International Journal of Human Resource Studies* , , Vol. 5, No. 3 , pp 48-69.

Antonic , Jasna Auer And Antonic , Bostjan ,(2011),” Employee Loyalty And Its Impact On Firm Growth“ *International Journal Of Management & Information Systems* , V.15 , N.1.

Elizabeth. Inesona., Eszter, Benkeb., & Jozsef Laszlob., (2013) “Employee loyalty in Hungarian hotels” , *International Journal of Hospitality Management*. V.32. pp 31-39.