

الإداء اللامركزي وتأثيره في تعزيز الالتزام التنظيمي للموارد البشرية - بحث تطبيقي في معهد الإدارة التقنية

اسراء رياض جميل**

م. د. مدين عبد الوهاب جبر*

المستخلص

يهدف الباحثان من خلال البحث الحالي الى بحث امكانية تعزيز الالتزام التنظيمي للموارد البشرية في عينة من الافراد العاملين في معهد الادارة التقني اعتماداً على استعمال الاداء اللامركزي المتبع فضلاً عن توضيح العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث عن طريق تحليل آراء العينة المبحوثة بواقع (66) استبانة موزعة عليها، وقد اعتمد البحث وبصورة اساسية على (الاستبانة) وتم استعمال مجموعة من المقاييس والاساليب الاحصائية والمتمثلة بـ (الوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري، الاهمية النسبية، معامل التحديد، معامل الارتباط البسيط، اختبار Kolmogorov-Smirnov، وبرنامج spss v.23) واستخدم المنهج الوصفي التحليلي وتوصل الباحثان في هذا البحث الى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والتطبيقية اهمها لم يؤثر تبني معهد الإدارة التقني للأداء اللامركزي وابعاده في التزام افراده التنظيمي، مما يشير الى التزامهم نابع من التزام أخلاقي واستمراري وعاطفي، ولا يتعلق بأي بعد من ابعاد الأداء اللامركزي والمتضمنة التفويض والتمكين وعدم التركيز الإداري .
الكلمات المفتاحية : الاداء اللامركزي، الالتزام التنظيمي للموارد البشرية .

Abstract

The two researchers aim to investigate the possibility of enhancing the organizational commitment of human resources in a sample of individuals working in the Institute of Technical Management based on the use of decentralized performance, as well as clarifying the relationship and influence between the variables of the research by analyzing the opinions of the surveyed sample by (66) The study was based mainly on (questionnaire) , and a set of statistical measures and methods were used (weighted mean, standard deviation, relative importance, coefficient of determination, simple correlation coefficient, Kolmogorov-Smirnov test, spss v.23) The analytical descriptive approach served the researcher in this research to a set of theoretical and applied conclusions, the most important of which did not affect the adoption of the Institute of Technical Management of Decentralization and its dimensions in the commitment of its organizational members, indicating their commitment stems from a moral commitment and continuity and emotional, Delegation, empowerment and lack of administrative focus .

Key terms: Decentralized performance, organizational commitment to human resources.

مقدمة

أصبحت اللامركزية هي المسيطرة على التنظيم الإداري لأغلب المنظمات وذلك لان التطور الذي شهده العالم بكافة النواحي وخاصة الادارية ومع تطبيقات وانتشار العولمة والخصخصة فضلاً عن التحول نحو اليات الاسواق والتطورات التكنولوجية اصبح العالم بمثابة قرية صغيرة مع الشبكة العنكبوتية، هذا ما فرض على المنظمات اتباع سياسة معينة تتفق مع التطور الحاصل ومتطلبات العصر الحالي، فضلاً عن تطوير وتحسين الوسائل والاجراءات المستخدمة لتنفيذ هذه السياسة، لذا فإن تطبيق المنظمة لاي اسلوب من الاساليب الادارية والتنظيمية ومنها اسلوب الاداء اللامركزي لتنفيذ المهام والواجبات تعتمد بدرجة كبيرة على منهجية المنظمة

* الجامعة المستنصرية / كلية العلوم السياحية .

** باحثة .

مقبول للنشر بتاريخ 2019/3/6

والرؤية الخاصة بها فضلاً عن طبيعة الاعمال التي تقوم بها فضلاً عن مستوى اداء افرادها فأن تطبيق وممارسة اسلوب اللامركزية بشكل متكامل من شأنها ان تعزز من درجة الالتزام التنظيمي للموارد البشرية. وبناءً على ما تقدم تضمن البحث اربع مباحث اختص المبحث الاول منها في عرض الاطار الفكري للاداء اللامركزي في حين تضمن المبحث الثاني عرض المرتكزات الفكرية للالتزام التنظيمي للموارد البشرية اما المبحث الثالث اختص بالجانب العملي حيث تضمن التحليل الاحصائي للجانب الميداني من البحث فضلاً عن التحليل الوصفي لمتغيرات البحث واختبار علاقات الارتباط وقياس التأثير للمتغير المستقل ومحاورة الفرعية في المتغير المعتمد واخيراً تضمن المبحث الرابع عرض لاهم الاستنتاجات والتوصيات للبحث.

البنية الاجرائية للبحث

اولاً : مشكلة البحث

تشهد اغلب المنظمات تغيرات متسارعة تلقي بظلالها على استمرارها وبقائها بتأدية الاعمال والواجبات والمهام المطلوب تنفيذها بظل بيئة دائمة التغير المستمر وخصوصاً بظل الانفتاح الاقتصادي الذي تشهده اغلب البلدان، لذا فأن هذه التغيرات فرضت العديد من التحديات والتي تتطلب من المنظمات استثمار الاداء اللامركزي وتوظيفه بشكل صحيح بحيث يجعلها قادرة على تعزيز الالتزام التنظيمي للموارد البشرية التي تمتلكها وضمان الرغبة للبقاء في المنظمة فضلاً عن ضمان تأدية الاعمال الملقاة على عاتقهم فمن خلال معايشة الاداء اللامركزي والالتزام التنظيمي وجد انها تطبق بصورة غير متكاملة بمعنى انها تعمل ضمن اطاره العام فقط دون الوعي بالمفاهيم والاهمية فضلاً عن اساليب تطبيقه وكيفية المحافظة عليه، فضلاً عن الحاجة الماسة لتعزيز الالتزام التنظيمي، ومن هنا تكمن مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

1. ماهو مستوى تطبيق ابعاد الاداء اللامركزي في معهد الادارة التقني؟
2. ماهو مستوى تطبيق ابعاد الالتزام التنظيمي في معهد الادارة التقني؟
3. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير الاداء اللامركزي وبين متغير الالتزام التنظيمي للموارد البشرية؟
4. هل يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاداء اللامركزي (على مستوى ابعاده الفرعية) في تعزيز الالتزام التنظيمي للموارد البشرية؟

ثانياً : اهمية البحث

تتمثل بالربط بين متغيرات البحث (الاداء اللامركزي والالتزام التنظيمي للموارد البشرية) من خلال القاء الضوء على مستويات اعتماد معهد الادارة التقني على الاداء اللامركزي لمواردها البشرية فضلاً عن التعرف على دور ومكانة الاداء اللامركزي في تعزيز الالتزام التنظيمي للموارد البشرية، فضلاً عن ما يتضمنه الجانب النظري خلاصة لافكار واتجاهات العديد من الكتاب والباحثين بمجال تحديد العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث.

ثالثاً: اهداف البحث

1. توضيح الجانب المفاهيمي لكل من الاداء اللامركزي والالتزام التنظيمي باعتبارها مفاهيم حديثة بمجال العلوم الادارية والاجتماعية والسلوكية.
2. بيان اهمية العلاقة بين الاداء اللامركزي والالتزام التنظيمي في معهد الادارة التقني.
3. تزويد المعنيين والمهتمين في معهد الادارة التقني بمعلومات عملية ونظرية توضح طبيعة متغيرات البحث، ومصادرها ومسبباتها، ومدى انعكاسها على عينة البحث ومدى اهتمام العينة المبحوثة بأبعادها.

رابعاً : فرضيات البحث

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاداء اللامركزي والالتزام التنظيمي للموارد البشرية.
2. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاداء اللامركزي في تعزيز الالتزام التنظيمي للموارد البشرية.

خامساً : منهج البحث

لقد اعتمد الباحثان المنهج الوصفي والذي يمتاز بالوصف الدقيق للمعلومات لكونه يحقق بيانات ومعلومات حول اراء الافراد وتوجهاتهم سواء اكان مسحاً مكتوباً (الاستبانة) ام شفوياً ، فضلاً عن ذلك فقد اعتمد البحث المنهج التحليلي والذي يعرف بأنه محاولة الوصول الى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة القائمة من اجل الوصول الى فهم افضل ودقيق ووضع الاجراءات المستقبلية الخاصة بها

سادساً: مجتمع البحث

لقد اختار الباحثين عينة من الافراد العاملين في معهد الادارة التقني من اجل تطبيق الجانب العملي من البحث، اذ تألف مجتمع البحث جميع الكادر التدريسي بالمؤسسة المبحوثة التي طبقت فيها البحث، بواقع (66) استبانة موزعة على العينة المبحوثة.

المبحث الاول

الاطار النظري للاداء اللامركزي

لقد شهدت السنوات الاخيرة اهتماماً بالغاً بتطبيق وممارسة اسلوب الاداء اللامركزي فجاء هذا الاهتمام نتيجة لتوسيع نطاق مشاركة الافراد بأدارة امور التنظيمات التي يعملون بها، فأن الاداء اللامركزي لايعني فقط تجزئة المنظمة او المسؤوليات انما الجمع بين الاثنين اي يعني تحقيق التجزئة وتفويض الصلاحيات لتلك التقسيمات التي تجعلها مستقلة بذاتها، لهذا يعد الاداء اللامركزي واحد من الاساليب الادارية والتنظيمية والذي يرتبط ارتباطاً مباشراً بدرجة تخويل وتفويض المسؤوليات والصلاحيات على صعيد المستويات الادارية اي بمعنى منح المدراء درجة من الحرية بالتصرف واتخاذ القرارات بحيث يتم مسألتهم عن النتائج دون تدخل من الادارة المركزية بكيفية ممارسة الاعمال وتفاصيل تنفيذها وفي ضوء ذلك فأنا نهدف من خلال هذا المبحث الى ما يأتي :

اولاً : مفهوم اللامركزية

تعد اللامركزية "Decentralization" احدى اهم المفاهيم التنظيمية التي اشارات اليها اغلب ادبيات العلوم الادارية وتقوم اللامركزية اساساً على توزيع الوظائف والمسؤوليات والصلاحيات بين المستويات الادارية (العليا-الوسطى-الدنيا) بحيث تباشر وظائفها بحدود النطاق المحدد لها قانونياً وتحت اشراف السلطة المركزية دون الخضوع لها بصورة مباشرة، وفي ضوء ماتقدم نقصد باللامركزية من الناحية اللغوية يعني تركيز فكرة معينة بالعقول واستقرت وثبتت بها (Cornu,2009:146) ، اما اصطلاحاً تعني بأنها توزيع الوظائف الادارية بين السلطة المركزية والاقسام الفرعية بحيث تكون مستقلة بممارستها لاعمالها الادارية تحت اشراف ورقابة السلطة المركزية (عبد الوهاب ، 2005:150). ومن اجل الالمام بما طرح من تعريفات اللامركزية ومن وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين معتمدين اتجاهات مختلفة وبحسب وجهات نظرهم المتنوعة فالجدول (1) يستعرض تلك التعاريف .

جدول (1)

تعريفات اللامركزية وفق عدد من الباحثين والكتاب

ت	اسم الكاتب	السنة	التعريف
1-	Griffin	2002	بأنها العملية التنظيمية التي تمنح بها السلطة والقوة من خلال المنظمة للمستويات الوسطى والدنيا.
2-	Rue&Byars	2003	بأنها هرم السلطة والتي تكون نهايتها اشبه بالقاعدة مما يعني اتساع المسؤوليات والصلاحيات لدى الافراد العاملين.
3-	Omer	2004	تعني نقل مسؤوليات التخطيط والتمويل بعض الوظائف الادارية الى الادارة الوسطى والدنيا التي تلحق بها.
4-	Bateman&Snell	2007	تعني بأنها اتخاذ عدد من القرارات المهمة بالمستويات الدنيا(المدراء).
5-	المهداوي	2015	تعني بأنها توزيع الوظائف بين المستويات الادارية لكنها تعمل تحت اشراف ورقابة من السلطة المركزية(العليا).
6-	حسن	2016	نقصد بها توزيع الصلاحيات التشريعية والقضائية والادارية من المستويات العليا الى المستويات الدنيا.
7-	عاشور	2016	تعني بأنها اسلوب من اساليب التنظيم الاداري وتوزيع الصلاحيات بين المستويات الادارية.

المصدر من اعداد الباحثان وفقاً لما ورد من مصادر في الجدول

ثانياً : الاعتبارات الواجب توفرها في اللامركزية:

لقد حدد بعض من الكتاب والباحثين مجموعة من الاعتبارات التي يجب توافرها باللامركزية ولضمان تحقيق اهدافها بالتطبيق العملي داخل التنظيم، وقد بين(الذهبي والعزاوي،2005:16) مجموعة من الاعتبارات وهي كالآتي:

1. التأكد من منح المسؤوليات والصلاحيات بيد الافراد العاملين القريبين من مواقع تنفيذ الوظائف الادارية.
2. ان اللامركزية تتطلب المعرفة الكاملة بأهداف المنظمة والهيكل التنظيمي فضلاً عن معرفة العلاقة بين المستويات الادارية والسياسات المتبعة والتشريعات العامة لكي يتم ضمان توجيه الجهود والعمل نحو الاهداف العامة التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
3. التأكد من ان الواجبات والمهام الملقاة على عاتق المستويات العليا يتم تنفيذها بالمستويات الادارية داخل المنظمة جميعها بشكل كفوء وفعال.

4. من الضروري التأكد من قدرة الرؤساء على اتخاذ القرارات الصائبة أكثر من تركيز اتخاذ القرار لجهة واحدة فقط.
5. 5-تحويل المسؤوليات والصلاحيات بصورة جدية لضمان نجاح اللامركزية، وبهذه الحالة لا يشترط المدير صاحب الصلاحية ان يرجع اليه الرؤساء الذي تم تفويض لهم الواجبات والاعمال بين وقت ووقت اخر.

في حين حدد (الياس، 2014:40) مجموعة اخرى من الاعتبارات وهي كما يأتي:

1. يجب ان تكون خطط اللامركزية التي تم صياغتها قد درست تماماً من كافة النواحي فضلاً عن توفر الاستعداد الكامل للاستمرار باعتمادها مستقبلاً.
2. لا يمكن تطبيق اللامركزية من قبل العاملين داخل التنظيم الا اذا سمحت القواعد والقوانين والتعليمات بتنفيذها على كافة المستويات الادارية والالتزام بها.
3. لابد من وجود هيكل تنظيمي قائم الذي يحدد شكل واسلوب الادارة فضلاً عن طبيعة العلاقات بين المستويات الادارية المختلفة.
4. ان المنظمات الغير المستقرة تواجه صعوبة بتطبيق اللامركزية فلابد من توافر عامل الاستقرار.
5. لابد من وجود نظام رقابي فعال.

ثالثاً : ابعاد اللامركزية

يوضح الجدول (2) ابعاد اللامركزية على وفق آراء عدد من الكتاب والباحثين منذ عام (1993ولغاية2017) التي تعبر عن اتجاهات ودراسات الكتاب والباحثين في السنوات الاخيرة ومدى تأثير كل كاتب أو باحث واتفاقه للأبعاد في الجدول وبناءً على هذا تم الاتفاق على ثلاثة ابعاد للاداء اللامركزي والمتمثلة،(عدم التركيز الاداري، التفويض، التمكين) والتي حصلت على نسب تراوحت ما بين (5-73%) وهي الابعاد التي سيعتمدها البحث لقياس الاداء اللامركزي، اذ حصل عدم التركيز الاداري على نسبة(73%) والتفويض على نسبة (68%) والتمكين على نسبة (57%). ومن الواضح اتفاق الباحثين مع تلك الابعاد وينسب متفاوتة وهذا من خلال مراجعة ما تم طرحه حول أبعاد الاداء اللامركزي وبناء على ما تقدم فيمكن توضيح الابعاد المعتمدة في البحث بما يأتي:-

1-عدم التركيز الاداري: ونعني به نقل بعض المسؤوليات والصلاحيات والسلطات من المستويات الادارية العليا الى المستويات الدنيا وذلك لتخفيف الاعباء الوظيفية على ادارة المنظمة مع تزايد الانشطة فهذا البعد يساعد على ان تكون المنظمة قريبة من احتياجات الافراد العاملين، لكن يبقى هذا الاسلوب داخل اطار المركزية لاحتفاظه بالمركز لاسيما بمراجعة قرارات الوحدات وتعديلها او الغائها بما تراه يناسب الوظائف، فالقرارات الحاسمة تنحصر بالمركز مع الاحتفاظ بدرجة معينة من الحرية والتصرف، فالتخطيط والتنفيذ لبعض الاعمال الادارية تقع ضمن توجيهات التي تحددها السلطة المركزية،(الطعامنة، 2002:297) كما ويعرف عدم التركيز الاداري نقل المسؤوليات من مستوى واحد داخل السلطة المركزية الى مستويات اخرى مع الحفاظ على المستوى الهرمي للمساءلة ذاتها، فأن عدم رؤية التمركز تعد خطوة هامة للامركزية اذ يقوم المدير الاداري بتوزيع ونقل السلطات والصلاحيات الى نوابه او مرؤوسيه دون الرجوع اليه(الخلايلة، 2009:27)، ويمثل عدم التركيز الاداري من ابعاد اللامركزية فهو لايعني الابتعاد عن المركزية الا بشيء بسيط هو تخفيف الاعباء الادارية ومن فوائد عدم التركيز الاداري هي (تخفيف العبء عن المستويات العليا، تحقيق السرعة بأنجاز الوظائف الادارية، تحقيق الكفاءة والفاعلية عند ممارسة الادارة العامة(العلاق، 2015:143).

2-التفويض: يعد التفويض اساس اللامركزية بمعنى ان السلطة المركزية تمنح للاقسام الفرعية وذلك للتحكم بالمهام والواجبات واتخاذ القرارات والبدء باجراءات واسناد الصلاحيات والمسؤوليات الجديدة للمرؤوسين وسلطات اضافية لتنفيذ الواجبات واداء الوظائف والاعمال والمهام للتوصل الى النتائج المرجوة (Yukl, 2001:98)، فأن تفويض السلطة يؤدي الى التطور المهني للرؤساء وينعكس هذا على المدير بصورة ايجابية وفعالة وتوفر له الوقت الكافي، كما ان التفويض يؤدي الى تنمية قدرات الرؤساء من خلال

جدول (2)
ابعاد اللامركزية وفق آراء عدد من الكتاب والباحثين من سنة 2000 ولغاية 2017

التسلسل	اسم الكاتب ورقم الصفحة	السنة	عدم التركيز الإداري	نقل المسؤولية	الاتصال	التفويض	المسؤولية	إعادة توزيع السلطات والصلاحيات	التمكين	الخصخصة	القوة
-1	Shresths:66	2000	*	*		*		*	*	*	
-2	Shermerhorn:22	2001	*			*	*		*	*	
-3	Meeting Jakarta:18	2002	*			*		*	*		
-4	الطعامنة:297	2002	*								
-5	Rondoneli:19	2003	*					*	*	*	
-6	Hutchinson&Laf and:11	2004	*			*	*	*	*		
-7	William:366	2005	*						*	*	
-8	نصيرات:43	2006				*					
-9	Sattman&Others:206	2007	*			*			*	*	
-10	الرقب:17	2010	*					*	*		
-11	القيسي:36-33	2010	*	*		*				*	
-12	راضي:22	2010				*			*		
-13	عتيقة:60	2011	*						*		
-14	شحاذة:363	2014	*	*		*					
-15	الياس:44	2014	*			*					
-16	فرح:34	2015	*	*		*			*		
-17	أبو عياش:65	2017			*	*			*		
	المجموع		14	4	1	12	2	5	11	4	3
	النسبة%		82%	23%	5%	70%	11%	29%	64%	23%	17%

المصدر : من اعداد الباحثان وفقاً لما ورد من مصادر في الجدول

عملية التعلم وممارسة تنفيذ المهمات وإتاحة الفرص لإثبات قدراتهم ومهاراتهم فضلاً عن انه يؤدي الى النمو الوظيفي والترقية وتهيئة الاحساس بالرضا عن السلطة مع المسؤولية فضلاً عن انه يشجع المرؤوسين على المشاركة بمواقف العمل وصنع واتخاذ القرارات كما وانه يساهم بتحفيز المرؤوسين واشباع حاجاتهم الانسانية المتمثلة (ب) الامان، الاحترام، التقدير، تحقيق الذات) التي تؤدي الى زيادة الانتاجية (Hughe, 2002: 249)، تكمن اهمية التفويض بأنه يخفف عب الاعمال الادارية عن المدير واصحاب الاختصاص فيقوم المدير بنقل جزء من مسؤولياته واختصاصه بمسؤولية معينة الى احد المرؤوسين التابعين له بشرط ان يسمح القانون باجراء ذلك التفويض وبعدها يقوم المفوض اليه السلطة القيام بالاعمال الموكلة اليه لكن تحت اشراف ورقابة السلطة المركزية (القيسي، 2010: 19-20).

3- التمكين: ونقصد به الاستغلال الامثل للطاقات الكامنة الموجودة لدى الافراد العاملين ومن مختلف الاختصاصات والخبرات فمن خلال التمكين يمكن الاستفادة من هذه الطاقات الكامنة التي تظهر بشكل ابداع وابتكار مما يساعد بتأهيل الصف الثاني من الافراد العاملين ليحلوا محل الصف الاول مستقبلاً (مصطفى، 2004: 4)، فالتمكين يتضمن كافة الممارسات المتمثلة بـ (الاثراء الوظيفي، فرق العمل الذاتية، استقلال فرق العمل) فهو حالة ذهنية داخلية تحتاج الى استعداد من قبل العاملين لكي تتوفر لديهم الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلكون من المهارات والقدرات المعرفية التي تساعدهم باتخاذ القرارات واختيار النتائج المرغوبة، لذا فهو بمثابة استراتيجية حديثة تهدف لاطلاق طاقات العاملين داخل التنظيم فضلاً عن مشاركتهم الفعالة بتحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة وذلك لانه نجاح اي منظمة يعتمد بالدرجة الاساس على كيفية تكامل حاجات الافراد مع رؤية المنظمة واهدافها وقيمتها (Brown & Harvey, 2006: 241). ويكمن جوهر التمكين بكونه توسعة للمهام وواجبات الافراد العاملين مما يؤدي الى منحهم السلطات والمسؤوليات لاتخاذ القرارات التي تتعلق بالاعمال التي يقومون بها بدون موافقة المسؤول عنهم، فالمنظمات التمكينية تتسم بعدة خصائص وهي كماياتي (انخراط الافراد العاملين باتخاذ القرارات، توظيف تكنولوجيا الانتاج لاسيما بمجال استخدام الموارد المالية والمادية والمعرفية التقنية، تشجيع التعليم المنظمي، استخدام فرق العمل الذاتية) (القيسي، 2010: 16-17).

المبحث الثاني

المرتكزات الفكرية للالتزام التنظيمي

حظي موضوع الالتزام التنظيمي (Commitment Organizational) بأهتمام الكثير من الباحثين والمختصين بمجال العلوم الادارية منذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين، بحيث ركزت اغلب البحوث والدراسات التي اجريت على فهم وتفسير طبيعة العلاقات بين الافراد العاملين والمنظمات وفقاً لتوافق الاهداف والمبادئ والقيم بين الطرفين، لذلك زاد الاهتمام بدراسة الالتزام التنظيمي لاسيما بظل تنوع الخدمات وزيادة شدة المنافسة بين المنظمات بالوقت الحاضر لذلك لا توجد اي منظمة قادرة على تحسين ادائها وتحقيق النجاح والاستمرار اذا لم يكن كل فرد فيها يشعر بالانتماء والولاء لاهداف وقيم المنظمة.

اولاً: مفهوم الالتزام التنظيمي

يعد مفهوم الالتزام التنظيمي (Commitment Organizational) من المفاهيم الادارية والتنظيمية والسلوكية التي لاقت اهتماماً واضحاً بحقل الادارة وذلك لما له من ارتباط مباشر ببقاء الافراد العاملين داخل التنظيم، فالافراد الملتزمون اتجاه منظماتهم يشكلون مصدر قوة تساعد بتحقيق اهدافها فضلاً عن منافستها للمنظمات الاخرى، وفي ضوء ماتقدم نقصد بالالتزام التنظيمي من الناحية اللغوية بأنه مايفرضه الفرد على نفسه تعهد بأن يفرض على نفسه الصمت اي ان يلزمها ذلك التزمه صباح ومساء لازمه ظل ملازماً له (ابو صالح، 2003: 1) اما اصطلاحاً: بأنه اي شئ يتعهد به الفرد تجاه الغير بحيث يشعر من خلال تعهده بالمسؤولية بذلك (Oxford, 2003: 114). ومن اجل الالمام بما تم طرحه من تعريفات للالتزام التنظيمي من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين معتمدين اتجاهات ومنظورات مختلفة وبحسب وجهات نظرهم كما في الجدول (3).

جدول (3) تعريفات الالتزام التنظيمي وفق عدد من الكتاب والباحثين

ت	اسم الكاتب	السنة	التعريف
1-	Young	2001	يعني أجمالي الضغوط المعيارية على الفرد للعمل بطريقة تحقق اهداف المنظمة ومصالحها العليا.
2-	Greenberg & Baron	2004	مقدار الربح المرتبط باستمرارية الفرد بالعمل في المنظمة مقابل الكلفة المرتبطة بترك العمل.
3-	Browen, et a	2006	علاقة منفعة متبادلة بين الفرد والمنظمة تمثل رغبة الفرد باستمرار العمل بالمنظمة، ويستمر بمقدار ما تستطيع المنظمة تلبية من حاجات.
4-	Bhatti&QURESHI	2007	موقف يعكس ولاء الافراد للمنظمة، فهو عملية مستمرة يعبر من خلالها افراد المنظمة عن اهتمامهم بأهداف ونجاح المنظمة ورفاههم المستمر.
5-	Mguqulwa	2008	الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه الى الاندماج بالعمل وتبني قيم المنظمة.
6-	Weibo etal	2010	رغبة الافراد بالتفاعل الاجتماعي لتحقيق اهداف المنظمة.
7-	Eslami & Gharakhani	2012	عملية الايمان باهداف المنظمة وقيمتها والعمل باقصى طاقه لتحقيق هذه الاهداف وتجسيد تلك القيم

المصدر من اعداد الباحثان وفقاً لما ورد من مصادر في الجدول

ثانياً: خصائص الالتزام التنظيمي

1. الالتزام التنظيمي يعد حالة غير ملموسة يتم الاستدلال عليها من الظواهر التنظيمية من خلال سلوكيات وتصرفات الافراد العاملين داخل التنظيم.
2. الالتزام التنظيمي بناء متعدد الأبعاد ولس بعداً واحداً فضلاً عن اتفاق اغلب الكتاب والباحثين على تعدد أبعاده لكنهم اختلفوا بتحديد هذه الأبعاد.
3. ان الالتزام التنظيمي لن يصل الى درجة الثبات المطلقة الا ان درجة التغير به تكون اقل نسبياً من درجة التغير التي تتصل بظواهر ادارية اخرى (المصري وعامر، 2013:60).
4. يتأثر الالتزام التنظيمي بالعديد من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية.
5. يفقد الالتزام التنظيمي خاصية الثبات فهو قابل لأي تغير نتيجة تأثره بالعوامل الاخرى (بالاطرش، 2010:17).

ثالثاً: مراحل الالتزام التنظيمي

1. **مرحلة التجربة:** تبدأ هذه المرحلة لدى الفرد العامل بالعام الاول اي من بداية العمل داخل التنظيم ويخضع فيها للاعداد والتدريب، ويهتم خلال هذه المرحلة بتأمين قبوله بها ومحاولة التأقلم والتوافق بين اهدافه وقيمه واتجاهاته وقيم واهداف المنظمة، فضلاً عن محاولة اثبات نفسه، ويتعرض الفرد بهذه المرحلة لعدد من المواقف المختلفة والتي تحدد مدى استعدادة للانتقال للمرحلة الاخرى وهذه المواقف تتمثل (ب عدم وضوح الادوار، تحديات الاعمال والمهام)، يتوقف التزام الفرد بهذه المرحلة على المنافع التي يتم الحصول عليها (الزبيدي، 2017:62).
2. **مرحلة العمل والاندماج:** وتسمى ايضاً مرحلة التطابق والتماثل بين الافراد والمنظمة وتمتد هذه المرحلة ما بين (2-4) سنوات اي من تاريخ بداية التعيين داخل التنظيم، واهم ما يميز هذه المرحلة الاهمية الشخصية للفرد العامل ومدى وضوح درجة التزامه اتجاه العمل فضلاً عن انه يتقبل اراء وافكار المنظمة بهذه المرحلة من اجل خلق جو يساهم بتلطيف اجواء العمل داخل التنظيم (غريبة، 2016:88).
3. **مرحلة الثقة بالتنظيم:** تبدأ هذه المرحلة تقريباً من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم وتستمر الى ما لانهاية وعليه يتم بهذه المرحلة تقبل اراء وافكار واهداف المنظمة كما لو كانت اهدافه الشخصية (الزبيدي، 2017:62).

رابعاً: ابعاد الالتزام التنظيمي

- يوضح الجدول (4) أبعاد الالتزام التنظيمي على وفق آراء عدد من الباحثين والكتاب منذ عام (2000 ولغاية 2017) التي تعبر عن اتجاهات ودراسات الباحثين والكتاب في السنوات الاخيرة ومدى تأثير كل باحث او كاتب واتفاقه للأبعاد في الجدول وبناءً على هذا تم الاتفاق على ثلاثة ابعاد للالتزام التنظيمي والمتمثلة (بالالتزام العاطفي، والالتزام المعيارية، والالتزام الاستمراري)، اذ حصل بعد الالتزام العاطفي على نسبة (76%) والالتزام المعيارية على نسبة (70%) والالتزام الاستمراري على نسبة (64%). ومن الواضح اتفاق الباحثين مع تلك الأبعاد وينسب متفاوتة وهذا من خلال مراجعة ما تم طرحه حول أبعاد الالتزام التنظيمي وبناءً على ما تقدم فيمكن توضيح الأبعاد المعتمدة في البحث بما يأتي:-
1. **الالتزام العاطفي:** هو البعد الاول من ابعاد الالتزام التنظيمي ويعني به درجة ارتباط الفرد عاطفياً بالمنظمة من خلال العديد من المشاعر والعواطف المتمثلة (بالتعلق والحنان والولاء والسعادة)، فهو الارتباط الذي يؤكد على ان استمرار الفرد بالعمل داخل المنظمة تعود الى رغبته الذاتية، فهو الالتزام الذي ينبع من شعور الفرد بالاندماج والارتباط نحو المنظمة، ومدى تطابق اهدافه وقيمه مع اهدافها وقيمتها الامر الذي يمنحه السعادة بارتباطه بالتنظيم، فإن تطور الالتزام العاطفي لدى الافراد يعتمد بالدرجة الاساس على ثلاثة امور مهمة وهي (القيم المشتركة، التوافق والاندماج الشخصي، وضوح الاهداف).

جدول (4)

أبعاد الالتزام التنظيمي وفق آراء عدد من الكتاب والباحثين من سنة 2001 ولغاية 2017

التسلسل	اسم الباحث ورقم الصفحة	السنة	الالتزام العاطفي	الالتزام الاتجاعي	الالتزام المعياري	الالتزام الاخلاصي	الالتزام المحسوب	الالتزام السلوكي	الالتزام الاستمراري	الالتزام الموجه
-1	Young:5	2001	*		*	*			*	*
-2	Varon:226-224	2002	*		*				*	
-3	Lagomarion&Cordona:196	2003	*		*	*			*	*
-4	Laka-Mathebula:38-36	2004	*		*				*	
-5	Greenbery&Baron:215	2004	*	*	*	*		*	*	*
6	الوزان:16	2006								*
-7	الطائي:88	2007			*					
-8	دوريش:12	2008		*			*			
-9	جرينبرج وبارون:216-217	2009	*		*				*	
-10	Kauo etal.,:142	2010	*	*	*	*	*	*	*	*
-11	خير الدين والنجار:13-14	2010		*		*	*	*		
-12	Choong etal.,:33	2011	*		*				*	
-13	الشمري:57-50	2013	*		*				*	
-14	Kouo:42	2013	*		*				*	*
-15	Jonsson&Jeppesen:6	2013	*	*	*		*			
-16	الهيبي:33	2014	*						*	
-17	ابراهيم:11	2017	*		*				*	
	المجموع		13	5	12	4	3	2	11	6
	النسبة		%76	%29	%70	%23	%17	%11	%64	%35

المصدر: من اعداد الباحثان اعتماداً على ما ورد من مصادر في الجدول

(Ugboro&Obemy,2001:16)، ويتأثر الالتزام العاطفي بعدد من المتغيرات والتي يمكن إدراجها ضمن ثلاث فئات والتي تتمثل بما يأتي (الخصائص الشخصية التي يتمتع بها الفرد عن غيره من الافراد العاملين بالمنظمة مثل العوامل الديمغرافية كالحالة الاجتماعية و العمر و مستوى التعليم و مدة الخدمة) هذه العوامل لها تأثير مباشر على الالتزام العاطفي كما انه يتأثر بطول مدة الخدمة التي يقضيها الفرد داخل التنظيم، الخصائص التنظيمية والتي تتمثل بنمط القيادة و العدالة التنظيمية و الثقافة التنظيمية ونطاق الاشراف و مركزية السلطة و الرقابة و التوجيه). (فليح، 2010: 179)، الخصائص التي تتعلق بالعمل و المتمثلة (العلاقات بين المرؤوسين والرئيس المباشر والصراعات و الغموض بأدوار الافراد العاملين، اعباء الاعمال)، فالالتزام العاطفي يتطور نتيجة تراكم الخبرات و المهارات للافراد العاملين بالعمل و تلبية حاجاتهم لي شعروا بالراحة من الناحية الجسدية و النفسية، فالعاملين الذين يشعرون بدعم من قبل المدراء فهم اكثر عرضة للشعور بالالتزام العاطفي اتجاه المنظمة (العطوي و الشيباني، 2010: 127).

2. **الالتزام المعياري:** يعد الالتزام المعياري البُعد الثاني للالتزام التنظيمي الذي يعكس ضرورة إستمرار الافراد بالعمل اتجاه المنظمة لأنه يشعر أنه يجب عليه البقاء والاستمرار بها ويُسمى أيضاً بالالتزام التنظيمي (الاخلاقي او الأدبي)، فيستند هذا النوع من الإلتزام على القيم والمعايير الشخصية للفرد التي تؤثر على إتجاه وسلوكه اتجاه المنظمة (Meyer & Allen, 1990: 67)، فهو يشير الى احساس الفرد بأنه ملتزم بالبقاء داخل المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالافراد الذين يزداد لديهم درجة الالتزام المعياري يأخذون بحسابهم لحد كبير ماذا يمكن ان يقولون للافراد الآخرين لو تركوا العمل داخل المنظمة، فهم لا يريد ان يكون سبباً لقلق المنظمة او يتركوا انطباعاً سيئاً لدى زملاء العمل بسبب تركهم للمنظمة، (جرينبرج، 2009: 216-217)، فهناك العديد من العوامل التي تساهم بتطوير الالتزام المعياري و المتمثلة بالتنشئة الاجتماعية السابقة و ما خلفته و رسخته من القيم بمرحلة ما قبل المنظمة، الجهود المنظمة اللاحقة و تدخلاتها لترسيخ قيم الإلتزام، المزايا التي قدمتها المنظمة للافراد و بما يخلق لديهم شعوراً بفضلها عليه، وأنه مدين لها، وإحساساً بواجب المعاملة بالمثل، فإن عليه البقاء فيها (الشمري، 2013: 57).

3. **الالتزام الاستمراري:** نقصد به درجة استعداد الفرد للبقاء بالمنظمة للمحافظة على الاستثمارات الشخصية التي لا يستطيع التخلي عنها و المتمثلة، (بعلاقات الافراد و زملاء العمل و المهارات و المهنة و التقاعد و المدة الزمنية للخدمة)، فهذه الامور تجعل الفرد مدركاً للتكاليف المتعلقة بمغادرة المنظمة والبحث عن العمل بمكان اخر وقراره بالبقاء بالعمل داخل المنظمة تجنباً لخسارة الاستثمارات التي تعود عليه بالمنافع (Ugboro&Obemy,2001:6). فهذا البعد يعكس القوة و الرغبة للافراد العاملين بالعمل داخل التنظيم لاعتقادهم بان ترك العمل بالمنظمة تكلفهم الكثير، فكلما كانت مدة الخدمة طويلة زاد تمسكهم بالمنظمة لهذا فان تركهم للعمل داخل التنظيم سوف تفقد منهم الكثير من المنافع و الاستثمارات و المتمثلة ب(الصدقات و العلاقات بين زملاء العمل، و خطط التقاعد)، فان الكثير من الافراد العاملين لا يرغبون بالتضحية بهذه الامور، فيحدث الالتزام الاستمراري عندما لا تتوافر بدائل عمل بالمنظمات الاخرى مما يضطر الفرد للبقاء والاستمرار بالعمل داخل المنظمة و يأخذ بنظر الاعتبار ان مسألة العمل و التوظيف تعتمد بالدرجة الاساس على امور كثيرة منها (الظروف الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية، و معدل البطالة، و المهارات الشخصية التي يمتلكها الافراد العاملين) (الهيدي، 2014: 33).

المبحث الثالث الجانب التطبيقي للبحث

يتمحور هذا المبحث حول التحليل الاحصائي لنتائج إجابات العينة المبحوثة في معهد الإدارة التقني، من خلال المؤشرات الإحصائية الأولية:

أولاً: فحص بيانات البحث من خلال صدق المقاييس وثباتها:

أجري الباحثان جملة من الطرائق والأساليب الإحصائية بغية التأكد من مدى صلاحية البيانات التي حصلوا عليها عبر الاستبانة والمعدة للتحليل الاحصائي من خلال الآتي:

1. استكشاف البيانات المفقودة والمتطرفة: من خلال استعمال الباحثين للحزمة الإحصائية (SPSS V.23) للتأكد من نسبة البيانات المفقودة عبر استعمال التكرارات النسبية، كخطوة تؤكد عدد البيانات المفقودة من البيانات الصالحة، فضلاً عن استعمال أسلوب (Box Plot) لمعرفة وجود القيم الشاذة والمتطرفة ولكل فقرة من فقرات الاستبانة، إذ أظهرت تلك النتائج وجود هذه القيم، الأمر الذي حتم على الباحثين الرجوع لبيانات الاستبانة الأولية، للتأكد منها، فكانت البيانات خالية من القيم المتطرفة والشاذة.

2. استكشاف التوزيع الطبيعي للبيانات: بعد اختبار (Kolmogorov-Smirnov) أفضل الأساليب الإحصائية مناسبة لحجم العينة (58) مستجيب في معهد الإدارة التقني، إذ يتسنى للباحثين من تتبع التوزيع الطبيعي لاعتماد الإحصاءات المعلمية المناسبة للتحليل في ضوء قوتها الإحصائية وسهولة تنفيذها، أما في حال عدم خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي فيتحتّم تحليلها بحسب الاختبارات اللا معلمية، فأعتمد الباحثان المشاهدات المسحوبة من المجتمع لا تتبع التوزيع الطبيعي عندما تكون مستوى المعنوية أقل من (0.05)، وتكون خاضعة للتوزيع الطبيعي عندما تكون قيمة معنويتها أعلى من ذلك لمتغيرات البحث، فكانت نتائج البحث تشير إلى توزيع البيانات الطبيعي وكما موضح بالجدول (5)

جدول (5)

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث

الابعاد	الالتواء	التفطح	معنوية الاختبار	الاحصائية
عدم التركيز الإداري	- 0.662	0.442	0.214	0.938
التفويض	- 0.373	0.734	0.159	0.951
التمكين	- 0.058	- 0.678	0.144	0.950
الالتزام العاطفي	0.089	- 0.266	0.146	0.960
الالتزام الأخلاقي	0.524	0.266	0.182	0.942
الالتزام الاستمراري	- 0.007	- 0.167	0.156	0.954

المصدر من اعداد الباحثان وفقاً للنتائج التحليل الاحصائي

3. ثبات واتساق الاستبانة: بحسب نتائج الجدول (6) يتضح حصول الاستبانة بشكلها النهائي على معامل الفا كرو نباخ (0.827) على المستوى العام للفقرات (39) التي قيس بها المتغيران وابعادهما على المستوى العام، فكانت الاستبانة الوسيلة المهمة لجمع البيانات لمتغيرات البحث الرئيسية وابعادها، من خلال تدرجات مقياس ليكرت الخماسي، فاعتمد الباحثان على مقياس الصدق والثبات، وقد تراوحت معامل قيمها بين (0.721-0.834) وهي مقبولة احصائياً لان قيمها اكبر من (0.70)، والتي تثبت ان المقياس اتساقه الداخلي مرتفع.

جدول (6)

معامل الصدق والثبات لمتغيري البحث

المتغيرات	الابعاد	عدد الفقرات	معامل الفا كرو نباخ	معامل الثبات الكلي
الأداء اللامركزي	عدم التركيز الإداري (x1)	6	0.748	0.802
	التفويض (x2)	6	0.789	
	التمكين (x3)	6	0.738	
الالتزام التنظيمي	الالتزام العاطفي (y1)	7	0.809	0.847
	الالتزام الأخلاقي (y2)	7	0.721	
	الالتزام الاستمراري (y3)	7	0.834	
المستوى العام للثبات ومعامل الصدق				0.909
المصدر من اعداد الباحثان وفقاً للنتائج التحليل الاحصائي				0.827

ثانياً: عرض وتحليل النتائج التحليل الوصفي لإجابات العينة المبحوثة:

في ظل إجابات العينة المبحوثة على فقرات الاستبانة، كان لابد للباحثين من إخضاعها للتحليل الوصفي من خلال (الوسط الحسابي الموزون ، الانحراف المعياري ، الأهمية النسبية ، الاختبار التائي) ، لمعرفة واقع متغيرات البحث ومستوى توفرها في المعهد المبحوث ، اذ سيتم تحديد هذه الأوساط من خلال الإجابات التي ابداها المستجيبون ، ونظرا لكون المقياس خماسي ، فقد حدد الباحثان خمس فئات تنتمي لها هذه الأوساط المحتسبة ، من خلال إيجاد طول الفئة والبالغ (0.80) ، فأضاف الباحثان هذه القيمة الى الحد الأدنى للمقياس (1) ، او بطرح تلك القيمة من الحد الأعلى للمقياس (5) فكانت الفئات كالآتي :

جدول (7)

مستوى التوفر المعتمد للبحث

منخفض جدا	منخفض	معتدل	مرتفع	مرتفع جدا
1- 1.80	1.81-2.60	2.61-3.40	3.41-4.20	4.21-5

1. الوصف الاحصائي للمتغير الرئيس للامركزية في معهد الإدارة التقني:

أ. بعد عدم التركيز الإداري: يتضح من الجدول (8) حصول بعد عدم التركيز الإداري على وسط حسابي (3.65) مرتفع ، وبانحراف معياري (0.323) ، ومستوى اهتمام نسبي بلغ (73%) مما يشير الى اهتمام المعهد المبحوث الى تبنيه أسلوب تنظيم اداري يقوم على أساس توزيع السلطة والصلاحيات على افراده ممن لديهم القدرة على اتخاذ القرار وبشكل مرتفع ، اذ ترجح قيمة الاختبار التائي المحسوب (15.242) ، فكانت هذه القيمة اكبر من قيمة (t) الجدولية (1.97) عند مستوى المعنوية (5%)، اما على مستوى الفقرات فكانت الفقرة (3) (تحرص على اشراك الافراد العاملين بأعداد الخطط الاستراتيجية) في الترتيب الأول ، بوسط حسابي (4.12) مرتفع ، فيما كانت اقل الفقرات توفرا ، الفقرة (5) (تتردد بإعطاء أي نوع من الحرية والتصرف للأفراد) اذ تعد هذه الفقرة سلبية معكوسة ، مما يشير الى إعطاء المعهد المبحوث لحرية التصرف وبمستوى محدد بحسب اللوائح والقواعد التنظيمية دون الاخلال بثقافة المعهد التنظيمية.

جدول (8)

التحليل الوصفي لفقرات بعد عدم التركيز الإداري

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاختبار التائي
1	تعمل على توزيع المسؤوليات على العاملين بالمنظمة	3.84	0.875	76.8%	7.356
2	تعطي فرصة للمرؤوسين بمناقشة القرارات التي تصدرها	3.74	0.664	74.8%	8.505
3	تحرص على اشراك الافراد العاملين بأعداد الخطط الاستراتيجية	4.12	0.703	82.4%	12.144
4	تثق بقدرات العاملين على أداء المهام والواجبات الموكلة اليهم	3.62	0.697	72.4%	6.786
5	تتردد بإعطاء أي نوع من الحرية والتصرف للأفراد (عكسي).	2.59	0.702	51.8%	- 4.491
6	تسمح بنقل سلطة اتخاذ القرار من الإدارة العليا الى إدارات الاقسام	3.97	0.529	79.4%	13.909
	عدم التركيز الإداري	3.65	0.323	73%	15.242

المصدر من اعداد الباحثان وفقاً للنتائج التحليل الاحصائي

ب. بعد التفويض: يظهر الجدول (9) حصول البعد التفويضي على وسط حسابي (3.89) مرتفع ، وبانحراف معياري (0.264) يشير الى اتفاق مرتفع وتجانس في اراء العينة المبحوثة على منح المدير بعض من سلطاته وصلاحياته الوظيفية الى مساعديه دون التدخل مطلقا بكيفية انجاز مهامهم ، وبمستوى اهتمام نسبي (77.8%) ، اذ تشير قيمة الاختبار التائي المحسوب والبالغ (25.636) الى ترجيح الوسط المحتسب على الوسط الفرضي للبحث والبالغ (3) . اما على مستوى الفقرات فقد حازت الفقرة (8) (يتم التفويض باستمرار بالمعهد للمستويات الدنيا على أسس واضحة) على وسط حسابي موزون مرتفع (4.22) ، وبمستوى اهتمام نسبي (84.4) ، بينما كانت الفقرة العكسية (9) (يؤدي تفويض المسؤوليات الى ارباك العمل واعاقة تطبيق اللامركزية) في الترتيب الأخير وبوسط حسابي موزون (2.53) معتدل ، مما يدل على محدودية إعاقه التفويض للمسؤوليات للامركزية ، اما بقية الفقرات الأخرى فقد أظهرت الى كون التفويض عملية مستمرة تكون أساس اللامركزية والوسيلة الفعالة لتحمل المسؤولية ، الا ان حاجة الإدارة العليا للقناعة بان التفويض أساس اللامركزية يكون جوهر التفويض.

جدول (9)
التحليل الوصفي لفقرات بعد التفويض

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاختبار الثاني
7	تعد عملية التفويض وسيلة فعالة للمرؤوسين على تحمل أعباء المسؤولية.	3.91	0.571	78.2%	12.193
8	يتم التفويض باستمرار بالمنظمات للمستويات الدنيا على أسس واضحة.	4.22	0.594	84.4%	15.703
9	يؤدي تفويض المسؤوليات الى ارباك العمل واعاقة تطبيق اللامركزية (عكسي).	2.53	0.655	50.6%	-5.415
10	يعد التفويض الأساس الجوهري لتطبيق اللامركزية.	4.38	0.557	87.6%	18.875
11	يؤدي عدم اقتناع الإدارة العليا نحو تطبيق اللامركزية بعرقلة عملية التفويض.	4.21	0.642	84.2%	14.310
12	تعد اللوائح من المعوقات لعملية التفويض.	4.07	0.454	81.4%	17.950
	التفويض	3.89	0.264	77.8%	25.636

المصدر من اعداد الباحثان وفقاً للنتائج التحليل الاحصائي

ت. بعد التمكين: يظهر الجدول (10) حصول بعد التمكين على وسط حسابي (3.81) مرتفع، مما يشير الى مستوى اتفاق مرتفع حول توفره في معهد الإدارة التقني، اذ تتفق اراء عينة البحث وتجانس في مستوى اجاباتها حول استثمار المعهد للطاقات الكامنة لأفراده والإفادة منها وتوظيفها في خدمة أهدافه، فكان انحراف البعد المعياري (0.257)، ومستوى الاهتمام (76.2%)، فيما كانت قيمة (t) المحسوبة (23.922) مما يرجح الوسط الحسابي الموزون على الوسط الفرضي للبعد. وقد حازت جميع الأوساط الحسابية الموزونة للفقرات الستة التي قيس بها بعد التمكين على وسط حسابي موزون مرتفع، الامر الذي دعم توفر البعد لدى المعهد المبحوث.

جدول (10)
التحليل الوصفي لفقرات بعد التمكين

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاختبار الثاني
13	تهتم بوضع برامج عمل من خلالها على تقليل وقت انجاز المهام وتقديم الخدمات ذات الجودة العالية	3.48	0.599	69.6%	6.457
14	تقوم بتحويل المعرفة الجديدة التي تحصل عليها الى إجراءات عمل وقواعد لتوجيه سلوك الافراد العاملين.	3.69	0.537	73.8%	9.788
15	توفر بيئة عمل تلائم متطلبات الابتكار والابداع.	3.91	0.539	78.2%	12.908
16	تلتزم بتطبيق مبدأ العدالة والمساواة بين العاملين.	4.05	0.660	81%	12.132
17	تساعد على تدريب الافراد لتعزيز قدراتهم ومهاراتهم العملية.	3.57	0.565	71.4%	7.663
18	تسعى لبناء جو تسوده الثقة بين الافراد داخل المعهد.	4.14	0.687	82.8%	12.616
	بعد التمكين	3.81	0.257	76.2%	23.922

المصدر من اعداد الباحثان وفقاً للنتائج التحليل الاحصائي

ومن خلال الجداول السابقة يتضح ان بعد التفويض قد حاز على صدارة التوفر والممارسة والتبني لدى المعهد المبحوث بوسط حسابي (3.89)، ثم تلاه بعد التمكين بالترتيب الثاني على مستوى التوفر، بوسط حسابي موزون (3.81)، فيما جاء بعد عدم التركيز الإداري بالترتيب الثالث والأخير، وبوسط حسابي موزون (3.65).

ومن خلال توفر الابعاد الثلاثة (التفويض، التمكين، عدم التركيز الإداري) في معهد الإدارة التي، والتي قيس بها المتغير الرئيس التفسيري (الاداء اللامركزي)، يستدل الباحثان على توفر المتغير الرئيس اللامركزية عبر وسطه الحسابي الموزون (3.78) متوفر ويمارس بصورة مرتفعة وباتفاق مرتفع عينة البحث على تبني المعهد أسلوباً من اساليب التنظيم الإداري القائم على توزيع السلطة على الافراد العاملين الذين لديهم القدرة على اتخاذ القرار، اذ حصل المتغير الرئيس الاداء اللامركزي على انحراف معياري (0.175)، وبمستوى اهتمام نسبي (75.6%)، وبقيمة (t) المحتسبة (33.935) مما يشير الى تبني البعد وممارسته في المعهد المبحوث بشكل مرتفع.

2. الوصف الاحصائي للمتغير الرئيس الالتزام التنظيمي في معهد الإدارة التقني:

أ. بعد عدم الالتزام العاطفي: حاز البعد المعتمد الالتزام العاطفي على مستوى مرتفع من التوفر وبوسط حسابي (3.93) موزون، اذ تتفق اراء العينة وتتقارب اجاباتها بشكل جيد على درجة التزام افراد المعهد اتجاه عملهم فيه، من خلال مشاعرهم العاطفية التي حتمت عليهم الاستمرار بالعمل داخله، فكان الانحراف المعياري للبعد (0.232)، وبمستوى اهتمام نسبي (78.6%) فيما كانت قيمة الاختبار التائي المحسوب للبعد على المستوى العام (30.633)، وهو أكبر من القيمة المجدولة (1.97) عند مستوى المعنوية (5%).

اما على مستوى الفقرات السبعة التي قيس بها البعد، فقد حصلت الفقرة (25) (تعد قرار ارتباطك بالمعهد كان صائباً) على وسط حسابي موزون (4.22)، وبانحراف معياري (0.594)، فيما كانت أدنى الأوساط الحسابية الموزونة (3.05) معتدل للفقرة (21) (اشعر بأن مشاكل المعهد وكأنما مشاكلي الخاصة)، وبمستوى اهتمام نسبي (61%)، الا ان قيمة الاختبار التائي المحتسب والبالغ (0.574) وهي اقل من قيمتها المجدولة (1.97) عند مستوى المعنوية (0.05) قد رجحت الوسط الفرضي على الوسط المحتسب مما يشير الى حالة الضعف، وكما موضح بالجدول (11).

جدول (11)

التحليل الوصفي لفقرات بعد الالتزام العاطفي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاختبار التائي
19	اشعر بروح الانتماء والولاء العالي للمعهد.	4.10	0.667	82%	12.594
20	أتوقع ان الآخرين يمتلكون رغبة قوية في الانتماء للمعهد.	4.05	0.633	81%	12.652
21	اشعر بأن مشاكل المعهد وكأنما مشاكلي الخاصة.	3.05	0.686	61%	0.574
22	اشعر بالارتباط عاطفياً بالمعهد	3.91	0.708	78.2%	9.830
23	أرى من الصعب الالتحاق بعمل جديد كما هو الحال مع عملي الحالي	4.14	0.605	82.8%	14.313
24	يهتم المعهد بتوفير مناخ عمل يسوده الاستقرار والرحمة.	4.05	0.759	81%	10.552
25	يعد قرار ارتباطي بالمعهد صائباً	4.22	0.594	84.4%	15.705
	بعد الالتزام العاطفي	3.93	0.232	78.6%	30.633

المصدر من اعداد الباحثان وفقاً للنتائج التحليل الاحصائي

ب. بعد الالتزام الأخلاقي: يتضح من الجدول (12) حصول البعد المستجيب الالتزام الأخلاقي على وسط حسابي موزون (4.29) متوفر جداً من خلال شعور افراد المعهد بالمسؤولية اتجاه معيهم، والناجمة من امتلاكهم للمبادئ والقيم الشخصية، اذ تحتم عليهم الالتزام بالعمل بالمعهد. اذ تتفق اراء العينة المبحوثة وتتجانس اجابتها من خلال قيمة الانحراف المعياري (0.205)، ومستوى الاهتمام النسبي (85.8%)، وبقية الاختبار التائي المرجحة للوسط الحسابي الموزون والبالغة (47.834) على الوسط الفرضي، وقد حصلت جميع فقرات البعد على أوساط حسابية تراوحت من المرتفع جداً الى المرتفع توفراً وتنبهاً وممارسة.

جدول (12)

التحليل الوصفي لفقرات بعد الالتزام الأخلاقي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاختبار التائي
26	أرى ان العمل بالمعهد هو افضل فرصة للعمل بسبب علاقات الصداقة التي تربطني مع زملاء العمل فيه.	4.29	0.676	85.8%	14.577
27	اشعر بأنني ملتزم بالبقاء في المعهد.	4.34	0.608	86.8%	16.832
28	اهتم بسمعة ومستقبل المعهد.	4.45	0.535	89%	20.597
29	اعتقد بأن الانتقال الى محل عمل اخر غير أخلاقي.	4.38	0.524	87.6%	20.044
30	اشعر بأن قيمي وقيم المعهد متوافقة	4.28	0.555	85.6%	17.493
31	انا مستعد للقيام بأي مهمة من اجل الاستمرار بعملتي الحالي.	4.12	0.651	82.4%	13.111
32	اعتقد ان المعهد يستحق ولائي وإخلاصي.	4.17	0.729	83.4%	12.251
	بعد الالتزام الأخلاقي	4.29	0.205	85.8%	47.834

المصدر من اعداد الباحثان وفقاً للنتائج التحليل الاحصائي

ت. بعد الالتزام الاستمراري: يتضح تبني وممارسة مرتفعة لهذا البعد في معهد الإدارة التقني بوسط حسابي موزون (4.12)، اذ اتفقت عينة البحث وتقاربت آرائها في درجة استعداد افراد المعهد للبقاء فيه، كجزء من محافظتهم على استثماراتهم الشخصية فيه، فضلاً عن عدم استطاعتهم التخلي عنه بفعل المكاسب الوظيفية وولائهم وانتمائهم والتزامهم المستمر، فكانت قيمة معامل الانحراف المعياري (0.241)، وبمستوى اهتمام نسبي (82.4%) جيد، اذ اشارت قيمة الاختبار التائي المحسوب (35.184) الى ترجيح الوسط المحتسب الموزون على الوسط الفرضي مما يدل

على ارتفاع مستوى توفر البعد في معهد الإدارة التقني وكما موضح في الجدول (13). وقد حصلت جميع الفقرات السبعة والتي قيس بها البعد على مستوى توفر مرتفع .

جدول (13)

التحليل الوصفي لفقرات بعد الالتزام الاستمراري

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاختبار التائي
33	اعتقد ان ترك المعهد سيكون صعبا ومكلفا بالمستقبل القريب.	4.28	0.615	85.6%	15.789
34	اشعر ان لدي خيارات وفرص محدودة عندما افكر بترك العمل فيه.	3.93	0.697	78.6%	10.167
35	ان المنافع التي احصل عليها من المعهد تعد احد الاسباب الرئيسة لاستمراري العمل فيه.	4.43	0.565	88.6%	19.274
36	أتطلع للحصول على موقع مميز في المعهد.	4.36	0.520	87.2%	19.959
37	أرى ان وجودي بعملي الحالي يمثل استثمارا وظيفيا جيدا بالنسبة الي.	3.93	0.835	78.6%	8.494
38	ان ترك المعهد حاليا يسبب لي العديد من المشكلات.	3.86	0.847	77.2%	7.751
39	اشعر ان بقائي بعملي يعكس حاجتي للعمل.	4.02	0.737	80.4%	10.508
	بعد الالتزام الاستمراري	4.12	0.241	82.4%	35.184

المصدر من اعداد الباحثان وفقاً للنتائج التحليل الاحصائي

ومن خلال الاطلاع على نتائج الجداول الثلاثة السابقة، يتضح للباحثين حصول الالتزام الأخلاقي على مستوى توفر مرتفع جدا اهله للحصول على الترتيب الأول وبوسط حسابي موزون (4.29) فيما كان الترتيب الثاني لبعد الالتزام الاستمراري ، وبوسط حسابي موزون (4.12) مرتفع ، فيما كان الترتيب الثالث من نصيب الالتزام العاطفي وبوسط حسابي موزون (3.93) مرتفع ، ومن خلال مستوى توفر الابعاد الثلاثة المرتفع في معهد الإدارة التقني ، التي قيس بها متغير الالتزام التنظيمي ، ظهر الوسط الحسابي المحتسب الموزون للبعد الرئيس الاستجابي الالتزام التنظيمي (4.11) مرتفع ، وبمستوى اهتمام نسبي (82.2%) جيد ، وبانحراف معياري (0.133) يشير الى الاتفاق المرتفع على توفر البعد وممارسته من خلال ايمان عينة البحث بقيم واهداف المعهد، فضلا عن رغبتهم ببذل الجهود الإضافية للاستمرار بالعمل داخله، وقد حصل المتغير الرئيس الاستجابي الالتزام التنظيمي على قيمة اختبار (t) المحتسب (63.535) وهي قيمة اكبر من قيمتها الجدولة عند مستوى المعنوية (0.05) ، مما يشير الى ترجيح الوسط المحتسب الموزون على الوسط الفرضي للمتغير.

3. اختبار فرضية البحث الرئيسة:

تختص هذه الفقرة باختبار فرضية البحث الرئيسة المتعلقة بمسار ارتباط وتأثير متغير البحث الرئيس الأداء اللامركزي في الالتزام العالي، وبحسب المخطط الفرضي للبحث، اذ تتعلق هذه الفقرة بمعرفة علاقة الارتباط والتأثير المباشر بينهما من وجهة نظر العينة المبحوثة في معهد الإدارة التقني، وقد وظف الباحثان معامل الارتباط بيرسون لتحديد قيمة الارتباط بين المتغيرين، ومعادلة الانحدار الخطي البسيط بالنسبة الى التأثير، من خلال الحزمة الإحصائية (SPSS V.23).

وقد توقع الباحثان وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابية معنوية بين الأداء اللامركزي بأبعاده والالتزام التنظيمي، اذ يوضح الجدول (10) علاقة الارتباط والتأثير بين المتغير التفسيري الأداء اللامركزي على المستوى الكلي، وابعاده (عدم التركيز الإداري، التفويض، التمكين) كأبعاد فرعية مستقلة ترتبط وتؤثر في الالتزام التنظيمي وبحسب الآتي:

يتضح من نتائج الجدول (14) ان قيمة معامل الارتباط بيرسون للفرضية الرئيسة (يرتبط ويؤثر الأداء اللامركزي في الالتزام التنظيمي) ، قد بلغت (0.087) وبمستوى معنوية (0.516) مما يدل على عدم وجود أي ارتباط معنوي بين المتغيرين على المستوى العام ، الامر الذي جعل قيمة (F) المحتسبة لمعادلة الانحدار (0.428) ، وبمستوى معنوية (0.516) وهي اقل من قيمتها الجدولية البالغة (3.841) عند مستوى المعنوية (0.05) ، مما يشير الى رفض الفرضية البديلة وقبول فرضية العدم أي (لا يوجد ارتباط وتأثير للأداء اللامركزي في الالتزام التنظيمي في معهد الإدارة التقني) .

اما على مستوى الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة، فلم يتضح للباحثين أي علاقة ارتباط وتأثير بين الابعاد (عدم التركيز الإداري، التمكين، التفويض) والمتغير الرئيس الاستجابي الالتزام التنظيمي، أي ان التزام افراد المعهد نابع من ايمانهم بقيم واهداف المعهد، فضلا عن رغبتهم الذاتية ببذل الجهود الإضافية للاستمرار للعمل فيه دون التأثير بأساليب التنظيم الإداري الذي ينتهجه المعهد والقائم على توزيع السلطة والصلاحيات والمسؤوليات واتخاذ القرار على افراد.

جدول (14)
علاقة ارتباط وتأثير الأداء اللامركزي في الالتزام التنظيمي

الابعاد	R ²	R	β	α	F	t	Sig
عدم التركيز الإداري	.002	.047	.020	4.042	.126	.355	.724
التفويض	.027	.165	.084	3.788	1.573	1.254	.215
التمكين	.003	.051	-.027	4.214	.147	-.383	.703
الأداء اللامركزي	.008	.087	.066	3.863	.428	.654	.516

المصدر من اعداد الباحثان وفقاً للنتائج التحليل الاحصائي

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. يشعر افراد معهد الإدارة التقني بوجود مستويات متفاوتة من ابعاد الأداء اللامركزي (التفويض، التمكين، عدم التركيز الإداري) وعلى الرغم من هذا التفاوت الا ان الأداء اللامركزي موجود ويمارس بصورة جيدة.
2. يشعر افراد معهد الإدارة التقني بوجود مستويات متفاوتة من ابعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام الأخلاقي، الالتزام الاستمراري، الالتزام العاطفي) الامر الذي جعل التزامهم التنظيمي يظهر بشكل مرتفع.
3. تبين ان معهد الإدارة التقني لا يتردد من إعطاء أي نوع من أنواع الحرية والتصرف لأفراده وخاصة فيما يتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرار والتعاون على مستوى الأقسام والافراد.
4. ظهر ضعفا ملحوظا بشعور افراد المعهد بأن مشاكلهم التنظيمية مفصولة عن مشاكلهم الخاصة وهذا يشير الى الفصل الملحوظ بين حياتهم التنظيمية وحياتهم الخاصة.
5. لم يؤثر تبني معهد الإدارة التقني للأداء اللامركزي وابعاده في التزام افراده التنظيمي، مما يشير الى التزامهم نابع من التزام أخلاقي واستمراري وعاطفي، ولا يتعلق بأي بعد من ابعاد الأداء اللامركزي والمتضمنة التفويض والتمكين وعدم التركيز الإداري.

ثانياً: التوصيات

1. ينبغي على معهد الإدارة التقني إيلاء مزيداً من الاهتمام بنقل الصلاحيات والمستويات بين اقسامه ووحداته الأخرى، اذ يكون اهتمامه بعيد عن التركيز الإداري سيسهم في الارتقاء بأدائه اللامركزي بصورة عامة.
2. من الضروري اهتمام معهد الإدارة بالالتزام العاطفي لأفراده من خلال تعميق ولائهم وانتمائهم وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، وان المعهد البيت الثاني لهم، وان أي مشكلة طارئة او مزمنة لابد من ايلائها المزيد من الاهتمام وعدم تركها تتراكم لتتحول الى ازمة.
3. ينبغي تعزيز فرص مشاركة افراد المعهد في اتخاذ القرارات، كونهم جزء من تنفيذه، فضلاً عن وضع البيات تعاون بين الافراد والاقسام وبما يسهم في تعزيز البيات تنفيذه من جميع الأطراف المشاركة فيه.
4. ينبغي على الباحثين الآخرين من فحص متغيرات أخرى تكون مؤثرة في التزام افراد معهد الإدارة التقني، كاستراتيجيات الموارد البشرية، القيادة التحولية، التعلم الاستراتيجي، لعدم تأثير الأداء اللامركزي في تعزيز الالتزام التنظيمي لأفراد ومنسوبي المعهد.

المصادر العربية

1. الباس، مي فيصل احمد(2014)، "التوقعات المستقبلية لاستراتيجية الادارة اللامركزية في الجامعات العراقية، اطروحة دكتوراه، جامعة بغداد.
2. الاعرجي، عمار عماد،(2012)، "ادارة المؤسسة الصحية بين المركزية واللامركزية وانعكاساتها على جودة الخدمة الصحية لمراكز الرعاية الصحية في محافظة كربلاء المقدسة، بحث مقدم الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد وهو جزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي في ادارة المستشفيات.
3. الطعامة، محمد محمود،(2002) "نظم الادارة المحلية المفهوم والفلسفة والاهداف، الملتقى العربي نظم الادارة المحلية في الوطن العربي للفترة من (20-18) اغسطس، سلطنة عمان.
4. الخلايلة، محمد علي،(2009) "الادارة المحلية وتطبيقاتها في كل من الاردن وبريطانيا وفرنسا ومصر، دراسة تحليلية مقارنة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
5. العلاق، عصام مجيد،(2015)، "علاقة الحكومة المركزية بالحكومات المحلية في ضوء المركزية واللامركزية الادارية، بحث ميداني في مجلس محافظة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
6. القيسي، احمد عبد الحافظ سلمان،(2010)، "اثر العوامل التنظيمية في تطبيق اللامركزية الادارية، رسالة ماجستير في الادارة العامة، جامعة مؤتة.
7. الذهبي، جاسم محمد، العزاوي، نجم عبدالله،(2005)، "مبادئ الادارة العامة منظور استراتيجي شامل"، طبع في مكتب الجزيرة.
8. عاشور، اميل جبار،(2016)، "مبدأ اللامركزية الادارية واسس تنظيم العلاقة بين الحكومة المركزية ومجالس المحافظات العراقية، مجلة الخليج العربي، المجلد 44 العدد 3-4.
9. عبد الوهاب، محمد رفعت،(2005)، "مبادئ واحكام القانون الاداري"، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان.

10. جيزار كوزنو، Gerard Cornu، (2009)، "معجم المصطلحات القانونية، الطبعة الثانية، ترجمة منصور القاضي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع (مجد) بيروت، لبنان.
11. كروي، السيد احمد، (2011)، "الادارة المركزية واللامركزية، مجلة بحوث الادارة.
12. مصطفى، احمد سيد، (2004)، "تمكين العاملين، السمات المميزة والمقاييس المؤثرة، ورقة مقدمة الى مؤتمر دولي الرابع للتدريب والتنمية، الرياض (20-22).
13. راضي، امين عبد القادر عبد الرحيم، (2010)، "دور اللامركزية في فاعلية ادارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية- قطاع غزة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية بغزة، كلية التجارة.
14. الرقب، احمد صادق، (2010)، "علاقة القيادة التحولية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الازهر، غزة.
15. المصري، ايهاب عيسى وعامر، طارق عبد الرؤوف (2013) السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة القاهرة - مصر.
16. غربية، هبة الله محمود (2016) اثر مستوى رفاهة وسلامة العاملين على العلاقة بين الضغوط المهنية والالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة القاهرة - مصر.
17. الزيدي، جلال رسم يونس، (2017)، "العدالة التنظيمية وفق نموذج (نيهوف ومورمان) والالتزام التنظيمي وفق نموذج (الن وماير) وعلاقتها بالتبجح الاداري لدى مديري المدارس الثانوية، اطروحة دكتوراه، كلية التربية / ابن رشد للعلوم الانسانية - جامعة بغداد.
18. الهيتي، محمود اسماعيل كردي (2014) "تعزيز الالتزام التنظيمي وعلاقته بأنظباط الاطباء/بحث استطلاع في مستشفى الرمادي التعليمي"، بحث دبلوم عالي غير منشور، كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد، ادارة الاعمال.
19. جرينبرغ، جيرالد وبارون، روبرت، (2009)، "ادارة السلوك في المنظمات"، دار المريخ للنشر، الرياض.
20. فليح، حكمت محمد، (2010)، "تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي"- دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد (83).
21. العطوي، عامر علي حسين، والشيباني، الهام ناظر، (2010)، "دور الدعم والثقة القيادية في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين"- دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي المديرية العامة لتربية كربلاء، مجلة كربلاء العلمية، المجلد (8)، العدد (3).
22. ابو صالح، عبد القدوس، (2003) "الادب بين الالتزام والالزام".
23. الطائي، رنا ناصر صبر، (2007)، "الانماط القيادية والثقة التنظيمية واثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي"- دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة بغداد.
24. ابراهيم، ابراهيم خليل، (2017)، "الدور الوسيط للتمكين النفسي في تعزيز اثر سلوك المواطنة التنظيمية في الالتزام التنظيمي"- دراسة اختبارية في عينة من المستشفيات الاهلية ببغداد، الرصافة، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة واسط.
25. خير الدين، موسى احمد، النجار، محمود احمد، (2010)، " اثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الاردنية الهاشمية، http://www.iugaze.edu.ps/periodical.
26. درويش، محمد احمد، (2008)، "نظرية الالتزام التنظيمي"، عالم الكتب والبحوث العلمي.
27. لشمري، انتظار احمد، (2013)، "ادارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (11).

المصادر الاجنبية

1. Kuo, Y., (2013), "Organizational Commitment in an intense completion environment" Industrial Management & Data Systems, vol.113, no.1 pp.41.
2. Laka-Mathebula, (2004), "Modering The Relationship Between Organizational Commitment, Leadership Style, Human Resources Management Practices and Organizational Trust", Dissertation Submitted in Partial Fulfilment of Doctor Philosphy in Organizational Behavior, Facutty of Economic and Management Sciences, University of Pretoria.
3. Choong, Y.O., Wong, K.L., & Lau.T.C., (2011), "Psychological Empowerment and Organizational Commitment the Malayisan Private Higher Education Institution: Areview and Research Agenda", International Conference on Business and Economic Research, pp.33.
4. Lagomairson, R, & Cardona, P., (2003), "Relationship Among Leadership ,Organizational Commitment and OCB in Urganian Heath Institutions, Working Paper, University of Navarra TESE Business Scgool.
5. Varona, F., (2002), 'Conceptualization and Management of Communication Satisfaction and Organizational Commitment in three Guatemala Organizational ", American Communication Journal ,vol.5, no.3, pp.224-2226.
6. Jonsson, T. & Jeppesen, H.J., (2013), " A Closer Look into the Employee influence : Organizational Commitment Relationship by Distinguishing Between Commitment forms and Influence Sources, Employee Relations, vol.35, no.1.
7. Young, Louise., (2001), " The Structure of Relationship Commiment in Interfirm Relationships", Aper to be Presented at 2001 IMP Conference Norwegian School Management- BL OSL, Norway .

8. Brown,D,R &Harvey,D,(2006),"An experiential approach to organization development" 7th ed new jersey :prentice hall.
 9. Hughes,L,R.,(2002),"Leaderships",new york mcgraw hill.
 10. Welibo,Z., Kaur., S.,& jun,W.,(2010)," Newdevelopment of Organizational Commitment :Acritical Review(1960-2009),African Journal of Business Management ,vol.4,no.1.pp,13.
 11. Ugboro, Lsaiah,& Obeng,Kofi,(2001),"Managing the After Maths of Contracting in Public Transit Organizational : Employee Perception of job Security Organizational Commitment and Trust", School of Business and Economics, North.
 12. Schermerhorn,J., Osborne.,N& Hunr.,j.,(2000),Organizational Behavior new jersey, prentice hall.
 13. Sherstha, T,N., (2000)"The concept of local government and decentralization" ratna pustak bhander, Katmandu,Nepal.
-
-
-