

أثر الثقة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي بالتطبيق على العاملين في دائرة صحة صلاح الدين

د. بهاء بوكرم

الباحث احمد حسن علوان

جامعة الجنان / كلية إدارة الأعمال

١٠٢٠٤٨٠٠@students.jinan.edu.lba

ABSTRACT

This study aimed to identify the impact of organizational trust in enhancing organizational commitment from the viewpoint of workers in the Salah al-Din Health Department. Organizational trust was measured by (trust in co-workers, trust in supervisors, and trust in management), while organizational commitment was measured by (emotional commitment, enduring commitment, and normative commitment). The study sample consisted of (٢٥٩) employees working in the Salah al-Din Health Department, and the descriptive and analytical approach was followed, and many statistical methods were used, such as descriptive statistics and multiple regression analysis.

The results of the study showed that there is a positive impact of organizational trust in enhancing organizational commitment in the Salah al-Din Health Department, and it was also found that there are differences that have statistically significant differences at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) for the level of organizational trust in the Salah al-Din Health Department according to the variables of the study sample members such as (gender) and this was in favor of females, there are statistically significant differences at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) in the respondents' evaluation of the levels of organizational commitment enhancement (emotional commitment, continuous commitment, and normative commitment) according to personal variables (job title), in favor of (section head - employee) through the director of the department. The study recommended that the Salah al-Din Health Department focus on all the elements related to the application of organizational trust, because of their positive impact on the work of the department and its employees.

الملخص باللغة العربية

سعت الدراسة الراهنة إلى التعرف على أثر الثقة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين في دائرة صحة صلاح الدين. تم الثقة التنظيمية عن بينما الالتزام التنظيمي تم قياسه من خلال (الالتزام العاطفي، والالتزام المُستمر، والالتزام المعياري). تكونت عينة البحث من (٢٥٩) موظف يعملون في دائرة صحة صلاح الدين، وتم اعتماد كل من منهجي الوصف والتحليل < بينت النتائج التي خرجت بها الدراسة وجود أثر ايجابي للثقة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي في دائرة صحة صلاح الدين، كما توضحت فروقات لها دلالتها الإحصائية على مستوى الدلالة (٠,٠٥) (الاجتماعي) وكان ذلك لصالح الاناث، ويوجد فروقات دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في تقييم المبعوثين لمستويات تعزيز الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المُستمر، والالتزام المعياري) تبعاً للمتغيرات الشخصية (المسمى الوظيفي)، وذلك لصالح (رئيس قسم-موظف) من خلال مدير الدائرة. أوصت الدراسة على تركيز دائرة صحة صلاح الدين على جميع العناصر المرتبطة بتطبيق الثقة التنظيمية، لأثرها الايجابي الذي تتركه على عمل الدائرة وموظفيها. الكلمات المفتاحية: الثقة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، دائرة صحة صلاح الدين.

الفصل الأول: الاطار العام للدراسة

مقدمة الدراسة

تواجه العديد من المؤسسات جملة من التغيرات والتطورات التي تحدث نتيجة التطورات التكنولوجية والظروف الاقتصادية والسياسية التي تحصل سواء في داخلها أو في خارجها، مما يضطرها لتجاوز أدوارها التقليدية والبيروقراطية، وسعيها لخلق ثقافة جديدة فاعلة تعتمد على المشاركة والحرص على الأداء الفاعل والعمل الجماعي حسب الخطط المدروسة والمناسبة، من أجل تحمل المسؤولية بشكل انساني واجتماعي من قبل العاملين فيها، كما تسعى الإدارة في أي مؤسسة لتحقيق أهدافها بكل كفاءة وفعالية، وتوضح مهارة الإدارة في توظيف قدرات وإمكانات العاملين فيها، وإخراج كافة ما لديهم من ثقافة عامة وخاصة لتطوير عمل المؤسسة من خلال تنمية الولاء التنظيمي للعاملين فيها، وتحقيق الثقة التنظيمية بكافة أبعادها ومبادئها داخل البيئة التنظيمية (حامد، ٢٠٢١).

وتعتبر الثقة التنظيمية من مكونات الهيكل الاجتماعي والنفسي للمؤسسة، بحيث أنها قيمة ونمط اجتماعي، ويتمثل الاعتداء عليها من جانب المؤسسة بالندمير للقيم والعلاقات الاجتماعية للعاملين، لذلك فإن عدم توافر العدالة يؤدي لاتباع العاملين إلى سلوكيات ضارة بالمؤسسة، لأن الثقة التنظيمية تسعى لتضييق الفجوة الحاصلة بين أهداف الإدارة وأهداف المؤسسة، والثقة التنظيمية ترتبط مع المستوى والأداء الوظيفي، بحيث أن تحسين أداء العاملين عصب التطوير الإداري، ويتم عبرها متابعة أداء الموظفين وتحسين قدراتهم الوظيفية، ويوجد لها تأثير في سلوك الموظفين وفرق العمل، من أجل أن تكون نتائج الأداء منسجمة مع أهداف المؤسسة، كما تقدم للموظف قدرة عالية على انجاز المهام والواجبات الموكولة اليه، وتحمل مسؤوليات إضافية تحقق له درجة كبيرة من الرضا الوظيفي، وتعزز قدرته على التكيف مع محيط العمل وظروفه البيئية، لذلك يمكن استكشاف العناصر المترتبة على الأداء البشري من ناحية الكفاءة الإنتاجية، وهو ما ينعكس أثره في الفعالية العالية للمؤسسة (غرارة، ٢٠٢٠).

تواجه العديد من المؤسسات ضغوط كبيرة فيما يخص متطلبات البيئة الاقتصادية المتغيرة والغير مستقرة سواء بشكل داخلي أو خارجي، وتعتبر الثقة التنظيمية من العناصر المهمة، وذلك بوصفها مكوناً تفسيرياً

يرتبط ارتباط وثيق بسلوكيات واتجاهات ومستوى تفاعل العاملين إزاء مؤسستهم، خاصة إذا اقترنت بالالتزام التنظيمي، وفي ضوء تراجع مستوى الثقة داخل المؤسسات بفعل التحيز وعدم الموضوعية، واختلاف وتباين الإجراءات والمقاييس المتبعة بحق طاقات الموارد البشرية المتنوعة بشكل عام، فقد أصبحت الثقة التنظيمية مطلباً للأفراد بشكل خاص والمؤسسات بشكل عام بما يضمن الاستقرار في بيئة العمل وتهيئة المناخ التنظيمي الأمثل لتحقيق أهداف المؤسسة. ومن خلال السابق ذكره يمكن تلخيص الإشكالية التي تطرحها الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

السؤال الرئيسي: ما أثر الثقة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين في دائرة صحة صلاح الدين من وجهة نظر العاملين؟

أسئلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما هو الأثر الذي تتركه الثقة التنظيمية في تعزيز التقيد والالتزام التنظيمي للعاملين في دائرة

صحة صلاح الدين من وجهة نظر العاملين؟، ويتفرع منها:

أ. ما أثر الثقة التنظيمية في تعزيز الالتزام العاطفي للعاملين في دائرة صحة صلاح الدين من وجهة نظر العاملين؟

ب. ما أثر الثقة التنظيمية في تعزيز الالتزام المستمر للعاملين في دائرة صحة صلاح الدين من وجهة نظر العاملين؟

ج. ما أثر الثقة التنظيمية في تنمية وتعزيز الالتزام المعياري للعاملين في دائرة صحة صلاح الدين من حيث رؤية العاملين؟

٢. هل هناك فروقات دالة احصائياً على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لمستوى الثقة التنظيمية في دائرة صحة صلاح الدين تبعاً لمتغيرات أفراد عينة الدراسة مثل (النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي)؟

٣. هل هناك فروقات دالة احصائياً على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لتعزيز الالتزام التنظيمي في دائرة صحة صلاح الدين تبعاً لمتغيرات أفراد العينة مثل (النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي)؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

١. معرفة أثر الثقة التنظيمية في تنمية وتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين في دائرة صحة

صلاح الدين من وجهة نظر العاملين، ويتفرع من هذا الهدف عدة أهداف متنوعة:

أ. معرفة أثر الثقة التنظيمية في تعزيز الالتزام العاطفي للعاملين في دائرة صحة صلاح الدين من وجهة نظر العاملين.

ب. معرفة أثر الثقة التنظيمية في تعزيز الالتزام المستمر للعاملين في دائرة صحة صلاح الدين من وجهة نظر العاملين.

ج. معرفة أثر الثقة التنظيمية في تعزيز التقيد والالتزام المعياري للعاملين في دائرة صحة صلاح الدين من وجهة نظر العاملين.

٢. معرفة الفروقات ذات الدلالة الاحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha < 0,05$) لمستوى الثقة التنظيمية في دائرة صحة صلاح الدين تبعاً لمتغيرات أفراد عينة الدراسة مثل (النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي).
٣. معرفة الفروقات ذات الدلالة الاحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0,05$) لتعزيز الالتزام التنظيمي في دائرة صحة صلاح الدين تبعاً لمتغيرات أفراد العينة ك (النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي).

أهمية الدراسة:

يمكن إبراز أهمية الدراسة من خلال عدة نقاط كما يلي:

أولاً: الأهمية النظرية

إن أهمية هذه الدراسة تأتي بسبب معالجتها إشكالية الثقة التنظيمية وما لها من علاقة وأثر في الالتزام التنظيمي، وتبين بأنه يوجد قلة من الدراسات التي تناولته، لذلك سيتم الاستفادة من النتائج الخاصة بالدراسة الحالية وتوظيفها في دائرة صحة صلاح الدين عن طريق تفعيل الثقة التنظيمية لممارسة الالتزام التنظيمي لدى العاملين، مما ينعكس بشكل إيجابي على الدائرة بتحقيق أهدافها المرجوه، والتعرف على مكوناتها (عناصرها)، والالتزام التنظيمي.

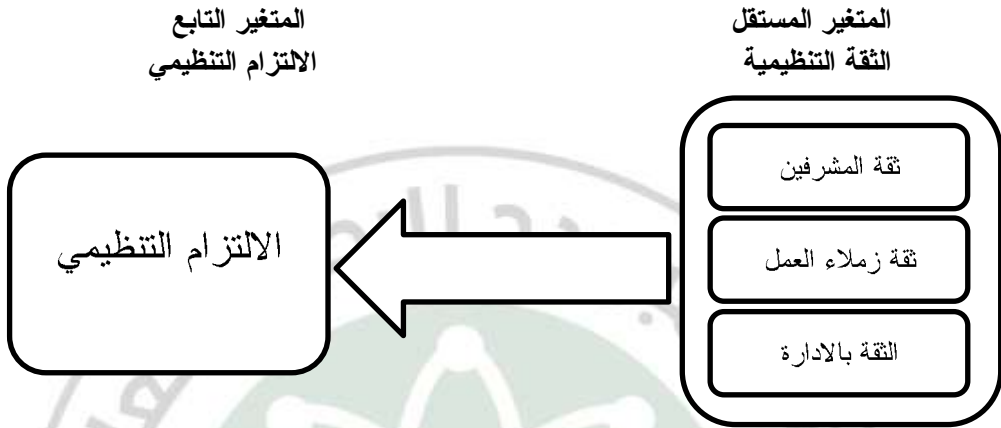
ثانياً: الأهمية العملية:

تستمد الدراسة أهميتها من كونها تبحث في إظهار أثر الثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، مما يؤثر على تقدم المؤسسة وتطورها نظراً إلى تفاعل الفرد مع ظروف المؤسسة في داخلها وفي خارجها. لذلك ستكون هذه الدراسة ذات أهمية لدائرة صحة صلاح الدين، من خلال تركيز الثقة التنظيمية ودورها في الالتزام التنظيمي، مما يعطي القدرة على اكتشاف العناصر المؤثرة على طبيعة عمل الدائرة ومدى تركيزها على الالتزام التنظيمي. وتعد هذه الدراسة استكمالاً للجهود التطبيقية المبذولة في ما يخص الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في دائرة صحة صلاح الدين.

وتتضح مبررات اختيار الدراسة إلى قلة الدراسات العربية التي عالجت الموضوع بشكل خاص في دائرة صحة صلاح الدين، إضافة لمدى أهمية عناصر الدراسة ومتغيراتها في دعم وتطوير عمل دائرة صحة صلاح الدين.

نموذج الدراسة:

تم بناء نموذج الدراسة من خلال الاعتماد على العديد من الدراسات، وتبعاً لأهداف الدراسة، وفيما يلي توضيح لهذا النموذج:



المصدر: اعداد الباحث وبالاتماد على دراسة (حامد، ٢٠٢١)؛ (غرارة، ٢٠٢٠)؛ (خوين، ٢٠١٥).

فرضيات الدراسة:

تم وضع الفرضيات في الدراسة الراهنة وفق مشكلة الدراسة وحسب الدراسات الموضوعه في نموذج الدراسة وهي: (حامد، ٢٠٢١)؛ (غرارة، ٢٠٢٠)؛ (خوين، ٢٠١٥)، وتمثلت بما يلي:

الفرضية العدمية الأولى H٠: ليس هناك أثر دال إحصائيا على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للثقة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي ضمن دائرة صحة صلاح الدين من وجهة نظر العاملين.

- **H٠١:** ليس هناك أثر دال إحصائيا على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للثقة التنظيمية في الالتزام العاطفي ضمن دائرة صحة صلاح الدين من حيث رؤية العاملين.

- **H٠٢:** ليس هناك أثر دال إحصائيا على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للثقة التنظيمية في الالتزام المُستمر ضمن دائرة صحة صلاح الدين من حيث رؤية العاملين.

- **H٠٣:** ليس هناك أثر دال إحصائيا على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للثقة التنظيمية في الالتزام المعياري ضمن دائرة صحة صلاح الدين من حيث رؤية العاملين.

الفرضية العدمية الثانية H١: لا فروقات دالة إحصائيا في مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لمستوى الثقة التنظيمية ضمن دائرة صحة صلاح الدين وفق متغيرات أفراد العينة الخاضعة للدراسة مثل (النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي).

الفرضية العدمية الثالثة H٢: لا فروقات لتعزيز الالتزام التنظيمي ضمن دائرة صحة صلاح الدين وفق لمتغيرات أفراد عينة الدراسة مثل (النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي).

مصطلحات الدراسة:

- **الثقة التنظيمية:** اعتقاد فرد أو رغبته في التصرف بناءً على قاعدة كلمات وتصرفات فرد آخر وقراراته (خوين، ٢٠١٥).
- **الثقة بالمشرفين:** ثقة الأفراد بمشرفهم في العمل من ناحية درجة اهتمامه ودمعه وتحفيزه لهم وتلبية حاجاتهم الشخصية ومدح جهودهم ورفع روحهم المعنوية، إضافة لامتلاكه للمهارات والقدرات التي تمكنه من انجازه للمهام الملقاة على عاتقه (حامد، ٢٠٢١).
- **الثقة بزملاء العمل:** ما يقوم من علاقات تشاركية مبنية على التعاون المتبادل وعلى الميل الموقفي الايجابي بين جميع العاملين من ناحية الاعتماد المتبادل والاشتراك في البرامج والأفكار والبيانات والمعلومات والتواصل والاتصالات المسموحة بين كافة الاطراف، مما يساهم في التمكن من الأهداف والوصول الى الغايات المشتركة وتحقيق كل منهما (غرارة، ٢٠٢٠).
- **الثقة بالادارة:** المعضلة الاولى التي تواجه المؤسسات والتي تكون تكاليفها عالية الثمن أو ربما تؤدي بحياتها هي لفقدان الثقة بإدارتها من قبل العاملين فيها (خوين، ٢٠١٥).
- **الالتزام التنظيمي:** المستوى الذي يشعر عبره الفرد بقبوله للأهداف التنظيمية والرغبة بالبقاء والاستمرار في المنظمة (خوين، ٢٠١٥)

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الاول: الثقة التنظيمية

تعتبر الثقة من أبرز القيم التنظيمية، خصوصاً مع التطورات الكبيرة في العالم، بحيث أصبحت بيئة المؤسسات أكثر ديناميكية وتعقيداً ولها درجة عالية من التأكد، لذلك فقد أصبحت الموارد البشرية وما تشعر به من ثقة أو عدمها في المؤسسات من أهم أصولها وخصومها، إذ أنها المورد الوحيد الذي يمتلك القدرة على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد في تعظيم الاستفادة من المميزات التي تؤمنها الظروف البيئية اثناء الفترة الراهنة والمقبلة.

مفهوم الثقة التنظيمية:

يمكن تعريف الثقة التنظيمية على أنها مجموعة من التوقعات المشتركة ما بين طرفين، واتفاق أو عقد غير مكتوب ومبني على الالتزام بين الأطراف بطريقة سلوكية وعقائدية، وينتج عن هذا الاتفاق حسب العقد المبرم ثقة متبادلة توضح العلاقة بين الطرفين، رغماً من أنه غير مكتوب وملزم قانونياً، والأساس والمعيار الوحيدة في توضيح وقياس طبيعة العلاقة فيما بينهم (الهاشمي، ٢٠٢٢).

ويتضح من خلال ما سبق بأنه الثقة التنظيمية عبارة عن أسهم الجوهري الاجتماعي التنظيمي، إضافة لمعايير وأساسيات العمل، وبالتالي تعزيز مستوى قابلية الأفراد ضمن نظام هيكل المؤسسة بشكل متواصل.

أهمية الثقة التنظيمية:

تعد الثقة المتبادلة بين المؤسسة وفرادها ذات أهمية تساعد في تحقيق التعاون والتفاعل الذي يؤدي إلى التكامل في ما بين الطرفين، وأوضحت نظريات عديدة تعالج الأمور التنظيمية الحديثة ان تنمية الثقة المتبادلة هو بمثابة دعامة اساسية للمؤسسات، اضافة إلى أنه مصدر ومكون رئيسي في الحياة التنظيمية (فارس، ٢٠١٤).

وتحتاج الثقة في المؤسسات إلى العمل الجماعي، أي فريق كامل متكامل، والاعتماد المتبادل بما يخص أعضاء المجموعة وباساليب متنوعة لتحقيق الأهداف الشخصية منها والتكتيكية التنظيمية، وتعتبر الثقة عنصراً مهماً ورئيسياً من أجل فهم التصرف الجماعي بمعزل عن التصرف الفردي وبالعكس ودراسة السلوكيات الناتجة عن الفرد الواحد بين الأفراد وعن الفريق ككل وفهم الفعاليات والنشاطات الإدارية والتبادلات الاقتصادية، والاستقرار على الصعيد الاجتماعي وعلى الصعيد السياسي، بالإضافة إلى أنه الثقة التنظيمية عنصراً هاماً لتنظيم العلاقات الاجتماعية الثابتة والمستقرة وبنائها، كما تعد جزءاً مهماً من عناصر الرأسمال في المؤسسة، كما وتعتبر المؤسسات التي تهيمن على فعاليتها ونشاطاتها واعمالها وما فيها من علاقاتها مجموعة من المعدلات العالية والكبيرة من الثقة التنظيمية، أكثر نجاحاً وتكيفاً وابداعاً من تلك التي تفتقر إليها (الشريفي، ٢٠١٢).

ويتضح من خلال ما سبق بأن الثقة التنظيمية من الأساسيات المهمة لضمان التعاون والتشارك والتعاقد والتبادل المشترك لكافة الجهات، وذلك من أجل انجاز جميع المهام والأعمال المتنوعة للمؤسسة، والإسهام بتعزيز سمعتها ونموها، وبالتالي من دونها لا يمكنها الاستمرار بالعمل.

أنواع الثقة التنظيمية:

تحتوي الثقة التنظيمية على العديد من الأنماط والأنواع التي تؤثر على عمل المؤسسة نحو الأفضل، وهنا شرح لكل منها على حدة (Senthilnathan & Rukshani, ٢٠١٤):

أولاً: الثقة الأساسية

تحصل الثقة الرئيسية عندما يلتقي أي شخص مع شخص آخر من غير وجود عنصر الشك، وتعبير عن قدرة الفرد على التحدث في بيئة عمل مريحة للغاية مع أفراد آخرين، والمحافظة على العلاقة فيما بينهم، كما أنه الثقة الرئيسية هي أساس انعكاس شخصية الفرد للعالم.

ثانياً: الثقة البسيطة

ترتبط الثقة البسيطة بعدم الشك، وعدم التفكير، ولا يوجد خيار مقصود أو متعمد أو حكم أو تفسيرات لسلوكيات الأفراد.

ثالثاً: الثقة العمياء

يعكس سيطرة ادارة المؤسسة فيما يخص حقوق الموظفين العاملين بها، بهدف الحفاظ على سمعة المؤسسة و إخفاء أمور خاصة بمصالح شخصية لهم.

رابعاً: الثقة الاصلية

تحصل الثقة الاصلية مع الموظف الجديد، وتقوم على اختيار الشخص ومسؤوليته، وذلك دون متابعة صارمة، وممما يُشكّل وعياً شاملاً لكافة عوامل العمل دون تثنيته (كاظم، ٢٠١٤).

ويتضح من خلال ما سبق بأنه الثقة الحقيقية هي أساس العلاقة المناسبة والمنتجة ما بين موظفي المؤسسة، ولا يحدث ذلك فوراً، وإنما مع مرور الوقت، بحيث تبدأ الثقة بالأمور الصغيرة ومن ثم تزيد قوتها، ولإقامة مثل هذه العلاقات في المؤسسة، لابد من بناء واستمرار ثقة الموظفين بالمديرين على مستوى عالي من التقدير.

اعتماد التقنيات التي تضعف الثقة

تعتمد بعض المؤسسات إجراءات كأنظمة الإشراف والتقنية الالكترونية في مراقبة العاملين لمتابعة أداءاتهم، وإذا كانت هذه المؤسسات تعتبر استخدامها لهذه التقنيات هي عوامل مساعدة في تعزيز الثقة بين الأفراد العاملين إلا أنها قد تغفل أن هذه التقنيات يمكن ان تعود على العلاقات والموثوقية بأثار سلبية ما يضعفها ويهدمها لأسباب تتلخص في:

- خلال شعور الموظفين بانهم تحت المراقبة وان اداءاتهم وسلوكياتهم قيد المراقبة فإنهم سيشعرون بعدم الامان وستغيب عندهم الطمأنينة الامر الذي يخفف من تشجيعهم على العمل.
- خلال تعرض الموظفين للاختبار تبين سوء أدائهم سيصبح التزامهم بشروط الانتماء والوفاء اقل من قبل في المؤسسة الامر الذي يسمح بخلق جو من التهكم والسخرية وتقليل شأن الثقة فيها.

عوامل تحسين وتعزيز الثقة التنظيمية

بعض الباحثين يعتبرون أن هناك عناصر مساعدة على تطوير ثقة التنظيم في المؤسسة، ويمكن تصنيفها في مجموعتين:

أولاً: العناصر التنظيمية

تتمثل في الصادر البشرية، والإجراءات الإدارية، وثقافة المؤسسة، والكادر الذي تقوم فيه، وغيرها .. كلها تساعد في دعم الثقة في المؤسسة، فالعناصر البشرية تحدد كفاءة التقييم وعنصري الإجراءات الإدارية وكادر المؤسسة يضعان طريقة ينبغي اعتمادها من أجل بلوغ فعالية المؤسسة تنظيمياً، وزيادة درجات الاداء وتكليل العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين بالنجاح الامر الذي يسهم في بناء الثقة التنظيمية. (شاهين، ٢٠١٠: ٧٠)

ثانياً: العوامل الفردية:

لا بد من بعض العوامل الشخصية لبناء الثقة التنظيمية بحيث لا بد لها ان تترك أثراً فيها كالاتكال وحالة الفرد الوجدانية والفكرية وما عنده من اتجاهات وقيم ومبادئ. (شاهين ٢٠١٠: ٧١)

قابلية الاكتساب والتطور: أشارت مزيو ٢٠١٣ إلى ميزتين هما امكانية الاكتساب والتنمية وهما تدفعان بنا للسؤال عن المنهج المتبنى لتحسين الثقة الذاتية للعاملين في المؤسسة مهما كانت رتبتهن، وهنا تجدر الإشارة الى اربع عادات ينبغي تطويرها لكونها نقاط إيجابية، هي:

- المثابرة على ممارسة بشكل دائم وعلى المدى الطويل لنشاطات تتخطى القدرات والإمكانات والمهارات الراهنة.
- عدم امكانية التمكن من كل المهارات وهنا يجب معرفة الوقت الذي يمكن فيه طلب العون من الطرف الآخر دون الاندماج في رأيه.
- تأمين التغذية الراجعة المتعلقة بالمهام الصعبة و ذلك من خلال تحديد الاشخاص الملائمين للتأكيد على الموضوعية واكتشاف الاخطاء والسعي الى تصحيحها عبر سبل محددة.

المبحث الثاني: الالتزام التنظيمي

يتعلق الالتزام التنظيمي بشكل رئيسي من ناحية مادية ومعنوية بالموظف من خلال الاقتناع والايمان بمدى أهمية تحقيق المنظمة لأهداف ، وبالتالي فإن ذلك سوف ينعكس بشكل رئيسي على أداء الموظف ونتاجيته حسب مستوى الالتزام التنظيمي وفهمه، اضافة للالتزام بالعمل من قبل الموظفين، مما يساعد في تحليل

السلوك الإداري وفهمه وتعديله، وتبرز الطاقات ويميز الأداء، كما يعتبر الالتزام التنظيمي مؤشر مهم لتقييم أداء العاملين.

مفهوم الالتزام التنظيمي:

يُعتبر الالتزام التنظيمي عن النزعة المستمرة للمشاركة في نشاطات محددة بالمتظمة، وذلك نتيجة استثمار الفرد داخلها وما يمكن فقده إذا قام بترك المؤسسة (مقري وحيواوي، ٢٠١٤). ويتضح من خلال ما سبق بأن الالتزام التنظيمي هو درجة يشعر فيها الموظف بقبوله للأهداف التنظيمية وتتغرز عنده رغبة بالاستمرارية والبقاء في المنظمة التي ينتسب إليها، والقوى التي تلزم الموظف بإتباع نهج العمل الذي له علاقة بهدف معين.

أنماط الالتزام التنظيمي:

يتضمن الالتزام التنظيمي على مشاعر الموظفين واعتقاداتهم نحو العمل بالمؤسسة، ويوجد نمطين شائعين للالتزام التنظيمي هما (Memari et al., ٢٠١٣):

- **الالتزام المؤثر:** رضا الموظفين عن علاقاتهم ما بين بعضهم البعض، وعلاقاتهم التنظيمية والشعور العالي نحو المؤسسة، وتوضيح ما هو محدد لهم للقيام به من عمل ومستوى الأداء.

- **الالتزام المتواصل:** مستوى إدراك الموظفين لحقيقة الامتيازات والمنافع التي سيحصلون عليها نحو استمرارية انتمائهم للمؤسسة، مقارنة بفقدهم لمثل تلك الامتيازات والمنافع في حال تركهم للمؤسسة، كالأقدمية، والراتب التقاعدي، والخدمات الصحية.

ويتضح لدى الباحث بأنه الالتزام التنظيمي يتميز بالعديد من الأنماط التي تعكس مدى ممارسة الموظفين والإدارة لذلك، بحيث أنه يوجد التزام مؤثر يرتبط بمدى رضا الموظفين عن علاقتهم مع زملاء العمل، ومدى انتمائهم نحو المؤسسة، إضافة للالتزام المتواصل، والتي ترتبط بمدى وعي وإدراك الموظفين للامتيازات والمنافع التي سوف يفقدوها في حال تركهم للمؤسسة.

العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي:

يتمتع سلوك الالتزام التنظيمي بالعديد من العوامل التي تؤثر عليه، مما تساعد بشكل كبير في رفع مستوى الالتزام التنظيمي، وأوضحت دراسة (Dabir & Azarpira, ٢٠١٧) تلك العوامل كما يلي:

أولاً: الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي

المؤسسات ذات المناخ والبيئة المحببة لمعنويات الموظفين، وهي مؤسسات تعمل على تشجيع هروب الموظفين وغيابهم، وبالتالي تتخفف نسبة الالتزام والانتماء لديهم، لذلك يجب على هذه المؤسسات إيجاد البيئة والمناخ التنظيمي الجيد وخلقها ما بين الموظفين من أجل ضمان بقاءهم.

ثانياً: المساعدة في إشباع الاحتياجات الإنسانية للموظفين في التنظيم

يسعى الموظف بشكل عام للبحث عن جملة الحاجات والاحتياجات التي تعنيه داخل المؤسسة التابع لها، ويسعى لإشباع حاجاته الفسيولوجية وحاجته للأمن والطمأنينة، إضافة لتحقيق التقدير والرغبة من الآخرين في العمل، وسعيه للمشاركة مع الجماعة وتحقيق ذاته من خلالها، فإن المؤسسة التي لا تعمل على إشباع هذه الحاجات تعتبر مؤسسة مقصرة وضعيفة، مما تدفع الموظف لترك العمل ساعياً لإشباع حاجاته في مؤسسة أخرى.

ثالثاً: وضوح الأهداف والأدوار

تزيد حاجة الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في حال كانت الأدوار واضحة داخل المؤسسة، فإن وضوح الأهداف يجعل الموظفين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها وتحديد الأدوار، فإن تعيين الأهداف وعملية تحديدها يساهم في خلق التزام العاملين، وبالتالي تحقيق استقرار وتجذب الصراعات المحتملة.

رابعاً: العمل على وضع نظام مناسب للحوافز

يجب أن يشمل نظام الحوافز في المؤسسة على عدة أنواع (حوافز مادية، وحوافز معنوية)، بحيث يكون موجه بشكل رئيسي للأفراد والجماعات، فإن المؤسسات الحكومية أقل استخداماً للحوافز، مما يتطلب ذلك لفت نظر المديرين والمسؤولين في تلك المؤسسات لتطبيق نظام جيد للحوافز، وبالتالي بناء وخلق الانتماء والالتزام لدى الموظفين.

ويتضح من خلال ما سبق بأن العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي متنوعة ومتعددة، وذلك عبر اشراك الموظفين بأمر المؤسسة، مما يزيد من مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

منهج الدراسة:

تعتمد الباحث الى اعتماد منهج الوصف والتحليل للوصول الى تحقيق كافة الأهداف التي سعت اليها الدراسة والاجابة عن أسئلتها، وهذا المنهج هو عبارة عن وصف ظاهرة موضوع الدراسة والتي تتمثل في معرفة دور الثقة التنظيمية على الالتزام بالتنظيم في دائرة صحة صلاح الدين، وتحليل وتفسير دور الأول على الثاني، والتوصل للتعميمات التي لها دلالة يرفع بها مستور المعرفة عن موضوع الدراسة الحالية، والوصول للنتائج المطلوبة والمتوقعة.

مجتمع وعينة الدراسة:

تضمن المجتمع الذي اعتمده الباحث في دراسته كافة العاملين في المؤسسة من المدراء والمسؤولين ورؤساء الأقسام والمشرفين والموظفين الإداريين في دائرة صحة صلاح الدين، كما كان عدد افراد العينة المعتمدة في الدراسة (١٧٨) موظفا يعملون بشكل رسمي في دائرة صحة صلاح الدين بالعراق، بحيث تم توزيع (٢٢٠) استمارة على الموظفين، وتم استرجاع (٢٠٢) منها، وبلغ عدد الاستبانات البالغة للتحليل (١٧٨) أي بنسبة استجابة بلغت (٨٠,٩%).

أداة الدراسة:

تم بناء واعداد أداة الدراسة أي (الاستمارة) حسب المتغيرات الخاصة بها، لذلك فقد تالفت من عدة أجزاء هي:

الجزء الأول: تضمن الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، وهي: (النوع الاجتماعي، والسن، والمحصل العلمي، والمستوى العملي، وطبيعة الوظيفة، والخبرة العملية).

الجزء الثاني: تضمن على جملة من الفقرات المتعلقة بمتغير الثقة التنظيمية، وتم تقسيمه لعدة أبعاد وهي:

- **الثقة بالمشرفين**، وتكون من ٥ فقرات.

- **الثقة بزملاء العمل**، وتكون من ٥ فقرات.

- **الثقة بالادارة**، وتكون من ٥ فقرات.

الجزء الثالث: تضمن على عرض لمجموعة من الفقرات المتعلقة بمتغير الالتزام التنظيمي.

وتم اعتماد أسلوب القياس الإدراكي المعتمد على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لتحديد أوزان الفقرات المخصصة في استبانة الدراسة، وذلك لقياس كل عامل/ متغير من عوامل الدراسة، بحيث تهدف هذه

الأوزان لتحديد اتجاهات أفراد العينة نحو كل فقرة من فقرات كل متغير، ولتحديد المستوى العام للمتغير والأهمية النسبية لل فقرات والمتغيرات، تم وضع مقياس ليكرت الخماسي مثل ما يوضح الجدول الآتي:

الجدول (١): مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	متوسط	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام أساليب وطرائق إحصائية عديدة ومتنوعة بهدف اختبار كل ما تم وضعه من فرضيات مرتبطة بالدراسة، وتم الحصول على تلك الأساليب من خلال البرنامج الاحصائي (SPSS) وهو برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وفيما يلي توضيح لتلك الأساليب الإحصائية:

- **الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic):** تتضمن على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بكافة فقرات أبعاد الدراسة.
- **اختبار الاتساق الداخلي (Cronbach Alpha):** تم استخدامه لقياس متغيرات وأبعاد أداة الدراسة.
- **اختبار الارتباط الخطي المتعدد:** استخدام درجة الارتباط بيرسون ومعامل تضخم التباين (VIF)، واختبار الارتباط الذاتي باستخدام معامل ارتباط (دربن - واتسون - Durbin Waston): لاختبار مستوى صحة النموذج المقدم للدراسة وصلاحيته.
- **تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis):** تم استخدام هذا الأسلوب لاختبار دور العامل المتغير المستقل على العامل المتغير التابع.
- **اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA):** لاختبار الفرضيتين الرئيسيتين الثانية والثالثة ولمعرفة الفروقات بين الإجابات التي قدمها أفراد العينة الدراسية للعوامل المتغيرة (العمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وطبيعة الوظيفة والخبرة العملية).
- **اختبار (T-test):** لاختبار الفروقات بين إجابات أفراد عينة الدراسة للجنسين (ذكر، وأنتى).

الفصل الرابع

تحليل البيانات

إجابة أسئلة الدراسة ومناقشتها:

يهدف الإجابة عن أول سؤال، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لما قدم أفراد العينة من إجابات عن أبعاد الثقة التنظيمية وتعزيز الالتزام التنظيمي، بحيث كانت كما يوضح الجدول (٤) الجدول رقم (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد الثقة التنظيمية مرتبة تنازلياً

الرقم	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
١	الثقة في زملاء العمل	٣,٨٩	٠,٩٢٣	١	مرتفعة
٢	الثقة في المشرفين	٣,٨٥	١,٠٠٦	٢	مرتفعة
٣	الثقة في الإدارة	٣,٣٣	١,٠٧٣	٣	متوسطة
	الثقة التنظيمية ككل	٣,٦٩	١,٠٠١	مرتفعة	

يتبين من خلال الاطلاع على الجدول رقم (٤) بأن المعدل العام لممارسة الثقة التنظيمية ساوى (٣.٦٩) والانحراف المعياري (١,٠٠١). وقد تراوحت المعدلات الحسابية بين (٣,٣٣-٣,٨٩) وبدرجة أهمية متوسطة ومرتفعة، حيث جاء في الترتيب الأول بُعد "الثقة في زملاء العمل" بمتوسط حسابي (٣.٨٩) والانحراف المعياري (٠,٩٢٣). وبدرجة أهمية عالية، وفي الترتيب الثاني بُعد "الثقة في المشرفين" بمتوسط حسابي (٣.٨٥) والانحراف المعياري (١,٠٠٦) ودرجة أهمية عالية، وفي الترتيب الثالث بُعد "الثقة في الإدارة" بمتوسط حسابي (٣,٣٣) والانحراف المعياري (١,٠٧٣) ودرجة أهمية وسط. وقد تدل النتيجة المحصلة على ممارسة الثقة التنظيمية، بحيث أن الثقة في زملاء العمل تساعد في ممارسة الثقة التنظيمية، بالإضافة إلى أن الوثوق في المشرفين، والثقة في الإدارة يساعدوا بشكل كبير في تطبيق واستمرارية عمل كافة الممارسات المرتبطة بالثقة التنظيمية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مدى تعزيز الالتزام التنظيمي في دائرة صحة صلاح الدين؟

ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال ، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات التي قدمها أفراد العينة الدراسية عن أبعاد الالتزام التنظيمي في دائرة صحة صلاح الدين، كما يوضح الجدول (٨).

الجدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد الالتزام التنظيمي مرتبة تنازلياً

الرقم	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
١	الالتزام العاطفي	٣,٧٦	٠,٩٦٦	٢	مرتفعة
٢	الالتزام المستمر	٣,٨٠	١,٠٤٥	١	مرتفعة
٣	الالتزام المعياري	٣,٣٥	١,١٣٧	٣	متوسطة
الالتزام التنظيمي ككل		٣,٦٤	١,٠٤٩	متوسطة	

يتوضح بالاطلاع على الجدول (٨) بأن المتوسط العام لتعزيز الالتزام التنظيمي، بحيث عادل الوسط الحسابي الكلي (٣,٦٤) والانحراف المعياري (١,٠٤٩) وذلك بدرجة أهمية متوسطة. وقد تراجعت المتوسطات الحسابية بين (٣,٨٠-٣,٣٥) وبدرجة أهمية وسط وعالية، حيث جاء في الترتيب الأول بُعد "الالتزام المستمر" بمتوسط حسابي (٣,٨٠) والانحراف المعياري (١,٠٤٥) وبدرجة أهمية عالية، وفي الترتيب الثاني بُعد "الالتزام العاطفي" بمتوسط حسابي (٣,٧٦) والانحراف المعياري (٠,٩٦٦) ودرجة أهمية عالية، وفي الترتيب الثالث بُعد "الالتزام المعياري" بمتوسط حسابي (٣,٣٥) والانحراف المعياري (١,١٣٧) ودرجة أهمية وسط، ويمكن أن يرد الباحث النتيجة إلى مدى أهمية تعزيز الالتزام التنظيمي في دائرة صحة صلاح الدين، بحيث أن الالتزام العاطفي يعتبر عنصر رئيسي في تعزيز الالتزام التنظيمي، كما أن الدائرة تحرص على اتباع سياسة الالتزام المستمر في تعزيز الالتزام التنظيمي، بحيث أنه ارتقاع مستوى الالتزام بشكل مستمر بين الموظفين والإدارة في دائرة صحة صلاح الدين، فإن ذلك سوف يؤدي لتعزيز الالتزام التنظيمي.

الاستنتاجات

- وجود أثر إيجابي للثقة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى موظفي دائرة صحة صلاح الدين.
- وجود أثر إيجابي للثقة التنظيمية في تعزيز الالتزام العاطفي عند موظفي دائرة صحة صلاح الدين.
- عدم وجود أثر للثقة في الإدارة في تعزيز الالتزام المستمر لدى العاملين ضمن دائرة صحة صلاح الدين.

- عدم وجود أثر للثقة في زملاء العمل وللثقة في المشرفين في تعزيز الالتزام المُستمر عند موظفي دائرة صحة صلاح الدين.
- عدم وجود ايجابي للثقة في الإدارة في تعزيز الالتزام المعياري عند موظفي دائرة صحة صلاح الدين.
- عدم وجود أثر لكل من (الثقة في زملاء العمل، والثقة في المشرفين) في تعزيز الالتزام المعياري عند موظفي دائرة صحة صلاح الدين.

التوصيات

أوصت الدراسة على ما يلي:

- تركيز دائرة صحة صلاح الدين على جميع العناصر المرتبطة بتطبيق الثقة التنظيمية، وذلك للأثر الإيجابي الذي تتركه على عمل الدائرة وموظفيها، بحيث أن الثقة التنظيمية تعمل على ممارسة الدائرة لعملها بشكل يتناسب مع مستوى أدائها المتوقع، تعزيز الثقة لدى الموظفين، وذلك من خلال قياد ادارة دائرة صحة صلاح الدين على تقديم المساعدة لهم، مما يرفع من مستوى الثقة سواء بين الموظفين، أو مع الادارة.
- عمل دائرة صحة صلاح الدين على وضع خطة خاصة بتطبيق ممارسات الالتزام التنظيمي وآلية مراجعتها بشكل مستمر، من أجل تطوير العمل بشكل أفضل، وذلك عبر اشراك الموظفين بالقرارات التي تظهر منعكسة على أدائهم في العمل، مثل المؤتمرات والورش، والتي تحرص على تعزيز الممارسات الايجابية للالتزام التنظيمي.
- عمل دائرة صحة صلاح الدين بشكل مكثف أكثر على دراسة وتحليل مدى الالتزام التنظيمي وممارسته من قبل الموظفين في العمل، لما له من أثر ايجابي ينعكس على سمعتها وأدائها، وبالتالي تغطية كافة أهدافها وانعكاس رؤيتها ورسالتها التي وضعتها.

الخلاصة

هدفت الدراسة الراهنة إلى تعرّف الأثر الذي تتركه الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في دائرة صحة صلاح الدين، بحيث تم الاعتماد على إجابات مجموعة من الموظفين في دائرة صحة صلاح الدين، فإنه تم اعداد استبانة تتضمن كافة متغيرات الدراسة وأبعادها، ومن ثم توزيعها على أفراد العينة. بينت نتائجها وجود أثر للثقة التنظيمية بكافة أبعادها على الالتزام التنظيمي في دائرة صحة صلاح الدين، بحيث أنه الثقة التنظيمية في ضوء الثقة بالإدارة والوثوق بالمسؤولين المشرفين ويزملاء العمل تؤدي بشكل ايجابي لرفع مستوى الالتزام التنظيمي، وبالتالي يظهر ذلك منعكسا على أداء العمل. ويتضح من خلال ما سبق بأنه لا بد من عمل دراسات في المستقبل تركز على الموضوع الذي عالجه الدراسة الراهنة ولكن مع إضافة أبعاد أخرى لكل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، والتعرف على مستوى الأثر والتغيير للثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي.

المصادر والمراجع

١. حامد، شيماء حلمي، (٢٠٢١). الثقة التنظيمية وانعكاساتها على السلوك الابداعي للعاملين: دراسة ميدانية على عينة من العاملين في مستشفى حميات دمنهور، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٧(٢)، ١١٥-١١٨.
٢. غرارة، فريال، (٢٠٢٠). الثقة التنظيمية كوسيط بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز، رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.
٣. خوين، سندس رضوي، (٢٠١٥). الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد - بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية- مساهمة مختلطة، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، ٣٥، ١١٩-١٤٣.
٤. الهاشمي، بعاج، (٢٠٢٢). أثر أبعاد الثقة التنظيمية على مستويات الالتزام لدى العاملين: دراسة حالة، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة غرداية، الجزائر.
٥. فارس، محمد جودت، (٢٠١٤). العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على جامعة الأزهر غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٢، العدد ٢، ١٦٥-١٩٥.
٦. الشريف، عباس عبد مهدي، (٢٠١٢). الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة عمان في ضوء بعض المتغيرات من وجهة نظر العاملين، المجلة التربوية، ٢٧(١٠٥)، ٣٧-٩٧.
٧. كاظم، أميرة، (٢٠١٤). الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الاشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ٨(٣١)، ٢٣٩-٢٦١.
٨. شاهين، ماجد. (٢٠١٠): مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية دراسة مقارنة الجامعة الإسلامية و الأزهر، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
٩. مقري، زكية، ويحياوي، نعيمة، (٢٠١٤). أثر إدارة المواهب على أداء المنظمة من خلال الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المنظمة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية وحدة منعة باتنة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بصره، المجلد ٧، العدد ١٣، ١٧٠-١٩٥.
١٠. Memari, N. Mahdiah, O. & Marnani, A. (٢٠١٣). The Impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance. "A Study of Meli Bank", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, ٥(٥), ١٦٤-١٧١.