

المناعة التنظيمية مدخلاً لتعزيز الالتزام التنظيمي

دراسة تحليلية في دائرة صحة نينوى (*)

الباحث: صبحي عادل خليل البكدلي

جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد

Subhiadil76@gmail.com

أ.د. ثائر أحمد سعدون السمان

جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد

Thaeir_alsamman@yahoo.com

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.4.3.17>

تأريخ النشر ٢٠٢٣/٣/٣٠

تأريخ قبول النشر ٢٠٢٢/٩/١٨

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٢/٩/٨

المستخلص

يهدف البحث إلى تحديد أثر المناعة التنظيمية في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية في دائرة صحة نينوى، وقد تم الاختيار عينة الدراسة من (307) موظفاً من أقسام دائرة صحة نينوى، واتباع البحث المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم الاعتماد على استمارة الاستبانة التي تم بناؤها وفق ما عرض في الاطر النظرية بوصفها اداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات منها يوجد تأثير طردي ومعنوي للمناعة التنظيمية في الالتزام التنظيمي في المنظمة المبحوثة، وهذا بدوره يؤكد أن دائرة صحة نينوى يمكنها الاستمرار والبقاء والوصول إلى أهدافها إذا تم مراعاة تحقيق أهداف العاملين، أما أهم المقترحات ضرورة العمل على إبعاد العاملين عن العمل تحت الضغط لأوقات طويلة لما له من آثار سلبية على مناخ المنظمة وتهديداً لسير العمل، ولمعالجتها يتم ذلك من خلال توفير العدد المناسب من العاملين بما ينسجم مع حجم وطبيعة المهام الموكلة إليهم وإمكانياتهم والمحافظة على التزامهم التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: المناعة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، دائرة صحة نينوى.



مجلة إقتصاديات الأعمال

المجلد (٤) العدد (٣) ٢٠٢٣

الصفحات: ٢٩٩-٣١٥

(*) البحث مستل من رسالة الماجستير للباحث الثاني.

Organizational Immunity and Their Impact on Organizational Commitment

Analytical study in Nineveh Health Department

Abstract

The research aims to determine the impact of organizational immunity on organizational commitment, an analytical study in the Nineveh Health Department. The study sample was selected from (307) employees from the Nineveh Health Department departments, and the research followed the descriptive analytical approach, as it was relied on the questionnaire that was built according to what was presented In the theoretical frameworks as a main tool for collecting data and information, and the research reached a set of conclusions, among which there is a direct and moral impact of organizational immunity on organizational commitment in the researched organization, and this in turn confirms that the Nineveh Health Department can continue, survive and reach its goals if the achievement of the goals of the workers is taken into account. As for the most important proposals, it is necessary to work to keep workers away from work under pressure for long periods of time because of its negative effects on the organization's immunity and a threat to the workflow. To address it, this is done by providing the appropriate number of workers in line with the size and nature of the tasks assigned to them and their capabilities and maintaining their organizational commitment.

Keywords: Organizational Immunity- Organizational Commitment-Nineveh Health Department.

المقدمة:

تعيش المنظمات في ظل ظروف متغيرة وغير مستقرة وتواجه العديد من التهديدات الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المنظمات بصورة عامة وعلى أداء العاملين بصورة خاصة، وفي التزامهم التنظيمي وخاصة المنظمات التي تكون فيها المناعة التنظيمية منخفضة أو غير مدركة من قبل الإدارة والأفراد العاملين، مما يسهم في تأثيرها على المنظمة وعلى مسيرتها، إذ تم تشبيه المنظمات بالكائن الحي ولديه المناعة التي تؤدي إلى الدفاع عنه عند تعرضه إلى الفيروسات والكائنات الدخيلة والتخلص منه والمحافظة على الجسم من الأمراض، ويمكننا القول ان المنظمات تعاني من العديد من التهديدات في بيئتها ولكل منظمة لديها المناعة الخاصة بها تميزها عن غيرها من المنظمات والتي تستطيع من خلالها مقاومة المخاطر والأزمات، وبقاء المنظمات على قيد الحياة من خلال مناعة تنظيمية تحافظ على صحتها وتؤثر على سلوك أفرادها والتزامهم تجاه المنظمة، ومن هذا المنطلق استمد الباحثان الفكرة الأساسية لهذا البحث في محاولة لتقديم معطيات فكرية ونظرية للمنظمة المبحوثة عن تأثير المناعة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، وتضمن البحث الحالي على خمسة محاور، إذ شمل المحور الأول على الإطار المنهجي للبحث، أما المحور الثاني فقد تضمن الإطار النظري والتعريف بالمتغير المستقل (المناعة التنظيمية) والتعريف بالمتغير المعتمد (الالتزام التنظيمي)، فيما تضمن المحور الثالث الإطار العملي للبحث، وأخيراً تضمن المحور الرابع أهم الاستنتاجات والمقترحات التي توصل إليها البحث.

المحور الأول: الإطار المنهجي للبحث:

أولاً: مشكلة البحث:

تواجه المنظمات في العصر الحديث العديد من التهديدات والأزمات التي تؤثر في تحقيق أهدافها، ومن هذه التهديدات الحروب والأزمات والضغط الهائل في العمل وقلة الكوادر تؤثر سلباً على الالتزام التنظيمي لدى العاملين، ومن ثم على أهداف المنظمة ككل، ولا بد من وجود جدار يحمي المنظمة من المخاطر والأزمات والتحديات متمثلة بمناعة تنظيمية تقلل من تأثير الأزمات والتهديدات، ومن جانب آخر القطاع الصحي في محافظة نينوى بعد أحداث تحرير المدينة واجه ظروفاً صعبة تمثلت بتدمير البنى التحتية له في ظل تزايد الحاجة إلى الخدمات الصحية، وقلة التخصيصات المالية لها، وهذا الأمر ولد بطبيعة الحال حالات عجز عن تلبية كافة الاحتياجات للمرضى، كافحت المستشفيات التي تعاني من نقص العاملين والأطباء للتعامل مع الأعداد الكبيرة من المرضى، مما أدى إلى تأثير في الالتزام التنظيمي لدى العاملين نتيجة الضغط الحاصل في العمل وشعورهم بالإحباط نتيجة عدم الاهتمام بمتطلباتهم وعدم توفر بيئة ومكان العمل المناسبين بما يلبي متطلبات الحد الأدنى من العمل، مما أدى في تأثيرها على أداء الأفراد وانخفاض التزامهم التنظيمي. وبناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على التساؤلات البحثية الآتية:

١. ما دور المناعة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي؟
٢. هل يدرك الأفراد العاملين في دائرة صحة نينوى أهمية المناعة التنظيمية لحماية منظماتهم من التهديدات الداخلية والخارجية؟
٣. هل هناك تأثير معنوي للمناعة التنظيمية في الالتزام التنظيمي؟

ثانياً: أهمية البحث:

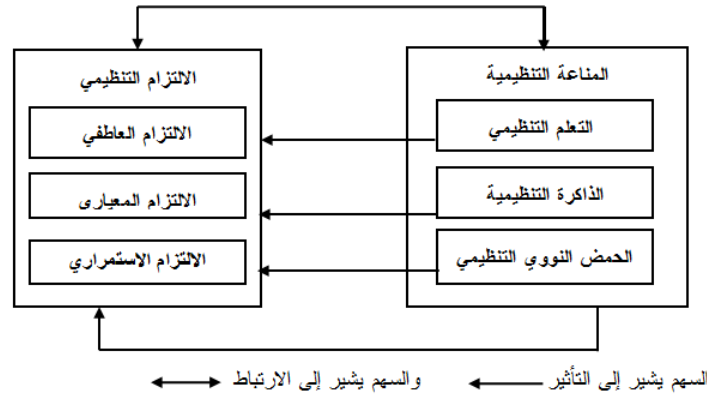
تكمن أهمية الدراسة في كونها دراسة تطبق في أحد أهم الدوائر (دائرة صحة نينوى) التابعة لوزارة الصحة وامتلاكها أعداد كبيرة من الموارد البشرية في القطاع الحكومي، الذي من شأنه يستوجب وضع استراتيجية المناسبة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، فضلاً عن التنقيف بأهمية المناعة التنظيمية والتوجه لتنشيطها في المنظمات بوصفها أحد الأنظمة التي تحافظ على توازن المنظمة واستقرارها، وبالتالي هذا الاستقرار يؤدي إلى التقليل من دوران العمل ورفع مستوى الالتزام التنظيمي.

ثالثاً: أهداف البحث:

من خلال ما تم عرضه من مشكلة البحث وأهميته يمكن تحديد الاهداف بالنقاط الآتية:

١. تحديد مدى اهتمام المنظمة المبحوثة بمتغيرات البحث (المناعة التنظيمية، الالتزام التنظيمي).
٢. معرفة علاقة الارتباط بين المناعة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
٣. تحديد أثر المناعة التنظيمية وأبعاده في الالتزام التنظيمي.
٤. التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات التي تفيد المنظمة المبحوثة.

رابعاً: مخطط الدراسة الافتراضي:



الشكل (1) مخطط الدراسة الفرضي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

فرضيات البحث:

تم وضع مجموعة من الفرضيات التي من شأنها أن تعالج مشكلة البحث وكالاتي:

١. لا يوجد علاقة ارتباط معنوي بين المناعة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
٢. لا يوجد تأثير معنوي للمناعة التنظيمية في الالتزام التنظيمي.
٣. لا يوجد تأثير معنوي لكل بعد من ابعاد المناعة التنظيمية في الالتزام التنظيمي.

خامساً: حدود البحث:

١. الحدود المكانية: تم تطبيق البحث في دائرة صحة نينوى.
٢. الحدود الزمانية: للمدة من ٢٠٢٢/٦/١٥ ولغاية ٢٠٢٢/٨/١٥.
٣. الحدود البشرية: إذ شملت عينة البحث من العاملين في دائرة صحة نينوى البالغ عددهم (307) موظفاً.

(٣٠٢)

المحور الثاني: الإطار النظري:

أولاً: المناعة التنظيمية:

١-١ مفهوم المناعة التنظيمية:

أخذ مفهوم المناعة التنظيمية من مناعة جسم الانسان، إذ شبه المنظمة بجسم الانسان وكيف يتم إدراك الجسم عند تعرضه للفيروسات والبكتريا والشعور به، ومن ثم يتم الدفاع عنه ومقاومة الفيروسات من أجل حماية الجسم ومعالجتها وكيفية صد الهجوم في المستقبل من خلال حفظ في الذاكرة ما قد يتعرض له في المستقبل، وهي نظام مناعي الهدف الرئيسي منها هو تشكيل جهاز دفاع للمنظمة لمواجهة المخاطر التي قد تهدد المنظمة والبقاء على قيد الحياة أو التأثير على عمل المنظمة، قد تنشأ هذه المخاطر إما داخلياً من البيئة الداخلية للمنظمة أو بيئتها الخارجية، ويجب مواجهتها بدفاع منهجي يتضمن وسائل الإقناع أو الردع (Alshawabkeh,2021:1885).

وفيما يأتي مجموعة من المفاهيم لمجموعة من الباحثين حول المناعة التنظيمية.

الجدول (1) بعض مفاهيم المناعة التنظيمية من وجهة نظر بعض من الباحثين

ت	الباحث والسنة والصفحة	المفهوم
١	Bushuyev,et.al.,2017:29	نظام يبني قدرة المنظمة على مواجهة التهديدات واغتنام الفرص التي تعزز مكانة الشركة وحصتها السوقية.
٢	صرصور، ٢٠٢١: ١٩	منهج يبين مدى قدرة المنظمة على مواجهة التحديات والأزمات التي تواجه المنظمة من خلال خطة تتكون من مجموعة من العمليات التي تشمل التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية والحمض النووي التنظيمي بهدف تحديد الاستراتيجيات المناسبة لمواجهة التحديات والأزمات لتكون القوة التي تحمي المنظمة وتساندها.
٣	ميرو، ٢٠٢٢: ٣١٠	الإجراءات والضوابط التي تضعها إدارة المنظمة في هياكلها الداخلية وذلك لتمثل مصدات الوقاية مما قد يتعرض له ومواردها البشرية والمادية من مخاطر وأزمات تنظيمية يمكن أن تسبب للمنظمة الكثير من المشاكل والتي قد تخرجها عن تحقيق أهدافها.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

من خلال التعاريف السابقة يستنتج (الباحثان) تعريف حول المناعة التنظيمية هي منظومة من الحواس التي تستشعر بالخطر التي تواجه دائرة صحة نينوى وتحليلها والرد عليها ومعالجتها وحفظها في الذاكرة من أجل استرجاعها عند الحاجة.

٢-١ أهمية المناعة التنظيمية:

للمناعة التنظيمية أهمية كبيرة للمنظمة نذكر منها: (Alshawabkeh,2021:188)

١. بناء سد لا يمكن اختراقه، التي يمثلها موظفو المنظمة والسياسات والإجراءات، العمليات والثقافة التي تتفاعل جميعها لمنع التغيير والتهديدات الخارجية.
٢. المناعة التنظيمية هي نتاج التطوير الذي يعكس قدرة المنظمة على التكيف مع التحديات، بما في ذلك التعقيد المتزايد للمنظمات.
٣. تعمل المنظمة على تحديث وتطوير الأساليب الداخلية والعمل على معالجة نقاط الضعف داخل المنظمة.

وتظهر أيضاً أهمية المناعة التنظيمية بأنها تساهم في وضع التصورات والبدائل التي من شأنها إنعاش المنظمة للخروج بها من حالة الأزمات، كما تتضح أهميتها في أنها تكسب المنظمة شخصيتها الاعتبارية والتاريخية، ومكانتها التنظيمية بين مثيلاتها من التنظيمات (بدوان، ٢٠١٨:

(٢١)، ولتمكن المنظمات من استشعار المخاطر والتهديدات التي قد تحيط بها، وتتجنب المفاجآت التي يمكن التنبؤ بها، وبذلك يتحقق التوازن داخلها، وتمنع القرارات العشوائية غير المدروسة التي قد تتعارض مع المعايير الداخلية لسياساتها، وممارساتها (الحضرمي، ٢٠٢٢: ٤٢). ويرى الباحثان ان للمناعة التنظيمية أهمية في كيفية المواءمة بين تطلعات المنظمة نحو التطور والتغيير وبين المحافظة على المنظمة من خلال حمايتها من كل تهديد قد يصيبها سواء اكانت من الداخل أم من الخارج من خلال المركزية في القرار مع إعطاء الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرار من اجل اعطاء المرونة للملاءمة.

٣-١ أبعاد المناعة التنظيمية:

من خلال المراجعة للدراسات وجد ان للمناعة التنظيمية العديد من الأبعاد وكل باحث تم تصنيف الابعاد حسب المجال الذي يعمل به، وقد اتفق الباحثين ومنهم (صرصور، ٢٠٢١: ٢٢) و(الصاوي، ٢٠٢١: ٨٠٢) و(Mahmood & Al-Jader, 2021: 776) ان للمناعة ثلاثة أبعاد التي اعتمد في البحث وهي:

١. التعلم التنظيمي:

وقد عرف التعلم التنظيمي بانها عملية التفاعل الاجتماعي التي يتم فيها إنشاء المعرفة الجديدة وتفسيرها ودمجها وإضفاء الطابع المؤسسي عليها باستمرار على مستويات متعددة (الأفراد والفرق والمنظمات) لتلبية أهداف المنظمة أو التكيف مع التغييرات في البيئة، ويعد التعلم التنظيمي بمثابة إعداد للتغيير التنظيمي (Tu & Wu, 2021: 8).

التعلم التنظيمي هو عملية مشاركة إدارة المعرفة من مجموعة من الأشخاص من أماكن مختلفة لبدء التحدث مع بعضهم البعض ونقل أفكارهم في منظمة، يجب بناء المعرفة كأساس لتكوين رأس المال الفكري من خلال نهج إداري يركز على التنمية البشرية كراس مال بشري (Basuki & Widyanti, 2022: 145).

ويرى الباحثان ان التعلم التنظيمي مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تتطلبها المنظمة لمواكبة التطورات الحاصل وكيفية الحصول على المعرفة والابتعاد عن مقاومة التغير لبقاء المنظمة.

٢. الذاكرة التنظيمية:

تشير إلى أنظمة التخزين وأرشفة الوثائق والتجارب السابقة والمعارف المكتسبة وكذلك الاسترجاع، التي زادت الحاجة إليها مع تفاقم مشكلة التدفق للبيانات والمعلومات، وتقدم عمر أغلب العاملين لديها، وزيادة خطر فقدانها، لذا أصبح الاهتمام بتطوير الذاكرة التنظيمية عن طريق توفير السبل التي تساعد على تخزين، والمحافظة، واستحضار هذه المعارف والمعلومات من الماضي، وتمثل هذه السبل في ضرورة توفر الجهود والقدرات التقنية والكوادر المعرفة، التي تعمل على تسهيل عملية تدفق المعلومات والاتصالات (قوسي والزهراء، ٢٠٢١: ٢١١).

وعرفت أيضاً بأنها تمثل مجموعة مترابطة من البيانات والمعلومات والمعرفة التي تم إنشاؤها في تاريخ وجود المنظمة، إذ تقوم المنظمة بتخزين البيانات والمعلومات لأغراض إعادة الاسترجاع عند الحاجة إليها، وتعتمد قيمة وأهمية المعلومات السابقة للمنظمة على مدى قدرة الأفراد على تطبيق خبراتهم من المعلومات السابقة في تكوين مواقفهم الحالية (Jin, et. al., 2020: 8).

ويرى الباحثان ان الذاكرة التنظيمية هي شبكة من البيانات والمعلومات التي يتم فيها جمع البيانات وتخزينها وجعلها متداول أثناء الحاجة اليها من قبل الافراد ذوي العلاقة والاختصاص.

٣. الحمض النووي التنظيمي DNA:

وتمثل خصائص المنظمة التي تتميز بها عن غيرها من المنظمات والتي تشكل ضمن النسيج الثقافي والاجتماعي، وتتوارث عبر أجيال من العاملين في المنظمة، وهي الهيكل التنظيمي، جودة المعلومات، حقوق اتخاذ القرار، المحفزات (Assayah,2020:4).

وتشير الحمض النووي التنظيمي بأنها مصطلح مجاز يوضح العوامل الأساسية التي تكون شخصية المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة، والتي تتكون من الخصائص الداخلية التي يتوقف نجاح المنظمة عليها وتحريكها نحو أداء أفضل لتحقيق أهدافها (أبو حجير وأبو ناصر، ٢٠١٧: ١١).

ومن خلال التعاريف السابقة للباحثين يرى الباحثان أن الحمض النووي هو جملة من المميزات الذي يتصف بها المنظمة والتي تميزها عن باقي المنظمات والتي من خلالها يستطيع المنظمة مواجهة التهديدات والبقاء على قيد الحياة.

ثانياً: الالتزام التنظيمي:

٢-١ مفهوم الالتزام التنظيمي:

أثار موضوع الالتزام التنظيمي اهتمام الباحثين في السلوك التنظيمي منذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين، لما له من تأثير واضح في أداء المنظمات وإنتاجيتها، والمحافظة عليها بحالة صحية وسليمة تمكنها من البقاء والاستمرار، وهذا يعتمد على مدى قدرة أفرادها وكفاءتهم وقوة أدائهم، وكلما كان العاملون بالمنظمة على مستوى عالي من الالتزام بعملهم استطاعت هذه المنظمة القيام بدورها وتحقيق أهدافها المرجوة.

إذ تباين آراء الباحثين حول مفهوم الالتزام التنظيمي وذلك نتيجة التركيز على الالتزام نحو العمل أو الالتزام نحو الواجبات والمهام، أو الالتزام نحو جماعة العمل التي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام التنظيمي والجدول (2) يوضح مفهوم الالتزام التنظيمي لعدد من الباحثين:

الجدول (2) مفهوم الالتزام التنظيمي من وجهة نظر بعض الباحثين

ت	الباحث والسنة والصفحة	المفهوم
١	AZ, Hafiz,2017:2	اعتقاد وسلوك الموظف اتجاه منظمته، إذ يكون الموظف مخلصاً في أداء المهام الموكلة إليه ومبدعاً في عمله، ويعد الالتزام التنظيمي حافزاً كبيراً لتحقيق الأهداف التنظيمية وأهداف الموظف الخاصة في آن واحد.
٢	Kırkıç & Balci,2021:209	القوة الجاذبية لمشاركة الفرد في منظمة معينة وكيف يندمج الفرد مع المنظمة، ولديه الرغبة في العمل الذي يجب القيام به.
٣	سليطين وسوما، ٢٠٢١: ٢٤٤	الالتزام التنظيمي يشير إلى نوعية العلاقة بين الفرد والمنظمة، ويرسخ الشعور الإيجابي لدى الموظف تجاه منظمته، ويعكس مدى ارتباطه بها ورغبته في أن يبقى عضواً فاعلاً فيها.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

واتساقاً لما سبق يمكن تعريف الالتزام التنظيمي بأنه قوى سلوكية داخل الفرد يزيد ويقل حسب المنفعة التي يتلقاها الفرد من المنظمة سواء كانت المنفعة مادية أو معنوية أو سلوكية.

٢-٢ خصائص الالتزام التنظيمي:

هناك العديد من السمات والخصائص التي تجعل الالتزام التنظيمي تخصصاً يميزه عن المتغيرات الأخرى، ويمكن طرح بعضها على النحو الآتي: (Farag,2022:175)

١. الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
٢. يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.
٣. يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق بالبقاء أو مغادرة وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها المنظمة.

وأضاف (بلقزي وكيال، ٢٠٢٠: ١٢) خصائص للالتزام التنظيمي مجموعة من النقاط الآتية:

١. إن هذا السلوك يجب أن يكون سلوكاً مستمراً متواصلاً ويكون مصحوباً برغبة في الاستمرار والتواصل.
٢. إن هذا السلوك يجب أن تتوافر فيه الرغبة القوية في تقديم الضحية للمنظمة ببذل الجهد والطاقة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.
٣. أن يكون هذا السلوك معبراً عنه برغبة قوية في الاستمرار في عضوية المنظمة وتنمية العضوية بها.

٣-٢ أبعاد الالتزام التنظيمي:

تختلف صور التزام الأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، وعلى العموم تشير الدراسات إلى وجود أبعاد مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بُعْداً واحداً. وعلى الرغم من اتفاق غالبية الباحثين على تعدد أبعاد الالتزام، وقد اعتمد في الدراسة على ثلاث أبعاد للالتزام التنظيمي التي اتفق عدد من الباحثين على ما يأتي: (Odoh,2021:26) و (Fosuaa & Junior,2021:19) و (Wahyudi,et.al.,2022:139)

١. **الالتزام العاطفي:** وتعني قبول واستيعاب أهداف وقيم الطرف الآخر، والاستعداد لبذل جهد نيابة عنهم ومدى اتصال العاملين عاطفياً مع منظماتهم (Allen & Meyer,1990:68)، وهو الارتباط العاطفي والعاطفي الذي يمتلكه الفرد تجاه المنظمة، ويعد أيضاً المستوى الذي يعرف فيه الموظفون أنفسهم بالمنظمة وأهدافها للحفاظ على عضويتهم (Ahmed,2021:36).
٢. **الالتزام المعياري:** يعكس هذا البعد إحساس الأفراد بالرغبة في البقاء ضمن منظماتهم العاملين فيها بشكل ينمي شعورهم بوجود الدعم والموازرة من قبل إدارتهم (Curtis & Taylor, 2018:214).

٣. **الالتزام الاستمراري:** هو رغبة الموظف في الاستمرار بالعمل ينشأ حينما يدرك الموظف أنه سوف يكون خاسراً لو ترك المنظمة بسبب عدم توفر فرص بديلة للعمل في مكان آخر (بوسطلة وطبعة، ٢٠٢١: ٣٨)، إذ يشعر الموظفون الذين يعبرون عن مستوى عالٍ من الالتزام بالبقاء في المنظمة، بأن عليهم البقاء لأنهم يقدر أن التكاليف ستكون أعلى من الفوائد الناتجة عن مغادرة المنظمة (فاضل، ٢٠٢١: ٢٦).

رابعاً: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في الالتزام التنظيمي والتي يجب اخذها في الحسبان وهي: (Fernando,et.al.,2021:27)

(٣٠٦)

١. العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية:

وهو ما يتعلق بظروف وفرص الاختيار التي من شأنها أن تؤثر في اتجاهات الأفراد، بعض العوامل الخارجية مثل ظروف سوق العمل، وفرص الاختيار على اتجاهات الأفراد، والتي تؤثر في درجة الالتزام التنظيمي لديهم، فكلما كانت الأوضاع الاقتصادية جديدة وتعددت فرص العمل المتاحة، كانت درجة الالتزام ممكنة والعكس صحيح، في حالة الكساد الاقتصادي وارتفاع مستوى البطالة.

٢. العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية:

إذ تعد العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة أساس العلاقة بين الفرد ومنظمته التي يعمل فيه، ومن أهم تلك العوامل الإشراف والقيادة ونظام الأجور وجماعة العمل، فنمط القيادة يعد مدخلا رئيسياً في تنمية الالتزام التنظيمي لدى الأفراد في منظمات الأعمال، إذ أنه يمثل النشاط الذي يمارسه القائد للتأثير في سلوك الآخرين لتحقيق الأهداف، كما أن نظام الأجور إذا اتسم بالعدالة والتناسب مع عبء العمل والقبول من جانب الأفراد، فهو يزيد من شعور الأفراد بالمسؤولية، ومن ثم يؤثر في التزامهم التنظيمي.

٣. عوامل متعلقة بخصائص الفرد:

تشير الأدبيات والدراسات السابقة إلى أثر العوامل الشخصية والديموغرافية على الالتزام التنظيمي وكالاتي: (Yahaya & Ebrahim, 2016: 203)

أ. **الجنس والحالة الاجتماعية:** أكدت بعض الدراسات أن الالتزام بالقواعد والأنظمة لدى النساء يكون أعلى منه عند الرجال، فيما أكدت دراسات أخرى أن المرأة تكون أكثر التزاماً نظراً لصعوبة حصولها على فرص العمل مقارنة بالرجل هذا من حيث الجنس، أما من حيث الحالة الاجتماعية فقد أظهرت بعض الدراسات أن العاملين العازبين عادة ما يكونون أكثر التزاماً من المتزوجين.

ب. **العمر:** ويقصد بذلك أنه كلما زاد عمر الفرد دفعه إلى الاستمرار والتعلق بالمنظمة التي يعمل بها، إذ يكتسب درجة عالية من الالتزام الوظيفي، وعلى العكس من ذلك فإنه كلما كان عمر الفرد صغيراً، هذا يصنع له فرص التنقل للعمل في أماكن مختلفة، ما يعني انخفاض مستوى الالتزام لديه.

ت. **مستوى التعليم:** هناك علاقة طردية بين مستوى التعليم والالتزام التنظيمي، فكلما ارتفع مستوى تعليم الفرد زادت توقعاته من المنظمة وكان التزامه بعمله أكبر، وعلى العكس من ذلك كلما انخفض تعليم الفرد انخفض مستوى التزامه.

ث. **مدة الخدمة:** تشير الأبحاث إلى أن مدة الخدمة لها علاقة طردية مع الالتزام التنظيمي، فأصحاب الالتزام التنظيمي يكونون أكثر استقراراً بالوظيفة بعكس الذين قليلي الالتزام الذين لا يبقون في وظائفهم مدة طويلة.

٤. العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة:

تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها ودرجة التوتر بها على مستوى الالتزام التنظيمي، وذلك كالأستقلالية، والتغذية العكسية، والتحديات، والأهمية التي تميز هذه الوظيفة، وتأتي هذه العوامل المؤثرة ضمن مجموعة خصائص، أو مواصفات العمل التي قدمتها بعض نماذج الالتزام

التنظيمي، أما عندما تتسم الوظيفة بدرجة كبيرة من التوتر، الذي يتخذ شكل صراع الدور أو عدم وضوح الدور، فإن ذلك يؤثر عكسياً على الالتزام التنظيمي (الشمرى، ٢٠١٣: ٣٩).

٥. العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي:

يرى بعض الباحثين أن حجم المنظمة يؤثر عكسياً على الالتزام، إذ أن المنظمات الكبيرة ربما تتطلب من المدير بذل جهد أكبر، في عملية التنسيق والرقابة وتطوير السلوك، مما يؤثر سلباً على التزام المديرين تجاه المنظمات التي يعملون بها، بينما يرى البعض الآخر أن حجم المنظمة يؤثر إيجاباً على الالتزام، إذ أنه كلما زاد حجم المنظمة كانت هناك جماعات أكبر من المروسين، وفرص أكبر للتداخل بين الأشخاص، وزيادة الفرص المتاحة للترقية أمام الأفراد (بن معنوق، ٢٠٢١: ١٨٥).

المحور الثالث: الإطار العملي:

أولاً: وصف الأفراد المبحوثين:

اتسمت عينة الدراسة وفقاً للبيانات التي قدمها أفرادها من خلال إجاباتهم عن الجزء الأول (بيانات عامة) من استمارة الاستبيان وكما يأتي: الجدول (3) ان (53%) من المبحوثين هم من الذكور و(47%) من الاناث، وهذا بطبيعة العمل في القطاع الصحي وان (50%) هم من الفئات العمرية المحصورة بين (30-39) سنة هي الفئة العمرية الأكثر خبرة في القطاع الصحي ولهم إدراك حول المتغيرات البحث، أما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي فكانت (50%) منهم من حملة شهادة البكالوريوس، وهذا يدل على فهم وإدراك في الاستجابة للأسئلة الاستبانة، أما فيما يتعلق سنوات الخبرة فكانت بين (11-15 سنة) وهذا يؤثر إمكانية استيعابهم وفهمهم لأسئلة الاستمارة.

الجدول (3) وصف وتشخيص الأفراد المبحوثين

النوع							
أنثى				ذكر			
عدد		%		عدد		%	
163		5%		144		47%	
الحالة الاجتماعية							
متزوج		أعزب		أخرى			
عدد		%		عدد		%	
249		81%		34		11%	
24				8			
الفئة العمرية							
29 سنة فأقل		30-39 سنة		40-50 سنة		51 سنة فأكثر	
عدد		%		عدد		%	
24		8%		154		50%	
33		101		28		9%	
التحصيل الدراسي							
إعدادية فما دون		دبلوم فني		بكالوريوس		دراسات عليا	
عدد		%		عدد		%	
39		13%		83		27%	
154		50%		31		10%	
سنوات الخدمة							
4 سنوات فأقل		5-10 سنوات		11-15 سنة		16 سنة فأكثر	
عدد		%		عدد		%	
47		15%		39		13%	
141		46%		80		26%	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS V26. n = 307

ثانياً: وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها:

يركز هذا المبحث على وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها في ضوء تحليل اجابات المبحوثين المتمثلين بعينة من العاملين في دائرة صحة نينوى باعتماد البرامج الإحصائية (SPSS V26, AMOS 24) للاستدلال على النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وشدة الاستجابة وتحليل علاقة الأثر وعلى النحو الآتي:

١. خلاصة وصف متغيرات الالتزام التنظيمي:

تكشف معطيات الجدول (4) عن وجود اتفاق بنسبة (64%) من المبحوثين على إجمالي الفقرات المعبرة عن الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي والمتمثلة بـ (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري) وبوسط حسابي الذي بلغ (3.67) وانحراف معياري (1.053) ومعامل اختلاف (29%) ونسبة استجابة (73%) وحقق بُعد الالتزام المعياري أعلى إسهامات الاتفاق وعلى نحو جعله في المرتبة الأولى مقارنة بالأبعاد الأخرى وبنسبة اتفاق (69%)، بينما امتلك بُعد الالتزام الاستمراري المرتبة الثانية بنسبة اتفاق بلغت (66%)، وحصل بُعد الالتزام الاستمراري على المرتبة الثالثة وبنسبة اتفاق (58%).

الجدول (4) ملخص وصف وتشخيص متغير الالتزام التنظيمي

المعطيات					
الترتيب	نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاتفاق (اتفق بشدة واتفق) %
الثالث	70.63	29.39	1.04	3.53	57.59
الأول	76.20	26.59	1.00	3.81	68.99
الثاني	73.59	30.31	1.12	3.68	65.86
المعدل	73.47	28.76	1.05	3.67	64.15

n = 307

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرمجية.

٢. خلاصة وصف متغير نظم المناعة التنظيمية:

تكشف معطيات الجدول (5) عن وجود اتفاق بنسبة (56.805%) من المبحوثين على إجمالي الفقرات المعبرة عن الأبعاد الثلاثة لنظم المناعة التنظيمية والمتمثلة بـ (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي للمنظمة) بوسط حسابي الذي بلغ (3.44) وانحراف معياري (1.13) ومعامل اختلاف (33.02%) ونسبة استجابة (68.82%) وحقق بُعد الذاكرة التنظيمية أعلى إسهامات الاتفاق وعلى نحو جعله في المرتبة الأولى مقارنة بالأبعاد الأخرى وبنسبة اتفاق (59.87%)، بينما امتلك بُعد التعلم التنظيمي المرتبة الثانية بنسبة اتفاق بلغت (59.28%)، وحصل بُعد الحمض النووي للمنظمة على المرتبة الثالثة وبنسبة اتفاق (48.79%).

الجدول (5) ملخص وصف وتشخيص متغير المناعة التنظيمية

المعطيات					
الترتيب	نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاتفاق (اتفق بشدة واتفق) %
الثاني	70.27	30.68	1.08	3.51	59.28
الأول	70.11	31.76	1.11	3.51	59.87
الثالث	66.07	36.63	1.2	3.3	48.79
المعدل	68.82	33.02	1.13	3.44	55.98

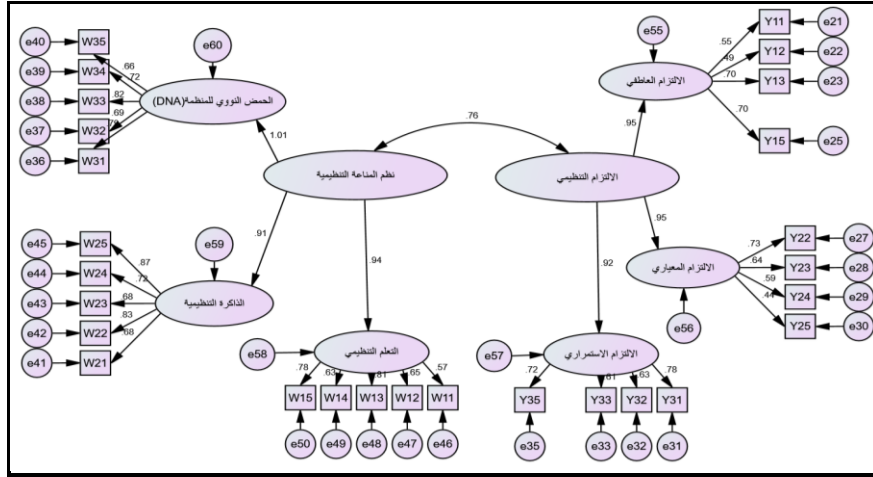
n = 307

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرمجية.

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث:

١. لا يوجد علاقة ارتباط معنوي بين المناعة التنظيمية والالتزام التنظيمي:

يبين الشكل (2) والجدول (6) مضمون نتائج علاقة الارتباط بين المناعة التنظيمية والالتزام التنظيمي إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين المناعة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المنظمة المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.765) وهذه القيمة معنوية استناداً إلى القيمة الاحتمالية (P-Value) التي ظهرت مساوية إلى (0.016) وهي أقل من (0.05)، لذا فإن هذه النتيجة تؤشر رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين المناعة التنظيمية والالتزام التنظيمي.



الشكل (2) الارتباط بين المناعة التنظيمية والالتزام التنظيمي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان بالاستناد إلى البرنامج الإحصائي AMOS V24.

الجدول (6) قيم معاملات الارتباط بين المناعة التنظيمية والالتزام التنظيمي

المتغير الأول	اتجاه العلاقة	المتغير الثاني	قيمة الارتباط	P-Value
المناعة التنظيمية	<-->	الالتزام التنظيمي	0.765	0.016

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاستناد إلى البرنامج الإحصائي AMOS V26.

٢. لا يوجد تأثير معنوي للمناعة التنظيمية في الالتزام التنظيمي:

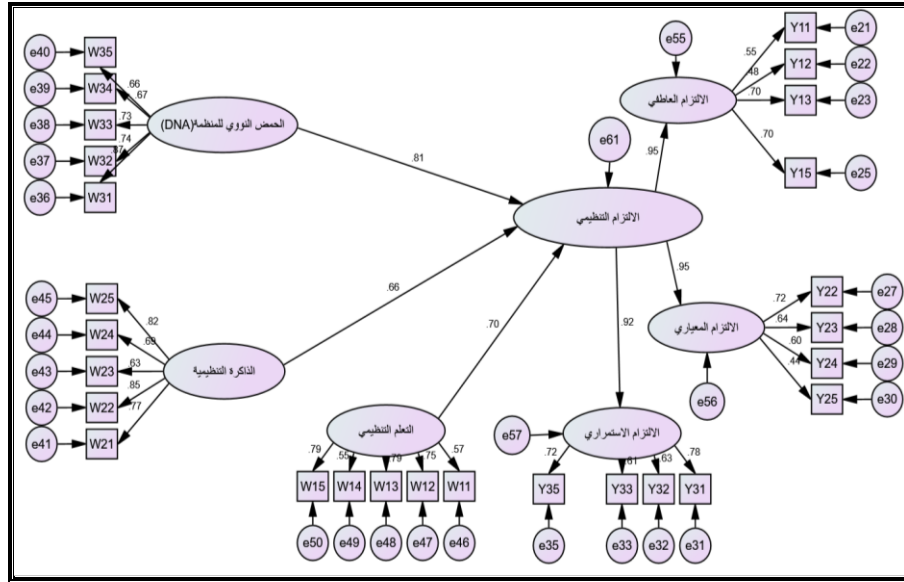
يبين الشكل (3) والجدول (7) وجود تأثير طردي ومعنوي ذو دلالة إحصائية للمناعة التنظيمية في الالتزام التنظيمي في المنظمة المبحوثة، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار Estimate(β) التي بلغت (0.770) وبقوة احتمالية بلغت (0.012) وهي أقل من (0.05)، فضلاً عن تشابه إشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والأعلى (Upper) لحدود الثقة (Confidence Interval) عند مستوى معنوية (0.05)، وفي ذلك إشارة إلى أن التغير في المناعة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة بمقدار (0.770) في الالتزام الوظيفي في المنظمة المبحوثة.

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان بالاستناد إلى البرنامج الاحصائي AMOS V24.

P-Value	95% Confidence Interval		SRW	Estimate(β)	المتغير المستقل	اتجاه التأثير	المتغير المعتد
	Upper	Lower					
0.012	1.209	0.500	0.765	0.770	←	المناعة التطعيمية	الالتزام التطبيقي

ت. وجود تأثير طردي ومعنوي ذو دلالة إحصائية للحمض النووي للمنظمة (DNA) في الالتزام التنظيمي في المنظمة المبحوثة، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار $\text{Estimate}(\beta)$ التي بلغت (0.521) وبقيمة احتمالية بلغت (0.015) وهي اقل من (0.014)، فضلا عن تشابه اشارات كل من الحدين الادنى (Lower) والاعلى (Upper) لحدود الثقة (Confidence Interval) عند (٣١١)

مستوى معنوية (0.05)، وفي ذلك إشارة الى ان التغير في الحمض النووي للمنظمة (DNA) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة بمقدار (0.668) في الالتزام التنظيمي في المنظمة المبحوثة.



الشكل (4) أثر أبعاد المناعة التنظيمية في الالتزام التنظيمي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان بالاستناد إلى البرنامج الاحصائي AMOS V24.

الجدول (8) نتائج تأثير أبعاد المناعة التنظيمية في الالتزام التنظيمي

P-Value	95% Confidence Interval		SRW	Estimate(β)	المتغير المستقل	اتجاه التأثير	المتغير المعتمد
	Upper	Lower					
0.013	0.990	0.428	0.702	0.668	←	التعلم التنظيمي	الالتزام التنظيمي
0.014	0.633	0.324	0.665	0.462	←	الذاكرة التنظيمية	
0.015	0.696	0.390	0.810	0.521	←	الحمض النووي للمنظمة (DNA)	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاستناد إلى البرنامج الاحصائي AMOS V26.

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات:

أولاً: الاستنتاجات:

- توصل البحث الحالي إلى العديد من الاستنتاجات وأهمها:
 - يعد التزام التنظيمي من بين الموضوعات المهمة في مجال السلوك التنظيمي بسبب تأثيرها على السلوك في العمل كأمثال العاملين للتوجيهات والأداء الفعال لعملهم وانخفاض معدل دوران العمل.
 - تمثل المناعة التنظيمية الجدار التي تحمي المنظمة من التهديدات الداخلية والخارجية والازمات التي تحيط بها من خلال جدار الصد والتمثل في العنصر البشري.
 - هناك علاقة طردية ومعنوية بين المناعة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وهذا يعني أنه كلما امتلك الميدان المبحوث المناعة التنظيمية كلما أسهمت إلى مستوى من الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين.

٤. يوجد تأثير طردي ومعنوي للمناعة التنظيمية في الالتزام التنظيمي في المنظمة المبحوثة، ويرجع السبب في ذلك إذا ما ارادت المنظمة ان تكون بحالة صحية ولديها مناعة قوية فعليها تقليل دوران العمل وزيادة معدلات الاداء وزيادة تماسك الافراد وثقتهم بالمنظمة وانخفاض المشكلات والخلافات بين الافراد العاملين والإدارة، وهذا بدوره تؤكد ان دائرة صحة نينوى يمكنها الاستمرار والبقاء والوصول إلى أهدافها اذا تم مراعاة تحقيق اهداف العاملين، وانبثقت الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية، اذ تبين وجود أثر بين أبعاد المناعة التنظيمية في الالتزام التنظيمي تأثيراً طردياً وكالاتي:

أ. وجود تأثير طردي ومعنوي لتعلم التنظيمي في الالتزام التنظيمي، وهو يشير إلى ان من خلال التعلم يمكن الحصول على افراد ذو مهارات وقدرات تستطيع مواجهة التغيرات والتحديات وبنفس الوقت توليد شعور لدى الافراد بالانتماء للمنظمة بشكل اكبر وبالتالي قدرة المنظمة على مواجهة الاخطار.

ب. وجود تأثير طردي ومعنوي للذاكرة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، وهو يشير إلى أن ما يتم حفظها لبيانات والمعلومات عن الافراد والمشاكل التي تواجهها وسبل معالجتها يودي الى رفع معنويات العاملين ومعرفتهم أدائهم وتطوير قدراتهم.

ت. تبين وجود تأثير طردي ومعنوي للحمض النووي التنظيمي في الالتزام التنظيمي وهو يشير إلى انه كلما كان مشاركة الافراد العاملين في اتخاذ القرار وسهولة الوصول الى المعلومات ووجود هيكل تنظيمي مرن وتوزيع الحوافز بعدالة، أدى ذلك زيادة الالتزام التنظيمي.

ثانياً: المقترحات:

١. توجيه القطاع الصحي بتعزيز الذاكرة التنظيمية وتحديثها بالمعلومات من خلال نظام متطور وحديث تتماشى مع التطور التكنولوجي وذلك من خلال وجود بنك المعلومات مركزي ورفدها بالمعلومات باستمرار لكي يتم الاستفادة منها إلى أقصى حد ممكن.

٢. تعزيز الاهتمام بالهيكل التنظيمي في دائرة صحة نينوى بأن يكون أكثر مرونة لكي تستطيع من خلاله مواكبة التغييرات والمستجدات البيئية التي تؤثر عليها، ويتم ذلك من خلال تصميم هيكل مرن يمكن من خلاله أضافة وظائف وحذف أخرى تماشياً مع إجراء التغييرات المقررة، والتخفيف من حدة الإجراءات والتعقيدات التي تشوب ظروف العمل، مع اعطاء درجة من الحرية والاستقلالية للأفراد في أداء أنشطتهم.

٣. توجيه دائرة صحة نينوى إلى تعزيز الالتزام العاطفي بمستويات مرتفعة لما له دور كبير في زيادة الأداء، وذلك من خلال اشراك العاملين في تحقيق اهدافهم واتخاذ القرارات التي تتعلق بهم.

٤. ضرورة الاستفادة من ولاء العاملين من خلال الاهتمام بمسببات الالتزام التنظيمي، كإشراك العاملين في القرارات ورسم السياسات، والمساعدة في إشباع الحاجات الأساسية للعاملين، ووضوح الأهداف والأدوار، وغيرها من المسببات التي تساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف دائرة صحة نينوى.

٥. قيام دائرة صحة نينوى بدراسة مستوى الالتزام التنظيمي باستمرار والتعرف على العوامل التي تساهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي، والعوامل التي تؤدي إلى تدني مستوى الالتزام التنظيمي وسبل معالجتها وذلك من خلال قياس الاداء وتقديم الحوافز المادية والمعنوية.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

١. أبو حجير طارق وأبو ناصر حسن، ٢٠١٧، الدور الوسيط للشفافية المالية في العلاقة بين الجينات التنظيمية وإدارة المخاطر الفساد: دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في دائرة الرقابة والتفتيش، مؤسسة الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة أمان، غزة، فلسطين.
٢. بدوان، زكريا محمد، ٢٠١٨، علاقة الجينات التنظيمية بالتميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، رسالة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
٣. بقلزي، كلثوم وكيال، حفيظة، ٢٠٢٠، أثر الإدارة بالمشاركة على الالتزام التنظيمي: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز – بأدرار، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة احمد دراية، أدرار.
٤. بن معثوق، حمزة، ٢٠٢١، القيادة المدرسية وأثرها على تحقيق الالتزام التنظيمي للمعلمين: دراسة ميدانية لبعض المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
٥. بوسطلة، سعد وطبعة، حسناء، ٢٠٢١، الثقافة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي: دراسة حالة جامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى – جيجل.
٦. الحضرمي، نوف بنت خلف محمد، ٢٠٢٢، درجة توافر أبعاد نظم المناعة التنظيمية في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد (٧٢)، المجلد (١٩)، ٨٦-٣٠.
٧. سليطين، سوما وحسين، يحيى محمد، ٢٠٢١، دور التوجه الاستراتيجي في تحسين الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في بعض مشافي وزارة الصحة العراقية، مجلة جامعة تشرين، العلوم الاقتصادية والقانونية، ٣٤(٢)، ٢٣٥-٢٥٥.
٨. الشمري، محمد بن الحميدي، ٢٠١٣، واقع نظام تقويم الأداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين: دراسة مقارنة بين إدارة الجوازات وإدارة الأحوال المدنية بمدينة الرياض، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
٩. الصاوي، محمد حمدي، ٢٠٢١، المناعة التنظيمية للمؤسسات الرياضية الحكومية بالتطبيق على مديرية الشباب والرياضة بمحافظة بور سعيد، مجلة اسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، ٥٩(٣)، ٨٠٠-٨٣٦.
١٠. صرصور، محمد جلال حسن، ٢٠٢١، دور المناعة التنظيمية في الحد من الاحترق الوظيفي لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني الفلسطيني في المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والتمويل، جامعة الأقصى.
١١. فاضل، ليلي حسن، ٢٠٢١، اثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الخلوية في الاردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط.
١٢. قوسي، عنان وفاطمة الزهراء، ٢٠٢١، تأثير خصائص عمال المعرفة على تطوير الذاكرة التنظيمية للمؤسسة: دراسة ميدانية في مؤسسة سيدار الحجار غنابة - الجزائر، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، ٨(٢)، ١٨٧-٢١١.
١٣. ميرو، شيرزاد طه، ٢٠٢٢، تأثير المناعة التنظيمية في الحد من سلوك العمل المنحرف: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في كليات جامعة دھوك، مجلة جامعة دھوك، ٢٥ (١)، ٣٢٥-٣٠٧.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

14. Ahmed, M. A., 2021, Organizational Climate and Employee Commitment in Nigerian Deposit money Banks, International Journal of Management and Social Sciences, Vol. 2, No. 1, pp. 33-44.
15. Allen, Natalie J & Meyer, John P., 1990, "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", Journal of Occupational Psychology, 63:1-18.
16. Alshawabkeh, Z., 2021, The role of organizational DNA in enhancing the strategic balance in commercial banks in Madaba, Management Science Letters, 11(5), 1639-1650.
17. Assayah, A. A. M., 2020, Organizational Immunity and its effect on strategic technological change options a field study at Jordanian industrial companies listed in amman stock exchange, Academy of Strategic Management Journal, 19(5), 1-10.

18. AZ, Hafiz, 2017, Relationship between Organizational Commitment and Employee's Performance Evidence from Banking Sector of Lahore. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 7(2), 1-7.
19. Basuki, B., & Widyanti, R, 2022, Enhancing The SME's Employee Careers Development: The Role of Organizational Learning, *At-Tadbir, jurnal ilmiah manajemen*, 6(2), 144-154.
20. Curtis, M. B., & Taylor, E. Z. ,2018, Developmental mentoring, affective organizational commitment, and knowledge sharing in public accounting firms, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 22 Issue: 1, pp.142-161, <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2017-0097>.
21. Farag, A. A. S., 2022, Organizational commitment and its role in improving the institutional performance of decision-makers in the Ministry of Social Solidarity, *Journal Future of social sciences*, 8.
22. Fernando, A.N.M., Wijesinghe, A.G.K., & Abeynayake, N.R., 2021, Factors Influencing Organizational Commitment of Employees in the Plantation Sector in Sri Lanka, *Applied Economics & Business*, 5(1).
23. Fosuaa, A. M., & Junior, A. I. A. (2021). The Effect of Transformational Leadership Style on Employee Commitment: The Moderating Role of Leader'S Emotional Intelligence, *Social Values & Society (SVS)*, 3(1), 15-28.
24. Jin, J. Y., Liu, Y., & Nainar, S. K., 2020, Organizational Memory and Bank Accounting Conservatism. *European Accounting Review*, 10, 1-69.
25. Kırkıç, K. A., & Balcı, T. D. (2021). Organizational Commitment Levels of Preschool Teachers And Administrators' Leadership Styles. *Problems of Education in the 21st Century*, 79(2), 207.
26. Mahmood, Z. K., & Adel-Al-Jader, S. (2021). Organizational Virtuousness and their Impact in Organizational Immune System: Analytical Research, *Revista Geintec-gestao Inovacao e tecnologias*, 11(3), 771-784.
27. Odoh, M. E. (2021). The influence of demographic variables on job satisfaction and organizational commitment in Nigerian public universities .Doctoral dissertation, Cardiff Metropolitan University.
28. Tu, Y., & Wu, W., 2021, How does green innovation improve enterprises' competitive advantage? The role of organizational learning. *Sustainable Production and Consumption*, 26, 504-516.
29. Wahyudi, M., Budiyanto, B., Suwitho, S., & Fitrio, T. (2022). The role of organizational commitment in mediating the influence of work environment and spiritual motivation on employee performance. *Management Science Letters*, 12(3), 137-144.
30. Yahaya, R., & Ebrahim, F., 2016, Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of management development* Vol. 35 No. 2, pp. 190-216.

