

تمهيد

يعتبر الإلتزام التنظيمي ضمن أبرز المتغيرات السلوكية التنظيمية التي تناولتها الدراسات والأبحاث الغربية نتيجة تطور الفكر الإداري في النصف الأول من القرن العشرين، وظهور مدرسة العلوم السلوكي وبعد الحرب العالمية الثانية التي ارتبطت ارتباطا وثيقا بمدرسة السلوك الإنساني، التي ركزت على الحركة النشاط الإنساني من جهة و ارتباط هذه الحركة بالمناخ الثقافي من جهة أخرى أما في العالم العربي فان مفهوم الإلتزام التنظيمي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة في أدبيات الإدارة العربية بشكل عام، والمتوفر منها ينطلق من الدراسات الغربية. ومما لاشك فيه حاجة المؤسسات الحكومية إلى دراسة الإلتزام التنظيمي.

أولاً - مفهوم الإلتزام التنظيمي:

تتسم الأدبيات المتعلقة بالإلتزام التنظيمي بالندرة بصفة عامة و الأدبيات العربية بصفة خاصة و المتوفر منها ينطلق من الدراسات الغربية ، و تركز على القطاع الخاص و القليل منها تناول الإلتزام التنظيمي في القطاع العام .

الإلتزام و الولاء لفظان أختلف على كونهما مترادفين و قد ورد في أدبيات الإلتزام التنظيمي ، و الولاء التنظيمي على أنهما كلمتان مترادفتان بالعربية و ترجمة لكلمة COMMIT MENT على الرغم من أن الترجمة الحرفية لهذين المصطلحين تظهر في القاموس مختلفين حيث تعني COMMIT MENT الإلتزام ، بينما الولاء هي ترجمة لكلمة LOYAL (محمد بن غالب العوفي، 2005)

وقد ورد في عدد من الدراسات و الأدبيات أن عددا كبيرا من الباحثين في مجال الولاء و الإلتزام اعتبروهما كلمتين مترادفتين عبارة عن ترجمة للمصطلح COMMIT MENT، حيث ان جميع الدراسات السابقة التي اتخذت كمراجع لهذه الدراسة أو كدراسات سابقة معنونة بمصطلح

ORGANIZATION COMMIT MEN ولم يظهر هناك وجودا لمصطلح

ORGANIZATION . LOYALY (محمد بن غالب العوفي، 2005 ص 25)

أدى الاهتمام بمفهوم الإلتزام التنظيمي، خلال العقدين الماضيين إلى شيوعه لدى المديرين و الأكاديميين، على اعتبار إن الموظف الملتزم يكون أكثر بمنظّمته و أكثر اجتهادا في تحقيق أهدافها، إضافة إلى ارتباط مفهوم الإلتزام بمفهوم الولاء، كما أن زيادة المعرفة بمفهوم الإلتزام تكون عاملا مساعدا في فهم الطبيعة السيكولوجية لعملية الاندماج الذاتي. (محمد بن غالب العوفي، 2005 ص 32)

على الرغم من الإهتمام الذي ناله الإلتزام التنظيمي من قبل الباحثين الأكاديميين إلا أنهم لم يتفقوا على التعريف محدد له، و يعود ذلك إلى تعدد المنطلقات و الزوايا التي نظر الباحثون إليه من خلالها الأمر الذي أدى إلى تعدد تعريفاته، وتصنيفاته، فقد أشار MOYDAY إلى عشرة منها فيما حدد له MORROW تسعة وعشرون مفهوماً، ويعزى السبب في هذا الاختلاف إلى النظر إليه من حيث النتائج من قبل الباحثين، بينما ينظر إليه البعض الآخر من خلال الحالات السابقة و الأهداف، وقد ينظر إليه على انه واحداً و أكثر من هذه الأنواع و المداخل. (محمد بن غالب العوفي، 2005 ص33)

ومن اوائل من قدموا تعريفاً للإلتزام التنظيمي كان بوتر وسميث (1970) حيث نضر إليه من منظور نفسي و وصفه بأنه (توجه يتسم بالفاعلية و الايجابية نحو المنظمة) و هو التعريف الذي اغلب عليه الباحثين في جال الإلتزام التنظيمي، فقد أخذ به هيجان في تعريفه للولاء أو الإلتزام التنظيمي، اذ عرفه بانه قوة تطابق و اندماج الفرد مع منظمته و ارتباطه بها، كما أخذ به الطجم و العتبي اما دخيل الله فيشير أن تعريف بورتير وسميث من اكثر تعاريف الإلتزام التنظيمي شيوعاً، و يعد هذا دليلاً على المصطلحين الواردين في هذا (الإلتزام، والولاء)هما مترادفان بمعنى واحدة كترجمة المصطلح COMMIT MEN (محمد بن غالب العوفي، 2005 ص33)

اما الباحثين اوريلي و شاتمن فيعرفان الإلتزام من من منظور النفسي (الربط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه للاندماج في العمل و الى تبني قيم المنظمة) و يشير الباحثان الى أن هناك ثلاثة جوانب للإلتزام النفسي :

الإذعان، تحديد الهوية، التسرب والاستبطان .

1. الإذعان: يعود مفهوم الإذعان عند الفرد للمنظمة الى توقعه تلقي المكافآت

الخارجية كالرواتب، و البيئة المادية المناسبة لأداء العمل .

2. تحديد الهوية: فيعود إلى مدى الأهمية التي يعلقها الشخص ،اما العضوية

و الانتساب للمنظمة .

3. التسرب أو الاستبطن فيعود إلى مدى التوافق بين قيم الفرد و المنظمة .

(محمد بن غالب العوفي، 2005 ص34)

أما العجمي فقد عرف الإلتزام بأنه ((الحالة التي يكون فيها الموظف معروفا من خلال منظمة معينة و أهدافها ،و يرغب بالاستمرار فيها)) (محمد بن غالب العوفي، 2005 ص34)،

أما بوكنان يرى أن فهم الإلتزام وِستيعابه يتم من خلال مؤشرات الثلاثة (التطابق، الانتماء و الولاء).

و قد عبر عنه بقوة إيمان الفرد و قبوله لأهداف المنظمة و قيمها و الرغبة في بذل قصارى الجهود لصالحها والمحافظة على عضويته فيها . (محمد بن غالب العوفي، 2005 ص34)،

كما عرفه عبد الوهاب والخطاب حيث ذكر أن الإلتزام التنظيمي ((إستثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية يترتب عليه سلوك الفرد سلوكا يفوق السلوك المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من اجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة ،كالاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية، وتحمل المسؤوليات إضافية .

أما وجهة نظر شليدون (1971) كانت كالتالي ((التزم الموظف لمؤسسته يتمثل في التقييم الايجابي و التفاني من اجل تحقيق أهدافها التي أنشأت)) .(سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي، 2010)

وباستعراض المفاهيم السابقة يلاحظ أن هناك اتفاقا واضحا على مفهوم الإلتزام يتجسد في

ثلاث عناصر تناولتها جميع المفاهيم أو بأخرى وهي :

1. الاعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه ومدى تقبلها .

2. الاستعداد و الميل لبذل جهد وافر للتنظيم .

3. الرغبة الجامحة للبقاء عضوا في التنظيم .

(محمد بن غالب العوفي، 2005 ص55)

وبالتالي يمكن القول إن الإلتزام التنظيمي الحالة النفسية التي تتمثل في تماسك الفرد بالمنظمة والإقتناع بأهدافها، الأمر الذي ينعكس على سلوكياته حيث يسعى لنجاح هذه المنظمة، وبذل قصارى جهده، والإلتزام لتحقيق ذلك .

وهناك فرق بين ثلاثة مرتكزات رئيسية يقوم عليها الإلتزام التنظيمي :

1- الإحساس بالانتماء:

ويتضح ذلك في التعبير الفرد عن الفخر بمؤسسته و قناعاته بأهدافها و قيمها.

2- المشاركة و المساهمة الفعالة:

من قبل الفرد التي تتبع من رضاه نفسيا بأهمية و أنشطتها ودوره الذي يقوم به.

3- الولاء:

و الذي يعبر عنه الفرد بالرغبة الأكيدة بالاستمرار و العمل بالمؤسسة رغم كل الظروف و مضاعفة الجهد

ويستنتج الباحث من هذا علاقة الولاء بالإلتزام التنظيمي هي علاقة الجزء بالكل ،حيث أن الولاء هو احد عناصر الإلتزام التنظيمي و ليس مرادفا له كما قد يفهم ،فالفرد الذي لديه ولاء لمؤسسته وحب لها دون أن يتحول هذا الولاء الشعوري إلى العمل الفعلي و بذل حقيقي لا يكون الإلتزام تنظيمي وأن وجد لديه الولاء. (سعيد بن

محمد آل عاتق الغامدي، 2010، ص55) .

من خلال هذه المفاهيم أدركنا ان الإلتزام التنظيمي هو مشاعر حقيقية تربط الفرد

بمنظمتها و يترجم ذلك في الرغبة الفرد بالبقاء في المنظمة مع إيمانه العميق بمبادئها .

ثانيا - خصائص الإلتزام التنظيمي:

لقد أورد سالم و حرحوش (1991) بعض الخصائص الإلتزام التنظيمي وهي كما يلي :

1- الإلتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل من الظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك و تصرفات العمال في التنظيم، والتي يجسد مدى ولائهم.

2- إن الإلتزام حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية التنظيمية و ظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم إن الإلتزام التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا إن درجة التغيير التي فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى .

3- إن الإلتزام التنظيمي بناء متعدد الأبعاد و ليس بعدا واحدا ورغم اتفاق اغلب الباحثين على تعدد أبعاد، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد ولكن الأبعاد تؤثر في بعضها البعض .

4- يتميز الإلتزام التنظيمي بأنه حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظمتهم ونجد درجة ثباته ليست مطلقة و أبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض .

ثالثاً - محددات الإلتزام التنظيمي:

لقد تناولت معظم الدراسات التي تمت حول موضوع الإلتزام التنظيمي اثر المحددات على مستوى الإلتزام التنظيمي ،حيث اتفق معظم الباحثين ان محددات الأساسية لمستوى الإلتزام تتمثل في أربعة مجموعات أساسية، هي السمات الشخصية كالسن والجنس والمستوى التعليمي، القيم ومعتقدات الفرد إضافة إلى الخصائص المرتبطة بالدور الذي يؤديه الفرد مثل الصراع الدور وغموضه، في حين تتمثل المجموعة الثالثة في خصائص الهيكل التنظيمي كحجم المؤسسة مثلاً، في حين تصنف الخبرات بالعمل كاتجاهات الجماعة و استقلال التنظيم في المجموعة الرابعة .

هذه المحددات التي سنتطرق إليها بشكل من التفصيل على النحو التالي :

1- الخصائص أو السمات الشخصية :

تعرف الخصائص الشخصية بأنها المتغيرات المرتبطة بالفرد حيث تعددت الدراسات التي تناولت هذه الخصائص، والتي تعرف بالمتغيرات الديمغرافية المرتبطة بالفرد مثل العمر والجنس، الأقدمية والمستوى التعليمي، إضافة إلى اتجاهات الفرد نحو العمل ومعتقداته .

2- السن :

أثبتت الدراسات وجود ارتباط ايجابي فيما يخص التقدم بالعمر والإلتزام التنظيمي، أي انه كلما تقدم الموظف في العمر ارتفع مستوى التزامه، لأن كبار السن أكثر حرصاً في العمل من الذين لديهم أقل سناً .(صلاح الدين محمد عبد الباقي ،2004)

3- الجنس :

يعتبر الجنس احد المحددات الأساسية لمستوى الإلتزام التنظيمي، الذي عرف اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في الموضوع، خاصة مع التطور الذي يشهده مجال العمل أين أخذت المرأة مكانتها وسط الذكور ،حيث توصل هرينياك و الوتو (1972) ،أنجل و بير ي (1981) أن العنصر النسوي أكثر التزاما من الذكور ،حيث تبدي النساء رغبة كبيرة للبقاء في نفس المنظمة ما يدل ارتباطهن بالمنظمة، في حين أكد (كوش و سترس) (1978)،أرانيا و آخرون(1986)، عكس ذلك،حيث تعتبر المرأة اقل التزاما من الذكر، أما لوك و آخرون (1998) ،فقد أكدوا وجود علاقة بين متغير الجنس و الإلتزام التنظيمي (Henri.2000).

4- الأقدمية :

أما بالنسبة لعلاقة الإلتزام التنظيمي بالأقدمية ،فقد كانت نتائج الدراسات أن الإلتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة، أي وجود علاقة طردية و ايجابية بينهما و ذلك راجع لعدة أسباب منها التفاعل الاجتماعي بين العامل و زملائه من جهة، و بين العامل و قيادته المباشرة من جهة أخرى ،في حين أكدماير و آخرون (1991) Myer and al أن الأقدمية تؤثر بطريقة دالة في الإلتزام التنظيمي عند العمال مراد نعموني، (2006).

و في هذا الصدد أكدديون و آخرون (1992) Dion، انه كلما كانت أقدمية العامل في المؤسسة مرتفعة،كلما زاد من تمثّل و تطابق قيمه و أهدافه مع قيم و أهداف المنظمة، نظرا للدور الذي تلعبه في مساعدة العامل في فهم القيم التنظيمية، هذا ما يفسر الأموال و الجهود التي تقوم بها المنظمات لضمان تطابق و التماثل بين قيم التنظيمية (Dion and al,1992).

5- الخبرة المهنية :

أكدت الدراسات أن الخبرة المهنية تلعب دورا هاما في تشكيل الإلتزام التنظيمي ،حيث أشار موداي و آخرون (Mawday and al (1982)، الى أهمية اليوم الاول للفرد في المنظمه وأ عبارة أخرى اللقاء الأول بين الفرد والمنظمة، حيث أكدوا ان الاشهر الاولى في المنظمة عامل مساعد على تشكيل الإلتزام التنظيمي، نظرا لكون الخبرة المهنية التي لها دلالتها و ماضيها الخاص ،فالمجمل الخبرات التي يمر بها الفرد العامل تنتج نظرة خاصة بالنسبة للفرد للمستقبل و التي تسمح أيضا باكتساب السلوك المهني الذي يسلكه الفرد في العمل .(Paille ،2003)

و في هذا الصدد يرى لومير و مرتال (Lemire and Martel (2007)، ان الإلتزام العاطفي يطور خاصة من الافراد الذين لديهم تجارب و خبرة في العمل و التي تنمأشى و تطلعاتهم .

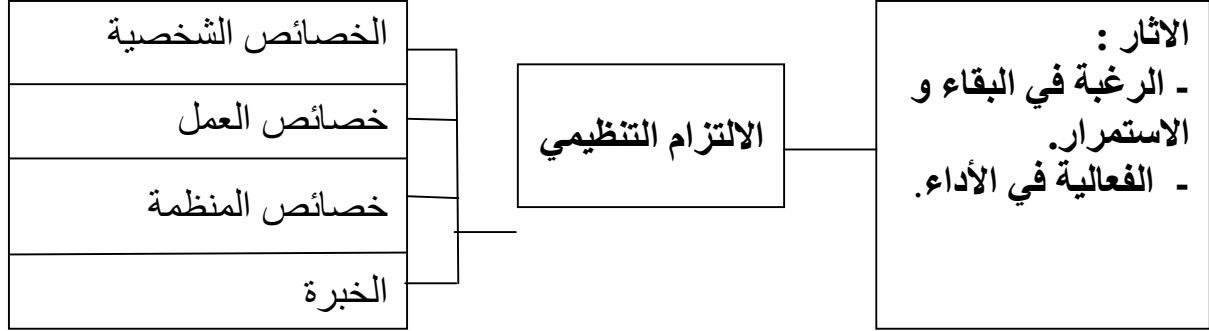
(Lemire and AL،2007)

6- المستوى التعليمي :

لقد اخذ المستوى التعليمي اهمية كبيرة في الموضوع الإلتزام التنظيمي ،حيث اكدت نتائج الدراسات ان مستوى التعليمي للعامل علاقة سلبية بالإلتزام التنظيمي،و السبب في ذلك حسب شلدون (CHLDON (1971)، يرجع الى أن الفرد الذي لديه مستوى تعليمي منخفض تنقلص الفرص المتاحة امامه لإيجاد عمل آخر خارج المنظمة التي يعمل فيها، في حين أكد أرانيا و جاكبسون (Aranya and Jacobson(1975)،جراي (Gray (1989).

- الشكل رقم (1) : يوضح محددات الإلتزام التنظيمي عند موداي و اخرون (1982)

.Mowday & al



RE :RAHM . 2003.p172

يمثل الشكل رقم (01)، محددات الإلتزام التنظيمي عند كل من موداي و اخرون Mowday & al، المتمثل في الخصائص الشخصية، خصائص العمل، إضافة الى خصائص المنظمة و الخبرة التي سبق شرحها، والاتي تعد بمثابة المحددات الاساسية للإلتزام التنظيمي، إضافة لبعض العوامل ذات الصلة بالبيئة الخارجية التي سنعمل على ذكرها لاحقاً، حيث تؤثر هذه المحددات بطريقة أو بأخرى في مستوى الإلتزام التنظيمي، ما ينتج اثاراً على مستوى الفرد والمنظمة من جهة و رغبة الفرد للاستمرار في العمل، و بذل المجهودات، و ارادته للحفاظ على عضويته في التنظيم ما يساهم في الرفع من مستوى الاداء، و فعالية العامل في عمله من جهة أخرى.

أما فيما يخص العوامل المتصلة بالبيئة الخارجية، فهي تلك التي تؤثر في مستوى الإلتزام التنظيمي، مثل سوق العمل و فرص الاختيار التي لها علاقة باتجاهات الأفراد

خاصة في الايام و الشهور الاولى في المنظمة، هذه العوامل التي تسمى بالمسبقات في عملية الإلتزام التنظيمي، فكلما كان هناك رواج في الظروف الاقتصادية وتعدد في الفرص العمل المتاحة، كان قرار الاختيار بين البدائل المتاحة و بأقل ضغوط خارجية، ومن جانب اخر تؤثر حالات الكساد الاقتصادي، ارتفاع نسبة البطالة، وانخفاض الفرص الوظيفية المتاحة في مستوى الإلتزام التنظيمي.

يتبين من خلال ما سبق ذكره، ان للإلتزام التنظيمي اثارا و نتائج على مستوى كلا من النتائج الايجابية و السلبية، إضافة إلى النتائج الاقتصادية و المادية التي ترجع على المنظمات التي يكون الإلتزام العمال قويا، الذين يعملون على تنفيذ مختلف المهام والنشاطات المتعلقة بالمنظمة و الملاحظ ايضا، هو إختلاف محددات الإلتزام التنظيمي باختلاف ابعاد الإلتزام، حيث اكد ماير و اخرون (1993)

ان الإلتزام العاطفي يطور خاصة من خلال الخبرات التي يمر بها الفرد في العمل، عكس الإلتزام المستمر الذي يتشكل من خلال ادراك العامل للتكاليف المترتبة من وراء ترك المنظمة، هذا ما اكده بكر (1960) Beker.

اما دونهام و اخرون (1994) Dunhame، فقد أكدوا ان الإلتزام العاطفي، والإلتزام المعياري الذي يمثل ولاء الفرد للمنظمة يتشكلان من خلال مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، اصف إلى ذلك التسيير بالمشاركة Management Pariticipatif، الذي يعتبر أحد المحددات الاساسية للإلتزام العاطفي . (Rojot.2000)

رابعا - أهمية الإلتزام التنظيمي :

من خلال الآثار التي تنتج عن الإلتزام التنظيمي، يتبين لنا مدى اهميته للفرد من جهة وبالنسبة للمنظمات من جهة اخرى، بحيث يتمنى كل مسؤول أن تتضمن منظمته

على اعضاء يتميزون بدرجات مرتفعة من الإلتزام، نضرا للدور الذي يلعبه في تحقيق الفعالية في الاداء، فمن حيث النشاط تتطلب بعض النشاطات من العمال رغبة كبيرة، خاصة تلك النشاطات المرتبة بقطاع الخدمات، التي تتوقف جودتها لى الجهد الذي يبذله العامل في عمله كالبنوك و المستشفيات مثلا، و هو ما يعطي اهمية كبيرة لاتجاهات وسلوك العمال كما انه لا يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها إلا إذا أراد العمال ذلك، و في هذه الحالة فالإلتزام يعد شرط أساسي لتحقيق الفعالية، بدون ان ننسى الأزمات التي تمر بها بعض المنظمات في بعض الأوقات، فنجد بعضها ينجح في تخطي هذه الأزمات في حين يفشل البعض الآخر، فلايكفي فقط الحصول على رأس المال و الإمكانيات المادية لتحقيق النجاح وإنما يتعداه ذلك إلى الاتجاهات الأفراد الذين يعملون في المنظمة نحو التغيير، و لهذا نجد أن كل المنظمات تحاول زرع الولاء في أعضائها، بغرض التخفيف من نسبة الدوران الوظيفي والغيابات و على سبيل المثال دون الحصر، فعند المقارنة بين المنظمات التي تقل فيها نسبة الدوران الوظيفي و تلك التي يرتفع فيها، لوجدنا أن السبب في ذلك يعود أساسا الى الارتباط الضعيف للفرد بالمنظمة في الحالة الثانية، أي ان المنظمات التي تنخفض فيها درجات الإلتزام التنظيمي وارتفاع مستوى الارتباط الفرد بالمنظمة في الحالة الاولى، بحيث يساعد مستوى الارتباط من التقليل من الدوران الوظيفي والغيابات نظرا لرغبة الفرد العامل في البقاء في المنظمة .

(Thévént & al 2009)

إضافة إلى هذه الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بموضوع الإلتزام :

- يمثل الإلتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية ،و خاصة معدل دوران العمل، فمن مفترض ان الافراد الملتزمين سيبقون أطول مدة في المنظمة واكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة .
- إن موضوع الإلتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين و علماء السلوك الانساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه .

- يمكن ان يساعدنا الإلتزام التنظيمي الى حد ما، في تفسير سبل و كيفية إيجاد الافراد هدفا لهم في الحياة .(صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2004)

للإلتزام التنظيمي إذا أهمية كبيرة، خاصة مع كل هذا الاهتمام الذي حضي به من طرف الباحثين، نظرا للنتائج المترتبة عن المستويات المنخفضة للإلتزام من جهة، و النتائج الايجابية المترتبة من وراء المستويات المرتفعة له، ذلك ما أدى بالمهتمين بهذا الموضوع إلى اقتراح عدة سبل لتعزيز هذا الإلتزام ومختلف العوامل التي تساعد على ذلك .

خامسا - أبعاد الإلتزام التنظيمي :

تناولت بعض الدراسات الإلتزام التنظيمي كمفهوم بشكل عام في بداية ظهورها دون النظر الى ابعده المختلفة التي يتكون منها ولكن الدراسات اللاحقة اظهرت عدة لبعاد للإلتزام التنظيمي حيث اشار: العبادي (2000) الى تحديد ستاو (1977) و سلانيك (1977) لأبعاد الإلتزام التنظيمي في البعدين التاليين : (سعيد بن محمد ال عاتق الغامدي، 2007)

1- الإلتزام الأتجاهي: و يعني به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطا بمؤسسته، ناتجا من سلوكها السابق فجهده و وقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكا بها و بعضويتها .

2- الإلتزام السلوكي: و المقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطا بمؤسسته ناتجا من سلوكها السابق و وقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متماسكا بها و بعضويتها .

اما كيدون (1978) يذكر بعدين هما :

1- **الالتزام الأخلاقي:** و المقصود به تبني الفرد قيم و اهداف المؤسسة و يعتبرها جزءا من قيمه و اهدافه .

2- **الالتزام المحسوب:** و المقصود به الرغبة التي يبديها الموظف باستمراره في عمله بالمؤسسة رغم وجود بديل بمؤسسة اخرى و مزايا افضل .

اما ماير والن و سميث (1993) قد بينوا ثلاثة ابعاد للالتزام التنظيمي و هي :

1- **الالتزام المؤثر:** و الذي يتأثر بدرجة ادراك الفرد الخصائص المميزة للعمل من درجة استقلالية و أهمية وكيان و تنوع المهارات المطلوبو قرب المشرفين و توجيههم له، كما يتأثر بدرجة احساس الموظف بالسماح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالبيئة التنظيمية التي يعمل بها سواء ما تعلق منها بعمله او ما يخصه .(سعيد محمد العاتق الغامدي، 2007) .

2- **الالتزام الأخلاقي (المعاري):** و المقصود به الاحساس الذي يشعر به الموظف بالالتزام و البقاء و يعزز هذا الجانب الدعم الجيد من قبل المؤسسة لمنسوبيها ، و سماحها بالمشاركة الفعالة الايجابية ليس في كيفية الاجراءات و تنفيذ العمل فقط ، وبل بمساهماتهم في وضع الاهداف و التخطيط و رسم السياسات العامة للتنظيم .

3- **الالتزام المستمر:** و المقصود به ما يحقق الفرد من قيمة استثمارية في حالة استمراره مع التنظيم مقابل ما سيفقده عند التحاقه بجهات أخرى .
(سعيد بن محمد ال عاتق الغامدي ، 2007، ص 60) .

رغم اتفاق الباحثون على تعدد أبعاد الالتزام التنظيمي إلا أنهم اختلفوا في تحديدها لكن الملاحظ أنها كلها تتأثر ببعضها البعض في صيغة تكاملية .

سادسا - مراحل تطور الإلتزام التنظيمي :

يشير المعاني إلى أن (بوكنان) ذكر أن الإلتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة و هي :

1- **مرحلة التجربة:** وهي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله و لمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واهداف المنظمة ومحاولة اثبات ذاته، ويقول (بوكنان) انه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون في مرحلة التجربة وتهيئه للمرحلة التي تليها، ومن هذه المواقف تحديات العمل، تضارب الولاء، عدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو التنظيم، الشعور بالصدمة .

(محمد بن غالب العوفي، 2005، ص 34)

2- **مرحلة العمل و الانجاز:** وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والاربعة الاعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد الانجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الاهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز و يتبلور وضوح الولاء للعمل والمنظمة. (محمد بن غالب العوفي، 2005، ص 36)

3- **مرحلة الثقة بالتنظيم :** وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر الى مالا نهاية ،حيث يزداد ولاؤه وتنقوى علاقته بالتنظيم والانتقال الى النضج .(محمد بن غالب العوفي، 2005، ص 37)

إن إكتساب سلوك التنظيمي كسلوك إيجابي داخل المنظمة لا بد أن يمر بتلك المراحل السابقة ليرقى للدرجة المطلوبة في المنظمة .

سابعا - قياس الإلتزام التنظيمي :

يوجد العديد من المقاييس التي تستخدم لغرض قياس الإلتزام ،و نظرا لصعوبة التطرق لها كلها سنعمل على ذكر البعض منها على النحو التالي :

لقد قام بروكنر وآخرون، قياس الإلتزام التنظيمي من خلال عدة مقاييس حيث ولّى غاية 1997، فقد إعتد على مقياس سميث و شواقرت

و نظرا لاختلاف الموجود بين هذا التطوع و الإلتزام التنظيمي، اتفق (بروكنر) Brokener ، مع نظرة كل من (بورتر) وآخرون Porter & al، حول نظرة للإلتزام الإلتزامي على انه بناء متعدد الأبعاد، ومن المقاييس الأخرى نجد مقياس أورلي و شتمان O reilly & chatman، الذي طور سنة 1986 (Delphin، 2005) .

مقياس بورتر و آخرون (1974) Porter & al :

لقد طور بورتر و آخرون (1974) Porter & al، موداي و آخرون (1979) Mowday & al، مقياس الإلتزام التنظيمي الذي يقابله في اللغة الفرنسية مصطلح (Questionnaire de l'engagement organisationnel) الذي يسمح بقياس الإلتزام التنظيمي من خلال (18) بندا وفق سلم ليكرت المكون من سبعة درجات من موافق تماما إلى غير موافق تماما .

مقياس اوورلي و شاتمان (1986) O reilly & chatman :

يتكون هذا المقياس من عشرة بنود موزعة على ثلاثة ابعاد للإلتزام هي :

- الإذعان Compliance:

الذي يعبر عن توقع او ادراك الفرد بتلقي المكافآت التي تحقق له الرضا مقارنة بالمجهودات التي يبذلها، ويتم قياس هذا البعد من خلال ثلاثة بنود .

- تحديد الهوية L identification:

الذي يعبر عن تماثل و تطابق قيم و معايير المنظمة ،فهو اذن تقبل من جانب الفرد لقيم و اهداف المنظمة ،و يتم قياس هذا البعد من خلال اربعة بنود .

- الإستدخال Internalization :

الذي يتمثل في إستدخال قيم و معايير المنظمة ،فهو اذن تقبل من جانب الفرد لقيم و اهداف المنظمة، و يتم قياس هذا البعد من خلال ثلاثة بنود .

لهذا المقياس عدة نقائص خاصة فيما يتعلق بعدم تفريق من كل من اولرلي و شتمان **Oreilly & chatman**، بين المصطلحات ذلك ما اكده نيفو (1991)(1993)، الذي صنف الابعاد المذكورة انفا ضمن البعد العاطفي للالتزام التنظيمي خاصة فيما يتعلق بمصطلح الهوية و الإستدخال و يرجع أساسا الى ان الفرد يستطيع تقبل قيم المنظمة دون إستدخالها و تبيينها من جهة، اضافة الى تأكيد عض الباحثين على غرار فابر (1997) Faber ،ان الإذعان ذو طبيعة معرفية و ليس عاطفية.

قياس الإلتزام التنظيمي عند بونلي و قولد (1988) Penley &Could:

يتكون هذا المقياس من 15 بندا تتوزع على ثلاثة ابعاد هي :

- الإلتزام الذهني L implication Moral :

يتم قياس هذا البعد من خلال خمسة بنود ،الذي يعبر عن تقبل الفرد لقيم المنظمة ،كما ان الإلتزام الذهني يقابله البعد العاطفي عند بورتر اخرون (Porter & al(1974) و مصطلح الهوية هند أورلي و شتمان (1986) O reilly & chatman .

- الإلتزام المستمر:

الذي يقابله مصطلح الازعان ،حيث يمكن قياسه من خلال خمسة بنود .

- الإلتزام الرقابي L implication Alienante:

الذي يعبر عن الارتباط العاطفي السلبي للفرد بالمنظمة ،الناتج من الشعور الفرد بفقدان عمله ،و في هذا الشأن أكد بونلي و قولد Penley & Could ، ان هذا النوع من الارتباط يمكن ان يحد من حرية و سلوك الافراد في المنظمات ،نظرا لإدراكه بعدم وجود فرص العمل خارج المنظمة،في حين اكد نيفو Neveu (1991) ،ان هذا النوع م الإلتزام يقيد سلوك الفرد .هذه النظرة التي وجهت لها عدة انتقادات ،حيث اكد فابر Faber (1997)،ان الإلتزام عبارة عن اتجاه ايجابي و ليس سلبي بالنسبة للمنظمة و الفرد على حد سواء . (Delphin ، 2005) .

مقياس الان و آخرون (1993) Allen & al

يتكون المقياس في الاصل من 24 بندا، وبعدها تم الحذف بندين من كل بعد

إعادة بناءه من طرف كل من الان و اخرون (1993) Allen & a .

يستخدم المقياس لقياس الإلتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة ،المتتملة في الإلتزام العاطفي و الإلتزام المستمر و الإلتزام المعياري ما يسمح بمعرفة قوة العلاقة النفسية التي تربط الفرد بالمنظمة و يتكون من ثمانية عشر بنداً تتوزع على كل من الأبعاد الثلاثة على النحو التالي :

الإلتزام العاطفي: ستة بنود .

الالتزام المستمر: ستة بنود.

الالتزام المعياري: ستة بنود. (2005,Delphin)

ثامنا -عوامل تنمية الالتزام التنظيمي :

بعض العوامل المحددة للالتزام التنظيمي تخرج عن نطاق المدير التنفيذي كتوافر عدد كبير من الفرص والوظائف، مما يقلل من مستوى الالتزام، فيمكن للرؤساء أن يعملوا على تشجيع الالتزام التنظيمي من خلال ما يلي :

1-إثراء الوظائف :

حيث تعطى للأفراد فرص جيدة للتحكم في طريقة تأدية وظائفهم و تقديرهم لإسهاماتهم الهامة و قد نجحت هذه الطريقة في شركة فورد ببرنامج اشراك العمال الذي يتمتع بقدر من الاستقلال في اداء مهامهم، هذا الحل الذي تأكد من فعاليته في مساهمة في الرفع من الالتزام .

2-ربط مصالح الشركة بمصالح موظفيها :

و القصد هنا ان يكون لهم نفس الاهتمامات و النفع وهذا ينطبق على الشركات التي تطبق سياسة المشاركة في الارباح والبرامج التشجيعية لموظفيها وكمثال على ذلك شركة برنس لتصنيع الاجزاء الأوتوماتيكية ،الت تمنح علاوة سنوية بناءا على الارباح العامة للشركة، و ارباح وحدات الاعمال و الاداء الفردي، ما يجعل العمال يرون بان مصالحهم الشخصية تتفق مع مصالح الشركة، الشيء الذي يؤدي الى الرفع من مستوى الالتزام .

3-إستقطاب و اختيار الوافدين الجدد (العمال الجدد) :

هم الذين تتفق قيمهم مع قيم المؤسسة ،مثل تقدير المؤسسات للحفاظ على الطبيعة و إحترام القانون و النظافة ،فكلما زاد التوافق بين مبادئ المؤسسة ومبادئ العمال فيها كلما

- أصبحوا أكثر التزاما، فالمؤسسات التي تظهر لموظفيها أنها تعمل بجد لجذبهم هي على الأرجح التي تجد فيها الإلتزام عال . (محمد سعيد انور سلطان، 2003) .
- و عن مراد نعموني (2006)، يمكن أيضا تشجيع و الرفع من مستوى الاللتزام من خلال:
- إعطاء العامل المكانة الوظيفية و الاجتماعية المناسبة مستواه .
 - ضرورة تحديد الاهداف و وضوحها ، و الادوار المطلوبة من العمال تحقيقها أو القيام بها .
 - إتاحة الفرص لجميع المال في المشاركة في صنع القرارات في المنظمة .
 - طرق التسيير الديمقراطية تساعد في تدعيم الولاء التنظيمي .
- و في هذا الصدد ،يمكن تحديد بعض المبادئ التي يمكن للمشرف ان يسترشد لها منا جل الرفع من درجة الاللتزام العاطفي للمرؤوسين :
- البدء بالنفس كمشرف في إظهار الاللتزام التنظيمي و الولاء التنظيمي . الإيضاح و التحدث بشكل ضريح عن اهمية الاللتزام بتحقيق أهداف المنظمة .
 - إحترام درجة الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين .
 - محاولة علاج اسباب التي جعلت رجة الاللتزام التنظيمي العاطفي و المعياري منخفضة .
 - الاستفادة من التجارب السابقة كتغذية رجعية عند و ذع خطة جديدة .
 - القيام بالتقييم من أجل تدعيم الإيجابيات و التغلب على السلبيات المتوقعة ،هذه العملية التي تكون بصفة مستمرة . (مراد نعموني ،2006) .

تاسعا- النتائج المترتبة عن الإلتزام التنظيمي :

تتضمن النتائج المترتبة عن الإلتزام التنظيمي ،كل من نتائج بالنسبة للأفراد ،و الجماعة التي ينتمي اليها الفرد، اضافة الى النتائج المترتبة عن الإلتزام التنظيمي على مستوى المنظمة، هذه النتائج التي سنتعرض اليها بشيء من التفصيل على النحو التالي :

1- نتائج بالنسبة للفرد :

تتضمن نتائج الإلتزام على مستوى الافراد كلا من نتائج الايجابية و السلبية حيث تؤكد ان إرتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي ربما يرتبط بالعديد من النتائج او المخرجات الايجابية للأفراد مثل :

فعن نتائج الإلتزام التنظيمي على الصحة بصفة عامة، فقد أكد بروباست (2000) Probastk، في دراسة اجريت على 283 عامل في مختلف القطاعات العمومية أن العمال الذين لديهم إلتزام قوي هم الأكثر نجاحا في العمل والاكثر عرضة لتطوير إضطرابات على مستوى الصحة، في حين أكد ترو مبلي وسيمارد (2005) Tremblay & Simard، في دراساتهم لبعض المستشفيات الكندية ان الإلتزام العاطفي يؤثر إيجابا على الصحة العقلية للعامل، بحيث كلما كان العامل أكثر التزاما كلما إزدادت صحته العقلية، أما ماير وكول (2000) Meyer & Coll.، وكذا جونسن واخرون (2008) Johnson & al، فقد اكدوا من خلال دراساتهم ان الإلتزام العاطفي له علاقة سلبية بالقلق ما يعني انه كلما كان الإلتزام العاطفي قويا كلما قل القلق، في أكدت بعض الدراسات ان التعب المهني علاقة ايجابية بالالتزام التنظيمي على غرار ما ذهب اليه إيمريك و اويما (2006) Emmericke & Euwema، بعد دراستهم على عينة مكونة من 2229 شرطي اين توصلوا الى ان الشرطي الذي يعمل ضمن الفريق تظهر عليه اعراض الاكتئاب و القلق ،اضافة الى تكوينهم لاتجاهات سلبية نحو العمل مما يؤدي الى

إنخفاض الانتاجية، بحيث ارجع الباحثين سبب هذه الأعراض الى مستوى المرتفع للالتزام التنظيمي، وهذا عكس ما اكده كاليث وآخرون (1998) Kalliath & al ، أن للالتزام التنظيمي علاقة سلبية بالتعب المهني بعد دراستهم لعينة من الاطباء والتقنيين في المستشفى، أما جاكسون روثمان (2006) Jackson & Rothman ، فقد أكد بأن الإلتزام التنظيمي علاقة بللا أمن في العمل و الصحة الجسدية و العقلية . (Marie.2010) .

- زيادة مشاعر الانتماء والأمان.
- التصور الذاتي الإيجابي.
- القوة ووجود الاهداف او أغراض لحياة الفرد، كما يؤدي زيادة الإلتزام الى زيادة المكافآت التنظيمية فالأفراد الملتزمون يجب أن يحصلوا على المكافآت اكثر من غير الملتزمين حتى يشجعهم ذلك على بذل الجهد، بينما نجد ان النتائج السلبية تؤكد بان المنافع و المزايا التي تعود على الافراد من الإلتزام للمنظمة مرتبطة بتكاليف، و الجوانب السلبية لهذا الإلتزام مايلي :
- قلة الفرص المتاحة للتطور و النمو الذاتي .
- زيادة الضغوط العائلية و الاجتماعية، فالفرد عندما يلتزم اتجاه منظمة معينة فانه يبذل الجهد و الوقت لها وما يؤثر على التزاماته الاخرى، ما يؤدي الى زيادة الضغوط على الفرد. (محمد الصرفي، 2005).
- اضعف الى ذلك انخفاض القدرة على الابداع و الابتكار من خلال التكيف الذي ينتج عن إستقرار العمال في المنظمة من جهة، وزيادة فرص ظهور الصراع بين الجماعات في العمل من جهة اخرى. (مراد نعموني، 2006).

2- نتائج الإلتزام التنظيمي على مستوى الجماعة:

يؤدي الإلتزام التنظيمي الى نتائج عديدة على مستوى الجماعة، هذه النتائج قد تكون سلبية من جهة، ومن جهة اخرى إيجابية نذكر ما يلي :

النتائج الايجابية :

- كلما زادت درجة الإلتزام في الجماعة زادت درجة الثبات و الفعالية
- كلما زادت درجة التزم المجموعة كانت على استعداد لبذل المجهودات ،ما يساهم في الرفع من مستوى الأداء .

كما اشارت الدراسة إلى أن إرتفاع مستوى الإبتكار والإسهام التلقائي في حل المشاكل حين يشعر الفرد بروح التعاون في العمل .فإذا كان الإلتزام التنظيمي المنخفض يمثل خسارة للمنظمة ،فالإلتزام التنظيمي المرتفع آثارا ايجابية على المنظمة، وفي هذا الصدد أكد سترس (1977) Steers وكذا انجل و بيرري (1981) Angel & Perry أن الإلتزام التنظيمي علاقة ايجابية بالأداء في العمل، هذا ما أكده بانكوف (1997) Benkhoff، الذي توصل بعد دراسة اجريت على المؤسسات البنكية، انه كلما كان التزم العمال قويا كلما كان مستوى الاداء مرتفعا، في حين اكد ماير وآخرون (1989) Meyer & al ان الإلتزام العاطفي يرتبط ايجابيا بالأداء في العمل ،حيث تؤدي الاحاسيس الايجابية للإلتزام العاطفي، وكذا المعياري الى نتائج حسنة من حيث الاداء، في حين اكد نفس ان الإلتزام المستمر علاقة سلبية بالأداء في العمل، وبعبارة اخرى فإنه كلما ارتفع مستوى الإلتزام المستمر كلما انخفض الاداء في العمل .

(Henri .2000)

وفي هذا السياق أكدت الجمعية الفرنسية لعلم النفس العمل (2001) ،أن الإلتزام العاطفي لا يؤثر في اداء العمال ،في حين يؤثر الإلتزام المعياري غي الاداء خاصة لدى

ممرضين، بسبب شعورهم بواجب القيام بالمهام المنوطة بهم في المستشفى، ما يؤدي إلى تقديم خدمات علاجية ذات جودة عالية مع قيامهم بدورهم على اكمل وجه وبالفعالية المطلوبة، عكس الإلتزام العاطفي الذي يعد محددًا أساسيًا للأداء المرتبط بدور الفرد في المنظمة. كما أن الإلتزام التنظيمي هو بمثابة المحدد الذي يسمح بفهم جودة الخدمات التي تقدم للزبون، بحيث تؤثر الاستجابات السلوكية و اتجاهات العمال ايجابا او سلبا على ادراك الزبون لجودة الخدمات التي تعرض له، بحيث أكد (بنتر) (1990، Bitner، أن الإلتزام الافراد اتجاه المنظمة يؤثر ايجابا على رضا الزبون . (Aiptlf، 2001).

كما اكدت بعض الدراسات على وجود علاقة ارتباط بين مستوى الدافعية ومستوى الإلتزام، فالأفراد الذين يتمتعون بارتفاع مستوى الإلتزام هم الأكثر حرصا على الحضور بالمقارنة بالأفراد الذين لديهم مستوى منخفض من الإلتزام، كما اكدت بعض الدراسات عن وجود إرتباط عكسي بين الإلتزام و الملل التي تتضح في الحضور إلى العمل في الوقت المحدد، وتوافر الرغبة في بذل الجهد . (محمد حسن رسمي، 2004)

زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة للأفراد الموجودين خارج التنظيم لان الافراد الاكثر التزاما يعطون صورة واضحة و ايجابية عن المنظمة ،مما يجعلها اكثر قدرة على جذب الافراد ذوي المهارات العالية .

النتائج السلبية فتتمثل فيم ايلي :

إنخفاض القدرة على الابتكار والتكيف، عدا أن الافراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم ،لا يميلون عادة الى مناقشة سياسات المنظمة مما يحدد من قدرة المنظمة على الابتكار و هذا يؤكد أثر الإلتزام على قدرة بذل جهد اكبر، وبالتالي زيادة فعالية مجموعة العمل، فكلما زادت درجة التزام المجموعة زادت التماسك بينها، اما النتائج فهي كالآتي :

- إنخفاض القدرة على الابداع والابتكار من خلال التكيف الناشئ من إستقرار

العمال .

- إن التفكير الجماعي يجعل المجموعة أقل انفتاحاً على الأداء والقيم الجديدة .
 - زيادة فرص الصراع بين المجموعة و المجموعات الأخرى .
 - انخفاض معدل دوران، وبالتالي عدم دخول افراد لديهم افكار جديدة ونافعة .
- وفي هذا الصدد يرى اولفير Oliver، انه من الخطأ الاعتقاد ان ارتفاع معدل دوران يمثل مؤشراً سلبياً على حلول الخط. فعندما يترك الافراد الاقل التزاما المنظمة، قد يأتي افراد اخرون لديهم افكار جديدة ونافعة الذين يرون المنظمة بصورة احسن، وبالتالي ادخال طرق جديدة ونافعة والذين يرون المنظمة بصورة أحسن وبالتالي إدخال طرق جديدة. (محمد الصرفي، 2005)

3- نتائج الإلتزام التنظيمي بالنسبة للمنظمة :

- لقد اشارت العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الإلتزام التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات الأخرى، ان الإلتزام نتائج ايجابية و سلبية بالنسبة للمنظمة ،فأما النتائج الايجابية فقد اشار برنارد، انه من الآثار الإيجابية نجد الولاء الذي يتف به الافراد اتجاه المنظمة اضافة الى تقبلهم لأهداف وقيم المنظمة إضافة الى تقبلهم لأهداف وقيم المنظمة، ما يؤدي الى توحيد الجهود نحو تحقيق هذه الاهداف .(Legalens .1997)
- ارتفاع مستوى الاداء و بالتالي الانتاج الذي يعد مؤشراً للآداء، بحيث اكد (ايزنبرجر) على وجود علاقة ايجابية تبين التزام المنظمة على الابتكار في دراسة قام بها احد الباحثين في جينرال موتورز، حيث وجد ان الافراد في الادارة العليا يتسمون بدرجة عالية من الإلتزام والولاء للمنظمة عادة ما تختلف لديهم القدرة على الابتكار والخلق. (محمد الصرفي، 2005)

- يعتبر التأخر عن العمل و الغياب احد مظاهر السلوكية الغير مرغوبة فيها في جميع المنظمات و اللذين يعدان احد المؤشرات التي تعكس انخفاض مستوى الإلتزام الافراد

اتجاه المنظمة، مع الاخذ بعين الاعتبار الغيابات المبررة و الغير المبررة، فالفرد قد يتغيب عن العمل لضرورة ما ،كما انه قد يتأخر عن عمله لظروف قاهرة، حيث اكد جلاتلي؟(1995) Gellatly، أن الافراد الذين يتميزن بالالتزام عاطفي اتجاه المنظمة لا يتغيبون عن العمل، عكس العمال الذين لديهم التزام مستمر قوي اتجاه المنظمة الذين عادة ما يتغيبون عن العمل، وقد اشار (سومرس) (1995) Somers، ان للالتزام العاطفي اثر مباشر على نسبة الغياب لدى العمال، وهذا ما اكده لـ (2005) Law، الذي توصل الى نتيجة مفادها ان العمال الاكثر التزاما من الناحية العاطفية لا يتغيبون عن العمل عكس الافراد الذين لديهم التزام مستمر قوي و الذين يبحثون فقط عم المحافظة على العلاقة الجيدة التي تربطهم بمنظمتهم، أما كوهن (2003) Kohen، وكذا كراش و كول (2005) Karch & Coll، ماير و كول (2002) Meyer & Coll، فقد أكدوا ان الافراد الذين لديهم التزام عاطفي ضعيف هم اولئك الذين تكون لديهم رغبة شديدة في ترك العمل والتغيب، عكس ما توصل اليه (كارملي و جفان) (2005) Karmeli&Geffen، حيث اكدا ان الالتمار التنظيمي علاقة سلبية بالرغبة في ترك العمل، فعليه فانه كلما كان التزام العمال قويا كلما قلت فرص الرغبة في ترك المنظمة. (Marie .2010)

وفي هذا الصدد يرى لنكول و كالبرغ (1996) Lincoln & Kalleberg، ان سلوك التأخر و الغياب والانسحاب، التي تصل في بعض الاحيان لترك المنظمة، عوامل تعبر بشكل موضوعي عن الالتمار التنظيمي، اما موراو (1993) Morrow، فقد اكد ان ضعف الالتمار التنظيمي يؤدي إلى الغيابات المتكررة للعامل، أضف الى ذلك إرتفاع نسبة الدوران الوظيفي و النقص الملحوظ في المجهودات التي يبذلها الفرد وعدم رضاه عن العمل، في حين أكد ماتيو و زجاك (1990) Mathieu & Zajac، أن الالتمار التنظيمي يؤدي الى إنخفاض أداء الفرد العامل بسبب التأخر عن العمل و الرغبة في ترك المنظمة . (Amadiou .2004) .

تعد المظاهر السلوكية السابقة الذكر، بمثابة العوامل الغير المرغوبة فيها في المنظمات التي تكون نتيجة لانخفاض مستوى الإلتزام التنظيمي، هذا ما أكده ماير و الان (Meyer & Allen(1991) ، حين اشاروا الى ان الغيابات والدوران الوظيفي هي بمثابة مؤشرات عن الإلتزام التنظيمي الضعيف. (Elienne.2009).

الجدول رقم 01 : يلخص الآثار المترتبة على الإلتزام التنظيمي:

الآثار الممكنة		مستوى التحليل
الآثار السلبية	الآثار الايجابية	
<ul style="list-style-type: none"> - انخفاض القدرة على التقدم الوظيفي - انخفاض القدرة على النمو و التطور الذاتي - زيادة الضغوط المرتبطة بالعائلة و العلاقات الاجتماعية 	<ul style="list-style-type: none"> - الشعور بالانتماء و الارتباط - الأمان - الأهداف و الاتجاه - التصور الذاتي الايجابي - المكافآت التنظيمية - الجاذبية للعاملين المحتملين 	الفرد
<ul style="list-style-type: none"> - التفكير الجماعي . - انخفاض القدرة على الابتكار . - الصراع بين الجماعات . 	<ul style="list-style-type: none"> - ثبات العضوية - الفعالية الجماعية - التماسك 	جماعة العمل
<p>انخفاض الفعالية ترجع إلى :</p> <ul style="list-style-type: none"> - انخفاض معدل الدوران - انخفاض نسبة الغياب - انخفاض القدرة على التطور و التكيف 	<p>زيادة الفعالية ترجع إلى :</p> <ul style="list-style-type: none"> - جهد الفرد - انخفاض معدل الدوران - انخفاض نسبة الغياب - انخفاض نسبة التأخر - الجاذبية للأعضاء 	التنظيم

المصدر : (محمد الصرفي . 2005 . ص 232)

خلاصة الفصل:

إن الإلتزام التنظيمي هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، فهو يعتبر عنصر مؤثر في نجاح أو فشل المنظمات، فالإلتزام التنظيمي باعتباره حالة إيجابية غير ملموسة يشعر بها الفرد تجاه منظمته التي يعمل بها، قمنا بهذا الفصل بالتعرف عليه بعمق من خلال عرض مجموعة من المفاهيم حوله، وإبراز أهميته على مستوى الفرد وجماعة العمل والمنظمة، وتوضيح خصائصه التي تميزه عن باقي المتغيرات، ومعرفة محدداته وأبعاده، والمراحل التي يمر بها الإلتزام التنظيمي ليصل إلى المعنى المطلوب، والتعرف على طرق قياسه، والنتائج المترتبة عليه.