

## مروری بر تعهد سازمانی و ابعاد آن بر اساس مدل می یو و آلن

### رقیه افشاری<sup>۱</sup>، سمیه صائب نیا<sup>۲</sup>

۱- گروه مدیریت موسسه آموزش عالی شمیم دانش نوین، اردبیل، ایران

۲- کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، مرکز جامع علمی و کاربردی سازمان مدیریت صنعتی، اردبیل، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۷/۲۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۸/۰۴

### چکیده

هدف از این مقاله مروری بر تعهد سازمانی و ابعاد آن بر اساس مدل می یو و آلن است. تعهدسازمانی مانند مفاهیم دیگر رفتار سازمانی به شیوه‌های متفاوت تعریف شده است. معمولی‌ترین شیوهی برخوردار با تعهد سازمانی آن است که تعهدسازمانی را نوعی وابستگی عاطفی به سازمان در نظر می‌گیرند. بر اساس این شیوه، فردی که به شدت متعهد است، هویت خود را از سازمان می‌گیرد، در سازمان مشارکت دارد و با آن در می‌آمیزد و از عضویت در آن لذت می‌برد (ساروقی، ۱۳۷۵). پورتر و همکارانش تعهد سازمانی را پذیرش ارزشهای سازمان و درگیر شدن در سازمان تعریف می‌کنند و معیارهای اندازه‌گیری آن را شامل انگیزه، تمایل برای ادامه‌ی کار و پذیرش ارزشهای سازمان می‌دانند (الوانی، ۱۳۷۱). چاتمن و اورایلی تعهدسازمانی را به معنی حمایت و پیوستگی عاطفی با اهداف و ارزشهای یک سازمان، به خاطر خود سازمان و دور از ارزشهای ابزاری آن، وسیله‌ای برای دستیابی به اهداف دیگر تعریف می‌کنند (لوتانز، ۱۳۷۵). در این مقاله به شیوه مرور کتابخانه‌ای و منابع، ضمن مروری بر مفاهیم تعهد سازمانی به تشریح مدل می یو و آلن پرداخته است.

**کلمات کلیدی:** تعهد سازمانی، ابعاد تعهد سازمانی، مدل می یو و آلن، سازمان ها

## مقدمه

با توجه به رقابت روز افزون سازمان‌ها و تغییرات محیطی، سازمان‌ها در جست‌وجوی روش‌هایی هستند که بتوان با کمک آن‌ها از طریق منابع انسانی خود به مزیت رقابتی دست یابند. در این میان می‌توان به غنی‌سازی شغل اشاره کرد. غنی‌سازی شغل منجر به فراهم کردن مسئولیت‌ها و چالش‌های شغلی بیشتری برای کارکنان می‌شود. غنی‌سازی شغل این امکان را برای کارکنان مهیا می‌کند تا در کارهایشان اختیارات لازم را برای تصمیم‌گیری داشته باشند. غنی‌سازی شغل به‌طور مستقیم با عوامل انگیزشی و نیز رضایت کارکنان مرتبط می‌باشد. تحقیقات حاکی از آن است که غنی‌سازی شغل منجر به افزایش رضایت شغلی، و انگیزش کارکنان، و نیز کاهش غیبت کاری کارکنان می‌شود (ارپن، ۱۹۷۹ به نقل از حسنی و سعادت، ۱۳۹۴). چنین به نظر می‌رسد که سازمان‌ها با غنی‌سازی شغل کارکنان خود آن‌ها را به سازمانشان متعهد می‌کنند به‌طوری‌که کارکنان اهداف شخصی خود را با اهداف سازمان هم‌راستا می‌بینند و تمام توان خود را در دستیابی به اهداف تعریف شده سازمانی بکار می‌گیرند (حسنی و سعادت، ۱۳۹۴). تعهد سازمانی یک نگرش مهم شغلی و سازمانی است که در طول سال‌های گذشته موردعلاقه بسیاری از محققان رشته‌های رفتار سازمانی و روان‌شناسی خصوصاً روان‌شناسی اجتماعی بوده است (رکنی نژاد، ۱۳۸۶). این نگرش در طول سه دهه گذشته دستخوش تغییراتی شده است که شاید عمده‌ترین این تغییر در قلمرو مربوط به نگرش چند بعدی به این مفهوم تا نگرش یک بعدی به آن بوده است. (رکنی نژاد و همکاران، ۱۳۸۶) همچنین باتوجه به تحولات اخیر در حیطه کسب و کار از جمله کوچک‌سازی‌ها و ادغام‌های شرکت‌ها در یک‌دیگر عده‌ای از صاحب‌نظران را بر آن داشته تا اظهار کنند که اثر تعهد سازمانی بر دیگر متغیرهای مهم در حوزه مدیریت از جمله ترک شغل، غیبت و عملکرد کاهش یافته است و به همین جهت بررسی آن بی‌مورد است (ساقروانی، ۱۳۸۸). بنابراین هدف از مقاله حاضر مروری بر تعهد سازمانی و ابعاد آن بر اساس مدل می‌یر و آلن می‌باشد.

## تعریف تعهد سازمانی

تعهدسازمانی مانند مفاهیم دیگر رفتار سازمانی به شیوه‌های متفاوت تعریف شده است. معمولی‌ترین شیوه‌ی برخورد باتعهد سازمانی آن است که تعهدسازمانی را نوعی وابستگی عاطفی به سازمان در نظر می‌گیرند. بر اساس این شیوه، فردی که به شدت متعهد است، هویت خود را از سازمان می‌گیرد، در سازمان مشارکت دارد و با آن در می‌آمیزد و از عضویت در آن لذت می‌برد (ساروقی، ۱۳۷۵). پورتر و همکارانش تعهد سازمانی را پذیرش ارزش‌های سازمان و درگیر شدن در سازمان تعریف می‌کنند و معیارهای اندازه‌گیری آن را شامل انگیزه، تمایل برای ادامه‌ی کار و پذیرش ارزش‌های سازمان می‌دانند (الوانی، ۱۳۷۱). چاتمن و اورایلی تعهدسازمانی را به معنی حمایت و پیوستگی عاطفی با اهداف و ارزش‌های یک سازمان، به خاطر خود سازمان و دور از ارزش‌های ابزاری آن، وسیله‌ای برای دستیابی به اهداف دیگر تعریف می‌کنند (لوتانز، ۱۳۷۵).

تعریف تعهد در دیکشنری آکسفورد چنین است: تعهد الزامی است که آزادی عمل را محدود می‌کند (فرهنگ لغت اینترنتی آکسفورد). براساس تحقیقات ویلیام و همکارانش سبک‌های مدیران و تعهد سازمانی بر سازه‌های مرتبط اما متمایز استوار است، که به منظور فراهم آوردن مبنایی برای تصمیمات مدیران و سایر نیروهای انسانی در زمینه‌های برنامه‌ریزی و جذب و نگهداری نیروی انسانی و کاهش هزینه‌های ناشی از ترک خدمت کارکنان از سازمان، به صورت مشترک مورد سنجش قرار می‌گیرد. تحقیقات نشان داده که کارکنان با تعهد سازمانی بالاتر، از نظر جسمی و توان ذهنی و پای‌بندی به ارزش‌های سازمان در وضعیت بهتری قرار دارند و از نظر سازمانی، سطح بالای تعهد منعکس‌کننده‌ی جوسازمانی بسیار مطلوب است که منجر به جذب و ماندگاری کارکنان می‌شود (بحرالعلوم، ۱۳۸۱؛ کریمی، ۱۳۹۶). تعهد سازمانی نوعی وابستگی عاطفی به سازمان است به گونه‌ای که کارکنان به شدت متعهد، هویت خود را از سازمان می‌گیرند، در سازمان مشارکت دارند و از عضویت در سازمان لذت می‌برند (حسینی و همکاران، ۱۳۹۱).

سه نفر از محققانی که بیشتر در زمینه تعهد سازمانی کار کرده‌اند: مودی، استیرز و پورتر هستند. از دیدگاه این سه محقق، تعهد سازمانی دارای سه جزء ترکیبی، یعنی پذیرش هدف‌های سازمان، تمایل برای سخت کار کردن برای سازمان و میل برای باقی ماندن در سازمان است. بر این اساس، مفهوم سه جزئی تعهد سازمانی ارائه شده است که عبارتند از: الف) تعهد عاطفی: در شرایطی ایجاد می‌شود که به دلیل وجود وابستگی هیجانی، فرد مایل است به کار خود در سازمان، ادامه دهد. ب) تعهد تداوم: تعهدی است که شخص بدان دلیل به کار خود در سازمان ادامه می‌دهد که به حقوق و مزایای دریافتی از آن سازمان نیازمند است. ج) تعهد هنجاری: تعهد هنجاری از ارزش‌های فرد شاغل در یک سازمان سرچشمه می‌گیرد. یعنی فرد معتقد می‌شود که به سازمان محل کارش مدیون است (آلن و می پر، ۱۹۹۱: ۴).

### جدول ۱- تعاریف تعهد سازمانی

منبع	تعریف تعهد سازمانی	پژوهشگران
شهبازی و همکاران، ۱۳۸۷ به نقل از کریمی ۱۳۹۶	تعهد سازمانی را به عنوان تمایل افراد به در اختیار گذاشتن انرژی و وفاداری خویش به نظام اجتماعی تعریف می‌نماید.	کانتر
آلن و میر، ۱۹۹۳ به نقل از کریمی ۱۳۹۶	تعهد سازمانی یک ارتباط روانی بین کارمند و سازمان است که احتمال خروج داوطلبانه وی از سازمان را کاهش می‌دهد.	آلن و میر
رابینز، ۱۳۸۹ به نقل از کریمی ۱۳۹۶	تعهد سازمانی عبارت از حالتی است که فرد، سازمانی را معرف خود بداند و آرزو کند در عضویت سازمان باقی بماند.	رابینز
دری و آیورسون، ۱۹۹۸ به نقل از کریمی ۱۳۹۶	تعهد سازمانی را درجه وفاداری فرد به سازمان تعریف کرده‌اند.	دری و آیورسون

### مدل های تعهد سازمانی

• **مدل اریلی و چتمن:** اریلی و چتمن (۱۹۸۶) الگوی چندبعدی خود را مبتنی بر این فرض بنا نهادند که تعهد، نگرشی را نسبت به سازمان ارائه کرده و مکانیسم‌هایی دارد که از طریق آنها می‌تواند نگرش شکل بگیرد. بنابراین، مبتنی بر کار کلمن در نگرش و تغییر رفتار (۱۹۵۸) اریلی و چتمن معتقدند که پیوند بین فرد و سازمان می‌تواند، سه شکل متابعت، همانندسازی و درونی کردن را به خود بگیرد. متابعت، زمانی اتفاق می‌افتد که نگرش‌ها و رفتارهای همسو با آنها به منظور کسب پاداش‌های خاص اتخاذ می‌شوند. همانندسازی، زمانی اتفاق می‌افتد که فرد نفوذ را به خاطر ایجاد یا حفظ رابطه ارض‌کننده می‌پذیرد (می پر و هرسکوچ، ۲۰۰۱). سرانجام درونی کردن، رفتاری که از ارزشها و یا اهداف نشأت گرفته را منعکس می‌کند که با ارزشها یا اهداف سازمان منطبق است (مودی، ۱۹۹۸). بررسی جدیدتر از یک نمونه بزرگتر دو نوع تعهد را به جای سه نوع تعهد مشخص کرد که تعهد ابزاری (متابعت) و تعهد هنجاری (همانندسازی و درونی کردن) نامیده شدند. (کرمر، ۱۹۹۶؛ به نقل از کریمی). در تحقیقات بعدی این دو محقق و همکارانشان نتوانستند تمایزی را بین همانندسازی و درونی کردن قایل شوند. از این رو، آنها در تحقیقات جدیدتر موارد همانندسازی و درونی کردن را ادغام کردند و آن را تعهد هنجاری نامیدند. متابعت، نیز در کار اخیرشان تعهد ابزاری نامیده شده است که متمایز از همانندسازی و درونی کردن است. برای مثال، اریلی و چتمن متوجه شدند که متابعت به طور مثبت تا منفی با ترک شغل ارتباط دارد. با در نظر گرفتن

اینکه تعهد سازمانی عموماً به عنوان متغیری در نظر گرفته می‌شود که احتمال ترک شغل را کاهش دهد، این یافته بعضی سوال‌ها را درباره اینکه آیا متابعت می‌تواند، به عنوان یک شکل از تعهد سازمانی در نظر گرفته شود را به وجود آورده است (می‌یر و هرسکویچ، ۲۰۰۱: ۳۰۸).

• **مدل می‌یر و آلن:** می‌یر و آلن مدل سه‌بعدی‌شان را مبتنی بر مشاهده شباهت‌ها و تفاوت‌هایی که در مفاهیم تک‌بعدی تعهد سازمانی وجود داشت، ایجاد کردند. بحث کلی آن‌ها این بود که تعهد، فرد را با سازمان پیوند می‌دهد و بنابراین، این پیوند احتمال ترک شغل را کاهش خواهد داد (می‌یر و هرسکویچ، ۲۰۰۱: ۳۰۸). آن‌ها بین سه نوع تعهد، تمایز قائل می‌شوند. تعهد عاطفی اشاره به وابستگی احساسی فرد به سازمان دارد. تعهد مستمر مربوط به تمایل به باقی ماندن در سازمان به خاطر هزینه‌های ترک سازمان یا پاداش‌های ناشی از ماندن در سازمان می‌شود. سرانجام تعهد هنجاری احساس تکلیف به باقی ماندن به عنوان یک عضو سازمان را منعکس می‌کند. آشکارا یک همپوشی بین روشی که پورتر تعهد را مفهوم‌سازی کرده و کارهای بعدی اربلی و چتمن و می‌یر و آلن وجود دارد. روش پورتر به تعهد خیلی مشابه با بعد درونی کردن اربلی و چتمن و مفهوم تعهد عاطفی می‌یر و آلن است. در حقیقت به نظری می‌یر و آلن پرسشنامه تعهد سازمانی پورتر می‌تواند به عنوان تعهد عاطفی تفسیر شود (مودی، ۱۹۹۸، ۳۹۰). بررسی‌های جدیدتر توسط می‌یر و آلن فرضیاتشان را در ارتباط با ایجاد این مفهوم حمایت می‌کند، ولی با این حال، بعضی اختلاف نظرها همچنان وجود دارد، بر سر اینکه آیا واقعاً تعهد عاطفی و هنجاری شکل‌های متمایزی هستند و یا اینکه آیا تعهد مستمر یک مفهوم تک‌بعدی است اتفاق نظر وجود ندارد. با وجود این تجزیه و تحلیل‌ها سازگاری بهتر رازمانی نشان می‌دهند که این دو مفهوم (تعهد عاطفی و هنجاری) فاکتورهای مجزایی تعریف شوند. نتایج مربوط به ابعاد تعهد مستمر، پیچیده است. بعضی مطالعات، تک‌بعدی بودن این تعهد را گزارش کرده و مطالعات دیگر شواهدی بر دو عاملی بودن این تعهد یافته‌اند که یکی از آن‌ها از خود گذشته‌گی مربوط به ترک سازمان و دیگری درک فقدان فرصت‌های استخدام جایگزین را منعکس می‌کنند (می‌یر و هرسکویچ، ۲۰۰۱، ۳۰۵).

• **مدل آنجل و پری:** آنجل و پری بر پایه نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل پرسشنامه تعهد سازمانی پورتر و همکارانش، بین تعهد ارزشی و تعهد به ماندن، تمایز قائل شدند. اگرچه این پرسشنامه یک‌بعدی در نظر گرفته شده است، تحلیل آنجل و پری دو عامل اساسی پرسشنامه را آشکار کرد. یک عامل به وسیله پرسش‌هایی مشخص می‌شود که تعهد به ماندن را ارزیابی می‌کنند و دیگری به وسیله پرسش‌هایی که تعهد ارزشی (حمایت از اهداف سازمان) را اندازه‌گیری می‌کنند، مشخص می‌گردد (می‌یر و هرسکویچ، ۲۰۰۱: ۳۰۵). تعهد ارزشی آنجل و پری گرایش مثبتی را به سازمان نشان می‌دهد. این نوع تعهد اشاره به تعهد روانی و عاطفی دارد. تعهد به ماندن آنجل و پری اشاره به اهمیت تعاملات پاداش‌ها - مشارکت‌های تفکیک‌ناپذیر در یک مبادله اقتصادی دارد. این نوع تعهد اشاره به تعهد حسابگرانه مبتنی بر مبادله و تعهد مستمر دارد (مایر و شورمن، ۱۹۹۸).

• **مدل مایر و شورمن:** به نظر مایر و شورمن تعهد سازمانی دو بعد دارد. آن‌ها این دو بعد را تعهد مستمر (میل به ماندن در سازمان) و تعهد ارزشی (تمایل به تلاش مضاعف) نامیدند. اگرچه شباهت‌هایی بین ابعاد تعهد سازمانی شناسایی شده توسط آنجل و پری و مایر و شورمن و آنچه توسط می‌یر و آلن شناسایی شده وجود دارد، اما یک تفاوت اساسی بین مدل‌های آن‌ها نیز وجود دارد. سه جزء تعهد می‌یر و آلن (عاطفی، مستمر و هنجاری) اصولاً براساس قالب ذهنی که فرد را به سازمان مرتبط می‌کند، متفاوت هستند. نتیجه رفتاری هر سه جزء تعهد با این حال مشابه است و آن ادامه کار در سازمان است.

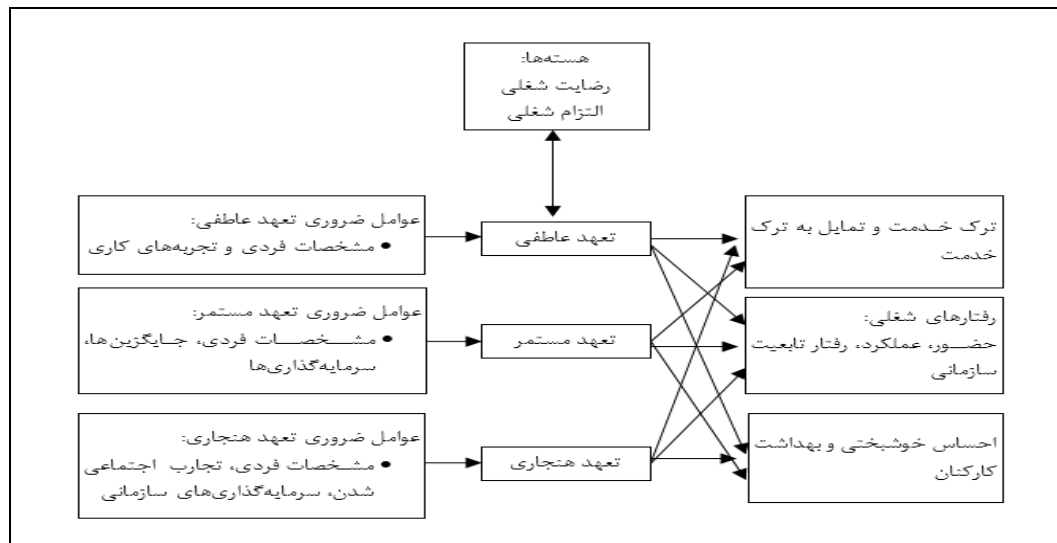
• **برعکس، در مدل‌های آنجل و پری و مایر و شورمن، فرض شده است که تعهد مستمر مرتبط با تصمیم به ماندن یا ترک سازمان است. و تعهد ارزشی مرتبط به تلاش مضاعف در جهت حصول به اهداف سازمانی است (می‌یر و هرسکویچ، ۲۰۰۱: ۳۰۵).**

• **مدل پنبلی و گولد:** پنبلی و گولد یک چارچوب چندبعدی را ارائه کردند. آن‌ها بین سه شکل از تعهد با عناوین اخلاقی، حسابگرانه و بیگانگی تمایز قائل شدند. تعریف تعهد اخلاقی به‌طور نزدیکی با تعریف تعهد عاطفی می‌یر و آلن و تعهد ارزشی آنجل و پری و مایر و شورمن یکسان است. استفاده از واژه تعهد حسابگرانه منطبق با متابعت مطرح‌شده در مدل اربلی و چتمن است و ممکن

است به عنوان یک شکل از انگیزش به جای تعهد در نظر گرفته شود. سرانجام منظور آن‌ها از تعهد بیگانگی واحدی با تعهد مستمر می پر و آلن یکسان است (می پر و هرسکویچ، ۲۰۰۱: ۳۰۶).

### ابعاد تعهد سازمانی بر اساس مدل می پر و آلن:

در مدلی که توسط (آلن و مایر، ۱۹۹۱) طراحی شده است، (تعهد به عنوان وابستگی عاطفی و روانی به سازمان، تعهد به عنوان درک هزینه‌های ناشی از سازمان و تعهد به عنوان تکلیف به ماندن در سازمان) به ترتیب تحت عناوین تعهد عاطفی، مستمر و تکلیفی یا هنجاری طبقه‌بندی شده‌اند. وجه اشتراک این سه شیوه این دیدگاه است که مطرح می‌کند: تعهد حالتی روانی است که الف) رابطه فرد را با سازمان مطرح می‌کند و ب) به‌طور ضمنی به تصمیم ترک یا ماندن در سازمان اشاره می‌کند. همچنین وجه اشتراک دیگر آن‌ها این است که احتمالاً ترک خدمت را کاهش می‌دهد. ماهیت ارتباط فرد با سازمان در هر یک از ابعاد سه‌گانه تعهد متفاوت است. کارکنان دارای تعهد عاطفی قوی، به این خاطر در سازمان می‌مانند؛ چون به آن تمایل دارند و افرادی که تعهد مستمر یا عقلانی قوی دارند، به خاطر نیاز خود در سازمان می‌مانند و آن‌هایی که تعهد هنجاری یا تکلیفی قوی دارند، به این خاطر در سازمان می‌مانند؛ چون که احساس می‌کنند که باید بمانند و درواقع احساس مسئولیت و دین و تکلیف به ماندن در سازمان می‌کنند (دولت خواهان، ۱۳۸۰). مدل موردنظر در شکل ذیل نشان داده می‌شود:



شکل شماره ۱: مدل سه‌بخشی تعهد سازمانی (آلن و مایر، ۱۹۹۱)

پیش‌شرط‌های تعهد سازمانی و ابعاد آن را بدین شرح تشریح کردند.

### الف) تعهد عاطفی:

تعهد عاطفی به معنای دل‌بستگی هیجانی و احساس هویت و درگیری کارمندان در سازمان است که در این شکل از تعهد، کارکنان در سازمان باقی می‌مانند، چون می‌خواهند بمانند (توکلی و همکاران، ۱۳۸۸). (فرد هویت خود را از سازمان می‌گیرد و به آن احساس تعلق و وابستگی می‌کند و از ادامه عضویت در آن لذت می‌برد و سازمان را ترک نمی‌کند).

### پیش شرط‌های تعهد عاطفی:

۱. ویژگی‌های شخصی؛
۲. ویژگی‌های مرتبط با نقش؛
۳. ویژگی‌های ساختاری؛
۴. تجربیات کاری (مودی، پورتر و استیرز، ۱۹۸۲).

### ب) تعهد هنجاری:

الزام و احساس تکلیف به باقی ماندن در سازمان را نشان می‌دهد، تعهد هنجاری به احساس الزام کارمند به ادامه کار در یک سازمان به سبب فشاری که از سوی دیگران بر او وارد می‌شود، اشاره می‌کند. (افراد در سازمان می‌مانند، چون احساس تکلیف می‌کنند که نباید سازمان را ترک کنند).

### پیش شرط‌های تعهد هنجاری:

- اثرپذیری خانوادگی، فرهنگی، سازمانی؛
- سرمایه‌گذاری‌های سازمان؛
- جبران متقابل خدمات.

### ج) تعهد مستمر:

در بردارنده هزینه‌های متصور ناشی از ترک سازمان است. یعنی تمایل فرد بر ماندن در سازمان بیانگر آن است که وی به آن کار احتیاج دارد و کار دیگری نمی‌تواند انجام دهد. کارکنان در سازمان می‌مانند زیرا نیاز دارند که بمانند (تمایل به انجام فعالیت مستمر بر اساس تشخیص فرد از هزینه‌های مرتبط به ترک سازمان) (گرینبرگ، ۲۰۰۰).

### پیش شرط‌های تعهد مستمر: پیش شرط‌های تعهد مستمر به دو دسته کلی تقسیم می‌شوند:

- ۱- حجم و اندازه سرمایه‌گذاری‌های (اندوخته‌های) فرد در سازمان، شامل:
  - مهارت‌ها: منظور از مهارت‌ها تجربیاتی است که فرد در سازمان فعلی کسب کرده است و مخصوص همان سازمان بوده و قابل انتقال به سازمان‌های دیگر نیست.
  - آموزش: منظور دوره‌های آموزشی است که فرد در سازمان گذرانده که مدرک آن تنها برای آن سازمان معتبر است.
  - تغییر محل زندگی: منظور این است که فرد به محل زندگی فعلی خو گرفته و با ترک این سازمان باید محل زندگی خود را نیز ترک کند.
  - سرمایه‌گذاری فرد: مثل صرف زمان و انرژی برای یادگرفتن کارها است.
- ۲- حقوق بازنشستگی: منظور اندوخته بازنشستگی فرد است که با ترک سازمان آن را از دست می‌دهد (آلن و مایر، ۱۹۹۱).
- ۲- درک قابلیت دستیابی به جایگزین‌های شغلی: منظور تصور فرد از دسترسی به مشاغل جایگزین در خارج سازمان است.

نتیجه گیری

هدف از مقاله مروری بر تعهد سازمانی و ابعاد آن بر اساس مدل می‌یر و آلن بود

## منابع

۱. ابزری، مهدی و رنجبریان، بهرام ۱۳۸۸، «تأثیر بازاریابی داخلی بر بازاریگری و عملکرد سازمانی در صنعت هتل داری، چشم انداز مدیریت، ش ۳۱، ص ۴۲.
۲. حسینی، سید یعقوب؛ رحمانی، سحر (۱۳۹۱)، «تأثیر بازاریابی درونی بر عملکرد سازمانی در شرکتهای خدمات مسافرتی شهر تهران با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری»، فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوینی.
۳. لوتانز، ف. (۱۳۷۵). رفتار سازمانی. ترجمه: غ، سرمد، تهران: انتشارات سازمان برنامه ریزی آموزش عالی.
۴. الوانی، م. (۱۳۷۱). مدیریت عمومی. تهران: نشر نی.
۵. کریمی، فرشته، (۱۳۹۶)، بررسی تأثیر پاسخگویی اجتماعی شرکت و بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی و قصد ترک شغل در هتل های شهر سرعین، پایان نامه کارشناسی ارشد، موسسه آموزش عالی شمیم دانش نوین.
۶. ساروقی، احمد (۱۳۷۵): تعهد سازمانی و رابطه آن با تمایل به ترک خدمت، فصل نامه مدیریت دولتی، شماره ۳۵، ص ۷۳-۶۵.
۷. رکنی نژاد، مهرداد (۱۳۸۶): نظریه ها و مدل های جدید تعهد سازمانی .
۸. حسینی، علی؛ سعادت، غلامرضا، (۱۳۹۴)، تاثیر غنی سازی شغل بر تعهد سازمانی و عملکرد شغلی، دوره ۱، شماره ۱، زمستان ۱۳۹۴ صص ۱-۱۰.
9. Cooper, J., & Cronin, J. J. (۲۰۰۰), Internal marketing: A competitive strategy for the long-term care industry. *Journal of Business Research*, ۴۸(۳), ۱۷۷-۱۸۱
10. Doukakis, I., & Kitchen, P. J. (۲۰۰۴), Internal marketing in UK banks: conceptual legitimacy or window dressing? *International Journal of Bank Marketing*, ۲۲(۶), ۴۲۱-۴۵۲
11. Greenberg, j & baron, r.A (2000). "behavior in organizations", prentic-hall, inc, 7th ed.,
12. Mayer, r.C & schoorman, d.F(1998). "differentiating antecedents of organizational commitment: a test of march and simon' model", *journal of organizational behavior*, vol 19 no 1.
13. Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (۲۰۰۱), Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, ۱۱(۳), ۲۹۹-۳۲۶
14. Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001), Commitment in the workplace: Toward a general
15. Mowday, r.T (1998). "reflections on the study and relevance of organizational commitment". *Human resource management review*, vol 8, no 4.
16. Rafiq, M., & Ahmad, P. (2000). Advances in Internal Marketing concepts. *Journal of Service Marketing*, 14(6), 449-462.
17. Allen, Myria. Wat Kins (1991) the relationship between communications affect, job alternative and voluntary turnover intentions, journal citation : southern - communication - journal , vol41 , n3.