

به نام خدا

تعهد سازمانی دانشگاهی

مؤلف :

حسنا قاسمیان

انتشارات بامن
(با همکاری چاپ و نشر ایران)
۱۴۰۱

اطلاعات رکورد کتابشناسی : فیا

www.chaponashr.ir



فهرست مطالب

شماره صفحه

عناوین

۷	فصل ۱
۹	مقدمه
۱۰	تاریخچه شکل گیری مفهوم تعهد سازمانی
۱۱	دیدگاه های ناظر بر تعارض و سازگاری تعهد حرفه ای و سازمانی
۱۴	انواع تعهد سازمانی
۱۵	دیدگاه هایی در مورد کانون های تعهد سازمانی
۱۵	دیدگاه ریچرز
۱۵	دیدگاه بکر و بیلینگس
۱۷	الگوهای چندبعدی تعهد سازمانی
۱۷	مدل اریلی و چتمن
۱۸	مدل می یو و آلن
۲۰	مدل سه بخشی تعهد سازمانی و پیش شرط های آن
۲۰	الف: تعهد عاطفی (نگرشی یا اخلاقی)
۲۰	ب: تعهد مستمر حسابگرانه یا رفتاری
۲۱	ج: تعهد تکلیفی یا هنجاری
۲۲	مدل آنجل و پری
۲۳	مدل مایر و شورمن
۲۴	مدل پنلی و گولد
۲۴	مدل جاروس و همکاران

عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی	۲۴
عوامل مؤثر بر افزایش تعهد سازمانی از دیدگاه مودی، پرترو استیرز	۲۷
عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی از دیدگاه بارن و همکاران	۲۸
فرایند تعهد سازمانی	۲۹
شیوه‌های تقویت تعهد کارکنان در سازمان	۳۰
نتایج و پیامدهای تعهد سازمانی	۳۱
۱- تعهد و عملکرد شغلی	۳۲
۲- تعهد و غیبت	۳۳
۳- تعهد و تاخیر	۳۳
۴- تعهد و ترک شغل	۳۳
مسأله پژوهش	۳۴
اهمیت و ضرورت	۳۴
فصل ۲	۳۷
مقدمه	۳۹
روش تحقیق	۳۹
جامعه آماری	۴۰
نمونه آماری	۴۱
ابزار اندازه‌گیری	۴۲
روایی و پایایی پرسشنامه	۴۴
روش تجزیه و تحلیل داده‌ها	۴۵
فصل ۳	۴۷
مقدمه	۴۹
توصیف آماری داده‌ها	۵۰
فراوانی و درصد و چولگی سوال‌ها	۵۶

توصیف وضعیت متغیرهای پژوهش	۶۸
آمار استنباطی و پاسخ به چند سوال	۷۲
بررسی سوال‌های پژوهش	۷۳
یافته‌های جانبی تحقیق	۸۱
فصل چهار	۸۷
مقدمه	۸۹
نتیجه‌گیری به تفکیک سوال‌های پژوهش	۹۰
محدودیت‌های پژوهش	۹۳
پیشنهادهای	۹۴
پیشنهادهای کاربردی	۹۴
پیشنهادهای پژوهشی	۹۶
منابع	۹۷
الف) منابع فارسی	۹۷
ب) منابع انگلیسی	۹۹



فصل ۱

مقدمه

امروزه در سازمان‌ها به منابع انسانی به عنوان مهمترین منابع سازمان نگریسته می‌شود و مدیران به خوبی دریافته‌اند که مهمترین عامل کسب مزیت رقابتی، منابع انسانی سازمان می‌باشند، از این رو توجه به مقوله تعهد و وفاداری منابع انسانی به سازمان و انجام هر چه بهتر نقش‌های اختصاص یافته به آنها و حتی وظایف فرانقشی توسط منابع انسانی یکی از دغدغه‌های جدی مدیران سازمان‌ها می‌باشد. (تولایی و باقری، ۱۳۹۱: ۳۲) وجود نیروهای انسانی متعهد به سازمان در هر سازمان ضمن کاهش غیبت، تاخیر و جابجایی، باعث افزایش چشمگیر عملکرد سازمان، نشاط روحی کارکنان و تجلی بهتر اهداف متعالی سازمان و نیز دستیابی به اهداف فردی خواهد شد. عدم احساس تعهد و تعهد سطح پایین، نتایج منفی را برای فرد و سازمان به دنبال دارد؛ از جمله نتایج، ترک خدمت، غیبت زیاد، بی میلی به ماندن در سازمان، کاهش اعتماد مشتریان و کاهش درآمد می‌باشد.

تعهد سازمانی یک نگرش و حالت روانی است که نشان دهنده نوعی تمایل، نیاز و الزام جهت ادامه اشتغال در یک سازمان می‌باشد. تمایل یعنی علاقه و خواست قلبی فرد برای ادامه خدمت در سازمان، نیاز یعنی فرد به خاطر سرمایه‌گذاری‌هایی که در سازمان کرده ناچار به ادامه خدمت در آن است و الزام عبارت از دین، مسؤولیت و تکلیفی است که فرد در برابر سازمان دارد و خود را ملزم به ماندن در آن می‌بیند از دیدگاهی دیگر، تعهد

سازمانی نوعی احساس وابستگی و تعلق خاطر به سازمان است. بنابراین تعهد سازمانی «یک نگرش درباره وفاداری کارمندان به سازمان است، و یک فرایند مستمری است که از طریق آن اعضای سازمان علاقه خود را به سازمان و موفقیت و کارایی پیوسته آن نشان می دهند (مجیدی، ۱۳۷۷: ۳۲)

تاریخچه شکل گیری مفهوم تعهد سازمانی

تعهد سازمانی در سه دوره متوالی، توسعه و تکامل یافته است. در اولین دوره، تعهد به عنوان کمربند جانبی توصیف شده است. بکر به عنوان مشهورترین پژوهشگر این دوره، تعهد را با استفاده از نظریه کمربند جانبی تعریف کرده است. وی اصطلاح «کمربند جانبی» را برای توصیف سرمایه گذاری های ارزشمند تجمیع شده ای به کار برده است که یک کارمند با ورود به سازمان و ماندگاری اش در سازمان انجام می دهد، به گونه ای که با ترک سازمان، همه آنها از بین خواهد رفت. بنابراین، ترس و تهدید نابودی این سرمایه گذاری ها و نیز ادراک فقدان گزینه های جایگزین سبب می شود که یک کارمند به سازمانش متعهد شود. (بکر، ۱۹۶۰: ۳۳)

در دومین دوره، تعهد به عنوان نوعی تعلق خاطر و دلبستگی روانی توصیف می شود. در این دوره، پورتر و همکارانش، تعهد را قوت و قدرت نسبی احساس تعلق یک فرد به سازمان، و درگیری او در سازمان تعریف کرده اند (مودی، پورتر و ستیرس، ۱۹۷۹: ۲۰). در واقع تعهد بر اساس رویکرد پورتر و همکارانش با سه عامل ذیل توصیف می شود: الف) باور قوی به اهداف و ارزش های سازمان و پذیرش آنها؛ ب) تمایل به تلاش فراوان به نفع سازمان؛ ج) گرایش قوی به حفظ ماندگاری در سازمان. (پورتر، ستیرس و مودی، ۱۹۷۴: ۶۰۵).

در سومین دوره، تعهد به شکل سازه ای چندبعدی مفهوم سازی می شود. اوریلی و چاتمن به عنوان مشهورترین پژوهشگران این دوره، تعهد را تعلق خاطر و دلبستگی روانی فرد به سازمانش توصیف کرده اند و میزان جذب و درونی شدن فرد را در سازمان نشان می دهد (اوریلی و چاتمن^۲، ۱۹۷۶: ۴۹۴)

بر اساس این تعریف، تعلق خاطر و دلبستگی روانی فرد از طریق سه عامل پیش بینی می شود: الف) درگیری ابزاری یا پذیرشی (رضایتی) برای پاداش های خاص و برونی؛ ب) احساس تعلق یا درگیری بر اساس گرایش به تعلق، وابستگی و عضویت؛ ج) درونی شدن یا درگیری پیش بینی شده بر اساس همگرایی بین ارزش های فرد و سازمان).

دلایل زیادی وجود دارد که چرا یک سازمان باید سطح تعهدسازمانی اعضایش را افزایش دهد (استیرز و پورتر، ۱۹۹۲: ۲۹۰). اولاً تعهدسازمانی یک مفهوم جدید بوده و به طور کلی با وابستگی و رضایت شغلی تفاوت دارد. برای مثال، کارکنان ممکن است کاری را که انجام می دهند دوست داشته باشند، ولی از محل کاری که در آن کار می کنند ناراضی باشند که در آن صورت آنها شغل های مشابه ای را در محیط های مشابه دیگر جستجو خواهند کرد. تحقیقات نشان داده است که تعهدسازمانی با پیامدهایی از قبیل رضایت شغلی، حضور، رفتار سازمانی فرا اجتماعی و عملکرد شغلی رابطه مثبت و با تمایل به ترک شغل رابطه منفی دارد (شیان^۳ و همکاران، ۲۰۰۳: ۳۱۳)

دیدگاه های ناظر بر تعارض و سازگاری تعهد حرفه ای و سازمانی

احتمال ایجاد تعارض در تعهد افراد به سازمان و حرفه، برای اولین بار توسط «گولدنر (۱۹۵۷)» مطرح شد. او بیان کرد که کارکنان حرفه ای به جای وفاداری به سازمان، به یک مرجع برون سازمانی، یعنی گروه حرفه ای خود وفادار می شوند. در مقابل، کارکنان

2. O'Reilly & Chatman

3. SHIUAN

دارای دانش و توانایی محدود، به سازمان، متعهد بوده و دارای یک گروه مرجع داخلی هستند. گولدنر خاطر نشان کرد که گسترده اندیشان (حرفه ای ها) بر خلاف محدود بینان در یک سازمان نمی مانند و در تکاپو هستند. او ادعا می کند که تعهد سازمانی و تعهد حرفه ای با هم ناسازگارند (یک کارمند یا به سازمان یا به یک حرفه و نه هر دو، متعهد می شود).

زاجاک و ماتیو در تحلیل کلان از پیش نیازها و برآوردهای تعهد سازمانی، ضعیف ترین همبستگیها (ضرایب همبستگی حدود ۰/۴) را میان معیارهای تعهد شغلی و تعهد سازمانی، گزارش کردند و نتیجه گرفتند که بهتر است این دو نوع تعهد به طور مجزا بررسی شوند. از دیدگاه این دو و بسیاری از پژوهشگران، تعهد سازمانی و تعهد شغلی دارای همبستگی ضعیف بوده و سازه های متمایزی هستند. کالبرگ و برگ تعارض تعهد حرفه ای و تعهد سازمانی را در قیاس با مفهوم «بازی حاصل جمع صفر»، تشریح کردند که در آن هر مقدار افزایش در میزان تعهد حرفه ای باعث کاهش مقدار تعهد سازمانی خواهد بود و بالعکس.

نویسندگان دیگری مانند «سرنسون و سرنسون (۱۹۷۴)»، «میلر (۱۹۶۷)» «دورف من و هاول (۱۹۸۱)» ادعا کردند که ساختارهای بوروکراتیک سازمان در اثر محدودیتهای استقلال حرفه ای به وجود آمده و در اغلب موارد سیستم های بوروکراتیک با نظامهای حرفه ای در تعارض هستند. بر این اساس در حالی که سیستم بوروکراتیک، دارای ویژگیهایی مثل کنترل و اختیار سلسله مراتبی، انطباق با اهداف سازمانی، هنجارها، مقررات، و وفاداری سازمانی است، سیستم حرفه ای روی ارزشهایی چون همکارگرایی، کنترل حرفه ای، انطباق با اهداف و استانداردهای حرفه ای، استقلال عمل حرفه ای، تمایل و وفاداری به ارباب رجوع تاکید می کند. معمولاً در سازمانهای حرفه ای کمتر شاهد تعارض هستیم چرا که اهداف حرفه ای و سازمانی در راستای یکدیگر قرار دارد. به طور نمونه در مراکز پژوهشی، مؤسسات حسابداری و بیمارستانهای خصوصی به جهت سازگاری اهداف حرفه ای و سازمانی، سطح تعارض در حداقل خود قرار داشته و بر عکس رابطه بالای

تعهد حرفه ای و سازمانی مشهود است. از طرف دیگر، سازمانهای غیرحرفه‌ای به اندازه سازمانهای حرفه‌ای، فرصتهای پیشرفت شغلی ایجاد نمی‌کنند که این امر می‌تواند باعث کمتر شدن تعهد سازمانی کارکنان حرفه ای این سازمانها شود. معیارهای مورد استفاده در تعیین میزان پرداخت و نظام ترفیع در شرکتهای حرفه ای معمولاً عینی و عمدتاً بر اساس استانداردهای قابل اندازه گیری است. اما سازمانهای غیرحرفه ای معمولاً از معیارهای عینی و آشکار برای توزیع پاداشها استفاده نمی‌کنند و در نتیجه به نظر می‌رسد که دارای مشروعیت کمتری باشند. (والاس، ۱۹۹۵: ۳۴۵)

تعارض سازمانی و حرفه‌ای زمانی به وجود می‌آید که ارزشهای سازمانی با ارزشهای حرفه‌ای مانند استقلال عمل حرفه ای و حفظ استانداردها، مطابقت نداشته باشند. به همان میزان که سازمانها به افراد حرفه ای اجازه دهند تا مطابق ارزشها و قضاوت حرفه ای خود عمل کنند، یک شاخص مهم برطرف‌کننده تعارض حرفه‌ای-سازمانی به وجود آمده است. به عنوان نمونه، تحقیق در مورد «تعارض حرفه‌ای-سازمانی» حسابداران نشان می‌دهد که آنها یک تعهد قوی نسبت به کارفرما و حرفه خویش دارند و شاهد تعارض حرفه‌ای-سازمانی نسبتاً کمی هستند. به هر حال، پژوهشها نشان می‌دهد که تعارض حرفه‌ای-سازمانی می‌تواند برای نگرشها و تمایلات کاری کارمندان مثل رضایت شغلی، وابستگی شغلی، تعهد و جابجایی مضر باشد. (بامبر و لایر، ۲۰۰۱: ۹)

از سوی دیگر باف و رابرتز (۱۹۹۴)، مدعی هستند که وقوع همزمان سطوح بالای تعهد حرفه ای و سازمانی می‌تواند برای سازمان خوشایند باشد و به صورت یک مکانیزم «متعادل سازی» نسبت به یکدیگر عمل کنند. برای مثال، تعهد حرفه ای بالا می‌تواند برخی از ناکارآمدیهای تعهد بالای سازمانی (مثل پدیده «انسان سازمانی») را جذب و تعدیل کند. هم چنین تعهد حرفه‌ای زیاد بدون تعهد سازمانی بالا اثر بخش نیست زیرا ممکن است کارها با کیفیت بسیار بالایی انجام شود اما در راستای نیازهای سازمانی نباشد. باف و

رابرترز ادعا می‌کنند تعامل بین تعهد سازمانی و حرفه ای منجر به رضایت کاری و عملکرد بیشتری می‌شود که این میزان رضایت و عملکرد در هر کدام از تعهدها، به تنهایی یافت نخواهد شد. پژوهش انجام یافته در مورد گروهی از دانشمندان موسسات تحقیقاتی «کلنگ والی مالزی» متشکل از ۵۴۵ نفر، این نتایج را تایید کرد که بین مفاهیم پیش گفته تعارضی وجود نداشته بلکه رابطه معناداری بین تعهد حرفه ای و ابعاد عاطفی، مستمر، و هنجاری تعهد سازمانی وجود دارد. به عبارت دیگر، نتایج نشان می‌دهد که تعهد به سازمان با تعهد حرفه ای سازگاری داشته و چند بعدی بودن این دو نوع تعهد را نشان داده است. (رحمان و حنفیه^۶، ۲۰۰۲: ۸۶)

انواع تعهد سازمانی

در ادبیات تعهد سازمانی چند تعریف مسلط وجود دارد که شرح آن در زیر آمده است: تعهد نگرشی یا اخلاقی از همانند سازی و دلبستگی نسبتاً بالای فرد با یک سازمان خاص به دست می‌آید. این تعریف به طور مفهومی می‌تواند حداقل به وسیله سه عامل:

- ۱- اعتقاد قوی به پذیرش اهداف و ارزش‌های سازمان؛
- ۲- تمایل به انجام تلاش‌های قابل ملاحظه برای سازمان؛
- ۳- تمایل به ادامه عضویت در سازمان، مشخص می‌شود.

تعهد حسابگرانه یا رفتاری که بر اساس الگوی مبادله یا پاداش ارزش هومنز و گولدرن پایه ریزی شده است. تعهد حسابگرانه به عنوان پدیده ای ساختاری که نتیجه معامله فرد و سازمان وهم چنین دگرگونی در مزایای جانبی و سرمایه گذاری‌هایی که برای فرد در طول زمان به وجود می‌آید، تعریف شده است.

تعهد هنجاری که فرایندی است که به موجب آن کنش‌های سازمانی مثل گزینش‌ها و روش‌های اجتماعی شدن و ویژگی‌های درونی فرد هم چون وفاداری تعمیم یافته ارزش‌های مورد توافق سازمان مشخص و نگرش‌های وظیفه ای باعث ایجاد تعهد سازمانی می‌شود.

دیدگاه‌هایی در مورد کانون‌های تعهد سازمانی

دیدگاه ریچرز^۷

ریچرز یکی از اولین محققان درباره کانون تعهد، اعتقاد دارد که مفاهیم عمومی تعهد سازمانی ممکن است زمانی بهتر درک شوند که آنها را مجموعه ای از تعهدات در نظر گرفت. به اعتقاد او کارکنان می‌توانند تعهدات مختلفی را به اهداف و ارزشهای گروههای گوناگون در درون سازمان تجربه کنند. بنابراین، در درون سازمان تنها درک تعهد سازمانی مهم نیست، بلکه توجه به کانونهای تعهد نیز الزامی است. ریچرز کانونهای تعهد کارکنان را شامل تعهد به مدیریت عالی، سرپرستان، گروه کار، همکاران و مشتریان سازمان دانسته و معتقد است که کارکنان می‌توانند به این کانونها، باتوجه به درجه انطباق اهداف و ارزشهایشان با آنها طور متفاوتی متعهد شوند (شیان و همکاران، ۲۰۰۳: ۳۱۳).

دیدگاه بکر و بیلینگس^۸

برای طبقه بندی کانونهای تعهد، بکر و بیلینگس بین کسانی که متعهد به سطوح پایین سازمان همچون گروه کاری و سرپرست مستقیم هستند و کسانی که عمدتاً متعهد به سطوح بالای سازمان مثل مدیریت ارشد و سازمان در کل بودند، تمایز قائل شدند. با

7. REICHERS

8. BECKER&BILLINGS

ترکیب هر کدام از این سطوح بالا و پایین، آنها چهار دیدگاه متمایز را مطرح کردند، ابتدا افرادی که تعهد کمی هم به گروه‌های کاری و سرپرستان و هم به مدیریت ارشد و سازمان دارند که به آنها عنوان بی تعهد دادند. برعکس افرادی که به هر دو کانون تعهد بالایی را نشان دادند، متعهد نامیده شدند. در بین این دو گروه افرادی هستند که به سرپرست و گروه کاریشان کاملاً متعهد اما به مدیریت عالی و سازمان متعهد نیستند که به عنوان افراد متعهد جزئی (محلی) در نظر گرفته می‌شوند، و کسانی که به مدیریت ارشد و سازمان کاملاً متعهد ولی به سرپرست و گروه کاریشان متعهد نیستند که به آنها افراد متعهد کلی (جهانی) می‌گویند.

بکر و بیلینگس در مطالعه یک سازمان عرضه کننده لوازم نظامی بزرگ، دریافتند که نگرشهای کارکنان، مرتبط با رفتارهایشان بود. برای مثال افراد بی تعهد (برپایه پاسخهایشان به سوالهای مختلف) علاقه بیشتری به ترک شغل و علاقه کمتری برای کمک به دیگران داشتند. در عوض، افرادی که در طبقه متعهد قرار گرفتند، این چنین نبودند. آنهایی که به طور کلی (جهانی) و به طور جزئی (محلی) متعهد بودند، بین این دو گروه نهایی قرار گرفتند. در نتیجه اگرچه این روش تمایز بین کانونهای مختلف تعهد هنوز جدید است، ولی جای امیدواری است که بتوان از آن به عنوان ابزاری برای درک کلید ابعاد تعهد سازمانی استفاده کرد. (گرینبرگ و بارون^۹؛ ۱۹۹۷: ۱۹۱ - ۱۹۰).

الگوهای چندبعدی تعهد سازمانی

مدل اریلی و چتمن^{۱۰}

اریلی و چتمن 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^{۱۱} در نگرش و تغییر رفتار، 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 ارضاکننده می‌پذیرد (می‌یر و هرسکویچ^{۱۲}، ۲۰۰۱:۳۰۵).

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. (کرم^{۱۳}، ۱۹۹۶:۳۹۰ - ۳۸۹). 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

10. OREILLY & CHATMAN

11. KELMAN

12. MEYER, J.P & HERSCOVITCH

13. CRAMER

اینکه آیا متابعت می‌تواند، به عنوان یک شکل از تعهد سازمانی در نظر گرفته شود را به وجود آورده است (می‌یر و هرسکویچ، ۲۰۰۱: ۳۰۶).

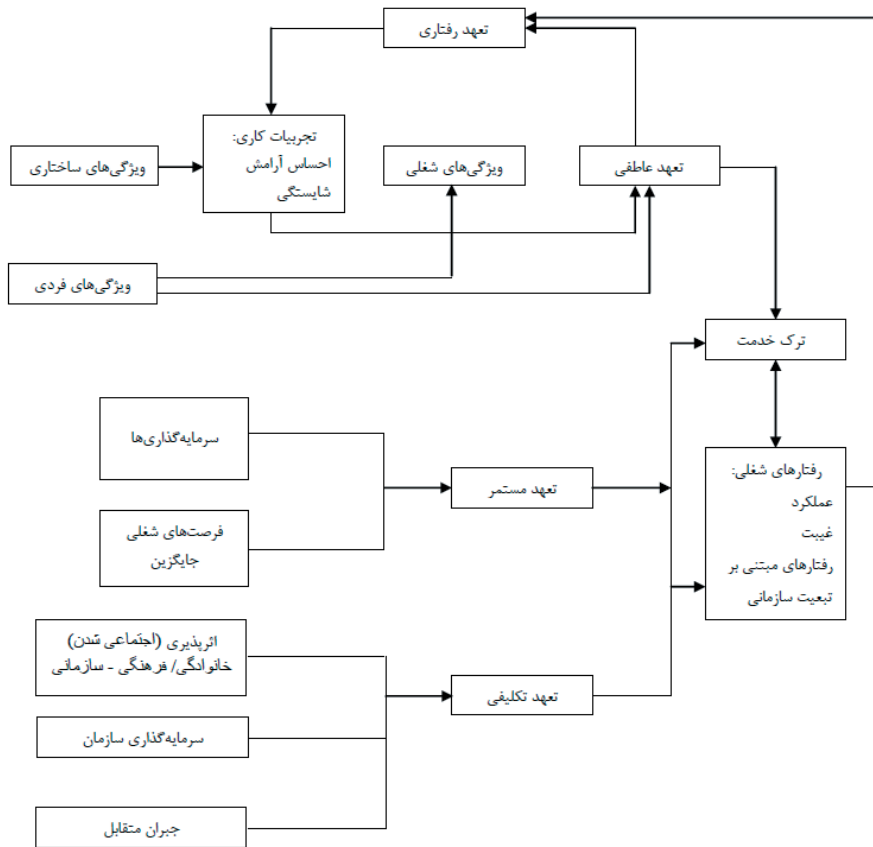
مدل می‌یر و آلن

می‌یر و آلن مدل سه بعدی شان را مبتنی بر مشاهده شباهتها و تفاوت‌هایی که در مفاهیم تک بعدی 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 (همان: ۳۰۵). 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 مفهوم سازی کرده و کارهای بعدی اریلی و چتمن و می‌یر و آلن وجود دارد. روش پورتر به تعهد خیلی مشابه با بعد درونی کردن اریلی و چتمن و مفهوم تعهد عاطفی می‌یر و آلن است. در حقیقت به نظر می‌یر و آلن پرسشنامه تعهد سازمانی پورتر می‌تواند به عنوان تعهد عاطفی تفسیر شود (مودی^{۱۴}، 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 تک بعدی است اتفاق نظر وجود ندارد. با وجود این تجزیه و تحلیلها سازگاری بهتر را زمانی نشان می‌دهند که این دو مفهوم (تعهد عاطفی و هنجاری) فاکتورهای مجزایی تعریف شوند.

نتایج مربوط به ابعاد تعهد مستمر، پیچیده است. بعضی مطالعات، تک بعدی بودن این

تعهد را گزارش کرده و مطالعات دیگر شواهدی بر دو عاملی بودن این تعهد یافته‌اند که یکی از آنها از خودگذشتگی مربوط به ترک سازمان و دیگری درک فقدان فرصت‌های استخدام جایگزین را منعکس می‌کنند (می‌یر و هرسکویچ، ۲۰۰۱: ۳۰۵).



شکل (۱-۱) مدل سه بخشی تعهد سازمانی آلن و مییر (آلن، ۱۹۹۱: ۶۵)

مدل سه بخشی تعهد سازمانی و پیش شرط‌های آن

این مدل توسط می‌یر و آلن مطرح شده است که سه شیوه به ترتیب به عنوان تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد تکلیفی (هنجاری) طبقه‌بندی شدند. وجه اشتراک این سه شیوه، این نظریه است که بیان می‌کند تعهد، حالتی روانی است که اولاً رابطه فرد با سازمان را مشخص می‌کند ثانیاً به طور ضمنی به تصمیم به ماندن یا ترک سازمان اشاره می‌کند. همچنین وجه اشتراک آنها این است که احتمال ترک خدمت را کاهش می‌دهند. لذا، اهمیت ارتباط فرد با سازمان در هر یک از اجزا سه گانه متفاوت می‌باشد.

الف: تعهد عاطفی (نگرشی یا اخلاقی)

معمولی‌ترین شیوه برخورد با تعهد سازمانی در ادبیات موضوع، شیوه‌ای است که تعهد به عنوان وابستگی عاطفی و روانی به سازمان در نظر گرفته می‌شود که بر اساس آن فردی که شدیداً متعهد است خود را با سازمان تعیین هویت می‌کند، در سازمان مشارکت می‌کند و در آن درگیر می‌شود و از عضویت در سازمان لذت می‌برد. و از همانند سازی و دلبستگی بالای فرد با یک سازمان خاص به دست می‌آید. نظرات مودی، پورتر و استیزز دلالت بر همین موضوع است.

چالش شغلی، وضوح نقش، وضوح اهداف، مشکل بودن اهداف، پذیرش مدیریت (حدی که مدیریت پیشنهادات کارکنان را می‌پذیرد)، انسجام همکاران، تبعیت پذیری سازمانی، عدالت (حدی که کارکنان به طور برابر رفتار می‌شود)، اهمیت شخصی (حدی که کارکنان احساس می‌کنند برای سازمان مهم هستند)، بازخورد، مشارکت (حدی که کارکنان مجاز به شرکت در تصمیم‌گیری در رابطه با کارشان هستند) از جمله پیش شرط‌های این تعهد هستند.

ب: تعهد مستمر حسابگرانه یا رفتاری

تعهد به عنوان تمایل به انجام فعالیت‌های مستمر بر اساس تشخیص و درک فرد از