

وفاداری سازمانی

مسعود طهزاده^۱

چکیده

وفاداری سازمانی (Organizational Loyalty) به عنوان یکی از ارزش‌های ضروری برای کارکنان در سازمان جهت بقای سازمان و تعالی آن مطرح است. وفاداری کارکنان را نسبت به اهداف سازمان مسئول کرده و آنها را سوق می‌دهد به نحو احسن وظایف خود را در سازمان به انجام برسانند و با سازمان احساس نزدیکی و همبستگی پیدا کنند و در سازمان ماندگار باشند. این مسئله در سازمان در سطوحی مانند وفاداری کارکنان به سازمان، وفاداری سازمان به کارکنان و تاثرات وفاداری سازمانی بر وفاداری مشتریان به سازمان مورد تاکید است. ایجاد وفاداری در کارکنان نیازمند بها دادن و رسیدگیه خواسته‌هایمادی و غیر مادی کارکنان در جنبه‌های مختلف است.

در این مقاله ابتدا اهمیت نیروی انسانی در تولید و خدمات تشریح شده و سپس مفهوم وفاداری سازمان تعریف گردیده است و از دو منظر وفاداری کارکنان به سازمان و وفاداری سازمان به کارکنان مورد بررسی قرار گرفته است. سپس ارتباط وفاداری سازمانی با وفاداری مشتریان مورد بحث قرار گرفته است. رضایت شغلی به عنوان رکنی اساسی در سازمان‌ها و ارتباط آن با وفاداری مطلب بعدی مقاله است و در نهایت عوامل مهمی که بر وفاداری کارکنان تاثیرگذار هستند توضیح داده شده‌اند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

کلمات کلیدی: وفاداری سازمانی، سازمان، رضایت شغلی، وفاداری کارکنان، نیروی انسانی

مقدمه

بدون شک عامل منابع انسانی مهم‌ترین و به تعبیری عامل استراتژیک در چرخه‌ی تولید و خدمات‌رسانی است. سرمایه توسط عامل انسانی وارد چرخه‌ی تولید و خدمات می‌شود، تجهیزات و تکنولوژی توسط نیروی انسانی (کارکنان) به کار گرفته می‌شوند و در نهایت این نیروی انسانی (مدیریت) است که این فرآیند را مدیریت می‌کند. این بین، بیشترین فراوانی بین منابع انسانی در تمامی سازمان‌ها اعم از خصوصی و دولتی، با کارکنان است. بدیهی است که کارکنان در پایین‌ترین سلسله مراتب در سازمان‌های خصوصی با تولید و در سازمان‌های دولتی با مشتریان و ارباب رجوع سر و کار دارند و این که کارها چگونه توسط آنها پیش برده می‌شود، بسیار مهم است.

در دنیای کنونی که بین سازمان‌های مختلف رقابت تنگاتنگی وجود داشته و این امر در سازمان‌های نوین دولتی نیز مشاهده می‌شود، وجود نیروی انسانی ورزیده و متخصص و مشتاق، لازمی بقای سازمان بوده و سعی سازمان‌ها در بخش‌های مدیریت منابع انسانی بر جذب، تعامل و حفظ این گونه کارکنان است. یکی از عوامل حفظ و ماندگاری و افزایش رغبت کارکنان به کار در سازمان، میزان وفاداری آنها به سازمان است که ناشی از عوامل مختلفی می‌تواند باشد. وفاداری کارکنان به سازمان عامل مهمی است در به کارگیری تمامی توان آنها جهت نیل به اهداف سازمانی و افزایش بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان. همچنین ترک سازمان یا انجام ندادن استاندارد کار ناشی از عدم وفاداری از طرف کارکنان، هزینه‌هایی به سازمان تحمیل می‌کند که این عوامل خود اهمیت وجود کارکنان وفادار به سازمان را پررنگ‌تر می‌کند.

اهمیت نیروی انسانی در سازمان

در دوره‌ای که جهانی شدن و آزادی اقتصادی فراگیر شده، کارکنان در حال تبدیل شدن به یک مزیت رقابتی در سازمان‌ها هستند. یک کسب و کار ممکن است که با تعدادی از کارکنان متوسط مدیریت شود، اما کارکنان شایسته می‌توانند موجب بالارفتن سطح کسب و کار و ترقی آن شوند. به همین ترتیب کارکنان ناشایست می‌توانند یک امپراطوری کسب و کار بزرگ را به سوی سقوط و نابودی بکشانند. در بازار فشرده و پر از رقابت کنونی، حفظ کارکنان شایسته و همچنین توسعه‌ی وفاداری کارکنان به سازمان، پیوسته اهمیت پیدا کرده است و به یک چالش دائمی تبدیل گردیده است (۱).

نیروی انسانی ماهر، متخصص، دانش مدار، مشتاق و خلاق امروزه یکی از مزایای رقابتی سازمان‌ها بوده و داشتن چنین کارکنانی برای هر سازمانی یک مزیت و راهی به سوی ترقی و پیشرفت است. در سایه‌ی کارکنان ماهر است که کارها به درستی انجام می‌پذیرد، این کارکنان دانش مدار و یادگیرنده هستند که دائماً خود را با دانش روز

تطبیق می‌دهند و به بهترین شکل وظایفشان را انجام می‌دهند، این نیروی انسانی خلاق و نوآور است که روش‌های نوین تولید و خدمات رسانی را ابداع می‌کند یا موجب تسهیل این فرآیند می‌شود.

بدون شک انسان به عنوان برترین مخلوق، توانایی‌های فراوانی دارد که می‌تواند آنها را در راستای پیشبرد اهداف و دستیابی به رسالت سازمان به کار گیرد. این مهم نیازمند فراهم آوردن شرایط و پیش نیازهای لازم برای کارکنان بوده و سرمایه‌گذاری و توجه همه جانبه به منابع انسانی را می‌طلبد. همین اهمیت و لزوم توجه به جوانب مختلف نیازهای کارکنان و وجهه‌های مختلف رفتار کارکنان در سازمان بوده که موجب پیدایش و گسترش نظریات رفتار سازمانی شده است.

وفاداری سازمانی

وفاداری یکی از ارزش‌های اجتماعی بوده و در زندگی و در روابط ما بین افراد از اهمیت بالایی برخوردار است. در فرهنگ دهخدا وفاداری به عنوان درستی و صداقت، راستی و صمیمیت در زندگی و روابط و صاحب وفا بودن تعریف شده است (۲). در واقع وفاداری را می‌توان پایداری و ثبات در روابط و صداقت در تعاملات و عمل کردن به تعهدات تعریف نمود.

منظور از وفاداری به سازمان، به کارگیری تمام توان کارکنان برای نیل به اهداف سازمان، مسئولیت‌پذیری، انجام مشتاقانه‌ی کار، تلاش مضاعف، هماهنگی با تغییرات و مواردی از این قبیل است. تعاریف متعددی برای وفاداری نگاشته شده است. اچ بکر معتقد است "اگر فردی با وجود آگاهی از شرایط بهتر یک شغل، حقوق بیشتر و شرایط مناسب‌تر، از پذیرش آن شغل به منظور حفظ شغل فعلی‌اش امتناع کند، وفاداری فرد به سازمان پنداشته می‌شود" (۳).

وفاداری سازمانی زیرمجموعه‌ی فرهنگ سازمانی است. فرهنگ سازمانی نیز مجموعه‌ای از ارزش‌ها و اصول حاکم بر سازمان است، برای مثال زمانی که وفاداری به سازمان یکی از ارزش‌های پذیرفته شده نزد کارکنان باشد، جزو فرهنگ آن سازمان خواهد بود. در واقع فرهنگ سازمانی نشان دهنده‌ی شخصیت سازمان است. رایبیز فرهنگ سازمانی را چنین تعریف می‌کند: "مقصود از فرهنگ سازمانی سیستمی از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود." (۴). فرهنگ باعث می‌شود که در افراد، تعهدات و پایبندی‌هایی فراتر از منافع و علایق شخصی به وجود بیاید، در نتیجه آنچه وفاداری در سازمان نامیده می‌شود، رابطه‌ی مستقیم با فرهنگ پذیرفته شده‌ی سازمان داشته و متاثر از آن است.

اهمیت وفاداری سازمانی

مهم‌ترین سرمایه‌ی سازمان‌ها کارکنان وفادار و متخصص هستند که بر فعالیت‌های خود در سازمان و آنچه باید انجام دهند اشراف کامل دارند. اما این اشراف و مهارت در امور تخصصی امروزی به دست نمی‌آید مگر با فعالیت پیوسته و تماس مداوم با شرایط کاری سازمان مورد نظر. در نتیجه نیاز است کارکنان به سازمان وفادار نگه داشته شوند تا روز به روز بر حوزه‌ی کاری خود تسلط بیشتری پیدا کنند. همواره وجود مداوم و ثابت کارکنان در سازمان اهمیت داشته است. وفاداری کارکنان به سازمان و ماندگاری طولانی مدت آنها در سازمان، موجب تقویت بخش نیروی انسانی سازمان شده و منابعی از تجربیات را برای سازمان در بر خواهد داشت. کارکنانی که به سازمان وفادار بوده و در طول سالهای متمادی برای سازمان فعالیت می‌کنند، با سیاست‌ها، استراتژی‌ها و رسالت سازمان به خوبی آشنا بوده و می‌دانند چگونه باید در راستای منافع سازمان قدم بردارند و در نتیجه نیازی به آموزش، توجیه و مسائلی از این قبیل ندارند. در مقابل تغییر پیاپی کارکنان و عدم وفاداری کارکنان به سازمان، موجب وارد آمدن هزینه‌های زیادی به سازمان شده و در واقع نوعی دوباره‌کاری در سازمان رخ می‌دهد و منابع سازمان اتلاف می‌شود. برای مثال زمانی که در یک اداره‌ی دولتی، مرتب کارکنان تغییر پیدا می‌کنند و افراد در شغلشان باقی نمی‌مانند، اهدافی که کارکنان در بدو استخدام برای خود و شغلشان ترسیم می‌کنند به سرانجام نخواهد رسید، همچنین به دلیل ناآشنایی با شغل جدید، به صورت مداوم سازمان مجبور است کارکنان را توجیه کرده و شرایط و قوانین و اهداف سازمان را برای کارکنان جدید تشریح نموده و گاهی در برخی سازمان‌ها دوره‌های آموزشی برای کارکنان جدید برگزار می‌شود، زیرا فعالیت در سازمان مزبور نیازمند اطلاعات تخصصی و خاص است.

احساس وفاداری به سازمان موجب می‌شود کارکنان با انگیزه‌ی بیشتر و مشتاقانه به فعالیت بپردازند و در نتیجه خروجی آنها به مراتب بهتر و بهره‌وری نیروی انسانی بالاتر خواهد بود. این وجود انگیزه در کارکنان، موجب وفاداری به سازمان، احساس تعهد، تعلق و رضایت شغلی خواهد شد. کارکنان وفادار به سازمان، نسبت به اهداف سازمان احساس مسئولیت می‌کنند و در راستای این اهداف فعالیت کرده و تصمیمات مدیران را به اجرا می‌گذارند، فردی که به سازمان وفادار است سریع‌تر و با خشنودی بیشتر تغییرات در سازمان را می‌پذیرد و خود را با آنها وفق می‌دهد، چون خود را بخشی از سازمان می‌داند و سیاست‌های سازمان را درک می‌کند.

وفاداری به سازمان و ماندگاری طولانی افراد در سازمان، موجب اخت شدن و روابط بیشتر بین کارکنان در یک سازمان خواهد شد که این نیز موجب ایجاد صمیمیت و ارتباط موثر کارکنان و در پی آن افزایش انگیزه و میل به فعالیت در سازمان خواهد شد. ارتباط بین کارکنان و اعضای یک گروه در سازمان که به روابط جانبی شناخته شده است، کانالی مستقیم برای هماهنگی و رفع مشکلات سازمان است و قسمت مهمی از رضایت کارکنان را شامل

می‌شود. برای ارتباط موثر موانعی متصور است که شامل؛ اختلاف در ادراک، اختلاف در زبان، صدا، عواطف، ناسازگاری ارتباطات کلامی و غیر کلامی، عدم اعتماد و غیره است (۵). همان گونه که مشاهده می‌شود، بسیاری از این موانع از جمله اختلاف در ادراک و اختلاف در زبان، عدم اعتماد و عواطف و بقیه‌ی موارد، با ارتباط مداوم و طولانی مدت کارکنان با یکدیگر تا حدودی رفع می‌شوند و کمتر تاثیرگذار خواهند بود، برخی از این موانع هم مانند عدم اعتماد کارکنان به یکدیگر، در واقع ناشی از عدم شناخت آنها از یکدیگر است که با ورود و خروج مداوم کارکنان، این مشکلات پیوسته باقی مانده و مضاعف خواهند شد و ارتباطات ناقص و ناموثر در سازمان حکمفرما خواهد بود که موجب تضعیف سازمان خواهد شد.

وفاداری سازمان به کارکنان

کارکنان وفادار به سازمان که در خود احساس وفاداری به سازمان و همسویی با اهداف سازمان را پرورش داده‌اند، به همان ترتیب انتظار دارند سازمان و مدیران نسبت به آنها وفادار باشند و از توانایی‌ها و دانش آنها به بهترین نحو استفاده برده و در امور سازمان مهم قلمداد شوند. در واقع هر کنشی، واکنشی به دنبال دارد و هر تحرک و تغییر مثبتی از طرفین، تحرک مثبتی از دیگری در پی دارد.

هنگامی که کارکنان احساس کنند سازمان به آنها وفادار است، در سازمان امنیت شغلی دارند و مزایا و حقوقشان محفوظ و مورد تایید مدیریت سازمان است، با انگیزه‌ی بیشتر و شور و اشتیاق بالاتری به فعالیت می‌پردازند و بدون توجه و فکر کردن به مسائل حاشیه‌ای و ناامنی شغلی تمام توجه خود را معطوف کار می‌کنند که این نیز خود افزایش بهره‌وری عامل انسانی را در پی خواهد داشت. ضمن این که کارکنانی که مورد حمایت سازمان هستند و مدیریت سازمان به کارکنان وفادار است، متقابلاً وفاداری بیشتری به سازمان خواهند داشت و رغبت کمتری به کنجکاوی شغلی و ترک سازمان خواهند داشت، زیرا نسبت به سازمان و اهداف آن احساس دین و تعهد خواهند داشت.

وفاداری سازمانی در ارتباط با وفاداری مشتریان

این که مشتریان به چه سازمان‌های تولیدی و خدماتی وفادار خواهند بود و چه عواملی باعث می‌شود سازمانی خاص مشتریان وفادار و دائم داشته باشد و کارکنان سازمان چه نقشی در جذب چنین مشتریانی دارند، اساس این مبحث است. در سازمان‌ها همه فعالیت‌ها به هم پیوسته و طی یک فرآیند است و تمامی افراد در محیط سازمان از یکدیگر تاثیر می‌پذیرند و بر یکدیگر تاثیر می‌گذارند. به همین شیوه ذینفعان سازمان نیز از سازمان و عوامل آن تاثیر می‌پذیرند.

زمانی که کارکنان نسبت به کار خود وفادار باشند، آنها با بهره‌وری بالاتر؛ خلاقیت بیشتر و نقص کمتر فعالیت می‌کنند (۳). محصول نهایی در هر سازمانی نیز چه کالا باشد و چه خدمات، توسط کارکنان تولید می‌شود و کیفیت آن رابطه‌ی مستقیم با نحوه انجام کار کارکنان دارد. ضمن این که یکی از بارزترین ویژگی‌هایی که مشتریان برای کالا و خدمات دریافته‌ی در نظر می‌گیرند، کیفیت آنها است. از طرف دیگر انجام صحیح کارها و خلاقیت و بهره‌وری بالای کارکنان، موجب پایین آمدن هزینه‌های تولید خواهد شد که این نیز در قیمت نهایی کالا یا خدمت ارائه شده توسط سازمان تاثیر گذار خواهد بود. بدین ترتیب مشاهده می‌شود که دو ویژگی اصلی که مشتریان سازمان در نظر می‌گیرند یعنی قیمت و کیفیت، به نفع مشتریان تغییر می‌یابند. یکی دیگر از ویژگی‌های کارکنان وفادار به خصوص در سازمان‌های خدماتی که کارکنان مستقیماً با مشتریان سر و کار دارند، رفتار صحیح و احترام به مشتری و برخورد درست و ارزش گذاشتن برای مشتری است. مشخصاً مشتری جذب سازمان‌هایی می‌شود که کیفیت و قیمت خدمات آنها رقابتی و مناسب وی باشد و با او به عنوان یک مشتری به شکل شایسته رفتار شود. هنگامی که مشتری چنین خدمات یا کالایی دریافت می‌کند، نسبت به آن سازمان وفادار خواهد بود و احساس رضایت خواهد داشت. در تحقیقی نیز که قره‌چه و دابوئیان (۱۳۹۰) با عنوان "وفاداری کارکنان در تعامل با وفاداری مشتریان صنایع خدماتی" انجام دادند، مشخص شد که وفاداری کارکنان و وفاداری مشتریان قویاً به هم وابسته‌اند. همچنین بین وفاداری کارکنان و کیفیت خدمات، کیفیت خدمات و رضایت مشتری و رضایت مشتری و وفاداری مشتری ارتباط مثبت و معنادار وجود دارد (۳).

وفاداری سازمانی و رضایت شغلی (Job Satisfaction)

رضایت شغلی مقوله‌ای مهم و تاثیر گذار در عملکرد کارکنان هر سازمانی است. منظور از رضایت شغلی "یک نوع لذت و احساس مثبت" نسبت به کار است که آن هم تابعی است از رابطه‌ی بین آنچه فرد از شغل انتظار دارد و آنچه شغل به فرد ارائه می‌دهد (۶).

رضایت شغلی میزان خشنودی فرد از فعالیت و وظایفش در سازمان را نشان می‌دهد و مشخص می‌کند کارهایی که فرد باید انجام دهد تا چه اندازه با روحیات و استعدادها و خواسته‌های فرد از شغل تطابق دارد و تا چه حدی نیازهای مختلف فرد در سازمان ارضا می‌شود.

وفاداری کارکنان بدون شک نیازمند رضایت شغلی آنان است. در واقع همان گونه که گفته شد کارکنان نیازهایی دارند که برای برآورده سازی آنها انگیزه‌ی کارکردن پیدا می‌کنند. زمانی که این نیازها برآورده شوند فرد از شغل خود رضایت خواهد داشت و خشنود خواهد بود. به عبارت دیگر زمانی که نیازهای فرد برآورده نشوند و فرد

به آنچه از شغل انتظار دارد دست پیدا نکند، بسیار ساده‌تر به فکر این خواهد افتاد که سازمان را ترک کند یا آن طور که باید وظایفش را انجام ندهد.

زمانی که کارکنان با وجود نارضایتی از شغل در سازمان می‌مانند، چیزی که فرد را از ترک سازمان منع می‌کند، عدم وجود شرایط و فرصت‌های بهتر و کار مناسب‌تر است، در این شرایط است که فرد علی‌رغم میل خود به کار در سازمان ادامه خواهد داد که بدون شک این نیز موجب پایین آمدن بهره‌وری خواهد شد، اما در شرایطی که نیاز به نیروی کار و رقابت بین سازمان‌ها در جذب نیروی کار وجود داشته باشد، کارکنان در صورت عدم رضایت به راحتی سازمان را ترک کرده و به دنبال فرصت‌های جدید می‌روند.

بسیاری از ناراضیان شغلی تنها به واسطه دلایل محیط خارجی در سازمان مانده‌اند و این به هیچ عنوان برای سازمان‌ها خبر خوشی تلقی نمی‌شود. فردی که به واسطه مسئولیت‌های خانوادگی و عدم تمایل برای جستجوی شغلی دیگر در سازمان باقی می‌ماند، در حالی که از شغل خود ناراضی است، نمی‌تواند نیروی خلاق و پویایی باشد و سرانجام زمانی که فرصت مقتضی را به دست آورد، سازمان را ترک خواهد نمود (۷).

بر اساس پژوهش‌های حیدری و دیگران (۱۳۸۴)، هرچه میزان رضایت شغلی در سازمان بیشتر باشد، غیبت، گریز و ترک سازمان کم‌تر خواهد بود. در نتیجه رضایت شغلی رابطه مستقیم با وفاداری سازمان دارد (۸). در پژوهشی دیگر نیز این نتیجه به دست آمد که رضایت شغلی و وفاداری دو عامل مهم در سازمان هستند. در این پژوهش مشخص شد که رضایت شغلی و مولفه‌های آن رابطه‌ای مستقیم با وفاداری دارند. طبق یافته‌های تحقیق یاد شده، مولفه‌های رضایت شغلی شامل؛ پاداش و مزایا، همکاری و کارگروهی، شرایط کاری و آموزش و ارتقا به ترتیب بیشترین تاثیر را بر وفاداری کارکنان داشته‌اند (۹).

شاخص‌های اندازه‌گیری وفاداری کارکنان

برجسته‌ترین شاخص‌هایی که برای اندازه‌گیری میزان وفاداری کارکنان مورد توجه هستند به شرح زیر است:

۱. بهره‌وری کارکنان. ۲. ماندگاری در شغل. ۳. میزان مراجعه برای استخدام در سازمان ۳. میزان پیشنهادات و نظرات کارکنان. ۵. داوطلب شدن برای سرپرستی سازمان در رویدادها. ۶. بازگشت کاری فرد (سود) در دوره آزمایشی و سال اول استخدام. ۷. شکایت‌های رسمی. ۸. غیبت‌های ناموجه. ۹. شکست کارکنان در رقابت‌ها ۱۰. نرخ بازدهی در برابر کارکنان سابق (۱۰).

عوامل تاثیر گذار بر وفاداری سازمانی

معنویت در سازمان (Spirituality): معنویت به معنی کاوش و تلاش برای یافتن هدف واقعی از زندگی و واقعیت جهان و کوششی جهت رسیدن به کمال انسانی است. آشموس و دچون معنویت محیط کار را به واسطه‌ی اجزای سازنده‌ی آن چنین تعریف می‌کنند: ۱. تشخیص این که کارکنان زندگی درونی دارند. ۲. فرض این که کارکنان مایلند نوعی هدفمندی در کار خود پیدا کنند. ۳. تعهدی که توسط سازمان داده می‌شود تا شرایط و موقعیت اجتماعی را برای رشد معنوی و روحی افراد ایجاد کند. معنویت در کار در برگیرنده‌ی احساسات عمیق و ژرفی از شادمانی از این باور است که کار فرد موجب تعالی خود و دیگران می‌شود، حسی از ارتباط با دیگران و برقراری اهدافی مشترک و برقراری ارتباط با چیزی فراتر از خود (۱۱).

معنویت در سازمان در سه بعد فردی، گروهی و سازمانی مطرح است. در سطح فردی شخص علاقه و وابستگی نسبت به کار در سازمان دارد و نوعی معنا و هدف در کار می‌بیند و نسبت به انجام آن علاقمند می‌باشد. در واقع این بعد به تعامل بین فرد و کار او در سازمان می‌پردازد. در بعد گروهی معنویت به همبستگی فرد با سایر کارکنان سازمان می‌پردازد. اینجا کارکنان با یکدیگر ارتباطات معنوی داشته و به واسطه‌ی اهداف مشترک با یکدیگر نزدیکی و وابستگی خواهند داشت. در نهایت معنویت در بعد سازمانی مطرح است که در آن افراد خود را با سازمان یکی می‌دانند و اهداف، ارزش‌ها و رسالت‌های سازمان را همسو و همراه با اهداف و رسالت‌های خود می‌بینند و در راه رسیدن به این اهداف بیشترین تلاششان را انجام می‌دهند.

وفاداری سازمانی یکی از مولفه‌های اخلاق و ارزش‌های سازمانی است و اخلاق نیز در ارتباط با معنویت است. به عبارت دیگر در هر سه بعد فردی، گروهی و سازمانی معنویت، تداوم معنویت موجب شکوفایی فرد، گروه و سازمان شده و بدون شک زمانی که فرد در کار خود معنا نیابد، با کارکنان دیگر همبستگی داشته باشد و نسبت به اهداف و ارزش‌های سازمان همسویی داشته باشد، نسبت به سازمان وفادار بوده و خواهان حفظ شرایط موجود و حرکت به سوی رشد و تعالی خواهد بود. در همین راستا نادی و گل پرور (۱۳۹۰) در پژوهشی به این نتیجه دست یافتند که ابعادی از معنویت مانند ارزش‌های معنوی و مذهبی، مسئولیت در رشد شخصی و ارزش‌های مثبت واحد کاری به ترتیب بیشترین تاثیر را بر وفاداری کارکنان می‌گذارند (۱۲).

حقوق، دستمزد و پاداش: هدف افراد از کار کردن، تامین نیازهای خود و خانواده از طریق درآمدی است که به واسطه‌ی فعالیت در سازمان به دست می‌آورند. در نظریات اقتصادی کلاسیک، انگیزش کارکنان به وسیله‌ی پاداش و دستمزد بسیار مورد تاکید بود، اما به تدریج در کنار موارد اقتصادی کارکنان، نیازهای دیگر کارکنان نیز مورد تاکید قرار گرفت، اما در هر حال نیازهای اقتصادی یکی از مهم‌ترین مسائلی است که افراد را به کار کردن ترغیب می‌کند.

پرداخت حقوق مکفی و تامین‌کننده‌ی نیازهای فرد از یک سو و وجود یک سیستم عدالتمند در پرداخت دستمزد و پاداش در سازمان، از سوی دیگر مواردی هستند که در وفاداری کارکنان تاثیر گذار هستند و نگرش کارکنان را نسبت به سازمان شکل می‌دهند. این که کارکنان احساس کنند بر اساس شایستگی‌هایشان مزایا دریافت می‌کنند و فعالیت بهتر و بهره‌وری بالاتر مزایای مالی بیشتری برای آنها در پی دارد، موجب تشویق آنها به فعالیت بهتر در سازمان خواهد شد. از سوی دیگر زمانی که افراد حقوق مکفی دریافت نکنند و نتوانند نیازهای خود را تامین کنند و یا ناعدالتی در توزیع حقوق و دستمزد را در سازمان ببینند، نسبت به اهداف و رسالت‌های سازمان بی تفاوت خواهند شد و وفاداریشان به سازمان دستخوش تغییر خواهد شد. مسئله‌ی دیگری که مطرح است، پاداش وفاداری کارکنان است. این که مدیریت نسبت به وفاداری افراد سازمان بی تفاوت نباشد و به صورت مادی و معنوی در مقابل وفاداری کارکنان، آنها را مورد حمایت قرار دهد، موجب سلامتی نگرشی کارکنان و رضایت شغلی آنان خواهد شد (۱۳).

تناسب شغل با مهارت‌ها و علایق: این که افراد فعالیتی را انجام دهند که استعداد انجام آن را داشته باشند و نسبت به آن علاقمند باشند، موجب می‌شود که با تمرکز بیشتر و دقت بالاتر و کوشش بیشتری کارهای خود در سازمان را انجام دهند و در نتیجه به کار خود وفادار بمانند. برعکس زمانی که وظایف شغلی کارکنان با مهارت‌ها و علایق آنها در تناسب نباشد، افراد از روی اجبار وظایف خود را انجام می‌دهند و از سوی دیگر راه برای بروز خلاقیت کارکنان نیز دشوار می‌شود. موقعیت آرمانی در سازمان موقعیتی است که مدیران را قادر می‌سازد افراد را در سمت‌هایی بگمارند که مهارت‌های خود را به کار برند و کارآمد باشند. کارکنان احساس خواهند کرد که توانایی‌های بالقوه‌ی آنها تشخیص داده شده است و سازمان سطوح بالایی از اثربخشی خواهد داشت. بدین ترتیب منافع شخصی و اقتصادی فرد، سازمان و جامعه به طور کلی به حداکثر خواهد رسید (۱۴).

امنیت شغلی (Job Security): امنیت در هر مقوله‌ای آرامش فکری را به دنبال دارد و موجب می‌شود فرد با فراخ بال بیشتری به فعالیت بپردازد. در سازمان نیز این قضیه صادق است و کارکنانی که دارای امنیت شغلی هستند و ترس از دست دادن شغل یا تنزل شغل را ندارند، با آرامش و تمرکز بیشتری به انجام وظایف خود می‌پردازند. البته در برخی موارد می‌تواند نتیجه‌ی عکس این نیز اتفاق بیفتد که جلوگیری از آن نیازمند تعامل دو طرفه‌ی مدیریت و کارکنان و آگاهی کامل بر وضعیت کارکنان است. برای مثال ممکن است فردی از امنیت شغلی و تضمینی که برای حفظ شغلش وجود دارد سوء استفاده کرده و آنطور که باید و شاید با جدیت وظایفش را انجام ندهد. از طرفی در بعضی از مشاغل ممکن است ماندگاری بیش از حد در یک شغل با وظایف یکسان و تکراری، موجب کمتر شدن علاقمندی

فرد به شغل در طی زمان شده و وی را به ترک سازمان یا کم‌کاری در سازمان ترغیب کند. در نتیجه امنیت شغلی هدفمند و متناسب با بازدهی کارکنان و ارتقای همزمان با رشد و شکوفایی آنها امری لازم جهت وفادار ماندن کارکنان در سازمان است.

آموزش: منظور از آموزش در سازمان این است که تجاری فراهم آید که کارکنان را در انجام اثربخش‌تر وظایف شغلی یاری رساند. هدف برنامه‌ی آموزشی این است که تجارب را به گونه‌ای ساخت دهد که نگرش‌ها و یا مهارت‌های مناسب و مقتضی کسب شوند و گسترش یابند. بنابراین آموزش را می‌توان به عنوان تلاشی از سوی سازمان برای تغییر رفتار اعضای خود از رهگذر فرآیند یادگیری به منظور افزایش اثربخشی تلقی کرد (۱۴).

بنا به هدف آموزش، در حین آموزش کارکنان در سازمان، نگرش کارکنان نسبت به سازمان و شغل متحول می‌شود و یا مهارت‌های کارکنان پرورش می‌یابد. زمانی که آموزش در مورد نحوه‌ی انجام صحیح کار از بعد تخصصی انجام کار است، مهارت‌های کارکنان پرورده می‌شود و آنها نسبت به شغل خود تسلط بیشتری خواهند داشت و زمینه‌های خلاقیت و نوآوری کارکنان فراهم می‌شود. از طرفی ممکن است آموزش‌ها در جهت انتقال اهداف، رسالت، ارزش‌ها، قوانین و مقررات سازمان به کارکنان باشد، در این صورت افراد از لحاظ فکری پرورش می‌یابند و با اهداف و رسالت‌های سازمان و اصولی که برای رسیدن به آنها باید رعایت شود آشنا می‌شوند. کارکنان در مقابل آموزش‌هایی که سازمان به آنها می‌دهد و ارزشی که سازمان برای آنها قائل است، خود را مسئول می‌بینند و حس وفاداری نسبت به سازمان خود خواهند داشت.

روابط سازمانی (Organizational Commiunication): انسان موجودی اجتماعیست و نیاز دارد که با دیگران در ارتباط باشد و از دیگران تاثیر پذیرفته و بر آنها تاثیر بگذارد. وجود گروه‌های کاری و روابط بین کارکنان در سازمان موجب می‌شود مشکلات کاری راحت‌تر تحمل شود و فرد نیز در سازمانی که روابط مثبت بین کارکنان رواج دارد، انس و عادت بیشتری به سازمان خواهد داشت و احساس همبستگی با سازمان در او نقش خواهد بست. روابط رسمی و غیر رسمی در سازمان هر دو لازم هستند تا اطلاعات انتقال یابد، کارکنان به غریزه‌ی اجتماعی بودن خود پاسخگو باشند و اهداف و ارزش‌های مشترکی بین کارکنان شکل بگیرد. تعیین وفاداری به عنوان یکی از اصول سازمان نیازمند پذیرش آن توسط کارکنان است و این مهم در صورتی که کارکنان ارتباط موثری با یکدیگر داشته و گروه‌هایی را تشکیل داده باشند، آسان‌تر به وقوع می‌پیوندد، زیرا بنا بر مطالعات، تغییر دادن عقیده‌ی گروهی از تغییر دادن عقاید فردی کارکنان بسیار موثرتر است. یکی از دلایل آن احتمالاً جذائیتی است که اعضای گروه برای یکدیگر دارند. از نیازهای اساسی بشر کسب احترام و تحسین از جانب دیگران است، فرد اگر به یک گروه کار

جالب تعلق داشته باشد، رضایت شغلی بیشتری خواهد داشت (برومند، ۱۳۸۶: ۲۶۷) و در نتیجه وفاداری او به سازمان و اهداف آن بیشتر خواهد بود.

مشارکت اجتماعی: مشارکت اجتماعی کارکنان در سازمان به معنای دخالت دادن آنها در فرآیند تصمیم‌گیری سازمان است با این باور که اهداف کارکنان با اهداف سازمان یکی هستند و تلاش کارکنان در جهت رسیدن به رسالت سازمان است. توجه به کارکنان و اهمیت دادن به آنها در امور سازمان، موجب ایجاد ارتباط پایدار بین مدیریت و کارکنان و احساس وفاداری کارکنان به سازمان شده و آنها زمانی که در جریان سیاست‌های سازمان باشند و در تصمیمات دخیل باشند، با سازمان احساس یگانگی و پیوند می‌کنند. این مشارکت نیازمند وجود انگیزه از طرف کارکنان و توجه مدیران به کارکنان به عنوان جزئی از سازمان است. نتایج تحقیقی نشان داده که عملکرد مدیران در برابر کارکنان و مزایای مثبتی که کارکنان از مشارکت اجتماعی به دست می‌آورند، در میزان وفاداری کارکنان، نسبت به مزایا و پاداش‌های مالی تاثیرگذارتر است (۱۵).

عدالت سازمانی (Organizational Justice): عدالت سازمانی مجموعه‌ای از تصمیمات، قوانین و مقررات، تخصیص‌ها و رفتارهای منصفانه و عادلانه است که به طور مستقیم و غیر مستقیم بر تمام جنبه‌های سازمان نفوذ دارد و وجود و رعایت آن می‌تواند به بقا، انسجام، پویایی و پیشرفت سازمان منجر گردد و عدم رعایت آن می‌تواند باعث از هم گسیختگی و متلاشی شدن سازمان گردد. گرین‌برگ معتقد است که درک عدالت سازمانی، یک الزام اساسی برای کارکرد موثر سازمان‌ها و رضایت شخصی افرادی است که در سازمان مشغول به کار هستند. همچنین درک عدالت در شکل دادن نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان نقش بسیار مهمی ایفا می‌کند (۱۶). همان طور که مشاهده می‌شود، عدالت در سازمان رضایت شغلی کارکنان را در پی دارد و رضایت شغلی خود با وفاداری کارکنان در ارتباط مستقیم است. از طرفی عدالت بر رفتارها و نگرش کارکنان، که وفاداری یا عدم وفاداری نیز یکی از این رفتارهاست تاثیر گذار است. در سازمانی که عدالت در جنبه‌های مختلف برقرار است، کارکنان با این نگرش به فعالیت می‌پردازند که بر اساس توانایی‌هایشان به آنها توجه می‌شود و مسائل غیر حرفه‌ای در کار دخیل نیست و مزایای مادی و معنوی که به آنها می‌رسد و جریمه‌هایی که به آنها تعلق می‌گیرد منصفانه و بر اساس عدالت و قوانین سازمان است و در نتیجه راحت تر و با روی بازتری این موارد را قبول می‌کنند.

جایگاه سازمان: این نکته برای افراد مهم است که در چه سازمانی کار می‌کنند و سازمان آنها در بین سازمان‌های دیگر چه وضعیتی دارد و مردم در مورد آن چه فکر می‌کنند و چقدر شغل آنها مورد احترام است. زمانی که افراد در سازمان‌های شناخته شده و تاثیرگذار مشغول به کار هستند، از موقعیت اجتماعی بالاتری برخوردار هستند و بیشتر

احساس رضایت می‌کنند. در نتیجه رشد سازمان، رشد کارکنان را در پی داشته و تضعیف و کم‌اهمیت شدن آن نیز بی‌انگیزگی کارکنان را به دنبال خواهد داشت. نتایج پژوهشی نشان داده است که تصویر ذهنی از برند سازمان با رضایت شغلی و در پی آن علاقمندی به استخدام در سازمان و ماندگاری در آن و وفاداری به سازمان ارتباط دارد (۱۷).

نتیجه‌گیری

این که نیروی انسانی در سازمان‌ها اهمیت فراوانی دارد و با تخصصی شدن مشاغل این مورد پررنگ تر نیز شده است امری مسلم است. امروزه داشتن کارکنان وفادار که تلاشهایشان را در جهت اهداف سازمان به کار می‌گیرند موهبتی بزرگ است. این امر از جنبه‌های مختلف موجب افزایش بهره‌وری سازمان می‌شود و سازمان را در مقابل رقبا قادر به رقابت می‌کند. وفاداری موجب مشارکت بیشتر کارکنان، افزایش ارتباطات، بالا رفتن مهارت، پرورش خلاقیت و نوآوری، پذیرش بهتر تغییرات سازمانی، افزایش تعامل بین مدیران و کارکنان، کاهش هزینه‌های نیروی انسانی و در نهایت افزایش اثربخشی نیروی انسانی خواهد شد.

بر اساس نتایج تحقیقات، وفاداری کارکنان در سازمان‌ها، با کیفیت سرویس‌های ارائه شده ارتباط دارد که نتیجه‌ی آن رضایت و وفاداری مشتری به سازمان است و این نیز خود موجب سودآوری و بهبود عملکرد سازمان خواهد شد (۱۸). در نتیجه وفاداری کارکنان به طور کلی بر عملکرد سازمان و میزان استقبال مشتریان از سازمان تاثیر خواهد داشت و از این منظر توجه به وفادار نگه داشتن کارکنان حیاتی است. این مهم با توجه کردن به نیازهای کارکنان، سیستم حقوق و دستمزد مناسب، عدالت سازمانی، تعامل میان مدیران و کارکنان، مشارکت اجتماعی کارکنان در سازمان، ایجاد محیطی معنوی در سازمان، آموزش، تامین امنیت شغلی کارکنان، واگذاری شغل بر اساس علائق و مهارت‌ها و توجه به ارتباطات در سازمان امکان‌پذیر است.

منابع و مآخذ

- (1). Lai Wan, hooi (2013). **Employee Loyalty at the Workplace: The Impact of Japanese Style of Human Resource Management**. International Journal of Applied HRM. Volume 3, issue 1, pp 1-17.
- (6). Wang, Guangping & D.lee, peggy (2009). Psychological Empowerment and Job Satisfaction An Analysis of Interactive Effects. Group & Organization Management. Volume 34 Number 3. pp 271-296.
- (10). Your part-time HR Manager (2011). **Five steps to building employee loyalty**. 21/2/2011. www.yourparttimehrmanager.com. pp 1-4.
- (15). Ineson, Elizabeth M & Benke, Eszter & Laszlot Jozsef (2013). **Employee Loyalty in Hungarian hotels**. International Journal of hospitality management. N 32. Pp 31-39

(18). Yee, w.y Rachel , Yeng, cl Andy & Cheng t.c, Edwin (2010). **An Empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry**. International journal production economics. N 124. pp109-120.

(۲). دهخدا، علی اکبر (۱۳۸۹). لغت نامه دهخدا: گنجینه جامع و منحصر به فرد لغت و ادب فارسی به صورت CD. تهران. نشر دانشگاه تهران.

(۳). قره‌چه، منیژه و دابوئیان، منیره (۱۳۹۰). وفاداری کارکنان در تعامل با وفاداری مشتریان صنایع خدماتی. دوفصلنامه تحقیقات بازاریابی نوین. سال اول. شماره سوم. صص ۴۶-۲۷.

(۴). رایبیز، استیفن پی (۱۳۸۹). رفتار سازمانی؛ مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها. ترجمه علی پارسیان و محمد اعرابی. چاپ دوازدهم. تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

(۵). برومند، زهرا (۱۳۸۶). مدیریت رفتار سازمانی. چاپ پانزدهم. تهران. انتشارات پیام نور.

(۷). قاضی‌زاده، مصطفی؛ امانی، جمشید و کریمی خسرو، حسین (۱۳۸۷). بررسی عوامل موثر بر ماندگاری سازمانی نیروی انسانی. دو ماهنامه دانشور رفتار. سال پانزدهم. شماره ۲۹. صص ۴۰-۲۹.

(۸). حیدری، صفورا؛ ثابت، بابک؛ فقری، جمشید و امینی، مصطفی (۱۳۸۴). رضایت شغلی در میان کارکنان مرکز آموزشی درمانی الزهرا. دو ماهنامه مدیریت اطلاعات سلامت. شماره ۴. صص ۳۸-۳۳.

(۹). طاهری روزبهانی، محمد و نعمتی، مریم (۱۳۹۱). بررسی تاثیر رضایتمندی شغلی بر وفاداری کارکنان. ماهنامه کار و جامعه. شماره ۱۵۴. صص ۳۸-۳۳.

(۱۱). پورکیانی، مسعود و اشجعی، احمد (۱۳۸۹). معنویت: گمشده‌ی سازمان‌های امروز. ماهنامه تدبیر. شماره ۲۲۰. صص ۲۶-۲۲.

(۱۲). نادى، محمد علی و گل‌پرور، محسن (۱۳۹۰). روابط ساده و ترکیبی مولفه‌های معنویت با وفاداری در محیط کار. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری. سال ششم. شماره دوم. صص ۲۱-۱۳.

(۱۳). گل‌پرور، محسن و نادى، محمد علی (۱۳۸۹). تجزیه و تحلیل رابطه وفاداری و عدالت با سلامتی نگرشی کارکنان. فصلنامه سلامت کار ایران. دوره هفتم. شماره دوم. صص ۳۳-۲۵.

(۱۴). میچل، ترنس آر (۱۳۷۷). مردم در سازمان‌ها. ترجمه حسین شکرکن. چاپ دوم (چاپ اول ۱۳۷۳). تهران، انتشارات رشد.

(۱۶). دهقان، نبی‌الله؛ عمرانی‌فر، عباس؛ حسینی، محمدرضا و فتحی، صمد (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین رعایت عدالت سازمانی و رضایت شغلی کارکنان. فصلنامه مدیریت نظامی. سال دوازدهم. شماره ۴۶. صص ۱۰۲-۶۵.

(۱۷). حسینی، میرزا حسن؛ حلوائیها، وحیدرضا، رضائی، سعید (۱۳۸۹). بررسی تاثیر تصویر ذهنی برند بر وفاداری کارکنان. مجله مدیریت توسعه و تحول. شماره پنجم. صص ۷۵-۶۹.