

Presenting the model of organizational loyalty in the central organization of Islamic Azad University

Siddiqa Tootian Isfahani^۱, Mohsen Faraji^۲

Received the article: 2023-6-8 Accepted the article: 2023-7-23 PP:23-41

Abstract

Background and purpose: Nowadays, the importance of loyalty in organizations has been well revealed, because the establishment of communication and the realization of cooperation between people requires the existence of loyalty. Therefore, the aim of this research is to present the model of organizational loyalty in the central organization of Islamic Azad University.

Research method: The method of the current research is mixed, in which the qualitative part of the theme analysis and the quantitative part of the descriptive-survey method were used. The tool of data collection was interview to identify the dimensions of the model and questionnaire. In the qualitative section, 13 experts from the central organization of Islamic Azad University were selected until theoretical saturation, and in the quantitative part, 310 people were selected as the sample size by simple random sampling using Morgan's table. Structural modeling was used to validate the model.

Findings: The findings showed that the organizational loyalty model includes 4 organizational themes, including organizational competence, organizational belonging, effectiveness, job motivation.

Conclusion: From the results of the research, we can point out the fundamental role of organizational loyalty in the organization, which is mentioned as one of the factors of the university's progress and transformation.

Keywords: organizational loyalty, central organization of Islamic Azad University

Citation Tootian Isfahani, S. & Faraji, M. (2024). Presenting the model of organizational loyalty in the central organization of Islamic Azad University. *Transformative Human Resources Quarterly*. 2(8): 23-41 [In Persian].

¹ Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, West Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding author: tootian_ir@yahoo.com)

² PhD student in public administration, Department of Public Administration, Kish International Unit, Islamic Azad University, Kish, Iran

Extended Abstract**Introduction**

Research indicates that employee loyalty plays a crucial role in shaping workplace behavior and is essential for achieving organizational goals. An employee's loyalty to their role, their emotional commitment, and their dedication to the organization are significant determinants of organizational longevity and performance (Osho, 2023). One of the major challenges faced by organizational leaders is the lack of employee loyalty, which can lead to the departure of skilled personnel or decreased motivation among staff. Undoubtedly, human resources are the most critical and strategic factor in the production and service delivery process. Human capital initiates the production cycle, utilizes equipment and technology, and ultimately it is the management of human resources that oversees this process. In both private and public sectors, employee performance significantly impacts organizational outcomes. Employees, particularly those at the lower levels of the hierarchy, interact with production processes in private organizations and serve customers in public organizations, rendering their effectiveness pivotal (Tahzadeh, 2013).

Islamic Azad University, a leading institution in higher education, recognizes the importance of developing the country's future managers. The achievement of Azad University's objectives relies on having competent managers and staff who excel in various scientific and cultural areas and foster mutual trust. It is imperative for managers to minimize the attrition rate of loyal employees, ideally reducing it to zero, as this would enable them to pursue their other responsibilities more effectively. However, the reality suggests that a low resignation rate addresses only part of the issue. Therefore, identifying the factors that contribute to the loyalty of current employees is essential. This study seeks to answer the following question: What is the organizational loyalty model for the central organization of Islamic Azad University.

Research Method

This study employs an interpretive approach in its initial phase, transitioning to a positivist methodology in the subsequent phase. The research encompasses both qualitative and quantitative methods, utilizing thematic analysis during the first phase and a descriptive survey approach in the second. The qualitative phase involved a statistical population of academic experts, selected through theoretical sampling, culminating in a group of 13 participants until theoretical saturation was achieved. Initially, relevant documents and literature on organizational loyalty were reviewed, leading to the development of interview questions in collaboration with academic professionals.

Subsequently, qualified experts in the field were identified and coordinated with for face-to-face interviews, which were conducted in a semi-structured format. To enhance the validity and reliability of the research findings, the Linkevin and Guba method was implemented, alongside a method of sustained engagement to ensure data credibility and acceptance. In the quantitative phase, the statistical population consisted of all employees at the Central Organization of Islamic Azad University, totaling 1,623 individuals. From this population, a sample of 310 participants was randomly selected based on the Morgan table. Data analysis involved the use of confirmatory factor analysis and structural equation modeling (SEM80), facilitated by SmartPLS 3 software.

Findings

The fundamental themes identified from the review of documents and interviews were utilized to develop a model of organizational loyalty within the central organization of Islamic Azad University. Based on these organizing themes, a structured network of themes was created by categorizing the core themes, organizing themes, and comprehensive themes. To identify the appropriate type of test for the research hypotheses, the normality of the data related to the hypotheses was assessed using the Kolmogorov-Smirnov test. The test statistic value for the research variables at the 5 percent significance level was found to be less than the critical value, confirming the first hypothesis that the data is not normally distributed. Consequently, given the non-normality of the variable distribution, non-parametric tests and Smart PLS software version 3 were employed.

Prior to conducting a confirmatory factor analysis of the organizational loyalty variable, it was essential to evaluate the sampling adequacy coefficient to ascertain whether the research sample size was sufficient for such an analysis. Questionnaire items pertaining to the organizational loyalty variable were utilized for this purpose. The results of the KMO-Bartlett test indicated a KMO statistic value greater than 0.5, which signifies adequate sampling. Additionally, the Bartlett test resulted in a confidence level of zero (0.000), further supporting the suitability of the factor model. In this study, the KMO value was found to be 0.821. To evaluate the fit of the first part, specifically the measurement models, three criteria were employed: index reliability, convergent validity, and divergent validity. Index reliability was assessed using three measures: (1) Cronbach's alpha, (2) composite reliability, and (3) factor loading coefficients. A Cronbach's alpha value exceeding 0.7 indicates acceptable reliability. As detailed in Table 6, the Cronbach's alpha value for the organizational loyalty variable exceeds 0.7, thus confirming acceptable reliability.

While Cronbach's alpha is a conventional measure of construct reliability, the PLS method employs a more contemporary measure known as composite reliability. This value is derived from the ratio of the variance between a construct and its indicators, relative to the measurement error. Values exceeding 0.7 for each construct indicate appropriate internal consistency for the measurement models. According to Table 7, the composite reliability for the organizational loyalty variable is above 0.7, affirming the suitability of the measurement models. Convergent validity, the second criterion utilized for assessing the measurement models in the PLS method, is determined through the Average Variance Extracted (AVE) measure, which reflects the average variance shared between each construct and its indicators. Essentially, AVE illustrates the correlation between a construct and its indicators; higher correlations indicate better fit. Fornell and Larcker (1981) established the AVE threshold at 0.5; thus, an average value of extracted variance exceeding 0.5 implies acceptable convergent validity. In this study, the average extracted variance is greater than 0.5, indicating that the proposed model possesses appropriate divergent validity.

Conclusion

The results of this study show that organizational loyalty in the central organization of the Islamic Azad University has four organizing themes, including organizational competence, organizational belonging, effectiveness, and job motivation. In this regard, Sivandi (2018) introduced competence as one of the indicators of employee loyalty in his study. In his opinion, competent employees are employees who are loyal to the organization. Yousef and Romat (2020) introduced a sense of belonging as one of the dimensions of employee loyalty and believe that the sense of belonging in employees towards their organization increases their

loyalty. Regarding effectiveness as one of the dimensions of loyalty, we can refer to the study by Dutta and Swati (2021). They concluded that loyalty among employees is created when there is effectiveness in work and organization. Organizations that are not effective and do not have effective employees have a high turnover rate. According to the findings of the present study, the dimension of job motivation in employee loyalty can also be seen in the study by Khong and Line (2020). They believe that when job motivation is high in the workplace, employees are more loyal to their organization. In explaining the findings of this study, it can be stated that with increasing employee loyalty, it can be expected that the success rate of organizational goals will improve.

ارائه مدل وفاداری سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی

صدیقه طوطیان اصفهانی*^۱، محسن فرجی^۲

دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۳/۱۸ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۵/۱ صفحات: ۴۱-۲۳

چکیده

زمینه و هدف: امروزه اهمیت وفاداری در سازمان ها به خوبی آشکار گردیده است، چرا که برقراری ارتباطات و تحقق همکاری میان افراد نیازمند وجود وفاداری است. از این رو هدف این پژوهش، ارائه مدل وفاداری سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی می باشد.

روش بررسی: روش پژوهش حاضر آمیخته می باشد که در بخش کیفی از تحلیل تم و در بخش کمی از روش توصیفی-پیمایشی استفاده شد. ابزار گردآوری داده‌ها شامل مصاحبه برای شناسایی ابعاد مدل و پرسشنامه بود. در بخش کیفی با روش نمونه-گیری نظری، ۱۳ نفر از خبرگان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی تا اشباع نظری انتخاب شدند و در بخش کمی نمونه‌گیری تصادفی ساده که با استفاده از جدول مورگان ۳۱۰ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. برای اعتبارسنجی مدل از مدلسازی ساختاری استفاده شد.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد مدل وفاداری سازمانی شامل ۴ مضمون سازمان دهنده شامل شایستگی سازمانی، تعلق سازمانی، اثربخشی، انگیزه شغلی می باشد.

نتیجه گیری: از نتایج تحقیق می توان به نقش اساسی وفاداری سازمانی در سازمان اشاره کرد که به عنوان یکی از عوامل پیشرفت و تحول دانشگاه و ابزاری در جهت رشد و افزایش ماندگاری کارکنان و تحول منابع انسانی نام برد.

واژه های کلیدی: وفاداری سازمانی، سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی

ارجاع: طوطیان اصفهانی، ص. و فرجی، م. (۱۴۰۲). ارائه مدل وفاداری سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی. فصلنامه منابع انسانی تحول آفرین. ۲(۸): ۴۱-۲۳.

^۱ دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول: tootian_ir@yahoo.com)

^۲ دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، واحد بین المللی کیش، دانشگاه آزاد اسلامی، کیش، ایران

مقدمه

منابع انسانی، مهم ترین عامل تعیین کننده در حرکت صحیح سازمان به سمت اهداف سازمانی می باشد. یکی از عمده ترین دغدغه های مدیران در سطوح مختلف سازمان، چگونگی ایجاد بستر مناسب برای کارکنان است تا آن ها با مسئولیت پذیری و احساس تعهد وظایف خود را به درستی انجام دهند و عملکرد بهینه داشته باشند (براتی و همکاران، ۱۳۹۲). وفاداری سازمانی کارکنان به عنوان نگرشی که کارکنان را به سازمان پیوند می دهد و پایه و اساس تعهد آنها به سازمان است، تعریف شده است (هوپی^۱ و همکاران، ۲۰۱۲).

مطالعات نشان می دهند که وفاداری کارکنان به عنوان یک عامل مهم در فهم رفتارهای کارکنان در محیط کار بررسی می شود و به عنوان یک نیروی حیاتی در دستیابی به اهداف سازمان شناخته می شود. وفاداری کارکنان به شغل خود، سرمایه گذاری احساسی آنها و تعهد آنها به سازمان عوامل کلیدی هستند که تعیین کننده طول عمر و عملکرد سازمان ها می باشد (اوشو^۲، ۲۰۲۳). همچنین وفاداری سازمانی، به منزله احساس دلبستگی و علاقه به حفظ عضویت و ارتباط با سازمان است و بر احساس وابستگی، علاقه زیاد به پیوستن به سازمان، آمادگی برای همکاری، حس اعتماد، همسویی داوطلبانه با گروه و علاقه به پیروی از هدف های سازمان اشاره دارد (حیدری سورشجانی و همکاران، ۱۴۰۲).

یکی از مشکلات و دغدغه های موجود برای مدیران سازمان ها، عدم وفاداری منابع انسانی به سازمان می باشد که در نتیجه باعث ترک سازمان از جانب نیروی انسانی متخصص و یا بی انگیزگی آن ها نسبت به سازمان می شود. بدون شک عامل منابع انسانی مهم ترین و به تعبیری عامل استراتژیک در چرخه تولید و خدمات رسانی است. سرمایه توسط عامل انسانی وارد چرخه تولید و خدمات می شود، تجهیزات و تکنولوژی توسط نیروی انسانی به کار گرفته می شوند و در نهایت این نیروی انسانی (مدیریت) است که این فرآیند را می تواند مدیریت کند. در این بین، بیشترین عملکرد در تمامی سازمان ها اعم از خصوصی و دولتی، بر عهده کارکنان است. بدیهی است که کارکنان در پایین ترین سلسله مراتب در سازمان های خصوصی با تولید و در سازمان های دولتی با مشتریان و ارباب رجوع سروکار دارند و این که کارها چگونه توسط آنها پیش برده می شود، بسیار مهم است (طه زاده، ۱۳۹۲). برخی مطالعات نشان می دهد کارکنانی که وفاداری زیادی به سازمان خود دارند، نقش پررنگ تری نیز در موفقیت سازمان دارند و به علاوه، موجب بهبود عملکرد سازمانی می شوند (کوگلان^۳، ۲۰۰۵).

در دنیای کنونی که بین سازمان های مختلف رقابت تنگاتنگی وجود داشته و این امر در سازمان های نوین دولتی نیز مشاهده می شود، وجود نیروی انسانی ورزیده و متخصص و مشتاق، لازمه بقای سازمان بوده و سعی سازمان ها در بخش های 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 می تواند باشد. وفاداری کارکنان به سازمان عامل مهمی است در به کارگیری تمامی توان آنها جهت نیل به اهداف سازمانی و

¹ Huipoo

² Osho

³ Coughlan

افزایش بهره وری نیروی انسانی در سازمان. همچنین ترک سازمان یا انجام ندادن استاندارد کار ناشی از عدم وفاداری از طرف کارکنان، هزینه هایی به سازمان تحمیل می کند که این عوامل خود اهمیت وجود کارکنان وفادار به سازمان را بیشتر می کند (طه زاده، ۱۳۹۲).

دانشگاه آزاد اسلامی به عنوان نمادی از آموزش عالی کشور، حساسیت ویژه ای در تربیت نسل آینده مدیران کشور دارد، به گونه ای که تحقق اهداف دانشگاه آزاد منوط به داشتن مدیران و کارکنان با کفایت و درخور در تمامی ابعاد گوناگون علمی و فرهنگی همراه با اعتماد متقابل است. مدیران نیز باید تلاش نمایند تا نرخ خروج کارکنان وفادار به سیستم را کاهش داده و تا حد ممکن به صفر نزدیک کنند و چنانچه به این مهم نائل آیند، با آسودگی خاطر به سایر فعالیت های خود می پردازند. اما واقعیت این گونه نیست و نرخ ترک خدمت پایین، نیمی از مساله است. در این پژوهش، مقوله وفاداری کارکنان را از زاویه ای که در گذشته به فراموشی سپرده شده، بررسی می شود تا به مدیران یادآوری شود کارکنانی که بواسطه فشار عوامل مختلف در سازمان مانده اند و عوامل انگیزشی و عوامل محیط داخلی نقش کمی در ماندگاری شان داشته است، خطرناک تر از کارکنانی هستند که سازمان را ترک می کنند.

در واقع، سازمان یکبار و آن هم تنها هنگامی که بخشی از کارکنان خود را با ترک خدمت از دست می دهد، ضرر و زیان ترک خدمت کنندگان خود را می پردازد. اما چنانچه کارکنان فعلی از ترکیب قابل قبول دلایل وفاداری برخوردار نباشند، خسارت وارده به سازمان از جانب آنان، استمرار خواهد داشت. از این رو، شناسایی ابعاد وفاداری کارکنان موجود، ضروری به نظر می رسد. در این پژوهش این سوال مطرح می شود که مدل وفاداری سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی چگونه است؟

مبانی نظری

وفاداری سازمانی

وفاداری یکی از ارزش های 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 (دهخدا، ۱۳۸۹). در واقع، وفاداری را می توان پایداری و ثبات در روابط و صداقت در تعاملات و عمل کردن به تعهدات تعریف نمود. منظور از وفاداری سازمانی، به کارگیری تمام توان کارکنان برای نیل به اهداف سازمان، مسئولیت پذیری، انجام مشتاقانه کار، تلاش مضاعف، هماهنگی با تغییرات و مواردی از این قبیل است. تعاریف متعددی برای وفاداری نگاشته شده است. بکر معتقد است اگر فردی با وجود آگاهی از شرایط بهتر یک شغل، حقوق بیشتر و شرایط مناسب تر، از پذیرش آن شغل به منظور حفظ شغل فعلی اش امتناع کند، وفاداری فرد به سازمان پنداشته می شود (قره چه و دابوئیان، ۱۳۹۰).

وفاداری سازمانی نتیجه تعامل بسیاری از پدیده های انسانی، سازمانی و مدیریتی در سازمان است. وفاداری سازمانی تأثیر چشمگیری در موفقیت سازمان ها در زمینه رقابت دارد، به طوری که پیتر دراگر، وجود کارکنان وفادار را مزیتی

رقابتی برای سازمان بر می شمارد (حیدری سورشجانی و همکاران، ۱۴۰۲). از طرفی، وفاداری سازمانی زیرمجموعه فرهنگ سازمانی است. فرهنگ سازمانی نیز مجموعه ای از ارزش ها و اصول حاکم بر سازمان است، برای مثال زمانی که وفاداری به سازمان یکی از ارزش های پذیرفته شده نزد کارکنان باشد، جزء فرهنگ آن سازمان خواهد بود. در واقع فرهنگ سازمانی نشان دهنده شخصیت سازمان است (رابینز، ترجمه پارسیان و اعرابی، ۱۳۸۹). وفاداری سازمانی شامل دو بعد وفاداری نگرشی و وفاداری رفتاری است. وفاداری نگرشی نوعی احساس پیوند، تقابل و اعتماد است. وفاداری رفتاری زمانی ایجاد می شود که فرد با نوع خاصی از رفتار هویت می یابد و نگرش خود را با آن رفتار متناسب می نماید (رستگار و همکاران، ۱۳۹۶: ۳۱). طه زاده (۱۳۹۲) عوامل اثرگذار بر وفاداری سازمانی را به شرح زیر معرفی می کند:

- **حقوق، دستمزد و پاداش:** هدف افراد از کار کردن، تامین نیازهای خود و خانواده از طریق درآمدی است که به واسطه فعالیت در سازمان به دست می آورند. در نظریات اقتصادی کلاسیک، انگیزش کارکنان به وسیله 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 مهم ترین مسائلی است که افراد را به کار کردن ترغیب می کند.
- **تناسب شغل با مهارت ها و علایق:** این که افراد فعالیتی را انجام دهند که استعداد انجام آن را داشته باشند و نسبت به آن علاقمند باشند، موجب می شود 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.
- **امنیت شغلی:** امنیت در هر مقوله ای آرامش فکری را به دنبال دارد و موجب می شود فرد با فراغ بال بیشتری به فعالیت پردازد. 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 می پردازند.
- **معنویت در سازمان:** معنویت به معنی کاوش و تلاش برای یافتن هدف واقعی از زندگی و واقعیت جهان و کوششی جهت رسیدن به کمال انسانی است.
- **آموزش:** منظور از آموزش در سازمان این است که تجاربی فراهم آید که کارکنان را در انجام اثربخش تر وظایف شغلی یاری رساند. هدف برنامه های آموزشی این است که تجارب را به گونه ای ساخت دهد که نگرش ها و یا مهارت های مناسب و مقتضی کسب شوند و گسترش یابند. بنابراین آموزش را می توان به عنوان تلاشی از سوی سازمان برای تغییر رفتار اعضای خود از رهگذر فرآیند یادگیری به منظور افزایش اثربخشی تلقی کرد.
- **روابط سازمانی:** انسان موجودی اجتماعی است و نیاز دارد که با دیگران در ارتباط باشد و از دیگران تاثیر پذیرفته و بر آنها تاثیر بگذارد. وجود گروه های کاری و روابط بین کارکنان در سازمان موجب می شود مشکلات کاری راحت تر 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.

- **مشارکت اجتماعی:** به معنای دخالت دادن کارکنان 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.
- **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 بقاء، انسجام، پویایی و پیشرفت سازمان منجر گردد و عدم رعایت آن می‌تواند باعث از هم گسیختگی و متلاشی شدن سازمان گردد.
- **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.

اهمیت وفاداری سازمانی

مهم‌ترین سرمایه 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 حوزه کاری خود تسلط بیشتری پیدا کنند. 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 خود 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 (طه زاده، ۱۳۹۲).

در مقابل، تغییر پیاپی کارکنان و عدم وفاداری کارکنان به سازمان، موجب وارد آمدن هزینه‌های زیادی به سازمان شده و در واقع نوعی دوباره کاری در سازمان رخ می‌دهد و منابع سازمان اتلاف می‌شود. برای مثال زمانی که در یک اداره 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 (طه زاده، ۱۳۹۲).

احساس وفاداری به سازمان موجب می شود کارکنان با انگیزه بیشتر و مشتاقانه به فعالیت پردازند و در نتیجه خروجی آنها به مراتب بهتر و بهره وری 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 می کنند و در راستای این اهداف فعالیت کرده و تصمیمات مدیران را به اجرا می گذارند. فردی که به سازمان وفادار است سریع تر و با خشنودی بیشتر تغییرات در سازمان را می پذیرد و خود را با آنها وفق می دهد چون خود را بخشی از سازمان می داند و سیاست های سازمان را درک می کند. وفاداری به سازمان و ماندگاری طولانی افراد در سازمان، موجب 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 می شود (برومند، ۱۳۸۶). همان گونه که مشاهده می شود، بسیاری از موانع از جمله اختلاف در ادراک و اختلاف در زبان، عدم اعتماد و عواطف و بقیه موارد، با ارتباط مداوم و طولانی مدت کارکنان با یکدیگر تا حدودی رفع می شوند 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 (طه زاده، ۱۳۹۲).

پیشینه پژوهش

ایمانی و تقوی (۱۴۰۱) مطالعه‌ای با عنوان رابطه بین وفاداری سازمانی و اخلاق کاری با سازگاری شغلی در محیط کار بیمارستان را انجام دادند. نتایج تحقیق نشان داد که بین متغیرهای وفاداری سازمانی و اخلاق کاری با سازگاری شغلی کارکنان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. یافته های پژوهش نشان داد بین وفاداری سازمانی با سازگاری شغلی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد و بین اخلاق کاری با سازگاری شغلی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. طالبی و همکاران (۱۴۰۱) مقاله‌ای با عنوان تبیین وفاداری سازمانی مبتنی بر کرامت انسانی با میانجی گری عزت نفس را انجام دادند. نتایج حاصل از نرم افزار SPSS و تحلیل مسیر نشان داد کرامت انسانی با واسطه ی عزت نفس و اسناد علی مثبت و منفی در تبیین وفاداری سازمانی نقش دارند. همچنین عوامل مدیریتی و سازمانی در کنار عوامل شخصیتی کارکنان می توانند در وفاداری سازمانی تاثیر مثبتی بگذارند. فورد^۱ و همکاران (۲۰۲۳) در مطالعه ای عوامل مؤثر بر رضایت شغلی و وفاداری سازمانی را بررسی کردند. نتایج حاکی از آن بود که این مقاله چک لیست هایی را ارائه می دهد که رهبران سازمانی می توانند از آنها به عنوان نقطه شروع برای فکر کردن در مورد آنچه که می توانند برای نشان دادن وفاداری خود به کارکنان انجام دهند استفاده کنند. این چک لیست ها همچنین می توانند برای مشارکت دادن کارکنان در

¹ Ford

گفتگو در مورد آنچه برای آنها مهم است و کشف آنچه کارکنان از سازمان خود به عنوان تجارت منصفانه برای وفاداری آنها انتظار دارند استفاده شود.

روش بررسی

روش این پژوهش در مرحله اول تفسیری و در مرحله دوم اثبات گرایی می باشد. رویکرد تحقیق کیفی و کمی، و استراتژی تحقیق در مرحله اول تحلیل تم و مرحله دوم توصیفی - پیمایشی می باشد. جامعه آماری در بخش کیفی شامل خبرگان دانشگاهی بودند که با روش نمونه گیری نظری ۱۳ نفر تا اشباع نظری انتخاب شدند.

جدول ۱. مشخصات خبرگان بر حسب جمعیت شناختی

سن	سابقه شغلی	تحصیلات	سابقه در حوزه مدیریت	کد مصاحبه شونده
۵۶	۲۲	دکتری	۱۵	P1
۴۵	۲۰	دکتری	۲۰	P2
۴۷	۲۵	دکتری	۱۸	P3
۵۳	۲۲	دکتری	۲۲	P4
۵۰	۱۸	دکتری	۱۲	P5
۴۴	۱۶	فوق لیسانس	۱۰	P6
۴۲	۱۵	فوق لیسانس	۱۱	P7
۴۸	۲۵	فوق لیسانس	۲۰	P8
۵۳	۲۷	فوق لیسانس	۲۰	P9
۵۶	۲۳	فوق لیسانس	۲۳	P10
۴۹	۲۱	فوق لیسانس	۱۱	P11
۵۵	۲۴	فوق لیسانس	۱۷	P12
۴۰	۱۸	فوق لیسانس	۱۰	P13

در این پژوهش ابتدا اسناد و متون مرتبط با وفاداری سازمانی بررسی و با کمک اساتید تعدادی سوال جهت مصاحبه طراحی شد و سپس خبرگان و صاحب نظران این حوزه شناسایی و جهت انجام مصاحبه حضوری با آن ها هماهنگ شد. مصاحبه ها بصورت حضوری و نیمه ساختار یافته انجام شد. در این تحقیق برای ارزیابی و افزایش روایی و پایایی به روش لینکونین و گوبا استناد و برای تأمین اعتبار و مقبولیت داده ها از روش درگیری دائمی و مستمر استفاده شد. جامعه آماری در بخش کمی شامل کلیه کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی به تعداد ۱۶۲۳ نفر بودند که با

نمونه گیری تصادفی از طریق جدول مورگان تعداد ۳۱۰ نفر انتخاب شدند. از تحلیل عاملی تاییدی و روش الگویابی معادلات ساختاری (SEM80) با کمک نرم افزار SmartPLS 3 استفاده شد.

یافته ها

مضامین پایه حاصل از بررسی اسناد و متون مصاحبه ها جهت طراحی مدل وفاداری سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی در جدول ۲ ارائه شده است. بر اساس مضامین سازمان دهنده اقدام به ترسیم شبکه مضامین فراگیر و سازمان دهنده گردید و از سازماندهی مضامین پایه، مضامین سازمان دهنده و مضامین فراگیر، اقدام به طراحی شبکه مضامین گردید که در شکل ۱ مشخص شده است.

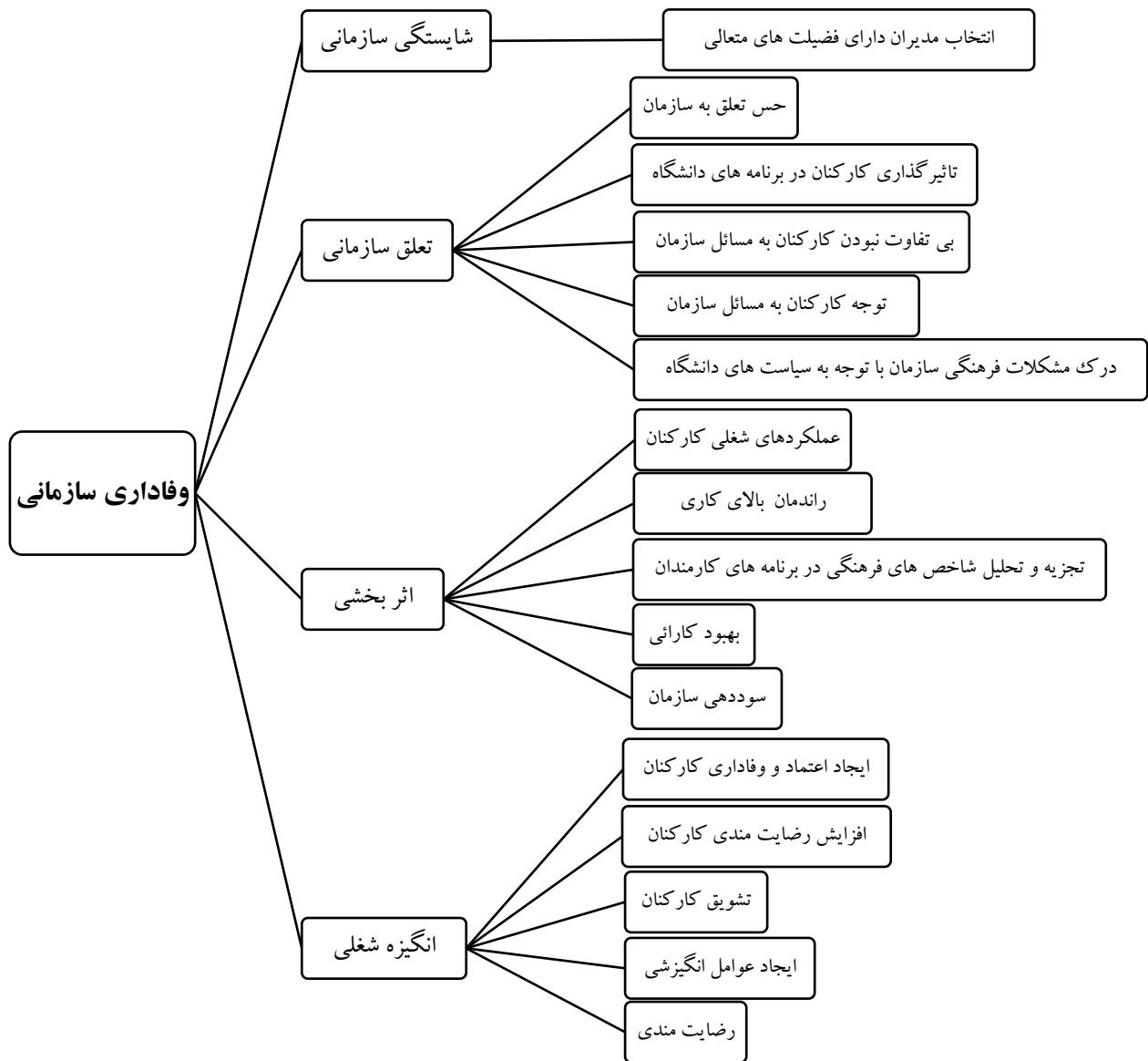
جدول ۲. مضامین پایه در اسناد و متون و مصاحبه ها

ردیف	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضمون فراگیر
۱	انتخاب مدیران دارای فضیلت های متعالی	شایستگی سازمانی	وفاداری سازمان
۲	حس تعلق به سازمان	تعلق سازمانی	وفاداری سازمان
۳	تاثیر گذاری کارکنان در برنامه های دانشگاه	تعلق سازمانی	وفاداری سازمان
۴	بی تفاوت نبودن کارکنان به مسائل دانشگاه	تعلق سازمانی	وفاداری سازمان
۵	توجه کارکنان به مسائل سازمان	تعلق سازمانی	وفاداری سازمان
۶	درک مشکلات فرهنگی سازمان با توجه به سیاست های دانشگاه	تعلق سازمانی	وفاداری سازمان
۷	عملکردهای شغلی کارکنان	اثر بخشی	وفاداری سازمان
۸	راندمان بالای کاری	اثر بخشی	وفاداری سازمان
۹	تجزیه و تحلیل شاخص های فرهنگی در برنامه های کارمندان	اثر بخشی	وفاداری سازمان
۱۰	بهبود کارایی	اثر بخشی	وفاداری سازمان
۱۱	سوددهی سازمان	اثر بخشی	وفاداری سازمان
۱۲	ایجاد اعتماد و وفاداری کارکنان	انگیزه شغلی	وفاداری سازمان
۱۳	افزایش رضایت مندی کارکنان	انگیزه شغلی	وفاداری سازمان
۱۴	تشویق کارکنان	انگیزه شغلی	وفاداری سازمان
۱۵	ایجاد عوامل انگیزشی	انگیزه شغلی	وفاداری سازمان
۱۶	رضایت مندی	انگیزه شغلی	وفاداری سازمان

آمار استنباطی

بررسی نرمال یا غیرنرمال بودن داده ها: به منظور مشخص شدن نوع آزمون مورد استفاده برای فرضیه های تحقیق ابتدا به بررسی نرمال یا غیرنرمال بودن داده های مربوط به فرضیه ها از طریق آزمون کولموگروف پرداخته شد. مقدار آماره آزمون در مورد متغیرهای تحقیق در سطح خطای ۵ درصد کمتر از مقدار بحرانی است. بنابراین فرضیه یک، یعنی نرمال

نبودن داده‌ها تایید می‌شود. لذا با توجه به نرمال نبودن توزیع متغیر می‌توان از آزمونهای ناپارامتریک و نرم افزار Smart PLS نسخه شماره سه استفاده شد.



شکل ۱. شبکه مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر مدل وفاداری سازمانی

جدول ۳. نتایج حاصل از آزمون کولموگروف

مقادیر معناداری	مقادیر آماره ی Z	متغیر	ردیف
۰/۰۱۵	۱/۵۶۳	وفاداری سازمانی	۱

تحلیل عاملی تاییدی

شاخص کی. ام. او و آزمون بارتلت و تحلیل عاملی تاییدی وفاداری سازمانی

قبل از تحلیل عاملی تاییدی متغیر وفاداری سازمانی، لازم است از طریق محاسبه ضریب کفایت نمونه گیری را مشخص کنیم آیا حجم نمونه تحقیق برای تحلیل عاملی تاییدی متغیر وفاداری سازمانی مناسب است؟ برای متغیر وفاداری سازمانی از سوالات پرسشنامه مورد استفاده قرار گرفت. نتایج حاصل از آزمون KMO-Bartlett در جدول ۴ نشان داده شده است. مقدار بیش از ۰/۵ آماره KMO بیانگر کفایت نمونه گیری بوده و سطح اطمینان صفر (۰/۰۰۰) برای آزمون بارتلت نیز نشان دهنده مناسب بودن مدل عاملی مورد استناد می باشد که در این تحقیق مقدار آزمون KMO برابر با (۰/۸۲۱) شد. این عدد نشان دهنده درجه تناسب داده های مربوط به سازه وفاداری سازمانی برای اجرای تحلیل عاملی می باشد.

جدول ۴. نتیجه آزمون بارتلت متغیر وفاداری سازمانی

۰/۷۷۴	ضریب کفایت نمونه گیری (KMO)	
۱۶۶۷/۸۴۷	کای آسکوئر	آزمون بارتلت
۴۵	درجه آزادی	
۰/۰۰۰	اعداد معناداری	

اعتبار وفاداری سازمانی

جهت بررسی اعتبار وفاداری سازمانی از تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول استفاده شد. شکل ۲ مدل اندازه گیری در حالت مقدار بارهای عاملی و شکل ۳ مدل اندازه گیری در حالت مقدار تی را نشان می دهد.



شکل ۲. مدل اندازه گیری وفاداری سازمانی در حالت ضرایب استاندارد (بار عاملی)



شکل ۳. مدل اندازه گیری وفاداری سازمانی در حالت مقادیر t (معناداری)

نتایج پایایی ترکیبی آلفای کرونباخ و میانگین واریانس استخراج شده نیز در جدول ۵ آمده است. نتایج نشان داد با توجه به مقدار های بالای بار عاملی به دست آمده که بیشتر از ۰/۴ می باشد و سطح معناداری کمتر از (۰/۰۵) قرار دارند، همچنین مقدار t آن از قدر مطلق ۱/۹۶ بیشتر می باشد، این نتیجه حاصل می شود که اعتبار سازه های تمامی سوالات تایید می شود. تمامی سوالات بالا همگی بیشتر از ۰/۴ دارند که اعتبار تمامی سوالات بخش مربوط به وفاداری سازمانی تایید می شود. مقدار پایه ترکیبی برای ابعاد مختلف مقیاس وفاداری سازمانی برابر ۰/۸۲ به دست آمده است که این مقدار پایه ترکیبی بیشتر از ۰/۷ می باشد و گویای این است که پایایی مقیاس وفاداری سازمانی از نظر آماری تایید می شوند.

همچنین مقدار آلفای کرونباخ برای ابعاد مختلف مقیاس وفاداری سازمانی برابر با ۰/۷۶ است که مقدار مناسبی می باشد و نشان می دهد آزمون پایایی به روش آلفای کرونباخ نیز پایایی مقیاس وفاداری سازمانی را تایید می کند. میانگین واریانس استخراج شده، اعتبار همگرایی را می سنجد و برای ابعاد مختلف مقیاس وفاداری عدد به دست آمده مقدار مناسب و مورد تایید است. در مجموع نتایج نشان از تایید اعتبار و پایایی به وفاداری سازمانی و سوالات مربوط به آن دارد.

جدول ۵. نتایج تحلیل عاملی تاییدی برای متغیر وفاداری سازمانی

ضرایب استاندارد بار عاملی	میانگین واریانس استخراج شده	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
۰/۷۷۴	۰/۵۸	۰/۷۹	۰/۸۳
۰/۷۰۱			
۰/۸۲۳			
۰/۶۷۲			

تمامی بارهای عاملی در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار هستند.

بررسی مدل سازی معادلات ساختاری: قبل از آزمون فرضیه های تحقیق به بررسی مدل های معادلات ساختاری می پردازیم. بررسی مدل های معادلات ساختاری از دو مرحله اصلی تشکیل شده است. مرحله اول بررسی برازش مدل و مرحله دوم، آزمون فرضیه های پژوهش هستند. بررسی برازش مدل خود در سه بخش برازش مدل های اندازه گیری، برازش مدل ساختاری و برازش مدل کلی انجام می شود. یک مدل اندازه گیری مربوط به بخشی از مدل کلی می شود که در برگیرنده یک متغیر به همراه با سوالات آن متغیر است. برای بررسی برازش بخش اول، یعنی برازش مدل های اندازه گیری سه مورد استفاده می شود: پایایی شاخص، روایی همگرا و روایی واگرا. پایایی شاخص نیز خود توسط سه معیار مورد سنجش واقع می گردد: (۱) آلفای کرونباخ، (۲) پایایی ترکیبی و (۳) ضرایب بار عاملی. مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ بیانگر پایایی قابل قبول است. بر این اساس، برابر با جدول ۶، مقدار آلفای کرونباخ برای متغیر (وفاداری سازمانی) از مقدار ۰/۷ بیشتر بوده و بیانگر پایایی قابل قبول است.

جدول ۶. مقدار آلفای کرونباخ

مقدار آلفای کرونباخ	متغیر	ردیف
۰/۷۴۷	وفاداری سازمانی	۱

از آن جایی که معیار آلفای کرونباخ یک معیار سنتی برای تعیین پایایی سازه‌ها می‌باشد، روش PLS معیار مدرن‌تری به نام پایایی ترکیبی به کار می‌برد. مقدار پایایی ترکیبی یک سازه از یک نسبت حاصل می‌شود که در صورت این کسر، واریانس بین یک سازه با شاخص‌هایش به اضافه مقدار خطای اندازه‌گیری می‌آید. در صورتی که مقدار آن برای هر سازه بالای ۰/۷ شود، نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل‌های اندازه‌گیری دارد. با توجه به جدول ۷ مقدار متغیر وفاداری سازمانی بیش از ۰/۷ است، برازش مناسب مدل‌های اندازه‌گیری تایید می‌شود.

جدول ۷. مقادیر پایایی ترکیبی

مقادیر پایایی ترکیبی	متغیر	ردیف
۰/۷۶۲	وفاداری سازمانی	۱

روایی همگرا دومین معیار است که برای برازش مدل‌های اندازه‌گیری در روش PLS به کار برده می‌شود. معیار AVE (میانگین واریانس استخراج شده) نشان‌دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص‌های خود است. به بیان ساده‌تر AVE میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد که هر چه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است. فورنل و لارکر^۱ (۱۹۸۱) معیار AVE را برای سنجش روایی همگرا معرفی و مقدار بحرانی را عدد ۰/۵ بیان داشتند، بدین معنی که مقدار میانگین واریانس استخراج شده بالای ۰/۵ روایی همگرای قابل قبول را نشان می‌دهند. جدول ۸ مقدار میانگین واریانس استخراج شده از ۰/۵ بیشتر بوده و در نتیجه مدل آورده شده در این پژوهش از روایی واگرایی مناسبی برخوردار است.

جدول ۸. مقادیر میانگین واریانس استخراج شده

مقادیر میانگین واریانس استخراج شده	متغیر	ردیف
۰/۵۴۷	وفاداری سازمانی	۱

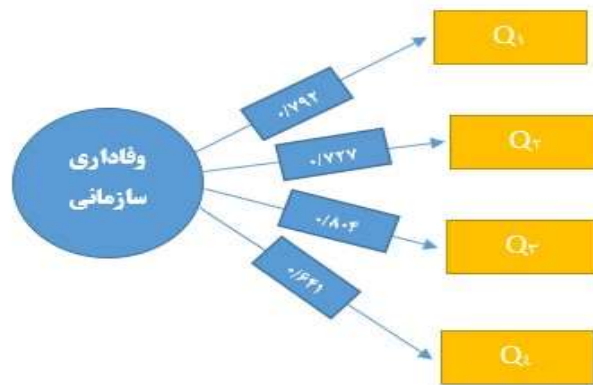
در نهایت روایی واگرایی سومین معیار سنجش برازش مدل‌های اندازه‌گیری در روش PLS است. روایی واگرایی در این روش از دو طریق سنجیده می‌شود: روش‌های بارهای عاملی متقابل و روش فورنل و لارکر. در این پژوهش از روش دوم استفاده شد. روایی واگرایی وقتی در سطح قابل قبولی است که میزان میانگین واریانس استخراج شده برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر در مدل باشد.

^۱ Fornell & Larcker

جدول ۹. مقادیر روایی واگرایی

ردیف	متغیر	۱	۲
۱	وفاداری سازمانی	۰/۷۱۴	۰/۷۳۹

شکل ۴ مقادیر بار عاملی را نشان می دهد. با توجه به این که مقادیر بار عاملی بایستی بالاتر از ۰/۴ و یا ۰/۵ باشد، می توان استنباط کرد که این شاخص نیز دارای معیارهای لازم است.



شکل ۴. مدل معادلات ساختاری در حالت ضرایب معناداری و بارهای عاملی

معیارهای ارزیابی برازش بخش کلی (معیار GOF)

مقدار معیار GOF مربوط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است. بدین معنی که توسط این معیار، محقق می تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش، برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید. معیار فوق توسط تننهاوس و همکاران (۲۰۰۴) ابداع گردید و طبق فرمول زیر محاسبه می گردد به طوری که میانگین نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه بوده و $Ave R^2$ سازه‌های درون‌زای مدل است:

$$\sqrt{AveR^2 \times (Ave \text{ of communalities})}$$

نتیجه عملیات فرمول نشان می دهد که مقدار فرمول ۰/۳۵۲ است. در نتیجه با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ که به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است و حصول ۰/۳۵۲ نشان از برازش متوسط مدل کلی است.

نتیجه گیری

نتایج این پژوهش نشان می دهد که وفاداری سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی دارای چهار مضمون

سازمان دهنده شامل شایستگی سازمانی، تعلق سازمانی، اثربخشی، انگیزه شغلی است. در این راستا، سیواندی^۱ (۲۰۱۸) در مطالعه خود یکی از شاخص های وفاداری کارکنان را شایستگی معرفی کرده است. به اعتقاد وی، کارکنان شایسته، کارکنانی وفادار به سازمان هستند. یوسف و رومات^۲ (۲۰۲۰) یکی از ابعاد وفاداری کارکنان را حس تعلق معرفی کردند و بر این اعتقادند که احساس تعلق در کارکنان نسبت به سازمان خود، میزان وفاداری آنها را افزایش می دهد. در خصوص اثربخشی به عنوان یکی از ابعاد وفاداری، می توان به مطالعه دوتا و سواتی^۳ (۲۰۲۱) اشاره کرد. آنها به این نتیجه رسیدند که وفاداری در میان کارکنان زمانی ایجاد می شود که اثربخشی در کار و سازمان وجود داشته باشد. سازمان هایی که اثربخش نیستند و کارکنانی اثربخش ندارند، میزان ترک خدمت در آنها زیاد است. طبق یافته های تحقیق حاضر، بعد انگیزه شغلی در وفاداری کارکنان را می توان در بررسی خونگ و لینه^۴ (۲۰۲۰) نیز مشاهده کرد. به اعتقاد آنها زمانی که انگیزه شغلی در محیط کار بالا باشد، کارکنان وفاداری بیشتری به سازمان خود دارند. در تبیین یافته های این پژوهش می توان بیان داشت که با افزایش وفاداری کارکنان، می توان انتظار داشت که میزان موفقیت اهداف سازمانی پیشرفت نماید. وفاداری در بحث شغلی و سازمانی، مفهومی بسیار مهم و عمیق است، آن قدر مهم که سازمان ها اجرای برنامه های ویژه ای را برای ایجاد و تقویت این خصوصیت در کارکنان خود در دستور کار قرار می دهند. چرا که منظور از وفاداری، حدی است که یک کارمند خود را وقف سازمان می کند و معتقد است که ماندن در سازمان به نفع اوست. ضمن این که کارکنان وفادار، به صورت پیش دستانه در جستجوی شغل جدید نیستند. شرط لازم شکل گیری احساس وفاداری این است که کارمند احساس کند سازمان واقعاً به او نیاز دارد، در این صورت او نیز بهترین عملکرد را ارائه می دهد و به دنبال کار دیگری نمی رود.

در این راستا، پیشنهاد می شود انجام پژوهش های بیشتر درباره وفاداری سازمانی، می تواند به متخصصان و برنامه ریزان جهت بهبود شرایط سازمان مرکزی کمک شایانی کند. متخصصان و برنامه ریزان سازمان می توانند از طریق بهبود مضامین این پژوهش، گام موثری در جهت بهبود وفاداری سازمانی بردارند. علاوه بر آن، سازمان ها معمولاً اهداف خود را در افق های بلند مدتی می بینند که ایده آل و آرمانی است که این افق ها و چشم اندازها اغلب در حوزه سود سازمان خلاصه می شود. پس می توان با تغییر چشم انداز سازمانی به سمت وفاداری سازمانی ضمن جلب توجه کارکنان به این مهم، در راستای تحقق اهداف سازمانی و سند تحول دانشگاه آزاد اسلامی گام برداشت. همچنین پیشنهاد می گردد که مدیران سازمان بر اساس شایستگی ها عمل کنند، احساس تعلق سازمانی را در میان کارکنان ایجاد نمایند، تلاش کنند که سازمانی اثربخش داشته باشند و به روش های مختلف انگیزه شغلی را در میان کارکنان ارتقاء دهند تا نیروها نگران جایگاه و موقعیتشان نباشند و وفاداری کارکنان در محیط کار افزایش یابد.

منابع

1. Brati, H., Parhehi, H., Barati, A., Colonel, K. & Ranjbar, H. (2011). The effect of organizational justice and organizational climate on counterproductive behaviors. *Islamic Management Journal*, 11 (4): 197-181 [In Persian].

¹ Suwandi

² Yusuf & Romat

³ Dutta & Swati

⁴ Khuong & Linh

2. Broumand, Z. (2007). Management of organizational behavior. 15th edition. Tehran. Payam Noor Publications [In Persian].
3. Coughlan, R. (2005). Employee Loyalty as Adherence to Shared Moral Values. *Journal of Managerial Issues*. 17(1): 43-57.
4. Dehkhoda, A.A. (2010). Dehkhoda dictionary: a comprehensive and unique treasure of Persian words and literature in CD format. Tehran. Tehran University Publications [In Persian].
5. Dutta, T. & Swati, D. (2021). Employee loyalty: measurement and validation. *Global Business Review*. 0972150921990809.
6. Ford, R., Newman, S.A. & Ford, L.R. (2023) . Giving to get loyalty: How organizations signal their loyalty to employees. *Journal of Organizational Dynamics*. 52(1): <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100956>.
7. Heydari Sorshjani, N., Nasiri, F. & Ganbari, S. (2023). The effect of intelligent leadership on organizational loyalty; the mediation role of knowledge-creation. *Tech. Edu. J.* 17(3): 573-588 [In Persian].
8. Huipoo, K., Peiwa, L., Chong King, O., Keong, S.M., & Choonhou, T. (2012). A study on the impacts towards the Loyalty of the employee among the back of house staffs in hotel industry. Bachelor thesis, Faculty of Business and Finance. University Tank Abdul Rahman.
9. Khuong, M. & Linh, U. (2020). Influence of work-related stress on employee motivation, job satisfaction and employee loyalty in hospitality industry. *Management Science Letters*. 10(14): 3279-3290.
10. Imani, M. & Taghavi Lalimi, M. (2021). The relationship between organizational loyalty and work ethic with job adaptation in the hospital work environment. *Quarterly journal of applied researches in management and humanities*. 3(7): 152-159 [In Persian].
11. Osho, O.K. (2023). Employee Loyalty And Organizational Performance. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*. 7(1): 552-567.
12. Qarache, M. & Daboyan, M. (2010). Employee loyalty in interaction with customer loyalty in service industries. *Modern Marketing Research Bi-Quarterly*. 5(3): 27-46 [In Persian].
13. Rastgar, A., Ramezani, G.A. & Nadim Nejad, N. (2015). Presenting a causal model of the relationship between organizational transparency and organizational loyalty, emphasizing the mediating role of organizational trust among employees of Zahedan University of Medical Sciences. *Quarterly Research Journal of Educational Leadership and Management*. 3(11): 29-50 [In Persian].
14. Robbins, A. (1389). *Advanced organizational behavior management*. Translated by Parsaian, A. and Arabi, M. Publications of cultural research. 45 print.
15. Suwandi, Y.W. (2018). Employees' competency to employee loyalty in rural banks of West Bandung Regency. *International Journal of Business, Economics and Law*. 15(2): 29-35.
16. Tahazadeh, M. (2012). Organizational Loyalty. *Moj Quarterly*. 6: 67-75 [In Persian].
17. Talebi, B., Barzegari, Y. & Maleki Avarsin, S. (2021). Explaining organizational loyalty based on human dignity with the mediation of self-esteem, *Sociological Studies Monthly*, online publication, https://journals.iau.ir/article_html [In Persian].
18. Vuong, B.N., Tung, D.D., Tushar, H., Quand, N.N. & Khanh Giao, H.N. (2021). Determinates of factors influencing job satisfaction and organizational loyalty. *Journal of Management Science Letters*. 11(1): 203-212 .
19. Yusuf, Y.O. & Romat, S. (2020). The Effect of Organizational Culture on Employee Loyalty. *Almana: Jurnal Manajemen dan Bisnis*. 4(3): 380-387.