



Investigating the role of managers' guide in the process of employee loyalty

Dinara Naderi¹

1*- Department of Literature and humanities, Esfahan university, Esfahan, Iran.

Abstract

At the same time with the advancement of technology in today's societies, where we are witnessing more and more alienation of people and their lack of mutual understanding towards each other, loyalty is one of the concepts that need to be felt in work environments in order to align the goals of employees, management and organization more than ever. Loyalty is a key factor to connect staff with organization by influencing the retention of them and increasing their work efficiency and preventing the organization from imposing costs due to employee resignation or underwork. Meanwhile, the all-round role and high responsibility of the manager in improving the performance of employees and advancing the organization's goals is very important, therefore, organizations are more successful whose managers try their best by applying principles to make employees loyal. In this article, an attempt is made to explain the role of management in the context of some intangible factors that have a significant impact on the process of employee loyalty and the actions that the manager is required to take in order to improve the efficiency and effectiveness of the organization through the use of loyal people and their training. The manager's duties in this field start from the selection and continue along the way and examining factors such as training and mental and emotional support of employees and establishing trust and justice in the organization's atmosphere and how a manager can maximize employee loyalty by using them will be considered.

Keywords: Employee loyalty, Organization, Organizational justice, Organizational trust

Citation:

Naderi, D. (2023). Investigating the role of managers' guide in the process of employee loyalty. *Journal of Intelligent Marketing Management*, 4(3).



بررسی نقش هدایتگر مدیر در فرآیند وفادارسازی کارکنان

دین آرا نادری*

۱ - کارشناسی ارشد، فلسفه غرب، دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

چکیده

هم زمان با پیشرفت تکنولوژی در جوامع کنونی که شاهد بیگانگی هر چه بیشتر انسانها و عدم درک متقابل آنها نسبت به یکدیگر هستیم، وفاداری یکی از مفاهیمی است که نیاز به آن در محیط های کاری جهت همراستا سازی اهداف کارکنان، مدیریت و سازمان بیش از پیش احساس می شود. وفاداری به عنوان عاملی کلیدی جهت پیوند افراد با سازمان با تأثیر بر ماندگاری افراد و افزایش بازدهی کاری آنها از تحمیل هزینه های ناشی از خروج از کار یا کم کاری کارکنان به سازمان جلوگیری می کند. در این میان نقش همه جانبه و مسئولیت بالای مدیر در بهبود عملکرد کارکنان و پیشبرد اهداف سازمان حائز اهمیت بسیار است لذا سازمان هایی موفق ترند که مدیران آنها با بکار بردن اصولی در جهت وفادارسازی کارکنان به بهترین وجه تلاش می کنند. در این مقاله سعی بر آن است تا نقش مدیریت در زمینه ی برخی عوامل غیرمادی که در فرآیند وفادارسازی کارکنان تأثیر به سزایی دارند و اقداماتی که مدیر موظف به انجام آنها است تا بتواند از طریق بکارگیری افرادی وفادار و پرورش آنها کارایی و اثربخشی سازمان را به حداکثر برساند بررسی شود. وظایف مدیر در این زمینه از گزینش آغاز شده و در طول مسیر ادامه می یابد و بررسی عواملی همچون آموزش و حمایت های روحی و عاطفی کارکنان و برقراری اعتماد و عدالت در فضای سازمان و اینکه یک مدیر چگونه می تواند با بکارگیری آنها در بیشینه سازی وفاداری کارکنان گامی مؤثر بردارد مورد نظر می باشد.

کلیدواژه ها: وفاداری کارکنان سازمان عدالت سازمانی اعتماد سازمانی.

استناد:

نادری، دین آرا. (۱۴۰۲). بررسی نقش هدایتگر مدیر در فرآیند وفادارسازی کارکنان. مدیریت بازاریابی هوشمند، ۴(۳)، ۲۲.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۱۰

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۲/۰۲/۱۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۶/۲۴

تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۰۷/۰۱

<https://doi.org/JABM.3.2.15564.35125656565047>

نشریه مدیریت بازاریابی هوشمند، ۱۴۰۲، دوره ۴، شماره ۴، پیاپی ۲۲

ناشر: نشریه مدیریت بازاریابی هوشمند

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسنده گان



مقدمه

یکی از مهم ترین ارکان مدیریت وفادارسازی کارکنان است چرا که بدینوسیله به بسیاری از مقاصد می توان دست یافت. از جمله آنها می توان به کارایی بیشتر کارکنان اشاره کرد به گونه ای که نه تنها وظایف خود را بلکه بیش از آنچه به آنها تکلیف شده انجام دهند یا در مواقع اضطرار و بحران مشاغل از کار کناره گیری نکنند. از دیگر مزایای وفاداری کارکنان می توان به ارائه خدمات بهتر به مشتریان نام برد به گونه ای که منجر به افزایش وفاداری مشتریان نیز می شود و بسیاری از این قبیل موارد که نهایتاً به بهره وری و توسعه ی بیشتر کار و سازمان می انجامد و منفعت همگان از مدیریت تا کارکنان و مشتریان را در پی خواهد داشت. به علاوه در صورت عدم وفاداری کارکنان، جابه جایی های مکرر و بازدهی پایین آنها زیان هایی را برای سازمان به همراه خواهد داشت که نه تنها سود را کاهش می دهد، بلکه بر بازده کاری و وضعیت روحی سایر کارکنان نیز تأثیر می گذارد. مطالعات نشان می دهد که هزینه ی استخدام، آموزش و سازگاری با یک کارمند جدید معادل ۶ تا ۹ ماه حقوق است (بیهنر و بلکول^۱، ۲۰۱۶).

بنابراین در مدیریت نوین سازمانی نحوه ی حفظ استعدادها و پرورش وفاداری کارکنان مورد توجه محققان و مدیران می باشد. در این راستا ضرورت پرداختن به عواملی که موجب وفادارسازی کارکنان می گردد بسیار حائز اهمیت است که از جمله آنها نقش مدیریت به عنوان عاملی است که برنامه ریزی و هدایت اصلی سازمان به عهده ی او است و کارکنان از بسیاری جهات تحت الشعاع عملکرد وی می باشند. مدیر به عنوان الگویی همه جانبه و تأثیر گذار می تواند به گونه ای عمل کند که کارکنان با دیدن قابلیت ها و شخصیت آرمانی وی سازمان تحت کنترل او را قابل وفاداری بدانند. برقراری شکلی دوسویه از وفاداری میان مدیریت به عنوان بخش پاسخگو به نیازهای کارکنان به گونه ای که نه تنها کارکنان نسبت به وظایف خود حساس باشند بلکه مدیریت هم نسبت به انجام تعهداتش در قبال کارکنان وفادار باشد. در چنین شرایط و محیطی است که کارکنان نه تنها تفاوتی بین اهداف خود و سازمان قائل نخواهند بود بلکه با کارایی حداکثری خود موجب پیشرفت خود و سایرین و کل سیستم خواهند شد.

لذا با توجه به اهمیت نقش مدیر در فرایند وفادارسازی کارکنان و بررسی عملیاتی که طی آن مدیر قادر به به این امر خواهد بود ارائه ی مؤلفه هایی که مدیریت می تواند با در نظر گرفتن و اعمال آنها قدم هایی در جهت وفادارسازی کارکنان بردارد ضروری می نماید. در وهله ی نخست شاید اینطور به نظر برسد که وفادارسازی کارکنان در گرو تأمین نیازهای مالی، پاداش دهی، حقوق و مزایای عالی و در یک کلام نیازهای مادی آنها می باشد و توجه به نیازهای غیر مادی در بسیاری از سازمانها مغفول مانده است از جمله ی آنها میتوان به حمایتگری مدیر، نحوه ی برخورد با کارکنان و ایجاد فضای مناسب اخلاقی آمیخته به اعتماد و عدالت اشاره کرد. در این مقاله تلاش شده تا نقش مدیریت در وفادارسازی کارکنان از این زوایا مورد بررسی قرار گیرد.

وفاداری کارکنان

تعریف وفاداری کارکنان

در ادبیات موجود تعاریف متنوعی از وفاداری کارکنان وجود دارد. در فرهنگ دهخدا وفاداری به عنوان درستی و صداقت، راستی و صمیمیت در زندگی و روابط و صاحب وفا بودن تعریف شده است. طبق نظر محققین وفاداری کارکنان را می توان به ماندن در

¹ Beehner & Blackwell

شرکت، تا دیر وقت کار کردن برای تکمیل تکالیف، کمک به همکاران در دستیابی به اهدافشان و پیروی از دستورات و عدم استفاده از مزایای سازمان توصیف کرد.

وفاداری کارکنان را می توان چنین تعریف نمود: نیروی کاری که نسبت به موفقیت سازمان احساس تعهد نموده و بر این باور است که سازمان مطبوعش بهترین انتخاب برای کار کردن می باشد. این نیروها نه فقط برنامه دارند که در سازمان باقی بمانند بلکه عملاً هم به دنبال گزینه ی جایگزین نیستند و توجهی به سایر پیشنهادها نمی کنند (طه زاده، ۱۳۹۴).

وفاداری کارکنان را می توان به عنوان همزاد پنداری فرد با فلسفه ی ارزش های سازمان در نظر گرفت که حالت روانشناختی رابطه بین کارمند و شرکت را در بر می گیرد به گونه ای که مایل است در شرکت بماند و تلاش زیادی انجام دهد (میر و آلن^۱، ۱۹۹۱؛ ولوسو^۲، ۲۰۲۱). به عقیده ی زائو و لی^۳ (۲۰۰۳) وفاداری کارکنان به شناختشان از شرکت و نگرش و رفتار آنها که منجر به بهترین عملکردشان می شود اشاره دارد که در سازگاری آنها با ارزش ها و سیاست های ایدئولوژیک سازمان تجسم یافته است.

در تعریفی دیگر وفاداری کارکنان به معنای احساسات عمیق آنها نسبت به شرکت، تمایل به رشد جمعی با شرکت، داشتن احساس مسئولیت و مأموریت در کار، مشارکت دادن هوش و خرد خود برای دستیابی به اهداف شرکت و ایفای نقش خود در کمک به آن است (زو و یو^۴، ۲۰۰۳).

اهمیت وفاداری کارکنان و ضرورت داشتن کارکنان وفادار

ساختار سازمان به منابع سازمان وابسته است و رقابت پذیری سازمان حاصل مشارکت این منابع است. همه ی این منابع اهمیت خاص خود را دارند، اما کارکنان سازمان سهم عمده ای در رشد پایدار سازمان دارند. مایه ی حیات هر کسب و کار کارکنان آن هستند (نور، اریف؛ جمیل، سمینا^۵، ۲۰۱۴). رضایت کارکنان و وفاداری آنها که منتج از رضایتشان است بر رشد سازمان و محیط تأثیر می گذارد.

یافته ها در نظریه ها و فعالیت های سازمانی مدرن حاکی از این واقعیت است که اهداف بلند مدت شرکت تنها زمانی قابل دستیابی است که وفاداری کارکنان توسعه یابد. کارکنان وفادار علاوه بر ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان با اهتمام به انجام امور مربوط به خود، سعی در مشارکت در سایر امور سازمان داشته و با احساس دلبستگی و تعلق خاطر بیشتری به فعالیت می پردازند بنابر این جو پویای ایجاد شده باعث رشد صمیمیت و پیوندهای اخلاقی متقابل میان کارکنان با یکدیگر و مدیریت خواهد شد.

وظایف مدیر در ارتباط با وفاداری کارکنان

مدیر به عنوان مهم ترین فرد در جهت سازماندهی و پیشبرد اهداف سازمان و به عنوان پل ارتباطی میان کارکنان و سازمان دارای وظایف بسیاری است. می توان گفت همه ی مدیران خواستار وفاداری کارکنان نسبت به خود و سازمان هستند اما در عمل فقط تعداد

¹ Meyer & Allen

² Veloso

³ Zhao & Li

⁴ Zhou & Yu

⁵ Noor, Arif; Jamil, Samina

کمی از آنها به این مهم نائل می شوند. مطالعات انجام شده در حوزه ارتباط میان مدیران و کارکنان نشان می دهد که درخواست مستقیم مدیران از کارکنان در جهت وفادار بودن چندان اثر بخش نیست بلکه وفاداری کارکنان بیشتر به سطح عملکرد مدیران و در واقع فضایی که در آن مشغول به کارند و اینکه به چه میزان از کل این سیستم رضایت دارند بستگی دارد. یک مدیر موفق برای پیشبرد اهداف سازمان نیازمند ادغام بسیاری از انواع دانش، مهارت و فعالیت ها می باشد. محور این ادغام، فعالیت ها، تفکر و رفتار کارکنان است به علاوه از آنجا که اساس مدیریت مدرن روابط میان افراد است، ایجاد هماهنگی میان روابط از اهمیت بالایی برخوردار است. مدیریت با گزینش و استخدام افرادی که به لحاظ شخصیتی دارای روحیه وفاداری هستند و سپس با برقراری فضایی اخلاقی مبتنی بر عدالت و اعتماد می تواند گامی مؤثر در جهت هماهنگی و پایداری روابط درون سازمان برداشته و در نتیجه باعث وفاداری بیشتر کارکنان گردد.

گزینش کارکنان

استراتژی تأمین نیروی انسانی به سازمان اطمینان می دهد کارکنان مورد نیاز خود را به دست آورد، حفظ کند و از آنها به نحو مؤثر و کارا استفاده کند، این استراتژی بخشی کلیدی از فرایند مدیریت منابع انسانی است (آرمسترانگ^۱، ۲۰۰۹).

تنها در صورتی می توان انتظار داشتن کارکنانی وفادار را داشت که در مرحله ی استخدام اولویت هایی نظیر اهداف سازمان، عملکردی که از کارکنان انتظار می رود و معیارهای اخلاقی و فرهنگی که در سازمان حاکم است و پایبند نبودن به آنها موجب برهم زدن نظم سازمان می شود، مدنظر قرار گیرد. مدیری موفق است که بتواند افراد صحیح را در زمان صحیح در جای مناسب خود قرار داده و آنها را متناسب با اهداف، فرهنگ و راهبردهای شغلی انتخاب کند. به بیان دیگر، تعیین عوامل انتخاب، باید با در نظر گرفتن جهت راهبرد سازمان و فرهنگ آن باشد (گلک و کاهیا^۲، ۲۰۰۷).

اگر مدیر به هنگام گزینش فردی را انتخاب کند که در جایگاه مناسب خود قرار نگیرد نمی توان از او انتظار وفاداری داشت و دیر یا زود از کار کناره خواهد گرفت. اگرچه از مدیران خواسته می شود که بر تحلیل ها بیش از شهود تکیه کنند (داونپورت^۳، ۲۰۰۶) و داده های مرتبط را جمع آوری و استفاده کنند (بازرمان و چاگک^۴، ۲۰۰۶)، اما مدیران اغلب رویکردهایی را به انتخاب ترجیح می دهند که بر شهود و ذهنیت تکیه می کنند (دیپوی^۵، ۱۹۹۷؛ هایهوس^۶، ۲۰۰۲؛ جوز^۷، ۱۹۹۳؛ ترپ استرا و روزل^۸، ۱۹۹۷). تحقیقات حاکی از آن است که بسیاری از مدیران در همان دقایق اولیه به گزینش افراد اقدام می کنند و این گزینش سلیقه ای شاید در بسیاری موارد مطابق با استانداردهای گزینش نباشد و همین مسئله خطر بکارگماری افراد نادرست را در پی خواهد داشت.

1 Armstrong

2 Golec & Kahya

3 Davenport

4 Bazerman & Chugh

5 Dipboye

6 Highhouse

7 Johs

8 Terpstra & Rozell

طبق پژوهشی که توسط عباسپور و همکاران (۲۰۱۸) انجام شده شایسته‌گزینی به عنوان مقوله‌ای محوری در نظر گرفته شده به گونه‌ای که معیارها و ملاک‌های شایستگی با توجه به نیازها و اهداف سازمان تعیین گردیده و انتخاب و گزینش افراد بر اساس آنها صورت بگیرد. برخی مدیران تنها به تخصص و کارایی افراد توجه کرده و سایر ملاک‌ها نظیر اخلاق حرفه‌ای و تعهد اخلاقی و نظایر این‌ها را که منجر به وفاداری می‌شود نادیده می‌گیرند غافل از اینکه کارکنان هرچقدر هم در کار متخصص باشند، اگر پایبند به اصول اخلاقی و فرهنگ حاکم بر سازمان نباشند به دلیل کم‌کاری یا غیبت و مشکلاتی ازین قبیل که ناشی از عدم وفاداری شان می‌باشد نه تنها سودی از تخصصشان عاید سازمان نمی‌شود بلکه سازمان را متقبل ضرر و زیان خواهند کرد.

بنابراین در صورتی که مدیران نیازمند بکارگیری افراد مستعد و وفادار هستند لازم است تا ضمن طراحی الگویی مناسب در جهت انتخاب کارکنان شایسته کلیه ملاک‌ها و معیارها و شاخص‌های قوی و عینی متناسب با اهداف سازمان را به کار گرفته و به بهترین شکل به گزینش افراد پردازند به گونه‌ای که نه تنها تخصص افراد را سنجیده بلکه به سنجش شخصیت آنان توجه نموده که تا حد امکان منطبق بر الگوهای سازمان باشد تا بدین ترتیب کل مجموعه از پیامدهای مثبت آن بهره‌مند گردند به گونه‌ای که در سطح فردی رضایت شغلی کارکنان را به همراه داشته و این مسئله منجر به وفاداری ایشان می‌شود و وفاداری کارکنان هم به نوبه‌ی خود موجب بهبود عملکرد شغلی ایشان و در نتیجه اثربخشی سازمان گردیده که امری حیاتی برای بقا و پیشرفت سازمان می‌باشد.

آموزش کارکنان

اگر یکی از علل ایجاد اختلاف میان مدیران و کارکنان را مهارت‌های ضعیف کارکنان و به روز نبودن آنها در نظر بگیریم، مدیریت از طریق آموزش آنها به صورت برگزاری کلاس‌های آموزشی یا ترغیب آنها جهت شرکت در کلاس‌های آموزشی می‌تواند به بهره‌وری بیشتر کارکنان کمک کرده و موجب توانمندسازی آنها شده و بدین طریق با افزایش طول مدت کاری و بالا بردن مهارت و علاقه‌مندسازی آنها نسبت به کار، گامی مؤثر در جهت وفادارسازی کارکنان بردارد.

آموزش یک فعالیت سازمان یافته برای افزایش مهارت‌های فنی کارمندان است تا آنها را قادر به انجام کارهای خاص و کارآمد کند. به عبارت دیگر، آموزش برای به دست آوردن دانش فنی و یادگیری مهارت‌های جدید برای انجام کارهای خاص، امکانات لازم را برای کارگران فراهم می‌کند. هدف شرکت‌ها از برگزاری دوره‌های آموزشی برای کارکنان، به روز کردن دانش نیروی انسانی برای دستیابی به بهره‌وری و هم‌چنین کاهش حوادث کاری و رضایت شغلی است (سالونه و همکاران، ۲۰۲۰).

فرنکل و بدنال^۱ (۲۰۱۶) دریافته‌اند که وقتی مدیران با ارائه فرصت‌های آموزشی به فکر ارتقاء و اعتلای سطح فکری و مهارتی کارکنان هستند، در مقابل کارکنان نیز خود را متعهد به جبران این خدمات می‌بینند لذا مدیریت باید با هوشمندی کامل از تمام ابزارهای مشروع و قانونی در جهت وفادارسازی کارکنان برای تحقق اهداف سازمان بهره‌گیرد.

در گام اول نیاز است تا مدیر با شناسایی آموزه‌هایی که باعث ایجاد روحیه‌ی وفاداری در کارکنان می‌شود پردازد سپس طی فرایندی برنامه‌ریزی شده به هدایت کارکنان پرداخته به گونه‌ای که برای افراد به وضوح تبیین شود که چرا باید وفادار باشند و اینکه نتایج این وفاداری اول به نفع خودشان، سپس دیگران و کل سازمان است.

مدیریت از طریق مداومت در زمینه‌ی آموزش وفاداری و درپیش گرفتن عملیاتی که طی آن وفاداری به امری نهادینه در وجود کارکنان بدل شود بطوری که آنها را به درجه‌ی خودکنترلی رسانده تا از درون هدایت شوند، موجب شکل‌گیری موجی خودجوش در سازمان شده که هدایت کلی را به دست گرفته و پیش می‌برد. نهادینه کردن ارزش‌ها توسط مدیر از طریق تزیق آنها به سیستم می‌تواند موجب وسعت بخشی بیشتر اهداف و عملکرد در کارکنان شود و این امر در گرو این است که مدیریت به هیچ وجه از وظایف خود تخطی نکند و به عنوان الگو نقش اساسی را در انسجام فکری کارکنان به عهده گرفته و در شکل‌گیری مفهوم وفاداری در باور افراد پیشگام باشد. در فرایند باورسازی اولویت اصلی باید انگیزه‌ی خدمت به آرمان‌های سازمان باشد که چنانچه تحت شرایطی تأمین نیازهای مادی افراد ممکن نبود، نه تنها خللی در انجام وظایفشان ایجاد نشود، بلکه فداکارانه به فعالیت‌هایشان ادامه دهند.

مدیر به عنوان آموزش دهنده باید خود به آنچه آموزش می‌دهد ملتزم بوده و آنها را از روی اعتقاد بگوید و به علاوه کلام و عمل او نیز با هم منطبق بوده به گونه‌ای که آموزه‌های او بیش از آنچه به زبان می‌آورد در عمل او نمایان باشد. هم‌چنین می‌بایست دارای مهارت گفتاری بوده به طوری که یا کلامش مستدل بوده یا با سبکی نافذ در روح و جان کارکنان تأثیر بگذارد. مدیر به عنوان فرد اول هر سازمان بیش از همه مورد توجه بوده و انتظار کارکنان از وی به عنوان شخصی که بیشترین پایبندی به قوانین و آموزه‌ها را باید داشته باشد در بالاترین سطح قرار دارد.

هنگامی که یک سازمان طیف گسترده‌ای از فرصت‌های آموزشی را به کارکنان ارائه می‌دهد، آنها تصور مثبتی در مورد سازمان ایجاد می‌کنند که به نوبه‌ی خود مشارکت کارکنان در تبادل اجتماعی را تسهیل می‌کند (کیم و پارک^۱، ۲۰۱۹).

مدیر باید هرچه بیشتر تلاش کند تا هویت کاری و سازمانی برای افراد ایجاد کند. در هویت کاری افراد خود را با سازمان ادغام می‌کنند و در تعریف خود از من به ما می‌رسند این نوع شناسایی می‌تواند ایمنی روانی کارکنان را بهبود بخشیده آنها را تشویق کند تا احساس وابستگی به سازمان ایجاد کنند و جابجایی کارکنان را کاهش دهد.

مارستند^۲ و همکاران (۲۰۲۱) استدلال کردند که کارکنانی که حس همزاد پنداری قوی با سازمان ایجاد می‌کنند به احتمال زیاد نگرش‌های مثبت و خوش بینانه‌ای نسبت به کارشان نشان می‌دهند و به طور خودبه‌خود کاری را انجام می‌دهند که به نفع سازمان است.

در بعضی مشاغل دیده می‌شود که کارکنان با مدیر روابط خوبی دارند و از هرآنچه در حیطه‌ی ارتباط با مدیر و وظایف متقابل در این محدوده باشد رضایت دارند، اما روابط میان کارکنان چندان رضایت بخش نیست و همین امر عاملی است برای عدم تداوم کار یا عدم رضایت شغلی. در این رابطه نیز مدیر علاوه بر تأثیرگذاری بر تک تک افراد و ایجاد ارتباطی مناسب میان خود و کارکنان، باید بر ایجاد پلی ارتباطی میان افراد با یکدیگر به صورت یک کل نیز تأکید داشته باشد تا بتواند برابند مطلوبی از عملکرد افراد به دست آورد.

نقش حمایتگر مدیر

1 Kim & Park

2 Marstand

مطالعات متعددی تأیید کرده اند که عوامل ملموس و مادی مانند ترفیع، حقوق، مزایا، شرایط کاری و غیره وفاداری کارکنان را تقویت می کنند (نادیک و نایباهو^۱، ۲۰۲۰). علاوه بر عوامل اقتصادی، جوامع دانشگاهی و عملگرا خواستار تأکید بر اهمیت عوامل غیر مادی در وفاداری کارکنان، مانند تعهد سازمانی، رضایت کارکنان و حمایت رهبران شده اند (پونگ و وین^۲، ۲۰۲۰).

هنگامی که کارکنان درک کنند که می توانند از رفتار سازمان یا رهبر سود ببرند، بطور مثبت به سازمان یا رهبر بازپرداخت خواهند کرد (یانگ و تسای^۳، ۲۰۲۲). وقتی یکی از طرفین کار خوبی برای دیگری انجام می دهد، طرف دیگر خود راموظف و مسئول می بیند که در ازای آن، همان کار را انجام دهد یا به نحوی آن را جبران کند.

براساس تئوری تبادل اجتماعی، تعاملات انسانی در سازمان ها اساساً مجموعه ای از مبادلات مبتنی بر اصل «تقابل» است. هنگامی که کارکنان انبوهی از حمایت های ابزاری و عاطفی را درک می کنند، مایلند مهارت های خود را به توسعه ی سازمان اختصاص دهند و وفاداری ایجاد کنند (دوتا و دهیر^۴، ۲۰۲۱) و مایل به مشارکت بیشتر در سازمان هستند. نظریه تبادل اجتماعی معتقد است که نگرش ها و رفتارهای کارکنان به میزان اعتماد و حمایتی که از سازمان دریافت می کنند بستگی دارد. رفتارهای حمایتگرانه ی مدیر از جمله آگاه نگه داشتن کارکنان در محل کار و توضیح تصمیمات به طور مثبت با رضایت شغلی کارکنان در ارتباط است (رونی و گوتلیب^۵، ۲۰۰۷). کاپلان^۶ و همکاران (۲۰۱۴) استدلال کرده اند که داشتن ارتباطات باز و مکرر می تواند مدیر را منصف تر و قابل اعتمادتر نشان دهد. بنابراین زمانی که کارکنان حمایت مدیر و سازمان را درک کنند به نوبه ی خود، آنها هم با نگرش وفادارانه تری به سازمان پاداش و بازخور می دهند و رفتارهای بهتری از خود نشان می دهند.

جو سازمان

یکی از مؤلفه های مؤثر بر وفاداری کارکنان جو سازمان است که چنانچه کارکنان نتوانند بین اهداف خود و جهت گیری های سازمان همسویی ایجاد کنند به تدریج شکاف بین این دو بیشتر و بیشتر شده و نهایتاً منجر به ترک کارکنان یا عدم کارایی آنها خواهد شد. وفاداری کارکنان تا حد بسیار زیادی به ادراک آنها از قابلیت اعتماد و عدالت حاکم بر جو سازمانی که در آن مشغول به کارند بستگی دارد. به عقیده ی کرت لوین سبک های گوناگون رهبری، جوهای اجتماعی گوناگونی را در سازمان ایجاد می کنند. جو سازمان در واقع بر فضای حاکم میان کارکنان و کارکنان با مدیریت اطلاق می شود که دربردارنده ی روابط میان فردی و نظام بده و

3 Nadeak & Naibaho

4 Phuong & Vinh

5 Yang & Tsai

1 Dutta & Dhir

2 Rooney & Gotlieb

3 Kaplan

4 Adams

5 Greenberg

بستان مادی و غیر مادی می باشد. اعتماد و عدالت به عنوان دو مؤلفه ی اساسی اخلاق در صورت حکمفرمایی در سازمان می توانند با ایجاد حس وفاداری در کارکنان موجب کارایی هر چه بیشتر آنها گردند.

عدالت سازمانی

بر اساس نظریه برابری آدامز هر فرد نسبت ستاده ها به آورده هایش در سازمان را با نسبت ستاده ها به آورده های دیگران مقایسه کرده، از آن طریق، به وجود یا عدم وجود عدالت در سازمان پی می برد (آدامز^۱، ۱۹۶۵). عدالت سازمانی بر انصاف ادراک شده توسط کارکنان در سازمان یا میزانی که کارکنان اعتقاد دارند، در سازمان با آنها منصفانه رفتار می شود، دلالت دارد (گرینبرگ^۲، ۱۹۹۰). محققان عدالت را بر سه قسم می دانند عدالت توزیعی که به رعایت انصاف در توزیع پاداش به منابع انسانی تأکید دارد، عدالت رویه ای که بر لزوم رعایت انصاف و عدالت در رویه های اتخاذ تصمیم تأکید دارد و عدالت مراوده ای یا ارتباطی که عدالت در نحوه ی رفتارها و برخوردها در تعاملات اجتماعی را شامل می شود.

مطالعات روپ^۳ و همکاران (۲۰۰۶) نشان داد که عدالت سازمانی را می توان به عنوان شایستگی مدیریت تلقی کرد و به عنوان عملکردی در جهت توسعه ی سازمان به حساب آورد.

نقش رهبر در برقراری عدالت سازمانی

چارچوب نظری عمده ای که برای مطالعه ی رفتارهای رهبر و عدالت استفاده شده است، نظریه ی تبادل اجتماعی است. هنگامی که کارکنان احساس کنند رفتارهای رهبر نسبت به آنها مثبت است آنها هم متقابلاً بازخوردی مثبت خواهند داشت. کولکوئیت^۴ و همکاران (۲۰۱۳) نشان دادند که عدالت با تأثیرات مثبت، همبستگی مثبت و با تأثیرات منفی، همبستگی منفی دارد و این نشان داد که به طور کلی عدالت با احساسات مثبت و بی عدالتی با احساسات منفی در ارتباط است.

بر اساس نظریه ی تبادل اجتماعی رابطه ای دوسویه میان کارمند و مدیر برقرار است که طی آن کارمند از مدیر انتظار نگرش ها و رفتارهای خاصی دارد و هنگامی که این انتظارات برآورده شود کارمند خود را موظف می داند که این موارد را به گونه ای که به نفع مدیر است متقابلاً پاسخ دهد (بلا^۵، ۱۹۶۴).

پیکولو^۶ و همکاران (۲۰۰۸) دریافتند که تبادل اجتماعی مدیر و کارکنان، رابطه ی بین عدالت سازمانی و احساس تعهد نسبت به سازمان را تعدیل می کند. آنها دریافتند که عدالت سازمانی تنها زمانی با احساس تعهد نسبت به سازمان مرتبط است که کیفیت تبادل اجتماعی میان مدیر و کارکنان بالا باشد. زمانی که یک کارمند در ازای انجام درست وظایف خود مورد قدردانی واقع می شود، دریافت حس احترام و ارزشمندی موجب شکل گیری تصور عدالت ورزی از مدیر در کارکنان خواهد شد.

6 Rupp

1 Colquitt

2 Bla

3 Piccolo

از آنجا که سطح ادراکات و انتظارات و فرهنگ افراد متفاوت است و همه ی اینها در درک کارکنان نسبت به دریافت مفهوم عدالت مؤثر می باشد بنابراین لازم است که مدیریت با بالا بردن سطح مهارت های فردی، سبک مدیریت خود را با توجه به تفاوت های افراد مختلف به گونه ای تنظیم کند تا ادراکات منصفانه ی آنها را نسبت به عدالت خود به حداکثر برساند.

بومر^۱ و همکاران (۲۰۰۵) رفتارهای حمایتی را به گونه ای مثبت با عدالت توزیعی مرتبط می دانند. فرنکل و بدنال دریافتند کسانی که دارای ادراک عدالت تعاملی بالا هستند، رابطه ی قوی تری بین شناخت و رفتارهای متقابل با رفتارهای مثبت نسبت به سازمان دارند بدین معنی که کارکنان هرچقدر از جانب مدیریت حمایت، پشتیبانی و سایر مفاهیمی که نشانگر سطح بالای عدالت از جانب مدیر می باشد را دریافت کنند به همان نسبت با مدیریت تعامل عدالتی ایجاد کرده و درک خوبی نسبت به مدیر و سازمان داشته و به فراخور این ادراک به مراتب کارایی بهتری نیز در قبال سازمان خواهند داشت. زمانی که عدالت سازمانی توسط کارکنان ادراک شود تعاملات اجتماعی ناشی از رفتارهای مثبت میان کارکنان افزایش می یابد (الاکرمی^۲ و همکاران، ۲۰۱۰).

عدالت به عنوان یکی از مفاهیم ضمنی اخلاق به شمار می رود. بر اساس نظریه ی آدامز (۱۹۶۳) و بر اساس توزیع برابر نتایج مبتنی بر عملکرد هر یک از کارکنان برنی^۳ و همکاران (۲۰۰۹)، وجود عدالت توزیعی در سازمان می تواند منجر به بیشتر شدن رفتارهای اخلاقی کارکنان شود و این رفتارهای اخلاقی موجب تعاملات مثبت میان کارکنان با یکدیگر و مدیریت خواهد شد.

هم چنین عدالت رویه ای که بر انصاف درک شده از فرایندهای تصمیم گیری تأکید می کند نیز با ایجاد فضایی مثبت منجر به بالا رفتن سطح روحیه ی اخلاقی در کارکنان خواهد شد و بدین ترتیب کارکنان نسبت به مدیر و سازمان، رفتارهای مثبتی همچون رفتارهای اخلاقی نشان خواهند داد (مک کین^۴ و همکاران ۲۰۱۰).

در مورد عدالت مراوده ای نیز که به میزان توسعه ی صادقانه و منصفانه و شفاف ارتباطات اشاره دارد (بیس^۵، ۲۰۰۱) در صورت برقراری، احتمالاً به مدارج بالاتری از رفتار اخلاقی منجر خواهد شد. چنانچه عدالت مراوده ای در سازمان جاری باشد کارکنان خود را ارزشمند و قابل احترام می بینند و از آنجا که از آنها در قبال عملکرد مثبتشان قدردانی می شود بنابراین احتمالاً مطابق با فرایندهای متقابل با رفتار مثبت پاسخ می دهند (گلدنر^۶، ۱۹۶۰).

به طور کلی اگر هر کدام از جنبه های عدالت که توسط مدیر بر فضای سازمان حاکم شود موجب بروز رفتارهای اخلاقی در کارکنان شده و بدینوسیله روابط مثبت و پایداری بین کارکنان و مدیریت ایجاد نموده و باعث هرچه بیشتر شدن وفاداری کارکنان خواهد شد.

4 Bommer

5 El Akremi

6 Burney

7 McCain

1 Bies

2 Goldner

در مقایسه با عدالت رویه ای و توزیعی، عدالت بین فردی و مراوده ای تأثیرات قوی تری بر نگرش ها و رفتارهای کارکنان دارد (ویلیامز^۱ و همکاران، ۲۰۰۸؛ آمبروز و اشمینک^۲، ۲۰۰۳). این امر احتمالاً به این دلیل است که عدالت رویه ای و توزیعی که در مورد عادلانه بودن فرایندهای تصمیم گیری و نتایج آن است، به زمینه های «تبادل منابع» مرتبط است، در حالیکه عدالت بین فردی یا مراوده ای شامل «برخورد» است (بیس، ۲۰۰۵). این مسئله نشان دهنده ی اهمیت فوق العاده ی عوامل غیرمادی نظیر ارتباطات مثبت و سازنده و عوامل عاطفی و حمایتی مدیریت در کنار بکارگیری عوامل مادی نظیر سیستم پاداش و تنبیه و جبران خسارات و غیره می باشد که با برنامه ریزی و بکارگیری صحیح آنها می توان با ایجاد جوّی سالم در سازمان، کارکنانی متعهد و پایبند و در نتیجه وفادار داشت. بنابراین مدیران خود نیز باید در این زمینه آموزش دیده تا علاوه بر اینکه کارکنان را در مسائل و تصمیم گیری ها مشارکت می دهند، علّت تصمیم های خود را هم برای آنها توضیح داده و با آنها با عزّت و احترام بالا رفتار کنند.

اعتماد سازمانی

اعتماد سازمانی موضوعی بسیار مهم در زمینه های روانشناسی، مدیریت، و رفتار سازمانی است. اعتماد سازمانی اساساً یکی از عوامل جوّ سازمانی است (لی^۳ و همکاران، ۲۰۲۱).

اعتماد به عنوان پیوندی از ارتباطات نزدیک بین اعضای سازمان عمل می کند و در تسهیل روابط داخلی سازمانی اساسی است (آلتونتاس و بایکال^۴، ۲۰۱۰؛ سلیم و همکاران، ۲۰۲۰).

قضاوت یک فرد از زمینه ی سازمانی، یک ادراک از سازمان ایجاد می کند که در واقع اعتماد فرد به سازمان است (باراتوچی^۵ و همکاران، ۲۰۲۱). زمانی که کارکنان اعتماد سازمان را درک کنند مایل به مشارکت بیشتر در سازمان بوده و با نگرش وفادارانه تری به سازمان خدمت رسانی می کنند. شکل گیری یک رابطه ی اجتماعی پیوسته، طولانی مدّت و پیچیده در اعتماد بین افراد نهفته است و آنها تحت تأثیر همه جانبه ی رابطه و اعتماد تصمیم می گیرند (یوینگ دای^۶ و همکاران، ۲۰۲۲).

رابینسون^۷ (۱۹۹۶) استدلال می کند که اعتماد سازمانی، به رسمیت شناختن و قابلیت اطمینان یک سازمان یا مدیریت است و نشان دهنده ی کارکنانی است که با سازمان همزادپنداری می کنند و مایل به برقراری رابطه ی بلند مدّت با سازمان هستند.

پادساکوف^۸ و همکاران (۱۹۹۰) اشاره می کند که اعتماد سازمانی از دیدگاه میان فردی، میزان اعتماد کارکنان به مافوق و همکاران است. نظریه ی تبادل اجتماعی معتقد است که نگرش ها و رفتارهای کارکنان به میزان اعتماد و حمایتی که از سازمان دریافت می کنند بستگی دارد (کونوسکی و پاگ^۱، ۱۹۹۴؛ جرج^۲ و همکاران، ۲۰۲۰).

³ Williams

⁴ Ambrose & Schminke

⁵ Li

⁶ Altuntas & Baykal

⁷ Barattucci

⁸ Yuping Dai

¹ Robinson

² Padsakoff

اعتماد محیط کاری خوبی را برای سازمانی ایجاد می کند که در آن کارکنان رفتار خارج از نقش بیشتری از خود نشان می دهند (یانگ و تسای، ۲۰۲۲).

مطالعات نشان می دهد سطوح بالای اعتماد شناختی رهبری می تواند عدم اطمینان کارکنان را در محل کار کاهش داده و سطوح بالای اعتماد عاطفی رهبری می تواند منابع روانی - اجتماعی را فراهم کند که نیازهای روانشناختی کارکنان را موجب شود و در نتیجه اعتماد سازمانی را ارتقا دهد (کولکوئیت^۳ و همکاران، ۲۰۱۱).

اعتماد سازمانی یک عامل مهم تأثیر گذار بر روابط بلند مدت و مؤثر کارفرمایان با کارکنان در نظر گرفته می شود (جرج و همکاران، ۲۰۲۰). اعتماد کارکنان به سازمان بر عواطف آنها تأثیر می گذارد (ماتزler و رنزل^۴، ۲۰۰۶؛ یانگ و تسای، ۲۰۲۰) و برای وفاداری و تعهد آنها ضروری است (آلتونتاس و بایکال، ۲۰۱۰).

در سازمان هایی که سطح پایین اعتماد در آنها حاکم است، کارکنان تمایل بیشتری به غیبت بالا، فقدان مسئولیت و وفاداری کمتر دارند. کارکنان با وفاداری بالا احساس دلبستگی و تعلق بیشتری دارند و مایل به بهبود و محافظت از سازمان هستند و دارای ارتباط عاطفی بالاتری می باشند (یوپینگ دای و همکاران، ۲۰۲۲). ماتزler و رنزل (۲۰۰۶) نشان دادند که اعتماد به مدیران و همکاران می تواند بطور مثبت بر وفاداری کارکنان از طریق تأثیر میانجی بر رضایت کارکنان تأثیر بگذارد. اعتماد کارکنان به سازمان یکی از عوامل اصلی مؤثر بر وفاداری کارکنان است (ماتزler و رنزل، ۲۰۰۶).

اعتماد سازمانی می تواند رضایت و تعامل کارکنان را بهبود بخشد، تعهد عاطفی سازمانی را افزایش دهد، احتمال جابجایی را کاهش دهد و کارکنان را به شکل گیری نگرش و رفتار کاری خوب ارتقا دهد (الشعبانی^۵ و همکاران، ۲۰۲۲؛ یانگ و تسای، ۲۰۲۲). زمانی که اعتماد سازمانی و اعتماد میان مدیر و کارکنان افزایش یابد و در نتیجه ی آن سطح وفاداری افراد بالا رفته و عملکرد آنها بهبود می یابد، نه تنها از بسیاری هزینه ها نظیر غیبت و جابجایی کارکنان پیشگیری به عمل آمده بلکه به دلیل افزایش بهره وری کارکنان مزایای فراوانی برای سازمان به همراه خواهد داشت.

نقش مدیر در فرآیند اعتمادسازی در کارکنان

شرکت ها باید بر توسعه ی روابط، تبادل اجتماعی بین کارکنان و سازمان، ارزش گذاری روابط بین فردی و اعتماد بین کارکنان تمرکز کنند. به عنوان مثال مدیران می توانند با واگذاری وظایف پرخطر به کارکنان برای ایجاد فرصت هایی برای ارتباط با آنها، اعتماد خود را نشان دهند (یانگ و تسای، ۲۰۲۲). وقتی کارکنان متوجه شوند که مدیرانشان به آنها اعتماد دارند، تلاش و توانایی بیشتری در کار خواهند داشت.

³ Konovsky & Pugh

⁴ George

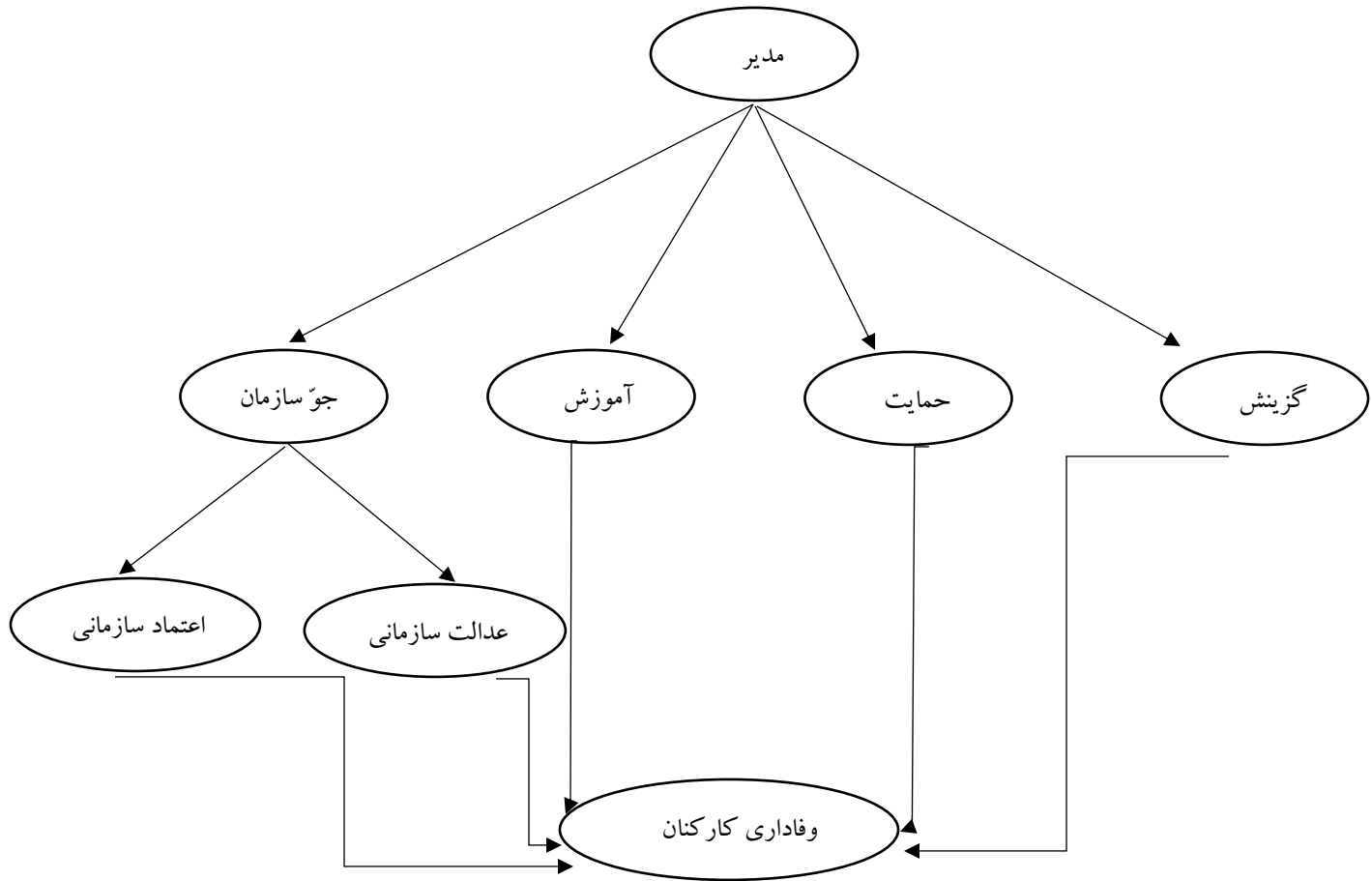
⁵ Matzler & Renzl

⁶ Alshaabani

مدیران باید در کارهای روزمره، ارزش کارکنان و سهم آنها در سازمان را تأیید کنند، هویت کارکنان را تقویت نموده و به کارکنان این حس را القا کنند که موظف به بازپرداخت به سازمان هستند. علاوه بر این مدیران می توانند از طریق راهنمایی ها و تشویق و مراقبت از کارکنان رابطه ی خوبی میان خود و ایشان برقرار کرده تا کارکنان بتوانند با آزادی عمل نظرات خود را بیان کرده و در مورد نیازهای خود صحبت کنند. بر اساس نظریه ی تبادل اجتماعی رفتار منصفانه و صادقانه ای که مدیران نسبت به کارکنان خود نشان می دهند در کارکنان تمایل به اعتماد به مدیران خود را ایجاد می کند و همینطور موجب تعهد به پاسخگویی مثبت اخلاقی در آنها می شود (مایر و همکاران، ۲۰۰۹).

نتیجه گیری

حفظ کارکنان و ایجاد وفاداری در آنها یکی از دغدغه های مدیرانی است که درگیر مدیریت منابع انسانی هستند. مدیران در این راستا اقدامات بسیاری جهت بهبود کارایی و روحیه ی سازمانی انجام می دهند اما بیشتر سعی می کنند از طریق عوامل مادی نظیر ارائه ترفیع و افزایش حقوق و مزایا به این هدف دست یابند و بعد غیر مادی مؤثر بر کارکنان مغفول می ماند. در این مقاله نقش عوامل غیر مادی بر وفاداری کارکنان و نحوه ی عملکرد مدیر در رابطه با این عوامل بررسی گردیده و نشان داده شد که چگونه مدیریت با ایجاد جو سازمانی مطلوب مبتنی بر اعتماد و عدالت که منجر به برقراری ارتباطات شفاف و عاری از تنش در سازمان می شود در کنار گزینش صحیح کارکنان و آموزش و حمایت از آنها می تواند به صورت غیر مستقیم در تأثیری مثبت در وفادارسازی کارکنان داشته باشد.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

منابع

- سالونه، شهلا. (۲۰۲۰). بررسی راهبردهای رشد بازار کسب و کارهای کوچک و متوسط زنان ایرانی. فصلنامه مطالعات رفتار مصرف کننده. ۷(۱)، صص. ۴۷-۷۱.
- طه زاده، مسعود (۱۳۹۴). وفاداری سازمانی، مجله موج، ۴(۱۵)، صص. ۶۵-۷۷.
- عباسپور، ا.، رحیمیان، ه.، غیاثی ندوشن، س.، نرگسیان، ج. (۱۳۹۷). ارائه مدل انتخاب کارکنان مستعد در سازمان های دولتی، فصلنامه مدیریت دولتی، ۱۰(۴)، صص. ۶۰۵-۶۲۸.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social*
- Alshaabani, A., Hamza, K. A., and Rudnák, I. (2022). Impact of diversity management on employee engagement: the role of organizational trust and job insecurity. *Sustainability* 14:420. doi: 10.3390/420.
- Altuntas, S., and Baykal, U. (2010). Relationship between nurses organizational trust levels and their organizational citizenship. *J. Nurs. Scholarrsh.* 42, 186-194. doi: 10.1111/j.1547-
- Ambrose, M. L., and Schminke, M. (2003). Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust. *J. Appl. chol.* 88,295. doi: 10.1037/0021-9010.88.2.295.
- Armstrong, M. (2009). *A Handbook Of Human Resource Management Practice* (11th Ed.). Kogan Page, London.
- Barattucci, M., Teresi, M., Pietroni, D., Iacobucci, S., Lo Presti, A., and Pagliaro, S. (2021). Ethical Climate (s), distributed leadership, and work outcomes: the mediating role of organizational identification. *Front. Psychol.* 11, 1-11. doi: 10.3389/fpsyg.2020.564112.
- Bazerman, M. H. & Chugh, D. (2006). Decisions without blinders. *Harvard Business Review*, 84, 89-97.
- Behner, C. G., and Blackwell, M. J. (2016). The impact of workplace spirituality on food service worker turnover. *J. Manage. Spirituality Religion* 13, 304-323. doi: 10.1080/14766086.2016.1172251.
- Bies, R. J. (2005). Are procedural justice and interactional justice conceptually distinct? In J. Greenberg & J. A. Colquitt Eds.), *Handbook of Organizational Justice* (pp. 85-112). Mahwah, NJ.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bommer, W. H., Rich, G. A., & Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 733-753.

- Colquitt, J. A., LePine, J. A., Zapata, C. P., and Wild, R. E. (2011). Trust in typical and high-reliability contexts: building and reacting to trust among firefighters. *Acad. Manag. J.* 54, 999–1015. doi: 10.545/j.0241.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199-236.
- Dai Y, Tang YM, Chen W and Hou J (2022) How organizational trust impacts organizational citizenship behavior: Organizational identification and employee loyalty as mediators. *Front. Psychol.* 13:996962. doi:10.3389/fpsyg.2022.996962.
- Davenport, T. H. (2006). Competing on analytics. *Harvard Business Review*, 84, 98-107
- Dhir, S., Dutta, T., and Ghosh, P. (2020). Linking employee loyalty with job satisfaction using PLS-SEM modelling. *Pers. Rev.* 49, 1695–1711. doi: 10.1108/PR-03-2019-0107.
- Dipboye, R. L. (1997). Structured selection interview: Why do they work? Why are they underutilized? In N. Anderson & P. Herriot (Eds), *International Handbook of Selection and Assessment* (pp. 455-473). New York: Wiley.
- Dutta, T., and Dhir, S. (2021). Employee loyalty: measurement and validation. *Glob. Bus. Rev.* 1-18. doi: 10.1177/0972150921990809.
- El Akremi, A., Vandenberghe, C., and Camerman, J. (2010). The role of justice and social exchange relationships in workplace deviance: test of a mediated model. *Human Relat.* 63, 1687- 1717. doi: 10.1177/0018726710364163.
- Frenkel, S. J., & Bednall, T. (2016). How training and promotion opportunities, career expectations, and two dimensions of organizational justice explain discretionary work effort. *Human Performance*, 29(1), 16-32.
- George, N. A., Aboobaker, N., and Edward, M. (2020). Corporate social responsibility and organizational commitment: effects of CSR attitude, organizational trust and identification. *Soc. Bus. Rev.* 15,255–272. doi: 10.1108/SBR-04-2020-0057.
- Golec, A, Kahya, E. (2007). A fuzzy model for competency-based employee evaluation and selection. *Computers & Industrial Engineering*, 52(1), 143-161.
- Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 561-568.
- Kaplan, S., Cortina, J., Ruark, G., Laport, K., & Nicolaidis, V. (2014). The role of

- organizational leaders in employee emotion management: A theoretical model. *Leadership Quarterly*, 25(3), 53-580.
- Kim, E. J., and Park, S. (2019). The role of transformational leadership in citizenship behavior—organizational learning and interpersonal trust as mediators. *Int. J. Manpow.* 40, 1347–1360. doi: 10.1108/IJM-12-2018-0413.
- Konovsky, M. A., and Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Acad. Manag. .* 37, 656-669. doi: 10.5465/256704.
- Li, Y., Liu, Z., Qin, K., Cui, J., Zeng, X., Ji, M., et al. (2021). Organizational trust and safety operatio behavior in airline pilots: the mediating effects of organizational identification and organizational commitment. *J. Air Transp. Manag.* 92:102018. doi: 10.1016/j.jairtraman.2021.102018.
- Marstand, A. F., Epitropaki, O., van Knippenberg, D., and Martin, R. (2021). Leader and organizaional identification and organizational citizenship behaviors: examining cross-lagged relationships and the moderating role of collective identity orientation. *Hum. Relat.* 74, 1716–1745. doi: 10.1177/018726720938118.
- Matzler, K., and Renzl, B. (2006). The relationship between interpersonal trust, employee satisfacton, and employee loyalty. *Total Qual. Manage. Bus. Excellence* 17, 1261–1271. doi: 10.1080/4783360600753653.
- McCain, S.-L. C., Tsai, H., and Bellino, N. (2010). Organizational justice, employee's ethical behavior, and job satisfaction in the casino industry. *Int. J. Contemp. Hosp. Manage.* 22, 992-1009. doi: 10.1108/09596111011066644.
- Meyer, J. P., and Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Hum. Resour. Manag. Rev.* 1, 61–89. doi: 10.1016/1053-4822(91)90011-Z.
- Nadeak, B., and Naibaho, L. (2020). Motivation and HRM factors relation to the employee loyalty. *Pol. J. Manag. Stud.* 22, 261–276. doi: 10.17512/pjms.2020.22.2.18.
- Noor, Arif; Jamil, Samina. *International Journal of Innovation and Applied Studies; Rabat* Vol. 7, ss. 2, (Aug 2014): 434-439.
- Phuong, T. T. K., and Vinh, T. T. (2020). Job satisfaction, employee loyalty and job performe in the hospitality industry: a moderated model. *Asian Econ. Financ. Rev.* 10,698-713. doi: 10.1848urnal.aefr.2020.106.698.713.
- Piccolo, R. F., Bardes, M., Mayer, D. M., & Judge, T. A. (2008). Does high quality leader-member exchange accentuate the effects of organizational justice? *European Journal of Work and Organizl Psyvhology*, 17(2), 273-298.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Adm. Sci. Q.* 41, 574–599.
doi: 10.2307/2393868.
- Rooney, J. A., & Gottlieb, B. H. (2007). Development and initial validation of a measure of supportive and unsupportive managerial behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), 186-203.
- Rupp, D, Baldwin, A. & Bashshur, M. (2006). Using developmental assessment centers to foster workplace fairness *Psychologist-Manager Journal*, 9(2), 145-170.
- Veloso, C. M., Sousa, B., Au-Yong-Oliveira, M., and Walter, C. E. (2021). Boosters of satisfaction, performance and employee loyalty: application to a recruitment and outsourcing information technology organization. *J. Organ. Chang. Manag.* 34, 1036–1046. doi: 10.1108/JOCM-01-2021-0015.
- Yang, J.-S., and Tsai, L.-C. (2022). The moderating effects of trustor characteristics and the cost of being trusted on the relationship between felt trust and OCB intention. *Rev. Manag. Sci.*, 1–25. doi: 10.100s6-022-00584-y.
- Zhao R, Li G. Analysis of the reasons and countermeasures for the decline of employee loyalty. *iaocheng Univ.* 2003;4:36-38.
- Zhou Y, Yu H. 3D factor analysis of employee loyalty. *Enterp. Reform. Dev.* 2003;3:121-124.