



تأثير الرضا الوظيفي على الاحتفاظ بالموظفين

في فنادق فئة الخمس نجوم بمملكة البحرين

مشاعل ناصر العرادي

باحثة في إدارة الموارد البشرية، مملكة البحرين

mashael2005@gmail.com

د. عادل علي الزيود

كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين

Adel.alzyoud@asu.edu.bh

المستخلص

هدف البحث إلى دراسة الرضا الوظيفي؛ الحوافز، الترقيه، بيئة العمل، ودعم المشرف على الإحتفاظ بالموظفين (دراسة تطبيقية على العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم بمملكة البحرين). طبق البحث المنهج الوصفي التحليلي من أجل الإجابة على تساؤلات البحث واختبار فرضياته، وتمثلت مجتمع البحث في جميع الموظفين العاملين بالفنادق فئة الخمس نجوم بمملكة البحرين والبالغ عددهم ٥٥٨٦ موظف. وقد اعتمد البحث على استبانة من تصميم الباحثة كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيعها على ٣٦١ موظف وقد تم استرجاع ٣٢٠ استبانة أي بمعدل استجابة 88.64%.

كما أشارت النتائج النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والإحتفاظ بالموظفين بتلك الفنادق محل الدراسة. كما كشفت النتائج أن الترقية هي أكثر أبعاد الرضا الوظيفي تأثيراً على الإحتفاظ بالموظفين، يليها بيئة العمل ثم الحوافز وأخيراً دعم المشرف.

وقد أوصى البحث بضرورة مراجعة السياسات الخاصة بالحوافز والمكافآت بحيث يتم ربطها بتقييم الأداء وضرورة أن تشمل تلك السياسات على آليات لصرف العلاوات والفرص الأخرى للدعم المادي حتى يزيد من فرص الإحتفاظ بالموظفين في ظل توافر فرص وظيفية بديلة في فنادق أخرى. إضافة الى تركيز صانعي القرار بتلك الفنادق بإعداد خطط لتطوير المجال المهني للعاملين على أساس سنوي من أجل تهيئة فرص الترقى لهم، وتطوير مساهمهم الوظيفي بالإضافة إلى تركيز القائمين على إدارة تلك الفنادق على تحسين التنسيق بين الإدارات المختلفة و تحسين مستويات الإتصال بينها بغرض ضمان تدفق العمل بالفاعلية المطلوبة وأخيراً التركيز على تدريب المدراء والمشرفين على خلق علاقة جيدة مع مرؤوسيهيهم والمحافظة على استدامة تلك العلاقة.

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي، الإحتفاظ بالموظفين، الحوافز، قطاع الفنادق، ملكة البحرين

Abstract

The research aimed to investigate the impact of job satisfaction; bonus/rewards, promotion, work environment and supervisor support on employees' retention in the five stars hotels in Kingdom of Bahrain. The research adopted the descriptive analytical approach to answer the research questions and to test its hypotheses. The research population constituted from ٥٥٨٦ employees which is the total number of employees working in these hotels in Kingdom of Bahrain. The research utilized a questionnaire developed by the researcher and distributed to 361 employees, while 320 questionnaires were collected constituting a response rate of 88.64%.The research results showed a significant relationship between job satisfaction and employees' retention. Additionally, the

findings revealed that work environment has the highest impact on employees' retention, followed by bonus/rewards, then supervisor support and lastly promotion.

The research concluded that these hotels lack compensating their employees based on the results of their performance appraisal, improper promotional opportunities, inappropriate relationship between supervisors and their subordinates. Additionally, lack of provision of financial support to their employees that my drove them to seek potential job opportunities in other hotels.

The research recommended the necessity to review bonus/rewards policy in alignment with employees' performance appraisal, and to provide financial support to employees to increase the probability of retaining them. Additionally, the research proposed carrying out annual career development plans to support employees' promotional opportunities. Finally, the research suggested training managers and supervisors to create desirable relationship with their subordinates and to sustain this relationship.

Keywords: job satisfaction, employees' retention, motivations, Hotels sector, Kingdom of Bahrain

المقدمة

أصبح دوران الموظفين يشكل تحدياً كبيراً لمعظم منظمات الأعمال على الصعيد العالمي، سواءً كانت صغيرة أو كبيرة الحجم، فكلها تتعرض لدوران الموظفين مما يترتب عليه المزيد من التكاليف والتي تشمل على سبيل المثال، الإعلان عن الوظائف الشاغرة، وإجراء المقابلات، والتوظيف، وتدريب الموظفين الجدد، وفقدان الإنتاجية، وتكلفة عدم كفاءة الموظفين الجدد (Akinyomi 2016).

حيث ينبغي على الشركات والمنظمات أن تسعى جاهدة للحفاظ على معدلات احتفاظ مرتفعة بالموظفين (Jagun, 2015) وهذا أمر بالغ الأهمية في صناعة الفنادق، نظراً لأن الأفراد والشركات غالباً ما يفضلون تلقي الخدمات من أفراد معينين اعتادوا عليهم مع مرور الوقت، إلا أنه قد يصعب الاحتفاظ بهم. فالعاملين في قطاع الفنادق يمكن أن ينهوا علاقة العمل في أي وقت إذا فشل أرباب العمل في مكافأتهم بإنصاف على أساس جهد العمل فيما يتعلق بدفع الأجور، ووافق الترقى المستقبلي، وفرص التدريب (Chen & Tseng, 2014)، مما يشكل تحدياً لصناعة الفنادق و المتمثل في عدم وجود موظفين من ذوي المهارات والمعرفة اللازمين لتلبية احتياجات العملاء على الرغم من أن عدد الموظفين العاملين بهذه الصناعة هو عدد كبير بالفعل (Nestoroska & Petrovska, 2014).

وبالتالي، فالمناصب الشاغرة لا يمكن شغلها لأن الموظفين المتاحين غير قادرين على تلبية المستويات المطلوبة من المهارات، فتظل تلك الوظائف مفتوحة بسبب الأجور المنخفضة وساعات العمل الغير مناسبة (Keep, Mayhew & Payne 2006).

حيث تم اختيار قطاع الفنادق فئة الخمس نجوم بمملكة البحرين لأنها تتبع شركات ذات إدارة عالمية وبالتالي وجود مستويات قياسية عالمية تترجم في شكل سياسات متعارف عليها خاصة ببيئة العمل، بالحوافز، بالترقية ومستوى الدعم المتوقع للموظف من مشرفه المباشر والمحدد ضمن سياق وصف الوظيفة.

المبحث الأول

منهجية البحث

أولاً: مشكلة الدراسة

يشكل الاحتفاظ بالموظفين أحد أهم التحديات التي تواجه نجاح قطاع الفنادق، فقد باتت العديد من القطاعات على الصعيد العالمي تواجه أزمة دوران العمالة، وأصبح الاحتفاظ بالموظفين أيضاً أحد المشاكل الأساسية في قطاع الفنادق. وبغض النظر عن الكم الهائل من الدراسات حول دوران الموظفين، فإن الأمر لا يزال غامضاً ويتطلب المزيد من التحقيق بسبب اعتماد هذه القطاعات على الموارد البشرية كمورد أساسي للعمل بالمجالات المختلفة (Al Battat, Som & Helalat, 2013)، وهذا ما أشارت إليه دراسة (Hosain, 2016) بأن الأبحاث التي أجريت على الاحتفاظ بالموظفين في قطاع الفنادق محدودة ولم تصل إلى مستوى الثبات من الأسباب التي تدفع الموظف إلى شعوره بعدم الرضا وبالتالي ترك الوظيفة، بينما أشارت دراسات أخرى بعدم كفاية البيانات الخاصة بتلك المشكلة في قطاع الفنادق والذي لا يزال يعاني من مواجهة تحديات الاحتفاظ بالموظفين (Tiwari, 2015)، فقد استطاعت بعض الدراسات تحديد العوامل التي تؤدي إلى ترك الموظفين لوظائفهم إلا أنها لم تستطيع تحديد العوامل التي تحفز الموظفين على البقاء في العمل، الذي بدوره يؤدي إلى الاحتفاظ بالموظفين (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000).

ووفقاً لدراسة (Jose, 2015) بأن استمرار ترك الموظفين من ذوي المهارة لوظائفهم يترتب عليه إنفاق المزيد من المال في تدريب الموظفين الجدد. وأفاد (Guillet, 2011) أن الموظفين يستمرون في وظائفهم في هذه القطاعات في الشرق الأوسط لعدد قليل من السنوات. بالإضافة إلى هجرة العمالة الماهرة ومغادرتها العمل بشكل مستمر فقد تفقد هذا القطاع (الفنادق) قدرتها التنافسية ويزداد ضعفها مقارنة القطاعات الأخرى.

بينما أفاد دراسة (Hussey, 2008) إنه عندما يترك موظف ماهر العمل، فإن الفندق يتحمل العديد من التكاليف مثل تكلفة تأشيرات العمل، تكاليف السفر، واستصدار بطاقات للعاملين، وفقدان الفندق للإنتاجية. إضافة إلى تكلفة توظيف موظف جديد وتدريبه. فالافتقار إلى رواتب مجزية، وساعات عمل طويلة يؤدي إلى ترك المزيد من الموظفين الماهرين للعمل.

ويعتقد مدراء الفنادق في البحرين بأن تقبل المواطنين البحرينيين للعمل في هذا القطاع بدلاً من العمالة الأجنبية التي تغادر الفندق عملية طويلة الأجل، وقد تتطلب زيادات في الرواتب، وإن كان لا يبدو هذا الإجراء أنه العلاج لنقص المهارات في القوى العاملة البحرينية في مجال الفنادق (The Allen Consulting Group, 2009).

وفي هذا السياق فقد أفاد مدراء الفنادق في البحرين أن استبدال العمالة الوافدة بعمالة محلية قد لا يكون ممكناً ويمكن أن يكون له تأثير سلبي على هذا القطاع بسبب عدم امتلاك العمالة المحلية للمعارف والمهارات المتعلقة بالعمل. وعلى الجانب الآخر فإن معدلات التوظيف المحلي باتت منخفضة في قطاع الفنادق بسبب التصور السلبي للعمل في القطاع، وضعف الأجور، وساعات العمل الطويلة، والعمل في بيئة يمكن أن تتعارض مع الأمور الدينية والثقافية (Marinakou & Giousmpasoglou, 2014).

وفي نفس السياق فقد وُجد أن هناك إجماع عام على وجود مشكلة إدارية خاصة بإيجاد آلية ناجحة للاحتفاظ بالموظفين وخاصة في بيئة منظمات الأعمال. فالعديد من الأدبيات أشارت إلى أن الرضا الوظيفي له تأثير على معدل ترك الموظفين لعملهم والذي يعرف بمعدل دوران الوظائف، حيث أن قدرة المنظمة على الاحتفاظ بموظفيها يعتمد على مستوى الرضا الوظيفي الذي يشعر به هؤلاء الموظفين.

فمن المعروف أن الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي على نوايا ترك الموظفين لأعمالهم، مما يعني أن عدم الرضا قد يزيد من معدل نوايا تغيير الموظفين للمؤسسات التي يعملون بها (Peng, 2015). وبناء عليه هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الرضا الوظيفي على الاحتفاظ بالموظفين في صناعة الفنادق بمملكة البحرين.

ثانياً: أهمية البحث

تنبثق أهمية هذا البحث من خلال تناوله لمشكلة قد تؤثر على قدرة العديد من تلك المنشآت في الاستمرار في المنافسة في قطاع خدمي هام بمملكة البحرين وهو قطاع الفنادق. ومن خلال إمداد المسؤولين بإدارة الموارد البشرية بأكثر محددات الرضا الوظيفي تأثيراً على الاحتفاظ بالموظفين بتلك الفنادق. كما أن هناك أهمية عملية كإيجاد الحلول وتقديم التوصيات التي من شأنها تحسين مستوى الاحتفاظ بالموظفين بتلك الفنادق.

ثالثاً: أهداف البحث

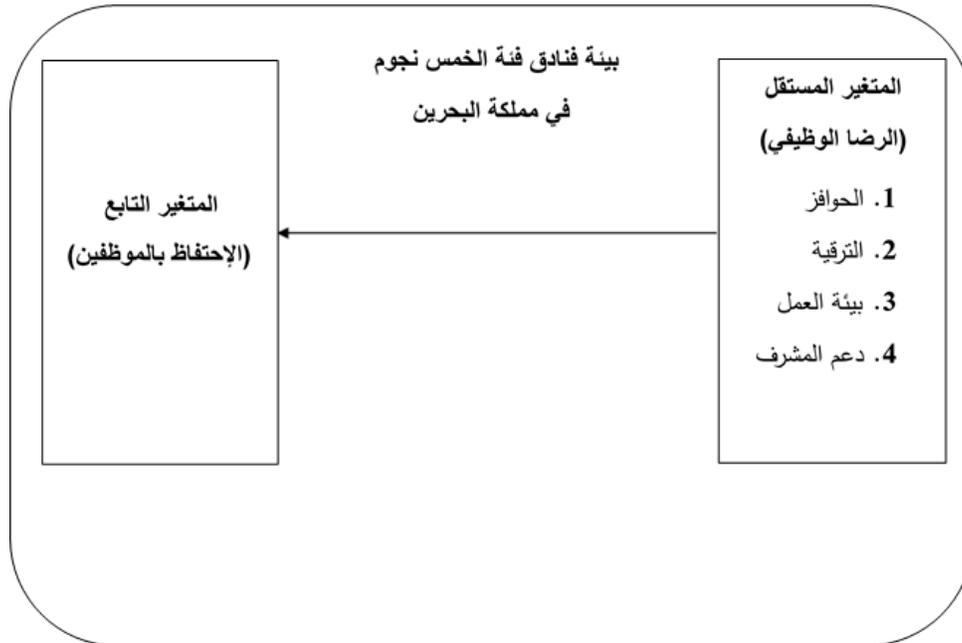
يهدف البحث إلى:

- التعرف على واقع الاحتفاظ بالموظفين في الفنادق فئة الخمس نجوم بمملكة البحرين.
- اختبار العلاقة بين الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين في الفنادق فئة الخمس نجوم بمملكة البحرين.
- قياس تأثير الرضا الوظيفي على الاحتفاظ بالموظفين في الفنادق فئة الخمس نجوم بمملكة البحرين.

رابعاً: نموذج البحث وفرضياته

١. نموذج البحث

في ضوء أبعاد مشكلة البحث واهدافه، والدراسات السابقة بني نموذج البحث الذي يوضح علاقات والأثر بين متغيرات البحث والتي تتمثل بمتغيرين رئيسيين هما الرضا الوظيفي بوصفه متغير مستقل والاحتفاظ بالموظفين بصفة متغير تابع.



شكل رقم (١) نموذج البحث

٢. الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الإحتفاظ بالموظفين في الفنادق فئة الخمس نجوم بمملكة البحرين.

وتتبقى من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز على الإحتفاظ بالموظفين في الفنادق فئة الخمس نجوم في مملكة البحرين.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للترقية على الإحتفاظ بالموظفين في الفنادق فئة الخمس نجوم في مملكة البحرين.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل على الإحتفاظ بالموظفين في الفنادق فئة الخمس نجوم في مملكة البحرين.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدعم المشرف على الإحتفاظ بالموظفين في الفنادق فئة الخمس نجوم في مملكة البحرين.

خامساً: أداة البحث

إعتمد البحث على الإستبانة التي تم بتصميمها كأداة لجمع البيانات الأولية وذلك لأن الإستبانة تعد أداة راسخة في بحوث العلوم الإجتماعية للحصول على معلومات عن الخصائص الإجتماعية للمشاركين والسلوك الحالي والماضي لهم ومعتقداتهم تجاه الموضوع قيد التحقيق (Bulmer, 2004). وقد فضلت الباحثة الإعتماد على الإستبانة وليس على أي أدوات أخرى في جمع البيانات لعدة أسباب؛ تعد الإستبانة وسيلة فعالة لجمع البيانات على نطاق واسع حيث يمكن إرسالها في وقت واحد لعدد كبير من الأفراد.

وبالتالي يتمكن الباحث من جمع البيانات بسهولة في المواقع الميدانية، كما أن الإستبانة تسمح للمجيبين بعدم الكشف عن هويتهم مما يضمن إتمام تبادل المعلومات بسهولة و بموضوعية، فضلاً عن أن الإستبانة تسمح بأن تدار أسئلة مماثلة في وقت واحد لعدد كبير من الأفراد مما يزيد من فرص صحة البيانات المكتسبة.

جدول: (١) المتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية التي تضمنتها الاستبانة:

المتغير المستقل	الأبعاد	عدد العبارات	ترقيم العبارات	المقاييس المعتمدة
الرضا الوظيفي	الحوافز	٨	٨-١	Anin, Ofori, & Okyere, 2015
				Kumar & Santhosh, 2014
				Abdullah, Abdul Karim, Abdul
				Patah, Zahari, Nair, & Jusoff, 2009
الرضا الوظيفي	الترقية	٨	١٦-٩	Yin, Fen, Yun Meng, Yin, & Jack 2012
				Leah, 2005
				Hussain, 2015
الرضا الوظيفي	بيئة العمل	٨	٢٤-١٧	Yin, et al., 2012
				Abdullah et al., 2009
				Kumar & Santhosh, 2014
الرضا الوظيفي	دعم المشرف	٨	25-32	Leah, 2005
المتغير التابع		عدد العبارات	ترقيم العبارات	المقاييس المعتمدة

Kumar & Santhosh 2014			
Yin, et al., 2012	٤٠-٣٣	٨	الاحتفاظ بالموظفين
Leah, 2005			

جدول (٢) معامل الثبات لمقياس البحث

المتغيرات	أبعاد المتغير المستقل				الإحتفاظ بالموظفين
	(الرضا الوظيفي)				
الأبعاد	الحوافز	الترقية	بيئة العمل	دعم المشرف	
معامل ثبات ألفا	0.77	0.85	0.83	0.87	0.859

سادساً: مجتمع البحث وعينته

طبق هذا البحث على قطاع الفنادق بالبحرين و الذي يتكون من ١٦ فندق من فئة الخمس نجوم موزعة جغرافياً على مختلف مناطق البحرين. و يتمركز أغلبها في العاصمة "المنامة" بعدد ١٢ فندق، يليها المحرق بعدد فندقين، و أخيراً الزلاق و الصخير بفندق واحد لكل منهما. حيث اشتمل مجتمع البحث كافة العاملين بالفنادق فئة الخمس نجوم بمملكة البحرين و الذي بلغ عددهم ٥٥٨٦ موظف و موظفة في ١٦ فندق.

إشتملت عينة البحث على ٣٦١ موظف و موظفة من العاملين بتلك الفنادق (كما هو مبين بالجدول أدناه) وفق (Morgan & Krejcie, 1970) لتحديد العينة من مجتمع البحث ، حيث تم إختيارها بإسلوب العينة العشوائي لضمان تمثيل جيد لمجتمع البحث . و قد تم توزيع الإستبانة على ٣٦١ موظف و موظفة من العاملين بتلك الفنادق و قد تم

إسترداد ٣٢٠ إستبانة، بمعدل إستجابة ٨٨.٦٤ % تقريباً وتم إستبعاد ١٢ إستبانة لعدم إكتمالهم وصلاحياتهم للتحليل الإحصائي، فأصبحت العينة النهائية ٣٠٨.

جدول (٣) خصائص عينة البحث

المتغير	التصنيف	العدد	العدد الكلي	النسبة
الجنس	ذكور	176	308	٥٧ %
	إناث	132		٤٣ %
الجنسية	بحريني	٦٩		%22
	غير بحريني	٢٣٩		%78
العمر	٢٠ سنة فأقل	١٩		6%
	٢١ - ٣٠ سنة	١١٥		3٧%
	٣١ - ٤٠ سنة	١١٨		38%
	٤١ - ٥٠ سنة	٤٤		15 %
	سنة فأكثر ٥١	١٢		4%
المؤهل	عامة وأقل ثانوية	46		15%
	دبلوم	٩٢	30%	
	بكالوريوس	117	38%	
	دراسات عليا	٥٣	17%	

9%		٢٩	أقل من سنة	سنوات الخبرة
19%		٥٧	من ١ إلى ٤ سنوات	
23%		٧١	من ٥ إلى ٨ سنوات	
28%		٨٦	من ٩ إلى ١٢ سنة	
21%		٦٥	أكثر من ١٢ سنة	
%٢٤		٧٣	أقل من سنة	عدد سنوات العمل في هذا الفندق
%٣٢		١٠٠	من ١ إلى ٤ سنوات	
%٢٥		٧٦	من ٥ إلى ٨ سنوات	
%١٢		٣٧	من ٩ إلى ١٢ سنة	
%٧		٢٢	أكثر من ١٢ سنة	

سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام بعض الطرق الإحصائية المختلفة من أجل تحقيق أهداف البحث. وتمثلت هذه الطرق الإحصائية فيما يلي :

- حساب المتوسطات الحسابية Means
- حساب الانحرافات المعيارية Standard of Deviation
- حساب معامل الارتباط ل بيرسون Pearson Correlation Coefficient
- حساب الإنحدار المتعدد Multiple Regression لقياس حجم الأثر.

المبحث الثاني/ الجانب النظري

تعريف الاحتفاظ بالموظفين

يُعرف الاحتفاظ بالموظفين على أنه إلتزام بمواصلة العمل مع منظمة محددة على أساس مستمر . (Gharib, Kahwaji & Elrasheed, 2017) كما يُعرف الاحتفاظ بالموظفين على أنه الجهود التي تبذلها شركة أو منظمة لوضع استراتيجيات ومبادرات تدعم بقاء الموظفين الحاليين فيها (Msengeti & Obwogi, 2015). إضافة إلى أن الاحتفاظ بالموظفين يعني المحافظة على العمليات التي يتم من خلالها تشجيع الموظفين أو خلق الدافع لديهم للبقاء مع المنظمة لأقصى فترة من الزمن أو حتى الانتهاء من المشروع (Neog &Barua, 2015). و في تعريف آخر ورد أن الاحتفاظ بالموظفين هو تحرك طوعي من جانب منظمة لخلق بيئة تحفز الموظفين على الاستمرار في العمل فيها على المدى الطويل (Chiboowa, Samuel & Chipunza, 2010) .

تعريف الرضا الوظيفي

يعرف الرضا الوظيفي بأنه تقييم الشخص لوظيفته وسياق عمله، فهو الشعور الإيجابي أو السلبي بالجوانب الذاتية أو الخارجية لوظيفة الفرد، وبعبارة أكثر بساطة، فإن الأمر يتعلق بكيفية شعور الموظفين بشأن مختلف جوانب العمل. وبما أن الوظيفة تتكون من مظاهر مختلفة، فإن الرضا الوظيفي غالبًا ما يصور على أنه بناء متعدد الأبعاد يتكون من العديد من العناصر التي تسمى عادة جوانب الرضا الوظيفي (Yilmazel, 2013). وتشمل جوانب الرضا الوظيفي الشائعة الأجر، الحوافز والمكافآت، زملاء العمل، و تقدير المنظمة لجهود الموظف، وظروف العمل، والترقية، والإشراف، وسياسات المنظمة أو إجراءاتها (Glinow, 2008)، (زويش، ٢٠٠٨).

العلاقة بين الرضا الوظيفي والإحتفاظ بالموظفين

أفادت دراسات سابقة بأن تحسين الرضا الوظيفي للموظفين والإحتفاظ بهم يزيد من تعزيز رضا العملاء (Collins & Hussey, 2009). إضافة إلى أن الرضا الوظيفي يؤثر على نوعية الخدمات التي يقدمها الموظفون (Crossman & Abou-Zaki, 2003).

كما يرتبط الرضا الوظيفي بالمهام الوظيفية الموكلة للموظفين وقد يؤدي ذلك على المدى البعيد إلى دوران الوظائف لأن توقعاتهم تؤثر على مستوى رضاهم الوظيفي (Vidal et al., 2007). ووفقا لدراسة (Osteraker, 1999) يعتبر رضا الموظفين والإحتفاظ بهم حجر الزاوية لنجاح المنظمة.

بالإضافة لذلك، فالكثير من الدراسات ناقشت تأثير الرضا الوظيفي على الإحتفاظ بالموظفين، بعض هذه الدراسات وجدت بأن للرضا الوظيفي تأثير إيجابي على الإحتفاظ بالموظفين، فالرضا يعزز من دافعية الموظفين للبقاء في المنظمة التي يعملون بها (Ali, 2016; Khan & Aleem, 2014 & Ul-Aabdeen, Khan, Tahir, Salman, Priya & Khan)، كما أن الرضا الوظيفي يقلل من نية ترك الموظفين للعمل و بالتالي يحد من دوران الوظائف (Priya & Sundaram, 2016; Janjhua, Chaudhary & Sharma, 2016)، (نواوي، ٢٠٠٨).

في دراسة (Akhtar, Awan, Anwar, Saeed, Ali & Qurban, 2016)، توصلت نتائجها إلى وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ونية ترك العمل، فكلما زاد مستوى رضا العاملين كلما إنخفضت نية ترك العمل و بالتالي زاد معدل الإحتفاظ بهؤلاء العاملين.

و في دراسة (Neog & Barua, 2015)، توصلت نتائجها إلى وجود علاقة إيجابية وثيقة بين الرضا الوظيفي والإحتفاظ بالموظفين، فالموظفين الذين يشعرون بمستوى عال من الرضا يقل لديهم الميل لترك عملهم الحالي، و بالتالي فالرضا الوظيفي يمكن أن يقلل من دوران الوظائف و يساعد على الحفاظ على قوة عمالة مستقرة لديها الدافعية للعمل. و في نفس السياق، في دراسة (Naim, 2012 & Mahdi, Nor, Zin, Sakat)، توصلت نتائجها إلى أن كلا من الرضا الوظيفي الجوهرى والخارجي يرتبط بعلاقة عكسية بنوايا الموظفين المغادرة. كما تؤكد أيضاً على أن الرضا الوظيفي الجوهرى له تأثير عكسي قوي على نية ترك العمل.

العلاقة بين الحوافز والإحتفاظ بالموظفين

في دراسة (Tiwari, 2015)، توصلت نتائجها إلى أن نظام المكافآت و الحوافز يأتي في المقام الأول كأكثر الإستراتيجيات تأثيراً على جذب والإحتفاظ وتشجيع الموظفين على البقاء و الإستمرار في العمل في الفنادق.

وفي دراسة (Moncraz, Zhao & Kay, 2009)، توصلت نتائجها إلى أن الحوافز هي أهم عامل على الإطلاق في عملية الإحتفاظ بالموظفين، ويعتبر العامل الأكثر أهمية لجذب وإستبقاء مواهب المنظمة، بالإضافة إلى ذلك، فإنه يمكن إستخدامها كعامل حاسم للحد من دوران الوظائف.

بينما في دراسة (Tompkins & Beech, 2002)، توصلت نتائجها إلى أن الأهمية النسبية للحوافز تختلف وفقا للإحتياجات المحددة لكل فرد والتي بدورها يمكن أن تؤثر على الإلتزام تجاه المنظمة وبالتالي على القدرة على الإحتفاظ بهم.

بعض الدراسات أظهرت (Abbasi & Hollman, 2000) أن عدم وجود تقدير سليم وعدم وجود نظام حوافز تنافسي يعد أحد أهم الأسباب لدوران الوظائف في المنظمة. بالإضافة لذلك، عادة ما تمنح كافة منظمات الأعمال حوافز و مكافآت للعاملين بها ، لكن عدد قليل جداً منها يستخدمها بشكل إستراتيجي، وتحديدًا سياسة الرواتب والمزايا لا تستخدم بشكل إستراتيجي داخل المنظمة لتحسين الروح المعنوية للموظفين، وتقليل معدل دوران الوظائف، وتحقيق الأهداف التنظيمية (Davies, Taylor, & Savery, 2001).

وفي دراسة أخرى أوضح الباحثون (Gardner, Van Dyne & Pierce, 2004) أن المكافآت المالية تعتبر أهم حافز للإحتفاظ بالموظفين.

واتفق معه (Milkovich & Newman, 2004) أن من بين جميع أنواع المكافآت، يعتبر الأجر النقدي أحد أهم العوامل في الإحتفاظ بالموظفين، والفرضية الأساسية هي أن المال يؤثر على سلوك الموظف من خلال تشكيل مواقف تجاه المنظمة التي يعمل بها ، وبالتالي فإن الأجر يؤثر على جذب والإحتفاظ بالقوى

العاملة (Parker & Wright, 2001). وفي دراسة أخرى أيضاً، توصل الباحثون (Moncraz, Zhao & Kay,) 2009 إلى أن الحوافز تعد عاملاً حاسماً في الحد من دوران الوظائف و بالتالي زيادة الإلتزام التنظيمي.

ومن هنا؛ فإن نظام الحوافز الذي تقدمه منظمة الأعمال لموظفيها يلعب دوراً هاماً في تحديد مستويات إلتزام الموظفين و الإحتفاظ بهم (Terera & Ngirande, 2014). إضافة إلى ذلك يُعد تقديم حزمة حوافز و مكافآت مرضية أحد أهم الطرق التي يمكن من خلالها لأصحاب العمل الإحتفاظ بالقوى العاملة. و يمكن للمنظمة أن تكون أكثر نجاحاً في حال

كان لديها إستراتيجية فعالة للإحتفاظ بالموظفين من خلال تقديم رواتب ومزايا تنافسية متوافقة مع مثيلاتها في السوق حتى يحفز الموظفين على الإستمرار في العمل بها (Lockwood & Walton, 2008).

أجريت العديد من الدراسات لقياس تأثير الحوافز على الإحتفاظ بالموظفين، و قد توصلت العديد من الدراسات إلى أن للحوافز تأثير إيجابي على الإحتفاظ بالموظفين، (Mudor & Tooksoon, 2011; Teseema & Soeters, 2004; Nguyen, Taylor, Bradley, 2003;) وبالتالي فقد فسروا أن دوران الوظائف الطوعي المرتفع بين الموظفين يرجع إلى أنهم ينظرون إلى المكافآت النقدية العالية كأولوية ضمن حزمة التعويضات التي يحصلون عليها من المنظمة التي يعملون بها.

العلاقة بين الترقية والإحتفاظ بالموظفين

هناك أيضاً مجموعة من الأدبيات أظهرت بأن الترقية تجعل الموظف راض وتزيد من مستوى نيته البقاء مع المنظمة (Price, 2001). فالموظفين الذين ينظرون إلى قرارات الترقية على أنها منصفة يكونون أكثر إلتزاماً تجاه المنظمة ، فهم يشعرون بالرضا الوظيفي، الأمر الذي ينعكس على أداء أفضل، و بالتالي تتخفف لديهم نوايا ترك المنظمة (Wan, Sulaiman, & Omar, 2012) .

في دراسة أخرى (Mustapha & Zakaria, 2013) أوضحت أن الموظفين يغادرون المؤسسات التي يعملون فيها، إذا لم يكن لديهم فرص متساوية للترقية مقارنة بما تقدمه المؤسسات الأخرى، فهم يبحثون عن المزيد من الخبرات العملية التي توفر لهم تقلد مناصب أعلى في الهيكل الوظيفي و يفاضلون في ذلك عن إتخاذ قرار بالإستمرار في وظائفهم الحالية.

وفي نفس السياق أشار (Dockel, Basson & Coetzee, 2006) إلى أن الترقية تعتبر واحدة من العوامل الأساسية التي تعزز من الإحتفاظ بالموظفين، و هذا ما توافق عليه (Morris, Yaacob & Billah, 2009; Wood, 2004) and Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch & Rhoades, 2001) في أن الموظفين يشعرون بمزيد من الإرتياح والرضا عندما يتم توفير فرص الترقية و التطور المهني في المنظمة التي يعملون بها مما يزيد من فرص الإحتفاظ بهم.

في دراسة (Sajuyigbe, Olaoye & Adeyemi, 2013)، توصلت نتائجها إلى أن كثير من الموظفين يشعرون بالرضا عندما يعتقدون أن آفاقهم المستقبلية جيدة. وقد يترجم ذلك إلى فرص للنمو و الترقى في مكان عملهم الحالي، أو تعزيز فرصهم في إيجاد فرص عمل بديلة. و أكدت النتائج على أنه إذا شعر الموظفون بأن فرصهم في الترقى محدودة، فقد ينخفض رضاهم الوظيفي، لذا فإذا كانت المنظمات ترغب في تسريع أداء الموظفين في المنظمة، ينبغي عليها توفير فرص متساوية للترقى لكافة الموظفين بها.

في نفس السياق، توصلت نتائج (Prince, 2005) أن الترقية و فرص النمو يعتبران السبب الرئيسي الذي على أساسه يقرر الموظفون ترك أو البقاء في منظمة ما، وذهب الباحث إلى أبعد من ذلك حيث قام بتحديد العوامل المؤثرة المتعلقة بفرص النمو الوظيفي، والتي تشمل على خطط التقدم والترقية الداخلية و قيام الموظف بمراجعة دقيقة لفرص تطوره في المجال الذي يعمل به.

بينما توصل (Bibi, Pangil & Johari, 2016)، إلى أن الانقار إلى فرص الترقية يؤثر تأثيرًا كبيرًا على قرار الموظفين بالبقاء مع المنظمة، وفي الواقع تمثل الترقية للموظفين المحتملين تأكيد على أن المنظمة تدعم مجالهم المهني و تطور مساهمهم الوظيفي، مما قد ينتج عنه زيادة دافعية الموظفين في المقابل و تحفيزهم على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فاعلية.

العلاقة بين بيئة العمل والإحتفاظ بالموظفين

أفادت بعض الأدبيات أن المنظمات التي تزود موظفيها بمستوى مناسب من الخصوصية والتحكم السليم في بيئة العمل، يترتب عليه تعزيز مستويات التحفيز لديهم و تمي إحساسهم بالإلتزام تجاه تلك المنظمات على المدى الطويل. لذا فمن الهام الإعتراف بضرورة توفير الإحتياجات الفردية للموظفين في المنظمة، من حيث توفير بيئة عمل مناسبة (Ramlall, 2002, Wells & Thelen, 2003).

وهذا ما إتفق عليه (Das & Baruah 2013) أن المنظمات التي لديها سياسات سخية للموارد البشرية، لديها فرصة جيدة جدًا لتلبية إحتياجات موظفيها و من ثم الإحتفاظ بهم من خلال توفير مستوى مناسب من الخصوصية والسيطرة السلمية على بيئة العمل بما يعزز من مستويات الدافعية لديهم، و بالتالي ينعكس ذلك على إلتزامهم نحو المنظمة على المدى الطويل.

فقد تؤدي ظروف العمل الصعبة إلى زيادة مستويات الإرهاق والضغط الوظيفية بين الموظفين، مما قد يؤدي إلى مغادرة المنظمة أو القطاع الذي يعمل به هؤلاء الموظفين ككل (Kokt & Ramarumo, 2015).

ومن ناحية أخرى، فإن رضا الموظفين عن بيئة عملهم من المرجح أن يؤثر عليهم إيجابياً ويجعلهم يستمروا في العمل مع المنظمة. إضافة إلى أن يصبحوا أكثر حماساً وإنتاجية عندما يكونون سعداء بظروف عملهم (Timothy & Teye, 2009).

بينما في دراسة (Ramlall, 2003) فقد توصلت النتائج إلى ضرورة التركيز على الجوانب النفسية لبيئة العمل و التي من خلالها يتم تحديد الإحتياجات الفردية للموظفين في المنظمة لأنها ستشجع الإلتزام وتوفر بيئة عمل مواتية. وخلصت إلى أن الموظفين يسعون جاهدين للعمل والبقاء في تلك المنظمة التي توفر بيئة عمل جيدة وإيجابية، حيث يشعر الموظفون بقيمتهم.

و في دراسة أخرى (Wells & Thelen , 2002) توصلت نتائج الدراسة إلى أن المنظمات التي لديها سياسات سخية تجاه العاملين بها، وعادة ما يكون لديها فرصة جيدة جداً لتلبية الإحتياجات والإحتفاظ بالموظفين من خلال توفيرها مستوى مناسب من الخصوصية والتحكم السليم في بيئة العمل مما يعزز مستويات الدافعية لديهم وتزيد إلتزامهم بالمنظمة على المدى الطويل.

العلاقة بين دعم المشرف والإحتفاظ بالموظفين

يستخدم الدعم من جانب المشرف بهدف تنمية مرؤوسيه مهنيًا. فعندما يوفر المشرف الدعم الكافي لمرؤوسيه، تُعزز العلاقة معهم ، و يترتب عليها تنمية مهاراتهم و تزداد نواياهم للبقاء و الإستمرار في العمل بالمنظمة (Scandura & Williams, 2004).

و على الجانب الآخر فإن دعم المشرف يعود بالفائدة عليه، فكلما كان أكثر دعماً كلما تزايدت دافعية الموظفين للأداء بكفاءة و فاعلية و كلما نجح في المحافظة على مستويات الأداء التي تتطلبها المنظمة. وكلما استمر الموظفون في المحافظة على العلاقة الجيدة مع المشرف، كلما تزايدت إحتماالية التأثير على تزايد شعورهم بالإلتزام نحو المنظمة التي يعملون بها و بالتالي تزايد فرص المنظمة بالإحتفاظ بهم (Smith, 2005).

في دراسة (Casper, Harris, Taylor–Bianco & Wayne, 2011)، توصلت نتائجها إلى أن دعم المشرف يزيد من مستوى الإلتزام التنظيمي، كما أشار إلى أن دعم المشرف ضروري جداً للحفاظ على الموظفين، حيث يمكن القول بأن الموظفين عندما يتركون أعمالهم، فإنهم يغادرون القائمين على إدارة المنظمة و يبتعدون عنهم ، وليس الإبتعاد عن وظائفهم.

في دراسة (Bashir, Tirmizi, Noor, & Shoaib, 2009) توصلت النتائج إلى أن دعم المشرف و طبيعة العلاقة بين العامل والمشرف هي أكثر العوامل تأثيراً على الإحتفاظ بالموظفين، فالمشرفون هم "الوجه الإنساني" للمنظمة، وتتأثر رؤية العامل للمنظمة بشدة بعلاقته مع المشرف، فمن خلال دعم الموظفين، يقل إحتمال تركهم للمنظمات، بل على العكس سيكونون أكثر إنخراطاً في العمل من خلال وجود علاقة جيدة وإتصال مفتوح مع المشرف.

بينما في دراسة (Haid, 2008) ، توصلت النتائج إلى أن دعم المشرف هو أحد أهم أربعة ممارسات للموارد البشرية وهي إدارة الأداء والتطوير المهني ودعم المدير والإلتزام التنظيمي. وقد ثبت أن هذه الممارسات لها علاقة كبيرة بتزايد شعور الموظفين بالفخر والرضا عن المنظمة التي يعملون بها، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة مشاركتهم مما يعزز من الإحتفاظ بهم و بالتالي إنخفاض معدل دوران الوظائف.

المبحث الثالث

الجانب العملي

أختبار الفرضيات

اعتمد الباحث لغرض اختبار الفرضيات على وسيلتين احصائيتين هما معامل الارتباط (Person)، ومعامل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression) وكالاتي:

١. أختبار فرضيات الارتباط

اعتمد البحث على معامل الارتباط البسيط (Person)، الذي يعد من الطرق الاحصائية المستخدمة لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغيرات.

جدول (٤) مصفوفة معاملات الارتباط

أبعاد الرضا الوظيفي					المتغيرات	
الدرجة الكلية	دعم المشرفين	بيئة العمل	الترقية	الحوافز		
0.879**	0.73**	0.80**	0.82**	0.75**	معامل الارتباط	الإحتفاظ بالموظفين
0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	قيمة الدلالة	
دالة إحصائياً	دالة إحصائياً	دالة إحصائياً	دالة إحصائياً	دالة إحصائياً	الدالة الإحصائية	
	4	2	1	٣	الترتيب	
**معامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.01)						
*معامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.05)						

يتضح من مصفوفة الارتباطات أن هناك علاقة إرتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين الإحتفاظ بالموظفين بالفنادق وبين الدرجة الكلية لأبعاد الرضا الوظيفي. وكانت قيمة معامل الإرتباط الكلية (0.879) وهو معامل إرتباط مرتفع وذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) وهذا يعني أن تحقق أبعاد الرضا الوظيفي تساهم بشكل أو بآخر في زيادة مستوى الإحتفاظ بالموظفين في الفنادق فئة الخمس نجوم في مملكة البحرين.

كما هو واضح من مصفوفة الإرتباطات أن العلاقة الإرتباطية بين الترقية والإحتفاظ بالموظفين كانت أكثر العلاقات إيجابية حيث بلغت (0.82) و ذات دلالة إحصائية عند (0.01)، مما يعني أن عملية الترقى في الوظيفة تسهم بشكل كبير في الإحتفاظ بالموظفين بالفنادق وربما يرجع ذلك إلى توفر الدرجات الوظيفية الشاغرة بشكل أكبر للموظفين في الفنادق للترقي، إضافة إلى توافر الموظفين للفرص التي تسمح لهم بتطوير مجالهم المهني، و إتاحة دورات تدريبية

تمكنهم من إكتساب معارف و مهارات وظيفية جديدة، مما يزيد من فرص الترقى، و مما ينعكس إيجابياً على مستوى الرضا الوظيفي و بالتالي يزيد معها معدل الإحتفاظ بالموظفين.

وتأتي بيئة العمل ثاني أكثر أبعاد الرضا الوظيفي ارتباطاً بالإحتفاظ بالموظفين حسب آراء الموظفين، حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط لبيرسون (0.80) وهو معامل إرتباط مرتفع وذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) ويعني هذا أن تطوير وتهيئة بيئة عمل للموظفين تتوافر بها إجراءات الأمن و السلامة و توفر مستوى مقبول من عبء العمل يسمح بالتوازن بين العمل و حياتهم الخاصة فضلاً عن توافر الموارد المادية من معدات و تجهيزات يحفزهم على أداء مهامهم الوظيفية ويسهم بدرجة كبيرة في تحقق الرضا الوظيفي لهم و يزيد من معدل الإحتفاظ بهم.

بينما جاءت العلاقة الإرتباطية بين الحوافز والإحتفاظ بالموظفين في المرتبة الثالثة و ارتبطت بعلاقة متوسطة بالإحتفاظ بالموظفين حيث بلغت (0.75) و ذات دلالة إحصائية عند (0.01)، مما يعني أن عملية إعطاء الحوافز تسهم بشكل متوسط في الإحتفاظ بالموظفين بالفندق وربما يرجع ذلك إلى عدم ربط المكافآت الممنوحة للعاملين بنتائج تقييم أدائهم مما قد يرسخ لدى العاملين أن من يؤدي بشكل متميز يتساوى مع من يؤدي بشكل أقل بكثير، فضلاً عن عدم شعور الموظفين بتقدير جهودهم من قبل إدارة تلك الفنادق، و إفتقار الموظفين إلى حوافز معنوية مرضية، و عدم رضا الموظفين عن رواتبهم بالمقارنة بالجهد الذي يبذلونه.

ويأتي دعم المشرف في المرتبة الأخيرة من حيث إرتباطه بالإحتفاظ بالموظفين، حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط لبيرسون (0.73) وهو معامل إرتباط متوسط وذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) ويعني هذا أنه كلما قامت إدارة الفندق بتوفير كافة أشكال الدعم من تغذية راجعة بين المشرفين و مرؤوسيه، تقديم الدعم و النصح لهم، و تشجيعهم على المشاركة في إتخاذ القرارات، و أن تتسم معاملة المشرف بالإحترام و العدالة مع مرؤوسيه، و كذلك تقدير إسهاماتهم و إبراز إنجازاتهم، كلما زاد مستوى رضاهم الوظيفي و بالتالي زاد مستوى الإحتفاظ بهم.

٢. أختبار فرضيات الأثير

وللتحقق من مقدار تأثير أبعاد الرضا الوظيفي على مستوى الإحتفاظ بالموظفين، تم عمل تحليل الإنحدار الخطي المتعدد والذي توضحه الجداول التالية:

جدول (٥) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

الأبعاد	B	بيتا β	القيمة التائية T	مستوى الدلالة
الثابت (Constant)	-0.075		-0.56	0.005
الحوافز	0.149	0.146	2.78	0.006
الترقية	0.365	0.339	5.41	0.000
بيئة العمل	0.347	0.327	5.85	0.000
دعم المشرف	0.130	0.121	2.44	0.01

للكشف عن تأثير كل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي على الإحتفاظ بالموظفين يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

يوضح الجدول أعلاه أن أكثر أبعاد الرضا الوظيفي تفسيراً وتأثيراً على الإحتفاظ بالموظفين هي الترقية و يلي ذلك بيئة العمل ثم الحوافز وأخيراً دعم المشرف.

- فيما يتعلق بالنتيجة الخاصة بالترقية، فقد إتفقت مع نتائج الدراسات التي أجراها (UI-Aabdeen, et al., 2016; Sangaran & Jeetesh, 2015; Khan & Aleem, 2014; Kumar & Santhosh, 2014; Mahajan, 2010) في أن الترقية كانت أكثر أبعاد الرضا الوظيفي تأثيراً على الإحتفاظ بالموظفين.
- فيما يتعلق بالنتيجة الخاصة ببيئة العمل، فقد إتفقت تلك النتيجة مع نتائج الدراسات التي أجراها (Mbane & Ezeuduji, 2017; UI-Aabdeen, et al., 2016; Khan & Aleem, 2014; Mbah & Ikemefuna, 2012); بينما اختلفت مع دراسة (Tiwari, 2015) التي توصلت إلى أن عبء العمل كان له تأثيراً سلبياً على الإحتفاظ بالموظفين، كما اختلفت مع نتيجة (Mahajan, 2010) الذي توصل إلى أن بيئة العمل و عدم وجود توازن بين حجم العمل والحياة الخاصة للموظفين كان له تأثير سلبي على الإحتفاظ بالموظفين.
- فيما يتعلق بالنتيجة الخاصة بالحوافز، فقد إتفقت تلك النتيجة مع نتائج الدراسات التي أجراها (Dalluay, Jalagat, Al Zadjali, & Al-Abdullah, 2017; Gharib, et al., 2017; Janjhua et al., 2016; UI-

Aabdeen, et al., 2016; Kiruthiga & Magesh, 2015 b ; Sangaran & Jeetesh, 2015; Khan & Aleem, 2014 Kumar & Santhosh, 2014; Domfeh, 2012; Mbah & Ikemefuna, 2012). بينما

اختلفت مع نتائج دراسة (Tiwari, 2015) في وجود تأثير سلبي للحوافز في إشارة لعدم رضا الموظفين عنها.

• فيما يتعلق بالنتيجة الخاصة بدعم المشرف، فقد إتفقت تلك النتيجة مع نتائج الدراسات التي أجراها (Dalluay et

al., 2017; Priya & Sundaram, 2016; Kumar & Santhosh, 2014) في وجود تأثير لدعم المشرف

على الإحتفاظ بالموظفين. بينما اختلفت مع نتائج دراسة (Mahajan, 2010) في أن الإفتقار إلى دعم المشرف كان

له تأثير سلبي على الإحتفاظ بالموظفين و تزايد معدل دوران الوظائف.

ومن هنا يمكن القول أن فرضيات البحث تحققت وثبتت صحتها وبناءً عليه نقبل جميع الفرضيات الفرعية المنبثقة من

هذه الفرضية كما يلي :

H.1.1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز على الإحتفاظ بالموظفين في الفنادق فئة الخمس نجوم في مملكة البحرين.

H.1.2: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للترقية على الإحتفاظ بالموظفين في الفنادق فئة الخمس نجوم في مملكة

البحرين.

H.1.3: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل على الإحتفاظ بالموظفين في الفنادق فئة الخمس نجوم في مملكة

البحرين.

H.1.4: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدعم المشرف على الإحتفاظ بالموظفين في الفنادق فئة الخمس نجوم في مملكة

البحرين.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

• تبين أن الموظفين يشعرون بالرضا عن الزيادات السنوية على الراتب، مما يستنتج منه إحساس الموظفين بالعدالة

فيما يخص حجم الزيادة وقناعتهم بأنها تتوافق مع ظروفهم المعيشية.

• تبين عدم مكافأة الموظفين بناء على نتائج تقييم أدائهم، مما يستنتج منه أن قيام الموظفين بإنجاز الأعمال المنوطة إليهم على أعلى مستوى هو أمر حتمي وفقاً لطبيعة نشاط الفنادق كمنظمات خدمية و التي قد تؤدي فيها بعض الأخطاء إلى خسارة العميل نهائياً، لذا فلا يتم مكافأة الموظفين أو منحهم أي حوافز في حال قيامهم بتأدية ما هو مطلوب منهم القيام به.

• تبين أنه يتم ترقية الموظفين في حالة إنجازهم المهام المنوطة إليهم بشكل مرضي، مما يستنتج منه أن تلك الفنادق تستند على تطبيق العدالة التنظيمية، وتحديدًا العدالة التوزيعية حيث يتم ترقية الموظفين من ذوي الأداء المتميز.

• تبين عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتطور الوظيفي والترقي في الفندق من خلال الوظائف التي يشغلونها، مما يستنتج منه أن الترقية في هذا القطاع الخدمي الحساس غير قاصرة على وظائف محددة بل هي تستند على معايير أخرى من حيث مدى إمتلاك الموظفين لسمات القائد، القدرة على تحقيق الإتصال الفعال، الرؤية، إمتلاك مهارات التعامل مع المشكلات، و إيجاد حلول إبداعية لها، فضلاً عن كفاءة و فاعلية الأداء سواء الفردي أو ضمن فرق العمل.

• تبين توفير إدارة تلك الفنادق لبيئة عمل تشمل كافة إجراءات الصحة و السلامة المهنية، مما يستنتج منه حرص تلك الفنادق على توفير بيئة عمل بها كافة إشتراطات الصحة و السلامة لضمان منع تعرض العاملين لأي حوادث أو أمراض ناجمة عن عملهم.

• تبين وجود قصور في التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل الفنادق مما يعيق تحقيق الإنسجام و إحتتمالية حدوث تعارض بينهما مما يستنتج منه أن تلك الفنادق تفتقر إلى تعزيز الاتصال بين الأقسام و الإدارات بفاعلية بما يحقق تدفق سير العمل بسهولة و يسر.

• تبين حرص المشرفين على تزويد مرؤوسيهم بالتغذية الراجعة عن أدائهم بشكل مستمر مما يستنتج منه بأنه بسبب طبيعة عمل تلك المنظمات الخدمية والتي تتسم بالديناميكية و السرعة في التفاعل مع إحتياجات العملاء و الإستجابة الفورية لمطالبهم، فالأمر يستلزم من المشرفين الحفاظ على مستوى مرتفع و مستمر من التغذية الراجعة مع موظفيهم و إستدامة التواصل المستمر معهم من أجل ضمان تلبية إحتياجات و رغبات العملاء.

• تبين أن مستوى حرص المشرف على المحافظة على وجود علاقة جيدة مع مرؤوسيه كان متوسطاً، مما يستنتج منه أن المشرفين يفتقرون إلى العلاقة الجيدة مع مرؤوسيهم و ربما يفسر بأن المشرفين يعتبرون تأدية الموظفين للمهام

الوظيفية المكافئين بها بكفاءة و فاعلية هي الأولوية القصوى لهم، حتى لو لم يتسنى لهم إستدامة علاقة جيدة مع رؤسيتهم و التي قد تسمح بقدر من التجاوز عن أخطائهم أو التساهل في بعض الأمور التي قد يترتب عليها تبعيات جسيمة.

• تبين سيادة الإحساس بالإنتماء من قبل الموظفين تجاه الفنادق التي يعملون بها، مما يستتج منه تعاضم الشعور بالولاء من جانب العاملين بتلك الفنادق كنتيجة للإلتزام التنظيمي و الذي تولد عن تزايد وإرتفاع مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

• تبين أن توفير الفنادق للدعم المادي لموظفيها يجعلهم لايهتمون بفرص وظيفية أخرى تتاح لهم خارج الفندق لم يكن بالقدر الذي يتوافق مع توقعاتهم، الأمر الذي يستتج منه أنه في حالة إتاحة وظائف أخرى لهؤلاء العاملين تمنحهم إمتيازات مادية أكبر، سوف يتركون وظائفهم و يغادرون الفندق الذي يعملون به.

ثانياً: التوصيات

في ضوء الإستنتاجات التي توصلت إليها الباحثة فإنها توصي بالآتي:

• ضرورة مراجعة السياسات الخاصة بالحوافز و المكافآت بحيث يتم ربطها بتقييم الأداء من أجل تشجيع الموظفين من ذوي الأداء المتميز على بذل المزيد من الجهد و كذلك حث دافعية الموظفين من ذوي الأداء الأقل على رفع مستوى أدائهم، فضلاً عن ضرورة أن تشمل سياسة الحوافز و المكافآت على آليات لصرف العلاوات و الفرص الأخرى للدعم المادي حتى يزيد من فرص الإحتفاظ بالموظفين في ظل توافر فرص وظيفية بديلة لهم في فنادق أخرى.

• تركيز صانعي القرار بتلك الفنادق بإعداد خطط لتطوير المجال المهني للعاملين على أساس سنوي من أجل تهيئة فرص الترقى لهم، و تطوير مسارهم الوظيفي، مما قد يزيد من مستوى الرضا الوظيفي لديهم و يعزز من فرص الإحتفاظ بهم.

• تركيز القائمين على إدارة تلك الفنادق على تحسين التنسيق بين الإدارات المختلفة و تحسين مستويات الإتصال بينها بغرض ضمان تدفق العمل بالفاعلية المطلوبة.

- التركيز على تدريب المدراء و المشرفين على خلق علاقة جيدة مع مرؤوسيههم و المحافظة على إستدامة تلك العلاقة ، حيث أن العلاقة التي يسودها الود و التقدير تزيد من تحفيز المرؤوسين على تعزيز أدائهم الوظيفي.

المراجع

• المراجع العربية:

1. أبو النصر، د. مدحت محمد (٢٠١٤). الإدارة بالحوافز (أساليب التحفيز الوظيفي الفعال). المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ص١٧٣-١٧٥، ١٧٨.
2. الهيتي، خالد عبدالرحيم .(٢٠١٠). إدارة الموارد البشرية (ط٣)، دار وائل للنشر، عمان
3. حويحي، مروان أحمد (٢٠٠٨)، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل - حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
4. زويش، سامية (٢٠٠٨)، محددات الرضا الوظيفي و أثرها على الرضا الوظيفي في المؤسسة، دراسة حالة ثانوية، أمزيل أمجد بحيزر. رسالة ماجستير منشورة.
5. نواوى، إيناس (2008)، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة.

• المراجع الأجنبية:

1. Abbasi, S. & Hollman, K. (2000). Turnover: The real bottom line. Public Personnel Management, 2(3), 333-342.
2. Abdullah, R., Abdul Karim, N., Abdul Patah, M., Zahari, H., Nair, G. & Jusoff, K.(2009). The Linkage of Employee Satisfaction and Loyalty in Hotel Industry in Klang Valley, Malaysia, International Journal of Business and Management, 4(10), 152-160.

3. Akhtar, N., Awan, A., Anwar, M., Saeed, S., Ali, S. & Qurban, M. (2016). Impact of Job Satisfaction & Remuneration on Turnover Intention: A Survey of (Private) Schools of (Okara) Pakistan. *International Review of Management and Business Research* 5(2), 653–675
4. Akinyomi, O. (2016). Labour Turnover: Causes, Consequences and Prevention. *Fountain University Journal of Management and Social Sciences*, 5(1), 105 – 112.
5. Al Battat, A., Som, A. & Helalat, A. (2013). Overcoming Staff Turnover in the Hospitality Industry using Mobley's Model. *International Journal of Learning & Development*, 3(6), 64–71.
6. Anin, E., Ofori, I., & Okyere, I. (2015). Factors Affecting Job Satisfaction of Employees in the Construction Supply Chain in the Ashanti Region of Ghana. *European Journal of Business and Management*, 7.(٦)
7. Bashir, S., Tirmizi, S. R., Noor, A., & Shoaib, M. (2009). Determinants of Employee Retention in Telecom Sector of Pakistan.
8. Bibi, P., Pangil, F. & Johari, J. (2016). HRM Practices and Employees' Rentention: The Perspective of Job Embeddedness Theory. *Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 4(5), 41–47.
9. Billah, M. (2009). Human Resource Management Practices and Employee Turnover Intention to Leave: A Study on Commercial Banks in Bangladesh. *AMDIB Management Review*, 1, 23–42.
10. Bulmer, M. (2004) *Questionnaires*, 1st edition, Sage Benchmarks in Social Science Research Methods, edited by: Bulmer, M., Sage Publications, London.

11. Casper W., Harris C., Taylor-Bianco A. & Wayne J. (2011). Work--family conflict, perceived supervisor support and organizational commitment among Brazilian professionals. *J. Vocational Behavior*. 79(3), 640-652.
12. Chen, L. & Tseng, C. (2014). Employability and Employment in the Hotel Industry: A Review of the Literature. *Business and Economics Journal*, 5(3), 1-3.
13. Chiboiwa, M., Samuel, M., & Chipunza, C. (2010). An examination of employee retention strategy in a private organisation in Zimbabwe. *African Journal of Business Management*, 4(10), 2103-2109.
14. Collins, J. & Hussey, R. (2009) *Business reasearch: A Practical guide for undergraduate and postgraduate students*. 3rd edition London: Palgrave MacMillan.
15. Crossman A. & Abou-Zaki B, (2003), "Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff", *Journal of Managerial Psychology*, 18(4), 368 – 376.
16. Dalluay, V., Jalagat, R., Al Zadjali, A. & Al-Abdullah, A. (2017), *The Impacts of Job Satisfaction on Employee Turnover: A Case Study of Oman Air in Sultanate of Oman*. *EUROPEAN ACADEMIC RESEARCH*, 5(1), 331-374.
17. Das, B. & Baruah, M. (2013), *Employee Retention: A Review of Literature*. *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 14(2), 08-16.
18. Davies, D., Taylor, R. & Savery, C (2001). "The role of appraisal, remuneration and training in improving staff relations in the Western Australian accommodation industry: A comparative study". *Journal of European Training*, 25 (6/7). 366-373.

19. Dockel, A., Basson, J. & Coetzee, M. (2006). The effect of retention factors on organizational commitment: An investigation of high technology employees. SA Journal of Human Resource Management, 4(2), 20–28.
20. Domfeh, R. (2012), an Examination of the Effects of Employee Retention Strategies on the Performance of Selected Rural Banks in Ashanti Region. Master Thesis, Kwame Nkrumah University of Science and Technology. p22.
21. Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. & Rhoades, L. (2001), Reciprocation of perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, 86, 42–51.
22. Gardner, D., Van Dyne, L., Pierce, J. (2004). The effects of pay level on organization-based self-esteem and performance: a field study. Journal of Occup. Organ. Psychology, 77(3), 307–322.
23. Gharib, M., Kahwaji, A. & Elrasheed, M., (2017) Factors affecting staff retention strategies used in private Syrian companies during the crisis. International Review of Management and Marketing. 7(2). P.202–206.
24. Glinow, M. (2008). Organizational Behavior, Emerging Knowledge and Practice for the Real World. (5th ed). Boston: McGraw Hill.
25. Griffeth, R., Hom, P. & Gaertner, S. (2000), 'A Meta-analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover, Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium,' Journal of Management, 26, 3, 463– 488.
26. Guillet, B. (2011). "Revenue Management for the Hospitality Industry," The Journal of Hospitality Financial Management, 19(1), 123–125.

27. Haid, M. (2008), ' Four Key HR Practices That Drive Retention: Insights from India ', Linkage.com.
28. Hosain, S. (2016) Impact of Best HRM Practices on Retaining the Best Employees: A Study on Selected Bangladeshi Firms. Asian Journal of Social Sciences and Management Studies, 3(2), 108-114.
29. Hussain, R. (2015). The Linkage of Employee Satisfaction and Loyalty In Hotel Industries of Pakistan. Asian Economic and Financial Review 2(8), 1098-1105.
30. Hussey, D. (2008). "Editorial. Employee turnover," Strat. Change, 7(6), 311-312.
31. Jagun, V. (2015), An Investigation into the High Turnover of Employees within the Irish Hospitality Sector, Identifying What Methods of Retention Should Be Adopted. A Dissertation submitted in partial fulfilment for the MA in Human Resource Management.
32. Janjhua, Y., Chaudhary, R. & Sharma, R. (2016). An Empirical Study on Antecedents of Employee Retention and Turnover Intentions of Employees. International Journal of Research in Business Management, 4(5), 1-10.
33. Jose, V. (2015). Employee Turnover Rate in Indian Hospitality Industry with Focus on Hotels in the State Of Kerala. Dissertation presented in partial fulfilment of the requirements for the award of MBA (honours), 2-95.
34. Keep, E., Mayhew, K. & Payne, J. (2006) from skills revolution to productivity miracle – not as easy as it sounds? Oxford Rev Econ Policy 22, 539-559.
35. Khan, A. & Aleem, M. (2014) "Impact of job satisfaction on employee turnover: An empirical study of Autonomous Medical Institutions of Pakistan", Journal of International Studies, 7(1), 122-132.

36. Kiruthiga, V. & Magesh, R. (2015) a. Gears of Job Satisfaction among Star Hotel Employees. International Journal of Innovative Research in Science, Engineering and Technology, 4(1), 18563–18567.
37. Kiruthiga, V. & Magesh, R. (2015) b. Brunt of Employee Retention Strategies on Job Satisfaction. International Journal of Management and Commerce Innovations, 2(2), 394–398.
38. Kiruthiga, V. & Magesh, R. (2014). Identification of Key Determinants to Job Satisfaction International Journal of Research in Management & Technology, 4(6), 152–156.
39. Koko, D. & Ramarumo, R. (2015) “Impact of Organizational Culture on Job Stress and Burnout in Graded Accommodation Establishments in the Free State Province South Africa” International Journal of Contemporary Hospitality Management, 27(6), 1198–1213.
40. Kumar, G. & Santhosh, C. (2014). Factor Analysis Approach to Explore Dimensions of Employee Retention in BPO Industry in Kerala. Journal of Social Welfare and Management, 69–78.
41. Leah, S. (2005). Increasing customer satisfaction through employee satisfaction in a call center environment. Master thesis. Graduate School, University of Wisconsin Stout. Menomonie– United States of America.
42. Lockwood, T. & Walton, T. (2008) (Eds.). Building Design Strategy: Using Design to Achieve Key Business Objectives. Allworth Press, New York, USA.
43. Lynch, B. K. (1996). Language program evaluation: Theory and practice. Cambridge: CUP.

44. Mahajan, S. (2010). Analysing the impact of attrition rates in hospitality industry. This work has been submitted to ChesterRep – the University of Chester’s online research repository <http://chesterrep.openrepository.com>
45. Mahdi, A., Nor, M., Zin, M., Sakat, A. & Naim, A. (2012). The relationship between job satisfaction and turnover intention. *American Journal of Applied Sciences*, 9(9), 1518–1526.
46. Marinakou, E. & Giousmpasoglou, C. (2014). Higher education hospitality programmes in Bahrain: Challenges and Opportunities. Researchgate.
47. Mbah, S. & Ikemefuna, C. (2012). Job satisfaction and employees’ turnover intentions in total Nigeria plc. In Lagos state. *International journal of humanities and social sciences*, 2.(١٤)
48. Mbane, T. & Ezeuduji, I. (2017). Hotel employee profile and employee retention statements: the case of hotels in Cape Town, South Africa. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 5 (1), 1–11.
49. McShane, S, Von-Glinow, M. & Sharma, R. (2008). *Organizational behavior*. New Delhi: McGraw Hill.
50. McShane, S. & Von Glinow, M. (2005), *Organizational Behavior* (3th Ed.). India: Tata McGraw–Hill Inc.
51. Milkovich, G. & Newman, J. (2004). *Compensation* (8th ed.). Burr Ridge, IL: Irwin McGraw–Hill.

52. Moncraz, E., Zhao, J. & Kay, C. (2009). An exploratory study on US lodging properties', organizational practices and employee turnover and retention. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21 (4). 437-458.
53. Morris, D., Yaacob, A., & Wood, G. (2004). Attitudes towards pay and promotion in the Malaysian higher educational sector. *Employee Relations*, 26(2), 137-150
54. Msengeti, D. & Obwogi, J. (2015), Effects of Pay and Work Environment on Employee Retention: A Study of Hotel Industry in Mombasa County. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(4), 1-10.
55. Mudor, H. & Tooksoon, P. (2011). Conceptual framework on the relationship between human resource management practices, job satisfaction, and turnover. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 2(2), 41-49.
56. Mustapha, N. & Zakaria, z. (2013), the Effect of Promotion Opportunity in Influencing Job Satisfaction among Academics in Higher Public Institutions in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(3), 20-26.
57. Neog, B. & Barua, M. (2015). Factors Affecting Employee's Retention in Automobile Service Workshops of Assam: An Empirical Study. *The SIJ Transactions on Industrial, Finance & Business Management (IFBM)*, 3(1), 9-18.
58. Nestoroska, I. & Petrovska, I. (2014). Staff Training In Hospitality Sector as Benefit for Improved Service Quality. *Tourism and Hospitality Industry 2014, CONGRESS PROCEEDINGS Trends in Tourism and Hospitality Industry*, 437-448.
59. Nguyen A, Taylor J, Bradley S (2003). Relative Pay and Job Satisfaction. Some New Evidence, MPRA Paper No 1382.

60. Osteraker, M. (1999), Measuring motivation in a learning organization, Journal of Work Place Learning.
61. Parker, O. & Wright, L. (2001). Pay and employee commitment: the missing link. In Ivey Business Journal, 65 (3), 70 -79.
62. Pearce, J. (2011). Strategic Management Formulation Implementation and Control. 11th Ed Buxton: McGraw Hill
63. Peng, L. (2015). A study of internal corporate social responsibility practices in small medium enterprises located in the State of Selangor. Research on Humanities and Social Sciences, 5(6), 14-35.
64. Price, J. (2001). Reflections on the Determinants of Voluntary Turnover: International Journal of Manpower, 22 (7), 600-624.
65. Prince, B. (2005) Career-Focused Employee Transfer Processes. Career Development International, 10, 293-309.
<http://dx.doi.org/10.1108/13620430510609136>.
66. Priya, C. & Sundaram, M. (2016). A Study on Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention in Kolors Healthcare India Pvt Ltd. International Journal of Advanced Research in Management (IJARM) 7(1), 58-71.
67. Ramlall, S. (2003). Managing Employee Retention as a Strategy for Increasing Organizational Competitiveness, Applied H.R.M. Research, 8(2), 63-72.
68. Sajuyigbe, A., Olaoye B. & Adeyemi, M. (2013). Impact of Reward on Employees Performance in a Selected Manufacturing Companies in Ibadan. International Journal of Arts and Commerce. 2.(٢)

69. Samuel, M. & Chipunza, C. (2009). "Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea". African Journal of Business Management, 3(8), 410-415.
70. Sangaran, G. & Jeetesh, K. (2015). The Effects of Job Satisfaction towards Employee Turnover in the Hotel Industry: A Case Study of Hotels in Kuala Lumpur City Center. Sangaran and Jeetesh, J Tourism Hospit 2015, 4:1<http://dx.doi.org/10.4172/2167-0269.1000142>.
71. Sharma, G. & Mahendru, M. (2010). Impact of macroeconomic variables on stock prices in India. Global Journal of Management and Business Research. 10 (7). 19-26.
72. Smith, B. (2005). Job retention in child welfare: Effects of perceived organizational support, supervisor support, and intrinsic job value Children and Youth Services Rev., 27, 153-169.
73. Terera, S. & Ngirande, H. (2014). The Impact of Rewards on Job Satisfaction and Employee Retention. Mediterranean Journal of Social Sciences, 5(1), 481-487.
74. The Allen Consulting Group (2009). Skills Gaps Research Study: A Future Skills Strategy for Bahrain. Report to Tamkeen, Kindgom of Bahrain.
75. Timothy, J., & Teye, B., (2009) Tourism and the Lodging Sector. Oxford: Routledge.
76. Tiwari, I. (2015). An analysis of the factors affecting employee retention and turnover in the Irish hospitality Industry. Degree for which thesis is submitted: MA in Human Resource Management. Submitted to National College of Ireland, September 2015.
77. Tompkins J. & Beech S. (2002), "Do benefits plans attract and retain talent?" Benefits Canada 26(10) October: 49-56.

78. Ul-Aabdeen, Z., Khan, M., Tahir, M., Salman, M., Khan, H. & Ali, K. (2016). Employee Satisfaction and Its Impact on Job Turnover. *International Journal of Economics and Business Administration*, 2(4), 21-26.
79. Vidal, M., Valle, R. & Aragón, B. (2007). Antecedents of repatriates' job satisfaction and its influence on turnover intentions: Evidence from Spanish repatriated managers. *J. Bus. Res.*, 60, 1272-1281.
80. Wan, H., Sulaiman, M., & Omar, A. (2012). Procedural justice in promotion decision of managerial staff in Malaysia. *Asia Pacific Business Review*, 18(1), 99-121.
81. Wells, M., & Thelen, L. (2002). What does your workspace say about you? The influence of personality, status and workspace on personalization. *Environment and Behavior*, 3: 300-321.
82. Yilmazel G. (2013). Mobbing, job satisfaction and affecting factors in the nurse. *Turkiye Clinics Journal of Nursing Science* 5(2):55-63.
83. Yin, C., Fen, C., Yun Meng, K., Yin, L. & Jack, W. (2012). A Study of Employee Satisfaction and Its Effects toward Loyalty in Hotel Industry. A research project submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of. Bachelor of Business Administration (Hons) Universiti Tunku Abdul Rahman Faculty of Business and Finance Department of Business.