

تقييم بعض محددات الرضا الوظيفي التي قد تؤدي إلى دوران العمالة في مؤسسات الضيافة

نيفين شريف عبد الحليم

المعهد العالي للسياحة والفنادق بالإسكندرية (إيجوث)

الملخص

تتطلب صناعة الضيافة قوى عاملة تكفي لتوفير متطلبات العملاء وهذا يجعل من تلك الصناعة صناعة كثيفة العمالة، وعلى مر السنين أصبح دوران العمل جزءاً من تلك الصناعة يتحدى الاحتفاظ بالعمالة. تهدف هذه الدراسة إلى تقييم بعض محددات الرضا الوظيفي التي قد تؤثر في دوران العمل. تم استخدام استبيان لجمع البيانات بالمقابلة الشخصية لـ 170 موظف في قطاع الضيافة وكشفت الدراسة عن إن الرواتب وفرص التقدم الوظيفي تؤثر في دوران العمل، أيضاً استنتجت الدراسة وجود حاجة إلى إتاحة فرص للتدريب لكي يكون دافعاً لأداء وظيفي جيد وبالتالي تحقيق رضا وظيفي يساعد على جذب عمالة جديدة والمحافظة على العمالة الحالية. أوصت الدراسة بضرورة وجود حد أدنى للأجور وتأمين تقدم وظيفي للعاملين في قطاع الضيافة لتحسين الأداء الوظيفي والحد من دوران العمل.

الكلمات الدالة: محددات الرضا الوظيفي- دوران العمل - صناعة الضيافة.

المقدمة

الضيافة هي واحدة من بين أكبر الصناعات وأسرعها نمواً في العالم لكثافة العمالة المطلوبة لها فهي تخلق حوالي 260 مليون فرصة عمل في جميع أنحاء العالم⁽¹⁾ وتعد المصدر الرئيسي لعائدات النقد الأجنبي في كثير من الدول ومصدراً لدخل الأفراد وخالقة لفرص العمل⁽²⁾ من خلال تقديم المزيد من المنشآت الفندقية لمواجهة الطلب المتوقع مستقبلاً⁽³⁾.

تعتبر صناعة الضيافة صناعة كثيفة العمالة وتعتمد من أجل بقائها على توافر عنصر الجودة لتشغيل وإدارة خدماتها⁽⁴⁾ وتواجه تحدى الاحتفاظ بالعمالة الماهرة وتوظيف عمالة جديدة قادرة على التعامل مع متطلبات تلك الصناعة⁽⁵⁾. ويشير دوران العمل إلى نسبة عدد العمال الذين كان لابد من استبدالهم في فترة زمنية معينة إلى متوسط عدد العمال⁽⁶⁾. ودوران العمل لأي سبب من الأسباب يمكن أن يكون له تأثيراته الإيجابية أو السلبية في صناعة الضيافة وتعتمد التأثيرات بقدر كبير على الارتفاع أو الانخفاض في الأداء الوظيفي للعامل ودوران العاملين نوى الأداء المنخفض قد يكون إيجابياً للمنشأة ولكن دوران العاملين ذوى الأداء العالي من شأنه أن يؤدي إلى أثر سلبي للمنشأة⁽⁷⁾ ودوران العاملين يمكن أن يكون اختيارياً أو دوران إجبارياً. الأول يحدث برغبة العامل بينما الثاني يحدث نتيجة فصل العامل لرغبة المنشأة في إنهاء عمله لانخفاض أدائه الوظيفي وعادة ما يكون له تأثير أكثر سلبية في العامل⁽⁸⁾ وعندما يترك العامل عملة فعلى المنشأة أن تقوم بتعيين عاملين جدد لملء المنصب أو المناصب الشاغرة وهذا يتطلب وقتاً وجهداً ونفقات لإحداث تلك التغيرات في القوى العاملة في جميع مراحل عملية الدوران وإعادة التعيين⁽⁹⁾ وبالتالي تصبح هناك حاجة لمواجهة الاحتفاظ بالعمالة الأمر الذي يعتبر من القضايا الرئيسية التي تواجه قطاع الضيافة خاصة في ضوء نقص القوى العاملة الماهرة⁽¹⁰⁾. وغالباً ما يرجع كل ذلك إلى أن صناعة الضيافة تعاني من تدنى الأجور وقلة المهارات وطول ساعات العمل ونقص فرص التدريب ومحدودية فرص الترقى والتقدم الوظيفي وهى العوامل التي تسهم في خلق بيئة عمل ضاغطة تؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العمل^(11,12).

علاوة على ذلك قد يواجه العديد من العاملين في مجال الضيافة ممارسات غير عادلة وغير قانونية في أماكن عملهم من أصحاب العمل أو العملاء⁽¹³⁾ تؤدي إلى أن يواجه قطاع الضيافة صعوبات الاحتفاظ بالعمالة واهتمام العاملين بتلك الصناعة كمهنة طويلة الأجل⁽¹⁴⁾. ويحدث دوران العمل عندما يكون هناك عدم رضا وظيفي من العاملين ويظهر أثره في تكرار الغياب وانخفاض الأداء⁽¹⁵⁾ فالعاملون ذوو الرضا الوظيفي الجيد والعاملون الأكثر ارتياحاً في وظائفهم يبقون لفترة أطول في وظائفهم مقارنة بالعمال الأقل رضاء⁽¹⁶⁾ ويتم تحديد الرضا الوظيفي من خلال مجموعة من المحددات كطبيعة العمل نفسه، الأجور والرواتب، فرص الترقى ومدى التواصل مع زملاء العمل⁽¹⁷⁾.

محددات الرضا الوظيفي

العمل نفسه: لطبيعة العمل تأثير كبير في الرضا الوظيفي فالعاملون الذين يعتبرون أن وظائفهم مملّة يكونون أقل رضاء وظيفياً والإحساس بالرضاء والولاء يعطى حافزاً قوياً للتفاني في العمل وتحسين الأداء⁽¹⁸⁾.

فرص التدرج الوظيفي: إمكانية الترقى تؤثر في الرضا الوظيفي تأثيراً إيجابياً أي تحفز العاملين على البقاء في الوظيفة وتحسين الأداء أملاً في فرص الترقى⁽¹⁹⁾.

دعم المدراء: يؤثر في الرضا الوظيفي فالعلاقة بين المدراء والعاملين والحصول على التقدير من الرؤساء يمنح الفخر بتميز الأداء وهذا أمر بالغ الأهمية لإحداث توازن جيد يساعد على الحفاظ على الرضا الوظيفي ويتطلب دعم المدراء التواصل مع العاملين وتشخيص العلاقة القائمة بينهم والوقوف على أسباب عدم الرضا لإزالة مصادره وأسبابه⁽²⁰⁾.

زملاء العمل: لهم تأثير في الرضا الوظيفي بشكل عام. فالعلاقات الجيدة بين العاملين تؤدي إلى الرضا الوظيفي إذ أن تجاوز الأسلوب الفردي والعمل بأسلوب جماعي يعزز أداء الأعمال ويحسن مستويات الأداء من خلال الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء فريق العمل⁽²¹⁾.

رضا العملاء: أحد عوامل الرضا الوظيفي وهو يعتمد على نوعية الخدمة المقدمة وسرعة أدائها⁽²²⁾.

المهارات المناسبة للقيام بالعمل: هناك نسبة كبيرة من العاملين في صناعة الضيافة ذوى مستوى منخفض للأداء لعدم توافر المهارات المناسبة للقيام بالعمل⁽²³⁾ وذلك نظراً للطبيعة الموسمية لقطاع الضيافة التي تخلق فرص لعمالة مؤقتة تفتقد للمهارات المناسبة⁽²⁴⁾ وفي بعض الأحيان

تعتبر صناعة الضيافة ملاذاً آمناً للعمل عندما تندر فرص العمل في قطاعات أخرى⁽²⁵⁾ وهذا من شأنه أن يشعر العاملين بالإحباط و تدنى ما يقومون به⁽²⁶⁾ وبالتالي يخلق لديهم رضاء وظيفي أقل تجاه عملهم يؤدي بالتالي إلى ارتفاع معدل الدوران⁽²⁷⁾.

الرواتب : في كثير من الأحيان تصنف الرواتب في صناعة الضيافة بأنها منخفضة بالمقارنة بالصناعات الأخرى⁽²⁸⁾ وذكرت دراسة أن رواتب العاملين في قطاع المطاعم بالمملكة المتحدة أقل من القطاعات الأخرى⁽²⁹⁾ وكشف دراسات أخرى^(30,31) أن ذلك يؤثر في الرضاء الوظيفي للعاملين و يؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العمل بنسبة 80%.

ساعات العمل الطويلة : مجال صناعة الضيافة يتطلب العمل لساعات طويلة ونوبات عمل ليلية⁽³²⁾ مما يؤدي إلى ضغوط إضافية على العاملين نوى المسؤوليات العائلية وخاصة بالنسبة للمرأة كما يؤثر ذلك في الرضاء الوظيفي ويزيد من معدل دوران العمل⁽³³⁾.

التمييز بين الجنسين : كشفت دراسة⁽³⁴⁾ عن صناعة الضيافة بالمملكة المتحدة أن ثلاثة أرباع العاملين تقريباً من العاملات غالباً ما يتقاضون رواتب منخفضة مع محدودية فرص التقدم الوظيفي والترقي⁽³⁵⁾ وهذا يخلق درجة عالية من عدم الرضاء الوظيفي و يؤدي لارتفاع معدل الدوران⁽³⁶⁾.

فرص التدريب : توضح بعض الدراسات^(37,38) أن هناك نقصاً في توفير فرص لتدريب العاملين. فالعديد من المنشآت الفندقية تعمل بلا سياسات محددة للتدريب على الرغم من أن التدريب دافع لتحسين الأداء فالعاملون يحتاجون باستمرار إلى التدريب و تطوير مهاراتهم و قدراتهم حتى يتقنوا ما يقومون به من أعمال الأمر الذي⁽³⁹⁾ يعكس بالتأكيد على الرضاء الوظيفي و يقلل من معدل دوران العمل. وأكدت دراسة أخرى أن معدل دوران العمل مرتبط بتوفير فرص التدريب و بمدى ملائمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية و طبيعة المتدربين و اتجاهاتهم و مستوياتهم العلمية كما أن هناك أدلة على أن نقص فرص التدريب أحد العوامل الرئيسية في قرار ترك العمل⁽⁴⁰⁾ لذلك فإن الهدف من هذه الدراسة تقييم بعض محددات الرضاء الوظيفي التي يمكن أن تؤثر في دوران العمل لدى موظفي الضيافة.

فروض البحث

H1 هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين أسباب اختيار العمل والأداء الوظيفي.

H10 لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أسباب اختيار العمل والأداء الوظيفي.

H2 هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين الأداء الوظيفي ودوران العمل.

H20 لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الأداء الوظيفي ودوران العمل .

H3 هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين اختيار العمل ودوران العمل .

H30 لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين اختيار العمل ودوران العمل .

H4 هناك تأثير معنوي لأسباب اختيار العمل في الأداء الوظيفي.

H40 ليس هناك أي تأثير معنوي لأسباب اختيار العمل في الأداء الوظيفي.

H5 هناك تأثير معنوي للأداء الوظيفي في دوران العمل

H50 ليس هناك أي تأثير معنوي للأداء الوظيفي في دوران العمل

أسلوب جمع البيانات :

شملت عينة الدراسة جميع العاملين في فنادق الخمسة نجوم في مدينة الإسكندرية و تم تجميع البيانات باستخدام أسلوب المقابلة الشخصية بعد الحصول على إذن من إدارة الموارد البشرية بالفنادق و تم توزيع 200 استمارة استقصاء للعاملين الذين تم اختيارهم عشوائياً وكانت نسبة الاستجابة 85% من العينة الأصلية للدراسة إذ تم استيفاء 170 استمارة استبيان التي اشتملت على قسمين تضمن القسم الأول الخصائص الديموجرافية لأفراد العينة وتضمن القسم الثاني ثلاثة أسئلة رئيسية احتوى كل منها على عدة بنود وذلك تبعاً لما يأتي: (41, 42)

أولاً أسباب اختيار العمل في صناعة الضيافة . بسبب أن العمل ممتع ، بيئة العمل محببة ، حيث يمكن استخدام الشهادة العلمية، يتيح العمل الفرصة للسفر ويساعد على الاهتمام بالآخرين. ثانياً العوامل التي تدفع لأداء العمل بطريقة أفضل التدرج الوظيفي وفرص الترقى، إتاحة الفرصة للتدريب، اكتساب المهارات المناسبة للقيام بالعمل وإمكانية التواصل مع الزملاء. ثالثاً العوامل التي تؤدي إلى ترك العمل اختيارياً كالرواتب والأجور، مدى مرونة جدول الأعمال، التمييز بين الجنسين، مدى دعم المدراء للعاملين . واستندت جميع عناصر القسم الثاني إلى مقياس ليكرت من واحد غير هام إلى خمسة أكثر أهمية . ولصدق المقياس تم إجراء تعديلات في محتوى الاستبيان وإعادة صياغته لضمان دقة و مدى وضوح العبارات حتى وضع في صورته النهائية، كما تم حساب ثبات المقياس باستخدام معامل ألفا فبلغ معامل ثبات المقياس 0.92 وهي درجة مقبولة من الثبات .

المعالجة الإحصائية تم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام النسب المئوية و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاختبار فروض البحث من خلال استخدام برنامج الحاسب الالى 10 . SPSS .

النتائج والمناقشة

جدول (1) يشير إلى الخصائص الديموجرافية للمبحوثين حيث وجد أن أكثرهم من الذكور (59.4%) وكانت غالبية المبحوثين ما بين 36 الى 49 عاماً (61.8%) و من حيث مستوى التعليم وجد أن أغلبية المبحوثين يحملون شهادة متخصصة في مجال الضيافة (71.7%) .

تقييم بعض محددات الرضاء الوظيفي التي قد تؤدي إلى دوران العمالة في مؤسسات الضيافة

ولوحظ أن (67.7%) من المبحوثين كانوا من قسم التشغيل و (32.9%) يعملون بقسم الإدارة ونصف العينة (50.6%) لديهم خبرة من 6 إلى 11 عاما تليها مدة خبرة أكثر من 11 عاما (26.5%) , و وجد أن (48.2%) من المبحوثين يعملون في نفس الفندق لمدة تتراوح من 6 إلى 11 عاما

جدول (1) توزيع أفراد العينة تبعا للخصائص الديموجرافية

النسبة المئوية	عدد	الخصائص
		جنس
59.4	101	الذكور
40.6	69	الإناث
		العمر
16.5	28	من 25 إلى 35 سنة
61.8	105	من 36 إلى 46 سنة
21.7	37	من 47 إلى 57 سنة
		حاصل على تعليم في مجال الضيافة
71.7	122	نعم
28.3	48	لا
		موقع الوظيفة
67.1	114	الأقسام التشغيلية
32.9	56	الأقسام الإدارية
		مستوى الخبرة
8.2	14	أقل من 1 سنة
14.7	25	من 1 إلى 5 سنوات
50.6	86	من 6 إلى 11 سنة
26.5	45	أكثر من 11 سنة
		مستوى الخبرة الحالية في الفندق
7.1	12	أقل من 1 سنة
13.5	23	من 1 إلى 5 سنوات
48.2	82	من 6 إلى 11 سنة
31.2	53	أكثر من 11 سنة

ويبين جدول (2) توزيع المبحوثين وفقا لأسباب اختيار العمل في قطاع الضيافة. وجد أن (64.7%) اختاروا العمل في قطاع الضيافة بسبب أن درجاتهم العلمية تمنحهم خلفية تعليمية تؤهلهم لتلك الوظائف. و يوضح البعض^(44, 43) أن صناعة الضيافة تحتاج إلى أفراد ذوي خلفية تعليمية لديهم المهارات المناسبة للقيام بالعمل. و نقص الخلفية التعليمية يشجع على توظيف عمالة تفتقد إلى المهارات المناسبة⁽⁴⁵⁾

جدول (2) توزيع أفراد العينة تبعا لسبب اختيار العمل في قطاع الضيافة

العبارات	غير هام		أقل أهمية		محايد		هام		الأكثر أهمية	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
1- العمل ممتع	19	11.2	39	22.9	95	55.9	15	8.8	2	1.2
2 - بيئة عمل محببة	9	5.2	46	27.1	83	48.8	20	11.8	12	7.1
3- يمكنني من استخدام شهادتي العلمية	2	1.2	1	0.5	1	0.5	110	64.7	55	32.3
4- إتاحة الفرصة للسفر	3	1.7	10	5.8	14	8.3	91	53.5	52	30.7
5- مهنة تتيح لي الاهتمام بالآخرين	19	11.2	11	6.5	22	12.9	86	50.6	32	18.8

جدول (3) يوضح توزيع المبحوثين تبعا للدافع لأداء العمل حيث وجد أن (71.7%) من المبحوثين اعتبروا أن التدرج الوظيفي هو العامل الأكثر أهمية لتحقيق أداء وظيفي جيد وهذا يتفق مع ماورد في⁽⁴⁶⁾ من أن التقدم الوظيفي أحد أهم محددات الرضاء الوظيفي التي تؤدي إلى دوران العمل. أيضا يرى (53.5%) أن فرص التدريب دافع مهم للأداء الوظيفي وإن التدريب يعمل على تحسين مهارات العاملين و يحسن الأداء و بالتالي يزيد الرضاء الوظيفي⁽⁴⁷⁾.

جدول (3) توزيع أفراد العينة تبعا للدافع للأداء الوظيفي

العبارات	غير هام		أقل أهمية		محايد		هام		الأكثر أهمية	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
التدرج الوظيفي	1	0.5	2	1.2	5	2.9	40	23.5	122	71.7
فرص التدريب	14	8.4	18	10.5	20	11.8	27	15.8	91	53.5
اكتساب المهارات المناسبة للقيام بالعمل	20	11.8	41	24.1	88	51.8	12	7.1	9	5.2
التواصل مع زملاء العمل	16	9.4	26	15.3	33	19.4	63	37.1	32	18.8

يبين جدول (4) العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى دوران العمل الاختياري. وجدت النتائج أن (59.5%) من المبحوثين يرون أن الرواتب من أهم العوامل التي تؤثر في دوران العمل. هذا وقد وجد في دراسات سابقة⁽⁴⁸⁾ أن متوسط الأجر الشهري للعاملين في مجال الضيافة يؤثر عند اتخاذ قرار دوران العمل

الجدول (4): توزيع أفراد العينة تبعا للعوامل التي تؤدي إلى دوران العمل الاختياري

العبارات	غير هام		أقل أهمية		محايد		هام		الأكثر أهمية	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
الرواتب	1	0.5	1	0.5	2	1.2	65	38.3	101	59.5
جدول الأعمال	19	11.5	11	6.5	22	12.9	86	50.6	32	18.8
التمييز بين الجنسين	4	2.4	8	4.7	10	5.8	96	56.5	52	30.5
دعم الإدارة	9	5.2	12	7.1	20	11.8	88	51.8	41	24.1

تقييم بعض محددات الرضا الوظيفي التي قد تؤدي إلى دوران العمالة في مؤسسات الضيافة

كما هو مبين في جدول (5) تم استخدام المتوسط للإشارة إلى مستوى توافق محددات الرضا الوظيفي التي يمكن أن تؤدي إلى دوران العمل و من الملاحظ أن العاملين وجدوا أن أهم محددات دوران العمل هي الرواتب وإنها حصلت على درجة متوسط (4.64) وتتفق النتائج مع (49) الذي أكد أن الرواتب أحد أهم المحددات التي تمنع دوران العمل. أما التقدم الوظيفي فهو يعد من المحددات الهامة للدوران حيث حصلت على درجة متوسط (4.47) و هذا متفق مع دراسة (50) حيث وجدت أن العاملين في مجال الضيافة يحتاجون إلى إتاحة الفرصة للتقدم الوظيفي لزيادة الرضا الوظيفي. وحصل محدد إتاحة الفرصة للتدريب على متوسط (4.19) حيث أن الموظفين وجدوا أن التدريب مهم لأداء العمل بطريقة جيدة وأشار (51) أن فرص التدريب تحسن الأداء الوظيفي وبالتالي تخلق رضا وظيفيا جيدا .

جدول (5) توزيع أفراد العينة تبعا للمتوسط و الانحراف المعياري

محددات الرضا الوظيفي	المتوسط	S.D
الرواتب	4.64	0.71
التقدم الوظيفي	4.47	0.91
إتاحة فرص التدريب	4.19	0.92
اكتساب المهارات المناسبة	4.02	1.08
التواصل مع الزملاء	4.01	1.12
دعم الإدارة	4.08	0.91
التمييز بين الجنسين	3.78	0.86
جدول العمل	3.75	1.18
استخدام الشهادة العلمية	3.41	1.08
بيئة عمل محببة	2.90	1.22
عمل ممتع	2.52	0.91
وظيفة تمكني من مساعدة الغير	2.42	1.07

وباستخدام نتائج تحليل الارتباط عند مستوى معنوية 01, وعند فحص مصفوفة معاملات الارتباط بمتغيرات الدراسة لم يساو أي معامل ارتباط 9, أو أعلى وبالتالي هذا الفحص يوفر صحة التمايز وبالتالي يتم رفض فرض H10, H20, H30 ويتم قبول الفروض البديلة وعند إجراء تحليل الانحدار واستخدام الأداء الوظيفي كمتغير تابع وأسباب اختيار العمل كمتغير مستقل تبين أن هناك تأثيرا إيجابيا ($R^2 = 0.79$, قيمة $F = 10.82$) عند مستوى معنوية $P < 0.05$ وقد وجد أن اختيار العمل ($B=0.288$) يؤثر إيجابيا في الأداء الوظيفي وبذلك يتم قبول فرض H4 . وباستخدام أسباب اختيار العمل والأداء الوظيفي كمتغيرات مستقلة ودوران العمل كمتغير تابع أوضحت النتائج وجود تأثير إيجابي ($R^2=0.68$, قيمة $F = 102.5$) عند مستوى معنوية $P < 0.05$ وقد وجد أن أسباب اختيار العمل ($B=0.099$) لا تؤثر في دوران العمل ولكن الأداء الوظيفي ($B=0.813$) يؤثر تأثيرا إيجابيا في دوران العمل حيث وجد أن الأداء الوظيفي يشكل مؤشرا جيدا لدوران العمل وبذلك يتم قبول فرض H5

الخلاصة

تأثير محددات الرضا الوظيفي في دوران العمل من الموضوعات الهامة التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار للمحافظة على القوى العاملة و توظيف عمالة جديدة قادرة على مواكبة متطلبات تلك الصناعة و استمرارية المحافظة على معايير جودة الخدمة. أشار البحث الحالي إلى أن أهم المحددات الرئيسية للرضا الوظيفي التي يمكن أن تؤدي لدوران العمل هي الأجور و المرتبات و الدافع لأداء وظيفي جيد هو فرص الترفي المتاحة للعمالة . خلصت الدراسة إلى الحاجة الملحة إلى التدريب ليكون دافعا للأداء الوظيفي الجيد و بالتالي تحقيق الرضا الوظيفي

التوصيات

- 1- يجب تحديد حد أدنى للأجور يعتمد على أساس قوى العرض والطلب و تقلبات و أحوال السوق مما يزيد بشكل طبيعي الأجور وتكون دافعا للاستمرار في العمل
- 2- إعطاء فرص للتقدم الوظيفي و الترفي الذي من شأنه تحسين الأداء و التأثير الإيجابي في الرضا الوظيفي

- 3- تصميم نظام للحوافز المادية لتحفيز العاملين و زيادة الرضاء الوظيفي و تقليل دوران العمل وكذلك نظام للحوافز المعنوية من شهادات تكريم و خطابات شكر ووضع اسم العامل المثالي في لوحة الشرف و التقارير المصورة للعاملين المتميزين مما يشجعهم على مضاعفة جهودهم و الشعور بالفخر لوجودهم في المنشأة و استعدادهم للارتقاء بها .
- 4- زيادة فرص التدريب لتحسين الأداء الوظيفي و صقل المهارات و تنمية القدرات من خلال إعداد برامج تدريبية متنوعة تطور الأداء و تلبي احتياجات سوق العمل .
- 5- إتباع سياسة تنمية الإحساس بالولاء و الانتماء ليصبح القيام بالعمل عن قناعة و رغبة في بذل الجهد و تحسين الأداء
- 6- التزام إدارة الموارد البشرية بالتوصيف الوظيفي واستخدامه في الاختيار و التعيين لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب فيؤدي المهام الموكلة له بكفاءة فيزيد الرضاء الوظيفي و يقلل دوران العمل

References:

1. Baum, K.A. (2009) Human Resource Management for the Tourism and Hospitality Industries. London, UK. Thomas learning.
2. Thomas, R.S. and Bawson, B.N.(2008) Hospitality Services. Welly press, New York.
3. Stewart, G.L. and Brown, R.F.(2009) Human Resource Management, Linking strategy to practice . John Inc., New Jersey.
4. International labour Organization (2013). Development and Challenge in the Hospitality and Tourism Sector. New York.
5. Dery,N.M. and Kverson,D.A.(2007) Turnover in the Hospitality Industry. Journal of Human Resource Management, 7(4).
6. Churchil, A.G. (2008) Marketing Research. Mc Cutchan Publishing Press, London.
7. Mazwell, R.S. ; baston, E.D. and Annunzio, N.A(2010) Labour Turnover in the International Hospitality. Thomas Publishing, Oxford.
8. Nannully, J.C. (2008). Psychometric Theory. 5thed., McGraw Hill, New York.
9. Hickey, P.J. and Chicy, N.R. (2013) Managing Service in Food and Beverage Operations..., Educational Institute of American Hotel, U.S.A.
10. Lussier, N.R.(2011) Human Relations in Organizations Applications and skill Building. McGraw Hill, New York.
11. Hjalager, A.R. and Wndersen, S.M.(2011) Tourism Employment Contingent Work or professional Career. Employee Relations, 23 (2),115 – 129.
12. Poulston, J.F.(2010) Hospitality Workplace problems and poor Training A close Relationship. International Journal of Hospitality Management, 20(4),4(2 – 427).
13. Choy, F.N.(2005) The quality of Tourism Employment. Tourism Management. 16(2), 129 – 139.
14. Schmelzer, C.D. and Cho, W.R. (2008) Tools for Hospitality Managers of the Future. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 12: 31 – 36.
15. Guz. R.N. and Siurc, D.A. (2009) Drivers of job Satisfaction as Related to Work performance An Investigation based on Hotels Employee Survey. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 21:561 – 578.
16. Ropert, J.D.; Clow, K.E. and Kash, T.F. (2010) Increasing Job Satisfaction Among Employees. Journal of services marketing, 8:14 – 26.
17. Gulery, A.G.; Guney, S.A. and Asan, O.E.(2011) The Mediating Effect of job Satisfaction between Emotional Intelligence and Organizational Commitment. Tourism Management, 45 (11): 1625 – 1635.
18. Houlds, W.E. and Barnes, D.A. (2006) Linking Scale of Operation and labor Transformation to Tourism. An International Journal of tourism and Hospitality Research, 17 (2): 257 – 278.
19. Karatepe, D.M. (2012) perceived Organizational Support, Career Satisfaction and performance outcomes. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 24: 735 – 752.
20. Sorensen, K.L. and Ngot, T.W.(2008) Toward a Further Understanding of the Relationships Between perceptions of Support and Work Attitudes. Organization Management, 33: 143 – 268.
21. Henry, R.A. and Ladd, D.F. (2010) Helping Coworkers and the Organization. Journal of Social psychology, 30: 208 – 249.
22. Kacmar, k.m. ; Susskind, A.M. and Brochgreviak, C.P. (2003) Service providers' Attitudes Relating to Customer Service and Customer Satisfaction. Journal of Applied Psychology, 88 : 179 – 187.
23. Devine, F.E. ; Hearn, N.M. and Baun, T.F.(2007) Cultural Diversity in Hospitality work across cultural Management. International Journal of Marketing, 14 (3); 229 – 239.

24. Chan, S.H. and Kuok, O.M. (2011) A study of Human Resources Recruitment, Selection of Human Resources in Hospitality and Tourism, 10: 421- 441.
25. Ladkin, A.F. ; Brown, L.R. and Lugosi, R.P. (2011) Employment Experiences of polish Migrant workers in the UK. Hospitality Sector. Tourism Management, 32 : 1006 – 1019.
26. Chiang, C.R. and Hsieh, T.F (2012) The Impacts of perceived Organizational Support and psychological Empowerment on Job performance. International Journal of Hospitality Management, 31 ; 18 – 190.
27. Ang, S.V. ; Vandyne, L.M. and Begleg, T.N. (2003) The Employment Relationships of Foreign workers Versus Local Employees A Field Study of Organizational justice, job satisfaction and performance. Journal of organizational Behavior, 24 : 561 - 583.
28. Hoppe, A.M. (2011) Psychosocial Working Conditions and Well-being Among Immigrant and German Low – Wage workers. Journal of Occupational Healthy Psychology, 16: 187 – 201.
29. Jantan, H.R. (2011) Workers in the UK. Hospitality Industry profiles, Work Experience and Methods for Accessing Employment. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 23: 803 – 819.
30. Liao, H.A. ; Liu, D.R. and Loim, R.O.(2010) Looking at both sides of the Social Exchange: A social Cognitive perspectives on the joint Effects of Relationship quality and different on creativity. Academy of Management Journal, 53: 1090 – 1109.
31. Maxwell, G.A. and Deery, M.N. (2002) Labour Turnover in the International Hospitality and Tourism. International perspectives in Hospitality and Tourism, 51 – 63.
32. Huang, C.G. and Shen, H.N. (2012) An Exploratory study about life Satisfaction and job Turnover. International Journal of Hospitality Management, 31: 183 – 191.
33. Robert, C.R. and Raub, S.A.(2012) Empowerment, Organizational Support and voice Behavior in the Hospitality Industry .Journal of Hospitality Quarterly, 1 – 13.
34. Chen, P.E. ; Okumus, F.D.; Hua, N.M. and Nusair, K.N.(2011) Developing Effective Communication Strategies for the Spanish and Haitian Creole speaking Workforce in Hotel Companies. Worldwide Hospitality and Tourism, 3: 335 – 353.
35. Tsaor, S.H and Tang, Y.Y. (2012) Job Stress and Well-being of Females in Hospitality: the Role of Regulatory Leisure copying styles. International Journal of Hospitality Management, 31: 1038 – 1044.
36. Villanueva, D.A. and Djurkovic, N.F.(2009) Occupational Stress and Intention to leave among Employees in Small and Medium Enterprises. International Journal of Stress Management, 16 : 124 – 137.
37. Becton, S. and Graetz, B. (2001) Training Attitudes and Needs of the Tourism and Hospitality Industry. International journal of Tourism Research, 3:105 – 113.
38. Jameson, S. (2000) Recruitment and Training in Small Firms. Journal of European Industrial Training, 24 (1), 43 – 49.
39. Hung, H.R.; Yeh, R.A. and Shih, H.D.(2012) Voice Behavior and performance Rating the Role of Political Skill. International Journal of Hospitality Management, 31: 442 – 450.
40. Choi, Y.A. and Dickson, D.R.(2010) A case study into the Benefits of Management Training programs Impacts on Hotel Employee Turnover and Satisfaction level. Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism, 9(1): 103 – 116.
41. Downe , W.B. (1992) Content Analysis Method, Applications and Issues. International Health Care, 13(31 : 313 – 321).
42. Weber, R.P. (2000) Basic Analysis.(3rd ed.) London press, UK.
43. Jung, H.S. and Yoon, H.H. (2013) Is the Individual or the Organization the Cause of Hotel Employees Turnover. International Journal of Hospitality Management, 8; 138 – 145.
44. Sorensen, K.L. and Ngtown, W.H.(2012) Employee Voice Behavior a Meta Analytic test of the conversation of Resources Framework. Journal of Organizational Behavior, 33 : 216 – 243.
45. Lyon, A.S. and Sulcova; D.F. (2009) Hotel Employer's perceptions of Employing workers. Tourism, Culture and Communication, 9(2): 17 – 28.
46. Ross, G.F.(2005) Tourism Industry Employee work Stress. Journal of Travel and Tourism Marketing, 19 (2): 133 – 148.
47. Jameson, S.A. (2000) Recruitment and Training in Small Firms. Journal of European Industrial Training, 24(1): 43 – 49.

48. Nankervis, A.R.(2005) Management Strategies in the Production for Hospitality Study of Hotel Practice. Research and practice in Human Resource, 3: 71 – 83.
49. Kale. S.H. (2007) Internal Marketing an Antidote for Macau's labor shortage. Research and Review journal, 1(11): 1 – 11.
50. Tetg. R.P and Meyer, J.P. (2010) Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention. Personal Psychology, 46 (2): 259 – 293.
51. Lai, K.K. ; He, Y.F. and Lue, R.L. (2011) Linking Organizational Support to Employee Commitment Evidence from Hotel Industry of China. International Journal of Human Resource Management, 22: 197 – 217.

Evaluation of Some Determinants of job Satisfaction that Could Lead to Hospitality Employees' Turnover

Neven Sherif Abd El Haleam

High Institute of Tourism and Hotels (EGOTH)

Abstract:

The study aims to assess some determinants of job satisfaction that could lead to hospitality employees' turnover. A questionnaire was designed to collect data from 170 employees. The results revealed that salaries and opportunity for career progression affect employee turnover. In addition, the results revealed that there is a need to have training opportunities to be motive to good job performance and thereby create job satisfaction, to attract and maintain potential employees. Thus recommended is a minimum wage structure and acareer progress system for employees.