

تأثیر فعالیتهای مدیریت منابع انسانی بر وفاداری مشتریان در صنعت هتلداری با رویکرد چند سطحی

زهرا نیکخواه فرخانی^۱، دانشیار، مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بجنورد، بجنورد

محمد شیخ زاده، استادیار، مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بجنورد، بجنورد

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۴/۸

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۴/۲۴

چکیده

وفاداری مشتریان همواره یکی از مهمترین دغدغه‌های مدیران هتل بوده است. هدف از انجام پژوهش حاضر بررسی تأثیر فعالیتهای مدیریت منابع انسانی بر وفاداری مشتریان با رویکرد چند سطحی است. جامعه آماری این پژوهش مدیران، کارکنان و مشتریان هتل‌های چهار و پنج ستاره شهر مشهد هستند. نمونه آماری در سطح سازمان ۳۴ نفر از مدیران و در سطح کارکنان ۱۴۰ نفر از کارکنان هتل‌های مذکور و در ۲۴۰ مشتری در سطح مشتریان می‌باشد. ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه استاندارد است؛ به طوری که برای سنجش فعالیتهای مدیریت منابع انسانی از پرسشنامه ۱۲ سوالی سام (۲۰۰۸)، برای سنجش رضایت و وفاداری کارکنان از پرسشنامه ۱۷ سوالی الرفیعی^۲ و همکاران (۲۰۱۳) و برای سنجش رضایت و وفاداری مشتریان از پرسشنامه ۱۳ سوالی گریگروдіس و سیسکاس^۳ (۲۰۱۰) استفاده شده است. جهت سنجش روایی پرسشنامه‌ها از شیوه روایی محتوا و برای سنجش پایایی از آلفای کرونباخ^۴ بهره گرفته شد. جهت تحلیل داده‌ها از نرم افزارهای SPSS و HLM 7.02 بهره گرفته شد. نتایج بیانگر تأثیر فعالیتهای مدیریت منابع انسانی بر رضایت و وفاداری کارکنان و از آن طریق بر رضایت و وفاداری مشتریان می‌باشد. همچنین رضایت مشتریان از کیفیت خدمات ارائه شده در هتل بر وفاداری آنها تأثیرگذار است. در نهایت مدیران فعال در صنعت هتلداری می‌توانند با تأکید بر فعالیتهای مدیریت منابع انسانی و تلاش در جهت بالندگی کارکنان، علاوه بر بهبود رضایت و وفاداری آنها، وفاداری مشتریان هتل را افزایش داده و در بلندمدت از طریق کاهش هزینه‌های بازاریابی موجبات سودآوری هتل‌ها را فراهم نمایند.

کلیدواژه‌ها: فعالیتهای مدیریت منابع انسانی، وفاداری مشتریان، تجزیه و تحلیل چندسطحی، صنعت هتلداری

مقدمه

صنعت گردشگری به عنوان یک «صنعت بی دود» شناخته می‌شود و پدیده‌ای است که نقش قابل توجهی در موفقیت اقتصاد جهانی دارد (پانگ و وین^۱، ۲۰۲۰). گردشگری و حمل و نقل ارتباط مستقیمی با تولید ناخالص ملی دارد و ارزش آن به طور مستقیم بیش از ۲/۳ تریلیون دلار برآورد می‌شود و ارزش صادرات گردشگری در جهان بیش از ۱۴ میلیارد دلار تخمین زده می‌شود (شورای جهانی سفر و جهانگردی^۲، ۲۰۱۸). به طور کلی صنعت گردشگری و هتلداری یک صنعت خدمت محور است و سهم عظیمی از اقتصاد جهانی و جامعه را تشکیل می‌دهد و به دنبال توسعه سرمایه گذاری است. سرمایه‌گذاری در حوزه گردشگری و حمل و نقل در حدود ۸ تریلیون دلار معادل ۴/۴ درصد از کل سرمایه‌گذاری اقتصادی جهان است که این مهم را مدیون مشتریان وفادار است (پانگ و وین^۳، ۲۰۲۰). وفاداری مشتریان همواره یکی از مهمترین دغدغه‌های مدیران هتل بشمار می‌آید. مشتریان پایه و اساس موفقیت هر کسب و کاری هستند و اگر با مشتریان به طور مناسب رفتار نشود کسب‌وکار می‌تواند علت وجودی خود را از دست بدهد. حفظ روابط بلند مدت با مشتریان کار دشواری است و سازمان‌ها باید به طور مرتب و پیوسته برای مشتریان خود ارزش خلق نمایند. آنها کسب رضایت مشتری نیاز دارند. ۸۱ درصد مشتریان راضی اگر تجربه مثبتی کسب کرده باشند به احتمال زیاد به سازمان مراجعه خواهند نمود. ۹۵ درصد مشتریان در صورت داشتن تجربه منفی، اقدامی خواهند نمود و نگرانی خود را با دوستان و خویشاوندان به اشتراک خواهند گذاشت. تداوم رضایت مشتری منجر به وفاداری آنها می‌شود. وقتی مشتریان به یک شرکت اعتماد کنند و اطمینان حاصل نمایند که شرکت همچنان محصولاتی با کیفیت بالا ارائه خواهد نمود، رابطه خود با شرکت را حفظ می‌کنند. بنابراین سازمان برای این‌که بتواند مشتریان خود را راضی نگه دارد و رابطه بلندمدت با آنها برقرار کند باید آگاهانه و محتاطانه عمل کند (تاج الدین و نایان^۴، ۲۰۲۰). شواهد نشان می‌دهد که رضایت کارکنان تأثیر مثبتی بر رضایت مشتریان و وفاداری آنان دارد. تحقیقات مختلفی در خصوص تأثیرات وفاداری کارکنان صورت گرفته است. طبق نتایج برخی از این تحقیقات، وفاداری

1. Smokeless Industry

2. Phuong & Vinh

3. The world travel & tourism council

4. Tajuddin & Nayan

کارکنان باعث کاهش فرسودگی شغلی و ترک خدمت کارکنان می‌شود و تعهد سازمانی آنها را افزایش می‌دهد. وفاداری کارکنان همچنین با رضایت و وفاداری مشتریان ارتباط دارد (چن^۱ و همکاران، ۲۰۱۷). با این حال وفاداری کارکنان به معنی میزان سازگاری و انطباق افراد با سازمان‌شان و تمایل آنها به حداکثر تلاش برای منافع سازمانی است که در آن کار می‌کنند و تمایل قلبی و تداوم عضویت و همکاری با سازمان دارند (کی^۲ و همکاران، ۲۰۱۲). عامل انسانی پایه و اساس مدیریت منابع انسانی است. عامل انسانی است که به سازمان ارزش می‌دهد. عامل انسانی یکی از مهمترین منابع در اختیار سازمان است. لذا سازمان باید از کارکنانش مراقبت کند، مهارت‌هایشان را توسعه دهد و کارایی آنها را بهبود بخشد تا بتواند به طور موثر و کارآمد به اهدافش برسد و به تغییرات سریع در محیط داخلی و خارجی سازمان پاسخ مناسب نشان دهد (آرمسترانگ و تیلور^۳، ۲۰۱۴). اگرچه مطالعات متعددی به بررسی تأثیر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بر رضایت و وفاداری کارکنان و یا مشتریان پرداخته است اما این مطالعات در یک سطح تحلیل انجام شده و بجای سنجش فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی که در سطح سازمان تعریف می‌شود، از ادراک و پنداشت کارکنان یا مشتریان در خصوص آن بهره گرفته شده است. بدیهی است این نوع پژوهش‌ها از اعتبار مناسبی برخوردار نیست چراکه ادراک کارکنان ریشه در ویژگی‌های شخصیتی آنها دارد. در همین راستا و جهت حل این مشکل؛ پژوهش حاضر در صدد بوده است تا با ارائه مدلی سه سطحی، تأثیر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی را که در سطح سازمان (هتل‌ها) شکل می‌گیرد را بر رضایت و وفاداری کارکنان (در سطح کارکنان) و مشتریان هتل‌ها (در سطح مشتریان) مورد بررسی و سنجش قرار داده و زمینه ساز بکارگیری رویکرد سیستمی در حوزه مدیریت گردشگری باشد.

ادبیات موضوع

فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی

جهانی شدن روز افزون بازارها و تغییرات مستمر محیط کسب‌وکار باعث گردیده است تا سازمان‌ها از اقدامات مدیریت منابع انسانی برای بهبود وضعیت رقابتی اثربخش خود استفاده نمایند (واندورس^۴، ۲۰۰۴).

1. Chen
2. Kee
3. Armstrong & Taylor
4. Voudouris

رابطه مثبت فعالیت‌ها و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی طی دهه گذشته در بسیاری از تحقیقات بین‌المللی تأیید و تأکید شده است (کاتو^۱، ۲۰۰۹؛ بوسل^۲ و همکاران، ۲۰۰۵؛ رایت^۳ و همکاران، ۲۰۰۵). فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی نقش مهمی در رفتار کارکنان ایفا می‌کنند و به طور مستقیم یا غیر مستقیم تأثیر قابل توجهی بر رفتار آنها دارد. یک محیط سازمانی که در آن عدالت، قدرشناسی و توجه به کارکنان وجود دارد محیطی خلاقانه برای توسعه و بهبود عملکرد است و احساس تعلق و وفاداری کارکنان را افزایش می‌دهد (ساماک^۴، ۲۰۱۶). موفقیت هر سازمانی ارتباط تنگاتنگی با موفقیت مدیریت منابع انسانی آن از طریق فعالیت‌هایی از قبیل برنامه‌ریزی منابع انسانی، استخدام، گزینش، انتصاب، آموزش، توسعه و توانمندسازی، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات و برنامه‌های رفاهی و انگیزشی مناسب دارد. مدیریت منابع انسانی از طریق تعریف ماهیت نقش‌ها و وظایف، تدوین شرح شغل‌ها و شرایط احراز شغل، سرمایه‌گذاری بر روی کارکنان را به طور موثری در سازمان تضمین می‌کند (فیگریدو^۵ و همکاران، ۲۰۱۶). امروزه بسیاری از سازمان‌ها بر این باورند که تحقق اهداف‌شان از مسیر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی می‌گذارد؛ از این رو در تحقق موفقیت سازمان و افزایش رقابت‌پذیری آن، به مدیریت منابع انسانی به عنوان یک روش اثربخش برای توسعه و وفاداری کارکنان توجه می‌شود تا اثربخشی سازمان بهبود یابد (بروستر^۶ و همکاران، ۲۰۱۶).

فلسفه مدیریت منابع انسانی به تدریج و بر مبنای تحولات در محیط کسب‌وکار تغییر کرده است. نگرش سنتی به منابع انسانی بر مبنای ساختار روانشناختی افراد، توان عضلانی آنها و مکانیزم عملکردشان بود؛ در حالی که نگرش جدید و مدرن به منابع انسانی به ظرفیت فکری افراد و توان ذهنی و خلاقیت آنها متمرکز دارد. این توسعه نگرشی منجر به تغییر نقش مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها از وظایف سنتی استخدام و پرداخت حقوق و حرکت آنها به سمت نقش‌های راهبردی آن همانند توجه به شایستگی‌های ویژه و تدوین برنامه‌های بلندمدت شده است (ایفس^۷ و همکاران، ۲۰۱۳).

1. Katou
2. Boselie
3. Wright
4. Samak
5. Figueiredo
6. Brewster
7. Ifes

فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی به عنوان فعالیت‌های اداری مرتبط با آن تعریف می‌شود تا تضمین نماید این منابع در جهت تحقق اهداف سازمانی هدایت می‌شوند (اینه‌رت^۱ و همکاران، ۲۰۱۶). فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی به معنی روش‌هایی است که پرسنل منابع انسانی می‌توانند عملکرد کارکنان را توسعه بخشند (اسچلکتر^۲ و همکاران، ۲۰۱۵).

چند مسئله کلیدی در رابطه با فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی وجود دارد که ممکن است تأثیر منفی بر عملکرد و بهره‌وری و همچنین رضایت و وفاداری کارکنان در سازمان داشته باشد. برخی از این فعالیت‌های نامطلوب مدیریت منابع انسانی عبارتند از: تبعیض در استخدام، عدم قدرشناسی، ضعف در آموزش کارکنان، حقوق و دستمزد نامناسب، پاداش‌های ناعادلانه، فقدان مشوق‌های مالی، شرایط بد کاری و غیره. چنین فعالیت‌هایی ممکن است باعث تمایل کارکنان به استعفا و یا جستجو برای شغل دیگری شود (ساو و تاوولو^۳، ۲۰۱۵).

وفاداری کارکنان به عنوان پیش زمینه و همچنین نتیجه تعهد سازمانی کارکنان می‌باشد (یاو^۴ و همکاران، ۲۰۱۹). وفاداری کارکنان علاوه بر جبران خدمات مادی با عوامل اجتماعی و عاطفی نیز ارتباط دارد. کارکنان وقتی رضایت بیشتری دارند که فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی به طور اثربخشی در یک سازمان اجرا شود و کارکنان به ازای عملکرد خوب شان، پاسخ‌های مثبت و پاداش یا ارتقا دریافت کنند. افزایش سطح رضایت کارکنان باعث می‌شود روحیه مشارکت کارکنان افزایش یابد و این امر باعث وفاداری آنها به سازمان می‌شود. رضایت کارکنان باعث مشارکت بیشتر آنها در فعالیت‌های کسب‌وکار می‌شود و آنها را سمت وفاداری بیشتر پیش می‌برد (دکا^۵ و همکاران، ۲۰۲۰).

فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در این تحقیق به عنوان وظایف اداری واحد منابع انسانی در صنعت هتلداری در ایران تعریف می‌شود که به رضایت کارکنان و وفاداری آنها کمک می‌کند. با توجه به شرایط فعلی صنعت هتلداری در ایران و چالش‌های آن، به نظر می‌رسد فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی

1. Ehnert
2. Schlechter
3. Singh & Twalo
4. Yao
5. Decha

مهمترین عوامل تأثیرگذار بر رضایت و وفاداری کارکنان این صنعت باشد. برخی از این فعالیت‌ها عبارتند از: قدرشناسی، جبران خدمات، ارتقا، آموزش، استخدام و گزینش، گردش شغلی و محیط کاری.

وفاداری کارکنان

وفاداری کارکنان یکی از مسائل مهمی است که ارتباط نزدیکی با تعمیق و تثبیت روحیه کاری در سازمان-ها دارد (الساری^۱ و همکاران، ۲۰۲۰). وفاداری کارکنان یکی از مفاهیم پرتکرار در مطالعات مدیریت است و بیانگر یک مجموعه از نگرش‌های مثبت قوی نسبت به سازمان است که از طریق تعهد و پایبندی به اهداف و ارزش‌های سازمان بروز پیدا می‌کند. تعدادی از پژوهشگران وفاداری کارکنان را به عنوان یک نوع آگاهی مستمر مبتنی بر تعریف روابط متقابل میان کارکنان و سازمان می‌دانند (لکبال^۲ و همکاران، ۲۰۱۵). وفاداری کارکنان یک حالت روانشناختی است که رابطه میان کارکنان و سازمان را شرح می‌دهد. این حالت بر تصمیم افراد برای ماندن در سازمان یا ترک آن تأثیر می‌گذارد. وفاداری نتیجه تعامل عوامل انسانی سازمانی و سایر عوامل اداری درون سازمانی مانند رضایت شغلی و جو سازمانی است. وفاداری کارکنان یک موقعیت نامحسوس است که با پیامدهای سازمانی قابل تشخیص است در رفتار کارکنان سازمان ظهور و نمود پیدا می‌کند (کاباک^۳ و همکاران، ۲۰۱۴).

افزایش وفاداری کارکنان منجر به کاهش نرخ ترک خدمت کارکنان کاهش غیبت و تاخیر در محل کار و همچنین باعث افزایش اثربخشی سازمانی و بهبود عملکرد شغلی می‌شود (السریر و همکاران، ۲۰۲۰). تأثیر وفاداری کارکنان ممکن است از تأثیرات شغلی و سازمانی فراتر رفته و زندگی خصوصی کارکنان در خارج از سازمان را نیز تحت تأثیر قرار دهد. تحقیقات نشان داده است که کارکنانی با وفاداری بالا، میزان بالاتری از رضایت و خوشبختی و پیوندهای خانوادگی را احساس می‌کنند (دینگ^۴ و همکاران، ۲۰۱۲؛ سینقال^۵ و همکاران، ۲۰۱۶). با این حال کاهش وفاداری کارکنان نیز می‌تواند به ترک شغل و جستجوی فرصت‌های شغلی دیگر منجر شود و در نتیجه هزینه‌های بیشتری به سازمان تحمیل گردد. همچنین کاهش سطح وفاداری و احساس تعلق کارکنان با عدم تمایل آنها به مشارکت و عدم گذشت و فداکاری آنها

1. Alsaiairi
2. Iqbal
3. Kabak
4. Ding
5. Singhal

همراه است (وارما^۱ و همکاران، ۲۰۱۸). عدم وفاداری کارکنان در عملکرد و بهره‌وری آنان نیز تأثیر می‌گذارد و این موضوع تأثیر منفی بر سودآوری سازمان دارد زیرا کارکنان انگیزه خود را در انجام کارهایشان از دست داده‌اند، در این حالت مدیریت باید همه تلاش خود را برای فراهم نمودن شرایط و امکانات مورد نیاز برای حفظ وفاداری کارکنان به کار گیرد (تامیک^۲ و همکاران، ۲۰۱۸).

رضایت مشتری

در سازمان‌های امروزی رضایت مشتریان، نقشی کلیدی در موفقیت سازمان‌ها دارد. نگرش‌ها و رفتارهای جمعی کارکنان در سازمان‌ها نیز به دلیل تعامل مستقیم آنها با مشتریان، تأثیر قابل توجهی بر رضایت مشتریان دارد (مویهان^۳ و همکاران، ۲۰۰۱). یک سازمان موفق در برنامه‌ریزی راهبردی خود، رضایت کارکنان را همراه با رضایت مشتریان مورد توجه قرار می‌دهد (نتاویان^۴، ۲۰۱۹). رضایت مشتری به عنوان یکی از پرکاربردترین متغیرها در تحقیقات بازاریابی است (دیالیج^۵ و کولاتیج^۶، ۲۰۲۰) و نقش عمده‌ای در محیط رقابتی امروز بازی می‌کند زیرا توانایی حفظ مشتریان موجود و جذب مشتریان جدید را دارد (تادونا^۷ و همکاران، ۲۰۱۷).

تعاریف مختلفی برای رضایت مشتری ارائه شده است: رضایت مشتری یک واکنش عاطفی (احساسی) و حالت شناختی و ادراکی تعاملی است. رضایت مشتری یک نوع پاسخ و عکس‌العمل به انتظارات از محصول و تجربه استفاده از خدمات و مصرف کالاهاست. رضایت مشتری یک نوع عکس‌العمل قضاوتی مشتری درباره یک محصول یا خدمت در طول دوره استفاده از آن می‌باشد. رضایت مشتری خلاصه از حالات روانشناختی است که احساسات مشتریان درباره انتظارات بیان نشده و تجربه‌های مصرف‌کننده قبلی آنها را در بر می‌گیرد (جانگ و لی^۸، ۲۰۱۰).

رضایت مشتری به میزان رضایت مشتریان از کالاها و خدمات خریداری شده اطلاق می‌شود. رضایت مشتری احساس خریدار درباره تناسب پاداش دریافت شده حاصل از تجربه یک خدمت است. هر شرکتی

-
1. Varma
 2. Tomic
 3. Moyhan
 4. Ntavitian
 5. Deyalige
 6. Kulathuaga
 7. Tadoa
 8. Jeong & Lee

به دنبال تامین نیازها و تمایلات خواسته‌ها و اهداف و انتظارات مشتریان است. لذا واحد تولید و بازاریابی با همکاری هم به دنبال تولید و ارائه یک محصول اقتصادی و مقرون به صرفه برای مشتریان هستند (بوم و کورتز^۱، ۲۰۱۳). رضایت مشتریان عموماً به معنی خوشنودی حاصل از استفاده آنها از محصولات و خدمات شناخته می‌شود. رضایت مشتری، صدای مشتری است که از شخصی به شخص دیگر متفاوت است. در واقع رضایت مشتری یک نوع ارزیابی در خصوص میزان موفقیت محصولات و خدمات یک شرکت در تامین انتظارات مشتریان است (همرول و رحمان^۲، ۲۰۱۵).

کسب رضایت مشتری باید هدف اصلی هر سازمانی باشد (سالم^۳ و همکاران، ۲۰۱۶). مشتریان راضی تأثیر مثبتی بر وضعیت مالی سازمان‌ها دارند (شفیع و تابوآ^۴، ۲۰۱۶). مشتریان راضی ادراک مثبتی نسبت به مارک تجاری خاص دارند (لیو و همکاران، ۲۰۱۹). به طور کلی بسیاری از مشتریان، شرکت‌هایی را انتخاب خواهند نمود که با خدمات خوب و محصولات با کیفیت آنها را خوشحال‌تر کنند حتی اگر قیمت‌های بالاتری داشته باشند نسبت به شرکت‌هایی که محصولات و خدمات با کیفیت پایین و قیمت ارزان‌تر ارائه می‌دهند (فامیه^۵ و همکاران، ۲۰۱۸). یک مشتری راضی که به همکاری خود با سازمان ادامه دهد ممکن است به مشتری وفادار تبدیل شود (باساری و همکاران، ۲۰۲۰). وفاداری مشتری چنان هدیه‌ای ارزشمند و کمیابی است که دارایی با ارزش برای کسب‌وکار محسوب می‌شود. برای کسب وفاداری مشتریان، سازمان‌ها باید استراتژی مناسبی در خصوص مشتریان خود داشته باشند تا بتوانند آنها را به مارک تجاری خود وفادار نمایند (جنید^۶ و همکاران، ۲۰۱۹).

وفاداری مشتریان

وفاداری مشتری را می‌توان به عنوان تعهد یک مشتری در ادامه همکاری با یک شرکت خاص و خرید محصولات و خدمات آن تعریف نمود. یک مشتری وفادار، دیگران را تشویق می‌کند تا با شرکت رابطه تجاری داشته باشند. مشتریان وفادار به عنوان مهم‌ترین دارایی یک شرکت محسوب می‌شوند. بنابراین

1. Boome & Kurtz
2. Hamrul & Rahman
3. Salem
4. Shafei & Taboa
5. Famiyeh
6. Junaid

حفظ مشتریان وفادار که نقش مهمی در سودآوری بلندمدت شرکت خواهند داشت امری ضروری است (همرال و رحمان، ۲۰۱۵).

وفاداری یک فرایند آگاهی روان شناختی یا واکنشی قابل مشاهده از یک مشتری است و حفظ و تقویت هدفمند و آگاهانه رابطه با شرکت بر مبنای اهداف خاصی شکل می‌گیرد (کیونی^۱، ۱۹۹۵). وفاداری مستلزم نگرش مثبت مشتری به یک شرکت و خدمات آن است. حفظ و نگهداری رابطه مشتری می‌تواند به خاطر نگرش منفی او نسبت به یک شرکت دیگر نیز باشد (برهن^۲، ۲۰۰۹). وفاداری مشتری به توانایی ارائه دهنده خدمت در حفظ وفاداری مشتریان و متقاعد کردن آنها در پیشنهاد نمودن آن خدمات به سایر مشتریان بالقوه بستگی دارد (زتیمال^۳ و همکاران، ۱۹۹۶). برخی از شاخص‌های مورد استفاده برای سنجش میزان وفاداری مشتریان عبارتند از: به اشتراک گذاشتن اطلاعات، بیان چیزهای مثبت، توصیه کردن به یک دوست، تداوم خرید، خرید خدمات اضافی و امتحان کردن یک خدمت جدید (رابرتز و همکاران، ۲۰۰۳). بون و شوماخر^۴ با بررسی وفاداری مشتریان در صنعت هتلداری اذعان داشتند که اگر چه رضایت مشتری عنصری حیاتی در صنعت هتلداری محسوب می‌شود، اما وفاداری مشتری نسبت به رضایت مشتری از ارزش بیشتری برخوردار است؛ زیرا مشتریان وفادار جهت خرید مجدد به هتل بازخواهند گشت و هتل را به دوستان خود پیشنهاد می‌کنند که این امر به نوبه خود سودآوری هتل را افزایش خواهد داد (بون و شوماخر، ۲۰۱۰). دوی و الانگو (۲۰۲۰) نیز با مطالعه مشتریان هتل‌های تایوان بیان نتیجه گرفتند که احتمال اینکه مشتریان وفادار اقدام به پیشنهاد هتل به سایرین و حتی جانبداری از هتل کنند، بسیار بیشتر است.

نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی به طور مستقیم بر انگیزش کارکنان تأثیر می‌گذارد و به طور غیرمستقیم نیز بر وفاداری کارکنان تأثیر می‌گذارد (کونگ^۵ و همکاران، ۲۰۲۰). وفاداری کارکنان تحت تأثیر عواملی از جمله حقوق و دستمزد، مزایا و ویژگی‌های درون فردی، انگیزه‌های شخصی و سلسله مراتب سازمانی و غیره است (اینسون و برچت^۶، ۲۰۱۱). برخی تحقیقات رابطه مثبت میان

1. Keaveney
2. Bruhn
3. Zeithmal
4. Bowen & Shoemaker
5. Khuong
6. Ineson & Berchet

وفاداری کارکنان و رضایت شغلی آنان را نشان داده است. علاوه بر رضایت شغلی، رابطه مثبتی میان وفاداری کارکنان و کیفیت خدمات وجود دارد که منجر به رضایت بیشتر مشتریان می‌شود (بی^۱ و همکاران، ۲۰۱۰). تحقیقات مختلف نشان داده است که رضایت مشتریان بر سازمان تأثیر می‌گذارد چون مشتریان راضی محصولات و خدمات بیشتری خواهند خرید، خرید یک محصول یا خدمت خوب تکرار می‌شود و مشتریان راضی با اعتماد کردن به سازمان، وفادار می‌شوند و تمایل به پرداخت بیشتری دارند و بر رفتار دیگران نیز تأثیر می‌گذارند (حمزه و شمس الدین^۲، ۲۰۲۰).

پیشینه تحقیق

جهت بررسی نظام‌مند پیشینه مطالعات صورت گرفته درخصوص متغیرهای پژوهش حاضر و موضوع و روش تحقیق مورد استفاده در هریک از آنها، جدول ۱ ارائه شده است. متغیرهای مورد بررسی عبارتند از: فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی (HRM)، رضایت کارکنان (ES)، وفاداری کارکنان (EL)، رضایت مشتریان (CS)، وفاداری مشتریان (CL).

جدول ۱. مروری بر تحقیقات گذشته

متغیرهای مورد مطالعه					روش تحقیق	موضوع تحقیق	پژوهشگران)
C L	C S	E L	ES	HR M			
		*		*	مرور تحقیقات گذشته با روش فراتحلیل	بررسی تأثیر متغیرهای جمعیت شناختی بر رابطه میان فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و وفاداری کارکنان	السالاری ^۳ و همکاران (۲۰۲۰)
	*		*		توزیع پرسشنامه میان کارکنان ۱۵ شرکت هتلداری در قبرس	بررسی تأثیر رضایت کارکنان و کیفیت خدمات بر عملکرد سازمانی	اریکی ^۴ (۲۰۲۰)
		*	*	*	توزیع ۷۵ پرسشنامه میان کارکنان بیمارستان‌های خصوصی	بررسی تأثیر فعالیت‌های منابع انسانی بر رضایت کارکنان و وفاداری آنها	دیو و ایلانگ ^۵ (۲۰۲۰)

1. Yee

2. Hamzah & Shamsudin

3. AlSaiari et al.

4. Arici

5. Devi & Elango

ادامه جدول ۱. مروری بر تحقیقات گذشته

متغیرهای مورد مطالعه					روش تحقیق	موضوع تحقیق	پژوهشگر(ان)
C L	C S	E L	E S	H R M			
		*	*		توزیع ۳۱۵ پرسشنامه میان کارکنان صنعت هتلداری در ویتنام	بررسی رابطه میان رضایت شغلی و وفاداری کارکنان و عملکرد شغلی	فانگ و وینچ ^۱ (۲۰۲۰)
		*		*	توزیع ۴۳۲ پرسشنامه میان کارکنان سازمان بورس و اوراق بهادار مالزی	بررسی تأثیر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بر وفاداری کارکنان	تاهیر و محرمی ^۲ (۲۰۲۰)
	*		*		توزیع ۲۱۹ پرسشنامه میان دانشجویان اساتید و کارکنان دانشگاه خصوصی در برونی	بررسی تأثیر پاداش و رضایت کارکنان بر رضایت مشتریان	کوزیرا ^۳ (۲۰۲۰)
		*		*	توزیع ۵۹۵ پرسشنامه میان کارکنان صنعت هتلداری در ویتنام	بررسی تأثیر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بر انگیزش و وفاداری کارکنان	کانگ و همکاران ^۴ (۲۰۲۰)
*		*	*	*	توزیع ۵۲۰ پرسشنامه بین کارکنان شرکت‌های دارویی تایلند	بررسی نقش کیفیت خدمات، رضایت کارکنان و وفاداری آنها در مدیریت منابع انسانی اثربخش با نقش میانجی رضایت مشتریان	دج و همکاران ^۵ (۲۰۲۰)
*	*				مروری بر تحقیقات گذشته	بررسی تأثیر مشارکت گردشگران و رضایت آنان بر وفاداری گردشگران	المسیاه و ماردی ^۶ (۲۰۱۹)
	*		*		توزیع ۱۰۰ پرسشنامه در بین کارکنان هتل‌ها در یونان	بررسی رابطه رضایت کارکنان و رضایت مشتریان و عملکرد مالی در صنعت هتلداری	نویتن ^۷ (۲۰۱۹)
		*		*	توزیع پرسشنامه میان ۳۶۷ نفر از کارکنان بخش حمل و نقل در عربستان سعودی	بررسی رابطه میان فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و تجربه شغلی	ماریا و همکاران ^۸ (۲۰۱۹)
		*	*		توزیع ۱۷۷۵ پرسشنامه میان کارکنان شرکت پستی در اسلواکی	شناسایی ویژگی‌های شغلی و ویژگی‌های اجتماعی و جمعیت شناختی موثر بر رضایت و وفاداری کارکنان به عنوان موضوع کلیدی برای مدیریت منابع انسانی پایدار	استرنزیترووا و آچیمسکی ^۹ (۲۰۱۹)

1. Phoung & Vinch
2. Taahir & Moh Remie
3. Kwizera
4. Khoung et al.
5. Dech et al.
6. Alamsyah & Wardi
7. Nvitvitnian
8. Mira et al.
9. Strenitzzerová & Achimský

ادامه جدول ۱. مروری بر تحقیقات گذشته

متغیرهای مورد مطالعه					روش تحقیق	موضوع تحقیق	پژوهشگر(ان)
C L	C S	E L	E S	H R M			
		*	*	*	توزیع پرسشنامه میان کارکنان بانک ها در پاکستان	بررسی رابطه میان فعالیت های مدیریت منابع انسانی و وفاداری و تعهد کارکنان با توجه به نقش میانجی رضایت کارکنان	نيسار ^۱ و همکاران (۲۰۱۹)
*	*		*	*	مروری بر تحقیقات گذشته در بانک های یونان	بررسی رابطه میان سیاست های موثر مدیریت منابع انسانی و رضایت مشتریان و وفاداری آنها	آناستاسین ^۲ (۲۰۱۵)
		*		*	مروری بر تحقیقات گذشته	بررسی فعالیت های اخلاقی مدیریت منابع انسانی بر افزایش وفاداری کارکنان	ویناوان (۲۰۱۵)
*	*				مرور تحقیقات گذشته	بررسی تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری بر رضایت و وفاداری مشتریان	شاوون و رالمان ^۳ (۲۰۱۵)
		*	*		توزیع ۳۴۱ پرسشنامه میان کارکنان شرکت های نفت و گاز در مالزی	بررسی نقش میانجی عوامل جمعیت شناختی بر رابطه میان انگیزه مالی و رضایت و وفاداری کارکنان	میت و علی ^۴ (۲۰۱۴)
		*		*	تحقیق توصیفی با گردآوری داده ها به صورت تصادفی از ۱۲۰ شرکت کوچک و متوسط در مالزی	تحلیل ویژگی های جمعیت شناختی کارکنان و تأثیر آن بر ترک خدمت و نارضایتی کارکنان	آجیمین و پانا (۲۰۱۴) ^۵
		*	*		توزیع پرسشنامه میان ۶۰۰ نفر از کارکنان هتل ها در لهستان	بررسی رابطه میان رضایت شغلی کارکنان و وفاداری آنها به سازمان	اینسان ^۶ و همکاران (۲۰۱۳)
		*	*		توزیع پرسشنامه	بررسی تأثیر رضایت شغلی و تعهد سازمانی بر وفاداری کارکنان	پاندی و کاری ^۷ (۲۰۱۲)
		*	*		توزیع ۶۷۴ پرسشنامه میان اعضای هیات علمی ۲۳ دانشگاه دولتی	بررسی نقش عوامل جمعیت شناختی بر رابطه میان رضایت شغلی و وفاداری کارکنان	بشیر ^۸ و همکاران (۲۰۱۱)

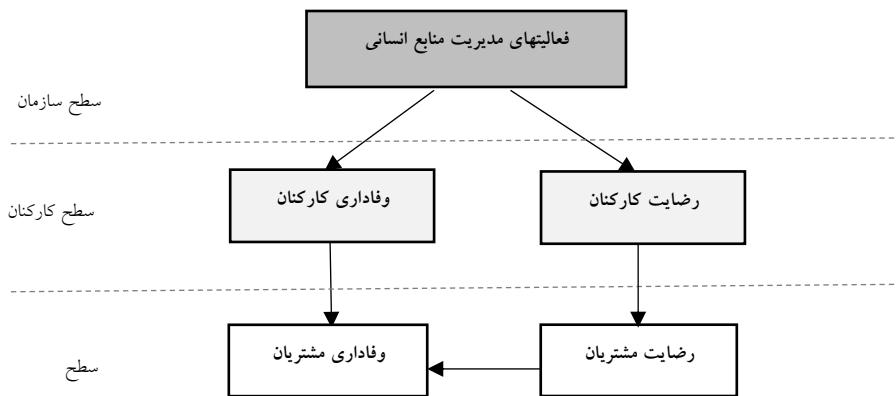
منبع: ادبیات تحقیق

1. Nisar et al.
2. Anastasion
3. Vinayan
4. Shaon & Rahman
5. Met & Ali
6. Agyeman & Ponniah
7. Ineson et al.
8. Pandey & Khare
9. Bashir, et al.

همانگونه که مشاهده می‌شود پژوهش‌های متعددی به بررسی ارتباط میان متغیرهای پژوهش حاضر (فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی، رضایت کارکنان، وفاداری کارکنان، رضایت مشتریان و وفاداری مشتریان) پرداخته‌اند. اما تمامی این پژوهش‌ها به روش‌های مرسوم یک یا دو سطحی انجام شده است. این در حالی است که فعالیت‌های صورت پذیرفته در سطح سازمان می‌تواند بر رفتار کارکنان و مشتریان تأثیرگذار باشد که این مهم نیز در پژوهش‌های مورد بررسی اذعان شده است. برای رفع این شکاف ملموس در پیشینه پژوهش مورد بررسی، پژوهش حاضر در صدد بوده است که با ارائه مدلی سه سطحی به بررسی تأثیر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی را که در سطح سازمان (هتل‌ها) شکل می‌گیرد را بر رضایت و وفاداری کارکنان (در سطح کارکنان) و مشتریان هتل‌ها (در سطح مشتریان) مورد بررسی و سنجش قرار دهد.

مدل مفهومی تحقیق

با توجه به ادبیات نظری و پیشینه پژوهش که در بخش قبلی مورد بررسی قرار گرفت، چارچوب مفهومی تحقیق را می‌توان بصورت شکل ۱ متصور بود.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق (منبع: نگارندگان)

فرضیه‌های تحقیق

فرضیه ۱: فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بر وفاداری کارکنان هتل تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

فرضیه ۲: فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بر رضایت کارکنان هتل تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

فرضیه ۳: وفاداری کارکنان هتل بر وفاداری مشتریان هتل تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

فرضیه ۴: رضایت کارکنان هتل بر رضایت مشتریان هتل تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

فرضیه ۵: رضایت مشتریان هتل بر وفاداری آنها به هتل تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش هتل‌های چهار و پنج ستاره شهر مشهد بوده است. از روش تحلیل چندسطحی برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها بهره گرفته شده است. منطق روش تحلیل چندسطحی بررسی مدل‌های بین سطحی بدون نگرانی در خصوص واحد تحلیل است. مدل یابی چند سطحی ساختار سلسله مراتبی داده‌ها را در نظر گرفته و ارائه دهنده زیرمدل برای هر سطح است. این زیر مدل‌ها بیان‌کننده روابط بین متغیرها در درون سطح فرض شده است و مشخص می‌کند که چطور متغیرها در یک سطح بر روابط بین متغیرها در سطح دیگر اثر می‌گذارد. همچنین داده‌های وارد شده در مدل در سطح خاص و مدل‌ها به محققان امکان بررسی واریانس هر دو سطح پایین‌تر و بالاتر را می‌دهد. بنابراین مدل چندسطحی بر مشکلات تجمیع زدایی متغیرهای گروه به افراد و تجمیع داده‌های فرد به گروه غلبه می‌کند. از سویی دیگر مدل‌یابی چندسطحی به محققان امکان برآورد مولفه‌های واریانس و کوواریانس داده‌های آشیانه‌ای غیرمتعادل^۱ را می‌دهد؛ چرا که در این روش امکان جداسازی تغییرپذیری به مولفه‌های درون و بین گروهی امکان‌پذیر است. مولفه‌های درون گروهی، روابط درون گروه‌ها را توصیف می‌کند که امکان مقایسه افرادی که در گروه مشابه هستند مثل هتل‌ها را فراهم می‌کند. مولفه‌های بین گروهی به تفاوت بین گروه‌ها اشاره دارد و امکان مقایسه بین هتل‌ها را برای محقق فراهم می‌کند که تحلیل‌های مرسوم قادر به کشف آن نیست (فایلد^۲، ۲۰۱۰). در پژوهش حاضر سه سطح سازمان (هتل)، کارکنان و مشتریان مورد بررسی قرارگرفت با این منطق که فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی که در سطح سازمان شکل می‌گیرد می‌تواند بر

رضایت و وفاداری کارکنان (در سطح کارکنان) تأثیر گذاشته و بر رضایت و وفاداری مراجعان هتل (سطح مشتریان) تأثیرگذار باشد.

در سطح سازمان جامعه آماری مدیران هتل‌های مذکور بودند (عالی، میانی، عملیاتی) که شمار آنها به ۶۴ نفر می‌رسید. نمونه آماری بصورت هدفمند انتخاب گردید و مدیرانی مورد بررسی قرار گرفتند که یا با سمت مدیر منابع انسانی در هتل فعالیت داشتند یا وظایف مدیران منابع انسانی را در هتل مذکور انجام می‌داند. در مجموع ۳۴ مدیر با شرایط فوق‌الذکر شناسایی شده و به عنوان نمونه آماری مورد بررسی قرار گرفتند. در سطح کارکنان، جامعه آماری تمامی کارکنان هتل‌های مذکور بودند که شمار آنها به ۲۳۲ مورد می‌رسید. با بهره‌گیری از جدول مورگان تعداد ۱۴۰ نفر از آنها بصورت طبقه‌ای انتخاب شد. به این ترتیب که از با توجه به تعداد کارکنان مشغول به کار در هر هتل، کارکنان مورد بررسی انتخاب و مورد بررسی قرار گرفتند. در نهایت در سطح مشتریان، جامعه آماری را تمامی مشتریان هتل‌های مذکور تشکیل می‌دادند که با توجه به آنکه در تحلیل سلسله مراتبی چند سطحی برای سطح دو و سه برای هر متغیر مورد سنجش حداقل ۶۰ مورد نیاز است (انیجر و بوسک^۱، ۲۰۱۲). تعداد مشتریان مورد نیاز ۲۴۰ نفر محاسبه و ۲۴۰ مشتری از طریق شیوه نمونه‌گیری تصادفی در دسترس مورد بررسی قرار گرفتند. جهت جمع‌آوری اطلاعات در سطح سازمان از پرسشنامه ۱۲ سوالی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی سام^۲ (۲۰۰۸)، در سطح کارکنان از پرسشنامه ۱۲ سوالی رضایت کارکنان و ۵ سوالی وفاداری کارکنان الرفیعی^۳ و همکاران (۲۰۱۳) و در سطح مشتریان از پرسشنامه ۹ سوالی رضایت مشتریان و ۴ سوالی وفاداری مشتریان گریگروودیس و سیسکاس^۴ (۲۰۱۰) استفاده شد. جهت سنجش روایی پرسشنامه‌ها از شیوه روایی محتوا بهره گرفته شد و پرسشنامه‌ها به سمع و نظر چندتن از خبرگان این حوزه رسیده و کامنت‌های مورد نظر اعمال گردید. برای سنجش پایایی از روش آلفای کرونباخ استفاده شد و این ضریب برای پرسشنامه منابع انسان ۰/۷۳، رضایت کارکنان ۰/۸۲، وفاداری کارکنان ۰/۸۷، رضایت مشتریان ۰/۸۱ و وفاداری مشتریان ۰/۸۹ محاسبه شد که در سطح قابل قبولی قرار دارد.

1. Snijder & Boske

2. Sum

3. Al-Refaie

4. Grigoroudis & Siskos

تجزیه و تحلیل

با توجه به ماهیت داده‌های پژوهش و اینکه داده‌ها در سه سطح سازمان، کارکنان و مشتریان سازماندهی شده‌اند از مدل‌یابی خطی سلسله‌مراتبی (مدلیابی خطی چند سطحی) جهت تحلیل داده‌ها و پاسخ به سؤالات پژوهش استفاده شد. تحلیل چند سطحی با استفاده از نرم افزار HLM 7.02 انجام شد. قبل از انجام این تحلیل، جهت به دست آوردن شاخص‌های توصیفی و همبستگی‌های دو متغیره و همچنین بررسی پیش‌فرض‌های مدل چند سطحی از نرم‌افزار SPSS استفاده شد. شاخص‌های توصیفی و همبستگی‌های دو متغیره متغیرهای پژوهش در جدول (۲) آمده است.

جدول ۲. شاخص‌های توصیفی و همبستگی‌های دو متغیره متغیرهای پژوهش در سه سطح سازمان، کارکنان و مشتریان

۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
								سطح سازمان
							۱	۱.گزینش و استخدام
						۱	۰/۲۳	۲.برنامه های توانمند سازی
								سطح سازمان
					۱	۰/۱۲	۰/۰۸	۳.طراحی شغل
				۱	۰/۰۹	۰/۱	۰/۲۴	۴.آموزش و توسعه
								سطح کارکنان
			۱	۰/۲۳	۰/۱۹	۰/۲	۰/۴۲	۵. رضایت شغلی
		۱	۰/۲۶	۰/۱۶	۰/۶۴	۰/۲	۰/۱	۶. وفاداری کارکنان
								سطح مشتریان
	۱	۰/۲۷	۰/۱۲	۰/۲۱	۰/۶۲	۰/۱۱	۰/۲۳	۷. رضایت مشتریان
۱	۰/۲۶	۰/۱۱	۰/۲۸	۰/۱۷	۰/۰۹	۰/۱۱	۰/۳۳	۸. وفاداری مشتریان
۹۰/۳۵	۱۶/۲۴	۱۱/۲۶	۲۷/۵۴	۸۷/۹۵	۲۰/۳۷	۲۱/۹۵	۱۷/۳۴	میانگین
۱۱/۱۶	۴/۱۷	۲/۹۱	۶/۱۱	۱۹/۹	۵/۱۸	۴/۱۵	۱/۸۱	انحراف استاندارد
-۰/۵۶	-۰/۰۵	-۰/۷۲	-۰/۶۶	-۰/۲۹	-۰/۱۳	-۰/۰۸	-۰/۹۱	کجی
-۰/۰۶	-۰/۳۳	-۰/۰۷	۰/۴۵	۰/۲۱	-۰/۱۳	۰/۱۳	۰/۳۶	کشیدگی

منبع: محاسبات تحقیق حاضر

برای استفاده از روش تحلیل چند سطحی بایستی مفروضه‌های مربوط به آن رعایت شود. نرمال بودن متغیر پیامد، نرمال بودن تک متغیری و چند متغیری پیش‌بین‌ها، همخطی چندگانه و تکین بودن، استقلال خطاها و رابطه معنادار آماری بین اغلب متغیرها، پیش‌فرض‌هایی هستند که قبل از انجام تحلیل چند سطحی باید مورد بررسی قرار گیرند (فایلد^۱، ۲۰۱۳؛ تاباچنیک و فایلد^۲، ۲۰۱۳). در پژوهش حاضر از میانگین مقادیر مشاهده شده برای انتساب مقادیر گم‌شده استفاده شد. مقدار کجی و کشیدگی برای همه متغیرها در بازه بین (۲ تا -۲) به دست آمد (جدول ۲) و از آنجا که برای همه موارد فاصله مهلاتیسی^۳ قابل قبولی به دست آمد (در جدول ۳ هیچ اندازه‌ای از 2٪ از مقدار بحرانی ۲۷/۸۷۷ فراتر نیست)، نتیجه گرفته شد که هیچ داده پرت چندمتغیری وجود ندارد.

جدول ۳. خروجی مقادیر انتهایی برای اندازه‌های مهلاتیسی

فاصله مهلاتیسی										
پایین ترین					بالاترین					
۵	۴	۳	۲	۱	۵	۴	۳	۲	۱	
۳۴۴	۴۳۷	۴۰۱	۴۹۳	۳۴۵	۲۹۹	۳۰۹	۳۵۸	۱۸۴	۲۲۷	شماره مورد
۲۳/۳۸۴	۰/۶۸۹	۱/۶۸۹	۱/۷۵۵	۱/۷۸۱	۲۶/۰۰۱	۲۶/۰۲۶	۲۴/۲۱۳	۲۳/۴۷۵	۲۳/۳۸۴	مقدار

منبع: محاسبات تحقیق حاضر

پس از بررسی پیش‌فرض‌ها، به بررسی فرضیه‌های تحقیق با استفاده از نرم افزار HLM پرداخته شد. خروجی نرم‌افزار HLM برای الگوی سه‌سطحی پژوهش به صورت زیر است.

سطح یک مدل:

$$(1) PSM_{ijk} = \pi_{0jk} + \pi_{1jk} \times (TL_{ijk}) + e_{ijk}$$

سطح دو مدل:

$$(2) \pi_{0jk} = \beta_{00k} + \beta_{01k} \times (QR_{jk}) + \beta_{01k} \times (GC_{jk}) \pi_{1jk} \\ = \beta_{10k} + \beta_{11k} \times (QR_{jk}) + \beta_{12k} \times (GC_{jk}) \gamma_{1jk}$$

سطح سه مدل:

$$(3) \beta_{00k} = \gamma_{000} + \gamma_{001} (OC_k) + \mu_{00k}$$

$$\beta_{01k} = \gamma_{010}$$

$$\beta_{10k} = \gamma_{100} + \gamma_{101} (OC_k) + \mu_{10k}$$

$$\beta_{11k} = \gamma_{110}$$

$$\beta_{12k} = \gamma_{120}$$

مدل تلفیق شده:

$$(4) B_{ijk} = \gamma_{000} + \gamma_{001} \times OC_k + \gamma_{010} \times QR_{jk} + \gamma_{020} \times GC_{jk} + \gamma_{010} \times TL_{ijk} \\ + \gamma_{101} \times TL_{ijk} \times OC_k + \gamma_{110} \times TL_{ijk} \times QR_{jk} + \gamma_{120} \times TL_{ijk} \times GC_{jk} \\ + \gamma_{120} \times TL_{ijk} + \mu_{00k} + \mu_{10k} \times TL_{ijk} + e_{ijk}$$

در این رابطه، e_{ijk} اثر تصادفی سطح یک، Π_{ijk} ضرایب سطح یک، PSM_{ijk} متغیر وابسته، TL_{ijk} متغیر پیش بین سطح یک، B_{ijk} ضرایب سطح دو، R_{ijk} اثر تصادفی سطح دو، QR_{jk} متغیر پیش بین سطح دو، GC_{jk} متغیر پیشبین سطح دو، γ_{pqk} ضرایب سطح سه، μ_{pqk} اثر تصادفی سطح سه، OC_k متغیر پیش بین سطح سه. برای تحلیل مدل سه سطحی پژوهش مراحل زیر باید طی شود:

۱- تبیین مدل سطح مشتریان: در این مدل وفاداری مشتریان متغیر خروجی است و رضایت مشتریان متغیر پیشبین سطح یک در نظر گرفته میشود. مدل سطح یک به ازای هر یک از مشتریان در نمونه آماری پژوهش، دو ضریب ارائه می کند. عرض از مبدأ و شیب رضایت مشتریان.

۲- تبیین مدل پیشبین سطح کارکنان: ضرایب سطح مشتریان برای مدل سطح کارکنان متغیر خروجی محسوب می شوند. در این مدل پارامترها تعیین کننده منحنی تغییرات متغیر وابسته به تفکیک هر یک از گروه های کاری هستند؛

۳- تبیین مدل پیشبین سطح سازمان: هر یک از ضرایب مدل سطح کارکنان خروجی برای مدل سطح سازمان محسوب می شود؛ بطوریکه در این مرحله تغییرات متغیرهای پیشبین سطح سازمان در ضرایب سطح کارکنان محاسبه می شود.

برای آغاز تحلیل براساس مراحل یاد شده، ابتدا مدل سه‌سطحی را بدون متغیرهای پیشبین سطح سازمان، کارکنان و مشتریان بررسی می‌کنیم. این مدل کاملاً مشابه مدل دوسطحی است. نرم‌افزار HLM در تحلیل‌های سه‌سطحی برای هر یک از ضرایب ثابت سطح سه آزمون t و برای ضرایب تصادفی آزمون χ^2 اجرا می‌کند. مدل سه‌سطحی در این مرحله عبارت است از:

$$1 \text{ مدل سطح } 1: PSM_{ijk} = \pi_{0jk} + \pi_{1jk} \times (TL_{ijk}) + e_{ijk}$$

$$2 \text{ مدل سطح } 2: \pi_{0jk} = \beta_{00k} + \Gamma_{0jk} \quad \pi_{1jk} = \beta_{10k} + \Gamma_{1jk}$$

$$3 \text{ مدل سطح } 3: \beta_{00k} = \gamma_{000} + \mu_{00k} \quad \beta_{10k} = \gamma_{100} + \mu_{10k}$$

$$\text{مدل تلفیقی: } PSM_{ijk} = \gamma_{000} + \gamma_{100} \times TL_{ijk} + \Gamma_{0jk} + \Gamma_{1jk} \times TL_{ijk} + \mu_{00k} + \mu_{10k} \times TL_{ijk} + e_{ijk}$$

مقدار و سطح معناداری γ_{000} بیان‌کننده این است که میانگین نمره متغیرهای وابسته میان هتل‌های مطالعه شده، متفاوت است. HLM آزمون t استاندارد را برای پارامترهای γ_{000} و γ_{100} اجرا می‌کند. اگر مقدار t معنادار باشد، یعنی پارامترها در سطح تحلیل سازمان تفاوت معناداری با صفر دارند. آزمون t استاندارد برای پارامترهای γ_{100} ، نشان می‌دهد فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی به صورت معناداری در سطح جامعه آماری پژوهش بر رضایت کارکنان و وفاداری کارکنان تأثیرگذار است. برای شیب آمیخته رگرسیون از متغیرهای وابسته نسبت به متغیر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی γ_{100} بیان می‌کند که به طور متوسط در موقعیتی که فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در سطح بیشتری قرار دارند، مقدار متغیرهای وابسته (رضایت کارکنان و وفاداری کارکنان) هم میل به افزایش پیدا می‌کند (جدول ۴).

جدول ۴. تأثیر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بر متغیرهای سطح کارکنان

اثر ثابت	ضریب	S.E	مقدار t	درجه آزادی	P-Value
رضایت کارکنان	۰/۳۲۴۱	۰/۰۶۲۳۰	۴/۱۹۷	۲	<۰/۰۰۱
وفاداری کارکنان	۰/۲۶۳۹	۰/۰۶۹۴۵	۴/۲۳۵	۲	<۰/۰۰۱

منبع: محاسبات تحقیق حاضر

آزمون t پارامتر γ_{100} و γ_{100} فرضیه برقراری ارتباط معنادار میان رضایت کارکنان و وفاداری کارکنان را با متغیرهای وابسته بیان می‌کند (جدول ۴). همانگونه که مشاهده می‌شود، شیب آمیخته رگرسیون از

متغیرهای وابسته نسبت به متغیرهای سطح کارکنان بیان می‌کند که به طور متوسط در موقعیتی که رضایت و وفاداری کارکنان در سطح بالاتری قرار دارند، بترتیب مقدار متغیرهای وابسته (رضایت مشتریان و وفاداری مشتریان) هم میل به افزایش پیدا می‌کند (جدول ۵).

جدول ۵. تأثیر متغیرهای سطح کارکنان بر متغیرهای سطح مشتریان

اثر ثابت	ضریب	S.E	مقدار t	درجه آزادی	P-Value
رضایت مشتریان	۰/۱۲۲۴	۰/۲۳۳۹۸	۳/۱۲	۲	<۰/۰۰۱
وفاداری مشتریان	۰/۲۳۱۱	۰/۲۱۰۴۹	۴/۲۳	۲	<۰/۰۰۱

منبع: محاسبات تحقیق حاضر

برای بررسی تأثیر رضایت مشتریان بر وفاداری مشتریان از رگرسیون خطی و نرم افزار SPSS بهره گرفته شد. نتایج بیانگر آن بود که رضایت مشتریان بر وفاداری آنها تأثیر مثبت و معناداری ($\beta = ۲/۰۳, t = ۰/۴۷$) داشته و بیش از ۵۰ درصد وفاداری مشتریان هتل از رضایت آنها تأثیر می‌پذیرد ($R^2 = ۰/۵۸$).

نتیجه‌گیری

صنعت هتلداری، صنعتی خدمت‌محور است و پایه و اساس آن، ارائه خدمات مطلوب و برخورداری از منابع انسانی توانمند می‌باشد. برخورداری از مشتریانی وفاداری همواره از مهمترین دغدغه‌های مدیران هتل‌ها بوده‌است، چرا که مشتریان وفادار به طور مکرر از خدمات هتل بهره‌گرفته و با تبلیغات مثبت و بی‌واسطه، قادرند بهره‌وری هتل را تضمین نمایند.

پژوهش حاضر در صدد بوده است تا با رویکردی متفاوت و دیدگاهی سیستمی به تأثیر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بر که وفاداری و رضایت مشتریان از جمله مهمترین خروجی‌های عملکردی در صنعت هتلداری است، بپردازد.

در این راستا برای اولین بار در صنعت هتلداری و گردشگری کشور، از رویکرد تحلیل چند سطحی برای سنجش تأثیر بکارگیری فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بر رضایت و وفاداری کارکنان و رضایت و وفاداری مشتریان بهره‌گرفته شده است.

نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها بیانگر تأیید فرضیه اول و دوم تحقیق مبنی بر تأثیر مثبت فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بر وفاداری و رضایت کارکنان هتل‌های مورد بررسی می‌باشد. پژوهش‌های متعددی بیانگر تأثیر ادراک کارکنان هتل از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بر رضایت و وفاداری آنها بوده است (کونگ و همکاران، ۲۰۲۰؛ السیریری و همکاران، ۲۰۲۰؛ تحیر و مهریم، ۲۰۲۰). علت آنکه واژه ادراک بکارگرفته می‌شود آن است که در این دست مقالات سطح تحلیل برای سنجش فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و وفاداری سازمانی، کارکنان بوده‌اند. همانگونه که ذکر آن رفت، جای خالی بکارگیری رویکرد چندسطحی در صنعت هتلداری و گردشگری ملموس است و پیشتر از این رویکرد تنها در حوزه آموزش و پرورش و رضایت معلمان و دانش آموزان بهره‌گرفته شده بود (نقش، ۱۳۹۶). با این حال نتایج حاصل از پژوهش حاضر نشان دهنده آن بود که فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی که توسط مدیران هتل‌های یا مدیران منابع انسانی عملاً به انجام رسیده است نیز بر وفاداری و رضایت کارکنان تأثیرگذار است که می‌تواند گام مهمی در تغییرنگرش نسبت به جایگاه مدیران منابع انسانی در صنعت هتلداری باشد. متخصصین حوزه HRM اذعان می‌دارند که سازمان‌ها نقش مهمی در تقویت و شکل دهی به مهارت‌های نرم کارکنان دارند. از دیدگاه نعیم (۲۰۱۷)، «مهارت‌های نرم»، هم ذاتی و هم قابل آموزش هستند و هر کس می‌تواند فارغ از مهارت‌هایی که به ارث برده است، از آموزش «مهارت‌های نرم»، بهره‌مند شود (جان، ۲۰۰۹). همینطور مطالعات بیان کننده آن است که کارکنانی که از مهارت‌های نرم بهره‌مند باشند بیش از ۷۰ درصد در ایجاد رضایت و وفاداری در مشتریان توانمندتر هستند (واکاس و همکاران، ۲۰۱۴). بنابراین بهره‌گیری سازمان‌ها از فعالیت‌های «آموزش و توسعه» و «توانمندسازی» می‌تواند نقش مهمی در کسب این نوع مهارت‌ها در کارکنان و بواسطه آن، ایجاد رضایت در مشتریان داشته باشد (نعیم، ۲۰۱۷) که این مهم همراستا با نتایج حاصل از پژوهش حاضر است.

فرضیه سوم تحقیق مبنی بر تأثیر مثبت و معنی‌داری «وفاداری کارکنان هتل» بر «وفاداری مشتریان هتل» نیز مورد تأیید قرار گرفت. پژوهش‌ها بیانگر آن هستند که کارکنان وفادار خود را با سازمانشان هویت یابی نموده و تعهد سازمانی و حرفه‌ای بالاتری از سایر همکاران دارند (استرینزرو و آپچیمسکی^۱، ۲۰۱۹). از

سویی دیگر صنعت هتلداری، صنعتی خدماتی است که در آن علاوه بر آنکه کیفیت ارائه خدمات وابسته به ویژگی‌های فیزیکی چون مکان، نما و فضای داخلی و معماری هتل است، نحوه برخورد کارکنان و ادراک مشتریان از همدلی کارکنان و افراد ارائه دهنده خدمت بر رضایت و وفاداری آنها تأثیر گذار است (نیتویتان^۱، ۲۰۱۹). پژوهش‌ها همچنین بیان‌گر آن هستند که بسیاری از مشتریان به دلیل برخورد مناسب و همدلانه‌ای که از افراد ارائه دهنده خدمت دریافت کرده‌اند و خاطره مناسبی که با آن فرد یا افراد خاص داشته‌اند، مجدداً اقدام به انتخاب هتل مورد نظر می‌نمایند (کوزرا^۲، ۲۰۲۰). بنابراین تلاش سازمان در جهت حفظ کارکنان توانمند علاوه بر آنکه هزینه‌های مرتبط با منابع انسانی چون هزینه اعلان شغل مجدد، هزینه جذب و بکارگیری مجدد، هزینه آموزش کارکنان تازه وارد و هزینه اجتماعی کردن را در سازمان کاهش می‌دهد وفاداری مشتریان را نیز به همراه خواهد داشت. پژوهش‌ها همینطور بیان‌گر آن هستند که هزینه‌های منابع انسانی ناشی از ترک خدمت کارکنان در صنایع خدماتی می‌تواند بسیار بیشتر از صنایع تولیدی باشد چراکه در صنایع خدماتی از دست دادن یک کارمند خوب می‌تواند موجب از دست رفتن تعداد زیادی از مشتریان باشد (الامسا و ورید^۳، ۲۰۱۹).

برای بررسی فرضیه پنجم تحقیق مبنی بر تأثیر رضایت مشتریان هتل بر وفاداری آنها، از آنجایی که هر دو متغیر در یک سطح بودند از رگرسیون خطی ساده استفاده شد. نتیجه بیانگر تأثیرگذاری مثبت و معنی‌دار رضایت مشتریان بر وفاداری آنها بود، بطوری که ۵۸ درصد وفاداری مشتریان هتل از رضایت آنها تأثیر می‌پذیرد که میزان قابل توجهی است. پژوهشها انجام پذیرفته در این حوزه نیز بر نتیجه حاصل صحنه می‌نهد و بیانگر آنند که وفاداری مشتریان به طور مستقیم از رضایت آنها تأثیر می‌پذیرد (الامسا و ورید، ۲۰۱۹؛ شانون و رحمان، ۲۰۱۵). مشتریانی که از کیفیت خدمات ارائه شده در هتل رضایت داشته باشند علاوه بر آنکه میل به بازگشت مجدد و استفاده از خدمات هتل مذکور را دارند، درخصوص تجربه خود با دیگران صحبت نموده و بطور غیررسمی برای هتل بازاریابی می‌نمایند (عبیدی و همکاران، ۲۰۱۷). به عبارتی تلاش مدیران هتل در جهت افزایش رضایت مشتریان از خدمات ارائه شده در هتل، در بلند مدت هزینه-

های بازاریابی را کاهش داده و سودآوری سازمان را تضمین خواهد نمود. در نهایت بنظر می‌رسد توجه و پایبندی مدیران هتل‌ها به «اقدامات مدیریت منابع انسانی» بتواند ضامن رضایت و وفاداری مشتریان هتل و دستیابی به بهره‌وری مطلوب باشد.

پیشنهادات تحقیق

همانگونه که عنوان شد دو فعالیت «آموزش و توسعه» و «برنامه‌های توانمندسازی» از جمله مهم‌ترین فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی تأثیرگذار بر رضایت و وفاداری کارکنان در هتل‌های مورد بررسی، بشمار می‌آید. در همین راستا پیشنهاد می‌شود در گام نخست هتل‌های مورد بررسی اقدام به شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان خود در رده‌های گوناگون و با توجه به تنوع ماهیت مشاغل فعال در هتل (اعم از آشپز، مهماندار، خانه‌دار و ...) نموده و در گام بعد اقدام به برگزاری دوره‌های کاربردی در این خصوص نمایند.

از آنجایی که برخورداری از سیستم نظام ارزیابی عملکرد شالوده‌ی شکل‌گیری برنامه‌های توانمندسازی سازمانی است، لذا پیشنهاد می‌شود مدیران هتل نسبت به استقرار «نظام ارزیابی عملکرد داده‌محور» که یکی از عادلانه‌ترین و موردپذیرش‌ترین نظام‌های ارزیابی عملکرد بشمار می‌آید اقدام نمایند و با بهره‌گیری از پایش مداوم نتایج آن، اقدام به برگزاری «برنامه‌های توانمندسازی» برای کارکنانشان نمایند.

از روش‌های متفاوتی برای سنجش رضایت و وفاداری کارکنان و مشتریان بهره‌گرفته می‌شود. برای مثال «نرخ ترک خدمت» کارکنان و «استفاده مجدد از خدمات هتل» توسط مشتریان از دیرباز به عنوان معیارهایی برای سنجش وفاداری کارکنان و مشتریان بهره‌گرفته می‌شود. پیشنهاد می‌شود با بکارگیری پایگاه داده مدیریت ارتباط با مشتری، میزان بهره‌گیری مشتریان از خدمات هتل مورد بررسی قرار گیرد و از مشتریانی که تنها یکبار از خدمات هتل بهره‌گرفته‌اند خواسته شود تا علت عدم بهره‌گیری مجدد از خدمات هتل را بیان نمایند. در خصوص کارکنان نیز بهره‌گیری از «مصاحبه خروج» در خصوص کارکنانی که سازمان را ترک نموده‌اند می‌تواند بسیار راه‌گشا بوده و مدیران هتل‌ها را به اتخاذ راهبردهایی جهت بهبود نگرش‌های شغلی کارکنان یاری نماید.

- Al-Refaie, A., Foud, R., & Eteiwi, D. (2013). Examining factors affect passenger's satisfaction and loyalty: A comparative analysis from Jordan airport. *Advances in Information Sciences and Service Sciences – An International Journal of Research and Innovation*, 5(3), 641–650
- Abidi, O., Halil, Z. A. I. M., Youssef, D., Habibniya, H., & Baran, A. (2017). Diversity management and its impact on HRM Practices: Evidence from Kuwaiti companies. *Eurasian Journal of Business and Economics*, Vol. 10, No. 20, pp. 71-88
- Agyeman, C. M., & Ponniah, V. M. (2014). Employee demographic characteristics and their effects on turnover and retention in MSMEs. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences*, Vol. 1, No. 1, pp. 12-29.
- Ahmad Shah, Shamim. & AhmadWani, Muzafar.(2014) Impact of Conflict on Tourist Flow and Spatial Distribution of Tourists in Kashmir Valley, *World Applied Sciences Journal*, Vol. 31, No. 6, pp. 1160-1167
- Alamsyah, Putra, Wardi, Yunia (2019) The Impact of Tourist Engagement and Tourist Satisfaction on Tourist Loyalty:A Literature Review, *Advances in Economics, Business and Management Research*, Vol. 124, pp. 931-937
- AlSaiari, A.Q., Puteh, F., Mohamed Ali, A. J. (2020), Assessing Construct Reliability of Human Resources Management Practices (HRM) and Employee Loyalty: A Preliminary Evidence from the Omani Logistic Sector, *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 10, No. 3, pp. 22-57
- AlRafei, A.Q., Puteh, F., Mohamed Ali, A. J. (2020), Could Demographic Variables Impacting the Relationship between HRM Practices and Employee Loyalty? A Meta-Analysis Review, *Human Resource Research*, Vol. 4, No. 1, pp. 205-232
- Anastasiou, S., Nathanailides, C. (2015) Customer Satisfaction and Effective HRM Policies: Customer and Employee Satisfaction, *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, Vol. 9, No.1, pp. 260-263
- Arici, Nagihan Çakmakoglu (2020) The Mediator Role of Customer Satisfaction on the Effects of Employee Satisfaction and Service Quality on Hotel Performance, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, Vol. 8 ,No. 1, pp. 1-16
- Armstrong, A., Francis, R., & Grow, H. (2017). Ethical issues in the employment of expatriate leaders in corporations. *Journal of Economic and Social Development*, Vol. 4, No. 1, pp. 71-80
- Armstrong, M. and Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page Publishers
- Basari, M. A., Shamsudin, M. F. (2020) Does Customer Satisfaction Matters? *Journal of undergraduate social science and technology*, Vol. 2 No. 1, pp. 1-15
- Bashir, M., Jianqiao, L., Zhao, J., Ghazanfar, F., & Khan, M. M. (2011). The role of demographic factors in the relationship between high performance work system and job

- satisfaction: A multidimensional approach. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2, No. 18, pp. 1-15
- Boone, L., and Kurtz, D. (2013). Contemporary marketing, *Cengage Learning*
- Bowen, J. T. and Shoemaker, S. (1998). Loyalty: A strategic commitment. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 39, No. 1, pp. 37-46
- Boselie P, Dietz G, Boon C. (2005) Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, Vol. 15, No.3, pp. 67-94
- Bruhn, M. (2009). *Relationship Marketing*, Vahlen Munchen
- Chen, Yen-Cheng, Tsui, Pei-Ling, Lee, Ching-Sung (2017) The Effect of International Hotel Employee Loyalty on Customer Behavioral Intention in Taiwan, *International Journal of Managerial Studies and Research*, Vol. 5, No. 2, pp. 76-81
- Decha, Oraphan, Khlungsaeng, Wareeya, Bousri, Atidtaya, Pulphon, Sodsri (2020) The Role of Service Quality, Employee Satisfaction and Loyalty on the Effective Human Resource Management in the Pharmacies in Thailand: Mediating Role of Customer Satisfaction, *Systematic Review Pharmacy*, Vol. 11, No. 3, pp. 1-9
- Devi, M. C., Elango, S. (2020) Impact of HR Practices on Employee Satisfaction and Employee Loyalty: an observed Study of private Sector hospitals in Trichirappalli City, *Journal Of Composition Theory*, Vol. 8, No.1 , pp. 277-2284
- Deyalage, P.A. , Kulathunga, D. (2020) Exploring Key Factors for Customer Satisfaction in Online Shopping: A Systematic Literature Review, Vol. 6, No. 1, pp. 163-190
- Dick, A. S., and Basu, K. (1994) Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of the academy of marketing science*, Vol. 22, No. 2, pp. 99-113
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 27, No. 1, pp. 88-108
- Geevarghese, Nirmalraj, R. J. T., Seeram, H., Veena, S., & James, B. (2018) Effect of Age on Employees' Loyalty: a Study among the Executives' of a Large Scale Public Sector Manufacturing Industry across India. *International Journal of Engineering & Technology*, Vol. 7, No. 3.1, pp. 9-12
- Hamzah, Amir Azlan bin, Shamsudin, Mohd Farid (2020) Why Customer Satisfaction Is Important to Business? , *Journal of undergraduate social science and technology*, Vol. 2, No. 1, pp. 1-14
- Hays, J. M., and Hill, A. V. (1999) The Market Share Impact of Service Failures, *Production and Operations Management*, Vol. 8, No. 3, pp. 208-220
- Ineson, E. M., & Berechet, G. (2011). Employee Loyalty in Hotels: Romanian Experiences. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol. 10, No. 2, pp. 129-149
- Ineson, E. M., Benke, E., & László, J. (2013). Employee loyalty in Hungarian hotels. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 3, No. 2, pp. 31-39

- Jeong, Y., and Lee, Y. (2010). A study on the customer satisfaction and customer loyalty of furniture purchaser in on-line shop. *Asian Journal on Quality*, Vol. 11, No. 2, pp. 146-156
- Kamrul Islam Shaon, S. M., Rahman, M. H. (2015) A Theoretical Review Of CRM Effects On Customer Satisfaction And Loyalty, *Central European Business Review*, Vol. 4, No. 1, pp. 23-36
- Katou AA. (2009) The Impact of Human Resource Development on Organizational Performance: Test of a causal model. *Journal of Behavioral and Applied Management*, Vol. 10, No. 3, pp. 335-356
- Keaveney, S. M. (1995) Customer switching behavior in service industries: An exploratory study, *The Journal of Marketing*, Vol. 2, No.1, pp.71-82.
- Khuong, M. N., & Tien, B. D. (2013) Factors influencing employee loyalty directly and indirectly through job satisfaction-A study of banking sector in Ho Chi Minh City, *International Journal of current research and academic review*, Vol. 1, No. 4, pp. 81-95
- Khuong, Mai Ngoc, Mai, Tran Phuong, Phuong, Nguyen Thi Minh (2020) The impacts of human resource management practices on employees' motivation and loyalty, *Management Science Letters*, Vol. 10, pp.2673-2682
- Kwizera, Emmanuel (2020) The Effect of Reward and Employee Satisfaction on Customer Satisfaction among Private University Students in Burundi, *American Research Journal of Humanities & Social Science*, Vol. 3, No.2, pp. 1-9
- Ifes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E.C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. *The international journal of human resource management*, Vol. 24, No. 2, pp. 330-351
- Met, M., & Ali, I. (2014) Investigating the moderating effect of demographic factors on the relationship between monetary motivation and employees' job satisfaction at oil and gas offshore production facilities in Malaysia. *International Review of Management and Business Research*, Vol. 3, No. 2, pp. 788-818
- Mira, M., Choong, Y., & Thim, C. (2019) The Effect of HRM Practices and Employees' Job Satisfaction on Employee Performance, *Management Science Letters*, Vol. 9, No. 6, pp. 771-786
- Nisar, Q. A., Uzair, M., Razzaq, W., & Sarfraz, M. (2017). Impact of HR Practices on Employee loyalty and commitment: Mediating role of Job satisfaction. *International Journal of Management Excellence*, Vol. 9, No. 2, pp. 1067-1073
- Ntavitavian, Ioanna (2019) Exploration and Analysis of Employee Satisfaction, Customer Satisfaction and Financial Performance as Determinants of a Hotel Success, Master of Science (MSc) thesis in Hospitality and Tourism Management, *International Hellenic University*, School Of Economics, Business Administration & Legal Studies, Thessaloniki, Greece

- Pandey, C., & Khare, R. (2012) Impact of job satisfaction and organizational commitment on employee loyalty. *International Journal of Social Science and Interdisciplinary Research*, Vol. 1, No. 8, pp. 26-41
- Phuong, Tran Thi Kim, Vinh, Tran Trung (2020) Job Satisfaction, Employee Loyalty And Job Performance In The Hospitality Industry: A Moderated Model, *Asian Economic and Financial Review*, Vol. 10, No. 6, pp. 698-713
- Roberts, K., Varki, S., and Brodie, R. (2003) Measuring the quality of relationships in consumer services: an empirical study. *European Journal of marketing*, Vol. 37, No. 1/2, pp. 169-196
- Slechter, A., Thompson, N. C., & Bussin, M. (2015) Attractiveness of non-financial rewards for prospective knowledge workers: An experimental investigation. *Employee Relations*, Vol. 37, No. 3, pp. 274-295
- Singh, P., & Twalo, T. (2015) Mismanaging unethical behaviour in the workplace, *Journal of Applied Business Research*, Vol. 31, No. 2, pp. 5-15
- Som, A. (2008). Innovative human resource management and corporate performance in the context of economic liberalization in India. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 1278–1297.
- Strenitzerová, M., & Achimský, K. (2019) Employee Satisfaction and Loyalty as a Part of Sustainable Human Resource Management in Postal Sector. *Sustainability*, Vol. 11, No. 17, pp. 45-91
- Taahir, A.B., Ng, Y.S., Mohd Remie, M.J. (2020) The Impact Of Human Resource Management Practices On Employees Loyalty In Malaysia, *International Journal of Information, Business and Management*, Vol. 12, No. 3, pp. 79-93
- Tajuddin, Wan Nur Syifa Wan Ahmad, Nayan, Syafiqah M. (2020) Rising customer satisfaction, *Journal of Undergraduate Social Science and Technology*, Vol. 2, No. 2, pp. 1-5
- Tandon, U., Kiran, R. & Sah, A. (2017). Analyzing customer satisfaction: users' perspective towards online shopping. *Nankai Business Review International*, Vol. 8, No. 3, pp. 266–288
- Vinayan, J. (2015) Vulnerability of HR Systems and Practices to Corruption: A Review and Research Agenda. *Editorial Team*, Vol. 7, No. 1, pp. 25
- Voudouris I. (2004) The Use of Flexible Employment Arrangements: Some New Evidence From Greek Firms, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, No. 1, pp.131-146
- Waqas, A., Bashir, U., Sattar, M. F., Abdullah, H. M., Hussain, I., Anjum, W., Arshad, R. (2014) Factors influencing job satisfaction and its impact on job loyalty. *International Journal of Learning and Development*, Vol. 4, No. 2, pp. 141-161
- Wright PM, Gardner T, Moynihan LM, Allen M. (2005) The HR performance relationship: Examining causal direction, *Personnel Psychology*, Vol. 58, No. 2, pp.409–446

- Yao, T., Qiu, Q., & Wei, Y. (2019) Retaining hotel employees as internal customers: Effect of organizational commitment on attitudinal and behavioral loyalty of employees. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 7, No. 6, pp. 1-8.
- Yee, R. W., Yeung, A., & Edwin Cheng, T. (2010) An Empirical Study of Employee Loyalty, Service Quality and Firm Performance in The Service Industry, *International Journal of Production Economics*, Vol. 124, No. 1, pp. 109-120
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., Parasuraman, A. (1996) The Behavioral Consequences of Service Quality, *The Journal of Marketing*, Vol. 3, No. 2, pp. 31-46