

تأثیر تعهد مدیریت در کیفیت خدمات بر رضایت شغلی کارکنان در صنعت هتل‌داری مورد مطالعه: هتل‌های پنج ستاره شهر تبریز

جعفر بهاری^۱، دانشجوی دکتری مدیریت گردشگری، دانشگاه علم و فرهنگ، تهران، ایران

صادق صالحی، دانشیار جامعه شناسی محیط زیست، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران

مرجان بذله، دانشجوی دکتری مدیریت گردشگری، دانشگاه علم و فرهنگ، تهران، ایران

پذیرش نهایی: ۹۷/۲/۳۰

تاریخ دریافت: ۹۶/۳/۱

چکیده

تحقیق حاضر با هدف تأثیر تعهد مدیریت در کیفیت خدمات بر رضایت شغلی کارکنان در صنعت هتل‌داری در هتل‌های پنج ستاره استان آذربایجان شرقی، شامل: هتل‌های پارس ائل گلی و شهریار در تابستان ۱۳۹۵ صورت پذیرفته است. داده‌های مورد نیاز برای این تحقیق با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده از کارکنان هتل‌های پنج ستاره شهر تبریز و با ابزار پرسش‌نامه جمع‌آوری شده است. تحقیق حاضر، از نظر هدف، کاربردی و بر اساس روش گردآوری داده‌ها، توصیفی و از نوع پیمایشی است. همچنین از روش معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار Smart pls به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. نتایج به دست آمده حاکی از آن است که تعهد مدیریت در کیفیت خدمات و هر یک از ابعاد آن (آموزش، توانمندسازی و پاداش) بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. و همچنین نشان داده شد که پاداش دارای بزرگ‌ترین مقدار ضریب مسیر است و تأثیر آن نسبت به سایر متغیرها بر رضایت شغلی بیشتر است.

کلیدواژه‌ها: تعهد مدیریت در کیفیت خدمات، آموزش، توانمندسازی، پاداش، رضایت شغلی.

مقدمه

تعهد مدیریت در چگونگی ارائه خدمات، و رضایت شغلی کارکنان از منظر دیدگاه‌های جدید مدیریت، سرمایه انسانی هر سازمان، نسبت به سایر سرمایه‌هایی که در اختیار دارد از برتری برخوردار بوده و توجه به سرمایه عظیم انسانی از سوی مدیران، دستیابی به جایگاه بالاتر سازمان در حوزه فعالیت خود نسبت به سایر رقبا را باعث خواهد شد. نقش محوری تعهد مدیریت در چگونگی ارائه خدمات به کارکنان موضوعی غیر قابل انکار می‌باشد و تعهد و دیدگاه مدیریت سطوح عالی، نیز پیش شرط و لازمه ارائه خدمات باکیفیت است (باباکوس^۱ و همکاران، ۲۰۰۳). فارستر^۲ (۲۰۰۰) معتقد است که این مفهوم بایستی از دیدگاه کارمندان سنجیده شود، زیرا خواست‌ها و نیت خیرخواهانه مدیران آن چنان معنا پیدا نمی‌کند مگر این که کارمندان به معنای واقعی کلمه آن را در یابند و آن را لمس کنند. در این پژوهش نیز تعهد مدیریت در چگونگی ارائه خدمات به کارکنان به عنوان ارزیابی کارکنان از تعهد یک سازمان به حمایت، پیشرفت، پشتیبانی و پاداش دادن به کارکنانش جهت دستیابی به خدمات برتر و بهتر، تعریف شده است. از جمله روش‌ها و معیارهای تعهد مدیریت در چگونگی ارائه خدمات به کارکنان، استخدام، گزینش، کارکنان با سابقه، آموزش، پاداش‌ها، توانمندسازی و مرور عملکرد است. اجماع نظر تحقیقات صورت گرفته پیشین به این نکته دلالت دارند آموزش، توانمندسازی و پاداش‌ها بهترین معیارها برای انجام تحقیق در خصوص تعهد مدیریت در چگونگی ارائه خدمات به کارکنان هستند (هارت^۳ و همکاران، ۱۹۹۰). در تحقیق حاضر نیز این سه معیار را به عنوان ابعاد تعهد مدیریت در چگونگی ارائه خدمات به کارکنان در نظر گرفته شده است. آموزش، توانمندسازی و پاداش همگی نقش مهمی را در استنباط واکنش‌های مؤثر از کارکنان ایفا می‌کنند. هیچ کدام از این عوامل به تنهایی برای ایجاد رضایت شغلی در کارکنان برای

رسیدن به سطوح بالاتر عملکرد سازمان کافی نیست. در واقع اجرای همزمان آموزش، توانمندسازی و پاداش است که موجب تأثیر چشمگیر و قابل ملاحظه بر رضایت شغلی کارکنان می‌گردد (باباکوس و همکاران، ۲۰۰۳). در دنیای کنونی موضوع کیفیت خدمات، مدیریت سازمان‌ها را با چالش‌هایی

1. Babakus
2. Forrester
3. Hart

مواجه ساخته و پذیرش آن در بخش خدمات به طور فزاینده‌ای افزایش یافته است. کیفیت خدمات عامل مهمی برای رشد، موفقیت و ماندگاری سازمان می‌باشد (گودرزوند چگینی و همکاران، ۱۳۹۴: ۳۹) و سازمان‌هایی که به سطح بالاتری از کیفیت خدمات دست می‌یابند، سطوح بالاتری از رضایت-مندی را به عنوان مقدمه‌ای برای کسب مزیت رقابتی پایدار خواهند داشت (بهمنی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۶۲). منشأ اصلی مزیت رقابتی سازمان‌ها، پایبندی، تعهد و کیفیت خدمات است. نیروی انسانی متعهد و پایبند به سازمان و اهدافش حیاتی‌ترین عنصر راهبردی سازمان است (بهمنی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۶۲) و به همین دلیل، مدیران سازمان‌ها باید توجه ویژه‌ای به سرمایه‌های انسانی خود داشته باشند (همان، ۱۶۲). کارکنان شرکت به عنوان سرمایه‌های انسانی تحت تأثیر رضایت شغلی قرار دارند و در واقع، رضایت شغلی یکی از عوامل بسیار مهم در موفقیت سازمان‌ها و شرکت‌ها محسوب می‌شود و از جمله عواملی است که سبب افزایش کارایی و نیز احساس رضایت فردی می‌گردد (کلدی و عسگری، ۱۳۸۲: ۱۰۵). بررسی‌ها نشان داده‌اند که با افزایش میزان رضایت شغلی، خلاقیت و مولد بودن فرد افزایش می‌یابد، انگیزه‌های کاری بیشتر و غیبت از کار کمتر (داناهاو^۱ و هی‌وود^۲، ۲۰۰۴)، تعهد سازمانی بیشتر (یو^۳، ۲۰۰۵) و سودآوری کسب‌وکار افزایش می‌یابد (چارلز^۴ و همکاران، ۲۰۰۴). بنابراین، میزان رضایت شغلی کارکنان یکی از مهم‌ترین شاخص‌های راهبردی در حوزه منابع انسانی است که سازمان‌های بسیاری از این شاخص جهت سنجش اثربخشی فعالیت‌های خود در حوزه منابع انسانی استفاده می‌کنند (کاپلان و نورتون^۵، ۱۳۸۶: ۳۶۵). از طرفی توجه به کارکنان سازمان در مورد سازمان‌هایی که در محیط‌های رقابتی و تجاری فعالیت می‌کنند از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. در فضای رقابت، یکی از سودمندترین و مناسب‌ترین راهبردها برای صنعت هتل‌داری مشتری‌مداری است. امروزه، شناخت و پیش‌بینی نیازهای مشتریان برای بنگاه اقتصادی از اهمیت خاصی برخوردار است. لذا مشتری به عنوان عاملی کلیدی و محوری در بقای بنگاه‌ها ایفای نقش می‌کند، پس، جهت‌گیری کلیه اهداف، استراتژی‌ها و

-
1. Donohue
 2. Heywood
 3. Yew
 4. Charles
 5. Kaplan & Norton

منابع، حول محور جذب و نگهداری مشتری می‌باشد. حفظ و تقویت وفاداری مشتریان برای شرکت‌هایی که دغدغه حفظ و توسعه جایگاه رقابتی خویش را در بازار دارند، چالشی استراتژیکی تلقی می‌شود (ساتون و کلاین^۱، ۲۰۰۳). چرا که امروزه در اقتصاد جهانی مشتریان بقای شرکت را رقم می‌زنند، شاید به همین خاطر است که شرکت‌ها دیگر نمی‌توانند نسبت به انتظارات و خواسته‌های مشتریان بی‌تفاوت باشند. آن‌ها باید همه فعالیت‌ها و توانمندی‌های خود را متوجه رضایت مشتری کنند، چراکه تنها منبع برگشت سرمایه، مشتریان هستند (لازارویک و سونجا^۲، ۲۰۰۷). در این راستا نقش کارکنان به عنوان واسطه‌هایی میان سازمان و مشتریان می‌تواند حائز اهمیت باشد و تأثیر بسزایی بر رابطه مشتری و موسسه داشته باشد (ریچهد و ساسر^۳، ۱۹۹۹). تحقیقات انجام شده مبین این موضوع است که ۴۰ تا ۸۰ درصد رضایت مشتریان و وفاداری آنان به میزان و کیفیت ارتباط کارکنان با مشتریان بستگی دارد. بنابراین، شناخت روش‌های مناسب جهت افزایش رضایت شغلی کارکنان سازمان امری حیاتی است. از این رو مدیران عالی با علم به این که تعهد مدیریت در چگونگی ارائه خدمات به کارکنان، عامل تعیین کننده رفتار آنان در ایجاد برتری در خدمت رسانی به مشتریان نسبت به رقباست، خود را متعهد به بهبود کیفیت خدمات در قبال کارکنان می‌دانند. تعهد مدیران در چگونگی خدمت رسانی به کارکنان از طریق فرآیندهایی مانند: توانمندسازی، آموزش و توسعه و پاداش‌ها می‌تواند منجر به رضایت شغلی شود. وجود و احداث هتل‌های با شرایط مناسب و مطمئن در استان آذربایجان شرقی از جمله ملزومات میهمان نوازی این گردشگران و میهمانان محسوب می‌گردد. بدیهی است که یکی از پیامدهای این موضوع، پدیدار شدن رقابت فزاینده در میان هتل‌های استان آذربایجان شرقی است. اگر هتل‌ها و مراکز اقامتی استان آذربایجان شرقی شرایط مناسبی برای اقامت میهمانان فراهم نمایند، به طور حتم نه تنها میهمانان از این اقامت لذت می‌برند و تصمیم می‌گیرند این تجربه را تکرار نمایند، بلکه در بازگشت به خانه، اطرافیان را ترغیب می‌کنند که در آن هتل اقامت نمایند. در این جا، مدیران عالی هتل‌ها با علم به این که تعهد مدیریت در چگونگی ارائه خدمات به کارکنان، عامل تعیین کننده رفتار آنان در ایجاد برتری در خدمت رسانی

-
1. Sutton & Klein
 2. Lazarevic & Sonja
 3. Reichheld & Sasser

به مشتریان نسبت به رقباست، خود را متعهد به بهبود کیفیت خدمات در قبال کارکنان می‌دانند. بر این اساس، مساله اصلی این تحقیق تأثیر تعهد مدیریت در کیفیت خدمات بر رضایت شغلی کارکنان در بخش خدماتی هتل‌داری است. هدف اصلی تحقیق حاضر عبارت است از تعیین تأثیر تعهد مدیریت در کیفیت خدمات بر رضایت شغلی. علاوه بر این، در تحقیق حاضر اهداف فرعی نیز مطرح می‌باشند که عبارتند از: تعیین تأثیر آموزش بر رضایت شغلی؛ تعیین تأثیر توانمندسازی بر رضایت شغلی؛ تعیین تأثیر پاداش بر رضایت شغلی. فرضیه اصلی تحقیق حاضر عبارت است از تعهد مدیریت در کیفیت خدمات تأثیر مثبت و معناداری بر رضایت شغلی دارد. علاوه بر این، در تحقیق حاضر فرضیه‌های فرعی نیز مطرح می‌باشند که عبارتند از: آموزش تأثیر مثبت و معناداری بر رضایت شغلی دارد؛ توانمندسازی تأثیر مثبت و معناداری بر رضایت شغلی دارد؛ پاداش تأثیر مثبت و معناداری بر رضایت شغلی دارد. با توجه به آنچه که گفته شد تحقیق حاضر در پی پاسخ به این سوال است که تأثیر تعهد مدیریت در کیفیت خدمات بر رضایت شغلی کارکنان در هتل‌های پنج ستاره شهر تبریز چگونه است؟

مبانی نظری

تعهد مدیریت به کیفیت خدمات

تعهد مدیریت به کیفیت خدمات به عنوان انتخاب آگاهانه کیفیت به منظور عملیات موثر و استراتژیک برای سازمان و ادغام با فعالیت‌هایی نظیر رهبری با کیفیت قابل مشاهده و منابع برای پذیرش و پیاده‌سازی طرح‌های با کیفیت تعریف می‌شود (چیونگ^۱، ۲۰۱۰). تعهد مدیریت به خدمات منجر به رضایت کارکنان می‌شود و این پاسخ عاطفی بر رفتارهای خدماتی کارکنان تأثیر می‌گذارد. به عبارت دیگر، تعهد مدیریت بر خدمات بر نگرش کاری کارکنان و در نهایت اثر بخشی سازمانی تأثیر دارد. کارکنان موقعی که احساس کنند شرکت به آنها متعهد است، تعهد بیشتری را نسبت به سازمان نشان می‌دهند (فولر^۲ و همکاران، ۲۰۰۳). معمولاً کارکنانی که در مرحله اول کار خود می‌باشند، تعهد کمتری به نسبت سازمان و مدیرانی دارند که مدت طولانی‌تری با آن سازمان کار کرده‌اند و پاداش‌های

بسیاری را از سازمان دریافت کرده‌اند. از اینرو، سازمان‌ها می‌بایست این پیام را به کارکنان خط مقدم بدهند که سازمان قصد دارد در کارشان به آنها کمک کنند و این فرصت را به آنها می‌دهد که در قبال عملکرد منحصر به فرد و استثنایی خود پاداش دریافت نمایند. مطالعات قبلی از جمله تحقیقات پورکیانی و طنابنده (۱۳۹۴) و دهقان و همکاران (۱۳۹۱) نشان داده‌اند که آموزش، توانمندسازی و پاداش‌ها از بهترین شاخص‌های تعهد مدیریت به خدمات می‌باشند.

الف. آموزش

آموزش روشی است که به وسیله آن افراد قابلیت‌هایی را به منظور رسیدن به اهداف سازمانی کسب می‌کنند (ماتیز^۱ و جکسون^۲، ۲۰۰۲: ۷۵). از نقطه نظر مشتری، کارکنان مسئول خدمات ارائه شده می‌باشند. آموزش صحیح که در توسعه روابط با مشتریان از جایگاه مهمی برخوردار است، کارکنان را قادر می‌سازد تا با مشتریان ارتباط مؤثری برقرار کنند به نیازهای آنها پاسخ دهند و به مهارت‌ها و دانش مورد نیاز جهت پاسخ‌گویی مناسب به انتظارات مشتریان مجهز شوند. بر اساس نظر بوشاف^۳ و آلن^۴ (۲۰۰۰)، کارکنانی که شرط لازم برای مهارت‌های فردی را ندارند، در ارائه خدمات رضایت‌بخش و کنار آمدن با شکایات مشتریان ناراضی مؤثر واقع نمی‌شوند.

ب. توانمندسازی

توانمندسازی عبارت است از فراهم نمودن آزادی بیشتر، استقلال کاری، مسئولیت‌پذیری برای تصمیم‌گیری و خودکنترلی در انجام کارها برای کارکنان سازمان (مولینز^۵، ۱۹۹۹: ۶۵۲). توانمندسازی، واگذار کردن مسئولیت‌های جدید به مدیران است و آنها باید استعداد و توانایی کارکنان را توسعه دهند، آنها را به خطر جویی ترغیب نمایند و موفقیت‌ها را به رسمیت بشناسند (ایوانز^۶ و لیندسی^۷، ۲۰۰۷: ۳۰۶). بسیاری از مدیران به توانمندسازی از این دیدگاه می‌نگرند که به افراد قدرت تصمیم‌گیری می‌دهد. بسیاری از کارکنان نیز منظور از توانمندسازی را کسب آزادی بی قید و شرط برای

-
1. Mathis
 2. Jackson
 3. Boshoff
 4. Allen
 5. Mullins
 6. Evans
 7. Lindsay

اجرای هر کار می‌داند. همچنین توانمندسازی آزاد کردن نیروی درونی افراد برای کسب دستاوردهای شگفت‌انگیز است. توانمندسازی به معنای قدرت بخشیدن است و این یعنی به افراد کمک کرد تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند، بر ناتوانی یا درماندگی خود چیره شوند. بدین وسیله در افراد شور و شوق فعالیت ایجاد، و انگیزه‌های درونی آنان را برای انجام دادن وظیفه، بسیج نمود (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶: ۲). در حقیقت، توانمندسازی واژه‌ای است که در علوم سازمانی بسیار مورد استفاده قرار گرفته است ولی روی تعاریف آن توافقی حاصل نشده است. از این رو، در ادبیات نظری سازمان و مدیریت هنوز واژه توانمندسازی به صورت بسیار وسیع به کار می‌رود ولی معنای شفافی از آن در دست نیست (ضیائی و همکاران، ۱۳۸۷: ۷۲).

ج. پاداش

سیستم‌های پاداش از جمله ابزارهای مهمی است که مدیران می‌توانند با استفاده از آن، انگیزش کارکنان را به سمت مورد نظر هدایت کنند. سیستم پاداش از تمامی عناصر تشکیل دهنده سازمان مانند اشخاص، فرآیندها، قوانین و مقررات و فعالیت‌های تصمیم‌گیری که در تخصیص پرداخت‌های جبرانی و مزایایی که در قبال تشریک مساعی کارکنان به آنان پرداخت شده و مؤثر می‌باشند؛ تشکیل شده است (مورهد و گریفین^۱، ۱۳۸۴: ۲۳۱). دارا بودن سیاست‌های پاداش‌دهی مناسب و بجا نه تنها در ترغیب کارکنان به ارائه خدمات باکیفیت بالا بلکه در برانگیختن آنها برای کنار آمدن با شکایات مشتریان و حل مسائل آنها، از اهمیت بالایی برخوردار است بون^۲ و جانستون^۳ (۱۹۹۹). ساختار پاداش‌دهی مناسب یک سازمان تأثیر چشم‌گیری بر رضایت شغلی کارکنان به سازمان دارد (باباکوس و همکاران، ۲۰۰۳).

د. رضایت شغلی

رضایت شغلی، یکی از متداول‌ترین متغیرهای مورد مطالعه طی چند دهه اخیر در حوزه سازمانی بوده است و مانند اکثر متغیرهای علوم اجتماعی ارائه یک تعریف مورد توافق از آن دشوار می‌باشد. رضایت شغلی، میزان کلی تأثیر یا احساسات مثبتی است که افراد در مورد کارهایشان

1. Moorhead & Griffin

2. Bowen

3. Johnston

کسب می‌کنند (قلی پور سلیمانی و آزاده دل، ۱۳۸۰: ۶۸). رضایت شغلی، حالت عاطفی مثبت است که از احساس لذت یک کارمند از شغل خود نشأت می‌گیرد و ادراکات و محرک‌های اطراف یک کارمند از عوامل مهم در ایجاد این رضایت است (عاقل و لگزیان، ۱۳۸۷: ۹۰).

رضایت شغلی، ترکیبی از موارد روان شناختی، فیزیولوژیکی و محیطی است که باعث می‌شود شخص اظهار نماید که «من از شغل خود رضایت دارم» (نیک پور و سلاجقه، ۱۳۹۱: ۳۵). پنج عامل عمده که به عنوان ابعاد رضایت شغلی مطرح هستند، عبارتند از:

- ۱- پرداخت: میزان حقوق دریافتی و انصاف و برابری در پرداخت.
- ۲- فرصت‌های ارتقا و پیشرفت: قابلیت دسترسی به فرصت‌ها برای پیشرفت.
- ۳- سرپرست: توانایی‌های سرپرست برای نشان دادن علاقه و توجه به کارکنان.
- ۴- شغل (ماهیت کار): حدی که وظایف شغلی، فرصت را برای آموزش و پذیرش مسؤلیت فراهم می‌آورد.

۵- همکاران: حدی که همکاران، دوستانه، شایسته و حمایتی هستند (مقیم، ۱۳۸۵: ۳۹۱).

اغلب گفته می‌شود که «کارمند خوشحال یک کارمند کارا است» و یک کارمند خوشحال باید با شغلش ارضا شود. اهمیت رضایت شغلی از آنجا ناشی می‌شود که بیشتر افراد تقریباً نیمی از ساعات بیداری خود را در محیط کاری می‌گذرانند. وقتی یک شخص می‌گوید دارای رضایت شغلی بالایی است، به معنای آن است که او واقعاً شغلش را دوست دارد، احساسات خوبی درباره کارش دارد و برای شغلش ارزش زیادی قائل است. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که کارکنان با رضایت شغلی بالاتر، از نظر فیزیک بدنی و توان ذهنی در وضعیت خوبی قرار دارند (قادیکلایی و همکاران، ۱۳۹۱: ۴). از میان همه مفاهیمی که متخصصان رفتار سازمانی، مدیریت و روانشناسان سازمانی و صنعتی در موقعیت‌های مختلف مورد بررسی قرار داده‌اند، رضایت شغلی یکی از زمینه‌های مهم پژوهشی بوده است. اهمیت رضایت شغلی از یک سو به دلیل نقشی است که در بهبود و پیشرفت سازمان و بهداشت و سلامت نیروی کار دارد و از سوی دیگر به علت آن است که مفهوم رضایت شغلی، علاوه بر تعاریف و مفاهیم متعدد و گاهی پیچیده، محل تلاقی و فصل مشترک بسیاری از حوزه‌های علمی مانند روانشناسی، مدیریت، جامعه‌شناسی و حتی اقتصاد

و سیاست است. به همین دلیل دیدگاه‌ها و مفاهیم متعدد و گاه متناقضی درباره آن شکل گرفته و توسعه یافته است. رضایت شغلی، از جمله عوامل مهمی است که باید در توسعه اقتصادی مورد توجه دقیق قرار گیرد، چرا که یکی از عوامل بسیار مهم در موفقیت شغلی است و سبب افزایش کارایی و نیز احساس رضایت فردی می‌شود (شفیع آبادی، ۱۳۸۸). کوهلن معتقد است اگر انگیزه‌های اصلی و مهم فرد در زمینه شغل او و کارهایی که انجام می‌دهد ارضاء شوند هرچه فاصله بین نیازهای شخصی فرد و ادراک یا نگرش او نسبت به توانایی بالقوه شغل برای ارضای این نیازها کمتر باشد رضایت شغلی نیز زیاد خواهد بود. وجود انگیزش در شغل برای ادامه اشتغال لازم و ضروری است و اگر فرد به شغل خود علاقمند نباشد و در انجام وظایفش برانگیخته نشود، ادامه حرفه برایش ملامت‌آور خواهد بود. ولی با برآورده شدن نیازها از طریق حرفه احساس رضایت نسبت به شغل ایجاد می‌شود. بسته به اهمیت و شدت وجود نیاز و میزان ارضای آن توسط حرفه، احساس رضایت نیز بیشتر خواهد بود (صمد، ۲۰۱۱). رضایت شغلی باعث می‌شود بهره‌وری فرد افزایش یابد، فرد نسبت به سازمان متعهد شود، سلامت فیزیکی و ذهنی فرد تضمین شود، روحیه فرد افزایش یابد، از زندگی راضی باشد و مهارت‌های جدید شغلی را به سرعت آموزش ببیند (شاکری نیا، ۱۳۸۶). همچنین عدم رضایت شغلی باعث کاهش روحیه کارکنان می‌شود که روحیه پایین در کار بسیار نامطلوب است.

عیدی پور و زارعی در سال ۱۳۹۵ پژوهشی را تحت عنوان بررسی رابطه بین توانمندسازی منابع انسانی با رضایت شغلی کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان فارس انجام دادند. نتایج تحقیق نشان داد بین توانمندسازی منابع انسانی و رضایت شغلی کارکنان رابطه مستقیم معنادار وجود دارد. بین ابعاد احساس استقلال، و احساس اعتماد میان همکاران را رضایت شغلی کارکنان، و بین احساس مؤثر بودن با رضایت شغلی، رابطه مستقیم معنادار وجود دارد. همچنین ابعاد احساس استقلال و احساس اعتماد میان همکاران، قادر به پیش‌بینی رضایت شغلی کارکنان می‌باشند و سایر ابعاد توانمندسازی منابع انسانی، قابلیت پیش‌بینی رضایت شغلی کارکنان را ندارد. گودرزوند چگینی و

همکاران (۱۳۹۴)، پژوهشی را تحت عنوان رابطه بین تعهد مدیریت به کیفیت خدمات و خروجی-های سازمانی با توجه به نقش میانجی‌گر مشارکت مؤثر کارکنان در بانک‌های استان گیلان انجام دادند. یافته‌های پژوهش حاکی از وجود رابطه معنی‌دار و مثبت میان تعهد مدیریت به کیفیت خدمات و مشارکت مؤثر کارکنان بوده و همچنین نتایج نشان می‌دهد که مشارکت مؤثر کارکنان با رضایت شغلی کارکنان و رضایت مشتریان از عملکرد خدمات رابطه مثبت و معنی‌داری دارد. پورکیانی و طنابنده در سال ۱۳۹۴ پژوهشی را تحت عنوان تبیین رابطه بین تعهد مدیریت به کیفیت خدمات، رضایت شغلی و عملکرد سازمان در ستاد مرکزی گمرک جمهوری اسلامی ایران انجام دادند. نتایج نشان داد که بین تعهد مدیریت به کیفیت خدمات و بهبود عملکرد سازمان رابطه مثبت وجود ندارد ولی سایر فرضیات تحقیق تایید شدند. مراد صحرایی و همکاران در سال ۱۳۹۴ پژوهشی را تحت عنوان رابطه توانمندسازی و حمایت سازمانی ادراک شده با رضایت شغلی دبیران تربیت‌بدنی شهر همدان انجام دادند. نتایج ضریب همبستگی پیرسون نشان داد بین حمایت سازمانی ادراک شده و توانمندسازی کلی با رضایت شغلی رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد. همچنین، بین مولفه‌های توانمندسازی (معنی‌داری، شایستگی، استقلال (حق انتخاب) و تأثیرگذاری)، با رضایت شغلی رابطه معنی‌داری بدست آمد. بر اساس نتایج رگرسیون گام‌به‌گام، حمایت سازمانی ادراک شده و ابعاد توانمندسازی به ترتیب توان تبیین حدود ۵۱ و ۵۳ درصد از تغییرات رضایت شغلی را دارند. دوستی و همکاران در سال ۱۳۹۳ پژوهشی را تحت عنوان بررسی ارتباط بین توانمندسازی روانشناختی با رضایت شغلی و کیفیت خدمات داخلی در ادارات ورزش و جوانان استان‌های خراسان شمالی و رضوی انجام دادند. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که بین توانمندسازی روانشناختی و رضایت شغلی و همچنین بین توانمندسازی روانشناختی و کیفیت خدمات داخلی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. عزیزی و زندی پور در سال ۱۳۹۲ پژوهشی را تحت عنوان بررسی تأثیر آموزش مهارت‌های اجتماعی-ارتباطی بر رضایت شغلی کارکنان سایپا یدک انجام دادند. نتایج نشان داد آموزش مهارت-های اجتماعی-ارتباطی بر رضایت شغلی، مهارت ابراز وجود و مهارت‌های مقابله‌ای کارکنان اثربخش بوده است. دهقان و همکاران در سال ۱۳۹۱ پژوهشی را تحت عنوان تأثیر تعهد مدیران بر تعهد سازمانی، رضایت شغلی و عملکرد کارکنان انجام دادند. نتایج نشان داد که تعهد مدیریت در

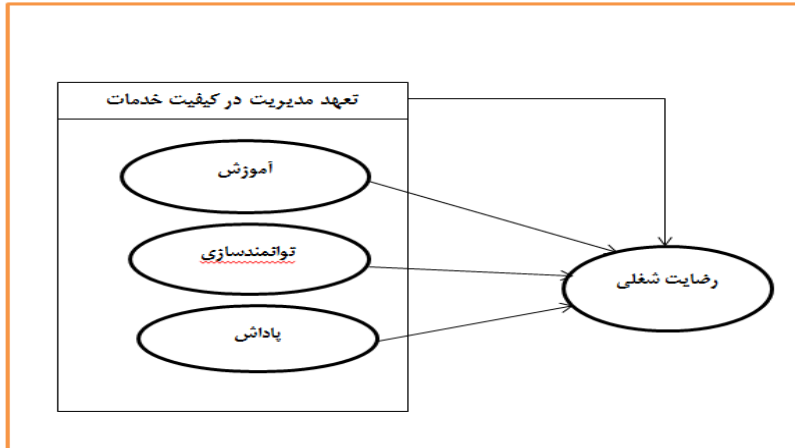
چگونگی ارائه خدمات به کارکنان بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی تأثیر دارد، ولی فقط متغیر رضایت شغلی بر بهبود عملکرد کارکنان تأثیرگذار می‌باشد. سایر یافته‌ها نیز نشان می‌دهد که ابعاد تعهد مدیریت در چگونگی ارائه خدمات به کارکنان (آموزش، توانمندسازی و پاداش‌ها) نیز هر کدام با تعهد سازمانی و رضایت شغلی ارتباط دارند، اما فقط عوامل توانمندسازی و پاداش دارای رابطه علت و معلولی با متغیرهای تعهد سازمانی و رضایت شغلی می‌باشند. یونس فی امساح^۱ و همکاران در سال ۲۰۱۶ پژوهشی را تحت عنوان عوامل موثر بر رضایت شغلی کارکنان در صنعت هتل‌داری غنا انجام دادند. نتایج نشان داد که کارکنان کمی از شغل خود راضی بودند. این مطالعه همچنین چهار جنبه اصلی از رضایت، یعنی پرداخت، نظارت، ارتقاء و همچنین آموزش و پیشرفت را شناسایی کرد. از این عوامل، پرداخت، نظارت و ارتقاء تأثیر قابل توجهی بر رضایت شغلی دارند. ان.وی. سی بالاک^۲ و همکاران در سال ۲۰۱۶ پژوهشی را تحت عنوان تأثیر آموزش بر رضایت شغلی و حفظ کارکنان انجام دادند. نتایج بدست آمده حاکی از آن است که بین رضایت شغلی و حفظ کارکنان یک رابطه معناداری وجود دارد. بر اساس این مطالعه انجام شده، عوامل مهم برای افزایش رضایت شغلی و حفظ کارکنان، از طریق آموزش در صنعت هتل‌داری شناسایی شدند. من‌هاجل ایزلام یوکیل^۳ در سال ۲۰۱۶ پژوهشی را تحت عنوان تأثیر توانمندسازی کارکنان بر رضایت کارکنان و کیفیت خدمات: شواهد تجربی از موسسات مالی در بنگلادش انجام دادند. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل آماری نشان می‌دهد که رضایت کارکنان و کیفیت خدمات به طور قابل توجهی بستگی به توانمندسازی کارکنان دارد. و کارکنان راضی کیفیت خدمات بهتری را ارائه می‌دهند. آفاق احمد خان^۴ و همکاران در سال ۲۰۱۶ پژوهشی را تحت عنوان تأثیر آموزش و توسعه کارکنان بر عملکرد کارکنان از طریق رضایت شغلی: مطالعه بخش مخابرات پاکستان انجام دادند. یافته‌های این مطالعه تأثیر مثبت آموزش و توسعه و رضایت شغلی با عملکرد کارکنان را نشان داد. آموزش و توسعه منجر به سطح رضایت شغلی بالاتر در کارکنان و آنها وظایف خود را با مسئولیت

1. Eunice Fay Amisshah
 2. N. V. Seebaluck
 3. Minhajul Islam Ukil
 4. Afaq Ahmed Khan

بیشتر با بهترین عملکرد انجام خواهند داد. داسکین^۱ و همکاران در سال ۲۰۱۵ پژوهشی را تحت عنوان تأثیر تعهد مدیریت به کیفیت خدمات، انگیزش درونی و پارتی بازی بر نتایج کار موثر کارکنان خط مقدم انجام دادند. نتایج به دست آمده حاکی از آن است که به غیر از ارتباط بین پارتی بازی و تعهد عاطفی کلیه ارتباط فرضیات مورد تایید قرار گرفت. و تعهد مدیریت به کیفیت خدمات (آموزش، توانمندسازی و پاداش) ارتباط مثبت و معناداری با رضایت شغلی دارد. بابایی اهری^۲ و همکاران در سال ۲۰۱۲ پژوهشی را تحت عنوان تعهد مدیریت به کیفیت خدمات و تبعات سازمانی آن در شرکت راه آهن ایران انجام دادند. نتایج بدست آمده حاکی از آن است که وجود دارد یک رابطه مثبت و معنی داری بین تعهد مدیریت به کیفیت خدمات و مشارکت کارکنان موثر. و همچنین وجود دارد یک رابطه مثبت و معنی داری بین مشارکت کارکنان موثر و ادراکات مشتریان در مورد کیفیت خدمات و رابطه بین مشارکت کارکنان موثر و رضایت شغلی کارکنان. چیونگ^۳ در سال ۲۰۱۰ پژوهشی را تحت عنوان تعهد مدیریت به کیفیت خدمات و نتایج سازمانی انجام داد. نتایج تحقیق نشان داد که مشارکت کارکنان مؤثر به طور کامل واسطه اثرات مثبت تعهد مدیریت به کیفیت خدمات بر رضایت شغلی کارکنان و ادراک مشتریان از عملکرد خدمات می باشد. تحقیق حاضر برای نخستین بار در ایران، به تأثیر تعهد مدیریت در کیفیت خدمات بر رضایت شغلی کارکنان در صنعت هتل داری می پردازد و نتایج و یافته های آن می تواند مورد استفاده نظری و عملی قرار گیرد. مدل مفهومی تحقیق حاضر حاصل بررسی و ترکیب ادبیات می باشد که بر اساس نظریه نگرشی باگزی^۴ (۱۹۹۲) صورت پذیرفته است. مدل باگزی این موضوع را مطرح می کند که تعهد مدیریت در نحوه ارائه خدمات به کارکنان که شامل: آموزش کارکنان، توانمندسازی و نحوه اعطای پاداش ها می باشد، با رضایت شغلی رابطه مستقیم دارد. در این بخش مدلی مفهومی جهت تأثیر تعهد مدیریت در کیفیت خدمات بر رضایت شغلی کارکنان در صنعت هتل داری، با مطالعه روابط سازه های مطرح شده، پیشینه تحقیق و ادبیات موضوع ارائه می گردد. چهارچوب مفهومی تحقیق در شکل ۱ ارائه شده

1. Daskin
2. Babaei Ahari
3. Cheung
4. Bagozzi

است. این چهارچوب شامل متغیرهای آموزش، توانمندسازی و پاداش به عنوان متغیر مستقل و رضایت شغلی به عنوان متغیر وابسته می‌باشد.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

روش پژوهش

پژوهش حاضر، از حیث هدف، پژوهشی کاربردی است و از حیث روش انجام آن، در زمره پژوهش‌های پیمایشی - همبستگی قرار می‌گیرد. چرا که در انجام پژوهش حاضر، پژوهشگر از روش آمار استنباطی و مدل‌سازی معادلات ساختاری برای بررسی تأثیرگذاری متغیرها و روابط بین آنها استفاده کرده است. قلمرو مکانی این تحقیق در هتل‌های پنج ستاره در استان آذربایجان شرقی، شامل: هتل‌های پارس ائل گلی و شهریار بوده است. قلمرو زمانی تحقیق تابستان ۱۳۹۵ می‌باشد. در این پژوهش برای انتخاب افراد مورد نظر از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است، بدین ترتیب که افراد مورد مطالعه با استفاده از جدول اعداد تصادفی انتخاب و پرسشنامه‌های پژوهش در اختیار آنان قرار داده شد و از آنان خواسته شد که پرسشنامه مذکور را به دقت مطالعه کرده و به پرسش‌های آنان پاسخ دهند.

از جمله دلایل انتخاب هتل پارس ائل گلی موقعیت جغرافیایی هتل، مشرف بودن به پارک ائل گلی دارای منظره جذاب، نزدیک بودن به نمایشگاه بین‌المللی و همچنین از جمله دلایل انتخاب هتل

شهریار می‌توان به نوساز بودن هتل، خدمات متمایز، نزدیکی به مرکز شهر، دسترسی آسان به وسایل نقلیه، نزدیکی به اکثر جاذبه‌های گردشگری شهر، مشرف به چشم اندازی زیبا اشاره نمود. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه کارکنان هتل‌های ۵ ستاره شهر تبریز می‌باشد. با توجه به محدود بودن جامعه آماری تحقیق، از فرمول کوکران برای تعیین حجم نمونه استفاده گردید. تعداد هتل‌های پنج‌ستاره شهر تبریز، دو هتل است که در مجموع تعداد کارکنان آن ۲۸۵ نفر است. در تحقیق حاضر براساس فرمول کوکران حجم نمونه ۱۶۴ نفر محاسبه شد.

روش محاسبه حجم نمونه برای کارکنان:

$$n = \frac{(285) \times (1/96)^2 \times 0/5 \times 0/5}{(285 - 1) \times (0/05)^2 + (1/96)^2 \times 0/5 \times 0/5} \cong 164$$

استان آذربایجان شرقی از گردشگری پذیرترین مقصدها و قطب گردشگری در کشور به شمار می‌آید که سالانه حجم زیادی از گردشگران و میهمانان به این مقصد مسافرت می‌کنند. در جدول ۱ هتل‌ها و مهمان‌پذیرهای تبریز آورده شده است.

جدول ۱. هتل‌ها و مهمان‌پذیرهای تبریز

نام هتل‌ها	درجه	تعداد مهمان‌پذیر	درجه
اتل گلی، شهریار	۵ ستاره	۴	۱
تبریز، گسترش، پتروشیمی	۴ ستاره	۲۵	۲
دریا، آذربایجان، کوثر	۳ ستاره	۱۹	۳
سینا، ارک، مروارید، پارک	۲ ستاره	-	-

منبع: تقوایی و مبارکی (۱۳۸۹: ۷۲)

در این پژوهش برای آزمون فرضیه‌های پژوهش و برازش مدل مفهومی، مدل‌سازی معادلات ساختاری^۱ به کار گرفته شده است. و همچنین از نرم‌افزار Smart PLS 2 استفاده شده است. پرسش‌نامه تحقیق حاضر بر اساس تلفیقی از پرسش‌نامه‌های صیادی و همکاران (۱۳۹۴) متغیر رضایت شغلی (۲۵سوال)، ابعاد تعهد مدیریت در کیفیت خدمات (متغیرهای آموزش (۳سوال)، پاداش (۴سوال) و توانمند سازی (۲سوال)) با استفاده از مطالعات باباکوس و همکاران (۲۰۰۳)،

بوشاف و آلن (۲۰۰۰) و هایز^۱ (۱۹۹۴) و در قالب مقیاس ۵ رتبه‌ای لیکرت تدوین شده است. به منظور سنجش روایی پرسش‌نامه، دو نوع روایی منطقی و روایی سازه در نظر گرفته شده و در این راستا، روایی محتوای اعتبار ظاهری و اعتبار عاملی (تحلیل عاملی) بررسی شدند، آزمون اعتبار عاملی پرسش‌نامه با کمک تحلیل عاملی تأییدی و با استفاده از نرم افزار اسمارت پی ال اس انجام گرفته است. همه بارهای عاملی متغیرهای تحقیق بالاتر از ۰/۵ بوده که نشان دهنده روایی بالای پرسش‌نامه می‌باشد. همچنین اعتبار محتوای پرسش‌نامه با اتکا به نظر متخصصان و اساتید محترم تأیید و اصلاحات لازم اعمال شده و به منظور سنجش پایایی ابزار تحقیق، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. مقادیر بالای ۰/۷ برای آلفای کرونباخ مطلوب است (سکاران، ۱۳۸۸). در تحقیق حاضر ضریب آلفای کرونباخ کل پرسش‌نامه برابر ۰/۸۳۸ بوده، که حاکی از پایایی خوب ابزار اندازه‌گیری است. این پرسش‌نامه دارای ۳۴ سؤال بوده و گویه‌های مورد استفاده و بار عاملی برای اندازه‌گیری هر یک از متغیرهای تحقیق در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲. گویه‌های مورد استفاده و بارهای عاملی برای اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق

متغیر	گویه	بار عاملی
رضایت شغلی	از حقوق و دستمزدی که به من داده می‌شود راضی هستم.	۰/ ۶۶۵
	حقوق و مزایای پرداختی با وظیفه محول شده به من متناسب است.	۰/ ۶۴۳
	حقوق و مزایای پرداختی به من در مقایسه با حقوق و مزایای پرداختی به دیگر افراد سازمان متناسب می‌باشد.	۰/ ۶۸۲
	از حقوق و مزایای پرداختی در زمان تعطیلات راضی هستم.	۰/ ۵۸۷
	امکان پیشرفت و ارتقا در مسیر شغلی ام وجود دارد.	۰/ ۵۵۴
	امکان پیشرفت و ارتقا در سازمان وجود دارد.	۰/ ۷۱۱
	از ترفیعی که به من داده می‌شود راضی هستم.	۰/ ۶۹۸
	خط مشی‌های ترفیع در سازمان مشخص و شفاف است.	۰/ ۸۷۵
	مسیر ارتقا و پیشرفت در سازمان روشن و مشخص است.	۰/ ۵۴۴

ادامه جدول ۲

متغیر	گویه	بارعاملی
رضایت شغلی	سرپرست مستقیم من فردی با ملاحظه است.	۰/ ۷۰۷
	سرپرست مستقیم من از شایستگی و صلاحیت لازم برخوردار است.	۰/ ۵۳۲
	سرپرست مستقیم من در زمان انجام کارهای دشوار از من حمایت می کند.	۰/ ۸۸۸
	سرپرست مستقیم من در زمان مشکلات فردی از من دلجویی می کند.	۰/ ۸۱۴
	از سبک سرپرستی محیط کارم راضی هستم.	۰/ ۷۶۱
	کاری که انجام می دهم مناسب است.	۰/ ۷۹۳
	کاری که انجام می دهم مهم و با ارزش است.	۰/ ۶۳۱
	کاری که انجام می دهم در موفقیت من تأثیر دارد.	۰/ ۵۵۸
	من کارم را دوست دارم.	۰/ ۶۲۳
	تنوع در وظایفی که به من محول شده است وجود دارد.	۰/ ۷۴۸
	با همکارانم روابط خوبی دارم.	۰. ۸۲۶
	همکارانم در محیط کار به من احترام می گذارند.	۰/ ۸۹۴
	همکاران در کارها به من کمک می کنند.	۰/ ۹۱۲
همکاران من در زمان انجام کارهای دشوار از من حمایت می کند.	۰/ ۹۵۴	
همکاران من در زمان مشکلات فردی از من دلجویی می کند.	۰/ ۸۹۰	
از محیط کارم راضی هستم.	۰/ ۹۳۵	
آموزش	کارکنان هتل های ۵ ستاره شهر تبریز به طور مستمر آموزش می بینند تا خدمات خوبی را ارائه کنند.	۰/ ۶۵۴
	کارکنان هتل های ۵ ستاره شهر تبریز قبل از تماس با مشتریان، در زمینه سرویس دهی به مشتریان آموزش می بینند.	۰/ ۵۲۹
	کارکنان هتل های ۵ ستاره شهر تبریز در مورد نحوه برخورد با مشتریان شاکی آموزش می بینند.	۰/ ۷۷۳

ادامه جدول ۲

متغیر	گویه	بارعاملی
پاداش	پاداش هایی که دریافت می‌کنم براساس ارزیابی مشتریان از خدمت مورد نظر می باشد.	۰/۷۵۰
	من به خاطر راضی کردن مشتریان شاکمی، پاداش می گیرم.	۰/۸۳۷
	کارکنان هتل های ۵ ستاره شهر تبریز در قبال برخورد کارآمد با مشکلات مشتریان، پاداش می گیرند.	۰/۸۹۶
توانمندسازی	اگر سطح خدماتی که به مشتریان ارائه می‌کنم بالاتر ببرم، از پاداش بهره‌مند خواهم شد.	۰/۹۰۳
	من می‌توانم تقریباً هرکاری را برای حل مشکلات مشتریان انجام دهم.	۰/۹۱۱
	من در مورد نحوه حل مشکلات مشتریان، دارای اختیار هستم.	۰/۸۷۵

با مشاهده بارهای عاملی جدول ۲ می‌توان گفت که همه بارهای عاملی متغیرهای تحقیق بالاتر از ۰/۵ بوده که نشان دهنده روایی بالا پرسش‌نامه می باشد. علاوه بر این، نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد که گویه «همکاران من در زمان انجام کارهای دشوار از من حمایت می‌کند» بیشترین مقدار بار عاملی (۰/۹۵۴) و گویه «کارکنان هتل‌های ۵ ستاره شهر تبریز قبل از تماس با مشتریان، در زمینه سرویس‌دهی به مشتریان آموزش می‌بینند» کمترین مقدار بار عاملی (۰/۵۲۹) را به خود اختصاص داده‌اند. متغیرهای این تحقیق شامل آموزش با ۳ سوال، توانمندسازی با ۲ سوال، پاداش با ۴ سوال و رضایت شغلی با ۲۵ سوال می‌باشند. و میزان ضریب پایایی با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که برای کل سؤالات مربوط به هر چهار متغیر آموزش، توانمندسازی، پاداش و رضایت شغلی در مجموع عدد ۰/۸۳۸ به دست آمد و برای تک‌تک متغیرهای آموزش، توانمندسازی، پاداش و رضایت شغلی به ترتیب اعداد ۰/۸۱۱، ۰/۷۸۹، ۰/۸۱۸ و ۰/۹۳۶ به دست آمد. این اعداد نشان دهنده آن است که پرسش‌نامه مورد استفاده، از پایایی لازم برخوردار است.

یافته‌های تحقیق

براساس نتایج تحقیق ۳۶ درصد افراد نمونه مرد و ۶۴ درصد زن بوده‌اند. در زمینه‌ی توزیع سنی نیز ۲۸ درصد در رده سنی ۲۰ تا ۳۰ سال، ۳۷ درصد در رده سنی ۳۰ تا ۴۰ سال، ۲۴ درصد در رده سنی ۴۰ تا ۵۰ سال و ۱۱ درصد در رده سنی ۵۰ سال به بالا بوده‌اند. همچنین در زمینه میزان تحصیلات ۱۶ درصد دیپلم، ۲۸ درصد فوق دیپلم، ۴۸ درصد کارشناسی و در نهایت ۸ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد بوده‌اند.

توصیف متغیرهای تحقیق

در این پژوهش تعهد مدیریت در کیفیت خدمات و ابعاد آن که عبارتند از: آموزش، توانمندسازی و پاداش به عنوان متغیر مستقل در نظر گرفته شده‌اند. متغیر رضایت شغلی به عنوان متغیر وابسته (تابع) در نظر گرفته شده است که تأثیر کلی تعهد مدیریت در کیفیت خدمات و هر یک از ابعاد آن در ایجاد رضایت شغلی مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

بررسی شاخص‌های برازش مدل

یافتن یک مدل نظری به لحاظ آماری معنادار و همچنین دارای معنا و مفهوم نظری و کاربردی باشد هدف اولیه از بکارگیری مدل سازی معادله ساختاری است. معیار کلی برای روش حداقل مربعات جزئی در نظر گرفته شد جی-ا^۱-اف^۱ نام دارد. شاخص‌های این معیار کرانی از صفر تا یک را در بر دارند و به چهار شاخص مطلق، نسبی، مدل درونی و مدل بیرونی تقسیم می‌شوند. مدل درونی در واقع همان روابط بین متغیرهای مکنون یا همان ضرایب مسیر می‌باشد و مدل بیرونی در واقع برآورد بارهای عاملی و تحلیل عاملی است (فورنل^۲ و چا^۳، ۱۹۹۴). شاخص‌های نیکویی برازش نسبی و مطلق هر دو شاخص‌های توصیفی هستند. چنانچه این شاخص‌ها بزرگ‌تر یا مساوی ۰/۵ باشند، مناسب مدل می‌باشند. همان‌طور که مشاهده می‌شود، از نتایج حاصل از برازندگی مدل نتیجه می‌گیریم که شاخص نیکویی برازش نسبی برای این مدل مناسب‌تر از مطلق است. هر چند

1. Gof
2. Fornell
3. Cha

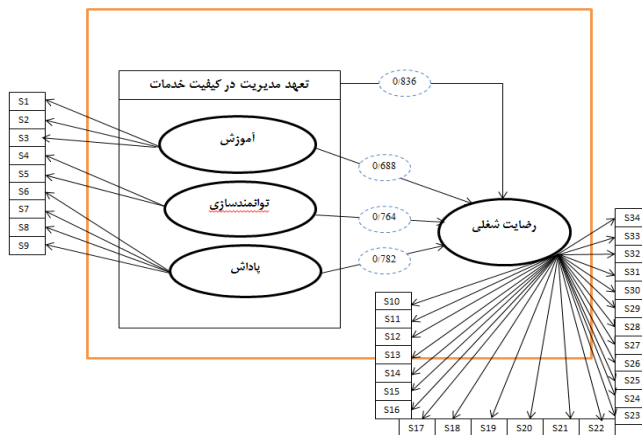
که تقریباً اکثر شاخص‌ها نمایانگر برازندگی خوب مدل می‌باشند. بنابراین، بعد از تأیید مدل می‌توان نتایج تحلیل مسیر را در آزمون فرضیات به کار برد و به تفسیر آن‌ها پرداخت.

جدول ۴. شاخص‌های برازندگی مدل

مقدار	شاخص‌های برازندگی مدل
۰/۵۸۹	مطلق
۰/۷۹۶	نسبی
۰/۹۸۳	مدل بیرونی
۰/۷۸۷	مدل درونی

تحلیل مسیر

در تحلیل مسیر روابط بین متغیرها در یک جهت جریان می‌یابند و به عنوان مسیرهای متمایز در نظر گرفته می‌شوند. مفاهیم تحلیل مسیر در بهترین صورت از طریق ویژگی عمده آن، یعنی نمودار مسیر که پیوندهای علی احتمالی بین متغیرها را آشکار می‌سازد، تبیین می‌شوند. برای بررسی فرضیه‌های تحقیق لازم است که مدل کلی زیر برآزش شود:



شکل ۲. تحلیل مسیر مدل

همان‌گونه که ملاحظه شد تمام متغیرهای تحقیق به صورتی مستقیم بر رضایت شغلی اثر می‌گذارند. در شکل ۲ می‌توان درجه اثر گذاری هر یک از این عناصر را بر روی رضایت شغلی ملاحظه نمود.

در بین ابعاد تعهد مدیریت در کیفیت خدمات متغیر پاداش بیشترین تأثیر را بر رضایت شغلی داشته و سپس به ترتیب متغیرهای توانمندسازی و آموزش بر رضایت شغلی کارکنان تأثیرگذار بوده‌اند.

آزمون فرضیه‌های تحقیق

به منظور بررسی تمامی فرضیه‌های این پژوهش، ابتدا ضریب مسیر محاسبه، سپس معناداری این ضریب مسیر با آماره آزمون بررسی می‌شود. چنانچه سطح معناداری محاسبه شده از سطح معناداری آزمون ($\alpha = 0/05$) کوچک تر باشد، فرضیه مربوط تأیید می‌شود و در صورتی که مقدار آن از $0/05 = \alpha$ بیشتر باشد فرضیه مرتبط با آن رد می‌شود.

جدول ۵. مسیرهای مستقیم متغیرهای فرضیات اصلی

مسیر مستقیم	ضریب مسیر	آماره آزمون (t)	سطح معناداری
تعهد مدیریت در کیفیت خدمات ← رضایت شغلی	۰/۸۳۶	۸/۴۳۵	۰/۰۰۰
آموزش ← رضایت شغلی	۰/۶۸۸	۶/۹۹۴	۰/۰۰۰
توانمند سازی ← رضایت شغلی	۰/۷۶۴	۷/۷۵۶	۰/۰۰۰
پاداش ← رضایت شغلی	۰/۷۸۲	۷/۹۸۷	۰/۰۰۰

در فرضیه اول ضریب مسیر $0/836$ است و با توجه به مقدار احتمال معناداری (برابر با $0/000$) که کمتر از $0/05$ می‌باشد می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای $0/05$ معنی دار است یعنی تعهد مدیریت در کیفیت خدمات بر رضایت شغلی تأثیر معنی دار و مثبتی دارد. در فرضیه دوم ضریب مسیر $0/688$ است و با توجه به مقدار احتمال معناداری (برابر با $0/000$) که کمتر از $0/05$ می‌باشد می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای $0/05$ معنی دار است یعنی آموزش بر رضایت شغلی تأثیر معنی دار و مثبتی دارد. در فرضیه سوم ضریب مسیر $0/764$ است و با توجه به مقدار احتمال معناداری (برابر با $0/000$) که کمتر از $0/05$ می‌باشد می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای $0/05$ معنی دار یعنی توانمندسازی بر رضایت شغلی تأثیر معنی دار و مثبتی دارد. در فرضیه چهارم ضریب مسیر $0/782$ است و با توجه به مقدار احتمال معناداری

(برابر با ۰/۰۰۰) که کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنی‌دار است یعنی پاداش بر رضایت شغلی تأثیر معنی‌دار و مثبتی دارد.

نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر با هدف تأثیر تعهد مدیریت در کیفیت خدمات بر رضایت شغلی کارکنان در صنعت هتل‌داری در هتل‌های ۵ ستاره استان آذربایجان شرقی، شامل: هتل‌های پارس ائل گلی و شهریار در تابستان ۱۳۹۵ صورت پذیرفته است. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه کارکنان هتل‌های ۵ ستاره شهر تبریز در نظر گرفته شده است. داده‌های مورد نیاز برای این تحقیق با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده از کارکنان هتل‌های ۵ ستاره شهر تبریز و با ابزار پرسش‌نامه جمع‌آوری شده است. همان‌گونه که از بررسی فرضیات تحقیق دریافت می‌گردد تعهد مدیریت در کیفیت خدمات بر رضایت شغلی تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج حاصل از این تحقیق با نتایج تحقیق بابا کوس و همکاران (۲۰۰۳) همخوانی دارد. همچنین نتایج حاصل از تحقیق نشان دهنده تأثیر مثبت و معنادار پاداش بر رضایت شغلی است. با توجه به ضریب مسیر تأثیر پاداش بر رضایت شغلی که برابر ۰/۷۸۲ است و نشان دهنده این است که بین ابعاد تعهد مدیریت در کیفیت خدمات پاداش بیشترین تأثیر را بر رضایت شغلی داشته است. بنابراین لازم است مدیران هتل‌های ۵ ستاره شهر تبریز توجه ویژه‌ای به پاداش کارکنان خود داشته باشند. زیرا دارا بودن سیاست‌های پاداش دهی مناسب و بجا نه تنها در ترغیب کارکنان به ارائه خدمات باکیفیت بالا بلکه در برانگیختن آنها برای کنار آمدن با شکایات مشتریان و حل مسائل آنها، از اهمیت بالایی برخوردار است.

همان‌گونه که از بررسی فرضیات تحقیق دریافت می‌گردد توانمندسازی بر رضایت شغلی تأثیر مثبت و معناداری دارد. در پژوهش‌های صورت گرفته، توانمندسازی از دیدگاه‌های مختلفی مورد بررسی قرار گرفته است. اسپریتزر (۱۹۹۷) با مطالعه میدانی در سطح مدیران میانی شرکت‌های پيشتاز، دو رویکرد متفاوت برای توانمندسازی تشخیص داد: رویکرد مکانیکی و رویکرد ارگانیکی. در رویکرد مکانیکی و از دیدگاه عقلایی، توانمندسازی، فرایندی است که یک رهبر یا مدیر قدرت خویش را با زیر دستان تسهیم می‌کند (در این جا منظور از قدرت، برخورداری از اختیار رسمی یا کنترل بر منابع سازمانی است نه قدرت شخصی است)، و نیز تأکید بر مشارکت و اقتدار سازمانی است (ابطحی و

عابسی، ۱۳۸۶). در ارگانیک، توانمندسازی به معنی ریسک‌پذیری، رشد و تغییر و همچنین اعتماد به کارکنان و تحمل اشتباهات آنها می‌باشد (امیرکبیری و فتحی، ۱۳۸۹). نظریه پردازان رویکرد روان شناختی توانمندسازی، که در راس آنها توماس و ولتهوس قرار دارند، معتقدند که توانمندسازی موضوعی چندوجهی است و نمی‌توان صرفاً بر پایه یک مفهوم خاص به بررسی آن پرداخت. به باور آنها توانمندسازی، فرایند افزایش انگیزش درونی نسبت به وظایف واگذار شده به کارکنان است (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶: ۵۹)، که شامل مؤثر بودن، شایستگی، معنی دار بودن و حق انتخاب می‌شود و در واقع وجود تمامی ابعاد توانمندسازی در بین کارکنان، مجموعاً تصویر کاملی از توانمندی فرد را ارائه می‌کند (فتحی، ۱۳۸۷: ۳۳). با توانمندسازی، کارکنان ارتباط بین کار خود و ارزش مورد انتظار مشتری را می‌آموزند. شواهد مهمی مبنی بر تاثیر بسزای توانمندسازی بر رضایت شغلی (ایلون و بامبرگر، ۲۰۰۰؛ اسپریتزر و همکاران، ۱۹۹۷). به علاوه تحقیقات رفتار سازمانی بر این موضوع دلالت دارد که روش‌های توانمندسازی مانند: افزایش آزادی عمل و دادن اختیار به کارکنان در کنترل وظایف خود (سینگ، ۲۰۰۰) و احساس مشارکت (مایر و اسکورمن، ۱۹۹۸) بر ارتقاء سطح رضایت شغلی تأثیر دارد (باباکوس و همکاران، ۲۰۰۳). همان‌گونه که از بررسی فرضیات تحقیق دریافت می‌گردد آموزش بر رضایت شغلی تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج حاصل از این تحقیق با نتایج تحقیق باباکوس و همکاران (۲۰۰۳) همخوانی دارد. امروزه در بازار رقابتی کار، داشتن مهارت کافی در هر زمینه‌ای و در هر سازمانی جهت ایفای نقش موفق، موثر است. یکی از مهمترین مشکلاتی که در محیط کار با آن روبه‌رو می‌شویم کمبود آموزش است. مجموعه‌ای گسترده از کارمندان در رویارویی با مسئولیت‌هایی که به آنها بدون در نظر گرفتن دانش و مهارت صحیح واگذار می‌شود اظهار نارضایتی می‌کنند. آموزش فرایندی است ضروری که به صورت کاملاً حساب شده در تمامی زمینه‌ها طراحی و به اجرا در می‌آید (ایرجی، ۱۳۹۳). به گفته کول (۲۰۰۲)، در کتاب خود پرسنل و مدیریت منابع انسانی، آموزش نوعی فعالیت یادگیری است که به سمت کسب دانش و مهارت‌های خاص به منظور اشتغال و یا وظیفه جهت‌دهی شده است (شیریان و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۶۵). هدف از آموزش عمدتاً بهبود دانش و مهارت، و تغییر نگرش یا رفتار می‌باشد. تغییر تکنولوژی مستلزم آن است که کارکنان دارای دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز برای مقابله با فرآیندها و تکنیک تولید جدید باشند.

به گفته کول (۲۰۰۲) آموزش می‌تواند دستیابی به موارد زیر باشد که عبارتند از: روحیه بالا، هزینه تولید پایین‌تر، گردش کار و حجم معاملات پایین‌تر، تغییر مدیریت و کمک به بهبود در دسترس بودن و کیفیت کارکنان. (شیریان و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۶۶).

با رشد صنعت گردشگری، نیاز به جذب و آموزش نیروی انسانی در این صنعت انسان محور، اهمیت ویژه‌ای یافته است. واضح است که تنها فراوانی نیروی انسانی نمی‌تواند ضامن عملکرد خوب برای دست‌یابی به اهداف این بخش باشد؛ بلکه علاوه بر تعداد، میزان دانش نظری و آشنایی خدمت‌دهندگان با مهارت‌های حرفه‌ای نیز تعیین‌کننده است. شکی نیست که تمام جوامع بشری آموزش را به عنوان یکی از عناصر مهم و مقدمه توسعه و پیشرفت اقتصادی می‌دانند. از طرف دیگر نیروی انسانی فعال در بخش گردشگری زمانی می‌تواند کارایی در توسعه اقتصادی داشته باشد که آموزش‌های لازم را طی دوره‌هایی با موفقیت پشت سر بگذارد. پس کمیت و کیفیت آموزش برای بخش گردشگری می‌تواند در رشد و توسعه گردشگری بیش از هر عامل دیگر موثر باشد.

هتل به عنوان یکی از بخش‌های مهم گردشگری در سراسر دنیا شناخته شده است. هتل به مانند شهری بزرگ با وسعت ارتباطاتی که در آن، میان کارکنان بخش‌های مختلف و نیز این کارکنان با مهمانان از فرهنگ‌های دور و نزدیک در جریان است، بدون وجود نیروی انسانی نه تنها مفهومی ندارد، بلکه اداره آن نیز میسر نخواهد بود. این نیروی انسانی که در کالبد هتل روح می‌دمد، آن را به حرکت در می‌آورد و تعالی می‌بخشد. بر این اساس منابع انسانی ارزشمندترین منبع هتل‌ها به شمار می‌آیند. توجه به آموزش و ارتقاء دانش کارکنان یکی از رموز اصلی تضمین حیات این صنعت به شمار می‌رود و باز به دلیل اینکه این صنعت متأثر از ارتباط دوسویه میزبان و مهمان بوده و بدون شک محصول این ارتباط تجربه‌ای فراموش‌نشدنی است و منجر به تصمیم‌گیری در مورد تجربه مجدد و یا عدم تکرار آن می‌شود، نقش کارکنان در آن از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. بنابراین داشتن نیروی کارآزموده و آموزش‌دیده از اولویت‌های بالایی برخوردار است. الفبای توسعه هتل‌داری، آموزش است و با برگزاری برنامه‌های آموزش کارکنان در یک هتل می‌توان نیاز به نیروی انسانی متخصص در آینده را نیز رفع کرد و راهی برای حل مشکلات کارکنان باشد. بنابراین یک دوره آموزشی مستمر و موفق برای کارکنان هتل می‌تواند آنها را با اهداف هتل هماهنگ و هم‌سو کند و

موجب افزایش رضایت شغلی آنان شود (ایرجی، ۱۳۹۳). به طور کلی نتایج به دست آمده از این تحقیق حاکی از آن است که تعهد مدیریت در کیفیت خدمات و هریک از ابعاد آن (آموزش، توانمندسازی و پاداش) بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. و همچنین نشان داده شد که پاداش دارای بزرگترین مقدار ضریب مسیر است. از توصیه‌های پژوهش این است که مدیران و دست اندرکاران روش تعهد مدیریت در کیفیت خدمات را در صنعت هتل‌داری به کار گیرند و اهمیت و توجه بیشتری را برای کارکنان هتل‌ها مدنظر قرار دهند. چون هر اندازه کارکنان از شغل خود راضی باشند در آن صورت با ارائه خدمات به بهترین نحو ممکن منجر به رضایت مشتریان از هتل خواهند شد و مشتریان برای دفعه‌های بعدی هتل مربوطه را انتخاب خواهند نمود و در آن صورت به هتل مورد نظر وفادار خواهند ماند. مشاهده نتایج دلالت بر این دارد که اقدامات در زمینه تعهد مدیریت در چگونگی ارائه خدمات به کارکنان بر ارتقاء سطح رضایت شغلی کارکنان مؤثر بوده است. بنابراین مدیران بایستی به تمام جنبه‌های رضایت شغلی نظیر ایجاد جو صمیمی بین کارکنان، فراهم نمودن فرصت ارتقا برای کارکنان، گم‌کردن سرپرستان شایسته که از جانب کارکنان مورد پذیرش واقع شوند، فراهم نمودن فضای کاری مناسب و ترسیم مفید فرایندها اهتمام ورزند.

منابع

- ابطحی، سیدحسین؛ عابسی، سعید. (۱۳۸۶). *توانمندسازی کارکنان*. چاپ اول، تهران: انتشارات مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو.
- امیر کبیری، علیرضا؛ فتحی، صمد. (۱۳۸۹). «بررسی ارتباط ابعاد توانمندی روان شناختی با کارآفرینی درون سازمانی (مورد مطالعه: مجتمع فن‌آوران اطلاعات تهران)». فصلنامه علمی - پژوهشی *مطالعات مدیریت صنعتی*، سال ۶، شماره ۱۶، صص ۹۹-۱۲۴.
- ایرجی، سلماز. (۱۳۹۳). «بررسی اثر بخشی آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان هتل‌های ۴ و ۵ ستاره شهرهای اصفهان و تهران». پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت جهانگردی - برنامه ریزی توسعه جهانگردی، دانشگاه شیخ بهائی اصفهان.

بهمنی، اکبر؛ مهدوی راد، محمدرضا؛ بلوچی، حسین. (۱۳۹۵). «بررسی رابطه بدبینی سازمانی با کیفیت خدمات ارائه شده کارکنان با نقش میانجی‌گری و تعدیل‌گری تعهد سازمانی». فصلنامه علمی- پژوهشی پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال ۹، شماره ۳۱، صص ۱۶۱-۱۸۵.

پورکیانی، مسعود؛ طنابنده، مریم. (۱۳۹۴). «تبیین رابطه بین تعهد مدیریت به کیفیت خدمات، رضایت شغلی و عملکرد سازمان در ستاد مرکزی گمرک جمهوری اسلامی ایران». مجموعه مقالات کنفرانس سالانه مدیریت و اقتصاد کسب و کار.

تقوایی، مسعود؛ مبارکی، امید. (۱۳۸۹). «بررسی و تحلیل فضا‌های توریستی شهر تبریز به منظور برنامه‌ریزی توریسم در آن». نشریه علمی- پژوهشی جغرافیا و برنامه‌ریزی. سال ۱۵، شماره ۳۳، صص ۵۹-۸۲.

حسینی قادیکلایی، سید مهدی؛ محمدیان ساروی، محسن؛ ابو، حسین. (۱۳۹۱). «بررسی رابطه‌ی بین ادراک برابری با تعهد سازمانی و رضایت شغلی در بین دبیران آموزش و پرورش شهرستان سوادکوه». (پژوهشگر) فصلنامه مدیریت. دوره ۹، شماره ۲۵، صص ۱-۱۰.

دوستی، راضیه؛ بحر العلوم، حسن؛ حسینی نیا، سید رضا. (۱۳۹۳). «بررسی ارتباط بین توانمندسازی روانشناختی با رضایت شغلی و کیفیت خدمات داخلی در ادارات ورزش و جوانان استان‌های خراسان شمالی و رضوی». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه صنعتی شاهرود.

دهقان، نبی‌الله؛ فتحی، صمد؛ گرجامی، سمیه؛ ولی‌وند زمانی، حسین. (۱۳۹۱). «تأثیر تعهد مدیران بر تعهد سازمانی، رضایت شغلی و عملکرد کارکنان»، فصلنامه علمی- پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول). دوره ۲۲، شماره ۶۷، صص ۹۷-۱۲۸.

رابرت کاپلان، دیوید نورتون. (۱۳۸۶). سازمان استراتژی محور. ترجمه: پرویز بختیاری، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ چهارم.

سکاران، اوما. (۱۳۸۸). روش‌های تحقیق در مدیریت. ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی. چاپ ششم. تهران: مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.

شاکری نیا، حسن. (۱۳۸۶). «امنیت و رضایت شغلی و بهداشت روانی». ماهنامه تدبیر، شماره ۷۲، صص ۱۸-۲۱.

شفیع آبادی، عبدالله. (۱۳۸۸). راهنمایی و مشاوره تحصیلی و شغلی. چاپ هشتم. تهران: انتشارات سمت.

- شیریان، عباس؛ عسگری کیا، پریسا؛ بیشمی، بهار. (۱۳۹۵). «تأثیر آموزش‌های حرفه‌ای در بهبود بازده‌ای و ارتقاء شغلی کارکنان در هتل‌های ۴ و ۵ ستاره کلانشهر تهران». فصلنامه مطالعات هتل‌داری و میزبانی. دوره ۱. شماره ۲، صص ۱۶۱-۱۸۲.
- صیادی، سعید؛ چمنی فرد، راحله؛ نیک‌پور، امین. (۱۳۹۴). «نقش میانجی رضایت شغلی کارکنان در رابطه بین سرمایه‌های فکری و بهره‌وری نیروی انسانی (مورد مطالعه: بانک تجارت منطقه شمال غرب تهران)». فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت بهره‌وری، دوره ۹، شماره ۳۴، صص ۲۷-۴۳.
- ضیائی، محمدصادق؛ نرگسیان، عباس؛ آبیغی‌اصفهانی، سعید. (۱۳۸۷). «نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان دانشگاه تهران». مدیریت دولتی. دوره ۱، شماره ۱، صص ۶۷-۸۶.
- عاقل، قاسم؛ لگزیان، سمیه. (۱۳۸۷). «بررسی رابطه بین رضایت شغلی و رضایت مشتری در مشاغل خدماتی». فصلنامه بانک صادرات. سال ۱۰، شماره ۴۶، صص ۸۹-۹۲.
- عزیزی، الهه؛ زندی پور، طیبه. (۱۳۹۲). «بررسی تأثیر آموزش مهارت‌های اجتماعی- ارتباطی بر رضایت شغلی کارکنان سایپا یدک». فصلنامه علمی- پژوهشی مطالعات روان‌شناختی. دوره ۱۰. شماره ۲، صص ۵۱-۷۱.
- عیدی پور، طاهر؛ زارعی، رضا. (۱۳۹۵). «بررسی رابطه بین توانمندسازی منابع انسانی با رضایت شغلی کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان فارس». مجموعه مقالات کنفرانس بین‌المللی مدیریت و اقتصاد پویا ایران- مالزی.
- فتحی، صمد. (۱۳۸۷). «بررسی تأثیر ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی بر کارآفرینی درون سازمانی مورد مطالعه: مجتمع فن آوران اطلاعات تهران». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
- قلی پور سلیمانی، علی؛ آزاده دل، محمدرضا. (۱۳۸۰). مبانی رفتار سازمانی. چاپ اول. تهران: وارسته.
- کلدی، علیرضا؛ عسگری، گیتا. (۱۳۸۲). «بررسی میزان رضایت شغلی معلمان ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران». مجله روان‌شناسی و علوم تربیتی. سال ۳۳، شماره ۱، صص ۱۰۳-۱۲۰.
- گودرزوند چگینی، مهرداد؛ یوسفی، ثمین؛ دلشاد، مهیار. (۱۳۹۴). «رابطه بین تعهد مدیریت به کیفیت خدمات و خروجی‌های سازمانی با توجه به نقش میانجی‌گر مشارکت مؤثر کارکنان در بانک‌های استان گیلان». مجله مدیریت توسعه و تحول، دوره ۴، شماره ۱، صص ۱۱۵-۱۳۰.

مراد صحرائی، رضا؛ عرفانی، نصرالله؛ شعبانی بهار، غلامرضا؛ منصف، علی؛ حسین نژاد، علی-عباس (۱۳۹۴). «رابطه توانمندسازی و حمایت سازمانی ادراک شده با رضایت شغلی دبیران تربیت بدنی شهر همدان». فصلنامه علمی - پژوهشی *مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش*. دوره ۲. شماره ۶، صص ۸۱-۹۱.

مقیم، سید محمد (۱۳۸۵). *سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی*. چاپ ششم. تهران: ترمه. مورهد، گریفین (۱۳۸۴). *رفتار سازمانی*. ترجمه: مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده. چاپ دهم. تهران: مروارید.

نیک پور، امین؛ سنجر، سلاجقه (۱۳۹۱). «نقش چابکی سازمانی در رضایت شغلی کارکنان». دو ماهنامه مدیریت، دوره ۲۳، شماره ۶۶، صص ۳۱-۳۶.

Afaq Ahmed Khan, Sardar Osama Bin Haseeb Abbasi, Raja Muhammad Waseem, Mohsin Ayaz, Moazzam Ijaz. (20۱۶). Impact of Training and Development of Employees on Employee Performance through Job Satisfaction: A Study of Telecom Sector of Pakistan, *Business Management and Strategy*, www. macrothink. org/bms, 7(1), 29-46.

Babakus. E, Yava. U. , & Karatepe, O. M. (2003). The Effect of Management Commirment to Service Quality on Employees Affective and Performance Outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 31(3), 272-286.

Bagozzi, Richard P. (1992). The self-Regulation of Attitudes, Intentions, and Behavior. *Social psychology quarterly*. 55(2), 178-204.

Boshoff, C. & Janine A. (2000). The Influence of Selected An-tecedents on frontline staff's perceptions of Service Recovery Per-formance. *International journal of Service Industry Management*. 11 (1), 63-90.

Bowen, D. E. & Robert J. (1999). Internal service Recov-ery: Developing a New Construct. *International Journal of Servise Industry Management*. 10 (2), 118-131.

Charles, K. E. , Veitch, J. A. , Farley, K. M. J. & Newsham, G. R. (2004). A Model of environmental and job satisfaction in open-plan offices: COPE PE field findings. *Canadian Psychological Association 65th Annual Convention*. 1-4.

Cheung, F. Y. , Millissa, W. M. (2010). Management commitment to service quality and organizational outcomes, *Managing Service Quality*, Vol. 20 Iss: 3, pp. 259 – 272.

Cole, G. A.(2002). *Personnel and Human Resource Management*, 5th ed. Continuum London:York Publishers.

Daskin, M. , Arasli, H. and Kasim, A. (2015). ‘The impact of management commitment to service quality, intrinsic motivation and nepotism on front-line employees’ affective work outcomes’, *Int. J. Management Practice*, Vol. 8, No. 4, pp. 269–295.

Donohue, W. , & Heywood J. (2004). Job satisfaction. *International Journal of Man Power*, 26. 36-37.

Eylon, D.,& Peter B.(2000).Empowerment Cognitions and Empowerment Acts: Recognizing the importance of gender. *Group & Organizational Management*. 25(4), 354-372.

Eunice Fay Amissah, Emmanuel Gamor, Mildred Nuong Deri, Agnes Amissah. (20۱۶). Factors influencing employee job satisfaction in Ghana’s hotel industry, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*,15(2), 166-183.

Evans, J. R. & W. M. Lindsay (2007). *The management and control of quality*, fifth edition. McGraw -Hill.

Forrester, R. (2000). Empowerment: Rejuvenating a Potent Idea. *Academy of Management Executive*. 14 (3). 67-80.

Fornell, C. & Cha, J. (1994). *Partial least squares*, in Bagozzi, R. P. (Ed.), *Advanced Methods*.

Fuller, J. B. , Barnett, T. , Hester, K. , Relyea, C. (2003). A social identity perspective on the relationship between perceived organizational support and organizational commitment, *Journal of Social Psychology*, Vol. 143, pp. 789- 790.

Hayes, B. E. (1994). How to Measure Empowerment. *Quality Progress*. 27 (February). 41-46.

Hart, C. W. L., James L. H., & W. E. S. Jr. (1990). The Profitable Art of Service Recovery. *Harvard Business Review*. 68, 48-156.

Lazarevic, V. & Sonja P. L. (2007). "Increasing brand loyalty of generation Y for future marketing", Journal of *Business and Economics*, Monash University, Working Paper, 28/ 07, pp.7-28.

Mathis. R, J. J. (2002). *Human resource management / essential perspectives*. second edition, published by south-western a division of Thomson leaving.

Mayer. R. C. & Schoorman. D.F (1998). Differentiating Antecedents of organizational commitment: Atest of March and Simon's model. Journal of *Organizational behavior*.19 (1),10-17.

Mehdi BabaeiAhari, Javad Mehrabi, Mehdi Ramezani Far & Batool Samangoeei. (2012). Studying Management Commitment to Service Quality and its Organizational Consequences in Iranian Railways Company. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6(12), 1-8.

Minhajul Islam Ukil. (20۱۶). The Impact of Employee Empowerment on Employee Satisfaction and Service Quality: Empirical Evidence from Financial Enterprizes in Bangladesh, [http://www. btp. vgtu. lt](http://www.btp.vgtu.lt), 17(2), 178-189.

Mullins, L. (1999). *Management and organizational behavior*, London: Prentice-Hall.

N. V. Seebaluck, P. Ramseook-Munhurrun, P. Naidoo & P. Sissunkur. (20۱۶). The Impact of Training on Job Satisfaction and Employee Retention: Evidence from the Hotel Sector in Mauritius , Proceedings of the *International Academic Research Conference on Marketing & Tourism* (MTC16Paris Conference) ISBN: 978-1-943579-40-2 Paris, France. 1-3 July, 2016. Paper ID: PM612.

Reichheld, F. & Sasser, W. E. (1999). "Zero defection quality comes to services", *Harvard Business Review*, 68 (5), pp. 23-21.

Sarminah, Samad (2011). The Effect of Job satisfaction on Organizational Commitment and Job Performance Relationship: A Case of Managers in Malaysia,s Manufacturing Companies, *European Journal of Social Sciences*, Vol 18, No 4,pp. 228-239.

Singh, J. (2000). Performance Productivity and Quality of FrontlineEmployees in service Organizations. *Journal of Marketing*. 64, 15-34.

Spreitzer, G. M. (1997). Toward a Common Ground in Defining Empowerment. *Research in Organizational Change and Development*.10, 31–62.

Spreitzer, G. M., Mark A. K, & Stephen W. N. (1997). A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain. *Journal of Management*. 23 (5), 679-704.

Sutton, D. & Klein, T. (2003). *Enterprise Marketing Management*, New York: John Wiley and Sons, Inc.

Yew, T. L. (2005). Job Satisfaction and Affective Commitment: A Study of Employees in the Tourism Industry in Sarawak, Malaysia. *Sunway Academic Journal*. 4, 27-43.