Refaad

Research, Enlightment, Findings Accelerated Applications Development

International Journal Of Hospitality and Tourism Studies (*IJHTS*)

Refaad for studies & research

ISSN 2709 - 0892 (Online)
ISSN 2709 - 0884 (Print)

Vol.1, Issue.2 Dec, 2020

www.refaad.com

International Journal of Hospitality and Tourism Studies (IJHTS)
Vol.1, Issue.2, Dec 2020

Chief-Editor
Dr. Mukhles Al-Ababneh
Al-Hussein Bin Talal University- Jordan

Editorial Assistant
Suzan Al-Salaimeh

Editorial Board

Prof. Dr. Khalid M. Magablih	Yarmouk University, Jordan
Prof. Dr. Foued Benghadbane	University of Larbi Ben M'hidi", Algeria
Prof. Dr. Ghada Aly Hammoud	Helwan University, Egypt
Dr. Mohammad B. Al-Badarneh	Yarmouk University, Jordan
Dr. Mohammad M. AlAzaizeh	The University of Jordan-Aqaba Branch, Joradn
Dr. Abdelkader A. Ababneh	Yarmouk University, Jordan
Dr. Firas J. Al-Shakhsheer	Al-Hussein Bin Talal University, Jordan
Dr. Ramzi M. Al Rousan	The Hashemite University, Jordan
Dr. Mamoun A. Habiballah	Al-Hussein Bin Talal University, Jordan

About the Journal

International Journal of Hospitality and Tourism Studies (IJHTS) is a scholarly peer-reviewed journal in hospitality and tourism studies that publishes theoretical and empirical original articles in hospitality, tourism and related fields from developed and developing countries.

The journal is published by Refaad in both Arabic and English languages in two issues per year (June and December).

It aims to enhance the theoretical development of the hospitality and tourism industry worldwide.

IJHTS provides an outlet for research, which advances our understanding of hospitality and tourism discipline.

Mailing Address:

International Journal of Hospitality and Tourism Studies (IJHTS)

Refaad for Studies and Research

Bulding Ali altal-Floor 1, Abdalqader al Tal Street –21166 Irbid – Jordan

Tel: +962-27279055

Email: editorijhts@refaad.com , info@refaad.com

Website: http://www.refaad.com/views/IJHTS/home.aspx

Publishing Rules

Submission

Authors are requested to submit their papers electronically by e-mail attachments to Editorial office: editorijhts@refaad.com. All correspondence, including notification of the Editor's decision and requests for revision, takes place by e-mail.

Before submission, ensure all authors have seen and approved the final version of the article. A cover letter must be submitted along with the manuscript that introduces your paper and outline why your work is important and suitable for publication in the Journal.

Submission Declaration

Submission of an article implies that the work described has not been published previously, that it is not under consideration for publication elsewhere, and if accepted, it will not be published elsewhere including electronically, in English or in any other language.

Page Count

Authors are encouraged to write concisely. As a guide, regular articles should be at most 30 pages.

Manuscript Preparation:

Structure:

The authors should take care of the following items in their manuscripts:

- Title

Title page is a separated page before the text. Provide the following information on the title page (in the order given). It should include: title, author's names and affiliations, corresponding author, and sponsoring information if there is.

- Authors

Provide full names, complete affiliations, and e-mail addresses for all authors with in the paper. Only one author should be the corresponding author.

- Abstract

A concise and factual abstract is required (maximum length of 300 words). The abstract should state briefly the purpose of the research, the principal results and major conclusions. An abstract is often presented separate from the article, so it must be able to stand alone. References should therefore be avoided, but if essential, they must be cited in full, without reference to the reference list.

- Keywords

A maximum of 5 keywords must be placed after the abstract. It must be unique and does not repeat words from the title.

- Introduction

The introduction must provide concise and current information regarding the subject of the research conducted in the paper. Use only current and relevant references in the introduction. In the last paragraph, explain the theory behind the research being reported and clearly state the aims of the research.

- Material and Methods

Use structured style using appropriate subheadings. Include a detailed description of all materials, methods and experiments conducted in the research project. Include a statement of ethical standards followed in conducting the experiments using human or animal subjects. Explain statistical methods used to analyses the data. The SI international system of measurement units

should be used. Results: Use subheadings if possible. All results and their statistical analysis must be presented here. Results can be presented in tables or using graphs.

- Discussion

Results and discussion could be combined. In the discussion, compare your results to previously published data in the field.

- Acknowledgments

Place acknowledgments, if there are any, near the end of the paper, preceding the references.

- Conflict of Interests

Any conflict of interests must be declared.

- References

References in the main text must agree with those in the list of references.

In the text, references are cited using authors last names and year of publication in parenthesis, examples one author (Ismail 2017), 2 authors (Ricciotti and FitzGerald 2011).

If more than 2 authors are cited, they are listed by the last name of the first author followed by et al. (Radostits et al. 2007).

If more than one reference is cited in the same sentence, they are arranged chronologically (Radostits et al. 2007; Doll et al. 2009; Ricciotti and FitzGerald 2011).

If more than one paper by the same author published in the same year are cited, they must be differentiated by Year, b, c both in the text and the list of references.

In the list of references at the end of the manuscript, references are listed in an alphabetical order by the authors last names followed by their initials. The year of publication (cited in brackets)

- Peer Review Process

1. All submitted manuscripts are given full consideration for possible publication in the Journal.
2. submitted manuscripts will be initially evaluated by the Editorial Board for suitability and formatting.
3. If the manuscript is found suitable for publication, it will be subjected to external peer review using the single blind method whereby the authors are blinded to the identity of the reviewers and editors.

- Upon Acceptance

Editable files are required for processing in production. If your manuscript contains any non-editable files (such as PDFs) you will be required to re-submit an editable file (MS-Word) if your manuscript is accepted.

Table of Contents

- Arabic Article

#	اسم البحث	رقم الصفحة
١	تفعيل السياحة الافتراضية كأداة لتنشيط المقاصد السياحية أثناء جائحة كورونا COVID-19 دراسة حالة المملكة العربية السعودية	٥٣
٢	تأثيرُ ممارساتِ إدارة المواردِ البشريَّةِ على الدّورانِ الوظيفيّ في فنادق الخمس نجومٍ في عمّانَ-الأردن	٦٤

- English Article

#	Paper Name	Page #
3	Homestay: guest perception towards indigenous food & beverage of Sikkim	99
4	The impact of accommodation entrepreneurship activities on Islamic tourism (Umrah) development: An empirical evidence from Saudi Arabia	111
5	Factors influencing ecotourism in Wasur national park Merauke regency	119
6	Learning framework for the development of key skills in the hospitality industry	127
7	The reaction of American Luxury tourists visiting Rwanda during 2018-2019 Ebola outbreaks	140
8	Employee attitude and customer satisfaction in selected hotels in Kampala, Uganda	144

About the Issue

Dear Colleagues,

On behalf of the editorial board of the International Journal of Hospitality and Tourism Studies (IJHTS), we are very pleased to announce the launch of the Second Issue of Volume 1, December 2020. This issue included eight different research papers in terms of topics, researchers' country and research language. In terms of topics, the issue included virtual tourism, HRM practices in hotels, indigenous food & beverage, accommodation entrepreneurship activities in Islamic tourism, ecotourism, hospitality skills development, reaction of luxury tourists, employee attitude and customer satisfaction in hotels. In terms of researchers' country, the researchers were from: Jordan, Saudi Arabia, Algeria, Egypt, Spain, India, Indonesia, Rwanda and Uganda. As for languages, the issue included two researches in Arabic in addition to six researches in English.

I express heartfelt appreciation to all authors and reviewers of this issue of IJHTS on behalf of the entire editorial board and the publisher (Refaad for Studies & Research). Authors have been a real motivation and key in establishing IJHTS as one of the best journals for publication in the subject of Hospitality and Tourism. I thank them all in considering and trusting IJHTS as the platform for publishing their valuable work. I also thank all authors for their kind cooperation extended during the various stages of processing of the manuscript in IJHTS. As well reviewers are an essential part in the journal and therefore the reviewers merit sincere appreciation. The inputs of reviewers are used in improving the quality of a submitted manuscript. I thank all reviewers for their excellent contributions during this issue of IJHTS.

I extend my special thanks to Suzan Al-Salaimeh (Editorial Assistant) and Refaad for Studies & Research for their great efforts in editing and publishing IJHTS as the first journal in Hospitality and Tourism in Jordan. We are on our way to index IJHTS in the important journal indexing and abstracting services.

Best regards,

Chief Editor, IJHTS

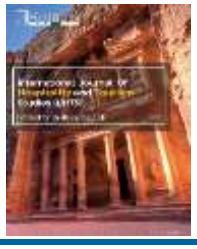
Dr. Mukhles M. Al-Ababneh

www.refaad.com

International Journal of Hospitality and Tourism Studies (IJHTS)

Journal Homepage: https://www.refaad.com/views/IJHTS/home.aspx

ISSN 2709-0892 (Online) ISSN 2709-0884 (Print)



تفعيل السياحة الافتراضية كأداة لتنشيط المقاصد السياحية أثناء جائحة كورونا COVID-19 دراسة حالة المملكة العربية السعودية

أحمد كرم النجار

أستاذ مساعد العلوم الإدارية والمالية- كلية المجتمع- جامعة طيبة- المملكة العربية السعودية

الإدارة والضيافة- كلية السياحة والفنادق- جامعة قناة السويس- مصر

Ahmed_karam@tourism.suez.edu.eg
aelnagar@taibahu.edu.sa

استلام البحث: ٢٠٢٠/٩/٩ مراجعة البحث: ٢٠٢٠/٩/٢٧ قبول البحث: ٢٠٢٠/١٢/١٥ **DOI:** https://doi.org/10.31559/IJHTS2020.1.2.1

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على واقع السياحة الافتراضية في السعودية، توضيح دورها كأداة لتنشيط الوجهات والمقاصد السياحية أثناء جائحة كورونا COVID-19. اعتمد البحث على المنهج الوصفي من خلال الدراسات السابقة والأبحاث والكتب والمواقع والتقارير الصادرة عن المنظمة العربية للسياحة والمنظمة العالمية للسياحة. خلصت النتائج إلى أن استخدام تطبيقات السياحة الافتراضية كالواقع الافتراضي أو الواقع المعزز ما زال لم يفعل ضمن المواقع الخاصة بالترويج السياحي للوجهات والمقاصد السياحية. يوصي البحث بضرورة أن التعجل في تطبيق السياحة الافتراضية في مختلف المواقع الحكومية التي تهتم بالترويج السياحي للوجهات والمقاصد السياحية نظراً لأهميتها في ظل جائحة كورونا COVID-19، وأيضاً ما بعد إنتهاء هذه الجائحة؛ تشمل البرامج التدريبية بوزارة السياحة برامج تكنولوجيا الواقع الافتراضي لتدريب كوادر من الشباب السعودي هذه التكنولوجيا للترويج للسياحة الافتراضية.

الكلمات المفتاحية: *الواقع الافتراضي، السياحة الافتراضية، المقصد السياحي، جائحة كورونا COVID-19، المملكة العربية السعودية.*

المقدمة:

يعتبر قطاع السياحة من أهم القطاعات الاقتصادية ذات العائد الكبير، حيث يمثل عائدها في بعض الدول إلى ثلث اقتصادها، تعد السياحة من أكثر القطاعات حساسية وتأثراً بالأزمات والكوارث العالمية، حيث شهدت السياحة الدولية في عام ٢٠٠٣ تراجعاً في أعداد السائحين بفعل فيروس المتلازمة النفسية الحادة SARS، حرب العراق، الأزمة الاقتصادية المالية عام ٢٠٠٩، وسرعان ما انتعشت السياحة كسابق عهدها قبل هذه الأزمة، وازدادت الحركة السياحية بين الدول في السنوات التالية إلى أن ظهر في عام ٢٠٢٠ فيروس كورونا COVID-19 في الصين، وتفشيه في أكثر من دولة كإيطاليا والدول الآخرى، مما فرض القيود على السفر بين دول العالم وإلغاء الرحلات المحلية والدولية، واستمر التراجع في الطلب، وتتوقع المنظمة العالمية للسياحة أن ينخفض عدد السائحين الدوليين في ٢٠٢٠ بنسبة تتراوح بين ١٪ و ٣٪ بدلاً من النمو المتوقع أوائل العام نفسه بنسبة تتراوح بين ٣٪ و ٤٪، مما يسفر عن خسارة في إيرادات السياحة الدولية تتراوح بين ٣٠ و ٥٠ مليار دولار في إنفاق السائحين (Report, 2019).

وبالنظر إلى السياحة في السعودية نجد أنها من الأنشطة الاقتصادية الصاعدة والمنافسة بقوة بين الأنشطة الأخرى، وتكمن أهميتها في كونها تسهم في توفير العديد من فرص العمل للشباب السعودي، المحافظة على التراث الثقافي والطبيعي في السعودية، زيادة وعي المواطنين وتعريفهم ببلدهم بشكل أفضل، تطوير البنية التحتية في مختلف مناطق السعودية، كما تقدم فرصاً واعدة للأعمال التجارية والخدمية لذوي رأس المال المنخفض، تقلص من تسرب الدخل الوطني للخارج، وتنوع مصادر الاقتصاد الوطني (الحجي، الصياد، البدانية، و عبدالحميد، ٢٠٠٤).

كانت السياحة في السعودية لا تشمل سوى السياحة الدينية، ولكن مؤخراً بدأ الاهتمام بالسياحة بشكل عام، حيث عمدت الحكومة السعودية على إنشاء وزارة السياحة لتطوير وتأهيل المواقع السياحية والتراثية ومناطق الجذب السياحي الداخلي والخارجي، إضافة إلى الارتقاء بمنشأت الإيواء، وكالات السفر، الخدمات السياحية، تطوير الأنشطة والفعاليات في المواقع السياحية، أيضاً للوزارة دور مهم في تحويل هذا القطاع إلى قطاع اقتصادي يساهم في دعم الاقتصاد الوطني من خلال زيادة الناتج القومي الإجمالي (فايد، ٢٠١٩؛ Elnagar & Derbali, 2020).

يقوم الترويج السياحي للوجهات والمقاصد السياحية في السعودية على إحداث معرفة السائح سواء كان بالمقصد السياحي وتفاعله مع المعلومات التي حصل عليها من خلال الجهود التنشيطية، ويعتمد التنشيط السياحي على استخدام: (١) الوسائل التقليدية كالعلاقات العامة، الإعلان، البيع الشخصي، (٢) الوسائل غير التقليدية كالمهاجانات والمعارض. ومع حدوث التطور في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال ظهرت نمط جديد من أنماط السياحة كالسياحة الالكترونية، ويمثل التنشيط السياحي كافة الجهود المبذولة لتوضيح صورة الدولة السياحية للسائح وإثارة دوافعه، اتخاذه القرار بالسفر إلى الدولة لاشباع حاجاته ورغباته السياحية (عبدالسميع، ٢٠٠٦)، كما يهدف عملية التنشيط السياحي إلى رفع معدل نمو الحركة السياحة للدولة، رفع مستوى الوعي السياحي بين أفراد المجتمع، التغلب على المشكلات التي تواجه الحركة السياحية (غنيمة، أبوشليب، و مصطفى، ٢٠١٠؛ فايد، ٢٠١٩).

تطورت وسائل التنشيط السياحي وظهرت مؤخراً ما يعرف بتكنولوجيا الواقع الافتراضي، وتبرز أهمية تكنولوجيا الواقع الافتراضي من خلال: إمكانية تفاعل السائح مع المقصد السياحي في حالة إذا كانت الزيارات الفعلية غير ممكنة كما يحدث الآن من انتشار جائحة كورونا COVID-19؛ قد يكون الموقع السياحي بعيداً جداً أو مكلفاً جداً أو خطر جداً؛ الجيل لقادم اكثر انفتاح على الواقع وأكثر معرفة بالسياحة ويعد مستخدماً مهماً للتقنيات الحديثة (Alraizzah & Foaud, 2017 ؛ سلامة و عبدالوهاب، ٢٠١٩).

ساعدت تكنولوجيا الواقع الافتراضي على ظهور نمط أكثر حداثة وهو السياحة الافتراضية؛ ويعد هذا النمط الأكثر ملائمة للسائح في جميع دول العالم خاصة مع انتشار جائحة كورونا COVID-19، والتي فرضت على سكان العالم الحجر الصحي المنزلي لتفادي الإصابة بهذا الفيروس القاتل (ماضوي و جروة، ٢٠٢٠) من هنا تأتي أهمية هذا البحث في تسليط الضوء على تفعيل السياحة الافتراضية كوسيلة لتنشيط المقاصد السياحية إلى السعودية في ظل جائحة كورونا COVID-19.

مشكلة الدراسة:

لقد تأثرت الحركة السياحية في السعودية وخاصة السياحة الدينية منذ بداية عام ٢٠٢٠ بسبب جائحة كورونا COVID-19، وفرضت هذه الجائحة على الدول السياحية بصفة عامة والسعودية بصفة خاصة تفعيل السياحة الافتراضية كوسيلة لتنشيط الحركة السياحية فيها، والتخفيف على المواطنين من أثار إجراءات الحجر الصحي من خلال تمتع السائح الالكتروني بجمال الطبيعة وهو في منزله وأمام حاسوبه. ومن هنا تتجسد مشكلة البحث الحالي في عدة تساؤلات: ماذا تعني السياحة الافتراضية؟؛ كيف يمكن تفعيل السياحة الافتراضية كأدة لتنشيط الوجهات والمقاصد السياحية في السعودية في ظل جائحة كورونا COVID-19؟.

أهداف الدراسة:

١. إلقاء الضوء على ماهية السياحة الافتراضية وأهميتها في ظل أزمة كورونا COVID-19.
٢. التعرف على واقع السياحة الافتراضية في السعودية.
٣. توضيح دور السياحة الافتراضية في تنشيط الوجهات والمقاصد السياحية في السعودية في ظل جائحة كورونا COVID-19.

أدبيات الدراسة:

١. السياحة الافتراضية: المفهوم والمكونات Virtual Tourism: Concept & Components

يرجع بداية ظهور السياحة الافتراضية إلى ظهور تقنية أو تكنولوجيا الواقع الافتراضي، حيث قام المفكر الأمريكي "أرثر كلارك" منذ نصف قرن بتأليف كتاب "الواقع والنجوم" حيث تخيل فيه مجموعة من الأفراد يقومون بالاتصال ببعضهم البعض، ويحضرون الاجتماعات والمؤتمرات عن طريق أجهزة إلكترونية عالية الجودة، وعلى هذا ظهر مصطلح الواقع الافتراضي Virtual Reality عام ١٩٨٩، والذي يشمل على أنوع، وهي: الواقع الافتراضي الاستغراقي؛ الواقع الافتراضي شبه الاستغراقي؛ الواقع الافتراضي اللااستغراقي، ثم توالت بعد ذلك ظهور عدة مصطلحات كالحقيقة الاصطناعية Cyper Space، البيئة الافتراضية والعالم الافتراضي؛ وفي عام ١٩٩٤ تم استخدام الجولات الافتراضية لأول مرة من خلال زيارة قلعة Dudley Castle في انجلترا عن طريق توفير جولة على الأقدام ثلاثية الأبعاد، حيث تم تصوير القلعة كما كانت في عام ١٥٥٥، وقد استندت إلى سيطرة الحاسبة من خلال نظام صمم بواسط المهندس البريطاني "كولين جونسون"، وتمثل الجولة الافتراضية محاكاة لموقع أو منطقة موجودة، حيث تتألف هذه الجولة من سلسلة من

صور الفيديو، عناصر الوسائط المتعددة كالمؤثرات الصوتية والموسيقى، النصوص المكتوبة والسرد القصصي (الحرزاوي، ٢٠١٥؛ محمود، ٢٠١٦؛ مخلف و هداب، ٢٠١٧؛ سلامة و عبدالوهاب، ٢٠١٩).

وعرفت السياحة الافتراضية على أنها نشاط عبر الانترنت يستطيع من خلالها الشخص زيارة مناطق ذات اهتمام وهو في منزله دون تكبد مشاق السفر لهذه المناطق، كما أنها تفتح الأبواب للتجول بحرية في مناطق ومواقع متعددة من العالم من خلال الانترنت، حيث تتمتع برؤية المناظر الطبيعية، الجبال الخلابة شاهقة الارتفاع دون أن تطأها قدماك، والاستمتاع بأصوات الشلالات المائية، والأثار الشاهدة على تاريخ الحضارات منذ الآف السنين، كل ذلك وأنت في منزلك من أمام هاتفك المحمول أو حاسبوك الشخصي من خلال ما يعرف بتكنولوجيا الواقع الافتراضي (عبدالله، ٢٠١١؛ مخلف و هداب، ٢٠١٧؛ الموسوي، ٢٠١٩).

وفي نفس السياق أشار كل من مصطفى (٢٠١٧)؛ ماضوي و جروة (٢٠٢٠) أن السياحة الافتراضية نمط جديد من أنماط السياحة غير التقليدية تعتمد على التقنيات الحديثة كشبكات الانترنت والحاسوب أكثر من اعتمادها على عناصر السياحة التقليدية كأماكن الجذب السياحي، مناطق الترفيهية، الفنادق والقرى السياحية، وسائل النقل وغيرها. وقد ذكر الموسوي (٢٠١٩) الفروق بين السياحة الافتراضية والسياحة التقليدية كما هو موضح بالجدول (١).

جدول (١): الفرق بين السياحة التقليدية و السياحة الافتراضية

م	السياحة التقليدية	السياحة الافتراضية
١	يتم انتقال الشخص من محل الاقامة الحقيقي إلى منطق المقصد السياحية	يتم الانتقال الافتراضي إلى مواقع المقصد السياحية فكرياً وليس جسدياً
٢	تحتاج إلى أموال باهظة لدفع تكاليف السفر والإقامة	التكاليف محدودة جداً
٣	تمارس في أوقات الفراغ	تمارس في أي وقت
٤	تعتمد على العنصر البشري أساسي في توفير خدماتها	تعتمد على التقنيات والتكنولوجيا الحديثة في تقديم خدماتها
٥	من خصائصها أنها موسمية	ليست موسمية حيث يمكن ممارستها طوال العام
٦	تأثيرها مباشر وكبير في الدخل القومي للبلد المضيف للسياحة	تأثيرها محدود في الدخل القومي
٧	توفر الكثير من فرص عمل كبيرة للعديد من التخصصات الفنية والحرفية	توفر فرص عمل للشباب الذين لديهم خبرة بالكنولوجيا والتقنيات الحديثة

المصدر: الموسوي (٢٠١٩)، ص ٩٣.

أما عن مكونات وعناصر السياحة الافتراضية فتتمثل في: أولاً أدوات إنشاء الواقع الافتراضي والتي تشمل: (أ) معدات خلق البيئة الافتراضية؛ (ب) معدات التعامل مع البيئة الافتراضية وأدوات الواقع الافتراضي؛ ثانياً أدوات التعامل مع الواقع الافتراضي والتي تشمل: (١) العرض المرئي والإظهار كأجهزة العرض والعرض الاسقاطي، أجهزة الرأس؛ (٢) التجوال والاستكشاف كأجهزة القيادة، أجهزة التوجيه المتحرك؛ (٣) اللمس والتحكم؛ (٤) تتبع الوضع؛ (٥) الصوت المجسم؛ (٦) تقنيات الحقيقة المضافة Augmented Reality (مخلف و هداب، ٢٠١٧).

٢. أهمية السياحة الافتراضية:

أشار بظاظو (٢٠١٧) أن أهمية السياحة الافتراضية تتمثل في: (١) المحافظة على استدامة المواقع السياحية المعرضة للتدهور من خلال الاعتماد على المسارات السياحية الافتراضية بديلا عن زيارة هذه المواقع؛ (٢) زيادة الحصة السوقية العالمية من خلال تسويق المسارات السياحية الافتراضية والمساهم في وضع المواقع السياحية على الخريطة السياحية العالمية؛ (٣) تقليل التكاليف مقارنة مع وسائل التسويق التقليدية؛ (٤) مساهمة التقنيات التفاعلية للواقع الافتراضي في الترويج للمواقع السياحية؛ (٥) حماية المواقع التاريخية والأعمال المعمارية والفنية ذات الموروث الإنساني والحضاري.

مما سبق يمكن القول أن للسياحة الافتراضية أهمية بالغة بالنسبة للقطاع السياحي السعودي، خاصة في ظل جائحة كورونا COVID-19 تتمثل في: (١) التخفيف والحد من الأثار النفسية والاجتماعية التي لحقت بالسائح المحلي والأجنبي خاصة المعتمرين والحجاج من جميع أنحاء دول العالم وقاصدي زيارة البيت الحرام والحرم النبوي الشريف؛ (٢) التحضير والتجهيز لفترة ما بعد انتهاء جائحة كورونا COVID-19 من خلال إقناع أكبر من السائحين لممارسة مختلف الأنماط السياحية وزيارة الوجهات والمقاصد السياحية السعودية.

٣. مقومات السياحة الافتراضية وأهم تطبيقاتها:

ذكر كل من عبدالله (٢٠١١) و Wang, Park, & Fesenmaier (2017) أن هناك ثلاثة أركان أساسية تقوم عليهم السياحة الافتراضية، وهي: (١) الابداع: حيث تتأثر السياحة بتغير أذواق السائحين واتجاهاتهم، الظروف الاقتصادية والسياسية، التقنيات والكنولوجيا الحديثة، وتتأثر السياحة بالعديد من أنواع الابداع، حيث نجدها تظهر جليا في (أ) المنتج السياحي: إذ يظهر الابداع في اضفاء كل ما هو جديد في المنتج السياحي؛ (ب) التقنية: حيث

يكمن الابداع في استخدام أحدث التقنيات والتكنولوجيا الحديثة؛ (ج) الإدارة: حيث يظهر الابداع في تحديد نوع الإدارة والأنظمة المستخدمة في عملية تطوير الأداء، ولابد أن يظهر الابداع في احساس الصانع للعمل السياحي بالصورة الجمالية في سياق التكوينات والصور التي تجسد الواقع في البيئة الافتراضية؛ (٢) الحقيقة الخيالية: هي تمثل المشي عن طريق عالم افتراضي، ويكون مكونه الأساسي هو غرفة تحتوى على كاميرات، نظارات ثلاثية الأبعاد؛ التذوق الجمالي ويتمثل في ذلك الشعور المنبعث بداخل مستخدم السياحة الافتراضية والناتج عن الانغماس في الفضاء الافتراضي أثناء مشاهدة الصور والفديوهات المعروضة، والتي تبعث في نفس المستخدم الشعور بالمتعة والشغف، حب اكتشاف هذه المواقع واستطلاعها.

أشار ماضوي و جروة (٢٠٢٠) أن هناك عدة تقنيات وتطبيقات تستخدم في السياحة الافتراضية، وهي: (١) الواقع الافتراضي: والذي يعرف بأنه فراغ خيالي يتجلى من خلال وسيلة معينة(صورة، مسرح، فيلم أو أنه وصف لمجموعة من الأجسام أو الكائنات الموجودة في فضاء معين والقواعد والعلاقات التي تحكم هذه الكائنات؛ (٢) الواقع المعزز: الذي عرفه Beige على نه نظام يعتمد على رؤية العالم الحقيقي بشكل مباشر من خلال الوجود عن بعدن حيث يتم مطابقة الصورة الصناعية بالصور الحقيقية لاظهار عناصر حقيقية قد تكون مخفية عند النظر إليها بالعين البشرية.

٤. و اقع السياحة الافتراضية في السعودية وسبل تفعيلها في ظل جائحة كورونا COVID-19:

- **السياحة في السعودية**

كانت الجهات المشرفة على الأنشطة السياحية متعددة بين القطاعين العام والخاص، فكانت وزارة التربية والتعليم (المعارف) على قطاع الآثار والمتاحف، وكانت وزارة التجارة تشرف على خدمات الإيواء من فنادق وشقق فندقية، وتتولى وزارة الشئون البلدية والقروية إنشاء الحدائق والمتنزهات العامة وتجميل الشواطئ، وتتولى هيئة الطيران المدني الإشراف على وكالات السفر والسياحة، وأما القطاع الخاص فقد كان ينحصر دوره عبر الشركة السعودية للفنادق والمرافق السياحية، وإنشاء بعض مجمعات الألعاب الآلية الترفيهية، وفي عام ٢٠٠٠ صدرت الخطة التنموية السادسة التي أشارت بوضوح إلى أهمية السياحة ودورها التنموي على الصعيد الإقليمي والوطني (البارقي، ٢٠١١).

وتزخر السعودية بالمتاحف التي تمتد من العصر الحجري القديم، ومنها ما يعود إلى فترة الغبيدو التي تعود إلى ٥٠٠٠ ق.م، كما تحتوى على أثار من فترة دلمون، المملكة العربية المبكرة، الوسيطة والمتأخرة، وأثار لفترة العهد النبوي الشريف وفترة الدولة الأموية، العباسية، العصر الإسلامي الوسيط والمتأخر، وأيضاً أثار لفترة توحيد العربية السعودية، كما يمارس بها العديد من الانماط السياحية مثل السياحة الدينية (الحج والعمرة) حيث تعد أرض السعودية مهد الدين الإسلامي ما يجعلها محل جذب سياحي، حيث يقصد المسجد الحرام والمسجد النبوي ملايين المسلمين لأداء فريضة الحج ومناسك العمرة، وجاءت السعودية أول الوجهات العربية تفضيلا من قبل السياح المسلمين ورابعها عالميًا ضمن قائمة الوجهات العشر الأولى الأكثر زيارة من قبل السياح المسلمين، من بين ١٣٠ بلدًا بحسب تقرير المؤشر العالمي للسياحة الإسلامية لسنة ٢٠١٩؛ السياحة البيئية؛ السياحة العلاجية؛ سياحة التسوق؛ سياحة الأعمال؛ السياحة الثقافية؛ السياحة الرياضية. ويرجع ممارسة هذه الأنماط السياحية لامتلاك السعودية للعديد من الوجهات السياحية مثل: (١) مواقع التراث العالمي (مدائن صالح، الدرعية، جدة التاريخية، الفنون الصخرية في منطقة حائل؛ (٢) المشاريع الكبرى (نيوم، مشروع البحر الأحمر، أمالا، مدينة القدية)؛ (٣) المواقع السياحية في المناطق الإدارية كالمنطقة الجنوبية، المنطقة الشمالية، المنطقة الوسطى، المنطقة الغربية (المدينة المنورة، مكة المكرمة)، المنطقة الشرقية؛ (٤) المتاحف والأثار: توجد العديد من المتاحف في السعودية أبرزها المتحف الوطني الذي يحتوي على ثمان قاعات للعرض تعمل على إبراز تاريخ شبه الجزيرة العربية الطبيعي، والإنساني، والثقافي، والسياسي، والديني وصولاً إلى تاريخ السعودية بأطوارها الثلاثة، وتوجد به ٣٧٠٠ قطعة أثرية وتراثية موزعة على تلك القاعات، ويبلغ عدد خزائن العرض ٢٢١ خزانة، أما الوسائل التصويرية فتبلغ ٩٠٠ وسيلة، بالإضافة إلى المجسمات التي تبلغ ٤٥ مجسماً، كما تتوزع بقية المتاحف في كافة المناطق السعودية، حيث هناك المتاحف الحكومية والمتاحف الخاصة (العلجوني و العلجوني، ٢٠١٧).

في ظل اهتمام السعودية بالسياحة جاء صدور قرار مجلس الوزراء عام ٢٠٠٠، والقاضي بإنشاء الهيئة العليا للسياحة تأكيداً على اعتماد قطاع السياحة باعتباره قطاعاً ثقافياً واجتماعياً واقتصادياً مهماً، وتأكيداً على أن السياحة الداخلية أصبحت واقعاً وطنياً يستلزم قيام الجهات المسؤولة بالتخطيط لتطويره وتنميته، منطلقا من المقومات السياحية المتميزة التالية: (١) نعمة الأمن والأمان اللذان تتميز بهما السعودية؛ (٢) أصالة المجتمع السعودي المضياف؛ (٣) تميز الموقع الجغرافي؛ (٤) المساحة الشاسعة للمملكة وما تشتمل عليه من تضاريس متباينة ذات مناخ متنوع ومناظر خلابة؛ (٥) توفر المواقع الأثرية والتاريخية المهمة، وتميز التراث الثقافي الوطني؛ (٦) توفر الخدمات الحديثة والبنية التحتية اللازمة لصناعة السياحة؛ (٧) الجانب الديني الذي تتميز به السعودية والخصوصية التي تتمتع بها. تلى ذلك صدور قرار مجلس الوزراء عام ٢٠٠٨ ليصبح اسمها الهيئة العامة للسياحة والآثار، وذلك بعد ضم قطاع الآثار والمتاحف إليها، وفي ٢٠١٥ صدر قرار مجلس الوزراء بالموافقة على تعديل اسم الهيئة العامة للسياحة والأثار إلى الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني. وفي ٢٠٢٠ صدر أمر ملكي بتحويل اسم الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني إلى وزارة السياحة (البارقي، ٢٠١١)

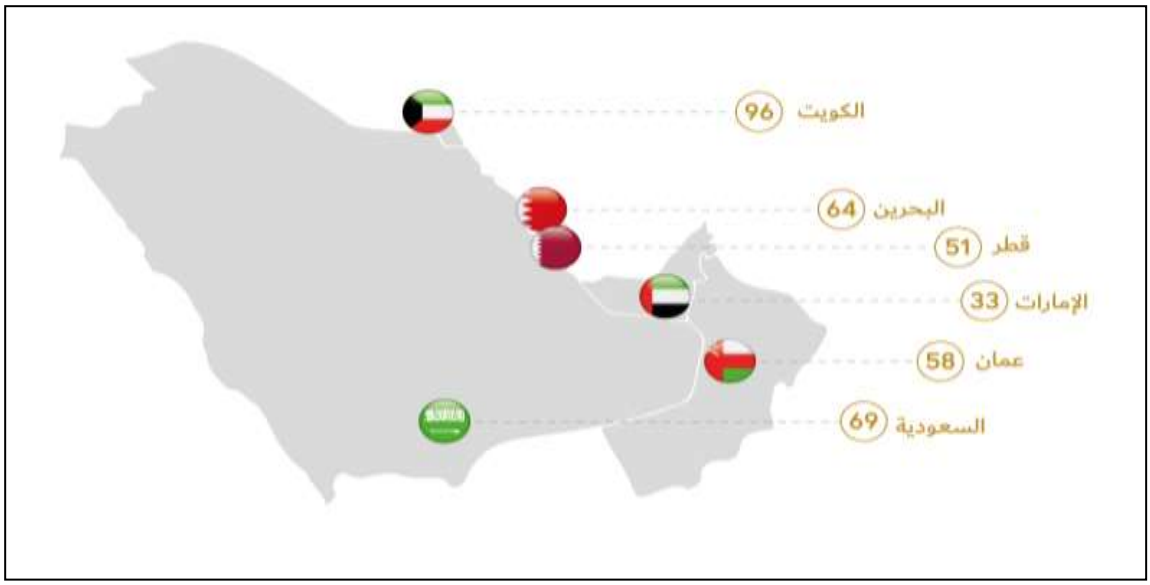
وقد حقق قطاع الإيواء السياحي في السعودية منذ عام ١٤٢٩ قفزات مؤثرة من حيث عدد المنشآت السياحية وحجم الاستثمار وتطور القطاع وتنظيمه وفرص العمل بالنسبة للسعوديين، ففي عام ٢٠٠٤ كان عدد الفنادق والوحدات السكنية المفروشة ٢١٣٩ منشأة، وفي نهاية عام ٢٠١٥ وصل

هذا العدد إلى ٥٨٦٨ منشأة، بينما عدد الغرف الفندقية من ١٠٤٠٨٣ غرفة إلى ٢٨١٨٦٣ غرفة في نهاية ٢٠١٥ ، وارتفع عدد غرف الشقق المفروشة من ٥١٧٦٨ عام ٢٠٠٤ إلى ١٦٥٠٤٠ غرفة عام ٢٠١٥ (Organization, 2015)

وارتفع عدد الشركات الفندقية العالمية من ٥ شركات الى ٢٥ شركة، وتضاعف عدد العاملين في القطاع إلى ١١٣٠٤٨ موظفاً ٢٨٪ منهم سعوديين، وفي مجال الاستثمار الفندقي فإن المتوقع في حلول عام ٢٠٢٠ الانتهاء من إنشاء عدد كبير من الفنادق بمختلف الفئات وبحجم استثمارات يقارب ١٤٤ مليار ريال. وفي عام ٢٠١٤ بلغ حجم الدخل السياحي للسياحة المحلية في السعودية نحو ١٧,٥ مليار، وفي ٢٠١٥ ارتفع هذا الرقم إلى ١٩,٢١ مليار ريال بزيادة٩,٨٪ . وبلغت الليالي السياحية على مستوى السعودية ٩,٢ مليون عام ٢٠١٤ ، بينما وصلت عام ٢٠١٥ إلى ٥٢ مليون بزيادة ٦٪. وبلغت الرحلات السياحية عام ٢٠١٤نحو ١٣,٦ مليون رحلة، ووصلت عام ٢٠١٥ إلى ١٥,٥ مليون رحلة بزيادة ٦٪ ، وبلغ متوسط إنفاق السائح بالرحلة للسائح المحلي ١٢٨٢ ريال، وفي ٢٠١٥ بلغت ١٣٢٧ريال بنسبة تغيير بلغت ٣,٥١٪ (Organization, 2015).

- **تحليل و اقع السياحة الافتراضية في السعودية**

نظراً للأهمية المتزايدة للسياحة وما توليه السعودية لها من اهتمام حصلت السعودية على المرتبة ٦٤ عالمياً و ٥ عربياً على مستوى التنافسية في المجال السياحي، والتي تقوم على مجموعة مؤشرات هي البيئة التمكينية، وسياسات السياحة والسفر والظروف المناسبة، والبنية التحتية، والموارد الطبيعية، وبناء على تحليل تقرير تنافسية السياحة والسفر للدول العربية لعام ٢٠١٥ حصلت السعودية على المرتبة ٦٩ عالمياً في مجال الموارد الثقافية والطبيعية، حيث حصلت على مرتبة ٨٣ في الموارد الطبيعية، وحصلت على ٥٥ في الموارد الثقافية، وقد حصلت السعودية على ٥١ عالمياً في مؤشر البنية التحتية حيث ضم هذا المؤشر ثلاثة متغيرات هي: البنية التحتية للنقل الجوي وحصلت على مرتبة ٤٠عالمياً، البنية التحتية للنقل الأرضي والبحري حيث حصلت على المرتبة٦٠ ، وأخيراً البنية التحتية للخدمات السياحية حيث حصلت على ٦٧ عالمياً (الشكل، ١)؛ كما أعلنت المنظمة العربية للسياحة فوز مدينتي الجبيل وأبها كعواصم للسياحة العربية لعام ٢٠١٦-٢٠١٧ ، وتتوقع الزيادة فيهما في عدد السياح بنسبة٣٠٪ (Report, 2019).



شكل (١): ترتيب السعودية وفقاً للقطاع السياحي

المصدر: تقريرتنافسية للسفر والسياحة العالمي الصادرعن المنتدى الاقتصادي العالمي (٢٠١٩)

كما وقعت الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني اتفاقية تعاون مع شركة جبل عمر للتطوير، "إحدى أكبر شركات التطوير العقاري في الشرق الأوسط"، لتطوير السياحة في السعودية خاصة فيما يتعلق بزوار الحرمين الشريفين وسياحة ما بعد الحج والعمرة، بالإضافة إلى تعزيز التجربة السياحية للزوار وذلك من خلال تطويع أحدث التقنيات، وتضمنت الاتفاقية على التعاون بين الهيئة وشركة جبل عمر على عدة مشاريع تستهدف: (١) تحسين وتطوير التجربة السياحية في السعودية وخصوصاً الحرمين الشريفين؛ (٢) تطوير وترويج مواقع الجذب السياحي في السعودية عن طريق استخدام تقنيات متقدمة يتم توفيرها في السعودية وخارجها عبر المنصات وتغذيتها بالمحتوى المناسب بالتعاون بين الطرفين مما من شأنه توفير فرص وظيفية للكوادر الوطنية للعمل على تقنيات متقدمة في مجالات السياحة والتراث الوطني؛ (٣) توفير تجارب فريدة باستخدام تقنيات الواقع الافتراضي لتوفر للمستخدمين رحلة عبر التاريخ الإسلامي؛ (٤) استخدام تقنية الواقع الافتراضي والمعزز لتوفير بيانات ومعلومات للزوار لكافة الأماكن السياحية في السعودية؛ (٥) بناء شراكات مع القطاع الخاص انطلاقاً من إيمانها بأهمية التعاون بين القطاعين العام والخاص لإحداث النقلة النوعية المطلوبة في تقديم خدمات تعزز التجربة السياحية في السعودية؛ (٦) الترويج للسياحة في السعودية في الأسواق والمهرجانات والمطارات وعلى متن الرحلات الجوية

باستخدام تقنيات متقدمة مثل الواقع المعزز والواقع المختلط وتقنية إنترنت الأشياء، منوها إلى أن الاتفاقية ستسهم في التعريف بمقومات السعودية السياحية ومواقع الجذب السياحي وتكوين صورة ذهنية إيجابية عن قطاع السياحة في البلاد (سلامة و عبدالوهاب، ٢٠١٩؛ Report, 2019).

وفي ظل جائحة كورونا COVID-19 عقدت المنظمة العربية للسياحة اجتماعها (٤٩) عن طريق "الفيديو كونفرانس لوضع رؤية وإستراتيجية لتطوير العمل العربي المشترك في كافة القطاعات لمواجهة تداعيات جائحة كورونا COVID-19 على الاقتصاديات والمجتمعات العربية. وقد تم تشكيل فريقاً لإدارة الأزمات تكون من أصحاب المعالي وزراء السياحة العرب وجامعة الدول العربية والاتحاد العربي للنقل الجوي والمنظمة العربية للطيران المدني ومنظمة الصحة العالمية لإقليم شرق المتوسط وبرنامج الخليج للتنمية "أجفند" والبنك الإسلامي للتنمية ونخبة من الخبراء والمتخصصين في هذا المجال في إطار المنظمة، حيث وضع الفريق مجموعة من التوصيات لتعافي القطاع السياحي، منها: (١) اعتماد فكرة إنشاء صندوق للتنمية السياحية يخدم الوطن العربي، والاستفادة من اتفاقية المنظمة مع مجموعة البنك الإسلامي لضمان الاستثمارات السياحية بالوطن العربي؛ (٢) العمل على إصدار بوليصة تأمين سفر للسائح العربي تغطي جائحة كورونا COVID-19؛ (٣) رفع كفاءة المنشآت الطبية بالمناطق السياحية للتعامل مع الحالات الطارئة وطمأنة السائحين، وأهمية التأكيد علي التعقيم والعزل في المنشآت السياحية؛ (٤) الاستمرار في تدريب العمالة علي سبل الوقاية الشخصية وللغير؛ (٥) تشجيع وتحفيز منصات التسويق والمبيعات الإلكترونية العربية، وأهمية إطلاق منصات افتراضية في ظل الظروف الراهنة لأهم المعالم السياحية لتشجيع مبادرات Stay home stay safe للحفاظ على الصحة العامة؛ (٦) إقرار خطط إنقاذ وتحفيز مالي للمؤسسات ذات العلاقة لضمان استمرارية كوادرها الوظيفية في العمل وذلك لتوفير شبكة أمان اجتماعية؛ (٧) قيام مشغلو المطارات ومقدمو خدمات الملاحة الجوية بإعفاء شركات الطيران من دفع رسوم إيواء الطائرات وأيضاً إلغاء أو تخفيض الرسوم الأخرى لاستخدام المطارات والمجال الجوي لفترة طويلة نسبياً لتعزيز الجاذبية السياحية للمقاصد؛ (٨) دعوة الدول العربية للاستفادة من البرامج التدريبية التي أعدتها المنظمة العربية للسياحة بالتعاون مع عدة جامعات عربية وعالمية عن طريق Online وذلك لتمكين العاملين كافة في القطاع السياحي لمواجهة الأزمة فور انتهاء جائحة كورونا COVID-19 من خلال التعاون مع وزارات وهيئات السياحة العربية كمنح مجانية للعاملين لديها إيمانا من المنظمة بأن هؤلاء الشباب هم قادة المستقبل لهذه الصناعة الكبرى (https://www.spa.gov.sa, 2020) .

وقد أصدرت وزارة السياحة بالسعودية تطبيقًا إلكترونيًا جديدًا يتيح تجربة سياحية فريدة من نوعها بواسطة تكنولوجيا "الهولوجرام" التي تسمح للمستخدمين بالقيام بجولات افتراضية في المتاحف والمناطق الأثرية بالسعودية، حيث يرتكز تطبيق مشروع رحلة الهولوجرام Holo Journey على فكرة دمج تقنية الواقع المختلط وانترنت الأشياء وسلسلة الكتل المعروفة بـ البلوك تشين لاستحضار تجارب فريدة في التعرف على جوانب التراث الحضاري والمتاحف، والتعامل مع البيانات السياحية، وأشارت إلى أن تقديم تلك التقنية المتطورة يعد نقلة نوعية فيما بات يُعرَّف بـ"الضيافة الإلكترونية"، ويعد إنجازًا غير مسبوق للسياحة السعودية على مستوى العالم في مجال التحول الرقمي، الأمر الذي أهلها للحصول على شهادة الإنجاز العالمية من شركة مايكروسوفت الرائدة لكونها الجهة الأولى في العالم التي قامت بدمج ثلاث تقنيات ناشئة من أجل تنفيذ مشروع تطبيق Holo Journey. كما يشار إلى أن السعودية قد أطلقت رؤيتها لعام ٢٠٣٠ التي تركز على أهمية البنية التحتية الرقمية كحجر أساس للتطور الصناعي وجذب الاستثمارات وتعزيز تنافسية الاقتصاد، واعتمدت الرؤية قطاعات السياحة والتراث الوطني كأحد أهم العناصر الأساسية في رؤية السعودية ٢٠٣٠ وبرنامج التحوّل الوطني ٢٠٢٠، وأحد أبرز البدائل لاقتصاديات ما بعد النفط(http://gate.ahram.org.eg, 2020)

أيضاً أعلنت الهيئة السعودية للسياحة عن إطلاق موسم صيف السعودية "تنفس"، وذلك في الفترة من ٢٥ يونيو وإلى ٣٠ سبتمبر ٢٠٢٠م، ليستمتع من خلالها كافة أفراد العائلة، وكذلك الأفراد والمجموعات، باكتشاف الطبيعة الساحرة، والتنوع المناخي، والعمق التاريخي، والثقافة السعودية الأصيلة في عشر وجهات سياحية، وجاء هذا الإعلان خلال لقاء معالي وزير السياحة الأستاذ أحمد بن عقيل الخطيب، رئيس مجلس إدارة الهيئة السعودية للسياحة؛ "عن بعد" مع نخبة من الإعلاميين، من رؤساء التحرير ومدراء القنوات التلفزيونية والإذاعية (https://mt.gov.sa, 2020).

حيث تتوزع الوجهات السياحية لصيف موسم السعودية حول السعودية لتغطي معظم نقاط الجذب السياحي، في تنوع هائل للأنشطة والفعاليات التي تتوافق مع طبيعة وطقس المكان، فمن "مدينة تبوك" في أقصى الشمال التي تضم الأودية الخصبة والمناطق الرملية وعجائب التشكيلات الصخرية، مروراً بالشواطئ الساحرة والهادئة في مدينتي "أملج" و"ينبع"، ثم "مدينة الملك عبدالله الاقتصادية" بشاطئها الخلاب وأنشطتها وفعالياتها الترفيهية، و"مدينة جدة" بتاريخها وجاذبيتها، وصعوداً عبر سلسلة جبال السروات في الطريق إلى "الطائف" مصيف العرب، والغابات الكثيفة والأجواء الباردة والقرى التاريخية في "الباحة"، وصولاً إلى مرتفعات عسير وقمم جبال "مدينة أبها" الشامخة بتراثها وثقافتها وفنونها، وتستمر رحلة موسم صيف السعودية من القلب النابض للمملكة في العاصمة "الرياض" وصولاً إلى "المنطقة الشرقية (https://mt.gov.sa, 2020) .

كما ينطلق موسم صيف السعودية هذا العام بشكل مميز ومختلف، حيث يتولى القطاع الخاص زمام القيادة وفق تسهيلات وضوابط ودعم وتمكين من القطاع الحكومي المتمثل في الهيئة السعودية للسياحة، التي تتضافر جهودها مع بقية الجهات الحكومية لتقديم تجربة سياحية مميزة، تتعدد فيها الخيارات لتلائم كل الأذواق والمتطلبات وتناسب مختلف الفئات العمرية، حيث تقدم الفنادق عروضاً ترويجية مختلفة، كما تقدم شركات التنظيم السياحي عروضاً وباقات وخيارات واسعة للاستمتاع بالأنشطة السياحية المتنوعة، مثل زيارة الأماكن التاريخية والمتاحف، والرحلات والأنشطة البحرية

بالإضافة للأنشطة والرياضات الجبلية، علماً بأن الموقع الالكتروني "روح السعودية visitsaudi.com " يضم كافة الباقات والعروض الخاصة بالموسم (https://mt.gov.sa, 2020).

ومن خلال مراجعة أهم المواقع الحكومية التي تهتم بالترويج السياحي للوجهات والمقاصد السياحية في المملكة العربية السعودية مثل:

- موقع وزارة السياحة https://mt.gov.sa
- المنصة الوطنية للرصد السياحي https://ntmp.gov.sa
- مركز المعلومات والأبحاث السياحية (ماس) http://www.mas.gov.sa
- الهيئة السعودية للسياحة https://sta.gov.sa
- روح السعودية https://www.visitsaudi.com/ar
- الهيئة الملكية لمحافظة العلا https://www.rcu.gov.sa
- هيئة تطوير الدرعية https://dgda.gov.sa

نجد أن هذه المواقع ما زالت لم تفعل استخدام تطبيقات السياحة الافتراضية كالواقع الافتراضي أو الواقع المعزز في الترويج السياحي للوجهات والمقاصد السياحية.

منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي Descriptive Approach في الاستعراض المرجعي من خلال الاعتماد على الأبحاث، الكتب، الدراسات السابقة، التقارير االسنوية للمنظمة العربية للسياحة، والمنظمة العالمية للسياحة، وأيضاً تقارير وأخبار وزارة السياحة السعودية، وذلك لتحقيق أهداف البحث.

الدراسات السابقة

يتميز موضوع السياحة الافتراضية بالحداثة، ومن ثم فإن الدراسات العربية السابقة التي تناولته تكاد تكون منعدمة، وهذه الدراسات هي:

- **دراسة (مصطفى، ٢٠١٧)** التي أستهدفت قياس تأثير السياحة الافتراضية في دافعية الزوار لزيارة المرقد الصحابي سلمان المحمدي في العراق، وتوصلت إلى أن السياحة الافتراضية تعتبر أحد الوسائل الترويجية للمواقع التاريخية والتراثية ومنها المواقع الدينية لكنها لم تستغل الاستغلال الأمثل، وأوصت الدراسة بضرورة استخدام تكنولوجيا الواقع الافتراضي كأداة لزيادة التشويق وإمداد الزوار بالمعلومات الإضافية وإثارتهم لزيارة المواقع السياحية بما يساعد عل زيادة الطلب السياحي.
- **دراسة (مخلف وهداب، ٢٠١٧)** التي هدفت إلى توضيح دور السياحة الافتراضية وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق التنمية السياحية المستدامة في العراق، وتوصلت إلى أن تطبيق السياحة الالكترونية والسياحة الافتراضية يسهم في تطوير التنمية السياحية والسرعة والمرونة والشمولية في إتمام حاجات السائح، أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين السياحة الافتراضية والتنمية السياحية المستدامة.
- **دراسة (سلامة وعبدالوهاب، ٢٠١٩)** التي هدفت إلى اكتشاف دور تكنولوجيا الواقع الافتراضي في تشيط الحركة السياحية في مصر، استعراض لأهم تجارب بعض الدول في تطبيق هذه التكنولوجيا. وتوصلت إلى أن السعودية من أهم الدول التي قدمت مشروعاً تجريبياً قائماً على استخدام تكنولوجيا الواقع الافتراضي للتعريف بأهم المواقع السياحية، التي شملت ٤٠ موقعاً سياحياً؛ وجود علاقة ايجابية بين تطبيق تكنولوجيا الواقع الافتراضي وزيادة أعداد السائحين الوافدين إلى مصر، والذي بدوره يساعد على تنشيط الحركة السياحية.
- **دراسة (ماضوي وجروة، ٢٠٢٠)** والتي هدفت إلى إبراز دور السياحة الافتراضية في تنشيط الوجهات السياحية في الجزائر في ظل انتشار فيروس كورونا COVID-19، وتوصلت إل السياحة الافتراضية لا تزال غائبة عن الواقع السياحي في الجزائر، حيث أن كل المواقع المصممة في الانترنت تفتقر إلى تقنيات السياحة الافتراضية، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير السياحة الافتراضية لأهميتها في تنشيط الحركة السياحية نحو الوجهات السياحية في الجزائر خاصة في ظل انتشار فيروس كورونا COVID-19.

النتائج:

١. إن تطبيقات السياحة الافتراضية تسساهم في التنشيط للمقاصد السياحية في السعودية.
٢. على الرغم من اتساع شبكة الانترنت بالسعودية ألا أن مجال السياحة الافتراضية ما زال محدوداً.
٣. توافر كل مقومات السياحة الافتراضية في السعودية لكنها غير مستغله الاستغلال الأمثل.
٤. لم يشمل موقع وزارة السياحة على الدورات التدريبية اللازمة لتدريب الشباب السعودي للعمل عل هذا النمط من السياحة أثناء جائحة كورونا COVID-19.

٥. على الرغم أن السعودية تعد أكثر الدول العربية في الاهتمام بتطبيق تكنولوجيا الواقع الافتراضي في القطاع السياحي من خلال إصدار تطبيق رحلة افتراضية Holo Journey، قيامها بالعديد من الاتفاقيات بين الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني أو وزارة السياحة مع بعض الهيئات المختلفة.
٦. لم يشمل موقع وزارة السياحة أو المواقع الخاصة بالترويج السياحي تطبيقات السياحة الافتراضية (تقنية الواقع الافتراضي أو تقنية الواقع المعزز).

التوصيات:

في ضوء ما أسفرت عنه النتائج يوصي البحث الجهات المسؤولة عن القطاع السياحي في السعودية بـ:

١. التعجل في تطبيق السياحة الافتراضية في مختلف المواقع الحكومية التي تهتم بالترويج السياحي للوجهات والمقاصد السياحية نظراً أهميتها في ظل جائحة كورونا COVID-19، وأيضاً ما بعد إنتهاء هذه الجائحة.
٢. ضرورة تفعيل تطبيق رحلة افتراضية Holo Journey ضمن Google Play Store.
٣. ضرورة أن تشمل البرامج التدريبية بوزارة السياحة برامج تكنولوجيا الواقع الافتراضي لتدريب كوادر من الشباب السعودي هذه التكنولوجيا للترويج للسياحة الافتراضية.
٤. عقد إتفاقية بين وزارة السياحة ووكالات السياحة والسفر لتبني السياحة الافتراضية لتنشيط الوجهات والمقاصد، خاصة في ظل جائحة كورونا COVID-19.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

١. البارقي، ش. (٢٠١١) "السلوكيات الترويجية للسياح القادمين من منطقة عسير إلى محافظة جدة، الرياض، السعودية". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الأداب والعلوم الإنسانية. جامعة الملك عبدالعزيز.
٢. بظاظو، ا. (٢٠١٧)." تطبيقات التقنيات التفاعلية للواقع الافتراضي في تسويق المسارات السياحية الافتراضية في الأردن". مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة: ٩١-٩٨.
٣. الحجني، ع.، الصياد،ع.، البدانية،ذ. وعبدالحميد،م .(٢٠٠٤) .الأمن السياحي. الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية، ط١.
٤. الحرزاوي، ش .(٢٠١٥). "الأبعاد الفكرية ولتكنولوجية للواقع الإفتراضي وفاعليته في الرسم والتصوير". مجلة الأداب والعلوم الإنسانية: كلية الأداب والعلوم الإنسانية، جامعة السلطان قابوس٤٥-٦٣.
٥. سلامة، أ. وعبدالوهاب،م. (٢٠١٩). "دور الواقع الافتراضي في تنشيط الحركة السياحية إلى مصر". مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة: ١٣٥-١٤٦.
٦. عبدالله، ر. (٢٠١١). "تجارة الخدمات السياحية إلكترونياً في البلدان النامية مع التركيز على الصين والهند :دراسة احصائية مقارنة". العراق. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الإدارة والاقتصاد. الجامعة المستنصرية.
٧. عبدالسميع، ص. (٢٠٠٦). " الأسس العلمية للتسويق السياحي والفندقي :تجارب بعض الدول العربية" .القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
٨. العجلوني،ع والعجلوني،ع. (٢٠١٧)." مقومات الجذب السياحي وضوابطه الشرعية :دراسة حالة الملكة العربية السعودية". مجلة جامعة النجاح للأبحاث): العلوم الإنسانية٢١٥١-٢١٨٤.
٩. غنيمة، ع.، أبوشليب،ح.، ومصطفى، أ. (٢٠١٠). تنشيط السياحة. المنوفية، مصر: مطابع جامعة المنوفية.
١٠. فايد،ع. (٢٠١٩). "محددات تطبيق السياحة الذكية كأحد تطبيقات التجارة الإلكترونية في شكل B2Cلجذب السياح للمملكة العربية السعودية". Journal of Economics and Administration Sciences, 119-143.
١١. ماضوي،ع. وجروة،ح. (٢٠٢٠). "نحو تفعيل السياحة الافتراضية لتنشيط الوجهات السياحية في ظل أزمة فيروس كورونا المستجد كوفيد :19-مع الإشارة إلى حالة الجزائر". مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد: ٥٠-٦٣.
١٢. محمود،م. (٢٠١٦)." تطوير استخدام النمذجة والمحاكاة وتقنيات الواقع الافتراضي في الدراسات المستقبلية .السودان". رسالة دكتوراه غير منشورة. معهد بحوث دراسات العالم الإسلامي. جامعة م درمان الإسلامية.
١٣. مخلف،هـ. وهداب، س. (٢٠١٧)." السياحة الافتراضية وتكنولوجيا المعلومات ودورهما في تحقيق التنمية السياحية المستدامة" .المجلة العراقية للعلوم الإدارية: ٢٤٩-٢٧٣.
١٤. مصطفى، ز. (٢٠١٧). " السياحة الافتراضية وتأثيرها على دافعية الزوار لزيارة المرقد الصحابي سلمان المحمدي". مجلة الإدارة والاقتصاد : ٣٥٥-٣٦٨

١٥. الموسوي،ع. (٢٠١٩). مؤتمر الابداعات الثقافية في العصر الرقمي. الأردن: دار الفرقة للطباعة والنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

[1] Elnagar, A. K., & Derbali, A. (2020). "The importance of tourism contributions in Egyptian economy". International Journal of Hospitality and Tourism Studies 1(1): 45-52, https://doi.org/10.31559/ijhts2020.1.1.5

[2] Organization, A. T. (2015). "Competitive travel and tourism. Travel and Tourism Competitiveness Report". http://www.arab-tourismorg.org/index.php/research/competitivetourism-and-travel.

[3] Alraizzah, A., & Foaud, L. (2017). "Environments and System types of virtual reality technology in stem: A surver". International Journal of Advanced computer and Applications, 8(6): 77-89, https://doi.org/10.14569/ijacsa.2017.080610

[4] Report, W. T. (2019). "The Travel and Tourism Competitiveness Report". https://www.weforum.org/reports/the-travel-tourism-competitiveness-report-2019.

[5] Wang, D., Park, S., & Fesenmaier, D. (2017). "The role of smartphones in mediating the tourism experience". Journal of Travel Research, 51(4): 371-387, https://doi.org/10.1177/0047287511426341

ثالثاً: المو اقع الإلكترونية:

[1] https://mt.gov.sa

[2] http://gate.ahram.org.eg

[3] https://www.spa.gov.sa

[4] https://alwatannews.net

[5] https://ar.wikipedia.org/wiki

[6] https://www.visitsaudi.com/ar

[7] https://www.rcu.gov.sa

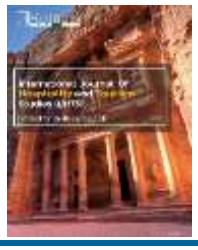
[8] https://dgda.gov.sa

www.refaad.com

International Journal of Hospitality and Tourism Studies (IJHTS)

Journal Homepage: https://www.refaad.com/views/IJHTS/home.aspx

ISSN 2709-0892 (Online) ISSN 2709-0884 (Print)



Activating virtual tourism as a tool to promote tourist destinations during COVID-19 pandemic: A case study of Saudi Arabia

Ahmed K Elnagar
Assistant Professor at the Department of Administrative and Financial Sciences, Community College, Taibah University, Saudi Arabia; Management & Hospitality, Suez Canal University, Egypt
Ahmed_karam@tourism.suez.edu.eg
aelnagar@taibahu.edu.sa

Received: 9/9/2020 Revised: 27/9/2020 Accepted: 15/12/2020 DOI: https://doi.org/10.31559/IJHTS2020.1.2.1

Abstract: *This research aims to identify the reality of virtual tourism in Saudi Arabia, to clarify its role as a tool to revitalize tourist destinations during the COVID-19 pandemic. The research is based on the descriptive approach through previous studies, research, books, websites and reports issued by the Arab Tourism Organization and the World Tourism Organization. The results concluded that the use of virtual tourism applications such as virtual reality or augmented reality is still not done within the sites for tourism promotion of tourist destinations. The research recommends that it is necessary to accelerate the application of virtual tourism in various government websites that are interested in promoting tourism to tourist destinations given its importance in light of the COVID-19 pandemic and after the end of this pandemic, the Ministry of Tourism's training programs include virtual reality technology programs to train cadres of Saudi youth with this technology to promote it.*

Keywords: *Virtual Reality; Virtual Tourism; Tourist Destination; COVID-19 Pandemic; Saudi Arabia.*

References:

[1] 'bdallh, R. (2011). "Tjart Alkhdmat Alsyahyh Elktrwnyaan Fy Albldan Alnamyh M' Altrkyz 'la Alsyn Walhnd: Drash Ahsa'yh Mqarnh". Al'raq. Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh. Klyt Aledarh Walaqtsad. Aljam'h Almstnsryh.

[2] 'bdalsmy', S. (2006). " Alass Al'lmyh Lltswyq Alsyahy Walfndqy: Tjarb B'd Aldwl Al'rbyh". Alqahrh, Msr: Almnzmh Al'rbyh Lltnmyh Aledaryh.

[3] Al'jlwny,' Wal'jlwny,'. (2017)." Mqwmat Aljdb Alsyahy Wdwabth Alshr'yh: Drast Halt Almlkh Al'rbyh Als'wdyh". Mjlt Jam't Alnjah Llabhath (: Al'lwm Alensanyh2151-2184.

[4] Albarqy, Sh. (2011) "Alslwkyat Altrwyjyh Llsyah Alqadmyn Mn Mntqh 'syr Ela Mhafzt Jdh, Alryad, Als'wdyh". Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh. Klyt Aladab Wal'lwm Alensanyh. Jam't Almlk 'bdal'zyz.

[5] Bzazw, A. (2017)." Ttbyqat Altqnyat Altfa'lyh Llwaq' Alaftrady Fy Tswyq Almsarat Alsyahyh Alaftradyh Fy Alardn". Mjlt Athad Aljam'at Al'rbyh Llsyahh Waldyafh: 91-98.

[6] Fayd,'. (2019). "Mhddat Ttbyq Alsyahh Aldkyh Kahd Ttbyqat Altjarh Alelktrwnyh Fy Shkl B2c Ljdb Alsyah Llmmlkh Al'rbyh Als'wdyh". Journal of Economics and Administration Sciences, 119-143.

[7] Ghnymh, '., Abwshlyb,H., Wmstfa, A. (2010). Tnshyt Alsyahh. Almnwfyh, Msr: Mtab' Jam't Almnwfyh.

[8] Alhjny, '., Alsyad,'., Albdanyh, D. W'bdalhmyd, M. (2004). Alamn Alsyahyy. Alryad: Jam't Nayf Ll'lwm Alamnyh, T1.

[9] Alhrzawy, Sh. (2015). "Alab'ad Alfkryh Wltknwlwjyh Llwaq' Aleftrady Wfa'lyth Fy Alrsm Waltswyr". Mjlt Aladab Wal'lwm Alensanyh: Klyt Aladab Wal'lwm Alensanyh, Jam't Alsltan Qabws45-63.

[10] Madwy,'. Wjrwh,H. (2020). "Nhw Tf'yl Alsyahh Alaftradyh Ltnshyt Alwjhat Alsyahyh Fy Zl Azmt Fyrws Kwrwna Almstjd Kwfyd-19: M' Alesharh Ela Halh Aljza'r". Mjlt Bhwth Aledarh Walaqtsad: 50-63.

[11] Mhmwd,M. (2016)." Ttwyr Astkhdam Alnmdjh Walmhakah Wtqnyat Alwaq' Alaftrady Fy Aldrasat Almstqblyh. Alswdan". Rsalt Dktwrah Ghyr Mnshwrh. M'hd Bhwth Drasat Al'alm Aleslamy. Jam't M Drman Aleslamyh.

[12] Mkhlf,H. Whdab,S. (2017)." Alsyahh Alaftradyh Wtknwlwjya Alm'elwmat Wdwrhmha Fy Thqyq Altnmyh Alsyahyh Almstdamh". Almjlh Al'raqyh Ll'lwm Aledaryh: 249-273.

[13] Mstfa, Z. (2017). " Alsyahh Alaftradyh Wtathyrha 'la Daf'yh Alzwar Lzyart Almrqd Alshaby Slman Almhmdy". Mjlt Aledarh Walaqtsad : 355-368

[14] Almwswy,'. (2019). M'tmr Alabda'at Althqafyh Fy Al'sr Alrqmy. Alardn: Dar Alfrqh Lltba'h Walnshr Waltwzy'.

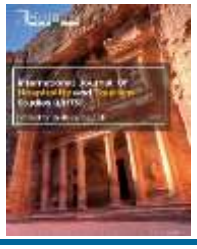
[15] Slamh, A. W'bdalwhab,M. (2019). "Dwr Alwaq' Alaftrady Fy Tnshyt Alhrkh Alsyahyh Ela Msr". Mjlt Athad Aljam'at Al'rbyh Llsyahh Waldyafh: 135-146.

www.refaad.com

International Journal of Hospitality and Tourism Studies (IJHTS)

Journal Homepage: https://www.refaad.com/views/IJHTS/home.aspx

ISSN 2709-0892 (Online) ISSN 2709-0884 (Print)



تأثيرُ ممارساتِ إدارة المواردِ البشريَّةِ على الدّورانِ الوظيفيّ في فنادق الخمس نجومٍ في عمّانَ-الأردن

علي مصطفى العجارمه

ماجستير في الإدارة السياحية- وزارة السياحة والآثار- الأردن

مخلص منصور العبابنه

أستاذ مشارك في إدارة الضيافة والسياحة- قسم إدارة الفنادق والسياحة- كلية البترا للسياحة والآثار- جامعة الحسين بن طلال- الأردن

استلام البحث: ٢٠٢٠/٩/٢٠ مراجعة البحث: ٢٠٢٠/١٠/٢١ قبول البحث: ٢٠٢٠/١١/٩ **DOI:** https://doi.org/10.31559/IJHTS2020.1.2.2

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثيرُ ممارساتِ إدارةِ المواردِ البشريَّةِ على الدّورانِ الوظيفيّ في الفنادق الخمس نجومٍ في عمّانَ- الأردن، حيث اعتمدتْ هذه الدراسةُ على المنهجَ الوصفيَّ الارتباطي في وصفِ طبيعةِ ممارساتِ إدارةِ المواردِ البشريَّةِ في الفنادقِ وكذلك واقعِ الدورانِ الوظيفيّ في الفنادقِ من خلال الاعتماد على الاسلوب الكَمّيّ المبني على طريقةِ الاستبيانِ، باستخدامِ مقياسِ ليكارت (Likert Scale) الخماسي والذي يحَدِّدُ درجةُ المُوافقةِ والاختلافِ لعينَةِ الدراسةِ بخصوصِ مُتغيراتِ الدِّراسةِ، وقد استخدم الباحثون برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات المجمعة. تكونت عينة الدراسة من موظفي الفنادق الخمس نجومٍ في عمانَ والبالغ عددها ١٧ فنادق، لذا قامَ الباحثونُ بتوزيعِ ٤٢٠ استبياناً على الموظفين في فنادقِ الخمس النجوم باستخدام عينة الملائمة، واسترُجِعَ منها ٢٧٠ استبياناً بنسبة ٦٤,٢٪ وبعد فحصِ الاستبيانات تبيَّن أنَّ ٥٣ استبياناً كانت غيرَ صالحةٍ للتحليلِ، وعليه فإنَّ عدد الاستبياناتِ الصالحةَ للتحليل كانت٢١٧ استبياناً أي بنسبة ٥١,٦٪ وهي نسبة مقبولة علمياً لاجراء الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود تأثير بسيط لممارسات إدارة الموارد البشرية على الدوران الوظيفي في فنادق الخمس نجوم في عمان، وهذا يدل على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تفسر نسبة بسيطة من دوافع ترك العمل لدى الموظفين في هذه الفنادق. وبالتالي فان النسبة الأكبر تعود لأثر عوامل أخرى. أوصت الدراسة بضرورة العمل على إيجاد وسائل موضوعية لاختيار الموظفين لضمان السيطرة على أهم متغيرات الدوران الوظيفي في الفنادق الخمس نجوم في عمان. وكذلك الاهتمام بالتعويضات والحوافز المقدمة للموظفين لتقليل حجم الدوران الوظيفي. وإجراء دراسات حول مدى رضا العاملين عن إجراءات تنفيذ العمل وما هي أبرز العوامل الداخلية والخارجية التي تؤدي إلى زيادة رغبتهم بترك العمل. ومراعاة أصحاب الكفاءات والخبرات الكبيرة، في عملية التقييم وتقديم الحوافز المناسبة لهم حتى لا يضطر الموظفون إلى ترك العمل وخسارتهم وبالتالي ينعكس هذا سلباً على أداء الفندق. وبالتالي إجراء المزيد من الدراسات للتعرف إلى تأثيرُ ممارساتِ إدارةِ المواردِ البشريَّةِ على الدّورانِ الوظيفي بابعاد اخرىّ.

الكلمات المفتاحية: *ممارسات إدارة المواردِ البشريَّةِ؛ الدّورانِ الوظيفيّ؛ فنادق الخمس نجوم؛ الأردن.*

المقدمة:

تساعد السياحة في دفع عجلة التنمية للدول وذلك من خلال ما تحققه من مزايا وفوائد عديدة تعود على المجتمعات وخصوصاً المنافع الاقتصادية والتي تتحقق بواسطة الاستثمارات المختلفة الموجهة إلى القطاع السياحي، وذلك كما حدث في العديد من الدول المتقدمة سياحياً، وعلى سبيل المثال: إيطاليا واسبانيا والمكسيك واليونان، وغيرها والتي حققت تقدما كبيرا في هذا المجال (السيسي، ٢٠٠٦، ص ٩٤). ولذا تعتمد الكثير من الدول على

السياحة كمصدر هام من مصادر الدخل القومي، واستطاعت هذه الدول الوصول إلى أرقام كبيرة للناتج السياحي مثل إسبانيا وإيطاليا وغيرها، ونظراً لما تتمتع به السياحة من وزن كبير في اقتصاديات هذه الدول، وينعكس أثره على تحقيق التوازن في ميزان المدفوعات، وحلِّ بعض المشكلات الاقتصادية والاجتماعية التي تواجهها. فقد أصبحت السياحة ترتبط بالتنمية الاقتصادية ارتباطا كبيرا، فهي تمثل أحدى الصادرات الهامة غير المنظورة، وعنصراً أساسياً من عناصر النشاط الاقتصادي في الدول المختلفة، لذا اهتمت بها المنظمات العالمية والاقتصادية مثل اليونسكو والبنك الدولي التي أصبحت تنظر إلى السياحة كعامل مهم من عوامل التقريب بين الثقافات العالمية.

فقطاع السياحة في الأردن يحتلُّ مركزاً متميزاً في بنية الاقتصاد الأردني، حيث كانت العائدات من الدخل السياحي الأردني لعام ٢٠١٩ حوالي ٤ مليار دينار أردني، كما أسهم بما نسبته حوالي ١٦ % من الناتج المحلي الإجمالي، واحتل هذا القطاع الترتيب الثاني من ناحية تشغيل الأيدي العاملة، حيث وفَّر هذا القطاع لعام ٢٠١٩ حوالي ٥٣ ألف فرصة عمل مباشرة ووظيفة، بينما يقدر عدد العاملين فيه بشكل غير مباشر بحوالي ١٤٠ ألف، مما يساعد في دفع عجلة التنمية على مستوى الاقتصاد الكلي والجزئي للدولة (وزارة السياحة، ٢٠١٩). تعدُّ الفنادق أحد أهم عناصر الجذب السياحي، وتعطي تصوراً عن مدى الراحة التي يمكن أن توفرها الفنادق للسياح، ولذلك شهد قطاع الفنادق في الأردن تطوراً ملحوظاً خلال السنوات الخمس الماضية، سواء كان ذلك على صعيد توفير البنية اللازمة أو على صعيد الطاقات الاستيعابية المتاحة لهذا القطاع، وذلك من خلال زيادة عدد الفنادق الجديدة، حيث بلغ عدد فنادق الخمس نجوم في الاردن (٣٧) فندقاً، ومنها (١٧) فندقاً في العاصمة عمان، والتي تضم (٨,٩٦٥) غرفة، بطاقة استيعابية بلغت (١٤,٧١١) سريراً (وزارة السياحة، ٢٠١٨). اهتمت الأردن بصناعة السياحة، واجتذاب السياحة العالمية من خلال تهيئة العوامل المناسبة لذلك؛ نظراً لما يتمتع به الأردن من مزايا تؤهله للتلاؤم مع السياحة فيه، ومن أهمها: الموقع المتميز وسط العالم، حيث يعتبر الأردن ملتقى ثلاث قارات آسيا وإفريقيا وأوروبا، إضافة إلى أن الأردن يعدُّ من أكثر الدول استقراراً في الشرق الأوسط بالذات من الناحيتين الاقتصادية والأمنية، إذ أن الدوران الوظيفي ينطوي على فقدان المنظمة للكفاءات والخبرات التي تم تدريبها طويلاً لتصل إلى المستوى المطلوب، إذ تنتقل في أغلب الأحيان إلى منظمات منافسة (عبده، ١٩٩٥).

إن ظاهرة الدوران الوظيفي تعتبر من المشاكل المعقدة والمستعصية على البحث الإداري؛ وذلك بسبب عدم وضوح مسبباتها الحقيقية، إضافة إلى عدم تمكن الأبحاث السابقة والتطبيقات العملية من وضع الحلول الجذرية لها أو استئصالها. وتجدر الإشارة إلى أن هذه المشكلة موجودة في مختلف أنواع المنشآت، وتسود بين مختلف الأفراد، والمراتب الإدارية والمهنية بدون تمييز في الجنس أو العمر، ولكن بتفاوت نسبي تبعاً لعدد من العوامل والعناصر التي إن اجتمعت تقود إلى حالة ما يسمى بالرضا الوظيفي، ويفترض أن يقود إلى حالة من الاستقرار الوظيفي، وتنعكس في معاني الانتماء والولاء للمنظمة، والالتزام بالإنتاج وتحقيق الأهداف. ونظراً لأهمية هذا الموضوع فقد جاء هذا البحث لتسليط الضوء على تاثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الدوران الوظيفي في قطاع الفنادق. لهذا، تمّ إدراكُ الآثارِ السلبيةِ المترتّبةِ على الدّورانِ الوظيفيّ في القطاعِ الفندقيّ (Nankervis & Debrah,1995)، وبالتالي تمَّ التَّركيزُ والاهتمامُ بممارساتِ إدارة الموارِدِ البشريَّةِ في الفنادقِ؛ واعتمادُ إجراءاتٍ مناسبةٍ لممارساتِ إدارة الموارِدِ البشريَّةِ. من هذه الإجراءاتِ: الاختيارُ والتعيين،والتوجيهُ والتدريبُ والتطويرُ، ، وتقييمُ الأداءِ، والتعويضات (Mullins, 1995; Cheng & Brown, 1998; Khilji & Wang 2007).

يُساهمُ هذا البحثُ في استكشافِ تأثيرِ ممارساتِ إدارة الموارِدِ البشريَّةِ على الدّورانِ الوظيفيّ في الفنادقِ الخمس نجوم في العاصمةِ الأردنيَّةِ. أن لممارسات إدارة الموارد البشرية تأثير هام على الدوران الوظيفي في الفنادق وذلك من خلال فهم كيفية الاحتفاظ بالموظفين المؤهلين، حيث لاحظ عدد من الباحثين مثل (Vanhala & Ahteela, 2011) أنه يجب على المنشآت إدارك التأثير الذي يلحق بالمنشآت من فقدان الأيدي العاملة؛ لما لها من تأثير في أعمالهم، وبالتالي فإن العديد من الأبحاث التي درست اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الاحتفاظ بالموظفين الجيدين؛ وكذلك نظراً لندرة الموظفين المؤهلين في ذات المجال (Story ,Castanheira & Hartig ,2016)، فقد توصلت الدراسات إلى أن ترك الموظفين المؤهلين للمنشآت التي يعملون فيها يؤدي إلى الإضرار بالجودة والإنتاجية (Juhdi, Pa'wan &Hansaram, 2013).

تبرز أهمية هذه الدراسة بالدرجة الأولى من خلال تقييم اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الدوران الوظيفي في القطاع الفندقي، وكذلك تقديم المساعدة لتطوير القطاع السياحي في الاردن من خلال المساعدة في توفير معلومات وإرشادات مفيدة لمساعدة المنشآت السياحية والفندقية على تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية في مجالات الاختيار والتعيين، والتدريب، والتعويضات والحوافز، والمسار الوظيفي التي تعالج ظاهرة الدوران الوظيفي في الفنادق الأردنية. ولذا يستفاد من هذه الدراسة في تحديد مسببات الدوران الوظيفي وذلك من خلال تقييم ظروف العمل السائدة في القطاع الفندقي، وبالتالي تقديم توصيات للفنادق بخصوص تقديم حلول علمية لمشكلة الدوران الوظيفي. بينما يُوضّحُ (Milman, 2003) أنّهُ نظرًا لتعدُّدِ الأسبابِ التي يمكنُ أن تُؤثّرَ على الدورانِ الوظيفيّ ، يجبُ توخي الحذرَ من عدمِ اعتمادِ "تعميمِ جميعِ الأسبابِ" أو ما يُسبّبُ الدّورانَ الوظيفيَّ في قسمٍ معيَّنٍ أو الموقع. يجبُ تحليلَ الأسبابِ أو المشكلاتِ على أساسِ كلِّ قسم على حدةٍ وفقًا للظروفِ المحيطةِ به.

مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة هذه الدراسة في دراسة هذه الظاهرة الدوران الوظيفي وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية في قطاع الفنادق والتي تتمثل في دراسة اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الدوران الوظيفي في قطاع الفنادق. إذن هناك زيادة في معدلات الدوران الوظيفي في القطاع الفندقي (Meier, 1991)؛

ممّا قد يؤدي إلى التأثير على سير العمل وجودة الخدمات السياحية، في حدود علم الباحثون تفتقر الادبيات والدراسات المحلية والعربية التي قامت بدراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الدوران الوظيفي، بالرغم من وفرة الدراسات الأجنبية، حيث تفتقر المكتبات المحلية والعربية الى المساهمات العلمية الواسعة في هذا المجال، ومن المتوقع أن تفتح هذه الدراسة عدة مجالات للباحثين والمهتمين بهذا الموضوع.

حسب ما جاء في إحصائيات (Catalyst,2018) فقد كان معدل الدوران الوظيفي الطوعي العالمي في عام ٢٠١٦ هو ٩,٦٪، حيث يشكل الدوران الوظيفي مشكلة كبيرة في صناعة الفنادق، حيث تتراوح نسبة الدوران الوظيفي في الفنادق العالمية من ٢٠٠-٣٠٠ % سنوياً، وبالنسبة للمدراء حوالي ١٠٠٪ (الجميلي،٢٠١٧،ص.١٧٩)، ويقدر نسبة ترك العمل في المملكة المتحدة حوالي ١٠٪ في عام ٢٠٠٤ (Quintini & Martin, 2006)، بينما معدل المنشآت السياحة في بريطانيا حوالي ٤٢٪. في قطاع الفنادق الاردني، فقد بلغ معدل دوران العمالة في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان ٨,٥٤ % (الزغبي،النجداوي، ٢٠١٤). وبالتالي التحقق من ظاهرة الدوران الوظيفي في قطاع الفنادق اصبحت ضرورية للوقوف على تلك الظاهرة من حيث الاسباب والنتائج، وكذلك تاثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الدوران الوظيفي، حيث أن معدل الدوران الوظيفي يشكل تحدياً أمام سير العمل نظراً للوقت والجهد والتكاليف المباشرة والغير المباشرة الذي يحتاجه موظفو الموارد البشرية؛ للحفاظ على مستويات التوظيف والإنتاجية في المنشآت (Giz& Aci,2018). ولهذا فإن الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الدوران الوظيفي في قطاع الفنادق، وذلك من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة.

أسئلة الدراسة:

١. ما هو مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، التدريب، التعويضات والمسار الوظيفي) في فنادق الخمس نجوم في عمان؟
٢. ما هو معدل الدوران الوظيفي في الفنادق الخمس نجوم في عمان، وكذلك ما هي العوامل المؤثرة التي تدفع العاملين إلى ترك العمل في فنادق الخمس نجوم في عمان؟
٣. كيف تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة (الاختيار والتعيين، التدريب، التعويضات والمسار الوظيفي) المطبقة في فنادق الخمس نجوم في عمان على معدل الدوران الوظيفي؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

١. التعرف على هو مستوى النشاط في ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، التدريب، التعويضات والمسار الوظيفي) في فنادق الخمس نجوم في عمان.
٢. التعرف على معدل الدوران الوظيفي في الفنادق الخمس نجوم في عمان، وكذلك ما هي العوامل المؤثرة التي تدفع العاملين إلى ترك العمل في فنادق الخمس نجوم في عمان.
٣. قياس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة (الاختيار والتعيين، التدريب، التعويضات والمسار الوظيفي) المطبقة في فنادق الخمس نجوم في عمان على معدل الدوران الوظيفي.

الإطارُالنَّظريُّ

يعد العنصر البشري أو الموظف في قطاع الفنادق أو المنشآت السياحية، من أهم الموارد في المنشآت، والذي يعمل على تحقيق أهداف تلك المنشآت (Wheelen & Hunger, 2013)، وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية، تعتبر من الإدارات الهامة والمحورية في إدارة الفنادق، لذا تعنى إدارة الموارد البشرية، بإدارة القوى البشرية والمسؤولة عن توظيف الموظفين واختيارهم وتدريبهم وتقييمهم ومكافآتهم، بالإضافة إلى الإشراف على القيادة التنظيمية والثقافة، وضمان الامتثال لقوانين العمل. كما يرى(Tiwari & Saxena, 2012) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ هي جميع الأنشطة الإدارية التي تهدف إلى استخدام الموارد البشرية، وفقاً لأهداف المنشآت التي تعمل بها. حينها أشار كل من (Boselie, Dietz & Boon, 2005) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية، تتضمن على سبيل المثال؛ التدريب والتطوير والمكافآت، وإدارة الأداء، والتوظيف والاختيار، والترقية، وتصميم الوظائف والأمن الوظيفي، وإجراءات التظلم والمسؤولية الاجتماعية للمنشآت. مشكلة الدوران الوظيفي لها العديد من الاسباب كما بينتها مجموعةٌ من الدّراساتِ السّابقةِ الأجنبية (Taylor& Davies, 1994; Zeffane, 2004) وكذلك في بعض الدراسات العربية (ابو جدايل،٢٠١١؛ الخصاونة ،٢٠١٣؛ غوشة،٢٠١٤؛ الجميلي،٢٠١٧). لما للدّورانِ الوظيفيّ من آثارٍ سلبيةٍ على في القطاعِ الفندقيّ، لذا فقد جاءت هذه الدراسة لتساهم في استكشافِ تأثيرِ ممارساتِ إدارة الموارِدِ البشريَّةِ على الدّورانِ الوظيفيّ في الفنادقِ الخمس نجوم في العاصمةِ الأردنيَّةِ.

١. **إدارة الموارِدِ البشريةِ:**

تحتاج جميع المنشآت لموارد بشرية؛ لتنفذ من خلالها أنشطتها التي تمارسها، ولذلك بات لزاماً على أي منشأة سياحية أو فندقية؛ أن تحدد احتياجاتها من أعداد ونوعيات الموارد البشرية اللازمة، لذا فإن حسن اختيار الموارد البشرية يضمن للمنشآت تنفيذ أنشطتها على أكمل وجه، وبأقل ما يمكن من التكاليف، بينما عدم إدارة الموارد البشرية إدارة سليمة يعني عدم التوازن بين حاجات المنشآت من الموارد البشرية وبين حجم النشاط، وبالتالي تحمل المنشأة تكاليف زائدة، وغير مبررة، وتقصيرا في تنفيذ الأعمال(الناصر، ٢٠١٣). ولذلك أصبح لزاماً على المنشآت السياحية والفندقية إيلاء رأس المال البشري كل العناية، وزيادة الحوافز الممنوحة له؛ بهدف الاحتفاظ بما هو متوفر، ومحاولة الحصول على كفاءات جديدة، خصوصاً في ظل المنافسة الشرسة على اجتذاب الكفاءات المؤهلة والمدربة، ولأجل تنظيم إدارة الموارد البشرية لا بد من التعرف على المهام والواجبات التي تؤديها في الهيكل التنظيمي للمنشأة، بغية التعرف على نوع أو حجم الأنشطة التي تمارسها (السالم،٢٠٠٢، ص. ٢٦). وبناء على ذلك يمكن القول أن عملية إدارة الموارد البشرية تتضمن المهام الإدارية المختلفة كأي إدارة أخرى، فتقوم بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ومن خلال القيام بالأنشطة المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية، والحفاظ عليها كمورد هام من موارد المنشآت السياحية والفندقية، وتتضمن عملية الحفاظ على الموارد البشرية ممارسة كافة القرارات الإدارية التي تعمل على تدعيم عملية المحافظة عليه، من تدريب وتطوير وتعويضات بجميع أشكالها، سواء كانت المباشرة أو غير المباشرة.

- **مفهومُ إدارةِ الموارِدِ البشريّةِ**

الإدارة بشكل عام، هي عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة؛ لاستخدام الموارد المادية والمالية المتاحة بفاعلية وكفاءة، بغية الوصول إلى أهداف المنشأة، ولذلك، يمكن القول بأن العنصر البشري هو من أهم أصول المنشآت السياحية والفندقية، وعرف مفتاح (٢٠٠٤، ص.٢١) إدارة العنصر البشري: "*هو توفير اليد العاملة حسب الطلب في المنشآت، ومن ثمة المحافظة عليها، وتنميتها وتحفيزها بغية تحقيق مصالح المنشاة في بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية* ". ليس هناك تعريف موحد للإدارة، حيث عرفها رائد الإدارة العلمية ومؤسس المدرسة الكلاسيكية (F.Taylor) بأنها "هي المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه، ثم التاكد من أنهم يقومون بالعمل بأفضل طريقة وأقلها تكلفة"، بينما عرفها الأب الحقيقي للإدارة الحديثة (Henry Fayol) "*هي عملية التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والقرارات والتنسيق والمراقبة*". وعرفها (Heady) الإدارة: "*هي وسيلة لتحقيق غايات محددة*"، ويقول (Rowat) الإدارة تعمل على تنفيذ الأشياء لتحقيق أهداف محددة (الجميلي،٢٠١٧، ص.٢٩).

ويمكن أن يعرف مفهوم الإدارة في الدول النامية في مجال العمل الفندقي والسياحة: "*هي فلسفة فكرية فردية، تعتمد على رؤية المدير للأحداث الحالية، ويتم ترجمتها إلى قرارات عملية لتحقيق أعلى عائد ايجابي*"، وأما مفهوم الإدارة في الدول المتقدمة: "*هي مجموعة من الجهود المشتركة للعاملين في المنشأة الفندقية أو السياحية الهادفة إلى تحقيق أعلى مستويات الجودة الشاملة من خلال التوظيف والاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج المتاحة*" (الجميلي،٢٠١٧، ص.٣١). لقد برز مفهوم أو مصطلح إدارة الموارد البشرية حديثاً في الأدبيات الإدارية، بعد سلسلة من التطورات في الفكر الإداري، بدأت حركة الإدارة العلمية (Scientific Management) التي يعتبر F.Taylor رائدها الأول الذي طبق فيها فريديريك تايلور الإنسانية العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل، وبجهد معقول، مع تجاهل آدمية الفرد؛ إذ ركزت هذه المدرسة اهتمامها على الإنتاجية مع إعطاء أهمية قليلة لرضى العاملين، كما ساد مفهوم الرجل الاقتصادي Economic Man الذي اعتنقه كثير من المديرين، وهو مفهوم يؤكد على إمكانية تحفيز العاملين لزيادة إنتاجيتهم من خلال الحوافز المالية وحدها، حيث كانت هي الحاجات الوحيدة المرتبطة بالعمل. ويرى (Fisher, 1999, P.7) أن إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن "*القرارات والممارسات التي تؤثر مباشرة في الأشخاص أو الموارد البشرية العاملة في المنشأة*"، يرى Hodgetts أن إدارة الموارد البشرية هي: العملية التي من خلالها تكفل المنشأة الاستخدام الفاعل للعاملين بما يحقق أهداف المنشأة والعاملين؛ حيث استخدم Hodgetts مصطلح موظفين بدلاً عن عاملين في المنشآت السياحية والفندقية، حيث تم اعتماد الفنادق أو الفندق باعتبار أكبر منشأة سياحية يمكن أن توظف أعداداً كبيرة من الموظفين لإدارة شؤون عمل الفندق، مقارنة بالمنشآت السياحية الأخرى التي تضم أقل عدد للموظفين، مثل مكاتب السفر والسياحة، أو المطاعم، أو مكاتب الأدلاء السياحيين، وعَرَّفَ حسُونة (٢٠٠٨،ص.٧) إدارة الموارِدِ البشريةِ أنَّها "سِلسلةُ الإجراءاتِ والأُسُسِ التي تَهْدِفُ إلى تنظيمِ الأفرادِ؛ للحصولِ على أقصى فائدةٍ ممكنةٍ منَ الكفاءاتِ البشريَّةِ، واستخراجِ أفضلِ طاقاتِهم مِن خلالِ وظائِفِهم " *التخطيطِ والاستقطابِ والاختيارِ والتعيينِ والتدريبِ والتقويمِ والحوافزِالمالية والمعنويَّةِ*". كما تختصُّ إدارة الموارِدِ البشريَّةِ بشؤونِ الاستخدامِ الأمثلِ والفعَّالِ للموارِدِ البشريَّةِ، أما في معناها الضيّقِ فهيَ: "*تهتمُّ بتوفيرِ احتياجاتِ المنشاةِ مِن القوى العاملةِ والمحافَظَةِ عليها وتنميةِ قُدُراتِها على العملِ، بما يُساعِدُ على تكوينِ قوةِ عملٍ راضِيَة ومنتجة* " (عبد الباقي، ٢٠٠٢، ص.١٦). ويمكنُ تعريفُ إدارة الموارِدِ البشريَّةِ في الفنادقِ والمنشآت السياحيَّةِ مِن وُجهةِ نظرِ الجميلي(٢٠١٧، ص.٦٧) على انها"*هي المركزُ الرئيسُ (القلب) الذي يُزَوِّدُ كُلَّ أقسامِ الفندقِ (الشرايين) بالموظفينَ (الدم) الأكفياءِ اللازمينَ للدخولِ في العمليَّةِ الإنتاجيَّةِ للفندق (اللازم لبقاء الإنسانِ على قيدِ الحياةِ)، والقادرينَ على استغلالِ موارِدِ الفندقِ الإنتاجيَّةِ الأخرى، من أجلِ الوصول إلى تحقيق أهداف ورُؤى الإدارة العليا للفندق (من أجلِ قيامِ الجسمِ بفعاليَّاتِهِ اليوميَّةِ الإدارية وغيرِ الإدارية*".

- **تطورُإدارة الموارِدِ البشريةِ في الفنادقِ**

فقد بات تواجد الفنادق في الدول أمراً لا يمكن الاستغناء عنه؛ نظرا لحجم الخدمات التي تقدمها مثل هذه المنشآت والهدف من استثمارها هو الحصول على الربح (السكر،١٩٩٩). ويعود استمرار نجاح الفنادق على وجود" *معايير تحكم عمل إدارة مواردها البشرية، ولذلك تعتبر الموارد البشرية في الفنادق رأس مالها البشري، من حيث المعرفة والمهارات والخبرة والقدرة، وهو الذي يعتبر أمرا أساسيا لنموها وتطورها* "(الجميلي،٢٠١٧، ص٧٧). وبالتالي فإن استمرار ونجاح المنشآت يعتمد إلى حد كبير على تحقيق الميزة التنافسية لمواردها البشرية، حيث أن جودة رأس المال البشري في المنشآت من حيث المعرفة والمهارات والخبرات وقدراتهم الأساسية للتطور تعتبر من أهم العوامل التي تساهم في نجاح أية منشأة، ناهيك عن إدارة الموارد البشرية التي يشترط أن تتوافر فيها الكفاءة والفعالية في تطوير معرفة الموظفين، وتحسينها باستمرار، من أجل الوصول إلى أهداف المنشأة (Domingues, 2011). ولذلك، يجب إدارة رأس المال البشري؛ من خلال تعزيز ولائهم وإبداعهم، وجودة الأعمال والخدمات التي يقدمونها، التي من شأنها تحقيق الميزة التنافسية على منافسيها في هذا المجال (Tan & Nasurdin,2011).

ومن هنا، فقد بات تواجد الفنادق في الدول أمراً لا يمكن الاستغناء عنه؛ نظراً لحجم الخدمات التي تقدمها مثل هذه المنشآت والهدف من استثمارها هو الحصول على الربح (السكر،١٩٩٩). ويعود استمرار نجاح الفنادق على وجود " *معايير تحكم عمل إدارة مواردها البشرية، ولذلك تعتبر الموارد البشرية في الفنادق رأس مالها البشري، من حيث المعرفة والمهارات والخبرة والقدرة، وهو الذي يعتبر أمراً أساسياً لنموها وتطورها* "(الجميلي،٢٠١٧، ص٧٧). وبالتالي فإن استمرار ونجاح المنشآت يعتمد إلى حد كبير على تحقيق الميزة التنافسية لمواردها البشرية، حيث أن جودة رأس المال البشري في المنشآت من حيث المعرفة والمهارات والخبرات وقدراتهم الأساسية للتطور تعتبر من أهم العوامل التي تساهم في نجاح أية منشأة، ناهيك عن إدارة الموارد البشرية التي يشترط أن تتوافر فيها الكفاءة والفعالية في تطوير معرفة الموظفين، وتحسينها باستمرار، من أجل الوصول إلى أهداف المنشأة (Domingues,2011). ولذلك، يجب إدارة رأس المال البشري؛ من خلال تعزيز ولائهم وإبداعهم، وجودة الأعمال والخدمات التي يقدمونها، التي من شأنها تحقيق الميزة التنافسية على منافسيها في هذا المجال (Tan & Nasurdin,2011).

تميزت إدارة الفنادق برؤى أوضح وأشمل في إدارتها عند الرومان، الذين كانوا سباقين في سن القوانين التي نظمت عمل الفنادق، فوضعوا لائحة بمهام وواجبات صاحب الفندق، وكذلك قوانين وتشريعات تنظم الأعمال داخل الفندق، منها ما يتعلق بإختيار العاملين ذوي السمعة الطيبة والأخلاق الحسنة، فبدأ صاحب الفندق بإدارة المهام الخاصة باستقطاب واختيار وتوظيف العاملين؛ كي يتسنى له توفير عمالة قادرة على إنجاز مهامها وواجباتها على أتم وجه (الجميلي،٢٠١٧). ويرى كل من (Ulah & Yasmin,2013) أن المنشأة لا تستطيع تحمل خسارة الموارد البشرية، ولهذا، فإن من التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية هي كيفية استغلال طاقاتهم وإبداعاتهم في الأعمال. كما وبناء على ذلك يمكن القول أن صناعة الفنادق اعتمدت منهج إدارة الموارد البشرية الحديث؛ لكن بأسلوب ومسمى مختلف، وعلى مستوى ضيق يتناسب مع حجم وكم العمالة في تلك العصور القديمة أعقب هذه المرحلة: مرحلة العصور الوسطى، والتي شهدت أهم حدث في تاريخ البشرية، وهو ظهور الثورة الصناعية، التي قفزت قفزة نوعية وكمية، وبدأت المدارس العلمية، وتطورات الفكر الإداري تنمو وتتطور، وتوسع إطار نظرتها الضيقة إلى أن أصبحت نظرة أكثر شمولية وانفتاحا على العالم، وتأثرت بعوامل بيئتها الخارجية (عقيلي،٢٠٠٥).

- **ممارساتُ إدارة الموارِدِ البشريةِ في الفنادقِ**

تقوم إدارة الموارد البشرية بالعديد من الممارسات الإدارية؛ التي تمكن الموظفين من ممارسة الأعمال وذلك لتحقيق الانتاجية مثل: " *دراسة وتحليل احتياجات الفندق للموظفين حسب الاختصاص، والمواصفات المناسبة لتلك الاحتياجات، والعمل على استقطابهم وتوظيفهم وتهيئتهم، وتوفير بيئة عمل مناسبة لهم، وتنظيمهم وتطويرهم وتدريبهم، وتأمين مستحقاتهم المالية والمعنوية، بما يضمن رضاهم عن العمل*" (الناصر،٢٠١٣). تختلف إدارة الموارد البشرية (كأحد الأقسام الرئيسية في الفنادق) عن باقي المؤسسات والمنشآت الأخرى، كونها تعمل ضمن صناعة لها خصائص خاصة، تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على طبيعة عمل قسم الموارد البشرية في الفنادق، وفيما يلي توضيح موجز يعكس طبيعة صناعة الفنادق، وأثرها على ضرورة توفير موارد بشرية بخصائص وميزات معينة تتناسب وتلك الطبيعة (الجميلي،٢٠١٧).

إن إدارة الموارد البشرية تمارس مجموعة من الوظائف الرئيسية في قطاع الأعمال، فقد حددها Wilton (2011) على النحو الاتي:

١. **تخطيطُ الموارِدِ البشريَّةِ**

يعتبر تخطيط الموارد البشرية الوظيفة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، كما يرى السلمي (٢٠٠٨) أن عملية تخطيط الموارد البشرية تعتبر أساس الحركة في إدارة الموارد البشرية. وتواجه المنشآت والأعمال تحدياً أساسياً؛ يتمثل في قدرة المنشآت على خلق نوع من التوازن، بين المحافظة على هيكل فعال وكفؤ وكامل من الموارد البشرية، لذلك، يصبح من المهم هو تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية. ويعرف عبوي (٢٠٠٨) تخطيط الموارد البشرية على: أنه محاولة تحديد احتياجات المنشأة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وعادة ما تكون سنة. ويمكن القول أن عملية تخطيط الموارد البشرية هي تحديد أعداد العمالة المطلوبة خلال فترة زمنية تحددها الخطة، بمعنى انهاعملية تنبئية ترتبط بفترات زمنية محددة . تكمن أهمية عملية تخطيط الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنشآت، كما بين ذلك عدد من الباحثين:

- يُساعدُ تخطيطُ الموارِدِ البشريَّةِ المُنشاةَ؛ في تقليلِ كلفةِ أنشطةِ إدارة الموارِدِ البشريَّةِ الأخرى، من توظيفٍ وتدريبٍ وصيانةٍ لرأسِ المالِ البشريَّة، وبالتالي تعظيمُ المنفعةِ من استثماراتِ المنشآت في أصولِها الأخرى (الهيتي،٢٠٠٣).
- يُساعِدُ في تحديدِ أسبابِ تركِ العاملينَ للخدمةِ، وتحليلِ قوةِ العملِ المتاحةِ، ومدى الرّضى عن طبيعةِ العملِ(ماهر،٢٠٠٣).
- يُعتبرُ تخطيطُ الموارِدِ البشريَّةِ على مستوى المنشاةِ أحد الركائزِ الأساسيَّةِ لتخطيطِ الموارِدِ البشريَّةِ على المستوى القومي (القحطاني،٢٠٠٨).

٢. تصميمُ وتحليلُ الوظائفِ

عَرَّفَ الدرةُ (٢٠٠٨، ص.١٣٩) عمليَّةَ تحليلِ الوظائفِ " *بأنَّها جمعُ معلوماتٍ عَنِ الوظيفةِ، لغرضِ التعرُّفِ على وصفِ الوظيفةِ ومتطلباتِها، ومواصفاتِها وخصائصِها وطبيعتِها*". ويرى ديسلر(٢٠١٠،ص.١١٠) أنَّ تحليلَ الوظائفِ هو "*الإجراءُ المستخدمُ في تحديدِ واجباتِ الوظيفةِ، والمهاراتِ الواجبِ توافرُها في من يشغلُها*". وعرفها برنوطي(٢٠١٠، ص.١٥٣) بأنها "*عمليةُ دراسةِ وتحليلِ مضامينِ الوظائفِ التي يشغلُها العاملونَ من حيثُ المهاراتِ التي يؤديها كلٌّ منهم المؤهلات، المسؤوليات، ظروف العمل*" تتعاملُ إدارة الموارِدِ البشريَّةِ بشكلٍ أساسيٍّ مع الأفرادِ في المنشآت، والذين يَشْغُلونَ فيها وظائفَ مُتعدِّدةً، ويقومونَ بأدوارٍ محددةٍ، لذلك، فحسنُ استثمارِ الموارِدِ البشريَّةِ يُعطي أهميَّةً خاصَّةً لقضيّةِ التأكُّدِ مِن حُسنِ استثمارِ هذهِ الموارِدِ على أفضلِ وجهٍ، وإذا لم يكنْ هناك وضوحٌ في طبيعةِ الوظائفِ فإنَّهُ من الصُّعوبَةِ على المُنشاةِ استثمارُ مواردِها البشريَّةِ بشكلٍ سليمٍ (الصباغ، ٢٠٠٨). ويرى الباحثونُ أنَّهُ لا وجودَ لطريقةٍ محدَّدةٍ يمكنُ منها الحصولُ على المعلوماتِ المطلوبةِ للوظيفةِ المرادُ تحليلُها، وإنَّما يعتمدُ على طبيعةِ الوظيفةِ نفسِها.

٣. الاستقطابُ

تُعتبَرُ عمليةُ الاستقطابِ مِنَ المحاورِ الرئيسةِ لعمليَّةِ التَّعيينِ، ولذلك، فإنَّ إجادةَ عمليةِ الاستقطابِ مِن قِبَلِ المُنشأةِ، وإدارتِها بالشكلِ السَّليمِ في الحصولِ على المورِدِ الأهمِّ للمؤسسة، وهو المورِدُ البشريُّ المناسبُ. ويرى الهيتي (٢٠٠٣،ص.١٢٣) أن الاستقطابَ هو "*مجموعةٌ من نشاطاتِ المُنشاةِ الخاصّةِ بالبحثِ عن مرشحينَ، وجذبِهم لسدِّ الشواغرِ الوظيفيّة فيها، وذلك بالعددِ والنّوعيَّةِ المطلوبَةِ في الوقتِ المناسبِ*". وعرَّف كلٌّ مِنَ السّالمِ وحرحوش(٢٠٠٢، ص. ٨١) الاستقطاب على أنَّهُ "*عمليَّةُ استمالةِ وجذبِ مجموعةٍ كافيةٍ مِنَ الأفرادِ يَكونونَ القاعدةَ التي يمكنُ منها اختيارُ أو انتقاءُ أصلحِ الأفرادِ لملْءِ الوظائفِ الشَّاغرةِ*". كما يرى الباحثُون أنَّ الاستقطابَ هو حلقةُ الوصلِ بينَ المنشآت والباحثينَ عن العملِ. وتَبرزُ أهميَّةُ الاستقطابِ (الهيتي،٢٠٠٣) في:

- توفيرِ الموارِدِ البشريَّةِ المُلائِمةِ للمنشآتِ وبأقل التكاليفِ.
- زيادةِ فاعليَّةِ عمليَّةِ الاختيارِ من خلالِ زيادةِ عدد الأفرادِ المناسبينَ.
- تُساعدُ على الاستقرارِ في المنشآت .
- تَعملُ على تقليلِ الوقتِ والجُهدِ والنَّفقاتِ لأنشطةِ الموارِدِ البشريَّة .

٤. الاختيارُ والتَّعيينُ

تعتبر عملية الاختيار للتوظيف من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، والتي قد يمتد أثرها إلى جميع عمليات وظائف المنشآت، ونجاح المنشآت في عملية الاختيار والتوظيف يؤثر بشكل كبير في مجموعة النشاطات الأخرى كالتسوق والبحث والمالية، ولذلك، يجب أن تنجز إدارة الموارد البشرية عملية الاختيار والتوظيف بكل كفاءة وفاعلية، حيث تكتسب المنشآت ميزتها التنافسية من خلال قدرتها على توفير المورد البشري المميز والكفؤ، الأمر الذي يقلل من كلفة وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى(السلمي،٢٠٠٨). تُؤثِّرُ فاعليَّةُ اختيارِ الموارِدِ البشريَّةِ بشكلٍ كبيرٍ في فعاليَّةِ المنشآت بشكلٍ عامٍّ، كما عرَّفَها السَّالمُ (٢٠١٢ ، ص. ١٧٩) بأنَّها "*العمليةُ التي يتمُّ بمقتضاها فحصُ طلباتِ المتقدِّمينَ للتأكُّدِ ممَّن تنطبقُ عليهم مواصفاتُ وشروطُ الوظيفةِ، ثُمَّ مُقابلتِهم وتعيينِهم في نهايةِ الأمرِ*".

تُعْتَبَرُ عمليَّةُ الاختيارِ في غايةِ الأهميَّةِ، ومِنَ الأمورِ التي تستوجبُ التركيزَ عليها من قِبَلِ إدارة الموارِدِ البشريَّةِ، لهذه الأسباب (الجميلي،٢٠١٥):

- تُساهمُ عمليَّةُ الاختيارِ السَّليمةِ في تشكيلِ فريقِ عملٍ مميَّزٍ ومُتجانِسٍ، وخصوصًا إذا توافرَ الانسجامُ بينَ مهامِّ المُوظَّفِ وإمكاناتِهِ.
- تُعتبرُ عمليَّةُ الاختيارِ غيرُ السَّليمةِ مضيعةً للوقتِ والجهدِ والمالِ.
- يُؤثِّرُ الاختيارُ الخطأُ للأفرادِ على مدى قدرةِ المنشآت في تنفيذِ واجباتِها، وبالتالي تدنّي مُستوى الخدمةِ المُقدَّمَةِ.
- يُساهمُ الاختيارُ الجيِّدُ في تقليلِ نسبةِ الدَّورانِ الوظيفيّ.
- يُعتبَرُ الاختيارُ الخطأُ مدخَلًا لتفشِّي الفسادِ الإداريّ، وخصوصًا فيما يتعلَّقُ بوظائفِ الإدارة العليا والوسطى.

تعنى عملية التعيين وضع الموظف على طريق الوظيفة، كما بينها الجميلي (٢٠١٥) بعد اختيار أصلح الأفراد المتقدمين، وبعد استيفائها جميع شروط التقدم للوظيفة لشغل الوظيفية، والذي ثبتت صلاحيته وقدرته على النهوض بأعباء هذه الوظيفة، والذي ثبتت أيضاً لياقته الصحية، يتم

تعيينه بالفندق، وذلك بالحاقه بالوظيفة المناسبة في ضوء قدراته ومهاراته وخبراته وتأهيله العلمي. ويرى الباحثون أن التعيين هو إصدار قرار التعيين من المرجع المختص بالموافقة على التعيين.

٥. **تقييمُ الوظائفِ**

تعتبر عملية تقييم الوظائف من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، والتي تهدف إلى تحديد ما تستحقه هذه الوظيفة من أجر، ومن خلال تحديد أهمية هذه الوظيفة مقارنة ببقية الوظائف الأخرى(خليفة،٢٠٠٩). وتُعرَّفُ عمليَّةُ تقييمِ الوظائفِ بأنَّها "*الوسيلةُ التي يتمُّ مِن خلالِها تحديدُ الأهميَّةِ النسبيَّةِ للوظيفةِ؛ مقارنةً بباقي وظائفِ المنشآت لعمليَّةِ التقييمِ، وتهدفُ إلى وضعِ مستوياتٍ ماديَّةٍ للوظائفِ، وليس تحديدَ واجباتِ ومسؤوليَّاتِ الوظيفة*" (السالم،٢٠١٢، ص.٢٩٦). وعرَّفَ كلٌّ مِن Derek &Hall (1998, p. 608) بأنه "*عملية مقارنة بين الوظائف، من حيث القيم النسبية لها، بهدف تصميم أساس منطقي لهيكل الأجور، ويرتبط بعملية الطلب على الوظائف المختلفة في المنشآت* ". ويرى الباحثون أن عملية تقييم الوظائف، يجب أن تتم بكل دقة؛ لما لهذا الأمر من ارتباط وثيق بكلفة الوظائف، وتحديد الأجر العادل الذي يجنب المنشآت دفع تكاليف اضافية للوظيفة.تُعَدُّ عمليَّةُ تقييمِ الوظائفِ مِنَ العمليَّاتِ المُهِمَّةِ لإدارة المواردِ البشريَّةِ، وذلك للأمور التالية (السالم،٢٠١٢):

- تُساعدُ في تحقيقِ العدالةِ بينَ الموظفين.
- تُساهِمُ في تحقيقِ أهدافِ المنشآت.
- تُساعِدُ على بناءِ هيكلٍ وظيفيٍّ مُتكاملٍ.
- تُساعِدُ في توفيرِ المعلوماتِ اللازمةِ لِمُتَّخِذي القرارِ في قضايا الاختيارِ والتدريبِ.
- تُساعِدُ في وضعِ سياساتٍ طويلةِ الأجلِ فيما يَخُصُّ الرواتبَ.
- تُساعِدُ في وضعِ قيمةٍ لكلِّ وظيفَةٍ على حِدَةٍ.
- تُساعِدُ على التقليلِ من الدورانِ الوظيفيّ.

٦. **التعويضُ والمُكافأةُ**

تعتبر عملية التعويض عملية مهمة بالنسبة للمنشأت وللموظف على حد سواء، وتمثل عنصر إغراء للفرد؛ لاتخاذ القرار في الانضمام لمنشأة ما،عملية التعويض كما عرفها ديسلر (٢٠١٠، ص٣٧٨) هي: "*عبارة عن جميع ما يتم دفعه للموظف من أجور ورواتب وعوائد مقابل قيامه بوظيفة معينة، وتكون على شكلين: الشكل المادي المباشر الرواتب والأجور، والحوافز المادية*" ويأخذ الشكل الثاني طابعاً غير مباشر" كالرعاية الطبية، والإجازات المدفوعة الأجر. وتعويض الموظف هو جميع أشكال الأجور والعوائد التي يحصل عليها الموظف بسبب عمله بوظيفة معينة. وتعرف التعويضات كذلك على أنها: مجموعة من المزايا والمنافع التي تقوم المنشآت بمنحها للموارد البشرية العاملة لديها، أو من ترغب بتوظيفهم، والتي تهدف إلى رفع روح الانتماء وتعزيزها لدى القادمين الجدد، وزيادة ولاء الموظفين الحاليين (النداوي، ٢٠٠٩) وعرف الباحثون التعويضات (الاجور أو المكافأت أو الحوافز) على أنها أي مبلغ أو مدفوعات مادية تعطى مقابل عمل يقوم به الموظف.

٧. **تقييمُ الأداءِ**

يقصد بتقييم الأداء، "*العلمية التي من خلالها يتم تخمين وتقدير أداء الموظف، خلال فترة زمنية معينة من "مستوى ونوعية أداء*" (البرنوطي،٢٠٠١، ص.٣٧٨)، ويُعرَّفُ تقييمُ الأداءِ أيضًا بانَّهُ "*نظامٌ يتمُّ من خلالِهِ تحديدُ مدى كفاءةِ أداءِ العاملينَ لأعمالِهِم*" (ماهر،٢٠٠٥، ص . ٢٨٤)، وعرَّفَ ابو شيخه (٢٠٠٠،ص. ٣٣٢) تقييمَ الأداءِ بأنَّها "*الوسيلةُ التي تُمكِّنُ الإدارة مِن إصدار حكم موضوعي عن قدرة الموظف في أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته، والتحقق من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل*". ومن خلال التعريفات السابقة، يمكن القول أن مفهوم عملية تقييم الأداء، يرتبط بشكل مباشر بمفهوم الإنتاجية؛ والمكون من عنصري "الكفاءة والفاعلية" في تقييم الأداء كما يقيس فعالية الموظف من حيث تحقيقه لأهداف المنشآت التي يعمل بها، ومدى كفاءته من خلال تحقيق النتائج المطلوبة بأقل الوقت والتكاليف.

تقومُ منشآتُ الأعمالِ بعملية تقييم الأداءِ، بهدفِ خدمةِ أغراضِ الإدارة، ويختلفُ غرضُ الإدارة من عمليَّةِ تقييمِ الأداءِ من مُنشأةٍ إلى أُخرى، وكذلك في المنشآت نفسِها من فترةٍ لأخرى. وتقييمُ الأداءِ يهدفُ إلى (Saiyadin,2003):

- مُساعدةِ الموظفينَ على التغلُّبِ على مواقع الضَّعفِ عندهم، وبالتالي تحسينُ الأداء.
- الإسهامِ في تطويرِ قُدُراتِ الموظفين.
- المساعدةِ على تزويدِ الإدارة الوُسطى بالتَّغذيَةِ الراجعةِ عن الموظفين.
- المساعدةِ في تقديمِ المعلوماتِ اللازمةِ لأنظمةِ الرواتبِ وللإدارة.
- المساعدةِ في خلقِ بيئةِ عملٍ جاذبةٍ، وثقافةٍ تنظيميَّةٍ جاذِبَةٍ.
- المُساعدة في تعرُّفِ الموظفين على الهدفِ من وراءِ الحوافزِ والتدريبِ والتطويرِ.

- العملِ على تزويدِ المنشآت بالمعلوماتِ اللازمةِ والهامَّةِ والمناسباتِ.

٨. **التَّدريبُ**

التدريب عبارة عن استثمار، وليس مجرد مصروف يتم إنفاقه، ولكنه استثمار رأس مالي، ويجب معالجته على أنه أحد الأصول غير الملموسة بالمنشآت(حجازي، ٢٠١٠ ،ص. ٥). ويعرف التدريب أيضاً بأنه "*محاولة لتغيير سلوك الأفراد، ما يجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء الأعمال، ويسلكون شكلاً مختلفاً بعد التدريب عما كانوا عليه من قبل*" (الخاطر،٢٠١٠، ص .١١) ويرى الباحثون أن أغلب التعريفات الخاصة بالتدريب؛ تركز على عملية تغيير سلوك الفرد بهدف مصلحة كل من الفرد والمنشآت على حد سواء.

التدريب مهم، سواء للموظف الجديد أو القديم، فقد لا يمتلك الموظف الجديد الخبرات والمهارات اللازمة لتنفيذ العمل المطلوب، وكذلك، قد لا تتوافر فيه كافة المهارات والمعارف التي تتوافر لدى الموظف القديم للقيام بعمله، ولذلك، التدريب مهم للأمور التالية وهي كما ذكرها (السالم،٢٠١٢).

- إكساب الموظف الجديد المهارات والمعارف اللازمة لتنفيذ العمل.
- مهم لغايات تطوير المسار الوظيفي، وكذلك لتهيئة الموظفين لتولي وظائف ومناصب ذات فئة أعلى من الحالية.
- يعمل التدريب على تحسين سلوك الموظفين، وبالتالي تحسين العادات والأنماط السلوكية ، وتطوير قيم واتجاهات الموظفين.

تُشكِّلُ تنميةُ الموارِدِ البشريّةِ إحدى الأولوياتِ الرئيسيَّةِ كما بيَّنها المصري(٢٠٠٤) لمنشآتِ الأعمالِ، بهدفِ تحقيقِ التنميةِ البشريَّةِ، لمواجهةِ التحديَّاتِ التي تُواجهُ مُجتمعاتِ الأعمالِ. والتطويرُ هو مُساعدةُ المُوظفينَ على تَهيئةِ أنفسِهِم لمراكزَ مستقبليَّةٍ في المنشآت، والمساعدةِ في التنقُّلِ بسهولةٍ بينَ الوظائفِ الحديثةِ (الخاطر،٢٠١٠). تنميةُ الأداءِ البشريّ كما عرَّفَها الدحلةُ(٢٠٠٤) ،"*تَعني جعلَ الموظفينَ يقومونَ بعملِهم بكفاءةٍ وفاعليَّةٍ، بأخطاءٍ أقل، فهو مجموعةٌ مِنَ الخبراتِ التعليميَّةِ التي تقدَّمُ للموظفِ في المنشآت خلال فترة محَّددَةٍ، بهدفِ تحسينِ الأداءِ*". ويكونُ على ثلاثةِ مستويات: التطويرِ الفردي، التطويرِ الأفقي، والتطويرِ على مستوى المنشآت (Wilson, 2005, P.15-16).

٩. **تخطيطُ المسارِالوظيفيّ**

يستفيد كل من الموظف والمنشآت على حد سواء، من تخطيط المسار الوظيفي؛ كعملية منفعة متبادلة، بحيث يتحمل الموظف مسؤولية التطور والتقدم بمساره الوظيفي، وتتحمل المنشآت مسؤولية توضيح المستقبل الوظيفي للفرد. فقد عرفه أبو بكرٍ (٢٠٠٤، ص. ٨٨) بأنه: "*تحقيق التوافق الفعال، بين إمكانات وقدرات الموظف واحتياجات المنشآت من خلال مجموعة القرارات والإجراءات التنظيمية التي تهيئ فرص العمل المناسبة والمفيدة للفرد والمنشآت على مدار حياة الموظف الوظيفية*". يعد تخطيط المسار الوظيفي نقطة قوة، ويحقق فوائد كما بينها كل من (السالم وحرحوش، ٢٠٠٢)، ص (٣١١-٣١٢) ، ومنها:

- اكتشافُ وتوفيرُ كفاءاتٍ ماهرةٍ وخبيرةٍ.
- زيادةُ قُدْرَةِ المنشآت على استقطابِ المُناسِبِ مِنَ الموارِدِ البشريَّةِ والمُحافظةِ عليها.
- القُدْرَةُ على التَّعامُلِ مع عولمةِ إدارة الموارِدِ البشريَّةِ.
- زيادةُ شُهرةِ وسُمعَةِ المنشآت.
- زيادةُ الرِّضى الوَظيفيّ عندَ الأفرادِ.
- تَحقيقُ العدالةِ وتكافؤِ الفُرصِ.

وبناء على ذلك يمكن القول أن تطوير المسار الوظيفي، مرتبط بشكل كبير بعملية تخطيط الموارد البشرية، وعملية الإحلال والتعاقب الوظيفي، سواء من داخل المنشآت أو خارجها. وأن عملية تطوير المسار الوظيفي تعد أمرا ضروريا جدا إذا أرادت المنشآت الفندقية والسياحية أن تحافظ على مواردها البشرية.

٢. **الدَّوَرانُ الوظيفيُّ**

عندما تتم دراسة ظاهرة الدوران الوظيفي، غالبا ما يطغى موضوع ترك العمل الطوعي كنوع من أنواع الانفصال بين الفرد العامل والمنشآت، ويعتبر هذا المفهوم عاملاً مساعداً على فهم العديد من الظواهر التنظيمية والالتزام والرضى الوظيفي، إذ تعتبر دراسة الأفراد بعد قيامهم بترك العمل منقوصة الأهمية؛ نظراً لعدم التعمق في العوامل المسببة، والظواهر السابقة لهذا التصرف، ومحاولة الحد منها قبل الوصول إلى نتائجها السلبية (النجداوي،٢٠١٤). وتعود أسباب ترك العمل، إلى قلة الأيدي العاملة المتخصصة في مجال العمل الفندقي، وزيادة حجم الطلب عليهم، إضافة إلى النهضة العمرانية الكبيرة في بناء الفنادق التي شهدها العالم خلال السنوات العشرة الأخيرة، والتي أدت إلى زيادة الطلب على العمالة الفندقية المتخصصة (الطراونة والكيلاني، ٢٠١٠). ويرى العامري وآخرون (٢٠٠٧) أنه يمثل خروج العاملين من منشأة الأعمال أو دخولهم إليها بسبب الترقية، أو النقل، أو الفصل، أو التقاعد، أو لأي سبب آخر. كما أظهرت نتائج بحث غوشة (٢٠١٤) بأن العاملين الذكور أكثر عرضة لترك وظائفهم لأسباب مالية مقارنة بالإناث، في حين كانت الإناث أكثر عرضة لترك وظائفهن لأسباب تتعلق ببيئة العمل، والمسائل اللوجستية، ولأسباب اجتماعية وأسرية.

- **ماهيَّةُ الدورانِ الوظيفيّ**

عرف الجميلي (٢٠١١، ص. ١٨٠) الدوران الوظيفي على أنه "*ترك الموظفين لوظائفهم في الفندق بصورة طوعية أو جبرية*"، وعرفه Armstrong (2011, 249) باسم "*تناقص الموظفين، هو معدل ترك الأشخاص لشركة ما* "، كما عرف كل من (Denver& McMahon, 1992, 143) معدل الدوران الوظيفي بأنه: "*حركة الأشخاص من منشأة إلى منشأة أخرى*"، وبالتالي، تشير التعريفات إلى أن عملية الدوران الوظيفي، يمكن أن تكون طوعية أو غير طوعية. تتم معرفة معدل الدوران الوظيفي في المنشأة ؛ من خلال عدد الموظفين المغادرين، كنسبة مئوية من مجموع الدين تم توظيفهم في السنة الواحدة، كما قسم الدوران الوظيفي إلى: (طوعي أو غير طوعي) إذ يكون معدل الدوران الوظيفي طوعيا عندما يختار الموظف الاستقالة من المنشآت، أو غير طوعي عندما يختار صاحب العمل إنهاء خدمات شخص ما (Armstrong, 2011).

وتعتبر عملية الدوران الوظيفي من المشكلات الكبيرة التي تواجه الفنادق؛ لأن ترك العمل يكلف الفندق مبالغ كثيرة، تصرف على التعيين مرة أخرى وعلى التدريب(Sanli , 2017, 23). وعرف الكبيسي (٢٠٠٤،ص. ٣٢) الدوران الوظيفي بأنها "*حركة العاملين خلال فترة زمنية، سواء بالدخول للمنشآت أو الخروج منها، كما يستوي في ذلك إن كان الخروج بإرادته أو التسرع أو النقل أو الفصل*"، وعرف (Price, 1997, 36) الدوران الوظيفي بأنه: "*حركة انتقال العامل الطوعية خارج حدود المنشآت التي يعمل بها متخليا عن عضويته فيها*"، كما أقر علماء الاجتماع بأن عملية الدوران الوظيفي تعتمد على قرار الموظف بمتابعة عمله في المنشأة أو تركها. بينما يرى كل من (Lashley, 2000) و (Ninemeier et al., 2006) أن مفهوم الدوران الوظيفي هو: "*إحلال العاملين الذين تحتاج إليهم المنشأة أو إحلال للوظيفة، حيث يترك العاملون الآخرون العمل*". يرى (Faldetta, et al., 2013) أن الدوران الوظيفي هو أحد المشاكل الرئيسية التي تواجه صناعة الضيافة، وحيث أن الأدبيات السابقة بحثت في العواقب السلبية على المنشآت الفندقية من حيث التكاليف المباشرة وغير المباشرة. بالتالي فإن الدوران الوظيفي في الواقع قد يعزز أداء المنشآت السياحية أو الفندقية، والاحتمالية التي جذبت عناية محدودة في الأدبيات الموجودة، وقد ركزت الأدبيات الموجودة بشكل عام على تأثير الدوران على الأيدي العاملة بدلا من التركيز على المنشآت (Browne et al, 2009). يمكن القول أن دوران العاملين يعكس نسبة العاملين الذين يتركون العمل في المنشأة لأسباب عديدة يمكن تجنبها، وكذلك لأسباب أخرى حتمية لا يمكن تجنبها.

- **أسبابُ الدَّورانِ الوظيفيّ**

يُعتَبَرُ الدَّورانُ الوظيفيُّ ظاهرةً عالميَّةً، يُمكنُ أنْ تُؤثِّرَ سلبًا على جودةِ الخدماتِ المقدَّمَةِ للعُمَلاءِ، وجودةِ الخدماتِ التي تعملُ بها مُنشآتُ العملِ، ويَرتفِعُ خطرُ الإضرارِ بالعملِ وخاصةً العملَ الفندقيّ فيما يتعلقُ بعلاقاتِ العملاءِ (Curtis, 2011)، ومِنَ الأسبابِ التي تختصُّ بها الفنادقُ السياحيَّةُ في معدَّلاتِ الدَّورانِ الوظيفيّ هي موسمُ الذروةِ السياحة (إبراهيم، ١٩٩٩) حيثُ يُكونُ الطلبُ الموسميُّ بوتيرةٍ أعلى من بقيةِ أشهر السنة، وبالتالي، يصبحُ الطلبُ متذبذبًا يرتفعُ في موسمٍ (High Season) وينخفضُ (Low Season) في بقيَّةِ فصولِ السَّنةِ. ونتيجةً لذلك لا يحصلُ العديدُ مِنَ الموظفينَ على فُرَصٍ للتدريبِ في الفترةِ الموسميَّة الرائجةِ، حيثُ رأى كلٌّ من (Davies, Taylor & Savery, 2001) أنَّ أصحابَ العملِ يفقدونَ فوائدَ تحسين مهاراتِ العمالِ. وهناك حالاتٌ تمَّتْ دراستُها في القطاعِ السِّياحيّ لمحاولةِ تجنُّبِها قدرَ الإمكانِ كما بيَّنها الجميلي(٢٠١٧) على النحوِ الآتي:الرَّغبةُ في تطوير العمل،الرَّغبةُ في التخَصُّصِ بعملٍ مُعيَّنٍ،طبيعةُ العملِ،عَدَمُ القناعَةِ في العمل،عَدَمُ القناعَةِ بالرَّاتِبِ وعَددِ ساعاتِ العملِ، عَدَمُ القناعةِ بحجمِ وقيمةِ الحَوافز الماليَّةِ،عَدَمُ التَّلاؤمِ مَعَ الزُّمَلاءِ في العمل أو مَعَ الإدارة،مُشكلاتُ النَّقلِ والخدماتِ الأخرى التي يُقدِّمُها الفندقُ كالرِّعايَةِ الصحيةَّ والعلاقاتِ الإنسانيَّةِ، توفيرُ فرصِ عملٍ أفضلَ في السوقِ الفندقيّ،عدمُ الأمانِ الوظيفيّ، والشُّعورُ بالغُبنِ والتَّهميشِ وعدمِ تقديرِ قُدُراتِه.

ووجدتْ دراسةُ "أبو جدايل (٢٠١١) أنَّ الأسبابَ الرئيسيَّةَ وراءَ ظاهرةِ الدورانِ الوظيفيّ في القطاعِ الصِّناعيّ في الأردنّ هما: بيئةُ العملِ، والرواتب، بينما أكثرُ الأسبابِ شيوعًا لتركِ العملِ أو رفضِ الوظائفِ في القطاعِ الصناعيّ هي كما بينها غوشة (٢٠١٤) ، على النحو الآتي:

- اقتصاديَّة
- المهاراتُ والطموحاتُ الشخصيَّةُ
- بيئةُ العملِ

وأظهرتْ نتائجُ دراسة غوشة (٢٠١٤) ، بأنَّ العاملينَ الذكورَ أكثرُ عرضةً لتركِ وظائِفِهم لأسبابٍ ماليةٍ مقارنةً بالإناثِ، في حين كانت الإناثُ أكثرَ عرضةً لتركِ الوظائفَ لأسبابٍ تتعلَّقُ ببيئةِ العملِ، والمسائلِ اللوجستيَّةِ، ولأسبابٍ اجتماعيَّةٍ وأسريَّةٍ، بالإضافةِ للأسبابِ العائليَّة، والترقيةِ، والرواتبِ Taylor & (Davies, 2004). بينما يُظهرُ دراسة أبو جدايل (٢٠١١) بأنَّ أسبابَ الدورانِ الوظيفيّ على النَّحوِ الآتي:التَّعويضاتُ الماليةُ، بيئةُ العملِ، التَّفاعُلُ مع الإدارة، شعورُ العاملينَ بنفسيَّاتِ العاملينَ معهم، والامتيازاتُ التي يتمُّ تقديمُها للعاملينَ. فقد وجد (Meier, 1991) انَّ ساعاتِ العملِ الطويلةِ، ومشاكلَ الموظفينَ، والتحدياتِ المتعلقةَ بالإشرافِ، وقوائمَ الجردِ السَّريعةَ، أدت إلى زيادةِ معدَّلِ الدَّورانِ الوظيفيّ. ووفقاً لدراسةِ (Zeffance, 1994) فانَّ هناكَ عدَّةَ أسبابٍ أُخرى للدورانِ الوظيفيّ، وقد قُسِّمَتْ إلى أسبابٍ يُمكِنُ تجنُّبُها وأخرى لا يمكنُ تجنُّبُها، فالأسبابُ التي لا يمكنُ السيطرةُ عليها مثل: المرضِ، التقاعدِ، الزواجِ، الحملِ، الموتِ، الهجرةِ ، بينما الأسبابُ التي من الممكنِ تجنُّبُها:عدمُ القناعةِ بالأجورِ والمزايا الإضافيَّةِ،ضعفُ العلاقةِ مع الإدارة،افتقارُ التدريبِ أو ضعفُه، ضغطُ العملِ وسيرُه، العلاقةُ مع العاملينَ الآخرين، ساعاتُ العملِ غيرُ المناسِبةِ، الصورةُ السيِّئةُ للمنشاتِ، وظروفُ العملِ غيرُ المناسبَةِ.

كما انَّ ارتفاعَ مُعدَّلِ الدَّورانِ الوظيفي في الفنادقِ، قد يكونُ بسببِ الافتقارِ الى التواصلِ والالتزام(Burgess, 1994)، وأيضًا فرصةِ العثورِ على وظيفةٍ أخرى، وعدمِ كفايةِ الراتبِ، وعدمِ الرضى عن الوظيفة، والخدمةِ العسكريَّةِ، ونهايةِ العَقدِ، والتقاعدِ، وقوانينِ العملِ، والزواجِ (Akta et al, 2001). وعليه فإنّه من النادرِ أن تجدَ موظفًا سعيدًا يتركِ العملِ بحثًا عن عملٍ آخر، في حين أصبحَ من الممكنِ أنْ تجدَ موظفًا قد يضطرُّ للبقاءِ في عمله ليس رغبة فيه، وإنَّما لعدمِ وجودِ عملٍ آخرَ يقومُ به. كما وجدتْ دراسةُ الخصاونة (٢٠١٣) أنَّ الجوَّ العامَّ والمناخَ التنظيميَّ يؤثِّرُ على معدَّلِ الدَّورانِ الوظيفيّ، كما ظهرَ في تأثيرِ المناخِ التنظيميّ على الدورانِ الوظيفيّ في الفنادقِ السِّياحيَّةِ في منطقةِ البتراءِ في الأردنّ. وكما أظهرت نتائجُ دراسة الخصاونة (٢٠١٣) أنَّ تأثيرَ المُكوناتِ المرتبطةِ بالعملِ على الدورانِ الوظيفيّ، يختلفُ من مكانٍ إلى مكانٍ. ويتمُّ ترتيبُها على النحوِ التالي: بيئةُ العملِ، العلاقاتُ بينَ المديرينَ والموظفينَ، أساليبُ المكافأةِ والعقابِ،أساليبُ الإدارة، والأمن الوظيفي.

- **طرقُ قياسِ مُعدَّلِ الدورانِ الوظيفيّ**

يتمُّ قياسُ الدورانِ الوظيفيّ بعدةِ طرقٍ لاستخراجِ مُعدَّلِ دورانِ العاملينَ ومنها: عددُ التاركين، وعددُ المشتغِلين، ومعدلاتُ الغيابِ، ومعدلاتُ التأخيرِ . إنَّ احتسابَ مُعدَّلِ دورانِ العملِ من خلالِ تقسيمِ عددِ التاركينَ للعملِ في السَّنةِ على متوسِّطِ عددِ العاملينَ في السَّنة، مضروبًا بالنسبة ١٠٠٪ (الجميلي،٢٠١٧):

$$\text{معدَّلُ الدورانِ الوظيفيّ} = \frac{\text{عدد التاركين}}{\text{متوسطُ عددِ العاملينَ خلالَ فترةٍ زمنيَّةٍ محدَّدَةٍ}} \times ١٠٠٪$$

حيث يعطي متوسط عدد العاملين خلال فترة زمنية محددة، مجموع عدد العاملين أول المدة إلى عدد العاملين في آخر المدة مقسوماً على ٢/ (أبو دان ،٢٠٠٨). ويمكن استخراج المتوسط كالتالي (الجميلي،٢٠١٧):

$$\text{متوسط عدد العاملين في السنة} = \frac{\text{عدد العاملين أول السنة + عدد العاملين في آخر السنة}}{٢}$$

يجب الأخذ بالاعتبار أن الطريقة السابقة لا تظهر المعدل الحقيقي لدوران العاملين خلال فترة الرواج والكساد، كما بينها إبراهيم (١٩٩٩) ، حيث اعتبر ان الطلب السياحي موسمي، وليس بنفس الوتيرة على مدار أشهر السنة؛ إذ يعتبر الطلب متذبذبا يرتفع في موسم (High Season) وينخفض (Low Season) في بقية فصول السنة، حيث يكثر التعيين خلال فترة الرواج(الحالة الأولى)، ويرتفع معدل ترك العمل خلال فترة الكساد(الحالة الثانية)، الأمر الذي رجح معه استخدام الطريقة التالية في احتساب معدل دوران العاملين (فالح و صالح، ٢٠٠٤، ص ٧٩) بتقسيم متوسط عدد العاملين تاركي العمل خلال مدة محددة على متوسط عدد الأفراد المعينين خلال المدة نفسها كالتالي:

$$\text{مُعدَّلُ الدورانِ الوظيفيّ} = \frac{\text{مُتوسِّطُ عددِ العاملينَ تاركي العملِ خلالَ مُدَّةٍ مُحددَّةٍ}}{\text{مُتوسِّطُ عددِ الأفرادِ المُعيَّنينَ خلالَ المدَّةِ نفسِها}} \times ١٠٠٪$$

- **تأثيرُالدورانِ الوظيفيّ على المنشآت**

يرى الباحثونَ أنَّ قطاعَ الضِّيافَةِ مقارنةً بالقطاعاتِ الأُخرى مثلَ الصناعة، لديه معدلاتٌ مرتفعَةٌ من الدورانِ الوظيفيّ(Timo, 1999). وبغضِّ النَّظرِ عن حجمِ العملِ أو موقِعِه أو استراتيجِيَتِه التجاريةِ أو طبيعةِ العملِ، لهذا تشعرُ الشركاتُ دائماً بالقلقِ إزاءَ معدَّلاتِ الدَّورانِ الوظيفيّ، وما ينجُمُ عنهُ مِنْ تكاليفَ مباشرةٍ (نفقاتِ التوظيفِ والاختيارِ والتدريبِ وتعيينِ الموظفينَ الجُدُدِ) والتكاليفِ غيرِ المُباشِرةِ (انخفاضِ معنوياتِ الموظفينَ وزيادةِ الضغطِ على من تبقَّى من الموظفينَ وتباطُؤِ التعلُّم المؤسسي، كما يمكنُ أن يؤثّرَ سلبًا على خدمةِ العملاءِ وجودتِها، ما قد يلحقُ الضّررَ بسمعةِ الشركاتِ، ويقلّلُ من ولاءِ العملاءِ، كما يقلّلُ من الثقةِ في المنشآت (وكالة الالمانية للتعاون الدولي/غرفة صناعة عمان،٢٠١٨). في حين أكَّدَ المطيري (٢٠١١) أنَّ الدورانَ الوظيفيَّ يَبُثُّ الحماسةَ في نفوسِ العاملين، والقضاءَ على الخمولِ والكسلِ، وهذا يعودُ بالنفعِ على المُنشأةِ، بالإضافةِ إلى أنَّ المستوياتِ الطبيعيَّةَ من الدورانِ الوظيفي تعملُ على تخفيضِ اليدِ العاملةِ داخلَ المنشآت دونَ اللجوءِ إلى استخدامِ استراتيجيةِ إنهاءِ الخدماتِ من قِبَلِ الإدارة .

حيث يعتبر الدوران الوظيفي، من التحديات التي تواجه سير الأعمال من الوقت والجهد، اللذين تحتاجهما إدارة الموارد البشرية للحفاظ على أعداد الموظفين المنتجين في المنشآت، إن معدل الدوران الوظيفي ليس مجرد معدل للتنبؤ بحركة العاملين في داخل المنشآت وخارجها، بل يوضح مدى ارتفاع أو انخفاض معنويات العاملين داخل المنشأة، وبالتالي تحديد أثر ذلك على المنشآت. ولقد بينت العديد من الدراسات أن للدوران الوظيفي أثراً على المنشآت. كما بينت دراسة (Price, 1997) أن الأثر المترتب على الدوران الوظيفي يمكن أن يكون إيجابياً أو سلبياً. حيث بين المطيري (٢٠١١) أن هناك آثاراً (إيجابية وسلبية) في مستويات الدوران الوظيفي في المنشآت، وتتمثل الآثار الإيجابية في تجديد الأفكار والمهارات، أما الآثار السلبية فهي ما ينجم عن التكاليف التي تنتج عن ترك العاملين أعمالهم وانتقالهم إلى منشآت أخرى .

٣. العلاقةُ بينَ مُمارساتِ إدارة الموارِدِ البشريّةِ والدورانِ الوظيفيّ

إن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها أثر كبير في تقليل الدوران الوظيفي، لا سيما (الاختيار والتعيين، التدريب، التعويضات، والمسار الوظيفي)، واذا تم الأخذ بعين الاعتبار وذلك وفقا لدراسات السوق. ان الاختيار والتعيين والتدريب والتعويضات، والمسار الوظيفي تؤدي إلى تحقيق رضى العاملين، ما يقلل من معدل الدوران الوظيفي، وتحقق جودة الخدمات المقدمة في العمل من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وبالتالي، تنفيذ هذه المهمة بأقصر وقت ممكن، مع المحافظة على تحسين جودة وزيادة الإنتاج إلى درجتها العليا، وهذا يتطلب كفاءة ومهارة عالية في كيفية تنفيذ العمل. ويمكن القول : إن رفع انتاجية العمل، مقابل حصول الأفراد العاملين على أهدافهم المرجوة، الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنشآتهم، وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة، وقد أكدت الكثير من الدراسات على أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية من حيث الاحتفاظ بالموظفين(Owusu & Asamoa,2016)، وتحقيق رضى الموظفين؛ وبالتالي التقليل من الدوران الوظيفي في الفنادق(Duarte, 2001)، وفي مقدمتها ظاهرتا الغياب والتهرب عن الأداء، إذ يمكن التقليل من الدوران الوظيفي إذا تم تحديد العوامل التي تؤثر على معدل ترك العمل، فإنه كلما زاد رضى الفرد عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، وقد أظهرت كل الدراسات(بدرجات متفاوتة)، أن هناك علاقة عكسية بين الرضى عن العمل ومعدل الدوران الوظيفي، بمعنى أنه كلما ارتفع الرضى عن العمل يميل الدوران الوظيفي إلى الانخفاض، ما يؤدي إلى الاستقرار الوظيفي.

إن نجاح أو فشل صناعة الفنادق يعتمد على مدى قدرة إدارة الموارد البشرية على تنفيذ ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية. (Khilji & Wang, 2006) ولهذا فان عدم مواءمة السياسات والممارسات لإدارة الموارد البشرية تعمل على استياء الموظفين، وتؤدي إلى الدوران الوظيفي(Khilji & Wang, 2000; Storey, 1992). ولهذا، فإن ادارات الموارد البشرية في البلدان النامية تواجه غياب الاستراتيجيات للحد من ارتفاع معدلات دوران الموظفين وتحسين الأداء التنظيمي(Budhwar, Fern & Khatri, 2005; Khilji & Wang, 2006). هذا دفع الباحثون للتساؤل عن فاعلية تنفيذ سياسات إدارة الموارد البشرية داخل المنشآت الفندقية. حيث بين كل من (Gratton& Truss, 2003) تنفيذ سياسات الموارد البشرية في العمل يعد أمراً ضرورياً. لهذا من الضروري أن تقوم الفنادق بتطوير ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية الفعالة التي تمكنهم من التوظيف والاختيار والاحتفاظ بالموظفين الأكفياء الذين يساهمون في تحقيق الأهداف التنظيمية (الطراونة والكيلاني ،٢٠١٠). إن البدء بإجراءات الاختيار والتعيين والتدريب جراء المستويات العالية للدوران الوظيفي، تعد من التكاليف المرتفعة التي يعاني منها قطاع الضيافة (Brown, 1998). وبالتالي، فإن إيجاد واعتماد ممارسات إدارة الموارد البشرية المناسبة، تتمثل في رفع جاهزية الإجراءات التحفيزية في التوظيف والإختيار والتوجيه والتنشئة الاجتماعية والتدريب والتطوير وإدارة الأداء والتعويضات (Wang, 2007) لهذا، تقوم الفنادق بمواءمة ممارسات إدارة الموارد البشرية المتثلة في الاختيار والتعيين والاحتفاظ بالمواهب من خلال توفير تدريب وتعويضات جيدة، ومسار وظيفي واضح (Nadiri & Tanova, 2009).

- **علاقةُ وظائفِ إدارة الموارِدِ البشريَّةِ بالدورانِ الوظيفي في الفنادقِ**

١. اختيارُوتعيينُ الموارِدِ البشريةِ وعلاقتِهِ بالدورانِ الوظيفي في الفنادقِ

يحتاجُ تكوينُ أيِّ مُنشأةٍ إلى عناصرَ ماديَّةٍ وتنظيميَّةٍ وبشريَّةٍ تتفاعلُ مع بعضِها البعضِ، بما يُحقِّقُ أهدافَ المُنشأةِ إذا قلنا إنَّ أهمَّ هذهِ العناصرِ هو العنصرُ البشريّ. فأهميةُ هذا العنصرِ تفوقُ الأهميَّةَ النسبيَّةَ للعناصرِ الأخرى، اذ إنَّ العنصرَ البشريَّ يُمكنهُ أن يُحقِّقَ الاستغلالَ الأمثلَ للعناصرِ الماديَّةِ والتنظيميَّةِ؛ والمزجِ بينَهما بما يُحقِّقُ أقصى كفاءةٍ ممكنةٍ. وانطلاقا من هذا المفهومِ، تبدو أهميَّةُ اختيارِ الموارِدِ البشريَّةِ وتعيينِهم على أسسٍ والحاقِهم بالأعمالِ التي تتفقُ واستعداداتِهم بما يكفُلُ في النِّهايةِ؛ وضعَ الشخصِ المناسبِ في الوظيفةِ المناسبةِ، وهو امرٌ له أثرُهُ البالغُ في رفعِ الكفاءةِ والإنتاجيَّةِ بالمُنشأةِ. لذا ينبغي التريُّثُ في التعييناتِ في سبيلِ الحصولِ على الكفاءاتِ الفاعلةِ من الموظفينَ منذُ البداية، ما يُجنِّبُ الفندقَ مشاكلَ الدورانِ الوظيفي وارتباكَ العملِ(ماهر، ٢٠٠٦).عمليّةُ الاختيارِ والمفاضلةِ بين المتقدمينَ لشغلِ وظيفةٍ مُعينةٍ من حيثُ درجةِ ملاءمتِهِ لتلك الوظيفةِ، وذلكَ لتحقيقِ وضعِ الشخصِ المناسبِ في المكانِ المناسبِ، بإيجادِ التوافقِ بينَ متطلباتِ وواجباتِ الوظيفةِ وبينَ مؤهلاتِ وخصائصِ الشخصِ المتقدِّمِ لشُغلِ الوظيفةِ.إذ يُعَدُّ نشاطُ الاختيارِ والتعيين ضروريًا وحتميًا لأنَّ هناكَ فروقًا بينَ الأفرادِ من حيثُ الاستعدادِ والقدراتِ والميولِ، فضلا عن اختلافِ الوظائفِ من حيثُ المُستلزماتِ والخصائصِ العقليَّةِ والجسمانيَّةِ التي تتطلبُها تلكَ الوظائفِ (عبد الباقي،٢٠٠٠، ص.١٦٩). ولهذا تُعَدُ عمليةُ مواءمةِ متطلباتِ الوظيفةِ وشروطِ شغلِها بالقُدُراتِ والمهاراتِ للمتقدِّمينَ لشُغلِ تلكَ الوظيفةِ. إذ يُعتبرُ الهدفُ الأساسيُّ من عمليَّةِ الاختيارِ الوصولِ إلى تنبُؤٍ دقيقٍ للأداءِ المستقبليّ للشخصِ طالبِ الوظيفةِ؛ فضلًا عن التنبُؤِ باتجاهاتِه وسلوكِهِ وفترةِ بقائهِ واستمرارِه في العملِ في المنشآت(نصرالله،١٩٩٩، ص.١١٩).

٢. تدريبُ الموارِدِ البشريَّةِ وعلاقتِهِ بالدورانِ الوظيفي في الفنادِقِ

إن التوجه الاستراتيجي للمنشآت، وتحديد أهدافه الاستراتيجية يساعد في إيجاد احتياجات متصلة بعملية التدريب. ولذلك يمكن إشباعها عن طريق ربطها بتدريب الموارد البشرية الذي يعطي اولوية للتدريب والتأهيل القادر على المساهمة بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنشأة. وبالتالي الإسهام بتحقيق استراتيجية المنشآت بشكل عام (جوي واخرون،٢٠٠٨). ولذلك فإن الاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين وتوفير فرص وظيفية أفضل لهما، كما أشار كل من (Nadiri & Tanova, 2010)، هذا ركز الباحثون بشكل متزايد، على ممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها تقلل من معدل

الدوران الوظيفي (Law et al., 2007). وعليه، يرى الباحثون أنه إذا قامت إدارة الموارد البشرية على أساس تمكين العاملين وتزويدهم بالمهارات المطلوبة والمعارف اللازمة من خلال برامج تدريبية لتطوير مهارات العاملين، ويجنب المنشآت الفندقية من الدوران الوظيفي للكفاءة المدربة والماهرة.

وفي قطاع الضيافة، كما يرى (Woods, 1992, 161) أن التدريب يجب أن يتناسب مع خصائص القطاع، فهي من أكثر القطاعات حساسية للتغيرات التكنولوجية، وتدريب المدراء والموظفين للتعامل مع العمل الجديد بشكل سليم وجدي يعمل على خلق مناخ مناسب مع الموظفين والمنشآت. ويعد التدريب من الأنماط الحيوية في مجال الأعمال الفندقية والسياحية،ويجب الأخذ بعين الاعتبار الجوانب السلوكية والاتجاهات الخاصة بالموظفين، لملاءمتها لتدريبهم على الأساليب والمهارات والكفاءة؛ وتطوير قدراتهم في كيفية تقديم الخدمات، وسد حاجة الموظفين وإشباعها، لتعزيز وجودهم في الفندق واستمرارهم في العمل . وأخيراً فإن التدريب هو امر أساسي لترقية استراتيجية أية منشأة سياحية وفندقية، وهذا هو الاستثمار من خلال التدريب كما يراه معظم مدراء الفنادق في الوقت الحالي. ولهذا يعد التدريب عملية مكلفة وعوائدها بعيدة الأجل، ولا يمكن إلا أن نقول: إن كفاءة التدريب لدى الموظفين تخلق لديهم بيئة عمل سليمة، ولهذا يجب على إدارة الفندق دعم عمليات التدريب، للارتقاء بمستوى تقديم الخدمات عن طريق كفاءة الأداء (Khilji & Wang, 2006) .

٣. تعويضاتُ الموارِدِ البشريَّةِ وعلاقتُها بالدورانِ الوظيفيّ في الفنادقِ

تبدأ علاقة الموظف بالمنشآت؛ منذ اللحظة الأولى لعمله فيها. وتعتبر هذه العملية علاقة تعاقدية بين الموظف والمنشأة، يلتزم بموجبها الموظف بالعمل بأمانة وإخلاص، وتنفيذ الواجبات الموكولة له، فيما تلتزم المنشآت بتقديم التعويض العادل للموظف نظير قيامه بعمله. ولذلك فإن غالبية المنشآت تعمل جاهدة لتقديم أنظمة دفع كفؤة وفاعلة لتحقيق الأهداف؛ بجذب عناصر ماهرة ومدربة من الموارد البشرية؛ تساعد على المحافظة على النوعية الجيدة من الموارد البشرية (الهيتي،٢٠٠٣). ولهذا بين كل من (Bashir & Ramay,2008) أن التعويضات والحوافز بالنسبة لفئة الشباب، تكون قليلة ولا تلبي احتياجاتهم، وهم عرضة كبيرة للدوران الوظيفي. والنتيجة كما بينتها دراسة (Owusu-Acheampong & Asamoa, 2016) هي أن الموظفين الذين يدركون أنهم لا يحصلون على تعويضات وحوافز كافية يتأثرون بالدوران الوظيفي بشكل كبير. عادة تقوم إدارة الموارد البشرية بمتابعة ومراقبة التزامات الموظفين العاملين في احتساب صافي الرواتب والأجور وفقا لما يستحقه الموظف أو العامل. وعليه يمكن تعريف الأجر أو الراتب على أنه "ذلك المبلغ من المال الذي يتقاضاه العامل أو الموظف جراء القيام بعمل معين أو إنجاز مهمة تمكن المنشأة السياحية من تحقيق أهدافها المرجوة (الجميلي،٢٠١٥).

٤. تخطيطُ المسارِالوظيفيّ للموارِدِ البشريَّةِ وعلاقتُه بالدورانِ الوظيفي في الفنادق

تعرف عملية تخطيط المسار الوظيفي، بأنها تحقيق التوافق بين إمكانات وقدرات الموظف واحتياجات المنشآت، ومن هنا تبرز ضرورة الربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وعملية تخطيط المسار الوظيفي، فنتيجة التخطيط السليم للموارد البشرية هي أفراد مناسبون ذوو كفاءة قادرون على تنفيذ احتياجات المنشآت. فإن تخطيط المسار الوظيفي هو مدخل لخلق جيل من الموظفين، قادر على تنفيذ خطط الإدارة العليا لتحقيق أهداف المنشآت (السالم،٢٠١٢). لذلك يجب أن تؤكد الاستراتيجيات على تصميم برامج التطوير المهني، التي تراعي التقدم الوظيفي للموظفين، وبناء الفريق (Cho, et al 2006,). ولذلك تم الاهتمام من قبل إدارة الموارد البشرية؛ في تطوير أساليب إدارة الدوران الوظيفي لتشمل استراتيجيات الاحتفاظ بالمعرفة المهنية (Ye Yang & Wan, 2004). ويمكن القول أن التخطيط السليم للمسار الوظيفي؛ سيساهم في تخفيض الدوران الوظيفي ، وهذا بمكن الأفراد من العمل في العديد من الوظائف داخل الفندق او المنشاة السياحية، غير أنه يعطيهم أيضاً إمكانية مغادرة الفندق او المنشآت، ولهذا يجب الأخذ بالاعتبار، العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والدوران الوظيفي باعتبارهما مؤثرين في تحقيق اهداف الموظفين. ويجب إذا أن توجه برامج التطوير والتدريب نحو الموارد البشرية التي تحتاج إلى رفع كفاءتها بما يتناسب مع قدرات الأفراد وطموحاتهم المختلفة.

الدِّراساتُ السابقةُ:

إن إثراء أي بحث علمي يستدعي الاستناد إلى الدراسات السابقة، والحديث عن تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على معدل دوران اليد العاملة في الفنادق الخمسة نجوم؛ قد تم التطرق إليه من خلال العديد من الباحثين. وفيما يلي عرض لأبرز الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة:

- **هدفت دراسة Bagri & Suresh (2010)** إلى تحليل ممارسات الموارد البشرية في الفنادق الهندية الهيمالايا، هذا الموقع الجغرافي الخاص في الهند، يقدم تحديات الموارد البشرية الفريدة لهذه الوجهة السياحية الشعبية. تظهر نتائج هذه الدراسة؛ أن الموظفين راضون عن حجم التعويضات التي يحصلون عليها. ولكن ليس مع ظروف العمل، وأن معدل دوران الموظفين مرتفع نسبياً. ولا يتم توفير التدريب الكافي من قبل أصحاب الفنادق لتطوير المهارات التشغيلية للموظفين. التوظيف هو أساساً من خلال الإحالات الداخلية ما يؤدي إلى ارتفاع التوالد الداخلي، ومشاكل الموارد البشرية الأخرى اللاحقة. هناك فجوة كبيرة بين ما هو متوقع من الموظفين الجدد ومستويات مهارية تجمع المواهب المتاحة. وأوصت الدراسة إلى أنه ينبغي أن تقدم الفنادق أجوراً أفضل لجذب الموظفين ذوي الجودة العالية، وتقليل رغبة الموظفين بترك العمل لأن هذه مشكلة كبيرة تواجهها الفنادق.
- **أما دراسة الطراونة والكيلاني (٢٠١٠)** والتي هدفت هذه الدراسة لاكتشاف ظاهرة دوران العاملين في قطاع الفنادق في الأردن، والتي أصبحت تعاني من معدل دوران مرتفع نسبيا، وبينت الدراسة أنه لا توجد علاقة بين عمر الموظف ونيته لترك العمل. إن توصيات الدراسة للاستثمار في

ممارسات إدارة الموارد البشرية في الفنادق الأردنية، حسب الدراسة لا يوجد لها تأثير مباشر على نوايا الموظفين في المغادرة، وقد تعتمد قراراتهم على المغادرة على عوامل مالية أخرى. كما بينت الدراسة أن نصف الموظفين الذين شاركوا في هذا الاستطلاع عبروا عن نيتهم مغادرة فنادقها في المستقبل. لذا يجب إعادة النظر في القرارات الإدارية المهمة لإدارة الموارد البشرية مثل التدريب والتطوير والترقية. بالإضافة إلى ذلك، يجب إعادة النظر في خطط الحوافز المستندة إلى المكافآت المالية والرواتب في الفنادق المشمولة بالدراسة. وتظهر النتائج أن ممارسات الموارد البشرية الفعالة، يمكن أن تؤدي إلى قوة عاملة أكثر استقراراً في بلد نام.

- **دراسة Joarder, Sharif & Ahmmed (2011)** والتي ناقشت ستة عوامل رئيسية، والتي تعتبر من أهم الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنشآت وهي: (الأمن الوظيفي، التعويضات، الاستقلال الوظيفي، ظروف العمل المحيطة، التدريب والتطوير، الدعم الإداري). وتطرقت الدراسة أيضاً إلى تأثير كل من هذه العوامل على ظاهرة الالتزام التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية : أ- يؤثر كل من الأمن الوظيفي، والدعم الإداري، والتعويضات المقدمة للعاملين، بشكل عكسي وذي دلالة إحصائية على نوايا ترك العمل لديهم. ب- تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل إيجابي وذي دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي للعاملين. ج- يؤثر الالتزام التنظيمي لدى العاملين بشكل عكسي وذي دلالة إحصائية على نوايا ترك العمل لديهم.
- **فيما دراسة Samson Kuria (2012)** والتي أظهرت الدراسة أن هناك أسباباً داخلية وخارجية للدوران الوظيفي تؤثر على التطور والنمو والربحية ورضى العملاء في الفنادق المصنفة ثلاثة - خمسة نجوم في كوريا. كما أظهرت أن سوء معاملة الموظفين، هو السبب الرئيسي لدوران الموظفين. بالإضافة إلى ضعف الرواتب، وظروف العمل، والمشاركة القليلة في عملية صنع القرار، ما أدى إلى أن ما نسبته ٦٠٪ من الذين أجريت عليهم الدراسة أوصوا الآخرين بعدم العمل في الفنادق. وأوصت الدراسة كذلك بأن تقوم الإدارة بتحسين ظروف العمل، وآلية التعويضات، وتحفيز العاملين، وتدريب الموظفين، وتنظيم ساعات العمل. وهذه جميعها تساعد على الاحتفاظ بالموظفين لدى المنشآت الفندقية.
- **دراسة Ullah et al (2013)** هدفت الى معرفة تأثير ممارسات الموارد البشرية على رضى العملاء الداخلي عن الأداء التنظيمي لإدارة للمنشات وهذا موضوع رئيسي للبحث، حيث كانت النتائج مشجعة، ما يدل على وجود علاقة إيجابية بين ممارسات الموارد البشرية والفعالية التنظيمية. وقد تم جمع البيانات من خلال مسح قائم على الاستبيان شارك فيه ٢٩٠ موظفاً مصرفياً في باكستان. وتم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية لفحص النموذج المتوقع. وأظهرت النتائج أن بعض ممارسات الموارد البشرية تبدو مرتبطة برضى العملاء الداخلي والفعالية التنظيمية. وأدت نتيجة الدراسة إلى تعديل ممارسات موارد بشرية معينة والتأكيد عليها، والتركيز على دور رضى العملاء الداخلي في تعزيز الفعالية التنظيمية. وكشفت هذه النتائج عن أهمية رضى العملاء الداخلي في تعزيز معنويات الموظفين، والالتزام التنظيمي، وإنتاجية الموظفين، ومعدل تركهم، وقدرة المنشآت على جذب المواهب.
- **أما دراسة Duarte et al (2015)** والتي هدفت إلى معرفة تأثير رضى الموظفين عن ممارسات إدارة الموارد البشرية، باعتباره مؤشراً قوياً للدوران الوظيفي في الفنادق المصنفة خمسة نجوم في البرتغال. حيث أن تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضى الموظفين وسلوكياتهم، لا تزال غير واضحة، حيث بين الباحثون أن تأثير ترك الموظفين لأعمالهم يعد تأثيراً غير مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية، لذلك، قام الباحثون بتوسيط متغيرات من إدراك الدعم الإداري. وقد تم جمع بيانات العينة من ١٥٢ موظفاً، واستخدم الباحثون التحليل الإحصائي ما يوفر دعماً تجريبياً للتنبؤ بأن الرضى عن ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ يقلل من نوايا ترك العمل، من خلال زيادة إدراك الدعم الإداري. وتناقش أهمية هذه النتائج وتفسر من وجهة نظر المكاسب الاستراتيجية المرتبطة بجودة ممارسات إدارة الموارد البشرية وآلية الاحتفاظ بالموظفين. كما درست تأثير وإدراك الدعم الإداري وقدرته على التنبؤ بالدوران الوظيفي في الفندق ورضاهم عن ممارسات إدارة الموارد البشرية من حيث المسار الوظيفي، والتعويض، والتدريب وتقييم الأداء، وأظهرت نتائج البحث أن من يرضون عن ممارسات إدارة الموارد البشرية تكون لديهم رغبة أقل في ترك أعمالهم.
- **دراسة Ma,Acquah (2015)** كان الغرض منها هو اكتشاف عملية دوران العمالة في صناعة الفنادق باستخدام مناطق العمل كوسيط في علاقتها بممارسات إدارة الموارد البشرية. استخدمت دراسة التضمين الوظيفي، لدراسة تأثير الوساطة على العلاقة بين نية دوران العمالة وثلاثة مجالات من ممارسات الموارد البشرية (التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، المكافآت والمزايا). تم تبني طرق أخذ العينات الطبقية والغرضية والملائمة في هذه الدراسة. تم تقديم استبيان لموظفي ٤٥ فندقاً تم اختيارهم في منطقة أكرا الكبرى في غانا، فهم يسألون عن تصوراتهم حول ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسساتهم وكيف أثرت على تصوراتهم حول التماسك الوظيفي ونوايا الترك اللاحقة. تم تحليل نتائج هذا الاستبيان باستخدام طريقة من أربع خطوات، وتحليل بيانات٣٦٣ موظفاً من ٤٥ فندقاً. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة سلبية كبيرة بين تصورات ممارسات الموارد البشرية ونوايا الترك. وكما هو متوقع، كشفت نتائج هذه الدراسة أن التضمين الوظيفي توسط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف والاختيار، المكافآت والمزايا) ونوايا الترك. ومع ذلك، فإن توحيد الوظائف لم يتوسط في العلاقة بين التدريب والتطوير ونوايا ترك العمالة. وتشير النتائج إلى أن المؤسسات المستعدة لاستخدام ممارسات الموارد البشرية؛ لمنع دوران العمالة، ستحقق نجاحاً أكبر من خلال استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية الجيدة لزيادة دمج الوظائف وتقليل نية الترك. وبناء على ذلك، فإن البحث له آثار مهمة على إدارة الفنادق في غانا.

كما تساهم الدراسة في أدب الضيافة من خلال توفير رؤى حول تنبؤات دوران العمالة في صناعة الضيافة في غانا وكيف ينبغي أن تدار هذه التنبؤات للسيطرة على الآثار السلبية للترك.

- **دراسة Owusu-Acheampong & Asamoa (2016)** والتي هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار، التدريب، التخطيط الوظيفي، والتعويضات) على معدل دوران العاملين في صناعة الفنادق في Cape Coast, Ghana ،من خلال تحديد تأثير العوامل الديمغرافية، وتقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعمل على الاحتفاظ بالموظفين، وتحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وحجم الأعمال في صناعة الفنادق. واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتم تحديد نوع وحجم العينة باستخدام (Glenn, 1992)، وبلغ عدد الذين شاركوا في هذه الدراسة ٥٠٠ موظف، استجاب منهم ١٩٦ موظفاً غير إداري، وتم اعتماد العينة العشوائية في هذه الدراسة التي بينت أن التدريب والتعويض، هما العاملان الرئيسيان اللذان يمكن أن يحفزا على ترك العمل في صناعة الفنادق، إضافة إلى ضرورة اهتمامالإدارة في التعويضات والرواتب والبدلات للموظفين لزيادة ولاء الموظفين المجتهدين في العمل.

لقد تناولت معظم الدراسات السابقة التي تم عرضها عدة مواضيع تتعلق بكافة المتغيرات التي تتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية على الدوران الوظيفي، أما هذه الدراسة فقد حاولت ربط بعض أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في: الاختيار والتعيين، والتدريب، والتعويضات، والمسار الوظيفي على الدوران الوظيفي، لما لها من أهمية بالغة في التأثير على الدوران الوظيفي في الفنادق، حيث وجد الباحثون دراسات قليلة تناولت المتغيرات الإدارية الحالية. حيث تطرقت بعض الدراسات لتأثير إدارة الموارد البشرية على الدوران الوظيفي. وأبرز ما توصلت إليه هذه الدراسات أن التدريب والتعويض هما العاملان الرئيسيان اللذان يمكنهما أن يجبرا الموظف على ترك العمل في الفنادق، إضافة إلى ضرورة اهتمام الإدارة بالتعويضات والرواتب والبدلات للموظفين؛ لتعميق ولاء الموظفين المجتهدين وزيادة إخلاصهم في العمل بالفنادق، إن تأثير إدارة الموارد البشرية بأبعاده المختلفة تعمل على جذب الموظفين ذوي الكفاءات وتقليل نسب الموظفين الراغبين في ترك العمل، لأن هذه مشكلة كبيرة تواجهها الفنادق، وقد ذكر أهمية تأثير إدارة الموارد البشرية بأبعادها، ولما له من فوائد للمنشآت الفندقية والموظفين على حد سواء. وهنالك دراسات أخرى تحدثت عن الدوران الوظيفي، وأبرز ما ذكرته هذه الدراسات، يتمثل في العوامل التي تسهم في استمرار العاملين في المنشآت أو تركهم لها، سواء أكانت عوامل نفسية او وظيفية أو إدارية.

ساهمت هذه الدراسة في قياس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنشآت الفندقية على الدوران الوظيفي، وبالتالي تزويد المنشآت الفندقية بمجموعة من الاقتراحات الملموسة لإدارة وتعزيز الاحتفاظ بالموظفين والتزامهم بالعمل. إذ ركزت الدراسة الحالية على إدراك حقيقي للدور الهام الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في إنجاح صناعة الفنادق في الاردن. ولهذا تمت دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، التدريب، التعويضات، والمسار الوظيفي) على الدوران الوظيفي. فحينما يكون إجراء الاختيار والتعيينوفق اسس علمية صحيحة، والتدريب ملائماً لاحتياجات الأفراد وتكون التعويضات مناسبة نسبيا لتوقعات الموظفين ويكون لدى الموظفين مسار وظيفي واضح للتطور والتقدم الوظيفي، فإن هذه الأمور مجتمعة تؤدي إلى رضا الموظفين، وتعزز التزامهم وأداءهم وإنتاجيتهم، وبالتالي لن يفكرون في ترك أعمالهم وهذا يؤدي إلى انخفاض معدل الدوران الوظيفي.

مَنْهَجِيَّةُ الدِّراسةِ:

١. مَنْهَجُ البحثِ وأسلوبُه

يعتبر المنهج الوصفي الارتباطي أو التحليلي من مناهج البحث التي ترتبط بدراسة الظواهر الإنسانية، والتي تتسم في العادة بالتبدل، والتغير بحكم تعاملها المباشر مع الإنسان، والظواهر المتصلة به؛ والتي لا تتسم بالثبات المطلق، ويقصد بالمنهج الوصفي، الطريقة التي تعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد فعلاً في الواقع، كما يهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وتعبيراً كمياً، ويصف التعبير الكيفي الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي، فيعطي وصفا رقميا بحيث يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى (الخياط، ٢٠١٠). اعتمدت هذه الدراسة على منهجية البحث العلمي القائمة على أساس صياغة المشكلة، وبيان أهمية الدراسة وأهدافها، ووضع مجموعة من الفرضيات للتأكد من صحتها. وتستخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، فالمنهج الوصفي يهدف إلى وصف طبيعة ممارسات إدارة الموارد البشرية في الفنادق وكذلك واقع الدوران الوظيفي في الفنادق. أما المنهج الوصفي الارتباطي فيهدف إلى قياس العلاقة بين متغيرين: متغير مستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) ومتغير تابع (معدل الدوران الوظيفي). لذا اتبع الباحثون الأسلوب الوصفي التحليلي لقياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الدوران الوظيفي في الفنادق، حيث أن المنهج الوصفي التحليلي يستخدم لوصف ظاهرة ما، للوصول إلى الأسباب التي أدت إلى حدوث تلك الظاهرة، وكذلك التعرف على العوامل التي تؤثر على تلك الظاهرة، أما الجانب الآخر من هذه الدراسة، فهو الجانب التحليلي الذي يعتمد على جمع وتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة للحصول على النتائج المتعلقة بأهداف الدراسة.

٢. أداة جمع البيانات

توجد العديد من الأدوات المستخدمة في جمع البيانات اللازمة للدراسات الكمية، ومن أشهر هذه الطرق الاستبيان)الاستمارة (الذي يستخدم بفاعلية في الدراسات ذات الطابع الكمي كالدراسات المسحية. يعرف الاستبيان بأنه أداة لجمع البيانات أو المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة؛ من خلال

صياغة مجموعة من الفقرات أو العبارات بطريقة علمية مناسبة يتم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمشكلة الدراسة، بهدف معرفة: اتجاهاتهم، قيمهم، آرائهم، ميولهم، وغيرها من المعلومات، للإجابة على أسئلة الدراسة (الخياط، ٢٠١٠). اعتمد الباحثون في هذه الدراسة على استخدام الأسلوب الكمي المبني على طريقة الاستبيان، وذلك بناء على نماذج البحث الكمي ذات طابع موضوعي، مفصل وتحققي في كثير من الأحيان. كما أن النتائج المحققة من هذا المنهج تكون منطقية، إحصائية، ومحايدة. ويتم جمع البيانات بإستخدام طريقة منظمة وتجرى على عينات أكبر تمثل جميع السكان باستخدام مقياس ليكارت (Likert Scale) الخماسي، واستخدامِ بنودِ ليكارت (Likert Items)، والتي من خلالها تحدد درجة الموافقة والاختلاف عند عينة الدراسة بخصوص متغيرات الدراسة، لذا، فقد اعتمد الباحثون على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، حيث تعتبر هذه الطريقة مناسبة حسب طبيعة حجم العينة محل الدراسة (McClelland, 1994).

٣. صدق أداة الدراسة

للتأكد من صدق أداة الدراسة، فقد قام الباحثون بإجراء ما يلي:

صدق المحتوى:

تم التأكد من صدق محتوى الاستبانة من خلال مراجعة الأدب النظري في الكتب والدراسات السابقة ورسائل الماجستير والدكتوراة.

الصدق الظاهري:

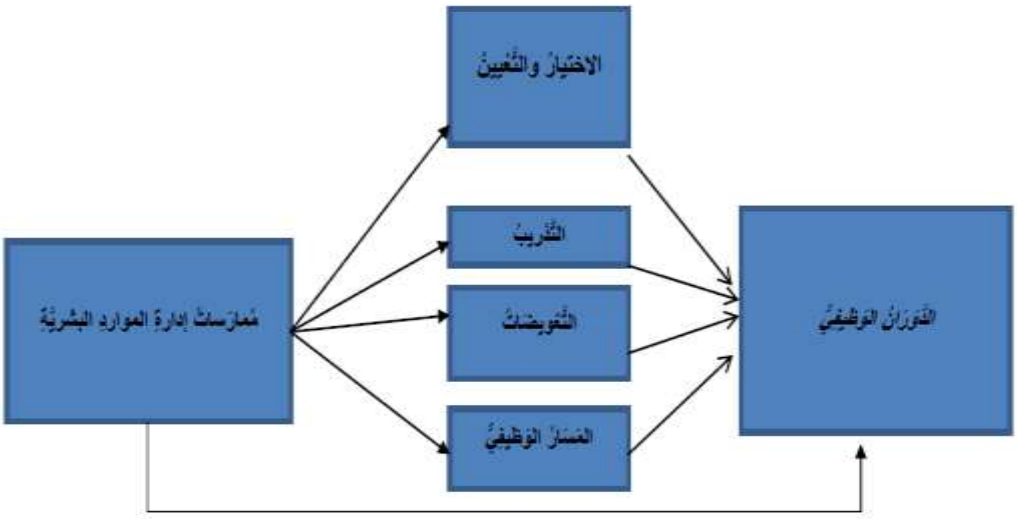
يعتبر الصدق من الخصائص الهامة، فهو يشير إلى تلك الدرجة التي يقيس بها المقياس السمة التي وضع لقياسها، وأن المقياس صادق بالنسبة للأهداف التي يتوقع تحقيقها في الدراسة أو البحث، ويعتبر الصدق الظاهري من أنواع الصدق التي يتم التأكد فيها من أن فقرات المقياس المشمولة فيه، تعبر عن السمة المراد قياسها، وهو يشير إلى تفحص فقرات المقياس ظاهرياً، من قبل أشخاص متخصصين في مجال موضوع المقياس، من حيث مدى ملاءمة الفقرات للمقياس أو للأبعاد المتضمنة فيه، من حيث الصياغة اللغوية أو التعبير عن محتوى الفقرة إذا كانت تنتمي للبعد الذي تقيسه في مقياس(الحمداني،واخرون، ٢٠٠٦). وللتحقق من مدى ملاءمة أداة الدراسة لجمع البيانات تم عرضها بصورتها الأولية على مشرف الدراسة مراراً وتكراراً، ثم عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص في الجامعات الأردنية، حيث تم الطلب منهم تحديد مدى ملاءمة فقرات الاستبانة من حيث انتماء الفقرات للأبعاد، ومدى جودة صياغة الفقرات في الاستبانة، وبعد عرض أداة الدراسة على لجنة المحكمين تم إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون، حيث تضمنت ملاحظاتهم بعض التعديلات اللغوية على بعض فقرات الاستبانة.

الاتساق الداخلي:

استخدمت الدراسة اختبار معامل كرونباخ ألفا (Alpha) للتحقق من معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وذلك للتأكد من مدى صلاحية الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لقياس متغيرات الدراسة الحالية.

٤. أنموذج الدراسة وفرضيات الدراسة:

أنموذج الدراسة



شكل رقم (١): أُنْمُوذَجُ الدِّرَاسَةِ

فرضيات الدراسة:

بناء على أهداف الدراسة وأنموذجها ؛ تم وضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية(H1): يوجد تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية على الدوران الوظيفي في فنادق الخمس نجوم في عمان.

الفرضيات الفرعية:

H1a: يوجد تأثير لممارسات الاختيار والتعيين على الدوران الوظيفي في فنادق الخمس نجوم في عمان.

H1b: يوجد تأثير لممارسات التدريب على الدوران الوظيفي في فنادق الخمس نجوم في عمان.

H1c: يوجد تأثير لممارسات التعويضات على الدوران الوظيفي في فنادق الخمس نجوم في عمان.

H1d: يوجد تأثير لممارسات المسار الوظيفي على الدوران الوظيفي في فنادق الخمس نجوم في عمان.

٥. مجتمعُ الدراسةِ وعينتُهُ

مجتمع الدراسة يتضمن كافة موظفي فنادقِ الخمسِ نجومٍ في عمانَ والذي يبلغ ما يقارب (٤٢٠٠) موظف في ١٧ فندق (وزارة السياحة والاثار،٢٠١٨). نظراً لصعوبة الوصول الى عينة الدراسة بشكل مباشر بسبب سياسة الفنادق، بناء على ذلك اعتمد الباحثون العيّنةِ الملائمة لاختيار عينة الدراسة والتي هي عبارة عن أسلوب معاينة غير احتمالي، يتم من خلاله سحب عينة ممن يحملون صفة معينة في المجتمع (دليل المعاينة الاحصائية ،٢٠١٢،ص.٦). حيث تم اللجوء إلى الجداول الإحصائية الخاصة لتحديد حجم العينة، فقد تم اعتماد حجم العينة بنسبة ١٠٪ من إجمالي مجتمع الدراسة (Scad,2012)، حيث قام الباحثون بتوزيع ٤٢٠ استبياناً على الموظفين في فنادق الدراسة والبالغ عددها ٩ فنادق التي وافقت على المشاركة في الدراسة، واسترجع منها ٢٧٠ استبياناً بنسبة ٦٤,٢٪ وبعد فحص الاستبيانات تبين أن ٥٣ استباناً كانت غير صالحة للتحليل، وعليه فإن الاستبيانات الصالحة للتحليل هي ٢١٧ استبياناً أي بنسبة ٥١,٦٪ وهي نسبة مقبولة. يوضح الجدول رقم (١) النسب المئوية لعدد الاستبيانات الموزعة في الفنادق المشاركة في عينة الدراسة.

جدول (١) :الاستبيانات الموزعة والمستردة على عينة الدراسة

رمز الفندق	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المستردة	نسبة الاسترداد
٠١	٥٠	٣١	٦٢٪
٠٢	٥٠	١٧	٣٤٪
٠٣	٥٠	٢١	٤٢٪
٠٤	٥٠	٢٣	٤٦٪
٠٥	٨٠	٧٠	٨٧,٥٪
٠٦	٥٠	٣٥	٧٠٪
٠٧	٣٠	٤	١٣,٣٪
٠٨	٣٠	٧	٢٣,٣٪
٠٩	٣٠	٩	٣٠٪
المجموع	**٤٢٠**	**٢١٧**	**٥١,٦٪**

٦. قياس متغيرات الدراسة

تم الاعتماد على البيانات الثانوية والأولية في جمع البيانات، وتم استخدام الأسلوب العلمي للحصول على بيانات موثوقة حيث تكون غنية بالدلائل العلمية حيث تم إجراء مراجعة نظرية للدراسات المتوفرة حول تأثير ممارسات الموارد البشرية على معدل الدوران الوظيفي في الفنادق. ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة وجمع معلومات ذات علاقة بالدراسة، فقد قام الباحثون باستخدام الاستبيان والتي صممت اعتمادا على أسئلة الدراسة وفرضياتها وذلك استنادا على مجموعة من الدراسات السابقة.

وقد تضمنت أداة الدراسة الأقسام التالية:

القسم الأول: أسئلة حول طبيعة ممارسات إدارة الموارد البشرية في الفندق، والتي تشمل أربعة أبعاد فرعية وهي): الاختيار والتعيين، والتدريب، والتعويضات، والمسار الوظيفي وأسئلة أخرى حول أسباب ترك العمل لدى العاملين في الفنادق والتي تقيس ميول العاملين لترك العمل. وقد تم بناء اسئلة الاستبان المتعلقة بالاختيار والتعيين، التدريب والتعويضات في ممارسات إدارة الموارد البشرية من دراسة الراوي (٢٠١٧)، أما اسئلة المسار الوظيفي من دراسة الهيتي (٢٠٠٤)، أما أسئلة أسباب ترك العمل لدى العاملين في الفنادق تمت صياغتها بناءاً على دراسة مخزوم (٢٠١٨)، وقد تم إعادة كتابة جميع اسئلة الاستبان بطريقة تتلائم مع اهداف الدراسة ومجتمعها.

القسم الثاني: العوامل الديموغرافية وخصائص الفندق،هذا القسم يحتوي على الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية) الجنس، مكان السكن، الجنسية، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة في الفندق الحالي، القسم الذي يعمل به، المستوى الوظيفي في الفندق، الراتب الشهري.(وايضا أسئلة متعلقة بخصائص الفنادق مدار البحث) انتماء الفندق، إدارة الفندق، عدد الموظفين في الفندق، عدد الغرف في الفندق.

٧. أسلوب تحليل البيانات

تمثلت وحدة التحليل بكافة العاملين في فنادق الخمس نجوم في عمان، وتمت الإجابة على أداة الدراسة التي تم تصميمها وتطويرها لغايات جمع البيانات من عينة الدراسة على اختلاف مسمياتهم الوظيفية وكذلك على اختلاف مؤهلاتهم العلمية واختلاف أعمارهم. لأغراض التحليل البيانات، فقد تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) نسخة ٢٠ وذلك لتحليل متغيرات الدراسة واختبار فرضيات الدراسة من خلال الاختبارات الاحصائية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معاملات الارتباط والانحدار الخطي المتعدد).

النتائج:

١. خصائص عينة الدراسة

الجنس:

جدول (٢) : توزيع عينة الدراسة بحسب الجنس

الجنس	تكرار	نسبة مئوية %
ذكر	١٧١	٪٧٩
أنثى	٤٦	٪٢١
المجموع	٢١٧	٪١٠٠

نلاحظ من الجدول رقم (٢) أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الذكور حيث بلغت نسبتهم (٧٩ %)، في حين بلغت نسبة الإناث (٢١ %) ؛ مما يشير إلى أن معظم العاملين في قطاع الفنادق هم من الذكور.

مكان السكن:

جدول (٣) : توزيع عينة الدراسة بحسب مكان السكن

السكن	تكرار	نسبة مئوية %
عمان	١٦٧	٪٧٧
خارج عمان	٥٠	٪٢٣
المجموع	٢١٧	٪١٠٠

نلاحظ من الجدول رقم (٣) أن ٧٧٪ من العينة تسكن داخل عمان و ٢٣٪ تسكن خارج عمان ، مما يدل على أن إدارة الفنادق تميل إلى تعيين الموظفين من داخل عمان، أو أن السكن خارج عمان يمثل تحدياً أو عائقاً للعاملين في قطاع الفنادق داخل عمان. حيث لا يمكن المواءمة بسهولة بين متطلبات العمل في قطاع الفنادق والسكن بعيداً عن موقع العمل.

الجنسية:

جدول (٤): توزيع عينة الدراسة بحسب الجنسية

الجنسية	تكرار	نسبة مئوية %
الأردنية	١٩٦	٪٩٠
غير الأردنية	٢١	٪١٠
المجموع	٢١٧	٪١٠٠

نلاحظ من الجدول رقم (٤) أن ٩٠٪ من العينة الجنسية اردنيين ، و١٠٪ من العينة غير أردنيين، مما يدل على أن النسبة الأكبر من العينة من الجنسية الاردنية وهذا يدل على اهتمام الفنادق بتعيين الأردنيين لديها.

الحالة الاجتماعية:

جدول (٥): توزيع عينة الدراسة بحسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	تكرار	نسبة مئوية %
أعزب /عزباء	١٠٥	٪٤٨,٤
متزوج/ متزوجة	٩٧	٪٤٤,٧
مطلق/ مطلقة	١٤	٪٦,٥
أرمل / أرمله	١	٪٠,٥
المجموع	٢١٧	٪١٠٠٠

نلاحظ من الجدول رقم (٥) أن ٤٨,٤٪ من العينة من الحالة الاجتماعية أعزب/ عزباء ، و٤٤,٧٪ من العينة متزوج أو متزوجة هذا يدل على إدارة الفنادق لا تنحاز إلى طبيعة الحالة الاجتماعية كأحد معايير التعيين.

العمر:

جدول(٦): توزيع عينة الدراسة بحسب العمر

العمر	تكرار	نسبة مئوية %
٣٠ سنة فما دون	١٠١	٪٤٧
٣١-٤٠ سنة	٨١	٪٣٧
٤١-٥٠ سنة	٢٨	٪١٣
٥١-٦٠ سنة	٧	٪٣
٦١ سنة فأعلى	٠	٠
المجموع	٢١٧	٪١٠٠

نلاحظ من الجدول رقم (٦) أن ٤٧٪ من العينة تقل أعمارهم عن ٣٠ سنة، و٣٧٪ من العينة تتراوح أعمارهم بين (٣١-٤٠) سنة، و١٣٪ من العينة تتراوح أعمارهم بين (٤١-٥٠) سنة، مما يدل على أن النسبة الأكبر من العينة من فئة الشباب وهذا يدل على اهتمام الفنادق بتعيين الشباب لديها.

المؤهل العلمي:

جدول (٧): توزيع عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	تكرار	نسبة مئوية %
أقل من التعليم الثانوي	٣٠	٪١٤
التعليم الثانوي	٥١	٪٢٤
دبلوم	٥٠	٪٢٣
بكالوريوس	٧٦	٪٣٥
دراسات عليا	١٠	٪٥
المجموع	٢١٧	٪١٠٠

نلاحظ من الجدول رقم (٧) أن هناك نسب متفاوتة من موظفين الفنادق والذين يعملون في الخدمات الفندقية، حيث أن ١٤٪ من العينة من حملة أقل من التعليم الثانوي و٢٤ % من العينة من حملة التعليم الثانوي، أن٢٣ % من العينة من حملة الدبلوم و٣٥ % من العينة من حملة بكالوريوس، وفقط ٥ % من العينة من حملة الدراسات عليا. وهذا يشير إلى اهتمام قطاع الفنادق بالمؤهل العلمي كأحد معايير التعيين لديها.

سنوات الخدمة في الفندق الحالي:

جدول(٨): توزيع عينة الدراسة بحسب سنوات الخدمة في الفندق الحالي

سنوات الخدمة في الفندق الحالي	تكرار	نسبة مئوية %
٥ سنوات أو أقل	١٢٠	٪٥٥
٦ - ١٠ سنوات	٦٤	٪٢٩
١١-١٥ سنوات	١٧	٪٨
١٦ سنة أو أكثر	١٦	٪٧
المجموع	٢١٧	٪١٠٠

نلاحظ من الجدول رقم (٨) أن غالبية العينة تتراوح خبرتهم بين (٥ سنوات أو أقل) بنسبة ٥٥ % ، وأن ٢٩٪ من العينة تتراوح خبرتهم بين (٦-١٠) سنة، و ٨ % من العينة تزيد خبرتهم عن (١١-١٥) سنة، أما ٧ % من العينة تزيد خبرتهم عن ١٦ سنة أو أكثر. مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة شبابية أو من الفئات التي لا تحتاج إدارة الفندق إلى جهد كبير او خبرة في إنجاز العمل بكفاءة. كما تشير النتائج الى أن أعداد الموظفين تتناسب عكسياً مع سنوات الخدمة أي كلما زادت سنوات الخدمة قل عدد الموظفين مما قد يشير إلى ظاهرة الدوران الوظيفي في فنادق.

القسم الوظيفي:

جدول(٩): توزيع عينة الدراسة حسب عدد القسم الوظيفي

القسم الذي تعمل فيه	تكرار	نسبة مئوية %
المكتب الأمامي والحجوزات	٣١	٪١٤
إدارة الطعام والشراب	٣٧	٪١٧
شؤون الموظفين والتدريب	١٨	٪٨
المالية والتسويق والمبيعات	٢٤	٪١١
التدبير الفندقي	١٠٧	٪٤٩
المجموع	٢١٧	٪١٠٠

فيما يتعلق بالقسم الوظيفي فقد أظهرت البيانات أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من قسم التدبير المنزلي حيث بلغت نسبتهم (٤٩٪)، ويليه إدارة الطعام والشراب وبنسبة بلغت (١٧ %)، في حين بلغت نسبة قسم المكتب الامامي ولحجوزات (١٤٪)، في حين بلغت نسبة قسم المالية والتسويق والمبيعات (١١٪)، ويليه قسم شؤون الموظفين والتدريب وبنسبة بلغت (٨ %)، وذلك يشير إلى أن تنوع عينة الدراسة والتي تمثل كافة اقسام الفندق.

المستوى الوظيفي في الفندق:

جدول (١٠): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي في الفندق

المستوى الوظيفي في الفندق	تكرار	نسبة مئوية %
موظف	٩٦	٤٤٪
مشرف	٦٣	٢٩٪
رئيس قسم	٣٠	١٤٪
مدير	٢٨	١٣٪
المجموع	٢١٧	١٠٠٪

فيما يتعلق بالمستوى الوظيفي فقد أظهرت البيانات أن غالبية أفراد عينة الدراسة المستجيبين هم من الموظفين حيث بلغت نسبتهم (٤٤٪)، ويليه المشرفين وبنسبة بلغت (٢٩ %)، في حين بلغت نسبة المستجيبين من رؤساء الاقسام (١٤٪)، في حين بلغت نسبة المستجيبين من المديرين (١٣٪)، و ذلك يشير إلى شمول عينة الدراسة لكافة الدرجات الوظيفية في الفنادق.

الراتب الشهري:

جدول (١١): توزيع عينة الدراسة حسب الراتب الشهري

الراتب الشهري	تكرار	نسبة مئوية %
أقل من ٤٠٠ دينار اردني	٩٨	٤٥٪
٤٠١ - ٨٠٠ دينار اردني	٨٧	٤٠٪
٨٠١ - ١٢٠٠ دينار اردني	٢٠	٩٪
اكثر من ١٢٠١ دينار اردني	١٢	٦٪
المجموع	٢١٧	١٠٠٪

نلاحظ من الجدول رقم (١١) أن النسبة الأكبر من المستجيبين بعدد (٩٨) مستجيب وبنسبة ٤٥٪ رواتبهم دون ٤٠٠ دينار، تليها فئة المستجيبين بنسبة ٤٠٪ من رواتبهم ما بين ٤٠١ و ٨٠٠. وهذا يشير إلى ضعف الرواتب الشهرية في قطاع الفنادق نسبياً.

إنتماء الفندق:

جدول (١٢): توزيع عينة الدراسة حسب إنتماء الفندق

انتماء الفندق	تكرار	نسبة مئوية %
سلسلة وطنية	٦١	٢٨٪
سلسلة دولية	٥٤	٢٥٪
مستقل	١٠٢	٤٧٪
المجموع	٢١٧	١٠٠٪

نلاحظ من الجدول رقم (١٢) أن ٤٧ % من عينة الفنادق هي فنادق محلية مستقلة، و ٢٨٪ من العينة كانت سلسلة وطنية ، بينما ٢٥٪ من العينة كانت سلسلة دولية، وهذا يدل على ان اغلبية الفنادق المشاركة كانت فنادق مستقلة.

إدارة الفندق:

جدول (١٣): توزيع عينة الدراسة حسب إدارة الفندق

إدارة الفندق	تكرار	نسبة مئوية %
المالك	٦٧	٣١٪
عقود الإدارة	١٣٦	٦٣٪
الامتياز	١٤	٦٪
المجموع	٢١٧	١٠٠٪

نلاحظ من الجدول رقم (١٣) أن ٦٣٪ من عينة الفنادق وهي النسبة الأكبر تدار بعقود الإدارة، وان ٣١٪ من العينة كانت فنادق تدار من قبل المالك وأن ٦٪ من العينة كانت فنادق تدار بالامتياز.

٢. اختبار الثبات

لقد تم استخدام اختبار (كرونباخ ألفا) لقياس مدى ثبات أداة القياس حيث بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا لكل متغير من متغيرات الدراسة كما هو مبين في الجدول:

جدول (١٤): معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة

المحور	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا
١. الاختيار والتعيين	٥	٠,٩٠٤
٢. التدريب	٥	٠,٩١٩
٣. التعويضات	٥	٠,٧٣٣
٤. المسار الوظيفي	٦	٠,٩٢٥
ممارسات الموارد البشرية	٢١	٠,٩١٥
الدوران الوظيفي	١٤	٠,٩٦٠

يتضح من الجدول رقم (١٤) أن معامل الثبات العام لمحور الدراسة ممارسات الموارد البشرية (٢١ فقرة) والدوران الوظيفي (١٤ فقرة) كان مرتفع حيث بلغ (٠,٩١٥) و(٠,٩٦٠) على التوالي، فيما تراوح معامل الثبات لمتغيرات ممارسات الموارد البشرية ما بين ٠,٧٣٣ كحد أدنى و ٠,٩٢٥ كحد أعلى وهذا دليل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليه.

٣. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يعرض هذا القسم نتائج الفنادق التي شاركت في الاستبيان من حيث الوسط الحسابي لممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، التدريب، التعويضات، والمسار الوظيفي) وكذلك الدوران الوظيفي في تلك الفنادق. ولغايات تحقيق أهداف هذه الدراسة، قام الباحثون باستخدام المنهج الوصفي والذي يتم من خلاله وصف ممارسات إدارة الموارد البشرية و الدوران الوظيفي في الفنادق الخمس نجوم في عمان وتحليل بياناتها، وفيما يلي الجدول رقم (١٥) الذي يوضح الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة.

جدول (١٥): قياس متغيرات الدراسة من خلال فقرات الاستبيان

المتغير الرئيس	القسم	الفقرات
ممارسات إدارة الموارد البشرية	الاول	١-٢١
الدوران الوظيفي	الثاني	٢٢-٣٥

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة حيث تم إعطاء الأوزان التالية لمقياس الدراسة كما هو موضح في الجدول رقم (١٦):

جدول (١٦): مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة
١	٢	٣	٤	٥

وقد تم اعتماد المقياس التالي لتحديد مستوى الموافقة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وهو[١]:

١. ٢,٣٣ وأقل مستوى ضعيف
٢. ٢,٣٤-٣,٦٧ مستوى متوسط
٣. ٣,٦٨-٥ مستوى قوي

للإجابة على أسئلة الدراسة تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف إجابات العينة على الفقرات أدناه:

١. ممارسات إدارة الموارد البشرية

للإجابة على سؤال الدراسة: " ما هو مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، التدريب، التعويضات والمسار الوظيفي) في فنادق الخمس نجوم في عمان؟". تم احتساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات ممارسات إدارة الموارد البشرية، كما هو مبين في الجدول رقم (١٧).

(١) تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالي: (الحد الأعلى للمقياس (٥) – الحد الأدنى للمقياس (١)) / عدد الفئات المطلوبة (٣) ومن ثم اضافة الجواب (١,٣٣٣) على نهائية كل فئة

جدول (١٧) :جدول يبين الوسط الحسابي والانحر افات المعيارية

الرقم	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المو افقة
	١. الاختيار والتعيين			
١	يعتمد الفندق اسس واضحة تتسم بالعدالة عند اختيار وتعيين الافراد.	٣,٥٩	١,١١٥	متوسط
٢	يعتمد الفندق اساليب حديثه في الاختيار والتعيين تتسم بالشفافية.	٣,٥٣	١,٠٢٧	متوسط
٣	يعتمد الفندق على المصادر الداخلية في حالة وجود شاغر للتعيين.	٣,٦٧	٠,٩٦٦	متوسط
٤	يخضع الموظفين الجدد لفترة متابعة وتقييم بعد عملية التعيين للمدة التجريبية المحددة في عقود العمل.	٤,٠٩	٠,٨٨٨	قوي
٥	يتم تعيين الموظف بحسب الاختصاص المطلوب وبشكل يتناسب مع المهارات والمؤهلات اللازمة.	٣,٨٣	١,٠٥٩	قوي
	٢. التدريب:			
٦	تمتلك إدارة الموارد البشرية خطة واضحة ومحددة للتدريب المستمر.	٣,٤٦	١,٠٤٥	متوسط
٧	تصمم إدارة الموارد البشرية برامج تدريبية متخصصة وفقا للحاجات و بهدف زيادة انتاجية الموظفين.	٣,٥٢	١,٠٦٣	متوسط
٨	تدعم إدارة الموارد البشرية برامج التدريب بكل ما يلزمها ماليا.	٣,٢٥	١,١٤٤	متوسط
٩	تستعين إدارة الموارد البشرية بخبراء متخصصين في البرامج التدريبية.	٣,٣٩	١,٢٢٤	متوسط
١٠	تحقق برامج التدريب تحسن كبير في أدائي الوظيفي.	٣,٨٤	١,٠٣٠	قوي
	٣. التعويضات			
١١	يقدم الفندق التعويضات التي تتناسب مع توقعات الموظفين.	٣,٣٥	١,٠٢٦	متوسط
١٢	يتم تحديد التعويضات بالاعتماد على نظام تقييم الاداء للموظفين.	٣,٣٨	٠,٩٨٨	متوسط
١٣	يتم إعداد نظام التعويضات في الفندق بالمقارنة مع الفنادق المنافسة.	٣,٤٠	٣,٦١٧	متوسط
١٤	يمتلك الفندق سياسة مرنة للتعويضات والتي تعتمد على اساس الخبرة والانجاز للموظفين.	٣,٣٦	١,٠٤٦	متوسط
١٥	قيمة التعويضات المقدمة في هذا الفندق تعتبر عادلة ومناسبة بالنسبة لي.	٣,١٩	٠,٩٨٠	متوسط
	٤. المسار الوظيفي:			
١٦	تستخدم إدارة الموارد البشرية اساليب حديثة في تخطيط المسار الوظيفي الخاص بوظيفتي.	٣,٣٤	٠,٩٧٨	متوسط
١٧	تقدم إدارة الموارد البشرية مسارا وظيفيا واضحا لوظيفتي.	٣,٤٤	٠,٩٩٠	متوسط
١٨	يشارك القسم الذي اعمل فيه مع الاقسام المختصة الاخرى في الفندق بالتخطيط لمساري الوظيفي.	٣,٤٨	١,٠٦٣	متوسط
١٩	يتسم تخطيط المسارات الوظيفة في الفندق بالعدالة.	٣,٥٣	١,٠٤١	متوسط
٢٠	وظيفتي الحالية ترتبط بمستواي العلمي بشكل وثيق.	٣,٥٣	١,٠٩٣	متوسط
٢١	أمتلك الإدراك الكامل للمسار الوظيفي الخاص بوظيفتي.	٤,٠١	١,٠٧١	قوي
	المتوسط العام	٣,٥٣	٠,٧٦٣	متوسط

يتبين من الجدول رقم (١٧) أن اعلى معدل (٤,٠٩) كان للعبارة رقم (٤) والتي تنص على : "يخضع الموظفين الجدد لفترة متابعة وتقييم بعد عملية التعيين للمدة التجريبية المحددة في عقود العمل" وبانحراف معياري (٠,٨٨٨)، تلتها العبارة رقم (٢١) التي تنص على :" أمتلك الإدراك الكامل للمسار الوظيفي الخاص بوظيفتي" بمعدل (٤,٠١) وانحراف معياري (١,٠٧١). في حين أن أقل معدل كان للعبارة رقم (١٥) والتي تنص: "قيمة التعويضات المقدمة في هذا الفندق تعتبر عادلة ومناسبة بالنسبة لي" بمعدل مقداره (٣,١٩) وانحراف معياري (٠,٩٨٠). كما جاء متوسط المعدل العام لعبارات ممارسات إدارة الموارد البشرية بدرجة متوسطة (٣,٣٥) بانحراف معياري (٠,٧٦٣)، أما بخصوص معدلات المتغيرات المكونة لممارسات إدارة الموارد البشرية فقد تم احتسابها واحتساب الانحراف المعياري لها كما هو مبين في الجدول رقم (١٨).

جدول (١٨):المعدلات والانحر افات المعيارية للمتغيرات المستقلة المكونة لممارسات الموارد البشرية

المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١. الاختيار والتعيين	٣,٧٥	٠,٨٠٨
٢. التدريب	٣,٤٩	٠,٩٠٥
٣. التعويضات	٣,٣٤	١,١٤٥
٤. المسار الوظيفي	٣,٥٦	٠,٨٤٢
ممارسات الموارد البشرية	٣,٥٣	٠,٧٦٣

حيث كان أعلى معدل هو الاختيار والتعيين بمقدار (٣,٧٥) ثم معدل المسار الوظيفي (٣,٥٦) ثم معدل التدريب (٣,٤٩) وأقل معدل كان للتعويضات (٣,٣٤). وتشير هذه القيم إلى أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، التدريب، التعويضات والمسار الوظيفي) في فنادق الخمس نجوم في عمان جاء بمستوى متوسط نسبياً وبمعدل عام (٣,٥٣).

٢. الدوران الوظيفي

للإجابة على السؤال الثاني بشقيه: (١) ما هو مستوى الدوران الوظيفي في فنادق الخمس ، وكذلك (٢) ما هي الأسباب التي تدفع العاملين الى ترك العمل في فنادق الخمس نجوم في عمان؟

جدول (١٩): جدول يبين الوسط الحسابي والانحر افات المعيارية

الرقم	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المو افقة
١	ارغب بترك العمل بسبب المشاكل مع فريق العمل في الفندق.	٢,٢٨	١,١٥٨	ضعيف
٢	ارغب بترك العمل بسبب عدم اهتمام الفندق بالتدريب والتطوير.	٢,٧١	١,٢٨٤	متوسط
٣	ارغب بترك العمل بسبب الرغبة في الحصول على تعويضات وحوافز افضل.	٢,٨٨	١,٣٦٧	متوسط
٤	ارغب بترك العمل بسبب الاستياء من اسلوب إدارة الفندق.	٢,٦٦	١,٣٠٦	متوسط
٥	ارغب بترك العمل بسبب عدم وجود ترقيات تلبي طموحي في عملي.	٣,٠٣	١,٣٩٢	متوسط
٦	ارغب بترك العمل بسبب عدم وجود فترات للراحة خلال الدوام اليومي.	٢,٥٤	١,٢٧٦	متوسط
٧	ارغب بترك العمل بسبب اعتماد الفندق على المحسوبية بشكل كبير في التوظيف والترقية.	٢,٩٤	١,٥٤٤	متوسط
٨	ارغب بترك العمل بسبب الرغبة في الحصول على تأمين صحي افضل.	٢,٤٥	١,١٥٨	متوسط
٩	ارغب بترك العمل بسبب التزامات شخصية وعائلية.	٢,٥٣	١,٢١٠	متوسط
١٠	ارغب بترك العمل بسبب ظروف العمل والذي يتطلب مني مجهود كبير.	٢,٥٧	١,٢٣٨	متوسط
١١	ارغب بترك العمل بسبب الرغبة في الحصول على راتب افضل.	٣,٢٦	١,٣١٦	متوسط
١٢	ارغب بترك العمل بسبب الرغبة في الحصول على وظيفة افضل.	٣,٢٩	١,٣٧٥	متوسط
١٣	ارغب بترك العمل بسبب الرغبة في العمل في قطاع اخر غير الفنادق.	٢,٥٩	١,٣٣٤	متوسط
١٤	ارغب بترك العمل بسبب فترات العمل الطويلة وقلة ايام الاجازات الممنوحة لي.	٢,٨٨	١,٤٤٢	متوسط
	المتوسط العام	**٢,٧٦**	**١,١٠٤**	**متوسط**

من الجدول رقم (١٩) يتبين أن أعلى معدل لعبارات محور الدوران الوظيفي كان للعبارة رقم (١٢) التي تنص على: "أرغب بترك العمل بسبب الرغبة في الحصول على وظيفة افضل" بمقدار (٣,٢٩) وهو ما يوضح أهم سبب للدوران الوظيفي بينما كان أقل معدل (٢,٢٨) للعبارة رقم (١) التي تنص على: "أرغب بترك العمل بسبب المشاكل مع فريق العمل في الفندق" وهو ما يبين أن المشاكل مع فريق العمل كانت أقل الاسباب أثراً في ترك العمل وبالتالي الدوران الوظيفي. بينما كانت الرغبة في الحصول على وظيفة أفضل أهم أسباب ترك العمل وبالتالي الدوران الوظيفي. كما جاء المتوسط العام لعبارات الدوران الوظيفي بمقدار ٢,٧٦ وهي تمثل قيمة ظاهرة وملموسة تستحق البحث والدراسة. كما يمكن ترتيب اسباب الدوران الوظيفي وذلك حسب الأهمية (بناء على الوسط الحسابي)، حيث يمكن ترتيب أسباب الدوران الوظيفي تنازليا من الأكثر الأهمية إلى الأقل الأهمية كما في الجدول التالي.

جدول (٢٠): أسباب ترك العمل في فنادق الخمس نجوم في عمان مرتبة حسب الأهمية

الترتيب حسب الاهمية	السبب	الوسط الحسابي
١.	الرغبة في الحصول على وظيفة افضل.	٣,٢٩
٢.	الرغبة في الحصول على راتب افضل	٣,٢٦
٣.	عدم وجود ترقيات تلبي الطموح في العمل الحالي.	٣,٠٣
٤.	اعتماد الفندق على المحسوبية بشكل كبير في التوظيف والترقية.	٢,٩٤
٥.	الرغبة في الحصول على تعويضات وحوافز افضل.	٢,٨٨
٦.	فترات العمل الطويلة وقلة ايام الاجازات الممنوحة	٢,٨٨
٧.	عدم اهتمام الفندق بالتدريب والتطوير.	٢,٧١
٨.	الاستياء من اسلوب إدارة الفندق.	٢,٦٦
٩.	الرغبة في العمل في قطاع اخر غير الفنادق.	٢,٥٩
١٠.	ظروف العمل والتي تتطلب مجهود كبير.	٢,٥٧
١١.	عدم وجود فترات للراحة خلال الدوام اليومي.	٢,٥٤
١٢.	التزامات شخصية وعائلية.	٢,٥٣
١٣.	الرغبة في الحصول على تأمين صحي افضل.	٢,٤٥
١٤.	المشاكل مع فريق العمل في الفندق.	٢,٢٨

يظهر من خلال الجدول رقم (٢٠) أن اهم الاسباب التي كانت وراء ترك العمل من وجهة نظر العاملين كانت الرغبة في الحصول على وظيفة أفضل، الرغبة في الحصول على راتب افضل، الحصول على ترقيات تلبي الطموح في العمل، الابتعاد عن المحسوبية في التوظيف والترقية، الرغبة في الحصول على تعويضات وحوافز افضل على التوالي. بينما أقل الاسباب لترك العمل كانت المشاكل مع فريق العمل في الفندق، الرغبة في الحصول على تأمين صحي أفضل، التزامات شخصية وعائلية على التوالي.

٣. قياس العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والدوران الوظيفي

الهدف الرئيسي لإجراء هذه الدراسة هو قياس تصورات الموظفين نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الدوران الوظيفي في فنادق الخمس نجوم في عمان. لقياس العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والدوران الوظيفي فقد تم إجراء اختبار الارتباط:

جدول (٢١): معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

		الاختيار والتعيين	التدريب	التعويضات	المسار الوظيفي	المستوى العام لممارسات إدارة الموارد البشرية
الدوران الوظيفي	معامل بيرسون	-٠,٢٧٧**	-٠,١٠٣	-٠,١٥٨*	-٠,٢١٣*	-٠,٢٢٢**
	مستوى الدلالة	٠,٠٠٠	٠,١٣١	٠,٠٢٠	٠,٠٠٢	٠,٠٠١
** . ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.001$)						
*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$)						

تشير النتائج في الجدول رقم (٢١)إلى أنه:

١. يوجد علاقة ارتباط سالبة بين الاختيار والتعيين والدوران الوظيفي حيث كانت قوة الارتباط ٠,٢٧٧ عند مستوى الدلالة الاحصائية ($P<$ 0.001).
٢. لا يوجد علاقة ارتباط بين التدريب والدوران الوظيفي حيث كانت قيمة الدلالة الاحصائية (٠,١٣١) وهذه القيمة اكبر من (٠,٠٥) المقبولة احصائياً.
٣. يوجد علاقة ارتباط سالبة بين التعويضات والدوران الوظيفي بمقدار(٠,١٥٨) عند مستوى الدلالة الاحصائية ($P< 0.05$)
٤. يوجد علاقة ارتباط سالبة بين المسار الوظيفي والدوران الوظيفي بمقدار (٠,٢١٣) عند مستوى الدلالة الاحصائية ($P< 0.05$) .
٥. يوجد علاقة ارتباط سالبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل عام والدوران الوظيفي بمقدار (٠,٢٢٢) عند مستوى الدلالة الاحصائية ($P< 0.001$) .

اختبار الفرضيات الدراسة

لفحص فرضيات الدراسة التالية:

الفرضية الرئيسيةH1 : يوجد تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية على الدوران الوظيفي في فنادق الخمس نجوم في عمان.

الفرضيات الفرعية:

(H_{1a}): يوجد تأثير لممارسات الاختيار والتعيين على الدوران الوظيفي في فنادق الخمس نجوم في عمان.

(H_{1b}): يوجد تأثير لممارسات التدريب على الدوران الوظيفي في فنادق الخمس نجوم في عمان.

(H_{1c}): يوجد تأثير لممارسات التعويضات على الدوران الوظيفي في فنادق الخمس نجوم في عمان.

(H_{1d}): يوجد تأثير لممارسات المسار الوظيفي على الدوران الوظيفي في فنادق الخمس نجوم في عمان.

فقد استخدم الباحثون اسلوب الانحدار الخطي المتعدد (MULTIPLE LINEAR REGRESSION) لدراسة أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، حيث كانت النتائج كما هو مبين في الجدولين ٢٢ و ٢٣ .

جدول (٢٢): القيم الرئيسية لنتائج الانحدار الخطي المتعدد

معامل التغيير R2	معامل التحديد R	درجة الحرية df1 (١)	درجة الحرية df2 (٢)	جودة النموذج F	المعنوية (sig.)
٠,١٠٢	٣١٩.٠	٤	٢١٢	٦,٠١٨	٠,٠٠٠

جدول (٢٣):نتائج فرضيات الدراسة حسب نتائج الانحدار الخطي المتعدد

المتغير	معاملات غير قياسية (B)	قيمة (t)	المعنوية (sig.)	نتيجة الفرضية
الثابت	٤,١٣٩	١٢,١٢١	٠,٠٠٠	
الاختيار والتعيين	-٠,٤٠٨	-٣,٤١١	٠,٠٠١	قبول H_{1a}
التدريب	-٠,٢٦٠	٢,٣٠٥	٠,٠٢٢	قبول H_{1b}
التعويضات	-٠,٠٣٨	-٠,٥٢٥	٠,٦٠٠	رفض H_{1c}
المسار الوظيفي	-٠,١٧٨	-١,٤٧٦	٠,١٤١	رفض H_{1d}

يتبين من الجدولين السابقين:

١. يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمتغير الاختيار والتعيين على الدوران الوظيفي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.001$). وعليه فإننا نقبل الفرضية الفرعية القائلة: (H_{1a}): يوجد تأثير لممارسات الاختيار والتعيين على الدوران الوظيفي في فنادق الخمس نجوم في عمان.

٢. يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمتغير التدريب على الدوران الوظيفي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وعليه فإننا نقبل الفرضية الفرعية القائلة: (H_1b): يوجد تأثير لممارسات التدريب على الدوران الوظيفي في فنادق الخمس نجوم في عمان.

٣. حيث أن مستوى الدلالة للمتغير المستقل (التعويضات) في الجدول ٢٣ بلغت (٠,٦٠٠) وهي أكبر من (٠,٠٥)؛ فإنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية على مستوى الدوران الوظيفي، وعليه فإننا نرفض الفرضية الفرعية القائلة: (H_1c): يوجد تأثير لممارسات التعويضات على الدوران الوظيفي في فنادق الخمس نجوم في عمان.حيث أن مستوى الدلالة للمتغير المستقل (المسار الوظيفي) في الجدول ٢٣ بلغت (٠,١٤١) وهي أكبر من (٠,٠٥)؛ فإنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية على مستوى الدوران الوظيفي، وعليه فإننا نرفض الفرضية الفرعية القائلة: (H_1d): يوجد تأثير لممارسات المسار الوظيفي على الدوران الوظيفي في فنادق الخمس نجوم في عمان.

٤. فحص الفرضية الرئيسة: يتبين من الجدول ٢٣ نتائج الانحدار الخطي المتعدد أنه يوجد متغير مستقل واحد على الأقل يؤثر في المتغير المتابع، وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسة القائلة: H1: يوجد تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية على الدوران الوظيفي في فنادق الخمس نجوم في عمان. حيث يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الدوران الوظيفي في فنادق الخمس نجوم في عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

من الجدول رقم (٢٢) كانت قيمة معامل التحديد ($R2= 10.2\%$) وهو ما تفسره المتغيرات المستقلة من تأثير حاصل في المتغير التابع (الدوران الوظيفي) بينما يتبقى ٨٩,٨٪ من التغيير في الدوران الوظيفي يعزى إلى عوامل أخرى غير ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، التدريب، التعويضات، والمسار الوظيفي)الواردة في الدراسة الحالية.

مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

١. مناقشة النتائج:

يتناول هذا الجزء مناقشة أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال ما هو مستوى النشاط في ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، التدريب، التعويضات والمسار الوظيفي) في فنادق الخمس نجوم في عمان؟

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال أن أبرز متوسط حسابي بلغ (٣,٧٥) وبدرجة مرتفعة لوظيفة الاختيار والتعيين، ثم جاء المسار الوظيفي بمتوسط حسابي (٣,٥٦) وبدرجة متوسطة، ثم معدل التدريب بمتوسط حسابي (٣,٤٩) وأقل معدل كان للتعويضات (٣,٣٤) وبدرجة متوسطة. وبلغ المتوسط الكلي لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، التدريب، التعويضات والمسار الوظيفي) في فنادق الخمس نجوم في عمان (٣,٥٣) وبدرجة متوسطة. وهذا يدل على أن الفنادق الخمس نجوم في عمان تهتم بشكل واضح في الاختيار والتعيين، إذ إنَّ قطاع الفنادق باعتباره قطاع خدمات يعتمد اعتماداً كبيراً على موظفيه، وتشكل ممارسات التوظيف والاختيار مرحلة انطلاق مهمة للفنادق نحو توليد قوة عاملة فعَّالة ومنتجة تقدم خدمات عالية الجودة تساعد على إيجاد ميزة تنافسية. ثم تحديد المسار الوظيفي حسب الكفاءة والخبرة للموظف، ثم الاهتمام بالتدريب حيث أن التدريب يعتبر عنصر مهم في تنفيذ العمل بمواصفات مميزة، ولكن ربما يلجأ بعض الموظفين الانتقال إلى فنادق أخرى بعد التدريب للحصول على مستويات وظيفية أفضل في الفنادق الأخرى، لذلك لا يشكل التدريب أولوية للفنادق الخمس نجوم في عمان، أما بالنسبة للتعويضات فقد حصلت على أدنى درجة وربما يعود السبب في ذلك إلى محاولة الفنادق تخفيض التكاليف والأعباء المالية عليهم، لذلك اهتمامهم بها ضعيف.

وتجدر الإشارة إلى أن أعلى متوسط حسابي للفقرات على مستوى الاستبيان ككل بلغ (٤,٠٩) وكان للعبارة رقم (٤) والتي تنص على: "يخضع الموظفين الجدد لفترة متابعة وتقييم بعد عملية التعيين للمدة التجريبية المحددة في عقود العمل" وبانحراف معياري (٠,٨٨٨)، ويعود السبب في ذلك إلى اهتمام الفنادق بالمتابعة وفترة التجريب للموظفين للتأكد من صلاحيته للعمل أثناء الفترة التجريبية. تلتها العبارة رقم (٢١) التي تنص على: "أمتلك الإدراك الكامل للمسار الوظيفي الخاص بوظيفتي" بمعدل (٤,٠١) وانحراف معياري (١,٠٧١)، أي أن الموظفين يدركون المهام والواجبات التي سيقومون بها في الفندق حسب مسماهم الوظيفي، وهناك وصف وظيفي واضح ومحدد يمكن التقيد به والقيام به ضمن مواصفات وخصائص الوظيفة التي يشغله الموظف. أما بالنسبة لأقل المتوسطات الحسابية على مستوى الاستبيان ككل فقد بلغ (٣,١٩) وانحراف معياري (٠,٩٨٠) وكان للعبارة رقم (١٥) والتي تنص: "قيمة التعويضات المقدمة في هذا الفندق تعتبر عادلة ومناسبة بالنسبة لي". وهذا يدل على أن التعويضات الممنوحة من الفنادق الخمس نجوم لا تلبي رغبات الموظفين، ويرون أنهم يستحقون أكثر منها، وأنها غير مناسبة لهم بدرجة كافية. واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة Owusu-Acheampong & Asamoa, (2016)، والتي بحثت تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار، التدريب، التخطيط الوظيفي، والتعويضات) على معدل دوران العاملين في صناعة الفنادق في مدن مختلفة هي (Cape Coast, Ghana)، من خلال تحديد تأثير العوامل الديموغرافية، وتقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعمل الاحتفاظ بالموظفين، وتحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وحجم الأعمال، وأظهرت نتائجها أن التدريب والتعويض هما العاملان الرئيسيان

اللذان يمكن أن يحفز على ترك العمل في صناعة الفنادق، إضافة إلى ضرورة الاهتمام الإدارة في التعويضات والرواتب والبدلات للموظفين لرفع الولاء لديهم للموظفين المجتهدين في العمل في صناعة الفنادق.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال: ما هو معدل الدوران الوظيفي في الفنادق الخمس نجوم في عمان، وكذلك ما هي العوامل المؤثرة التي تدفع العاملين الى ترك العمل في فنادق الخمس نجوم في عمان؟

أظهرت النتائج المتعلقة بمستوى الدوران الوظيفي في فنادق الخمس نجوم في عمان، أن المتوسط الحسابي لهذا المحور بلغ (٢,٧٦) وبدرجة متوسطة، وبانحراف معياري (١,١٠٤) وهذا يدل على أن رغبة الموظفين في ترك العمل تقع في المستوى المتوسط، ويعزى ذلك إلى اهتمام قادة الأعمال في الفنادق في استقطاب الموظفين المؤهلين والاحتفاظ بهم واتخاذ الإجراءات التي تحول دون قيام الموظفين بترك العمل مثل التدريب والتطوير والحوافز والتواصل الفعال، نظراً للتأثيرات السلبية لدوران العمل، حيث يؤدي دوران الموظفين في قطاع الفنادق إلى انخفاض جودة الخدمة وفقدان الفنادق لمزاياها التنافسية. واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة(Bagri, Suresh, 2010) والتي أظهرت أن معدل دوران الموظفين مرتفع نسبياً. وقد تم الكشف عن الأسباب التي تزيد من رغبة الموظفين لترك العمل، حيث تبين أن أعلى متوسط حسابي لعبارات محور الدوران الوظيفي كان للعبارة رقم (١٢) التي تنص على: "ارغب بترك العمل بسبب الرغبة في الحصول على وظيفة أفضل" بمقدار (٣,٢٩) وهو ما يوضح أهم سبب للدوران الوظيفي وهو الحصول على وظيفة أفضل، ولأسباب ربما تكون مادية أو أسباب تخص طبيعة العمل والرغبة للانتقال إلى مستوى وظيفي أفضل في أماكن أخرى. بينما كان أقل متوسط حسابي بلغ (٢,٢٨) للعبارة رقم (١) التي تنص على: "ارغب بترك العمل بسبب المشاكل مع فريق العمل في الفندق" وهو ما يبين أن المشاكل مع فريق العمل مثلت أقل الأسباب أثرا في ترك العمل، لذلك هناك أسباب أخرى تدفع الموظفين بالتفكير في ترك العمل.

ومن أبرز هذه الأسباب من وجهة نظر العاملين مرتبة ترتيباً تنازلياً كانت الرغبة في الحصول على وظيفة أفضل، الرغبة في الحصول على راتب أفضل، الحصول على ترقيات تلبي الطموح في العمل، الابتعاد عن المحسوبية في التوظيف والترقية، الرغبة في الحصول على تعويضات وحوافز أفضل على التوالي. بينما أقل الأسباب لترك العمل كانت المشاكل مع فريق العمل في الفندق، الرغبة في الحصول على تأمين صحي أفضل، التزامات شخصية وعائلية. واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (Ma,Acquah, 2015) والتي حاولت الكشف عن نية دوران العمالة في صناعة الفنادق وكيف أثرت تصوراتهم حول ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسساتهم على تصوراتهم حول التماسك الوظيفي ونوايا الترك اللاحقة. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة سلبية كبيرة بين تصورات ممارسات الموارد البشرية ونوايا ترك.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال: كيف تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة(الاختيار والتعيين، التدريب، التعويضات والمسار الوظيفي) المطبقة في فنادق الخمس نجوم في عمان على معدل الدوران الوظيفي؟

وتمثله الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية (H1): يوجد تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية على الدوران الوظيفي في فنادق الخمس نجوم في عمان.

أظهرت النتائج المتعلقة بتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل على الدوران الوظيفي في فنادق الخمس نجوم في عمان، أن قيمة (R) بلغت (٠,٣١٩)، وقيمة (R2) بلغت (٠,١٠٢)، وهذا يدل على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تفسر ما نسبته (١٠,٢ %) من دوافع ترك العمل لدى الموظفين في هذه الفنادق. وبالتالي فإن النسبة الأكبر تعود إلى عوامل أخرى ربما تتعلق بطبيعة الشخص والراحة النفسية وظروف التكيف، أو لأمور عائلية أو مكان السكن أو متغيرات شخصية ليست موضوع الدراسة الحالية. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Altarawneh & Al-Kilani, 2010) والتي أظهرت أنه لا يوجد تأثيراً مباشراً لإدارة الموارد البشرية على نوايا الموظفين في ترك العمل، وقد تعتمد قراراتهم على المغادرة على عوامل مالية أخرى. وتراوحت معاملات الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومتغير دوران العمل (من ٠,١٠٣ - إلى٠,٢٧٧ -) وكانت جميعها سالبة، أي أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في فنادق الخمس نجوم في عمان تقلل من الدوران الوظيفي للعاملين فيها. وكلما ارتفع مستوى هذه الممارسات انخفض مؤشر دوران العمل، واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (Duarte Et Al ,2015) والتي أظهرت تأثير رضا الموظفين عن ممارسات إدارة الموارد البشرية باعتباره مؤشراً قوياً للدوران الوظيفي في الفنادق المصنفة خمس نجوم في البرتغال. حيث تعد تأثير الممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا الموظفين وسلوكياتهم لا تزال غير واضحة، وبين الباحثون أن التأثير للترك الموظفين أعمالهم تعد تأثير غير مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية، لذلك تم توسيط متغيرات إدراك الدعم الإداري، وتم التوصل إلى أن الرضا عن ممارسات إدارة الموارد البشرية يقلل من نوايا ترك العمل، من خلال زيادة إدراك الدعم الإداري.

وكان أبرز المؤشرات في الدراسة الحالية هو الاختيار والتعيين حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٢٧٧-) وبدلالة إحصائية (٠,٠٠)، أي أن الاختيار والتعيين مهم جداً في عملية دوران العمل فإذا ما تم على أسس صحيحة ودون تدخل للواسطة والمحسوبية، وتم اعتماد الخبرة والكفاءة في الاختيار كلما انخفض مستوى دوران العمل في تلك الفنادق. ثم جاء معامل الارتباط لمتغير المسار الوظيفي وبلغ (٠,٢١٣-) وبدلالة إحصائية (٠,٠٠٢) بمعنى أنه كلما تم تحديد المسار الوظيفي بشكل صحيح، وتم تحديد الوصف الوظيفي والالتزام به كلما انخفض مستوى دوران العمل في الفنادق الخمس نجوم، ويعود السبب في ذلك إلى أن تحديد المسار الوظيفي يوضح المهام والمسؤوليات للموظف، ويقلل من التوتر والقلق بخصوص عدم وضوح المسؤوليات الواجب القيام بها داخل الفندق؛ وبالتالي التقليل من دوران العمل، ثم جاء معامل الارتباط مع متغير التعويضات حيث بلغ (٠,١٥٨-) وبدلالة إحصائية (٠,٠٢) بمعنى كلما

تم تقدير وتحسين مستوى التعويضات للموظفين كلما انخفض مستوى دوران العمل في الفنادق، ويعود السبب في ذلك أن تحسين ظروف الموظفين وتعويضاتهم المادية الذي يساهم بشكل واضح في التخفيف من دوران العمل حيث أن الموظف يشعر بالتقدير والرضا كلما ارتفع مستوى التعويضات من جهة العمل. وأخيراً جاء متغير التدريب حيث بلغ معامل الارتباط (-٠,١٠٣) وبدلالة إحصائية (٠,١٣١) وهي قيمة غير دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن التدريب لا يؤثر كثيراً على مستوى دوران العمل، وكان معامل الارتباط سالباً، أي كلما زاد مستوى التدريب كلما انخفض مستوى دوران العمل، حيث أن التدريب يزيد من تمكن الموظف من أداء عمله ويمنحه نوع من الثقة بالمهام التي يقوم بها. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Bagri & Suresh ,2010) والتي أظهرت أنه لا يتم توفير التدريب الكافي من قبل أصحاب الفنادق لتطوير المهارات التشغيلية للموظفين. كما اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Joarder et al., 2011) والتي توصلت إلى أنه يؤثر كل من الأمن الوظيفي، الدعم الإداري والتعويضات المقدمة للعاملين بشكل عكسي وذو دلالة إحصائية على نوايا ترك العمل لديهم.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى(H1a): يوجد تأثير لممارسات الاختيار والتعيين على الدوران الوظيفي في فنادق الخمس نجوم في عمان.

أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى أن قيمة (t) بلغت (٣,٤١١) وبدلالة إحصائية (٠,٠٠١) وهي قيمة دالة إحصائيا، وبلغت قيمة بيتا (0.408) (β) وهذا يشير إلى أن ما نسبته (٤٠,٨ %) من أسباب ودوافع ترك العمل يعود إلى الممارسات المتعلقة بالاختيار والتعيين. حيث أن صلاحية هذه الممارسات تحد وتقلل من ظاهرة الدوران الوظيفي لأن أسلوب الاختيار والتعيين إذا ما تم وفق أسس واضحة وتتوافق مع متطلبات الوظيفة المختارة فان ظاهرة ترك العمل تزداد، حيث أن الموظفين ضعيفي الخبرة والأداء والذين لا يستطيعون القيام بالعمل الموكل إليهم وفق وصفهم الوظيفي لن يستطيعوا التكيف مع العمل؛ وبالتالي السعي للبحث عن وظيفة أخرى أو مكان أخر. واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (Duarte et al., 2015) والتي أظهرت أن الموظفين الذين يرضون عن ممارسات إدارة الموارد البشرية لديهم رغبة أقل في ترك أعمالهم.

الفرضية الفرعية الثانية (H1b): يوجد تأثير لممارسات التدريب على الدوران الوظيفي في فنادق الخمس نجوم في عمان.

أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية أن قيمة (t) بلغت (٢,٣٠٥) وبدلالة إحصائية (٠,٠٢٢) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) وبلغت قيمة بيتا (0.260) (β) وهذا يشير إلى أن ما نسبته (٢٦ %) من أسباب ودوافع ترك العمل يعود إلى الممارسات المتعلقة بالتدريب، إذ إنَّ مواصلة الفنادق في تقديم التدريب وبرامج التطوير لموظفيها ينعكس إيجاباً على مهارات موظفي الفندق وأداءهم وإنتاجيتهم ومعنوياتهم ورضاهم واستبقائهم في العمل. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Bagri & Suresh, 2010) التي أشارت إلى إنَّ معدل دوران الموظفين مرتفع نسبياً في الفنادق الهندية، إذ لا يتم توفير التدريب الكافي من قبل أصحاب الفنادق لتطوير المهارات التشغيلية للموظفين. كما اتفقت مع نتائج دراسة (Duarte et al., 2015) التي أشارت إلى إنَّ الموظفين الذين لديهم رضا عن ممارسات إدارة الموارد البشرية في مجال التدريب لديهم رغبة أقل في ترك أعمالهم. ودراسة (Owusu-Acheampong & Asamoa, 2016) التي أشارت إلى إنَّ التدريب والتعويض هما العاملان الرئيسيان اللذان يمكن أن يحفزان الموظفين على ترك العمل في صناعة الفنادق.

الفرضية الفرعية الثالثة (H1c): يوجد تأثير لممارسات التعويضات على الدوران الوظيفي في فنادق الخمس نجوم في عمان.

أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة أن قيمة (t) بلغت (٠,٥٢٥) وبدلالة إحصائية (٠,٦٠٠) وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) وبلغت وقيمة بيتا (0.038) (β) وهذا يشير إلى أن ما نسبته (٣,٨ %) من أسباب ودوافع ترك العمل يعود إلى الممارسات المتعلقة بالتعويضات. حيث أنه إذا كانت التعويضات ضعيفة فان الموظف لا يشعر بالتقدير من قبل جهة العمل ويبحث عن وظائف أخرى تلبي له احتياجاته من تعويضات أثناء وبعد ترك العمل. واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (Bagri Suresh, 2010) والتي دلت على أن الموظفين راضون عن حزم التعويضات التي يحصلون عليها ولكن ليس مع ظروف العمل كافة.

الفرضية الفرعية الرابعة (H1d): يوجد تأثير لممارسات المسار الوظيفي على الدوران الوظيفي في فنادق الخمس نجوم في عمان.

أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة أن قيمة (t) بلغت (١,٤٧٦) وبدلالة إحصائية (٠,١٤١) وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) وبلغت قيمة بيتا (0.178) (β) وهذا يشير إلى أن ما نسبته (١٧,٨ %) من أسباب ودوافع ترك العمل يعود إلى الممارسات المتعلقة بالمسار الوظيفي، أي أن الوصف الوظيفي والتسلسل في الترقيات وارتفاع مستوى العمل في السلم الوظيفي يساهم بشكل واضح في رضا العاملين وعدم رغبتهم بترك العمل، كما أن وضوح الدور الذي يقوم به ومستقبل مهنته يؤثر بشكل واضح في السعي لترك العمل أو المحافظة عليه. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة(Duarte et, al.,2015) التي أشارت إلى إنَّ الموظفين الذين لديهم رضا عن ممارسات إدارة الموارد البشرية في مجال المسار الوظيفي لديهم رغبة أقل في ترك أعمالهم.

٢. الاستنتاجات:

من خلال نتائج أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات تم التوصل إلى الاستنتاجات التالية:

أولاً: فيما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية:

تبين من خلال النتائج أن مستوى ممارسات الموارد البشرية كان بدرجة متوسطة، وأن أبرز مستويات الوظائف التي تقوم بها الفنادق الخمس نجوم في عمان من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هي الاختيار والتعيين وبدرجة مرتفعة، ثم المسار الوظيفي وبدرجة متوسطة، ثم معدل التدريب، والتعويضات وبدرجة متوسطة أيضاً.

ثانياً: فيما يتعلق بمستوى الدوران الوظيفي:

تبين من خلال نتائج الدراسة الحالية أن مستوى الدوران الوظيفي في الفنادق الخمس نجوم في عمان جاء بدرجة متوسطة حسب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، بمعنى أن هناك رغبة لدى العاملين في تلك الفنادق بترك العمل، ولأسباب مختلفة تتعلق بالموظفين أنفسهم أو بطبيعة ممارسات تنفيذ العمل داخل الفنادق.

ثالثاً: فيما يتعلق بأسباب الدوران الوظيفي.

إنَّ أبرز الأسباب التي تدفع العاملين في فنادق الخمس نجوم في عمان إلى ترك العمل هي رغبتهم في الحصول على وظيفة أفضل لأسباب ربما تكون مادية (الرواتب والحوافز والتعويضات المادية) أو أسباب تخص طبيعة العمل والرغبة للانتقال إلى مستوى وظيفي أفضل في أماكن أخرى، والحصول على ترقيات تلبي الطموح في العمل، والابتعاد عن المحسوبية في التوظيف والترقية.

رابعاً: فيما يتعلق بتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الدوران الوظيفي.

أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن هناك تأثير سلبي واضح لممارسات إدارة الموارد البشرية ككل على الدوران الوظيفي في فنادق الخمس نجوم في عمان، حيث كانت جميع معاملات الارتباط سالبة بين الممارسات لإدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، التدريب) والدوران الوظيفي. وأن أبرز الممارسات تأثيرا على الدوران الوظيفي هو الاختيار والتعيين، ثم المسار الوظيفي ثم التدريب. أما التعويضات والمسار الوظيفي لم يكن لهما اي تأثير الدوران الوظيفي في فنادق الخمس نجوم في عمان. وتجدر الإشارة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للدوران الوظيفي تبعا لمتغير المسمى الوظيفي ولصالح المسمى الوظيفي "مشرف"، وتبعاً لمتغير نوع سلسة الفندق ولصالح الدولي، وتبعاً لمتغير إدارة الفندق ولصالح "المالك نفسه" وعدم وجود فروق تبعاً لمتغير الجنس.

٣. التحديات

من الناحية النظرية: لقد واجهت الباحثون بعض التحديات تتعلق بإجراء هذه الدراسة هي قلة الدراسات السابقة العربية التي بحثت تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الدوران الوظيفي بشكل عام، حيث يوجد ندرة في الدراسات السابقة في الفنادق الاردنية بشكل خاص. كما تطرقت الدراسات السابقة إلى أسباب الدوران الوظيفي وبعض العوامل المرتبطة ببيئة العمل والموظف نفسه، ولم يتم التطرق إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الدوران الوظيفي.

من الناحية التطبيقية: واجهت الباحثون تحديات تتعلق بجمع البيانات حيث كان من الصعب الوصول إلى الموظفين وضمان حضورهم للمشاركة بتعبئة الاستبيان، ولكن نجح التعاون مع جمعية الفنادق الأردنية من خلال وزارة السياحة والآثار في الوصول إلى الموظفين الذين يعملون في الفنادق محل الدراسية. كما أن الاختلاف في طبيعة الوظائف، حيث كان ينبغي مراعاة الاختلافات المشاركين في تعبئة الاستبيانات ضمن توضيح فقرات الاستبيان من حيث المستوى الوظيفي، المسمى الوظيفي، إلخ. أيضاً واجهت الباحثون صعوبات في مراعاة التنوع في اختيار الموظفين المشاركين (نوع الوظيفة)، وضمان الحفاظ على مستويات المشاركة. كما واجهت الباحثون صعوبات تتعلق بالحصول على الموافقات اللازمة لتوزيع الاستبيانات من قبل إدارة الفنادق.

تكمن محددات الدراسة في النقاط التالية:

- تناقش الدراسة أثر عدد من العوامل المعنوية والاتجاهات المتعلقة بالعاملين على نوايا أو ميول ترك العمل وتقتصر هذه العوامل في بحثنا على أربعة متغيرات هي الاختيار والتعيين، التدريب، والتعويضات، والمسار الوظيفي، وللعلم بأنها لا يلغي وجود عوامل أخرى لم يتناولها هذا البحث بحد ذاته نذكر منها الرضا الوظيفي، ضغط العمل، الدعم الاجتماعي وغيرها العديد، وقد تم اختيار العوامل المذكورة آنفا بحد ذاتها انطلاقاً من واقع خبرة الباحثون كونهم يعملون في مجال إدارة الموارد البشرية وهذه العوامل محلياً رغم انتشارها الواسع خارج هذه الحدود، ويعتبر هذا المحدد نقطة انطلاق للعديد من الأبحاث القادمة التي قد تربط نوايا أو ميول العمل بغيرها من العوامل وصولاً إلى نموذج مقترح في نوايا ترك العمل او الدوران الوظيفي.
- اقتصرت هذه الدراسة على ٢١٧ استبيان من ٩ فنادق خمس نجوم صالحة للتحليل الاحصائي وذلك تبعاً للعدد الذي استطاع الباحثون الحصول عليه نتيجة توزيع الاستبيان على العاملين أثناء أوقات الدوام الرسمي الأمر الذي جعل عملية ملء واسترداد هذه الاستبيانات أمراً اكثر صعوبة .

- تم توزيع الاستبيان باليد من قبل الباحثون او بعض مدراء الموارد البشرية الذي من الممكن سبب الارتباك لبعض العاملين بما يتعلق بمدى مصداقية الإجابات التي دونوها، خاصة بأن الاستبيان يتناول عدة أسئلة اعتبرها بعض العاملين "جريئة " خاصة ما يتعلق منها دوافعهم نحو ترك العمل ونوايا ترك العمل إذ عبر بعض الموظفين عن تخوفهم من ارسال الأجوبة الخاصة بكل منهم بشكل شخصي الأمر الذي ربما أضعف قدرة على الإجابة بمصداقية رغم عدم وجود أي معلومات شخصية أو عدم طلب الاسم والتأكيد الذي قدمه الباحثون حول أن نتائج هذا البحث ستستخدم حصرا في البحث العلمي.
- لجأ الباحثون إلى استخدام متوسط المتوسطات لحساب قيم متغيرات الدراسة وذلك لتعذر إجراء تحليل العوامل للمتغيرات وذلك بسبب صغر حجم عينة الدارسة.

٤. التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، يمكن تقديم التوصيات التالية:

التوصيات المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية:

- ضرورة زيادة حرص إدارة الموارد البشرية في الفنادق الخمس نجوم على اختيار الموظفين وتعيينهم بالاعتماد على الخبرة والكفاءة وليس على المحسوبية والواسطة.
- ضرورة الاهتمام بالتعويضات وتوفير نظام حوافز فعال يرتبط بمؤشرات أداء واضحة لجميع العاملين، لتشجيع الموظف على الأداء المتميز.
- ضرورة توعية الإداريين في الفندق بأهمية التعاون مع موظفيهم وإشراكهم في القرارات المتعلقة بهم، ووضع استراتيجيات رقابة ومؤشرات أداء مناسبة للجميع لتعزيز مستويات العدالة بين الموظفين وشعورهم بالمسؤولية والانتماء لعملهم.

التوصيات المتعلقة بمستوى الدوران الوظيفي:

- ضرورة الاهتمام بالمعلومات الخاصة بإحصائيات الدوران الوظيفي، وإعادة النظر بالإجراءات المتبعة التي تؤدي إلى زيادة هذه الظاهرة، ودراسة الأسباب الرئيسة التي تزيد من الدوران الوظيفي.

التوصيات المتعلقة بأسباب الدوران الوظيفي:

- الموازنة بين حاجات الموظفين ومتطلبات العمل نفسه، ودراسة خصائص بعض الأفراد الذين يتركون العمل باستمرار.
- الوقوف على مشكلات العمل وتحدياته لدى الموظفين، والعمل على معالجتها لتجنب تركهم للعمل.
- دراسة الحاجات الضرورية للموظفين ومحاولة تلبيتها للتقليل من ظاهرة الدوران الوظيفي.

التوصيات المتعلقة بأثر ممارسات الموارد البشرية على الدوران الوظيفي:

- ضرورة العمل على إيجاد وسائل موضوعية لاختيار الموظفين لضمان السيطرة على أهم متغيرات الدوران الوظيفي في الفنادق الخمس نجوم في عمان.
- ضرورة الاهتمام بالتعويضات والحوافز المقدمة للموظفين لتقليل حجم الدوران الوظيفي.
- إجراء دراسات حول مدى رضا العاملين عن إجراءات تنفيذ العمل وما هي أبرز العوامل الداخلية والخارجية التي تؤدي إلى زيادة رغبتهم بترك العمل.
- مراعاة أصحاب الكفاءات والخبرات الكبيرة، في عملية التقييم وتقديم الحوافز المناسبة لهم حتى لا يضطر الموظفون إلى ترك العمل وخسارتهم وبالتالي ينعكس هذا سلباً على أداء الفندق.

٥. الخلاصة

من خلال استعراض النتائج والاستنتاجات للدراسة الحالية التي هدفت الى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الدوران الوظيفي في فنادق الخمس نجوم في عمان- الأردن، تبين أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية كان بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج أن ابرز مستويات ممارسات إدارة الموارد البشرية هي وظيفة الاختيار والتعيين وبدرجة مرتفعة، ثم جاء المسار الوظيفي وبدرجة متوسطة، ثم معدل التدريب بدرجة متوسطة أيضاً، وأقل معدل كان للتعويضات وبدرجة متوسطة. وكان المتوسط الكلي لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، التدريب، التعويضات والمسار الوظيفي) في فنادق الخمس نجوم في عمان وبدرجة متوسطة. وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج معظم الدراسات السابقة المشابهة. كما تبين أن مستوى الدوران الوظيفي جاء بدرجة متوسطة وأن هناك أسباب تزيد من معدل الدوران الوظيفي يمكن ترتيبها من الأقوى للأضعف كما يلي: الرغبة في الحصول على وظيفة أفضل، الرغبة في الحصول على راتب أفضل، الحصول على ترقيات تلبي الطموح في العمل، الابتعاد عن المحسوبية في التوظيف والترقية، الرغبة في الحصول على تعويضات وحوافز أفضل على التوالي. بينما أقل الأسباب لترك العمل كانت المشاكل مع فريق العمل في الفندق، الرغبة في الحصول على تأمين صحي أفضل، التزامات شخصية وعائلية. وأظهرت الدراسة أن هناك أثر سلبي لممارسات إدارة الموارد البشرية على الدوران الوظيفي، بمعنى أنه كلما زاد مستوى الممارسات السليمة للموارد البشرية كلما ضعف توجه العاملين نحو ترك العمل. وفي ضوء ما توصلت إليه

الدراسة الحالية من نتائج قدمت مجموعة من التوصيات من أبرزها ضرورة زيادة حرص إدارة الموارد البشرية في الفنادق الخمس نجوم على اختيار الموظفين وتعيينهم بالاعتماد على الخبرة والكفاءة وليس على المحسوبية والواسطة. والعمل على الموازنة بين حاجات الموظفين ومتطلبات العمل نفسه، ودراسة خصائص بعض الأفراد الذين يتركون العمل باستمرار.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

١. ابراهيم،مثنى معان. (١٩٩٩). "تحليل واقع الاستثمار السياحي في العراق للمدة من ١٩٨٠ الى ١٩٩٧ وامكانات تطويره". رسالة ماجستير. الجامعة المستنصرية. كلية الإدارة والاقتصاد. بغداد ، ص ٨٩.

٢. البرنوطي، سعاد نايف.(٢٠٠١). إدارة الموارد البشرية"إدارة الافراد"، دار وائل للنشر والتوزيع. عمان- الاردن. الطبعة الاولى.

٣. أبو بكر، مصطفى محمود. (٢٠٠٤). الموارد البشرية:مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الدار الجامعية. الاسكندرية- مصر

٤. الجميلي، قصي قحطان. (٢٠١٧)."إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية". دار المعتز للنشر والتوزيع. شارع الجامعة الاردنية ،عمان.

٥. جنفر جوي- ماثيو،ديفيد ميجونسون ،مرك سورتير.(٢٠٠٨). "تنمية الموارد البشرية". ترجمة علا احمد اصلاح. مجموعة النيل العربية. القاهرة- مصر. الطبعة الاولى.

٦. حجازي، وجدي حامد. (٢٠١٠). التدريب في القرن الحادي والعشرون. دار التعليم الجامعي. الاسكندرية- مصر.

٧. حسونة، فيصل. (٢٠٠٨). إدارة الموارد البشرية. دار أسامة للنشر و التوزيع. عمان- الأردن. الطبعة الأولى. ص٧.

٨. الحمداني، موفق، الجادري، عدنان، قنديلجي، عامر، بني هاني، عبد الرزاق، أبو زينة، فريد. (٢٠٠٦). مناهج البحث العلمي أساسيات البحث العلمي. ط١. مؤسسة الوراق للنشر. عمان.

٩. الخاطر، فايز.(٢٠١٠). استراتجية التدريب الفعال، دار اسامة للنشر والتوزيع. عمان-الاردن. الطبعة الاولى.

١٠. خليفة، قصي قحطان. (٢٠٠٩). إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية. عمان. الاردن .

١١. الخياط، ماجد. (٢٠١٠). اساسيات البحوث الكمية والنوعية في العلوم الاجتماعية. دار الراية للنشر والتوزيع. عمان. الاردن.

١٢. الدحلة، فيصل عبد الرؤوف. (٢٠٠١). تكنولوجيا الاداء البشري: المفهوم واساليب القياس والنماذج.

١٣. الدرة، عبدج الباري والصباغ ،زهير. (٢٠٠٨). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحنى نظمي. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان- الاردن. الطبعة الاولى .

١٤. ديسلر،جاري.(٢٠١٠). "إدارة الموادر البرشية"، ترجمة محمد سيد عبد المتعال وعبد المحسن جودة، دار المريخ، الرياض- السعودية. الطبعة العربية.

١٥. السالم، مؤيد. (٢٠٠٩). إدارة الموارد البشرية– مدخل استراتيجي متكامل. ط١. دار اثراء للنشر. عمان: الاردن.

١٦. السالم،مؤيد سغيج وصالح،عاجل حرحوش. (٢٠٠٢). إدارة الموارد البشرية المعاصرة: مدهل استراتيجي. عالم الكتب الحديثة. اربد-الاردن.

١٧. السكر، مروان. (١٩٩٩). مختارات من الاقتصاد السياحي. دار مجدلاوي للنشر. الاردن. عمان: ص٢٨ .

١٨. السلمي، علي. (٢٠٠١). إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع. القاهرة.

١٩. السيسي، ماهر عبد الخالق. (٢٠٠٦). مبادئ السياحة. مجموعة النيل العربية .

٢٠. أبو شيخة، نادر احمد. (٢٠١٠). إدارة الموراد البشرية: اطار نظري وحالات عملية. دار صفاء للنشر والتوزيع /عمان-الاردن.

٢١. الطراونة، صالح مهدي محسن والغالبي، طاهر محسن منصور. (٢٠٠٧). الإدارة والأعمال. الطبعة الأولى. دار وائل للنشر والتوزيع. الأردن.

٢٢. عبده، هاني. (١٩٩٥). " أثر الغياب ودوران العاملين على كفاءة الشركات المساهمة العامة في الأردن". رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية. الأردن.

٢٣. عبد الباقي، صلاح الدين. (٢٠٠٢). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. دار الجامعة الجديدة للنشر. مصر.

٢٤. عبوي، زيد منير. (٢٠٠٨). التخطيط والتطوير الاداري.دار الراية للنشر والتوزيع. عمان-الاردن. الطبعة الاولى.

٢٥. عقيلي، عمر وصفي. (٢٠٠٥). إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي). دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.

٢٦. غوشة، هلا. (٢٠١٤). "السؤال عن استبقاء الوظيفة ورفضها في الاردن".

٢٧. فالح، صالح محمد. (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية وعرض وتحليل. دار حامد للنشر. عمان. الأردن.

٢٨. القحطاني.(٢٠١١). التدوير الوظيفي ومدى اسهامه في التنمية البشرية. الرياض: جامعة نايف للعلوم الامنية.

٢٩. الناصر، إلهام. (٢٠١٣). "تخطيط الموارد البشرية - مجلة التدريب والتقنية".Www.Altadreeb.Net

٣٠. ماهر،احمد. (٢٠٠٣). إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية. الإسكندرية- مصر.

٣١. ماهر،احمد. (٢٠٠٦). "الادراة الاستراتيجية /الدليل العليم للمديرين". الدتار الجامعية. الاسكندرية – مصر. الطبعة الاولى.

٣٢. المصري، منذر واصف. (٢٠٠٤). العولمة وتنمية الموارد البشرية. مركز الامارات للدراسات و البحوث الاستراتيجية. ابو ظبي. الطبعة الاولى.

٣٣. المطيري، الحميدي. (٢٠١١). "اثر دوارن العاملين على الأداء المالي دارسة تطبيقية على قطاع المصارف –الإسلامية الكويتية". رسالة ماجستير. كلية الأعمال. جامعة الشرق الأوسط. الأردن: عمان.

٣٤. مفتاح،صالح. (٢٠٠٤). "إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات". الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ٩-١٠. ص ١٢.

٣٥. النجداوي، بشار محمد يوسف.(٢٠١٣). "دراسة بعض العوامل التي تؤثر في دوران العمالة في صناعة الضيافة". رسالة ماجستير منشورة. جامعة قناة السويس - كلية السياحة والفنادق - الدراسات الفندقية.

٣٦. النداوي،عبد العزيز. (٢٠٠٩). عولمة إدارة الموادر البشرية، نظرة استراتيجية. دار الميسرة عمان-الاردن. الطبعة الاولى.

٣٧. نصر الله ، حنا. (١٩٩٩). إدارة الموارد البشرية. دار العقل.

٣٨. هاشم، زكي محمود. (١٩٨٩). إدارة الموارد البشرية. ذات السلاسل للطباعة والنشر. الكويت.

٣٩. الهيتي، خالد عبد الرحيم مطر. (٢٠٠٣). إدارة الموارد البشريةمدخل إستراتيجي. دار وائل للنشر. الأردن، الطبعة الأولى،ص ١٩٩.

٤٠. وزارة السياحة والاثار (٢٠١٨,٢٠١٩). احصائيات ١,٤ تقارير. موقع الالكتروني

٤١. الوكالة الألمانية للتعاون الدولي /غرفة صناعة عمان.(٢٠١٨). بما في ذلك منهجية العمل بالتفصيل والتحليل المعمّق والمزيد من البيانات، متاح ويمكن الحصول عليها عند الطلب من المؤسسة الألمانية للتعاون الدولي (Thosten.metz@giz.de) وغرفة صناعة عمان (smes_manager@aci.org.jo)، أو تحميلها من الموقع الإلكتروني.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

[1] Acquah, M., & Abugre, J. B. (2015). "The Relative Roles Of Hrm Practices And Job Embeddedness As Predictors To Employee Retention": Social Exchange Perspective In The 16th Annual International Academy Of African Business And Development (Iaabd) Conference At The Strathmore University, Nairobi, Kenya. Vol.16, 173 – 181.

[2] Akgunduz, Y., & Sanli, S.C. (2017). "The Effect Of Employee Advocacy And Perceived Organizational Support On Job Embeddedness And Turnover Intention In Hotels". Journal Of Hospitality And Tourism Management, 31, 118-125, https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.12.002

[3] Aktas, A., Aksu, A. A., Ehtíyar, R., & Cengíz, A. (2001). "Audit of Manpower Research In The Hospitality Sector: An Example From The Antalya Region Of Turkey." Managerial Auditing Journal 16 (9): 530-535, https://doi.org/10.1108/eum0000000006085

[4] Armstrong, Michael, (2011). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice / Michael Armstrong. –11 Edition.

[5] Armstrong, Michael, (2011). Armstrong's Handbook 0f Strategic Hrm.5th Edition, London, Kogan Page. E-Book Collection (Ebsco Host) Ipswich Ma Accessed 10/April 2014.

[6] Asamoah, Appiah Williams & Eugene, Owusu-Acheampong (2016). "Human Resource Management Practices and Their Effect on Employee Turnover in The Hotel Industry In Cape Coast, Ghana", Global Journal Of Human Resource Management, 4(4): 35-45

[7] Bagri, S. C. & Suresh Babu, Mohit Kukreti (2010). "Human Resource Practices in Hotels: A Study from The Tourist State of Uttrakhand, India". Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 9:286–299, Doi: 10.1080/1533284100374922

[8] Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). "Commonalities and Contradictions in Research on Human Resource Management and Performance". Human Resourcce Management Journal, 15(3): 67-94, https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x

[9] Brown, S, Gaia Garino B & Christopher Martin. (2009). "Firm Performance and Labour Turnover: Evidence from the 2004 Workplace Employee Relations Survey", Economic Modelling 26(3): 689–695, https://doi.org/10.1016/j.econmod.2009.01.014

[10] Catalyst, (2018). "Quick Take: Turnover and Retention", Available Online At Https://Www.Catalyst.Org/Research/Turnover-And-Retention/

[11] Cho, S., Woods, R.H., Jang, S., & Erdem, M. (2006). "Measuring the Impact of Human Resource Management Practices on Hospitality Firms' Performances", Hospitality Management, 25(2): 262-77, https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2005.04.001

[12] Cohen, A. & Golan, R (2007) "Predicting Absenteeism and Turnover Intentions by Past Absenteeism and Work Attitudes: An Empirical Examination of Female Employees in Long Term Nursing Care Facilities", Career Development International, 12 (5): 416 – 432, https://doi.org/10.1108/13620430710773745

[13] Curtis, S., & Wright, D. (2001). "Retaining Employees—The Fast Track to Commitment". Management Research News, 24(8): 59–64, https://doi.org/10.1108/01409170110782964

[14] Duarte, G. (2001). "Cross-Border Acquisitions and Change in Domestic Management Practices: The Case Of Brazil". Ph.D. Dissertation, Judge School of Business, University of Cambridge, Uk.

[15] Faldetta, Guglielmo, Fasone, Vincenzo & Provenzano, Carmelo. (2013). "Turnover in The Hospitality Industry: Can Reciprocity Solve the Problem?", Revista De Turismo Y Patrimonio Cultural, 11(4):583-595, https://doi.org/10.25145/j.pasos.2013.11.052

[16] Fisher, Schoenfeldt, Shaw (1999). Human Resource Management- Houghton Mifflin Company, 4th Ed. Boston, P7

[17] Glenn, D. I (1992). Determining Sample Size, University of Florida Income Data Services (2004) Improving Staff Retention. Ids Hr Studies No. 765.6, 6

[18] Gratton, L., & Truss, C. (2003). "The Three-Dimensional People Strategy: Putting Human Resources Policies into Action". Academy of Management Executive, 17(3): 74-86, https://doi.org/10.5465/ame.2003.10954760

[19] Abu Jadayil, W., (2011). "Main Factors Causing Workers Turnover in Jordan Industrial Sector," Jordan Journal of Mechanical and Industrial Engineering, 5(2): 161-166.

[20] Juhdi, N., Pa'wan, F., Hansaram, R. M., & Othman, N. A (2011). "Hr Practices, Organizational Commitment and Turnover Intention: A Study on Employees in Klang Valley, Malaysia". Recent Researches in Applied Economics, 30–36.

[21] Joarder, Mohd H. R. Sharif, Mohmad Yazam & Ahmmed, Kawsar, (2011). "Mediating Role of Affective Commitment In Hrm Practices And Turnover Intention Relationship: A Study In A Developing Context", Business And Economics Research Journal, Uludag University, Faculty Of Economics And Administrative Sciences, 2(4):135-135

[22] Khilji, S., & Wang, X. (2006), "Intended and Implemented Hrm: The Missing Lynchpin In Strategic Human Resource Management", The International Journal Of Human Resource Management, 17(7): 1171-1189, https://doi.org/10.1080/09585190600756384

[23] Kuria, Samson, O. A. & P. M. W. (2012). "Assessment of Cause of Labour Turnover in Three and Five Star-Rated Hotels in Kenya". International Journal of Business and Social Science, 15(3), 311–317.

[24] Meier, J.D (1991). "Solutions to The Hospitality Industry's Labor Shortage." Fiu Hospitality Review, 78-85

[25] Mirza S Saiyadain (2003). Human Resources Management, Tata Mcgraw-Hill, Publishing Company. Third Edition, India

[26] Mullins, Laurie J, (2001). "Hospitality Management and Organizational Behaviour", 4th Ed, Pearson Education Limited, Usa

[27] Nadiri, H., & Tanova, C. (2009). "An Investigation of The Role of Justice in Turnover Intentions, Job Satisfaction, And Organisational Citizenship Behavior in Hospitality Industry". International Journal of Hospitality Management, 29(1), 33-41, https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.05.001

[28] Nankervis, A.R. And Debrah, Y. (1995). "Managing Human Resources in Hotels in Singapore And Australia: A Comparative Study", Asia Pacific International Business Regional Integration and Global Competitiveness: Proceedings of Academy of Internationat Business Southeast Asia Regional Conference, 20-3 June: 31-6

[29] Ninemeier, Jack D & Hayes, David K., (2006). Restaurant Operations Management. Principles and Practices, 1st Ed, Pearson Prentice Hall, New Jersey

[30] Nurita Juhdi, Fatimah Pa'wan & Ram Milah Kaur Hansaram (2013). "Hr Practices and Turnover Intention: The Mediating Roles of Organizational Commitment and Organizational Engagement in A Selected Region in Malaysia", The International Journal of Human Resource Management, 24(15): 3002-3019, Doi: 10.1080/09585192.2013.763841

[31] Shahzad, K., Bashir, S., And Ramay, M. I. (2008). "Impact of Hrm Practices on Perceived Performance of University Teachers in Pakistan". International Review of Business Research Papers, 4(2): 302-315

[32] Story, J. & Castanheira, Fhartig, S. (2016). "Corporate Social Responsibility and Organizational Attractiveness: Implications for Talent Management". Social Responsibility Journal, 12(3): 484 – 505, https://doi.org/10.1108/srj-07-2015-0095

[33] Sun, L. Y., Aryee, S., & Law, K.S. (2007). "High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behaviour, And Organisational Performance: A Relational Perspective", Academy of Management Journal, 50 (3): 558 -577, https://doi.org/10.5465/amj.2007.25525821

[34] Tan, C. L., & Nasurdin, A. M. (2011). "Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: An Empirical Study in Malaysia", journal Of Applied Business Research, 26(4):105-116, Doi: 10.19030/Jabr.V26i4.311

[35] Altarawmneh, I. & Al-Kilani, M. H. (2010). "Human Resource Management and Turnover Intentions in the jordanian Hotel Sector", Research and Practice in Human Resource Management, 18(1): 46-59

[36] Taylor, R. And Davies, D. (2004), "Aspects Of Training And Remuneration In The Accommodation Industry: A Comparison Between Australian And Singaporean Providers", Journal Of European Industrial Training, 28(6): 466-473. https://doi.org/10.1108/03090590410542693

[37] Timo, N. (1999). "Contingent and Retentive Employment in The Australian Hotel Industry: Reformulating the Core-Periphery Model." Australian Journal of Labour Economics 3(1) 47-64

[38] Tiwari, P & Saxena, K (2012). "Human Resources Management Practices: A Comprehensive Review", Pakistan Business Review, Pp.669-705.

[39] Ullah, Ifran & Yasmin Robina (2013). "The Influence of Human Resource Practices on Internal Customer Satisfaction And Organization Effectives". Journal of Internet Banking and Commerce, 18(2):1-28.

[40] Vanhala, M., &Ahteela, R. (2011). "The Effect of Hrm Practices on Impersonal Organizational Trust". Management Research Review, 34(8): 869-888, https://doi.org/10.1108/01409171111152493

[41] Alvarez Dominguez, A. (2011). "The Impact of Human Resource Disclosure on Corporate Image November", journal Of Human Resource Costing & Accounting 15(4):279-298, Doi: 10.1108/14013381111197225

[42] Wheelen, T.L. & Hunger, J.D. (2013). Strategic Management snd Business Policy. 14th Edition, Pearson ... Date: November 27, 2013.

[43] Wilson, John P (2005). Human Resource Development, Kogan Page Limited, London 2nd, Edition P, 15-16.

[44] Wilton, Nick (2011). An Introduction to Human Resource Management, Thousand Oaks, London, New Delhi And Singapore: Sage Publications, P.2.

[45] Woods, R.H. & Macaulay, J.F. (1989). "Rx For Turnover: Retention Programs That Work", the Cornell Hotel, Restaurant Administration Quarterly, 30(1): 79-90.

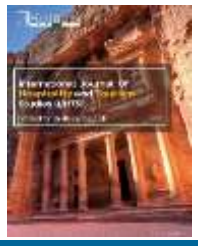
[46] Zeffane, Rachid M., (1994), "Understanding Employee Turnover: The Need for A Contingency Approach", International Journal of Manpower, 15(9-10): 22-37, https://doi.org/10.1108/01437729410074182

www.refaad.com

International Journal of Hospitality and Tourism Studies (IJHTS)

Journal Homepage: https://www.refaad.com/views/IJHTS/home.aspx

ISSN 2709-0892 (Online) ISSN 2709-0884 (Print)



The impact of human resource management practices on employee turnover in five-star hotels in Amman- Jordan

Ali M. Alajarmeh
Master in Tourism Management, Ministry of Tourism and Antiquities, Jordan
ali.alajarmeh@gmail.com

Mukhles M. Al-Ababneh
Associate Professor in Hospitality and Tourism Management, Department of Hotel and Tourism Management, Petra College for Tourism and Archaeology, Al-Hussein Bin Talal University, Jordan
mukhles.ababneh@gmail.com

Received: 20/9/2020 Revised: 21/10/2020 Accepted: 9/11/2020 DOI: https://doi.org/10.31559/IJHTS2020.1.2.2

Abstract: *This study aimed to explore the impact of human resources management practices on employee turnover in five-star hotels in Amman - Jordan. It relied on an analytical descriptive research in describing the nature of human resource management practices in hotels as well as employee turnover in hotels by using quantitative method that based on questionnaire method, using five-point Likert scale, which determines the degree of agreement and the difference among the study sample regarding study variables. The researchers also used the SPSS program to analyse the data. The sample of the study consisted of employees in 17 five-star hotels in Amman, so the researchers distributed 420 questionnaires to employees in five-star hotels by using a convenience sampling, and 270 questionnaires were returned, representing 64.2%. After, it was finding that 53 questionnaires were not valid for the analysis, so the number of valid questionnaires for the analysis was 217 questionnaires that represent 51.6%, which is a scientifically acceptable percentage for conducting this study. The results of the current study showed a simple impact of human resource management practices on employee turnover in five-star hotels in Amman, this indicates that human resource management practices explain a small percentage of differences in employee turnover and that lead them to leave their work in these hotels, while the largest percentage of employee turnover is due to the impact of other factors. The study recommended the necessity of working to find objective means for selecting employees to ensure control of the most important variables of job turnover in five-star hotels in Amman. As well as attention to compensation and incentives provided to employees to reduce the level of employee turnover. This study recommended to conducting other studies on employees' satisfaction with work implementation procedures to indicate the most important internal and external factors that increase employees' desire to leave work. More attention must be given to those who have great talents and experience by providing them the appropriate incentives so that employees do not have to quit their work and lose it, and this reflects negatively on hotel's performance. There is a need for conducting more studies to identify the impact of human resource management practices on employee turnover by using other dimensions.*

References:

[1] 'bdh, Hany. (1995). " Athr Alghyab Wdwran Al'amlyn 'la Kfa'h Alshrkat Almsahmh Al'amh Fy Alardn". Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh. Aljam'h Alardnyh. Alardn.

[2] 'bd Albaqy, Slah Aldyn. (2002). Alatjahat Alhdythh Fy Edart Almward Albshryh. Dar Aljam'h Aljdydh Llnshr. Msr. S 16 .

[3] 'bwy, Zyd Mnyr. (2008). Altkhtyt Walttwyr Aladary.Dar Alrayh Llnshr Waltwzy'. 'man-Alardn. Altb'h Alawla.

[4] 'qyly, 'Emr Wsfy. (2005). Edart Almward Albshryh Alm'asrh (B'd Astratyjy). Dar Wa'l Lltba'h Walnshr Waltwzy'.

[5] Abrahym,Mthna M'an. (1999). "Thlyl Waq' Alastthmar Alsyahy Fy Al'raq Llmdh Mn 1980 Ala 1997 Wamkanat Ttwyrh". Rsalt Majstyr. Aljam'h Almstnsryh. Klyt Aledarh Walaqtsad. Bghdad , S 89.

[6] Abw Bkr, Mstfa Mhmwd. (2004). Almward Albshryh: Mdkhl Lthqyq Almyzh Altnafsyh. Aldar Aljamy'h. Alaskndryh- Msr.

[7] Albrnwty, S'ad Nayf.(2001). Adart Almward Albshryh"Adart Alafrad", Dar Wa'l Llnshr Waltwzy'. 'man- Alardn. Altb'h Alawla.

[8] Aldhlh, Fysl 'bd Alr'wf. (2001). Tknwlwjya Alada' Albshry: Almfhwm Wasalyb Alqyas Walnmadj.

[9] Aldrh, 'bdj Albary Walsbagh ,Zhyr. (2008). Adarh Almward Albshryh Fy Alqrn Alhady Wal'shryn: Mnhna Nzmy. Dar Wa'l Llnshr Waltwzy'. 'man- Alardn. Altb'h Alawla .

[10] Dyslr, Jary.(2010). "Adart Almwadr Albrshyh", Trjmt Mhmd Syd 'bd Almt'al W'bd Almhsn Jwdh, Dar Almrykh, Alryad-Als'wdyh. Altb'h Al'rbyh.

[11] Falh, Salh Mhmd. (2004). Edart Almward Albshryh W'rd Wthlyl. Dar Hamd Llnshr. 'man. Alardn.

[12] Ghwshh, Hla. (2014). "Als'al 'n Astbqa' Alwzyfh Wrfdha Fy Alardn".

[13] Hashm, Zky Mhmwd. (1989). Adart Almward Albshryh. Dat Alslasl Lltba'h Walnshr. Alkwyt.

[14] Hjazy, Wjdy Hamd. (2010). Altdryb Fy Alqrn Alhady Wal'shrwn. Dar Alt'lym Aljam'y. Alaskndryh- Msr.

[15] Alhmdany, Mwfq, Aljadry, 'dnan, Qndyljy, 'amr, Bny Hany, 'bd Alrzaq, Abw Zynh, Fryd. (2006). Mnahj Albhth Al'lmy Asasyat Albhth Al'lmy. T1. M'sst Alwraq Llnshr. 'man.

[16] Hswnh, Fysl. (2008). Edart Almward Albshryh. Dar Asamh Llnshr W Altwzy'. 'man- Alardn. Altb'h Alawla. S7.

[17] Alhyty, Khald 'bd Alrhym Mtr. (2003). Edart Almward Albshryhmdkhl Estratyjy. Dar Wa'l Llnshr. Alardn, Altb'h Alawla,S 199.

[18] Aljmyly, Qsy Qhtan. (2017)."Edart Almward Albshryh Fy Almnshat Alsyahyh Walfndqyh". Dar Alm'tz Llnshr Waltwzy'. Shar' Aljam'h Alardnyh ,'man.

[19] Jnfr Jwy- Mathyw,Dyfyd Myjwnswn ,Mrk Swrtyr.(2008). "Tnmyt Almward Albshryh". Trjmt 'la Ahmd Aslah. Mjmw't Alnyl Al'rbyh. Alqahrh- Msr. Altb'h Alawla.

[20] Alkhatr, Fayz.(2010). Astratjyh Altdryb Alf'al, Dar Asamh Llnshr Waltwzy'. 'man-Alardn. Altb'h Alawla.

[21] Khlyfh, Qsy Qhtan. (2009). Adart Almward Albshryh Fy Almnshat Alsyahyh Walfndqyh. 'man. Alardn .

[22] Alkhyat, Majd. (2010). Asasyat Albhwth Alkmyh Walnw'yh Fy Al'lwm Alajtma'yh. Dar Alrayh Llnshr Waltwzy'. 'Eman. Alardn.

[23] Mahr,Ahmd. (2003). Edart Almward Albshryh. Aldar Aljam'yh. Alesskndryh- Msr.

[24] Mahr,Ahmd. (2006). "Aladrah Alastratyhyh /Aldlyl Al'lym Llmdyryn". Aldtar Aljam'yh. Alaskndryh– Msr. Altb'h Alawla.

[25] Mftah,Salh. (2004). "Edart Almward Albshryh Wtsyyr Alm'arf Fy Khdmh Alkfa'at". Almltqa Aldwly Alawl Hwl Altnmyh Albshryh Wfrs Alandmaj Fy Aqtsad Alm'rfh Walkfa'at Albshryh ,Klyt Alhqwq Wal'lwm Alaqtsadyh, Jam't Wrqlh, 9-10. S 12.

[26] Almsry, Mndr Wasf. (2004). Al'wlmh Wtnmyh Almward Albshryh. Mrkz Alamarat Lldrasat W Albhwth Alastratyjyh. Abw Zby. Altb'h Alawla.

[27] Almtyry, Alhmydy. (2011). "Athr Dwarn Al'amlyn 'la Alada' Almaly Darsh Ttbyqyh 'la Qta' Almsarf –Aleslamyh Alkwytyh". Rsalt Majstyr. Klyt Ala'mal. Jam't Alshrq Alawst. Alardn: 'man.

[28] Alnasr, Elham. (2013). "Tkhtyt Almward Albshryh - Mjlt Altdryb Waltqnyh"Www.Altadreeb.Net.

[29] Alndawy,'bd Al'zyz. (2009). 'wlmt Adart Almwadr Albshryh, Nzrt Astratyjyh. Dar Almysrh 'man-Alardn. Altb'h Alawla.

[30] Alnjdawy, Bshar Mhmd Ywsf. (2013). "Drash B'd Al'waml Alty T'thr Fy Dwran Al'malh Fy Sna't Aldyafh". Rsalt Majstyr Mnshwrh. Jam't Qnat Alswys - Klyt Alsyahh Walfnadq - Aldrasat Alfndqyh.

[31] Nsr Allh , Hna. (1999). Adart Almward Albshryh. Dar Al'ql.

[32] Alqhtany.(2011). Altdwyr Alwzyfy Wmda Ashamh Fy Altnmyh Albshryh. Alryad: Jam't Nayf Ll'lwm Alamnyh.

[33] Alsalm, M'yd. (2009). Edart Almward Albshryh– Mdkhl Astratyjy Mtkaml. T1. Dar Athra' Llnshr. 'man: Alardn.

[34] Alsalm,M'yd Sghyj Wsalh,'ajl Hrhwsh. (2002). Adart Almward Albshryh Alm'easrh: Mdhl Astratyhy. 'alm Alktb Alhdythh. Arbd-Alardn.

[35] Abw Shykhh, Nadr Ahmd. (2010). Edart Almwrad Albshryh: Atar Nzry Whalat 'mlyh. Dar Sfa' Llnshr Waltwzy' /'man-Alardn.

[36] Alskr, Mrwan. (1999). Mkhtarat Mn Alaqtsad Alsyahy. Dar Mjdlawy Llnshr. Alardn. 'man: S28.

[37] Alslmy, 'ly. (2001). Adart Almward Albshryh Alestratyjyh. Dar Ghryb Lltba'h Walnshr Waltwzy'. Alqahrh .

[38] Alsysy, Mahr 'bd Alkhalq. (2006). Mbad' Alsyahh. Mjmw't Alnyl Al'rbyh .

[39] Altrawnh, Salh Mhdy Mhsn Walghalby, Tahr Mhsn Mnswr. (2007). Aledarh Wala'mal. Altb'h Alawla. Dar Wa'l Llnshr Waltwzy'. Alardn.

[40] Alwkalh Alalmanyh Llt'awn Aldwly /Ghrft Sna't 'man. (2018). Bma Fy Dlk Mnhjyt Al'ml Baltfsyl Walthlyl Alm'mq Walmzyd Mn Albyanat, Mtah Wymkn Alhswl 'lyha 'nd Altlb Mn Alm'ssh Alalmanyh Llt'awn Aldwly (Thosten.Metz@Giz.De) Wghrfh Sna't 'man (Smes_Manager@Aci.Org.Jo), Aw Thmylha Mn Almwq' Alelktrwny.

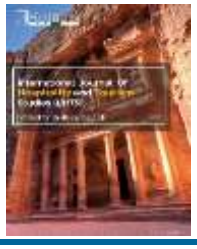
[41] Wzart Alsyahh Walathar (2018.2019). Ahsa'yat 1.4 Tqaryr. Mwq' Alalktrwny.

www.refaad.com

International Journal of Hospitality and Tourism Studies (IJHTS)

Journal Homepage: https://www.refaad.com/views/IJHTS/home.aspx

ISSN 2709-0892 (Online) ISSN 2709-0884 (Print)



Homestay: guest perception towards indigenous food & beverage of Sikkim

Sanjiv Kumar Sharma[1], Suresh.N[2], Praveen Rizal[3]

[1] Ph.D. Research Scholar and Assistant Professor, School of Hospitality & Tourism Studies, Shri Ramasamy Memorial University Sikkim, India

[2]Associate Professor, School of Hospitality & Tourism Studies, Shri Ramasamy Memorial University Sikkim, India

[3]Associate Professor, Department of Economics, Shri Ramasamy Memorial University Sikkim, India

[1]dr.sanjivkunnu@gmail.com

Received: 18/11/2020 Revised: 27/11/2020 Accepted: 5/12/2020 DOI: https://doi.org/10.31559/IJHTS2020.1.2.3

Abstract:

The present study focuses on a homestay, where researchers assess the level of awareness about indigenous foods and beverages and the preference of indigenous foods of Sikkim among the homestay visitors/guests. Sikkim has different communities that run homestay which serves several indigenous foods and beverages. The current study is based on the primary data, collected through Google form (online survey due to COVID-19 pandemic) between the months of July-August 2020. Secondary data are not used for this study. This study shows Sikkim has their cooking style, ingredients, and garnishing of cooked food and beverages. However, most of the guests/visitors were unaware of the various foods, so promotional activities are needed here by The Tourism & Civil Aviation Department Government of Sikkim (hospitality/homestay division) and stakeholders. The study offers recommendations, including growing awareness, promotion, and preference of indigenous food and beverages among the homestay visitors/guests. "The present study lies in the stability of finding such literature" which is directly related to the findings. Tata Group-indorsed hospitality main Indian Hotels Company Ltd (IHCL) has arrived at the homestay division with the brand Ama Trails and Stays wherein it will enter into a management contract with nine (9) heritage bungalows with Tata Coffee in Coorg and Chikmagalur.

Keywords: *Indigenous; Foods and Beverages; Guest; Homestay; Sikkim.*

1. Introduction

A homestay is a popular form of hospitality and lodging where guests/visitors share a residence with a local of the city or village to which they are traveling. Homestays offer several advantages such as local hospitality and many more activities. Homestay is a really new trend and idea, which is still in a transformative phase on the globe, and India can set a homestay environment as a major aspect. Homestays are the eco-tourism model in India, and its outmost surroundings. Eco-tourism is a matchless turn to the homestay idea that many overseas visitors/guest catches very attractive. In Sikkim, a State of India, has different communities who serves several indigenous food and beverages at their own homestay, drinks are alcoholic and rice beer. The well-known indigenous beverage of Sikkim is Tongba or Chaang, they usually offer it to their guests. All the foods have their own identity and uniqueness in the homestay of Sikkim, therefore here personalise service to homestays up the mark, which any star hotel and restaurant simply cannot repeat the same.

Sikkim is a hilly and organic state of India (Bharat) with an area of 7096 sq. km and altitudes reaching from 300 m to 8500 m. Sikkim is located in the Eastern Himalayas between 27o 5' to 28o 9' North Latitude and 87o 59' to 88o 56' East Longitude. The state comprises four districts: North, East (Capital of Sikkim Gangtok), South and West(Jyoti Prakash Tamang et al., 2007).The Sikkim state accommodates three traditional groups Lepcha, Bhutia and Nepali. Societies of various hues mingle freely to constitute a uniform blend of activities. The Hindu Temples exist with Buddhist Monasteries, Churches, Mosque and Gurudwara. These Cultures have formed a typical

Sikkimese Culture that includes all ways and walks of life, but has also managed to preserve their own identity. These also can be seen within the various places of Worship, Festivals and Cultural dances that are celebrated throughout the year(*Tourism & Civil Aviation Department Sikkim*, n.d.).

Indigenous Peoples and food structures grip resources of awareness from long-evolved cultures and shapes of living in local ecosystems (V, 2007). Indigenous food is founded on the research of cooking recipes with products taken from natural species of an exact region. Indigenous foods are cooked by using indigenous ingredients.

Glimpse of Homestay

In India Athithi Devo Bhavah meaning the guest is God. The Indian tourism industry and homestays have become a sustainable choice for both travellers and its owners alike. For the homestay guest, home away from home that is well placed into the greens or high up in the hills, in the outmost localities. Therefore, the homestay host family members generates well-paid income source. The core attraction for homestays is that, host family members permit guest/visitors to taste the local flavour (sowing and harvesting the local crop) of a destination at an affordable rate (in terms of true, home-cooked indigenous food and lifestyle of the locals). Even, The Government of India (Ministry of tourism) has hassle-free the licensing rules for converting their home into certified/approved homestay. To bridge the growing demand-supply of day by day gap, the Government of India (MoT) has delivered several incentives to homestays sectors(Puri, 2018). Tata Group-indorsed hospitality main Indian Hotels Company Ltd (IHCL) has arrived the homestay division with the brand Ama Trails and Stays wherein it will enter into management contract with nine (9) heritage bungalows with Tata Coffee in Coorg and Chikmagalur. There ideas to add two of its own bungalows in Goa by mid-next year under the AMA umbrella. As specified by professionals, while the homestay portion is still at a beginning stage, India is being supported as a top goal for homestay as sightseers experience local hospitality flavours and culture at moderate rates. Mr. Puneet Chawla, Managing Director and CEO of IHCL, said: "With India's rich diversity, we are confident that we will be able to scale this product (homestays) to the first 100 units before the end of 2020 and bring distinctive offerings for our guests across the Indian sub-continent." He further added that the demand growth is outpacing supply in the Indian hospitality sector at present in both luxury and upscale properties(Bureau, 2019).

2. Review of Literature

At homestay and other hospitality divisions in Sikkim, host family's welcome guests by offering Khada (traditional scarf), all the communities of homestay have different patterns and color of Khada to offer guests during check-in time. Offering Khada is very important and divine for them. Different communities serve various indigenous beverages at their own homestay, drinks are alcoholic and rice beer. The well-known indigenous beverage of Sikkim is Tongba or Chaang, they usually offer it to their guests. They also welcome guests by performing their traditional dances and culture on request (Chaudhary & Lama, 2014).

Incredible India Bed & Breakfast (B&B) / Homestay Scheme offers to all tourists/guest an opportunity to stay with an Indian host family members and enjoy the warm local hospitality and get a taste of Indian culture and various indigenous food and beverage (Chhurpi, Dal Bhat, Selroti, Sinki, Thukpa, Kodo ko Roti, Chaang, Gundruk, Tea and many more) in a clean and affordable place(Jyoti P Tamang et al., 1988). Home stays are a pleasing form of accommodation which provides all the unique facilities & services akin to what you have at your own house (S. Sharma & Goswami, 2020).

Indigenous food and beverage can be categorized into (2) two (a) Fermented (b) Non-Fermented.

There are a number of foods and beverages served by host (homestay) as a main course, side dish, curry, soup, alcoholic beverage, snacks, edible plants and many more food condiments(A. Sharma & Prabir, 2015).

Every food cooked and served by the different ethnic communities in the homestay of Sikkim, foods are unique and unmatched, due to wide geographical location, food preference, climatic, soil conditions, and availability of plant and animal sources. Rice or maize is a staple food in Sikkim, and alcoholic beverages locally called Kodo KO Jaanr or Chyang made from fermented finger millets or barley are common in Sikkim. Yak milk and its products are popular(Jyoti et al., 2010).

The individuals from neighbouring nations like Nepal, Tibet and Bhutan who encapsulated a few networks. So, after some time the cooking and food in Sikkim has become a combination of different societies. Each network in Sikkim has their own cooking and service style at homestay. Where a host family cooks food and serves to the guest, which gives a different indigenous food of Sikkim(Raj, 2020).

Selected Indigeous Food and Beverage of Sikkim

Sikkim is the place of the Lepchas, who were the original residents of the State. Since 1600s there has been continuous immigration of the people from neighbouring state of India and other countries like Nepal, Tibet and Bhutan who had several communities within themselves. Therefore, over the period of time foods and beverages (cuisine) in Sikkim has become a fusion of various cultures and communities. Being a multi-indigenous mix every community in Sikkim has their own cooking style and ingredients (Sikkimese foods and beverages). It is the best to

experience them in the homestay of Sikkim, where host family members cook and serves indigenous food to the guest.

Shiva and Radha Gurung, run an enchanting homestay called **Daragaon Town Retreat** in West Sikkim. Stated, Great cheddar begins with great milk. The crude milk matures over a couple of hours, transforming into runny yogurt. This excellent margarine bears an unusual, practically animating dairy taste. The majority of this margarine before long proselytes into ghee, and remaining buttermilk, known as Mahee in the neighbourhood, is the wellspring of Chhurpi.

Chhurpi hung together on twine for the excited adventurer. While it might be the size of a normal chomp, this conventional hard cheddar, made with yak or cow milk, can't be bitten down effectively, Chhurpi can be devoured new. Chhurpi is a type of protected milk, and it is normally bitten for a considerable length of time, if not hours. This protein-rich cheddar makes for an extraordinary snack for herders and explorers, as they navigate rocky landscapes.

Fresh youthful and delicate Chhurpi to add richness to delicious chutneys. Receiving group of homestay heats up a tomato till it is completely cooked and crushes it up with crude garlic, dalle chilies – amazingly fiery neighbourhood chilies that have a recognizable citrus fruitiness – and liberal lumps of delicate Chhurpi. These are indigenous nourishments privately served at homestay with great taste (Home-prepared food utilizing natural fixings from their nursery). Toward the beginning of the day, the receiving family serves a full cup of tea (Raghavan, 2016).

Momo (Veg. / Non-Veg.) has already entered commercial production and is well placed in menus of local hotels and restaurants. Steamed dumpling prepared from wheat flour and meat or vegetable, is a very common Tibetan food. A special steamer locally called Moktu is required. Filled-up dumplings are placed on oiled racks, slightly separated in the Moktu. They are eaten with meat or vegetable soup, dipped in tomato achar(Jyoti Prakash Tamang & Thapa, 2014).

This food **(Thukpa or Gya-Thuk)** Tibetan-style noodle soup. Thukpa or Gya-Thuk is a very popular local dish that is also available in all restaurants and hotels in these regions. Food be tried while staying at homestay in the Indian state of Sikkim. The dish is a flavourful noodle soup, which can be served in both vegetarian and non-vegetarian dishes. The dish originates in the eastern parts of Tibet.

Dhindo is a Sikkim food claim to fame that is very well known among the homestay, local people and travellers. The dish starts from Nepal, however is a serious fury in numerous pieces of Sikkim. The flour is customarily arranged from buckwheat or millet. Grains like wheat and corn flour are basic too. One can utilize practically any grain given that it is pounded into flour. The utensils utilized for its planning is normally an Iron dish called Palame Tapke and an Iron spatula or spoon called the Dabilo. The last helps mix the blend and bring to creation a scrumptious solace dinner that practically all Sikkimese populace love (Upasana, 2020).

Phagshapa is a dish for the summers, this is a pork-based dish presented with rice at homestay. Food from Sikkim is for the most part respected to be zesty and despite the fact that this dish contains a considerable amount of warmth, it is as yet simpler on the sense of taste than the rest. The star of the dish is the pork, cooked with unpretentious flavours, bean stew and radish in oil. The pork fat is left on the meat to give it the dish's essential flavour.

Chaang In the severe virus winters of Sikkim, it is perfect to evaluate a mixed refreshment to keep you warm. A Tibetan beverage later embraced by the state, Chaang is an absolute necessity attempt drink in the province of Sikkim. It is created with matured grains and tasted through a bamboo vessel with a bamboo straw. The vessels with the millets are finished off with warm water to separate the flavour.

Kinema Curry an exceptional dish, the star element of this dish is aged soya bean. It is one of the most famous dishes of the state for its taste just as its high protein esteem. A tadka of turmeric powder, onion, red bean stew and tomatoes is added to the sauce to additionally upgrade the taste. The dish is presented with rice. This is an incredible nourishment for the vegans visiting the state at homestay.

Kodo KO Roti a Nepali dish, Kodo KO roti has been received through Sikkim as its very own dish. The dish is a straight forward bread dinner, commonly gave pickle. With Kodo flour or finger millet flour, the player is kneaded and spread over a banana leaf. The leaf is then made sure about and arranged on a tawa. The dish is known to taste best when a tomato pickle is filled in as a reinforcement.

Sael Roti Suggestive of a delicate pretzel as a result of its ring shape, a Sael roti is a bread arranged during celebrations in Nepal. This has been roped in Sikkimese food. The dish is produced using a hitter of aged rice and afterward southern style. The dish is ideal for veggie lovers and non-vegans the same, since it tends to be eaten with a potato curry or even a meat backup.

Gundruk and Sinki are matured vegetable dishes. Green vegetables are pressed into hermetically sealed compartments to make Gundruk. Different vegetables including turnip, radish and mustard are sliced and matured to make the Sinki. They can be eaten or even included into soups, pickles and curries (Iyer, 2016).

Chambray is run of the mill Nepali-type pulao rice arranged from neighbourhood assortments of rice. It is set up by dousing rice with cove leaves and cinnamon for 20 minutes. To begin with, ghee is warmed in a wok, at that point

all fixings are included; next, splashed rice is included, and the blend is seared for 5 minutes until the ghee isolates. Water is poured in gradually, and the dish is left to stew until the rice is cooked. Chambray is eaten with tikoalu.

Gya Kho It is one of the indigenous Stack soups served in the soup bowl, and since the bowl resembles the state of a fireplace, it got its name Smokestack soup. This Tibetan food is received by Sikkim (homestay) due to its boundless flavour (Das et al., 2016).

Bhat-Dal-Tharkari-Achar This is a conventional food from the Indian subcontinent, well known in numerous regions of Nepal, Bangladesh and India. (rice-vegetable soup-curry-pickle) that is a mix of bubbled rice and lentil soup. In numerous pieces of India, it is otherwise called Dal Chawla. It is the ordinary dish of Sikkim individuals that is presented with vegetable curry or meat and chutney (Upasana, 2020).

Pakku is an exemplary sheep curry of this locale which is presented with cooked rice or Selroti. Marinate sheep pieces with the glue, include salt and turmeric powder and save for 20 min. Fry in palatable oil and cook for an hour in low warmth. Serve hot with cooked rice or Selroti. (Jyoti Prakash Tamang et al., 2007).

Objectives of the Study:

1. To assess the level of awareness about indigenous food of Sikkim among the homestay visitors
2. To assess the preference of indigenous food of Sikkim among the homestay visitors

Scope of the Study:

This study is focused on the homestay visitors, who visited the homestay and experienced the test of indigenous foods and beverages of Sikkim. Only some of the selected indigenous foods and beverages are covered in the present study.

Research Methodology:

The examination strategy is the efficient, hypothetical investigation of the techniques applied to a field of study (Kothari, 2004). It includes systems of portraying, clarifying and foreseeing marvels (Kenpro, 2012). The present study is a descriptive and based on the primary data. Primary data is collected through Google form (online survey due to COVID-19 pandemic) between the months of July-August 2020. Questionnaires, 5-point likert type scale 1-5 where 1 means dislike and 5 means like). Secondary data are not used for this study. For the questionnaire's validation normality test and scale reliability are measured by the process of Cronbach's alpha (STATA 11).

Research Design:

Exploration configuration is comprising the plan or the guide for the assortment, estimation, and investigation of information. As per Kothari (2004), research configuration is an arrangement, a guide and outline procedure of examination considered in order to get answers to investigate questions (Kenpro, 2012).The present study included a survey on the basis of stratified purposive sampling taking strata indigenous food. Researcher purposely distrusted 100 questionnaires to the respondents, who visited homestay of Sikkim. Unrestricted, non-probability convenience sampling technique has been applied in the research study. Questioners were prepared on the basis of the objectives, and whole analysis based on descriptive and analytical statistics as per the need of the study.

3. Results and Discussions

Demographic information of the Respondents:

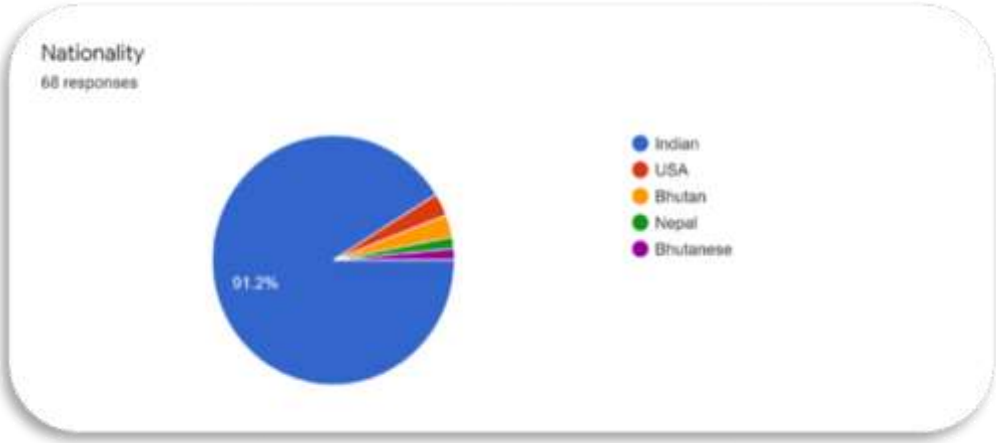


Figure (1): Nationality

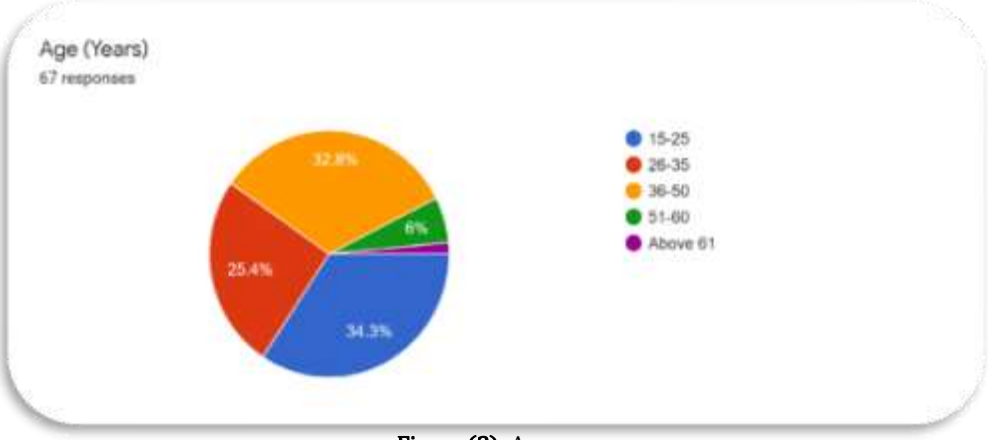


Figure (2): Age

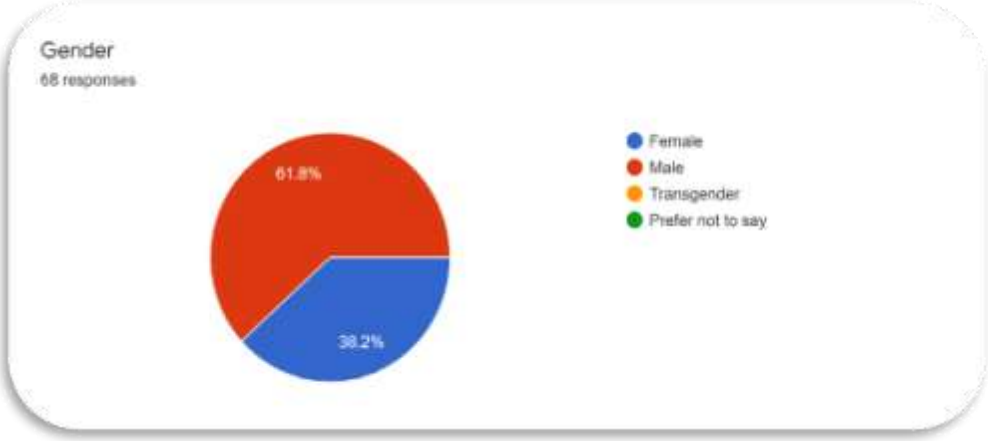


Figure (3): Gender

Out of Hundred respondents sixty -eight questionnaires were received back through the Google form, (respondent's percentage rates presented 68%). The above Figure (1) can be seen, most of the respondents were from India 91.2% and Bhutan 4.4%, USA (United State of America) 2.1%, Nepal 1.5% very least. On the analysis of demographic data's, presented that, internationally respondents were minimum. Therefore, logistics expansion and promotional activities are needed at the global level by adopting various modes and channels.

The Figure (2) can be seen, most of the respondents were young, in 15-25 age group 34.3%, 36-50 age group 32.8%, 26-35 Age group 25.4%, 51-60 age group 6% and above 61 age group only 1.5% flow of the respondents were more in young age group. Here geographical location, activities and accessibility in terms of logistics for Sikkim is one factor. The figure (3) shows in this study male respondents were 61.8% and female respondents were 38.2%. Here females are least but equally interested.

Demographic details of the Homestay of Sikkim

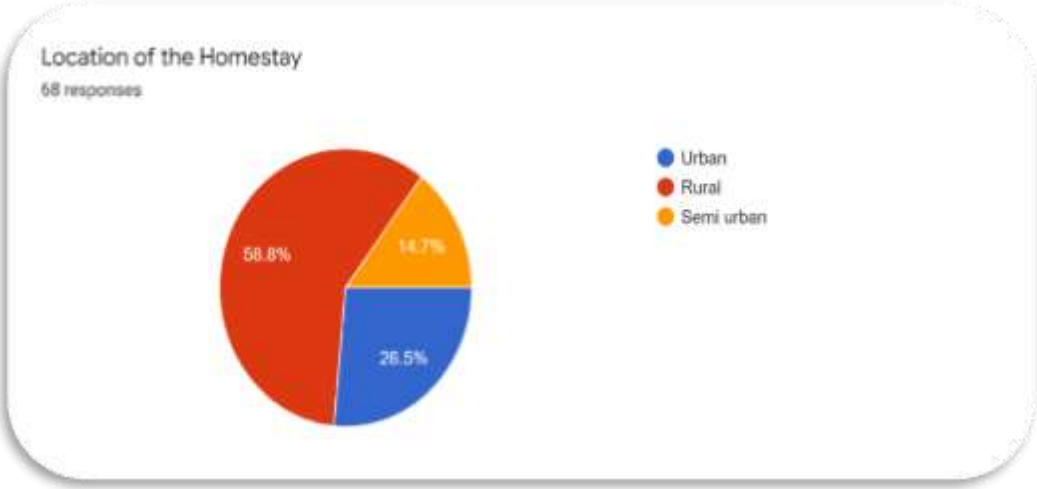


Figure (4): Location of the Homestay

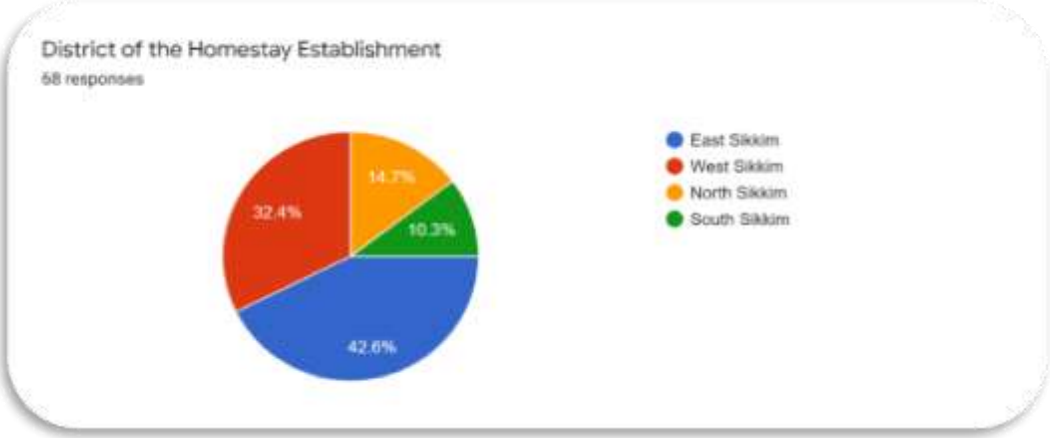


Figure (5): District of the Homestay Establishment

The above Figure (4) shows the location of homestay is equally interesting to visit among the respondents. Where rural location was preferred more among the respondents (58.8%) and urban locations (26.5%) and Semi urban (14.7%) were least. Because more rural location indicates authenticity of homestay and their indigenous people, culture, food and many more other activities. The Figure (5) shows the district of the homestay establishments were equally motivating to respondents. Here in study compared district wise respondents, where respondents were visited more to East Sikkim (42.6%), West Sikkim (32.4%), and North Sikkim (14.7%), South Sikkim (10.3%) was least. Because of more accessibility in east Sikkim and head quarter of Sikkim too.

Selected Indigenous food and beverage of Sikkim awareness among the respondents (in percentage)

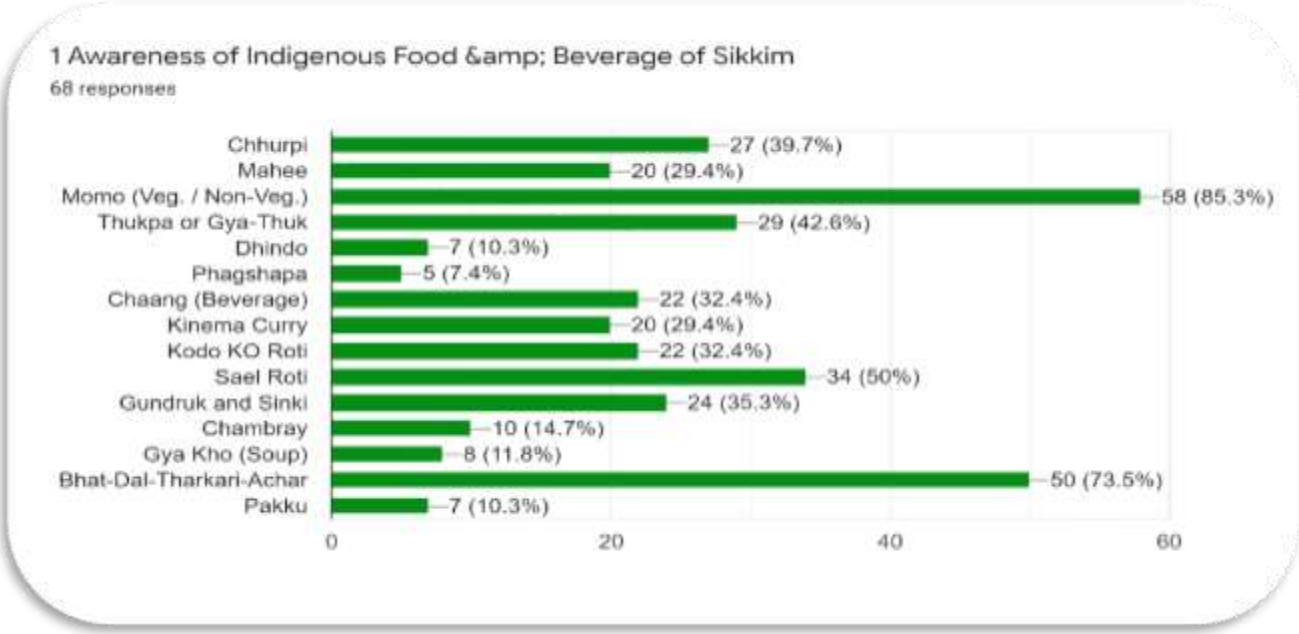


Figure (6): Awareness of Indigenous Food & amp; Beverage of Sikkim

The above study shows (Fig 6) that, most of the respondents were un-aware about the indigenous food and beverage of Sikkim, which was served at homestay among the respondents. At the same time it was also found that the food of Sikkim (Homestay) was acceptable to the respondents. On further analysis researcher was found that Momo Veg/Non-Veg (85.3%) and Bhat Dal Tharkari Achar (73.5%) were highly recognised as an indigenous food of Sikkim among the respondents, Sael Roti (50%) and Thukpa (42.6%) was identified among the respondents, and other listed foods and beverages were least recognised.

Table (1): Complied by Researcher from original sources Figure (6)

Ranks and Items descriptions	1 Momo (Veg/Bon-	2 Bhat-Dal-Tharkari-	3 Sael Roti	4 Thukpa or Gya-Thuk	5 Chhurpi	6 Gundruk and Sinki	7 Chaang (Beverage)	8 Kodo ko Roti	9 Mahee	10 Kinema Curry	11 Chambray	12 Gya Kho (Soup)	13 Dhindo	14 Pakku	15 Phagshapa
Awareness %	85.3	73.5	50	42.6	39.7	35.3	32.4	32.4	29.4	29.4	14.7	11.8	10.3	10.3	7.4
Not Aware %	14.7	26.5	50	57.4	60.3	64.7	67.6	67.6	70.6	70.6	85.3	88.2	89.7	89.7	92.6
Total %	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Results are shown in above table 1 that, respondents were un-aware about all the indigenous food and beverage of Sikkim. On further analysis it was also found that, Momo, Bhat-Dal-Tharkari-Achar and Sael Roti were highly recognised among the all foods by respondents. At the same time most of the foods ware least identified (57.4% to 92.6%) by the respondents. Therefore, indigenous food and beverage should be promoted (various food festival) by Homestay operators, Gram Panchayat, other agencies and tourism and civil aviation department government of Sikkim. Among the homestay visitors, least recognised foods and beverages should be offered and promoted by the host families during their visit in homestay or in any other festivals and events.

Reliability of the questionnaire:

The reliability of the questionnaire was framed and measured by normality test from table number 2 to 8 presented below. The present study reliability was measured in all segments.

50%	Mean	3.382353	
	Largest	Std. Dev.	1.526184
90%	Variance	2.329236	
95%	Skewness	-.5110033	
99%	Kurtosis	1.799306	

Table 2

50%	Mean	3.426471	
	Largest	Std. Dev.	1.385599
90%	Variance	1.919886	
95%	Skewness	-.3891541	
99%	Kurtosis	1.955494	

Table 3

50%	Mean	3.323529	
	Largest	Std. Dev.	1.500658
90%	Variance	2.251975	
95%	Skewness	-.4304633	
99%	Kurtosis	1.743497	

Table 4

50%	Mean	3.411765	
	Largest	Std. Dev.	1.55722
90%	Variance	2.424934	
95%	Skewness	-.4915533	
99%	Kurtosis	1.746807	

Table 5

50%	Mean	3.352941	
	Largest	Std. Dev.	1.443097
90%	Variance	2.082529	
95%	Skewness	-.4539319	
99%	Kurtosis	1.8538	

Table 6

50%	Mean	3.308824	
	Largest	Std. Dev.	1.547818
90%	Variance	2.395742	
95%	Skewness	-.3070181	
99%	Kurtosis	1.615375	

Table 7

50%	Mean	3.573529
	Largest	Std. Dev. 1.459055
90%	Variance	2.128841
95%	Skewness	-.6546855
	Kurtosis	2.067001

Table 8

Here, percentage (%) indicated total percentage of the respondents. Above all tables were (1 to 8) shown different mean, some standard deviation, variance value and Skewness and kurtosis values are not equals to zero (0), therefore data set shown non-normality. As guest preferences and awareness towards indigenous food and beverage of Sikkim in homestays were varied from person to person. All the tables presented in the different capacities, where table 2 presents the indigenous food in uniqueness, table 3 the consistency in test and aroma of indigenous food, table 4 the food temperature during serving time, table 5 the food freshness, table 6 the food spiciness, table 7 the food value for money and table 8 my interest in indigenous food and beverage of Sikkim at homestay.

The scale reliability test:

Test scale = mean (unstandardized items)	
Average inter item covariance:	1.936379
Number of items in the scale:	5
Scale reliability coefficient:	0.9796

Table 9

The table 9 shows the scale reliability test, and Cronbach's alpha analysis was observed that scale given by researcher was highly significant, as it value shown greater than 0.6 (Scale reliability coefficient: 0.9796).

Preference of Indigenous food among the respondents:

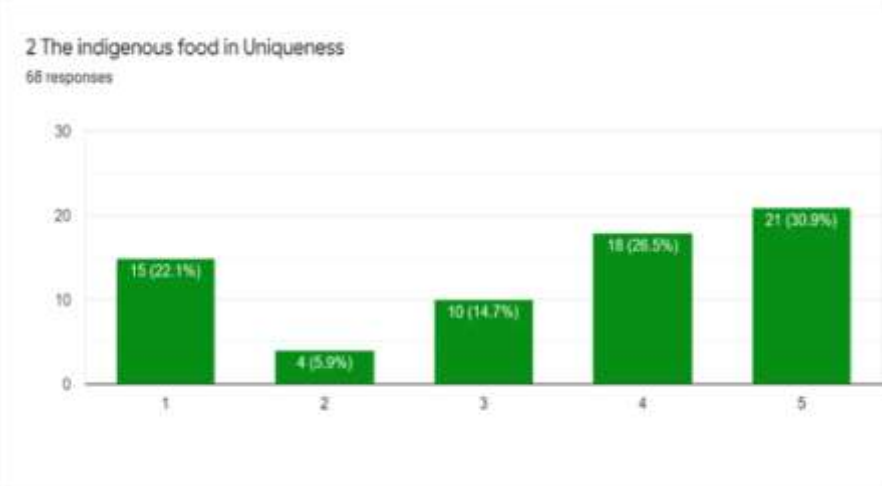


Figure (7): The indigenous Food in Uniqueness

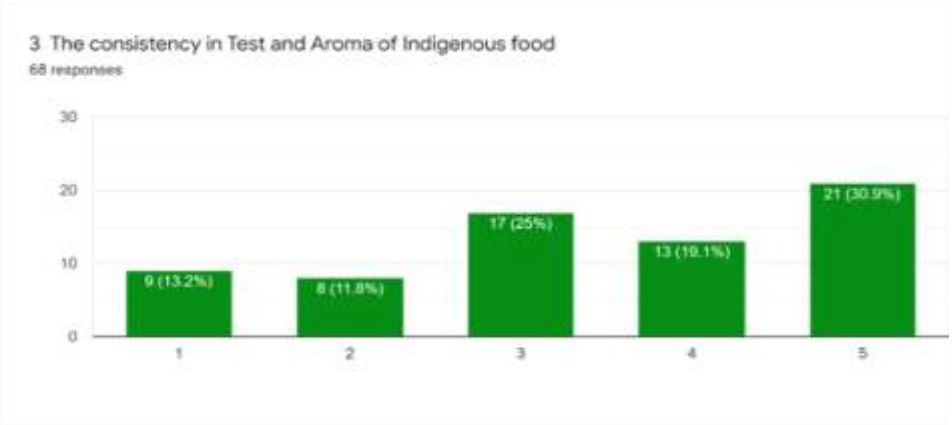


Figure (8): The consistency in Test and Aroma of indigenous Food

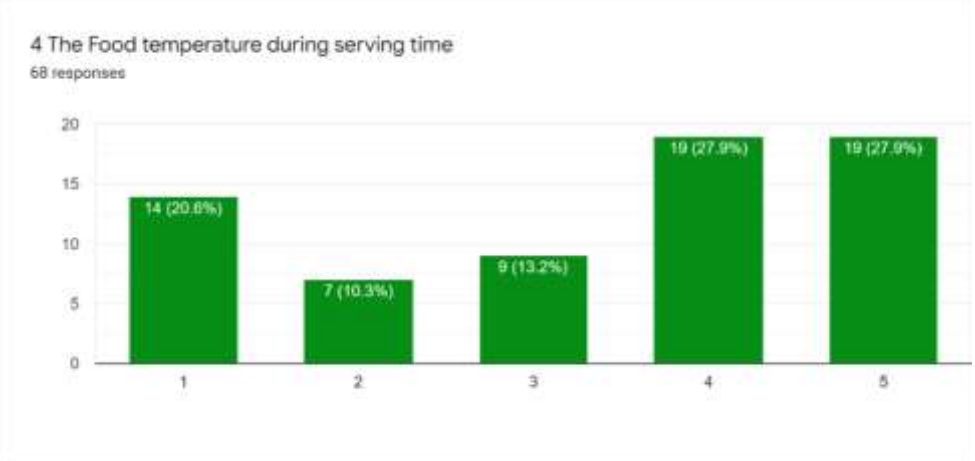


Figure (9): The Food temperature during serving time

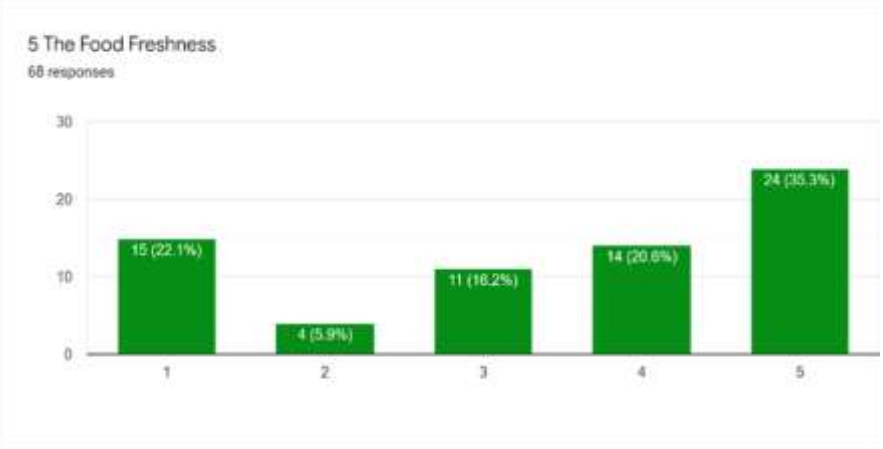


Figure (10): The Food Freshness

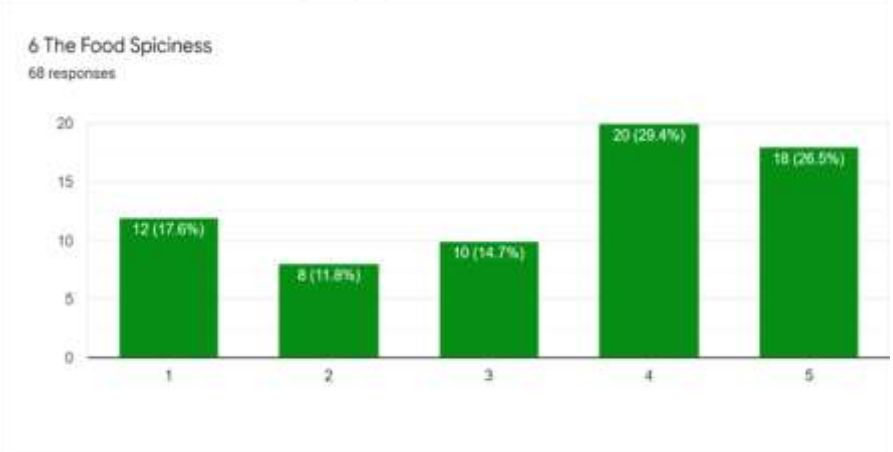


Fig (11): The Food Spiciness

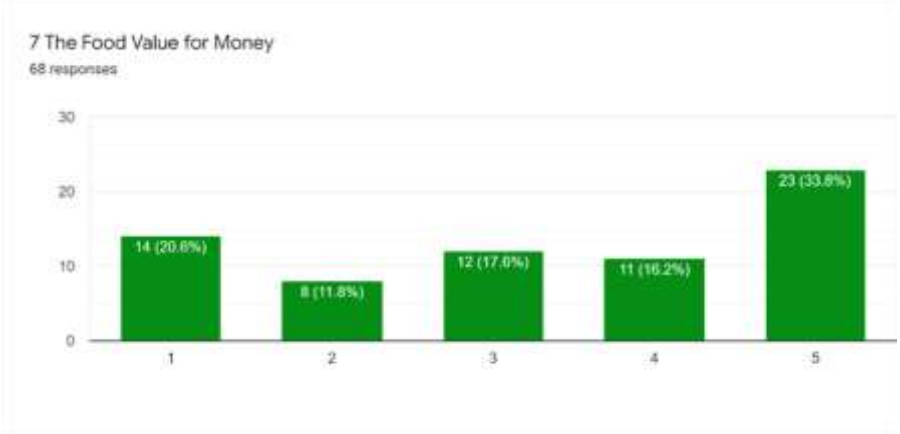


Figure (12): The Food Value for Money

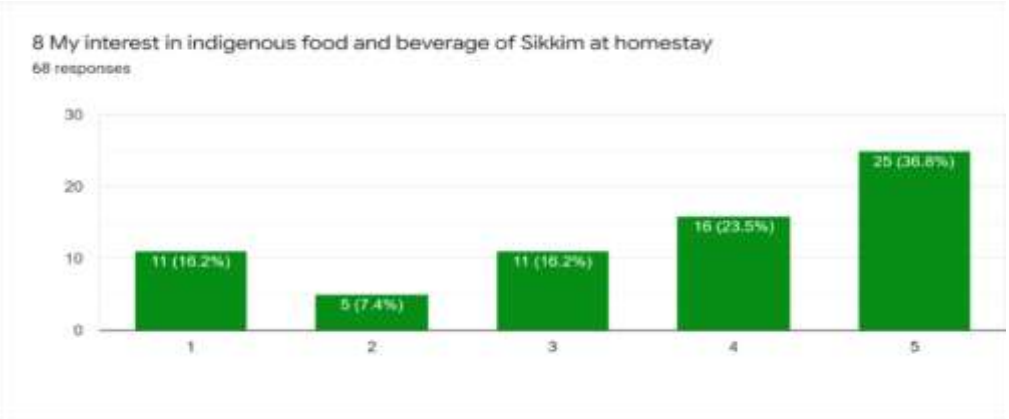


Figure (13): My interest in indigenous food and beverage of Sikkim at homestay

The preference level of the Indigenous food and beverage of Sikkim as per the respondents shown in the figure of (7 to 13) The selected attributes for indigenes food and beverage of Sikkim in homestay, were uniqueness, test, aroma, temperature, freshness, spiciness, value for money and interest, and Likert scale used, where 1(dislike) to 5 (like). Above Figure (7) shown that respondents were like the uniqueness (30.9%) of indigenous food, served at homestay during the visit. At the same time researcher founded that, food uniqueness, because of organic farming in Sikkim, and local ingredients were used during cooking as per their cooking methods. Figure (8) shown that, respondents were like the test and aroma (30.9%) of indigenous food. Because of Sikkim organic herbs, food and beverage recipe. As, Sikkim has end numbers of aromatic herbs and spices, which are used in cooking by host family. Figure (9) shows that, respondents were prefer the temperature of food and beverage (27.9%) during the service time at homestay. Study also presented that, foods were served on proper temperature and on time to the respondents. At the same time homestay visitors/guests were received opportunity to enjoy the foods along with host family members. Figure (10) shows that, (35.3%) the food freshness was preferred by respondents. The study directed that, during the cooking fresh row materials and ingredients were used. At homestay no concept like hotel to keep row materials and cooked foods in frieze/store for log time, and Sikkim has organic farming in and around of homestay, where guest gets opportunity to go in field and collect food row materials. Figure (11) shows that, (29.4%) food spiciness was preferred by the respondents, which is below like means visitors were not preferred much spicy food. The respondent was from mixed group and not aware about all the indigenous herbs and spices of Sikkim too. At the same time less spicy food sown health conscious toward the indigenous foods of Sikkim among the respondents. Figure (12) shows (33.8%) value for money towards the foods. Foods and beverages (served) were value for money among the respondents, because food portion size, service and many more factors were as per the exception of homestay visitors (respondents). Figure (13) shows (36.8%) that respondents were interested towards the indigenous food and beverage of Sikkim. In this study respondents were shown interest towards homestay, foods and beverages products, local hospitality and all the factors which were mentioned in figure (7 to 13).

Managerial Implication(s)

Application of the study is dedicated to Homestay sector of Sikkim, where all the homestay has uniqueness in terms of blend of cusine and local hospitality. To publicize the indigenous foods among the all visitors, national/international food festival or mela & local food & wine library will be organized by the authority.

Advancement of homestay stakeholder skills, proper training will be organized by The Tourism & Civil Aviation Department Government of Sikkim (hospitality/homestay division) at the local level. Design a local (Indigenous) food bazar and outlet in all districts (tourist point) will be planned by the government of Sikkim and formulate some policy (stander operating procedures) to operate (Fortnight or Sennight basis), where stakeholders will be intermingling with all visitors. The outlet/food bazar and homestay operator's will be guided for proper uniform and product knowledge for the advancement of indigenous food and beverage of homestay.

4. Conclusion(s)

Since 1600s there has been continuous immigration of the people from neighbouring state of India and other countries like Nepal, Tibet and Bhutan, who had several communities within themselves. Therefore, over the period of time foods and beverages (cuisine) in Sikkim has become a fusion of several cultures and communities. Sikkim has their own cooking style, ingredients (Sikkimese foods and beverages) and garnishing of the cooked food, & it is the greatest to experience them during stay at the homestay, where host family members cooks and serves indigenous food to the guests. The study discovered that most of the respondents were un-aware about the various foods, since Sikkim is potential for tourism. Therefore it is suggested that, The Tourism & Civil Aviation Department Government of Sikkim (hospitality/homestay division) and stake holders should take an initiative for publicise the indigenous foods among the all visitors, through various modes of promotional activities (national/international food festival or mela & local food & wine library). As, Sikkim has no concepts of street foods, therefore it is recommended that, Government should come up with the design a local (Indigenous) food bazar in all districts (tourist point) and formulate some policy to operate (Fortnight or Sennight basis), Where, tourist/guest or other visitors would visit & enjoy the real test of indigenous foods and beverages. Through this local (Indigenous) food bazar activity opportunity would be more to interact and explore indigenous food and beverage of Sikkim among the guest/tourist & other visitors. The stake holders (homestay) should also take care the various aspect about hygiene during preparation and service of the food, so that the tourist/guest feels free to eat the indigenous foods without indecision on the grounds of their health concerns.

Acknowledgment(s):

I would like to express my sincere appreciation to School of Hospitality & Tourism Studies, SRM University Sikkim, India, and special thanks to Hon'ble Registrar Prof. Ch. Satish Kumar, Dr. Shatrajit Goswami for providing the necessary baseline for this study. I would also like to acknowledge Mr. Nirmal Cinturyt Assistant Director (Homestay/Hospitality) of the Tourism and Civil Aviation Department Government of Sikkim for their support.

References:

[1] Bureau, T. H. (2019). "Taj enters homestay segment with Ama Trails - The Hindu BusinessLine". The Hindu.

[2] Chaudhary, M., & Lama, R. (2014). "Community based tourism development" (a case study of sikkim) doctor of philosophy in tourism and hotel management "community based tourism development-A Case Study of Sikkim under my supervision and guidance in the Depertament of Tourism and Hotel". In kurukshetra university, kurukshetra.

[3] Das, G., Patra, J. K., Singdevsachan, S. K., Gouda, S., & Shin, H. S. (2016). "Diversity of traditional and fermented foods of the Seven Sister states of India and their nutritional and nutraceutical potential: a review. Frontiers in Life Science, 9(4): 292–312. https://doi.org/10.1080/21553769.2016.1249032

[4] Iyer, S. (2016). "What to Eat in Sikkim Beyond Momos and Thukpa". Outlook Traveller, 2016(03.06.).

[5] Jyoti, T., Kiyohito, O. &, & Yasuyuki, K. (2010). "Cultural Adaptation of the Himalayan Ethnic Foods with Special Reference to Sikkim , Arunachal Pradesh and Ladakh". Hiamalyan Study Monographs, 11: 177–185.

[6] Kenpro. (2012). "Research Designs And Methodology". Kenya Project. http://www.kenpro.org/research-design-and-methodology/

[7] Puri, A. (2018). "Why homestays are the next big thing in the Indian hospitality market. Cnbctv". https://www.cnbctv18.com/real-estate/why-homestays-are-the-next-big-thing-in-the-indian-hospitality-market-935831.htm

[8] Raghavan, A. (2016). "The two lives of chhurpi". The Indian Express.

[9] Raj, B. (2020). "Traditional Sikkim Food & Beverages". Darjeeling Tourism. https://www.darjeeling-tourism.com/darj_0001eb.htm

[10] Sharma, A., & Prabir, S. (2015). "Microbial diversity in ethno-fermented foods of Indian Himalayan Region". ENVIS Bulletin Himalayan Ecology, 23, 85.

[11] Sharma, S., & Goswami, D. shatrajit. (2020). "Hospitality Practices in Homestay of Sikkim and Ongoing COVID-19 Operational guidelines". Juni Khyat, 10(7): 24–30.

[12] Tamang, Jyoti P, Sarkar, P. K., & Hesseltine, C. W. (1988). "Traditional fermented foods and beverages of Darjeeling and Sikkim–a review". Journal of the Science of Food and Agriculture, 44(4): 375–385. https://doi.org/10.1002/jsfa.2740440410

[13] Tamang, Jyoti Prakash, & Thapa, N. (2014). "Some nonfermented ethnic foods of Sikkim in India". Journal of Ethnic Foods, 1(1): 29–33. https://doi.org/10.1016/j.jef.2014.11.008

[14] Tamang, Jyoti Prakash, Thapa, N., Rai, B., Thapa, S., Yonzan, H., Dewan, S., Tamang, B., Sharma, R. M., Rai, A., Chettri, R., Mukhopadhyay, B., & Pal, B. (2007). "Food Consumption in Sikkim with special reference to Traditional Fermented Foods and Beverages: A Micro-level Survey Sikkim Science Society". Supplementary Issue Journal of Hill Research, 20(1).

[15] Tourism & Civil Aviation Department Sikkim. (n.d.). "State Portal-Sikkim". Retrieved July 25, 2020, from https://sikkim.gov.in/departments/tourism-civil-aviation-department

[16] Upasana, M. (2020). "Local Sikkim Food Options You Can Enjoy In 2020". https://traveltriangle.com/blog/sikkim-food/

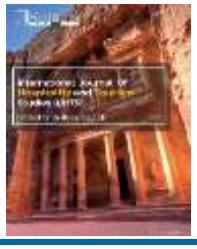
[17] V, K. (2007). "Indigenous Peoples in the CINE Food Systems for Health Program", (pp. 1–7).

www.refaad.com

International Journal of Hospitality and Tourism Studies (IJHTS)

Journal Homepage: https://www.refaad.com/views/IJHTS/home.aspx

ISSN 2709-0892 (Online) ISSN 2709-0884 (Print)



The impact of accommodation entrepreneurship activities on Islamic tourism (Umrah) development: An empirical evidence from Saudi Arabia

Mohammed Ayoub Ledhem
LEPPESE laboratory, Department of Economics, University Centre of Maghnia, Maghnia, Algeria
ledhem.edu@gmail.com

Warda Moussaoui
Department of Economics, Dr Yahia Fares University of Medea, Medea, Algeria
moussaoui.warda@univ-medea.dz

Received: 29/10/2020 Revised: 14/11/2020 Accepted: 1/12/2020 DOI: https://doi.org/10.31559/IJHTS2020.1.2.4

Abstract:
Currently, academics have given an intense interest in investigating the factors that promote the tourism industry as evidenced by the growing studies which investigate the impact of accommodation services as one of the main factors in the tourism industry. However, this investigated impact is missing in the Islamic tourism industry. For this reason, this paper is filling this gap by investigating the impact of accommodation entrepreneurship activities on Islamic tourism (Umrah pilgrimage) in Saudi Arabia. This paper applied a robust non-parametric approach of bootstrapped quantile regression to estimate the effect of accommodation entrepreneurship activities on Islamic tourism (Umrah pilgrimage) using a sample of the total Umrah pilgrims (Islamic tourists) as a proxy for Islamic tourism (Umrah pilgrimage) development and total accommodation entrepreneurship activities as an independent variable covering a period from 2010 until 2018. The findings demonstrated that accommodation entrepreneurship activities are promoting Islamic tourism (Umrah pilgrimage) industry in Saudi Arabia. The findings also indicated that accommodation entrepreneurship activities are one of the main factors that promote Islamic tourism (Umrah) in Saudi Arabia alongside Islamic life and belief, and religious loyalty.

Keywords: *Islamic tourism; Halal tourism; Umrah pilgrimage; Accommodation entrepreneurship activities; Bootstrapped quantile regression.*

1. Introduction

Lately, academics have shown a great interest in analyzing the importance of religion in the tourism industry, and the connection between the Islamic and the tourism sector is growing in interest and attractiveness, as evidenced by the increasing academic work published under the term of Halal or Islamic tourism (ALSINI, EKIZ, and HUSSAIN, 2019). Following this path of academic research in the Islamic tourism field, this paper aims to investigate the impact of accommodation entrepreneurship activities on Islamic tourism (Umrah) development in Saudi Arabia.

Islamic tourism is a concept that arose in recent years due to the growth of Muslims around the world (Jamal, Raj, and Griffin, 2019). The Muslim population is increasing more quickly than any other religion. Approximately 25% of the global population has been identified by the Pew Research Center (2011). The worldwide Muslim population is expected to rise by 2030 from 1.6 billion in 2010 to 2.2 billion. The Muslim population will grow to an approximate 2.76 billion by 2050, or 29.7% of the world's population if this pattern continues. Table 1 indicates the rise in Muslim population by area from 2010 to 2030. These statistics show Islam to be one of the world's largest and fastest-growing sects, with a huge effect on the halal industry.

Table (1): The estimated Muslim population by region 2010-2030

	2010		2030	
	Estimated Muslim population ('000)	Estimated % of the global Muslim population	Estimated Muslim population ('000)	Estimated % of the global Muslim population
World	1,619,314	100%	2,190,154	100%
Asia-Pacific	1,005,507	62.1%	1,295,625	59.2%
Middle East-North Africa	321,869	19.9%	439,453	20.1%
Sub-Saharan Africa	242,544	15.0%	385,936	17.6%
Europe	44,138	2.7%	58,209	2.7%
Americas	5,256	0.3%	10,927	0.5%

Source: Hall and Prayag, 2020.

Islamic tourism or Halal tourism has shown a remarkable situation in the tourism sector and has the opportunity to enhance further. From a broader point of view, the Crescent Ranking in 2016 also found that an unprecedented 117 million foreign Muslim tourists are worldwide, rising to 168 million visitors by 2020, accounting for 11% of the world economy, with a market valuation over 200 billion dollars (Hall and Prayag, 2020). Islamic tourism is built on the fact that the business must fulfil the criteria of the Quran and the Hadith, Muslim travellers must carry out their religious obligations, including five-times-day prayer and halal-food for a decent Muslim (Hall and Prayag, 2020).

The largest form of widespread religious tourism in the world is the Islamic tourism which takes place in Makkah, Saudi Arabia, during the annual Hajj pilgrimage (Jamal, Raj, and Griffin, 2019). Due to the most popular and sacred places in Makkah (Holy Kaaba, Al-Masjid Al-Haram) and Madinah (Prophet's Mosque, Al-Masjid An-Nabawi) for Muslims, tourism in Saudi Arabia has its special significance (Ekiz, Öter, and Stephenson, 2017). Lately, Islamic tourism revenues (Hajj and Umrah) are promoting economic growth and development in Saudi Arabia alongside the oil revenues (Bokhari, 2018), which make the Islamic tourism plays a progressively vital role in economic growth and development.

For religious reasons, Muslims around the world typically tend to visit Makkah and Medina at least once in their lives for pilgrimage: Umrah and/or Hajj (Jamal, Raj, and Griffin, 2019). Both are ways of pilgrimage that are performed by Muslims as a display of their religion. An Umrah is viewed as a minor or minor pilgrimage by Muslims, while a Hajj is a large pilgrimage. From a religious standpoint, relative to conducting an Umrah, the Hajj holds greater weight and value (Jamal, Raj, and Griffin, 2019). The Umrah is a pilgrimage that can be carried out at any time of the year or in conjunction with a Hajj, while, according to the Islamic calendar, Hajj can only be performed at a certain time of the year (Bavik, Ekiz, and Xu, 2014).

Lately, many studies focused on the role of accommodation services on the attracting of tourists (Ekong and Imikan, 2016; Karthick and Ganesh, 2018; Song, Xie, Park, and Chen, 2020). Therefore, due to growing numbers of Umrah pilgrims to Saudi Arabia (Figure. 1), a question arises if the accommodation services in Saudi Arabia has a major role in bringing Umrah pilgrims alongside the Islamic religion loyalty motives. What necessitates the obligation to answer this question is the growth of accommodation entrepreneurship activities in Saudi Arabia alongside the growing number of Umrah pilgrims in Figure 1.

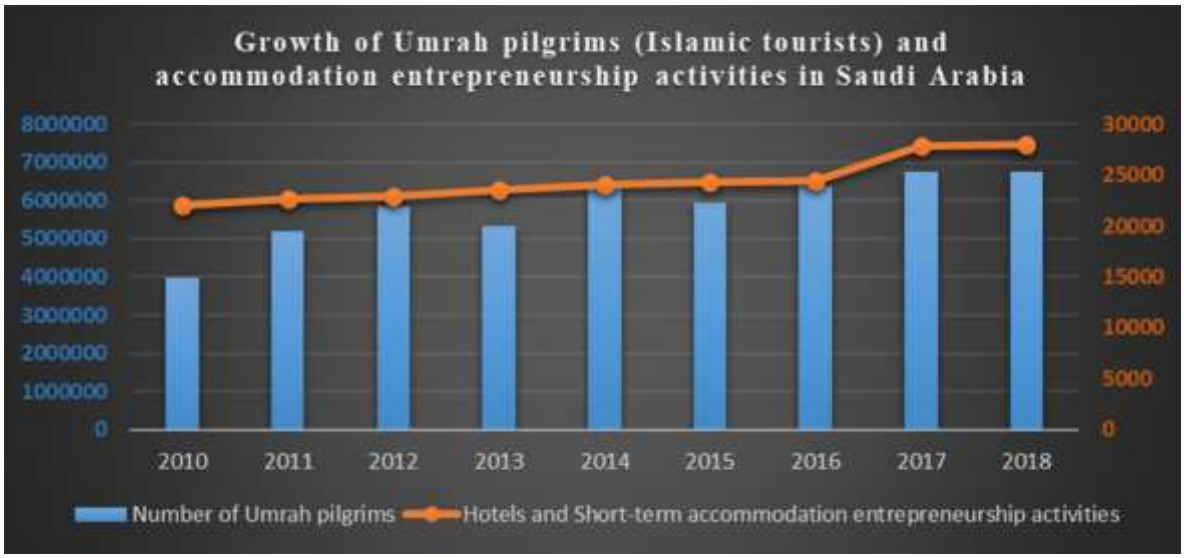


Figure (1): Growth of Umrah pilgrims (Islamic tourists) and Accommodation entrepreneurship activities in Saudi Arabia (2010-2018)

Sources: Prepared by authors based on the statistics of the Ministry of Hajj and Umrah, and General Authority for Statistics of Saudi Arabia.

Accommodation services play a major role in attracting tourists worldwide (Chin, Law, Lo, and Ramayah, 2018; Karthick and Ganesh, 2018; Jeaheng, Al-Ansi, and Han, 2019; Akhy and Roy, 2020; Hassanli and Ashwell, 2020). Therefore, because of the growing number of accommodation entrepreneurship activities and Umrah pilgrims (Islamic tourist) in Saudi Arabia, it is necessary to examine the effect of accommodation entrepreneurship activities on Umrah pilgrimage development. Thus, this study is answering this question: "Does Accommodation entrepreneurship activities promote the Islamic tourism industry (Umrah pilgrimage) in Saudi Arabia?"

2. Literature review

Islamic tourism or 'Halal tourism' is a relatively new and under-researched theme is that a limited amount of scientific and academic productions was supplied by the Web of Science when the term was searched in this scientific database (VARGAS-SÁNCHEZ and MORAL-MORAL, 2018). According to VARGAS-SÁNCHEZ and MORAL-MORAL (2018), before 2017, only 13 (one of them was an editorial) articles of Islamic tourism (Halal tourism) have been published in the last three years (2014–2016), and 10 of these were in 2016. Therefore, this paper is expanding literature on the topic of Islamic tourism by investigating the impact of accommodation entrepreneurship activities on Islamic tourism (Umrah) development. According to Ekong and Imikan (2016), Karthick and Ganesh (2018), and Song et al. (2020), accommodation becomes one of the main factors that affect the tourism industry. For this reason, many studies had been appeared investigating the impact of accommodation services on attracting tourists. Yet, to the best of the author's knowledge, this investigated impact is missing in the Islamic tourism industry which produces a literature gap. Thus, this paper aims to fill this literature gap by investigating the impact of accommodation entrepreneurship activities on Islamic tourism (Umrah pilgrimage) development based on the synchronized behaviour of the growing number of accommodation entrepreneurship activities and Umrah pilgrims (Islamic tourist) in Saudi Arabia (Figure 1). Therefore, it is believed that this paper will make a significant contribution to literature.

According to Jamal et al. (2019), Islamic tourism in Saudi Arabia is determined by Umrah and Hajj. So, in the context of Umrah and Hajj, this study is focusing on Umrah. Umrah phenomena have been discussed from many different disciplinary perspectives, including sociology (Sahin, Aker, and Tuncel, 2015; Wu and Mursid, 2019), business (Bokhari, 2018; Othman, Harun, and Nazeer, 2018; Wu and Mursid, 2019), health (Charrel, Nougairede, Brouqui, Raoult, and Gautret, 2015; Ebrahim and Memish, 2020) and psychology (Jamal, Raj, and Griffin, 2019; Hall and Prayag, 2020). However, this paper is focusing on the effect of accommodation entrepreneurship business on the attraction of Umrah pilgrims to Saudi Arabia. Thus, this paper is reviewing some notable studies of Umrah in business and psychology perspectives. In a study by Wu and Mursid (2019), they investigated the effect of Umrah pilgrim' participation on loyalty and how Umrah pilgrims' participation is motivated by organizational rewards. They applied the purposive sampling method with structural equation modelling on a sample of 439 Umrah pilgrims. They found that the organizational rewards affected Umrah pilgrims' participation, and Umrah pilgrims' participation was affecting directly Umrah pilgrims' loyalty.

In the same area of Umrah pilgrimage, Almuhrzi and Alsawafi (2017) discussed the towards understanding motivations for Umrah pilgrimage in Oman. They used a quantitative survey-based approach to investigate Umrah pilgrimage motives beyond the Hajj season. They found that, relative to religious devotion, religious commitment earned a lower score, meaning that although the Umrah pilgrims can show internal attachment to Islamic traditions.

Since this paper is investigating the effect of accommodation entrepreneurship activities on Islamic tourism (Umrah pilgrimage) development, it is necessary to review some notable studies on the relationship between entrepreneurship and tourism, and also, the relationship between accommodation and tourism.

In the context of entrepreneurship and tourism relationship, many studies demonstrated that entrepreneurship is stimulating tourism. Ohe (2020) explored the relationship between entrepreneurship and community-based rural tourism in Japan. Ohe (2020) used microeconomic approaches based on empirical models. Ohe (2020) demonstrated that entrepreneurship activities can promote rural tourism in Japan and tourism industry in Japan generally.

Similarly, Sheldon and Daniele (2017) explored the link between social entrepreneurship and tourism from many aspects of institutional and policy support for tourism social entrepreneurship based on the theory and practice studies. They found that social entrepreneurship is beneficial for tourism and creates many business opportunities in the tourism value chain.

In the same vein, both Lee-Ross and Lashley, (2008) and Page and Ateljevic (2009) determined that entrepreneurship through small and medium enterprises is stimulating tourism and creates many business potentials in the tourism and hospitality industry based on international perspectives.

Concerning accommodation and tourism relationship, Ekong and Imikan (2016) evaluated the effect of hotels on the socio-economic growth in Akwa Ibom State. They used the method of random sampling among 30 hotels through 300 questionnaires. Their findings showed that hotels accommodation affect employment, revenue generation and socio-economic development and attracts tourists and visitors and promote the tourism industry in Akwa Ibom State.

A similar study on the effect of accommodation on promoting tourism, Karthick and Ganesh (2018) have examined the role of accommodation in promoting local tourism in Tamilnadu, they applied statistical analysis on the hotel industry to analyze the effect of promotion on tourism. Their findings indicate that accommodation in Tamilnadu is promoting tourism.

In a recent study, Song et al. (2020) investigated the impact of the accommodation on tourist attractions in China. They applied two-way fixed effects to estimate the impact of the accommodation on attractions of tourists. Their findings indicate that accommodation sharing is attracting tourists increasingly with 15.4% in China.

Based on the literature review, this paper found that accommodation and entrepreneurship are promoting tourism industry by enhancing the tourist attractions. However, all previous studies didn't investigate the accommodation entrepreneurship in the Islamic tourism industry. Thus, this is a literature gap need to be filled. For this reason, this paper is investigating if accommodation entrepreneurship activities have a positive impact on promoting Islamic tourism (Umrah pilgrimage) in Saudi Arabia. Therefore, this paper is making a substantial contribution to the literature.

3. Research Methodology

3.1. Data and sample

This study employed data of Umrah pilgrims (Islamic tourists) to Saudi Arabia based on annual datasets from the Ministry of Hajj and Umrah in Saudi Arabia, and annual datasets of accommodation entrepreneurship activities extracted from the General Authority for Statistics in Saudi Arabia spanning from 2010 to 2018.

Accommodation entrepreneurship activities are the sum of hotels short term accommodation activities establishments, camping grounds and recreational vehicle parks and trailer parks establishments, and other accommodation of furnished residential units.

3.2. Experimental variables

This study used Number of Umrah pilgrims (Islamic tourists) to Saudi Arabia (UMRAH) as a dependent variable.

To investigate the impact of accommodation entrepreneurship activities on Umrah pilgrims (Islamic tourist), this study employed accommodation as an independent variable (ACCOMMODATION).

3.3. Estimating model

This research examined the link between Umrah pilgrimage (Islamic tourism) and accommodation entrepreneurship activities in the following model:

$$\mathrm{UMRAH}_{it} = \alpha_0 + \alpha_1 \mathrm{ACCOMMODATION}_{it} + \xi_{it} \quad (1)$$

Where α_0 is a constant term, α_1 is a coefficient, ξ_{it} is an error term, UMRAH is a dependent variable, ACCOMMODATION is an independent variable.

3.4. Econometric methodology

Since this study has a small sample (2010-2018), it is better to use the robust statistical methods for the finite sample, according to Hahn (1995), Feng, He, and Hu (2011), and Nikitina, Paidi, and Furuoka (2019), when the sample in the empirical model that uses the quantile regression is small, it is better to use the bootstrapping as an effective technique of a robust resampling to get well-estimated results.

This study employed bootstrapped quantile regression to estimate and investigate whether accommodation entrepreneurship activities in Saudi Arabia attracts more Umrah pilgrims (Islamic tourists). Thus, this study applied quantile regression with bootstrap technique over 5 replications for a robust estimation which omits the heteroskedasticity and autocorrelation problem in regression (J. A. Machado and Silva, 2013; J. a. F. Machado, Parente, and Silva, 2019;).

A quantile regression methodology is a non-parametric approach, it was presented by Koenker and Bassett (1978). J. A. Machado and Silva (2013) and J. a. F. Machado et al., (2019) indicated that quantile regression was hired in many applied applications that provide a robust estimation free from the regression heteroskedasticity problem when the interest variables have diverse impacts on the dependent variable's restricted distribution (Mello and Perrelli, 2003).

Following Koenker and Bassett (1978), the restricted distribution'τ quantile of Yi given Xi is:

$$Q_\tau(Y_i|X_i) = X_i'\beta_\tau \quad (2)$$

The constraint vector of the τ quantile among the conditional distribution is respected by:

$$\hat{\beta}_\tau = arg\ min \sum_{i=1}^{N} \rho_\tau(Y_i - X_i'\beta) \quad (3)$$

Where the quantile loss function ρ_τ (.) is distinct as:

$$\rho_\tau(u) = (\tau - 1)u \text{ for } u < 0$$
$$\rho_\tau(u) = \tau u \text{ for } u \geq 0 \quad (4)$$

The equation (3) displays that the process of quantile regression permits for restraint heterogeneity with diverse values for τ in the interval (0,1) which are the minimum weighted deviations sum, allowing us to get a whole representation of the pledge between an exogenous variable and endogenous variable (Jiang, Zhang, and Sun, 2019; J. a. F. Machado et al., 2019).

Furthermore, the quantile regression process is robust to outliers and exciting distributions because it can regulate the weight through the loss function. Unlike the OLS regression, the quantile regression does not limit to the standard error term (Jiang et al., 2019; J. a. F. Machado et al., 2019).

4. Results and Discussion

To choose the optimal quantiles for running regression, Figure 2 provides the graph of checking how accommodation entrepreneurship activities in Saudi Arabia is spreading over quantiles (q) using the GRQREG command of Azevedo (2011) which indicates the quantile regression coefficients graph. The lower quantiles (from q=0.05 to q= 0.2) represent low accommodation entrepreneurship activities (ACCOMMODATION). Similarly, the intermediate quantiles (from q=0.2 to q=0.5) reflect normal accommodation entrepreneurship activities (ACCOMMODATION), while the upper quantiles (q= 0.7 to q=0.95) indicate high accommodation entrepreneurship activities (ACCOMMODATION). Thus, this study performed the quantile regression at 0.2,0.5 and 0.7 quantile. Therefore, the estimating on 0.2 quantiles reflects low Umrah pilgrims (Islamic tourists), intermediate quantile of 0.5 which reflects intermediate Umrah pilgrims, and at the upper quantile of 0.7 reflects high Umrah pilgrims (Table 2).

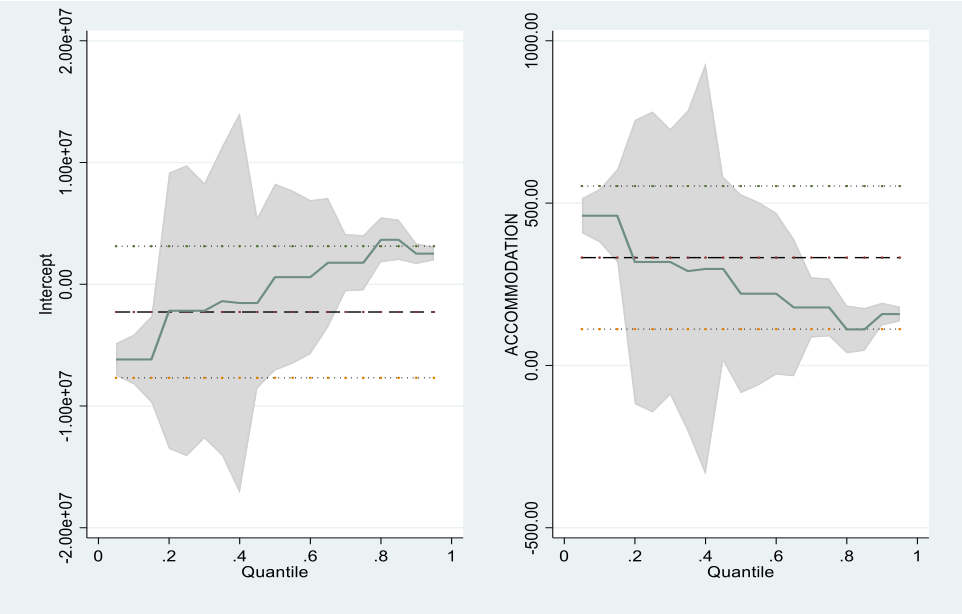


Figure (2): Graph of the variation in the coefficient over the conditional quantiles
Sources: Prepared by authors

Using QPLOT command of Cox (2005), it is ideal to apply the symmetric quantile regression on 0.5 quantiles at intermediate quantiles of the number of Umrah pilgrims (UMRAH) as it is shown in Figure 3, which illustrated the number of Umrah pilgrims (UMRAH) reasonably symmetric at 0.5 quantiles.

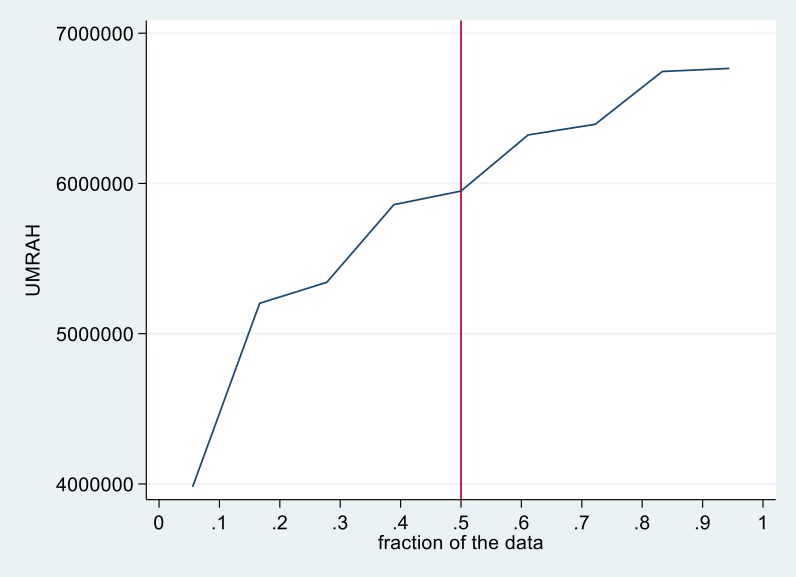


Figure (3): Graph of the symmetric UMRAH fraction data over quantiles
Sources: Symmetric UMRAH fraction data over 0.5 quantiles

Table (2): Bootstrapped quantile regression with 5 replications at 0.2, 0.5 and 0.7 quantiles

Simultaneous quantile regression Bootstrap replications (5) Number of obs = 9						
UMRAH	**Coef.**	**Bootstrap Std. Err.**	**t**	**P > |t|**	**[95% Conf.**	**Interval]**
0.2 Quantile						
ACCOMMODATION	318.6303	162.0283	1.97	0.090*	-64.50573	701.7663
Constant	-2175470	4327953	-0.50	0.631	-1.24e+07	8058512
0.5 Quantile						
ACCOMMODATION	221.0311	57.74185	3.83	0.006**	84.49333	357.5689
Constant	585008.2	1623334	0.36	0.729	-3253567	4423584
0.7 Quantile						
ACCOMMODATION	178.6067	52.12746	3.43	0.011*	55.34482	301.8686
Constant	1767377	1450639	1.22	0.263	-1662839	5197593

Sources: Bootstrap Quantile regression outputs prepared by authors
Note: * significant at the 0.05 level, ** significant at the 0.01 level

Based on Table 2, the bootstrapped quantile regression at 0.7 quantiles indicated that accommodation entrepreneurship activities (ACCOMMODATION) are explaining the positive effect on Umrah pilgrims in Saudi Arabia on a significance level of 1% (p-value of ACCOMMODATION = 0.011 which is strongly less than 0.01). Whereas 0.5 quantile indicates on a significance level of 5% that accommodation entrepreneurship activities (ACCOMMODATION) in Saudi Arabia affect Umrah pilgrims positively (p-value of ACCOMMODATION = 0.006 which is less than 0.01). While running the bootstrapped quantile regression on small quantiles of 0.2 indicates that accommodation entrepreneurship activities in Saudi Arabia are also positively significant to Umrah pilgrims on a significance level of 10% (p-value of ACCOMMODATION = 0.090 which is less than 0.10). Those results are consistent with Ekong and Imikan (2016), Karthick and Ganesh (2018), and Song et al. (2020), which indicates the significant contribution of accommodation activities to the development of tourism sector. Besides, the positive effect of entrepreneurship activities of accommodation in Saudi Arabia proved that entrepreneurship is promoting tourism industry and attracts more tourists which is reliable with Ohe (2020), Sheldon and Daniele (2017), Lee-Ross and Lashley, (2008) and Page and Ateljevic (2009).

5. Conclusion

For a long time, academics have shown a strong interest in understanding the role of religion in the travel and tourism field, and the link between the Islamic and the tourism industry is increasing in interest and attractiveness, as illustrated by the rising scholarly work published under the term Halal or Islamic tourism in recent years. For

this reason, this paper is enriching the literature of Islamic tourism by investigating one of the main determinants of the Islamic tourism industry which is accommodation entrepreneurship activities. Besides, this paper filled a literature gap of missing to investigate the link between accommodation entrepreneurship activities and Islamic tourism (Umrah) in Saudi Arabia which is the largest widespread religious tourism in the world. By applying the bootstrapped quantile regression method simultaneously over 0.2, 0.5, and 0.7, this paper showed that accommodation entrepreneurship activities effect is statistically significant and positive to the Islamic tourism industry (Umrah pilgrimage) in Saudi Arabia all over 0.2, 0.5 and 0.7 quantiles, which confirms that the increase of accommodation entrepreneurship activities in Saudi Arabia is promoting Islamic tourism industry and attracts more Umrah pilgrims (Islamic tourists visitors).

This experimental study has achieved robust evidence that accommodation entrepreneurship activities in Saudi Arabia are a real contribution to Islamic tourism development. As an answer to the main question, accommodation entrepreneurship activities are promoting Islamic tourism industry (Umrah pilgrimage) in Saudi Arabia. According to ALSINI, EKIZ, and HUSSAIN (2019), Wu and Mursid (2019), Islamic life and belief, religious loyalty (Islamic religion loyalty) are the main factors that motivate Umrah and Hajj pilgrims (Islamic tourists) to visit holy places in Saudi Arabia. Therefore, this study confirmed that the accommodation services from the expansion of accommodation entrepreneurship activities in Saudi Arabia are also affecting positively the Umrah pilgrimage development. As a result, the accommodation entrepreneurship activities are one of the main factors like Islamic life and belief, Islamic religion loyalty that attract and bring Umrah pilgrims (Islamic tourists) to Saudi Arabia.

As already stated, Islamic tourism (Halal tourism) is still an underexplored segment, although it is now attracting the interest of tourism experts. Thus, this research is contributing to the literature by demonstrating the importance of accommodation entrepreneurship activities in the Islamic tourism industry which can be an engine to achieve significant economic growth like Saudi Arabia who succeeds to achieve economic growth through the revenues of Umrah and Hajj pilgrimage according to Bokhari (2018).

References:

[1] Akhy, A. A., and Roy, M. (2020). "Socio-economic Impacts of Accommodation on Tourism Development: Bangladesh Perspective". Tourism Marketing in Bangladesh: An Introduction. Retrieved from https://scholars.cityu.edu.hk/en/publications/socioeconomic-impacts-of-accommodation-on-tourism-development(99f55980-fc6a-4ac1-b832-29ccf1a156a2).html

[2] Almuhrzi, H. M., & Alsawafi, A. M. (2017). "Muslim perspectives on spiritual and religious travel beyond Hajj: Toward understanding motivations for Umrah travel in Oman". Tourism Management Perspectives, 24: 235–242. https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.07.016

[3] ALSINI, I., EKIZ, E., & HUSSAIN, K. (2019). "Attributes on Religious Tourist Loyalty in Saudi Arabia". ISLAMIC TOURISM, 91.

[4] Azevedo, J. P. (2011). "GRQREG: Stata module to graph the coefficients of a quantile regression". In Statistical Software Components. Boston College Department of Economics. Retrieved from https://ideas.repec.org/c/boc/bocode/s437001.html

[5] Bavik, A., Ekiz, E., & Xu, B. (2014). "Investigating the Determinants of Destination Satisfaction: Case of International Travelers in Saudi Arabia". The 7th International Conference on Service Management, 10–12.

[6] Bokhari, A. A. H. (2018). "The Economics of Religious Tourism (Hajj and Umrah) in Saudi Arabia". In Global Perspectives on Religious Tourism and Pilgrimage (pp. 159–184). IGI Global. https://doi.org/10.4018/978-1-5225-2796-1.ch010

[7] Charrel, R. N., Nougairede, A., Brouqui, P., Raoult, D., & Gautret, P. (2015). "Influenza vaccine for Hajj and Umrah pilgrims". The Lancet Infectious Diseases, 15(3): 267, https://doi.org/10.1016/s1473-3099(15)70035-6

[8] Chin, C.-H., Law, F.-Y., Lo, M.-C., & Ramayah, T. (2018). "The Impact of Accessibility Quality and Accommodation Quality on Tourists' Satisfaction and Revisit Intention to Rural Tourism Destination in Sarawak: The Moderating Role of Local Communities' Attitude". Global Business and Management Research, 10(2): 115–127.

[9] Cox, N. J. (2005). "Speaking Stata: The Protean Quantile Plot". The Stata Journal: Promoting Communications on Statistics and Stata, 5(3), 442–460. https://doi.org/10.1177/1536867X0500500312

[10] Ebrahim, S. H., & Memish, Z. A. (2020). "COVID-19: Preparing for superspreader potential among Umrah pilgrims to Saudi Arabia". Lancet (London, England), 395(10227): e48, https://doi.org/10.1016/s0140-6736(20)30466-9

[11] Ekiz, E., Öter, Z., & Stephenson, M. L. (2017). "Tourism development in the Kingdom of Saudi Arabia: Determining the problems and resolving the challenges". In International Tourism Development and the Gulf Cooperation Council States (pp. 124–139), https://doi.org/10.4324/9781315776576-8

[12] Ekong, N. C., & Imikan, A. M. (2016). "Assessing the Impact of Hotels on Socio-Economic Development in Akwa Ibom State: Tourism Perspective". International Journal of Social Sciences, 10(4).

[13] Feng, X., He, X., & Hu, J. (2011). "Wild bootstrap for quantile regression". Biometrika, 98(4): 995–999. https://doi.org/10.1093/biomet/asr052

[14] Hahn, J. (1995). "Bootstrapping Quantile Regression Estimators". Econometric Theory, 11(1): 105–121, https://doi.org/10.1017/s0266466600009051

[15] Hall, C. M., & Prayag, G. (2020). "The Routledge Handbook of Halal Hospitality and Islamic Tourism". Routledge.

[16] Hassanli, N., & Ashwell, J. (2020). "The contribution of small accommodations to a sustainable tourism industry". Current Issues in Tourism, 23(3): 261–264. https://doi.org/10.1080/13683500.2018.1530201

[17] Jamal, A., Raj, R., & Griffin, K. A. (2019). "Islamic Tourism: Management of Travel Destinations". CABI.

[18] Jeaheng, Y., Al-Ansi, A., & Han, H. (2019). "Halal-friendly hotels: Impact of halal-friendly attributes on guest purchase behaviors in the Thailand hotel industry". Journal of Travel & Tourism Marketing, 36(6): 729–746. https://doi.org/10.1080/10548408.2019.1631940

[19] Jiang, H., Zhang, J., & Sun, C. (2019). "How does capital buffer affect bank risk-taking? New evidence from China using quantile regression". China Economic Review, 101300, https://doi.org/10.1016/j.chieco.2019.04.008

[20] Karthick, K., & Ganesh, M. K. (2018). "A Study on the Role of Accommodation for the Promotion of Domestic Tourism in Tamilnadu". 문화관광연구, 20(2), 46–50.

[21] Koenker, R., & Bassett, G. (1978). "Regression Quantiles". Econometrica, 46(1): 33–50, https://doi.org/10.2307/1913643

[22] Lee-Ross, D., & Lashley, C. (2008). "Entrepreneurship & Small Business Management in the Hospitality Industry", 15 (Hospitality, Leisure and Tourism).

[23] Machado, J. a. F., Parente, P. M. D. C., & Silva, J. M. C. S. (2019). "QREG2: Stata module to perform quantile regression with robust and clustered standard errors. Boston College Department of Economics". Retrieved from https://ideas.repec.org/c/boc/bocode/s457369.html

[24] Machado, J. A., & Silva, J. (2013). "Quantile regression and heteroskedasticity". Https://Jmcss. Som. Surrey. Ac. Uk/JM_JSS. Pdf. Accessed, 5(7), 2015.

[25] Mello, M., & Perrelli, R. (2003). "Growth equations: A quantile regression exploration". The Quarterly Review of Economics and Finance, 43(4): 643–667. https://doi.org/10.1016/S1062-9769(03)00043-7

[26] Nikitina, L., Paidi, R., & Furuoka, F. (2019). "Using bootstrapped quantile regression analysis for small sample research in applied linguistics: Some methodological considerations". PLOS ONE, 14(1): e0210668. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0210668

[27] Ohe, Y. (2020). "Community-based Rural Tourism and Entrepreneurship": A Microeconomic Approach (1st ed. 2020). Springer Singapore.

[28] Othman, B. A., Harun, A. B., & Nazeer, S. (2018). "Issues and challenges faced by Malaysian umrah travel Agencies in providing excellent marketing mix services to umrah pilgrims". The Journal of Social Sciences Research, 611–618.

[29] Page, S., & Ateljevic, J. (2009). "Tourism and Entrepreneurship: International Perspectives" (Advances in Tourism Research).

[30] Sahin, M. K., Aker, S., & Tuncel, E. K. (2015). "Knowledge, attitudes and practices concerning Middle East respiratory syndrome among Umrah and Hajj pilgrims in Samsun, Turkey, 2015". Eurosurveillance, 20(38): 30023. https://doi.org/10.2807/1560-7917.ES.2015.20.38.30023

[31] Sheldon, P. J., and Daniele, R. (2017). Social Entrepreneurship and Tourism: Philosophy and Practice (1st ed.). Springer International Publishing.

[32] Song, H., Xie, K., Park, J., & Chen, W. (2020). Impact of accommodation sharing on tourist attractions. Annals of Tourism Research, 80, 102820. https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.102820

[33] VARGAS-SÁNCHEZ, A., & MORAL-MORAL, M. (2018). "12 Halal Tourism: Insights from Experts in the Field". Islamic Tourism: Management of Travel Destinations, 154.

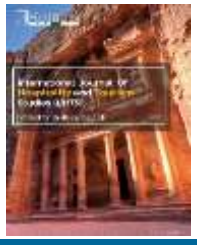
[34] Wu, C. H.-J., & Mursid, A. (2019). "Loyalty motivations for religious tourism: Indonesian Muslim travelers umrah participating in umrah pilgrimage to Mecca, Saudi Arabia". Tourism Review, 75(2), 466–478. https://doi.org/10.1108/TR-11-2018-0155

www.refaad.com

International Journal of Hospitality and Tourism Studies (IJHTS)

Journal Homepage: https://www.refaad.com/views/IJHTS/home.aspx

ISSN 2709-0892 (Online) ISSN 2709-0884 (Print)



Factors influencing ecotourism in Wasur national park Merauke regency

Samel W. Ririhena[1], Alexander Phuk Tjilen[2], Edi Cahyono[3], and Inez Cara Alexander Phoek[4]

[1,2]Faculty of Social and Political Science, Musamus University Merauke, Indonesia

[3]Faculty of Mathematics and Natural Sciences, Halu Oleo University Kendari, Indonesia

[4]Faculty of Business and Accountancy, Saint Theresa School of Economics Merauke, Indonesia

[2]alexander@unmus.ac.id; alexphoek@gmail.com

Received: 30/10/2020 Revised: 14/11/2020 Accepted: 1/12/2020 DOI: https://doi.org/10.31559/IJHTS2020.1.2.5

Abstract:

Government planning to promote tourism in Indonesia, including national parks, needs to be more serious to have a positive impact on the economic welfare of a region and the welfare of the community, the same things for Wasur National Park (TNW) in Merauke, Papua Province, Indonesia. This paper reports on the determinant factors of TNW's role in its management as ecotourism and conservation parks. This study uses qualitative methods, with semi-structured interviews and face-to-face. Interviews were conducted with the Department of Tourism, TNW managers, Non-Governmental Organizations, community leaders, religious leaders and researchers from Musamus University and field observers. This research results as follows: TNW has a tourist attraction in the form of a natural panorama consisting of several different spots, many tourists who are not recorded (do not pay entrance fees). Lodging and culinary facilities are still managed traditionally. Therefore, foreign tourists bring their own equipment and needs. In general, transportation to TNW is relatively expensive. The Local Government provides buses for transportation from Merauke Regency to TNW, but tourists prefer renting a car. Local wisdom has contributed so that the natural conditions of TNW are still well preserved and most are still natural. On the other hand, there has not been a serious effort to promote TNW and partnership cooperation with related industries to optimize the potential of TNW has not been done much. The results of this study are crucial for the Government, industry, and the community in a joint effort to optimize the potential of TNW ecotourism to obtain a positive impact on economic life, improve community welfare and conservation.

***Keywords**: national park; ecotourism; conservation; local community; Wasur National Park (TNW).*

1. Introduction

Conservation areas or protected areas are determined by the Government based on various criteria according to their interests. Various efforts to conserve biodiversity and its ecosystem in conservation forest areas are very important because of their functions and benefits as a life support system and conservation of biodiversity (Nandi, 2008), which in the implementation of this conservation involves the community around the location as the owner of customary rights over the forest (Gupta et al., 2020). This is also the case in many other developing countries as one of the main actors in its implementation. Conservation area management must be carried out carefully because mismanagement can have an impact that is difficult to recover from damage (Mudzengi, at all, 2020), considering that the large potential and uniqueness of conservation areas also indicates the area's vulnerability to disturbance. Indigenous people have local wisdom (Yarman, 2013) in managing natural resources such as protecting sacred places, preserving various customs related to traditional conservation of nature to maintain natural balance and protecting various types of wild animals related to totems (Rim-Rukeh, A.; Irerhievwie, G.; Agbozu, 2013). It also engages the community and maintains a low visitor impact and provides socio-economic benefits to local communities (Cetin and Sevik 2016).

Forest conservation efforts must be implemented considering the total of land in Indonesia that is still covered by natural forest is 82 million hectares, 70% (seventy percent) of it is in Papua and Kalimantan Island.

Papua Province is one of the buffer regions for the world's ecosystems dominated by natural forests, which reach 29.4 million hectares (Purba et al., 2014). The island of Papua, home to about a third of Indonesia's remaining rainforest, provides habitat for biodiversity and livelihoods for villagers. Meanwhile, the results of FWI's analysis in 2014 showed that natural forests in Papua's Bioregion reached 83% of the land. Until 2017, there was a reduction in forest area (deforestation) covering 189.3 thousand hectares / year between 2013-2017. Practically, until 2017 the natural forest area in Papua was around 33.7 million hectares or 81% of the land (Margono et al., 2014). When traced in detail, the development of tourism in Papua, it is only visited by 41,425 foreign tourists and is still constrained in various ways, apart from that, there is a challenge that there is a stigma that transportation cost from Java to Papua is very expensive (Rumpaidus, 2019) for that, opportunity costs are needed. which explains that with this large cost, the tourists should enjoy a tourist attraction that is greater than the costs incurred. The development of tourism in TNW is not only subject to the Tourism Law, but also Law number 5 of 1990 concerning the Conservation of Living Natural Resources and Ecosystems which is the legal basis for regulating the protection of life support systems, the preservation of diversity of plant and animal species and their ecosystems has the main function of preserving the diversity of plants and animals and their ecosystems with the awareness that all natural resources including living natural resources must be utilized for the welfare of society and mankind in accordance with their capabilities and functions.

The more developed tourism activity today is ecotourism with an awareness of consistency with natural, social, and local community values and that promotes cultural and environmental interaction in authentic natural settings (Dorobantu, 2012). Ecotourism is a responsible travel to natural areas that conserves the environment, sustains the well-being of the local people, and involves interpretation and education with the condition that education is for staff and guests (TIES, 2015). Conservation and ecotourism can run parallel and become community-based ecotourism are two forms of participatory alternative tourism development planning approaches, which are used to describe forms of tourism that recognize important impacts on the environment, socio-culture, and economy, which is caused by tourism activities, especially tourism that is beneficial to local communities (Stronza et al., 2019). On the other hand, tourism is the third largest sector of international trade with 10.4% of the GDP and is responsible for 313 million jobs worldwide (del Río-Vázquez et al., 2019). The impact of ecotourism activities will increase various economic activities, such as lodging places, food stalls, transportation services, traveling services and so on, these activities will increase people's income and reduce the unemployment rate (Meei Lee & Chris Honda, 2016). Tourism sector not only touches on certain economic groups but also reaches the lower class of society (Ismail, 2020). Tourism in Indonesia is developed by the Government through a growth and economic equality approach for the welfare of the people, through Law Number 10 of 2009 concerning Tourism which is oriented towards regional development, community-based, and has the character of empowering the community which includes various aspects, such as human resources, marketing, destinations, science and technology, cross-sector linkages, cooperation between countries, empowerment of small businesses, and responsibility for exploiting natural and cultural resources. The process for increasing community income as in the objectives of tourism development can be achieved through the process of empowering the community around the park. This can be one of the main goals of handling that must be planned to determine the empowerment process by taking into account the bottom up model planning in which the community is involved starting from planning, implementation and evaluation by paying attention to human resource factors, natural resources, environment and participation (Phuk Tjilen et al., 2016).

TNW is a combination of the Wasur forest area and Rawa Biru nature reserve which was determined by the Decree of the Minister of Forestry No. 282 / Kpts-VI / 1997 concerning the appointment of 413,810 hectares of TNW located in Merauke Regency, Irian Jaya Province (Papua), and on March 16, 2006 TNW was included in the Ramsar Site list, a wetland conservation area in the world, namely the international agreement for the conservation and sustainable use of wetlands, (The Convention on Wetlands of International Importance, especially as Waterfowl Habitat) (Taman Nasional, n.d.). TNW is designated as a natural conservation area that has an original ecosystem, managed by a zoning system that can be used for research, science, education, support for plant or potentially animal cultivation, tourism and recreation. TNW is one of the major conservation areas in Indonesia, having the uniqueness of the indigenous people who live in the area. The indigenous people as the owner of customary rights in TNW consist of the *Kanum*, the *Marori Men-Gey*, the *Marind* and the *Yeinan*, with patterns of interaction with natural resources in the area that have been going on for generations (Muliyawan, 2013). Managing TNW is an integral part of development in the field of National Tourism, most importantly for the Indonesian in supporting the continuity and success of development, especially in Merauke Regency which is very rich in flora and fauna as well as various wealth that have not been exposed to the community, the existence of TNW as one of the tourist destinations in Merauke Regency has not had a significant economic impact on Regional Original Income and also an increase in the welfare of the customary owner community, this is constrained on regulations that ensure the full participation of indigenous peoples and local communities in the designation and management of protected areas (Nandi, 2012). The current condition of TNW is now there are indications that the provision of facilities has not been optimal such as roads and other facilities, for conservation activities and as centre for information sources for the general public, so as to provide educational information for the community

and maximize the potential for recreation as a strategy to attract the attention of local communities and tourism in general (Mandic et al., 2018).

Tourism management needs to pay attention to special local sense and uniqueness of cultural heritage as well as environmental uniqueness (Scheyvens & Scheyvens, 2015); maintenance, protection, improvement of the quality of resources, development of additional tourist attractions on local cultural properties, services for cultural uniqueness and social environment, providing support and legitimacy for tourism development and development that can increase community income (Ursache, 2015). Other studies related to the development of tourism management, (1) economic aspects, indicators in the form of funds for community development, creating jobs, increasing local people's income (Holik, 2016); (2) social aspects, with indicators of increasing quality of life, increasing community pride, equitable distribution of roles between men and women, young and old generations, building strengthening community organizations (Mandic et al., 2018); (3) cultural aspects with indicators in the form of encouraging people to respect different cultures, fostering cultural exchanges, developing culture that is closely embedded in local culture (Zhuang et al., 2019); (4) environmental aspects with indicators studying the carrying capacity area, regulating waste disposal, increasing awareness of the need for conservation; This study analyses the factors that influence the tourism management of TNW in Merauke Regency. It needs to be researched in order to increase competitiveness to receive national and international tourist visits and according to the Government 's plan it will have an impact on economic growth and improvement of community welfare.

Therefore, the purpose of this paper is to find out the management of Wasur National Park (TNW) in attracting tourist, managing tourist facilities, managing environmental, economic, social, and cultural, promoting, partnering, and how does all those helps empower local people's economic and welfare.

2. Research Method

This research is a descriptive qualitative research with the intention that the results of this study will provide a systematic, factual and accurate description of the object to be studied which is supported by in-depth interviews and field observations related to the components of the tourism attraction management mechanism, tourist facilities, accessibility, promotion, partnership and community empowerment.

- **Research Design**

Data sources to support the depth of descriptive analysis of data obtained by interviewed officials in TNW Management Agency and Merauke Regency Tourism Office, traditional leaders, youth leaders, community leaders, religious leaders, who are in Wasur Village (purposive sampling).

Field observations are carried out to observe the physical condition of tourism objects and their surroundings by collecting data and identifying management aspects related to community management mechanisms including tourist attractions, facilities, accessibility, partnerships, promotion and community empowerment.

Documentation studies related to the description of village areas in the TNW area (location, area, climate, topography), population data, livelihoods, education, Government policies related to community-based ecotourism management, visitor number data and related literature.

Since this is a qualitative research, open ended questions were used in interview with primary questions prepared beforehand in each topic. Analyzing qualitative data were done by reading many transcripts looking for similarities or differences, and subsequently finding themes and developing categories.

- **Research Site**

The research location was the TNW area, which is in Merauke Regency, Papua Province, which was studied including Wasur Village, Onggaya Village and Yanggandur Village, and Sota Village which directly borders with Papua New Guinea.

- **Research Indicator**

In this study the research indicators are limited as follows: 1) Management of the TNW attractions, which include diversity, quality and uniqueness: 2) Management of the availability and completeness of the TNW facilities; 3) Management of transportation facilities and accessibility; 4) Environmental, economic and socio-cultural conditions; 5) Tourism promotion of TNW; 6) Partnership with communities and stakeholders, forms, duties and responsibilities as well as institutional regulations; 7) Community empowerment which includes, programs, companions and benefits for local community.

3. Finding and Discussion

- **Management of Tourist Attractions in TNW**

The results show that the domestic and local tourist attractions in TNW are interested in natural panoramas, the diversity of existing ecosystems, for foreign tourists and researchers have a greater interest in ecosystem

diversity and community culture. TNW, which is located on the Trans Papua Axis Road, is an open national park, and there still many tourists are not recorded. The number of tourists recorded in 2019 was 354 people, except for foreign tourists who paid their entrance tickets and reported their arrival. The frequency of tourist visits consists of foreign tourists and domestic / local tourists as follows:

Table (1): Tourists from TNW Office in 2019

No.	Information	Total
1.	Local / Indonesian Tourists	324 people
2.	International Tourists *	30 people
	Total	354 people
* Information: Australia, UK, Spain, Sweden, Netherlands, South Africa, USA, Italy, Belgium, France and South Korea		

Source: 2019 TNW Processed Data

The diversity and location of this tourist spot is divided into 4 parts, namely the village Wasur as the gate; Yanggandur Village; Village Rawa Biru; and Kampung Sota. The location of the TNW spot can be explained as follows:

a) Kampung Wasur as the gate is located 18 km from the Merauke City, the results of interviews and observations explain that the community is interested in seeing and taking pictures at the house of Musamus ants (ant nests from Macrotermes sp) and to the Biras Park spot to sit down and travel with your own meals on holidays. At Biras Park there are still natural forests and water reservoirs that were formed due to excavation soil. The community is interested in the condition of the forest and ponds that are well maintained and have prepared adequate *honai* (shelters) and public bathroom facilities. Attractions for natural beauty that attract local tourists in the Merauke City are Biras Park which is always visited by people of Merauke City every Sunday or holiday who can enjoy natural scenery and natural reservoirs with *honai* which are available for families, and in the rainy season, people can do swimming in the pool, although basically the pool is not prepared for sports or swimming.
b) Yanggandur Village has become one of Mbaggu's independent tourism spots built by one of the community leaders Mr. Banggo with the assistance of a grant from the Ministry of Villages, Development of Disadvantaged Regions and Transmigration of the Republic of Indonesia, in the form of an *honai* prepared for used as a seat with comfortable *honai* facilities so that people can rest and be creative around the area for tourists who are interested in traveling for holidays.
c) Kampung Rawa Biru is a natural resource conservation area protected to protect groundwater resources as swamps / large reservoirs as supplying water needs in Merauke City. The tourist spots on the Rawa Biru are not open to the public even though the Rawa Biru is a place which is worthy of being a tourist attraction for its natural scenery or for researchers to study the activities of endemic birds and Birds of Paradise, as well as fish and other forest animals.
d) Kampung Sota is the border area between the Republic of Indonesia with Papua New Guinea, is the spot most frequently visited by people, to enjoy travel via the Trans Papua Axis Road, to enjoy the State Borders.

The management of tourist attractions in the cultural element of interaction with foreign tourists is the main attraction for its management is still left to the community which is carried out independently who are truly still original and guided by the TNW (Ng et al., 2007). Another cultural attraction included in the culinary delights of the local community is sago sep (sago wrapped in bus tree bark and then burned in stone), and this is also still traditionally carried out and handed over to the community. Interesting attractions for foreign tourists are (Işik, 2011) nature tours to see endemic animals. Tourist activities for several days staying at the community's house, as well as following the community in hunting forest animals, such as kangaroos, deer or wild boar. Increased ecotourism visits by promoting conservation, having a low negative visitor impact, it is necessary to prepare for the active socio-economic involvement of local communities who have been trained to obtain optimal benefits (Arsić et al., 2017).

- **Management of Tourist Facilities**

The management of Biras Park which is in the national park area has provided facilities that are still local in the sense that it is used for users who will enjoy the Biras Park including well-maintained honai and public toilets, and in its management, it is handed over to the community who owns the customary right in the area. In each of the villages that were the research areas, such as Wasur, Yanggandur and Rawa Biru, stalls were available which were managed by immigrant communities who lived and had become residents of those locations. In general, lodging facilities are not yet available, unless foreign tourists often bring tents to sleep in the protected forest accompanied by the local community. In the management of tourism facilities, Local Government is open to opportunities for local communities to be involved in these activities, thus it is hoped that community participation will directly increase the economic income of the community (Bhuiyan et al., 2011).

- **Management of Transportation Facilities**

The transportation management mechanism in question is divided into trips from Java to Merauke Regency

and trips from Merauke to TNW. Travel from outside Merauke Regency can be done by plane or ship which of course still uses commercial flights which are generally considered to be very expensive when compared to trips from Jakarta or other big cities to transport abroad, in general return tickets from Jakarta to Merauke can cost around the price of Rp. 5,000,000 to Rp. 8,000,000 depending on the choice of airlines for the peak season or low season, which so far have 2 or 3 flights every day. The accessibility of the road suggestions following the route is connected to the Trans Papua Axis Road, so that all roads to each village are asphalt roads in good condition. The journey from Merauke to Wasur Village takes about 20 km, from Wasur to Yanggandur about 60 km and from Yanggandur to Rawa Biru about 5 km and from Yanggandur to Sota about 7 km. Travel means of transportation from Merauke Regency to the TNW can be done by bus transportation provided by the local Government, but the public / tourists prefer to use rental transportation facilities such as Innova and Avanza with Rp 600,000 to Rp 800,000 per day, thus making it easier tourers to travel anytime. Transportation to get to the village of Rawa Biru to the middle of the swamp can only be done via a ketinting boat with a travel time of about 2 - 3 hours by circling the swamp which is the source of water in Merauke Regency as well as heading to the coconut island which is a highland "bevak". local agricultural activities for planting yams or hunting forest animals.

Observing the results of the research, it explains that aircraft transportation is still an obstacle because of the tendency for high costs to be incurred, this is in line (Baumeister, S., T. Onkila, 2018) that there is a tendency for the international community to prefer budget cost transportation. Local transportation within the Merauke City, is entirely affordable, because public transportation is available or if tourists still want privacy and comfort, they can choose a rental car at an affordable price.

- **Environmental, Economic, Social and Cultural Management**

Economic demands conditions can lead to several community behaviors that take shortcuts to take forest products legally and do not pay attention to sustainability, such as harvesting wood using chainsaws to be traded (Seguí-Amortegui et al., 2019). In addition, there is also illegal hunting of animals such as kangaroo, deer and others in order to meet the food needs of the surrounding community, although this number does not damage the natural conditions as a whole, but such conditions need to be regulated with good regulations so that the people's needs can still be fulfilled their economic needs and not destroy existing natural resources. Thus, the regulation will create conditions that can guarantee the survival of the existing ecosystem in the area.

Based on observations and interviews in the field, it is known that the natural environmental conditions in TNW are still well preserved and mostly still natural, and this can happen, due to the local wisdom of the community to maintain forests and other natural environments so that the National Park area becomes a conservation area that fulfills the law to protect the economy and ecosystems of living natural resources. The local community in the TNW area highly respects the forest as a place for their ancestors and spirits with this belief that the environmental conditions are environmental management and are still well preserved.

- **Promotion of TNW**

Based on the results of observations and interviews, it shows that the promotional strategy efforts have been implemented but have not been optimal. The results of the interviews show that local tourist visits are based on information obtained from friends or family who have visited TNW and there is no good and appropriate promotion strategy to introduce TNW to local, national and international communities. The income of the people who live in the area cannot be developed properly because the number of visits from tourism that does not appreciate and does not get enough multiplier effects to improve the economic condition of the community is also one of the reasons why there is illegal logging and illegal hunting (Mudzengi et al., 2020).

Based on these findings, the researchers concluded that the lack of human resources and the lack of involvement of Local and Central Government as well as the lack of involvement of the tourism industry. Management of broad promotion to tourists with considerations that need to be done are as follows:

a) The need for promotion and cooperation between the Government and the private sector, in this case hotels and restaurants as a distribution network to help the community promote TNW;
b) It is necessary to analyze and segment the market so that the tourists who come are segmented properly so that they can be caught, it will increase community income and help preserve the existing ecosystem environment, and
c) The Government, private parties and NGOs can help educate the people who inhabit the area so that be a conservation actor as well as an example for tourists so as not to take actions that can damage the existing ecosystem.

- **Partnerships**

Increasing the capacity of the community in industry through business partnerships and the development of Micro, Small and Medium Enterprises. Development and management of the tourism industry is still dominated by immigrants from districts, while the community has not been much involved. It cannot be denied that this is also

due to the very minimal capacity of the community to take advantage of opportunities, either by being involved in existing industries or starting their own businesses. Local Government must be able to capture and create business opportunities for the community through guidance and provision of enough knowledge. Currently, only the homestay business involves the role of the community; while other businesses such as tour organizers, guides, managers of food and drink stalls. Therefore, the concept of developing the tourism industry is directed at encouraging partnerships between tourism businesses and the community and / or community groups. In addition, the Government should encourage the development of Micro, Small and Medium Enterprises, particularly in various types of tourism support business services such as the handicraft industry, food, local transportation, rental of tourist equipment, and so on. This concept is expected to expand employment opportunities and increase community income; as well as increasing community capacity and public awareness on tourism development. In management, solidarity, synergy and cooperation from all stakeholders are needed to develop tourism products related to attractions, facilities and other supporting facilities as well as accessibility and the preparation of supporting human resources and promotion with the various parties should be involved.

Based on the findings in the management field TNW has not been maximized, especially in managing tourist attractions, promotional facilities, and partnership mechanisms. Constraints faced in ecotourism management this is caused by the lack of human resources, especially local community resources, and the absence of cooperation between tourism stakeholders and village managers and lack of funds (Agrawal et al., 2017). Therefore, the management of TNW requires the following:

a) Efforts to increase community participation and increase visits, these can be done in partnership with the community as stakeholders to get together with the community which includes the production and management of souvenir products, environmental management, homestay management and the management of community culture that can be sold to tourists;
b) In binding partnerships, regulations and guarantees are required that cooperation with the private sector and the community will add economic value and there is a guarantee of financing for these activities;
c) The existence of cooperation between the Government and the community is also carried out to do joint patrol supervision prevents the actions of tourists or the public destroy the natural environment and existing community culture;
d) Easy management of filling in business contents is needed so that the atmosphere like hotels and travel agents can do business in TNW environment as well as the ease of conducting economic transactions that involve the local community;
e) Cooperation between the Government and NGOs and education sector for the community manage the area and provide opportunities for the community to involved in research that produces enhancement recommendations of the ecosystem and improvement of the community economy as well maintenance of community culture

- **Empowerment**

The findings also explain that there is a need for the village empowerment program in the form of an increase in local economic institutions involving the TNW Government and NGOs associated with regular, there is still a growing overlap between existing regulations and how to improve the community economy without damaging the existing ecosystem. In this activity, a scheduled evaluation and monitoring program is needed so that the implementation of community empowerment activities can be carried out properly and sustainably. The realization of this form of tourism has various problems in empowerment who are faced with difficulties in managing funds with limited institutional capacity, management, limited knowledge resources; and high unemployment (Tjilen et al., 2018). The empowerment mode requires the formation of sustainable, beneficial relationships between local residents and tourists (Corrêa Cavalieri & Neves Almeida, 2019). The empowerment process (Tjilen et al., 2019) basically determined by community participation, both in providing input, implementing, monitoring, and evaluating, including the utilization of the results or products of the empowerment itself (Cara et al., 2019). The results of this process can be seen that the adoption of this approach that is not in line with the concept has generally not been successful in developing countries (Mafruhah et al., 2019), because if it is not managed properly it will produce the opposite, namely it will improve community welfare in general but local communities are the main source of economic inequality, social and ecological conflicts (Rachmawati, 2018). Success must consider all the basic principles of ecotourism in planning, development, operation, and marketing.

4. Conclusions and Recommendations

TNW has a tourist attraction in the form of a natural panorama consisting of several different spots, many tourists who are not recorded (do not pay entrance fees). Lodging and culinary facilities are still managed traditionally. Therefore, foreign tourists bring their own equipment and needs. In general, transportation to TNW is relatively expensive. The Local Government provides buses for transportation from Merauke Regency to TNW, but tourists prefer renting a car.

Good management of tourism will produce various beneficial effects for the local Government and the local community in Merauke Regency, which is a tourist attraction for conservation and ecotourism areas that are unique and have extraordinary natural, social and cultural ecological wealth.

There is a huge potential with the local wisdom of the indigenous tribes who live in the tourist area, it feels very strong, they participate in protecting and managing natural resources in it and managing natural resources, where this indigenous tribe is also a special attraction for tourists, especially foreign tourists.

Local wisdom has contributed so that the natural conditions of TNW are still well preserved and most are still natural. There has not been a serious effort to promote TNW and partnership cooperation with related industries to optimize the potential of TNW has not been done much. The management of TNW has not answered the Government's plan to improve economic welfare and increase the income of people involved with tourism.

References:

[1] Agrawal, A., Gibson, CC, Zacarias, DA, Anup, KC, Rijal, K., Sapkota, RP, Goalkeeper, T., Island, Z., Miller, CC, Huijbens, E., Lamers, M., Hunt, CA, Durham, WH, Driscoll, L., Honey, M., Nayomi, G., Gnanapala, WKA, Zambrano, AMA, Broadbent, EN, & Durham, WH (2017). "Challenges and Potentials of Ecotourism as a form of Conservation and Sustainable Development. Tourism". Leisure and Global Change, 22 (3): 251–258, https://doi.org/10.1080/14724040902953076

[2] Arsić, S., Nikolić, D., & Živković, Z. (2017). "Hybrid SWOT - ANP - FANP model for prioritization strategies of sustainable development of ecotourism in National Park Djerdap, Serbia". Forest Policy and Economics, 80: 11–26. https://doi.org/10.1016/j.forpol.2017.02.003

[3] Bhuiyan, MAH, Siwar, C., Ismail, SM, & Islam, R. (2011). "The Role of Home Stay for Ecotourism Development in East Coast Economic Region Md. Anowar Hossain Bhuiyan, Chamhuri Siwar, Shaharuddin Mohamad Ismail and Rabiul Islam Institute for Environment and Development, University Kebangsaan Malaysia". American Journal of Applied Sciences 88(6): 540–546, https://doi.org/10.3844/ajassp.2011.540,546

[4] Cara, I., Phoek, A., & Phuk, A. (2019). "Empowerment of Indigenous People in Local Wisdom for the Use of Indigenous Forest Management". 3 (3), 32–38.

[5] Corrêa Cavalieri, I., & Neves Almeida, H. (2019). "Power, Empowerment and Social Participation- the Building of a Conceptual Model". European Journal of Social Science Education and Research, 5 (1): 174–185. https://doi.org/10.2478/ejser-2018-0020

[6] Gupta, D., Lele, S., & Sahu, G. (2020). "Promoting a responsive state: The role of NGOs in decentralized forest governance in India". Forest Policy and Economics, 111 (April 2019), 102066, https://doi.org/10.1016/j.forpol.2019.102066

[7] Işik, K. (2011). "Rare and endemic species: Why are they prone to extinction?" Turkish Journal of Botany, 35 (4): 411–417. https://doi.org/10.3906/bot-1012-90

[8] Ismail, M. (2020). "Papua Province Tourism Development Strategy". Renewal Matrix, 4 (1): 59–69. https://doi.org/10.21787/mp.4.1.2020.59-69

[9] Mafruhah, I., Mulyani, NS, Istiqomah, N., & Ismoyowati, D. (2019). "Development of Ecotourism based on Community Empowerment (a Case Study of Kebumen Regency)". Journal of Development Economics: Study of Economic and Development Problems, 19 (2): 196–206, https://doi.org/10.23917/jep.v19i2.6996

[10] Mandic, A., Mrnjavac, Ž., & Kordic, L. (2018). "Tourism infrastructure, recreational facilities and tourism development". Tourism and Hospitality Management, 24 (1): 41–62, https://doi.org/10.20867/thm.24.1.12

[11] Meei Lee, S., & Chris Honda, H. (2016). "The Implementation of Green Tourism and Hospitality". Journal of Tourism & Hospitality, 5 (4), https://doi.org/10.4172/2167-0269.1000233

[12] Mudzengi, BK, Gandiwa, E., Muboko, N., & Mutanga, CN (2020). "Towards sustainable community conservation in tropical savanna ecosystems: a management framework for ecotourism ventures in a changing environment". Environment, Development and Sustainability, 0123456789, https://doi.org/10.1007/s10668-020-00772-4

[13] Phuk Tjilen, A., Papilaya, F., & Cahyono, E. (2016). "Implementation of the Economic Program Empowerment of Local Communities in Sota District, Merauke Sub District". Review of Public Administration and Management, 04 (03), https://doi.org/10.4172/2315-7844.1000195

[14] Rachmawati, E. (2018). "Lincoln University Digital Thesis Tourism and Community Empowerment": Critical Insights from Indonesia. 1–301.

[15] Rim-Rukeh, A ., Irerhievwie, G . & Agbozu, IE (2013). "Traditional beliefs and conservation of natural resources: Evidences from selected communities in Delta State, Nigeria". International Journal of Biodiversity and Conservation, 5 (7): 426–432.

https://doi.org/10.5897/IJBC2013.0576

[16] Scheyvens, R., & Scheyvens, R. (2015). "Ecotourism and the Empowerment of Local Communities Ecotourism and the empowerment of local communities". Tourism Management, 20 (APRIL 1999): 245–249, https://doi.org/10.1016/S0261-5177(98)00069-7

[17] Seguí-Amortegui, L., Clemente-Almendros, JA, Medina, R., & Gala, MG (2019). "Sustainability and competitiveness in the tourism industry and tourist destinations: A bibliometric study". Sustainability (Switzerland), 11 (22), https://doi.org/10.3390/su11226351

[18] Tjilen, AP, Fitriani, Tambayong, H., Maturan, AY, Ririhena, SW, & Manuhutu, FY (2018). "Participation in empowering women and the potential of the local community economy, a case study in Merauke Regency, Papua Province". International Journal of Mechanical Engineering and Technology, 9 (167–176): 167–176.

[19] Tjilen, AP, Ririhena, SW, & Manuhutu, FY (2019). "Local community empowerment in implementation of village fund program in district naukenjerai of merauke regency". International Journal of Mechanical Engineering and Technology, 10 (1): 633–642.

[20] Ursache, M. (2015). Tourism - Significant Driver Shaping a Destinations Heritage. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 188: 130–137, https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.03.348

Document:

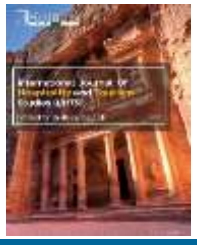
[1] Law of the Republic of Indonesia Number 32 of 2009 concerning Environmental Protection and Management; Law No. 5 of 1990 concerning Conservation of Living Natural Resources and their Ecosystems; Minister of Forestry Regulation No.4 of 2012. Concerning Natural Tourism Management and Development Activities Republic of Indonesia Law No. 10 of 2009 concerning Tourism UU No. 10 of 2009 concerning Tourism.

www.refaad.com

International Journal of Hospitality and Tourism Studies (IJHTS)

Journal Homepage: https://www.refaad.com/views/IJHTS/home.aspx

ISSN 2709-0892 (Online) ISSN 2709-0884 (Print)



Learning framework for the development of key skills in the hospitality industry

Gisela Domínguez
Lecturer at School of Tourism and Hospitality Management Sant Ignasi, Universitat Ramon Llull, Spain
Gisela.dominguez@htsi.url.edu

Albert Fornells Herrera
professor at School of Tourism and Hospitality Management Sant Ignasi, Universitat Ramon Llull, Spain

Received: 20/10/2020 Revised: 9/11/2020 Accepted: 1/12/2020 DOI: https://doi.org/10.31559/IJHTS2020.1.2.6

Abstract:
The hospitality sector is one of the most competitive industries and it is one of the leading engines of the world economy. The current crisis in the sector due to the COVID-19 makes organizations to consider more than ever the unique and the alignment of their services for becoming different from their competitors. In this sense, the hospitality skills have been identified as one of the crucial elements in the strategy by the companies because of the wide and diverse offer of tourism services and, at the same time, the new customer expectations which are pushing the organizations to create customized, unique and memorable experiences. Thus, this change of paradigm leads to a constant reflection on the quality that services should offer in line with customer expectations. The aim of this research is twofold. On the one hand, the article identifies service orientation, empathy and teamwork as key competences in the development of the hospitality skills. On the other hand, the paper presents a learning framework of those skills within the University studies. This framework proposes an incremental learning process organized in three phases - Discover, Reflection and Experience- through the period of the academic program. First, the identification of their hospitality profile based on the three skills is done through a discovered process. Next, students reflect about the contents and best practices related to strategical and operational aspects linked to the sector. Finally, students experience all the previous concepts through an internship. One of the main benefits of this learning framework is that allows academic supervisors to define goals and monitoring the achievement of these competences of the students along the different academic years.

Keywords: *Digital Transformation; Tourism & Hospitality; EHEA; Artificial Intelligence and Software Engineering.*

1. Introduction

The tourism and hospitality sector has become a reference point for the world economy and the development of its activity is influenced by the relationships between people and cultures. The competitiveness is other of the main characteristics of this industry due to the diversity of companies involved. This fact has forced the companies to think new business strategies in order to survive in this red ocean where offer is higher than demand and client is expecting higher quality standards of service. Moreover, the expectations of the clients have evolved in the last years due to the impact of technology and the globalization among other factors. Because of quality service is defined as the satisfaction of the customer needs according to their expectations, the development of the hospitality skills is crucial for achieving this goal.

Hospitality can be defined as a reflective and interpretative exercise of interrelated concepts such as the journey, the experience, as well as the role of the visitor and the host (Sagadin 2013). Hospitality managers receives the guest to satisfy their needs for food and shelter based on a commercial transaction and conforms to the approach in which tourist hospitality is located. Therefore, understanding what it is and how to develop it is key to the training of new professionals (Vázquez Gómez and Osorio García, 2016). Competitive markets and changes in customer behaviour on customers have further transformed the way in which customer interactions are managed (Reilly 2018). At this time, the COVID-19 pandemic poses a major and evolving challenge to the global community and the

tourism sector. Tourism is currently one of the most affected sectors and this fact forces companies in rethink how to offer a unique, different and better service than their competitors. Thus, the concept of Hospitality will play a leading role and it is important to include the development of these skills in the training of the professionals.

The article has a dual purpose. On the one hand, this paper proposes the development of service orientation, empathy and teamwork as some of the key competences in order to achieve an excellent service aligned with the client expectations and hospitality skills. On the other hand, the research presents an experimental learning framework to promote the development on those competences within Tourism and Hotel Management studies. This experiential framework is organized in three phases during the development of the academic studies. The discovery phase is focused on identifying the initial level of the hospitality skills. Next, the reflection phase drives students to reflect about the application of these competences. Finally, the experience phase gives to the students the chance of training these skills in real situations. Therefore, this framework provides to the academic supervisors the opportunity of monitoring the development of these skills through the different academic years in order to contribute to the professional development of the students.

The article is structured as follows. Chapter 2 reviews key competences linked to hospitality, defines concepts such as quality of service, new customer expectations and hospitality from different points of view. Moreover, reflects the development of key competences in Tourism and Hospitality studies, chapter 3 presents a learning framework for the development of these competences and chapter 4 sets out the conclusions and future lines.

2. Key competences linked to hospitality

Quality of service and the evolution of the customer expectations are two key elements to understand how to satisfy the expectations of the client. This section reviews the concept of quality service and the evolution of the customer expectations in order to better understand their impact in the hospitality sector and, based on that, identify some key competencies related to offer an excellent service.

2.1. Quality of Service

Quality of service is defined as the customer's overall judgment of the excellence or superiority of the service, which results from a comparison between consumers' expectations, what they believe service companies should offer, and their perceptions of the outcome of the service offered. This is a dynamic approach in that expectations may differ depending on the customers and the time the service is provided (Cueva-Trelles 2015). Quality of service is a concept that revolves around the needs of the customer. For example, in some types of establishments the customer expects to receive unique services each time as these are the essence of the strategic positioning of that brand and offer added value (Porter 2008).

The measurement and analysis of the perceived quality of the service from the perspective of external customer satisfaction is a basic element, without doubt, in order to understand the customer and by extension the market in which the company operates, it is necessary to listen to the customers, to know what their needs are, and to capture and study data on their level of satisfaction. Due to the advantages that this represents for the selected hotel chain, the application of a procedure to carry out the analysis and measurement of the quality of the service to the external customer in the hotels that make up the chain has been established as a field of action (González Arias, Frías-Jiménez and Gómez-Figueroa 2016). There are different methods for measuring the quality of service, with two schools standing out. (Duque 2005) On the one hand, the Nordic school defined the image model by relating quality to corporate image, stating that the way consumers perceive the company is the company's corporate image. It is the perception of the technical and functional quality of the services provided by an organization and has an effect on the overall perception of the service. On the other hand, the American school created the ServQual Model as an instrument to quantify the quality of service based on the evaluation of the expectations and perceptions of a customer (Duque 2005). Of these two approaches, ServQual has been widely applied in the hospitality sector effectively in airlines, hotels, restaurants (Santomà and Costa 2006) and is a reference model for international hotel chains such as Ritz Carlton.

The ServQual model proposes contrasting customer expectations with the acquisition of a service and the perception once it has been received. The ServQual measures the quality of service as a mismatch between the expectations prior to consumption of the service and the perception of the service provided, and the latter can be measured from the difference between the two concepts. The greater the difference between service perception and expectations, the lower the quality. As shown in figure 1, the general mismatch (Gap 5) can be the result of four mismatches (Gap 1, Gap 2, Gap 3, Gap 4) (Parasuraman, Zeithaml and Berry 1988).

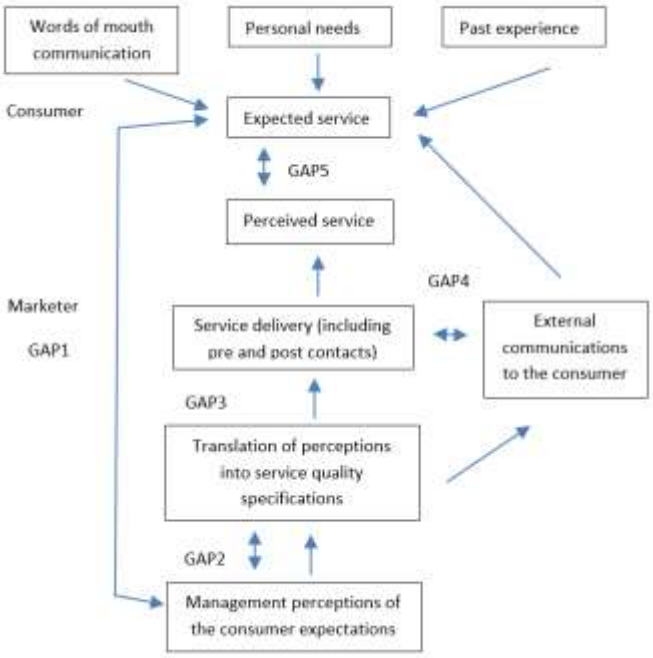


Figure (1): The ServQual model measures the difference between the service received and the customer's expectation in which 5 actionable gaps are identified

The SERVQUAL scale has a greater informative contribution than other methods of measuring quality, makes it possible to determine the most relevant attributes for clients in relation to their expectations, allows the identification of strong and weak points in the provision of services and contributes positively to the improvement of the decision-making process (Anjos and França 2009).

Customer satisfaction and loyalty are essential components for increasing the competitiveness of organisations and can only be achieved by identifying their needs and expectations, as well as knowing which quality factors are most relevant to satisfy them (González Arias, Frías-Jiménez and Gómez-Figueroa 2016). The quality of its products and/or services is a fundamental factor for the correct functioning of a business organisation, which leads to the satisfaction of customer needs and expectations (Holgu 2017).

2.2. New customer expectations

Customer expectations are understood as consumer needs, which they feel should be delivered by a service provider (Sanchis and Gil Saura 2012). It is important to bear in mind what our clients' expectations are and to design services that are specially aligned with the clients' needs since the same person, for example, may have different needs when travelling for business than when travelling for pleasure with their family (Porter 2008).

In order to offer a valuable service and therefore meet customer expectations, it is important to be clear that market orientation is the set of cross-functional processes and activities, aimed at the creation and satisfaction of the customer through the continuous evaluation of their needs (González-Gallarza Granizo, Gil Saura, & Arteaga Moreno 2011). In the world of hospitality, the guest is the center of all interaction and their relationship with the host is an intercultural, cognitive and psychological experience (Vázquez Gómez and Osorio García 2016). Competitive markets, changes in customer behaviour and the ability of technology to collect customer information have further transformed the way in which customer interactions are managed (Reilly 2018).

Service quality understood as meeting customer expectations is a key strategy for framing organizational structure and functionality within parameters that take into account customer expectations and needs, as well as the importance of the human resources the organization needs to respond to these demands. In this effort to aim for satisfied and loyal customers, it is essential to understand what they expect from the products and services they receive. On the basis of this knowledge, it is possible to define improvement projects, operational plans and lines of action in the daily activity of the organization that generate satisfaction, loyalty and, consequently, an increase in profits (González Arias, Frías-Jiménez and Gómez-Figueroa 2016).

2.3. The faces of hospitality

Next, hospitality is approached from the perspective of society, university and company which have key elements as shown in figure 2.

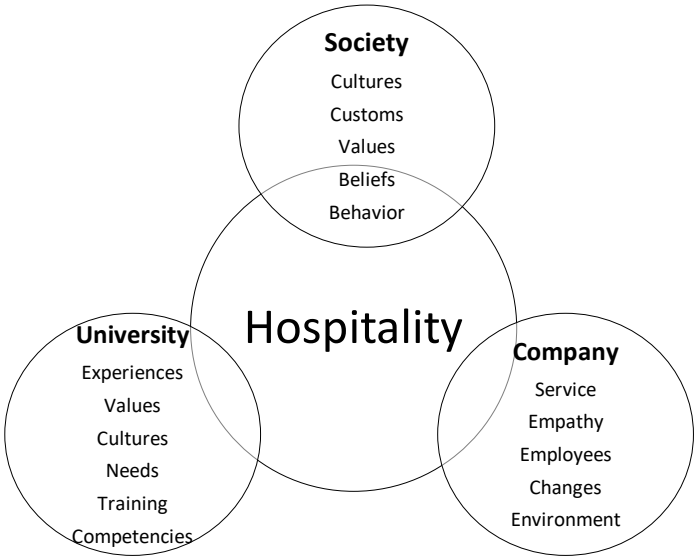


Figure (2): It shows the three faces of hospitality, from the society, the university and the company

Society:

Society has understood the concept of hospitality in different ways across cultures and eras. When the development of this area began to grow, it was understood as an aspect of capital investment throughout the world (sandro formica 1996). To understand correctly what culture means, it would be interesting to start by defining the concept of culture. This term is understood as a set of basic assumptions and values, life orientations, beliefs, policies, procedures and behavioural conventions that are shared by a group of people and can influence the behaviour of each member (Spencer-Oatey 2009). Culture can be divided into five different dimensions: power distance, avoiding uncertainty, individualism and collectivism, masculinity and femininity, and long-term and short-term orientation (Bolton *et al.*, 2013). The sixth dimension of culture is indulgence in moderation (Hofstede and Hofstede, G.J.Minkov 2010).

Therefore, when relating the above concepts to the hospitality industry, it is important to take into account the place and context in which hospitality and tourism development have begun to understand the concept of hospitality in all cultures.

University:

There is an emerging horizon of a type of tourist who is more sensitive to new experiences and values, with greater criteria in their decision-making processes, more respectful of local cultures and interested in them, and capable of valuing cultural contents, those that are authentic and rigorously interpreted. This long-term perspective can and must also mean a change in the generation of adequate supply to meet new needs. Faced with these changes in the tourism sector, the university is considering changes in its methodologies in order to adapt to the new needs of the sector. All of this has led to the consolidation of training in tourism and hospitality in the university sphere over the last decade.

There were two first institutions that started to offer hospitality programmes. These were: Ecole Hôtelière de Lausanne (Switzerland) in 1893 and Cornell University (Nueva York; United States). Regardless of the location, the programmes offered by these two institutions had the purpose of preparing students for careers in different areas of hospitality and tourism (sandro formica 1996).

The faculty aims to manage the talent of future professionals by preparing them for their immediate future as talent management is a source of competitive advantage (Reilly 2018). On the other hand, reflections on hospitality in the academic field have highlighted the need to take up again the foundations of hospital action, and bring them to the sphere of institutions providing food and beverage and accommodation services (Vázquez Gómez and Osorio García 2016). Often, hospitality management students studied the common modules together with generic business students, with little application to the details of the hospitality sector (Lashley 2015).

Company:

The hospitality industry has evolved dramatically due to the global economic transformation and the phenomenon of globalization, and with it, the way it designs, develops and improves its products and services. The sector has its particular characteristics, which are the intangibility of the services through experiences, inseparability of the product and consumption of the specified service, as well as its heterogeneity of services among others. However, going further and deeper, this industry is particularly different from other sectors, as it is considered a human resource-centered industry. The success of any tourism enterprise depends on carefully considering everything outside of it and within it. The importance of looking at the environment is given by its constant changes according to the dynamics of tourism as an economic activity and its evolution, as well as by those elements that the company possesses which are considered to be strong points, which can be strengthened, and which allow it to face up to the situation projected by the environment (Ruíz Torres and Herrera Consuegra 2012).

There is a set of intangible assets that must be managed, not only to maintain, but especially to strengthen the competitiveness of enterprises. Thus, intellectual capital can be defined as a set of assets of a company which, although not reflected in traditional accounting statements, generate value in the future as a result of aspects related to human capital and other structural aspects such as: the capacity for innovation, customer relations, the quality of processes, products and services, cultural and communicational capital. All this allows a company to take better advantage of opportunities than others, giving rise to the generation of future profits (Gazzera and Martínez 2009).

It is crucial to understand that not only the Human Resources Department in an organization can do all the work if it is not backed up by the leader's actions and ways of doing things. There has been a general misconception in the recruitment of managers, supervisors and directors who do not understand that dealing with human resources is one of their main duties and is part of their role in continuing to motivate their respective teams. Another important point is training, in which companies invest large amounts of money but do not get the expected results, so leaders are frustrated because they do not know how to improve their team's performance. When intangible services are provided, an important role appears in the performance of employees, defined by their personality, attitude, appearance and behaviour, which indirectly projects the image of the organization and will subsequently affect the overall customer experience (Bharwani and Butt 2012). This important function of employee hospitality makes the industry highly dependent on them when trying to provide excellent service and, at the same time, be a profitable business. That is why Human Resource specialists have a challenge, so they have the role of making these employees happy and motivated to have the lowest possible turnover (Myung et al. 2013). Hotel companies today are aware that to stay in the market they must make radical changes in their quality of service, not only towards their external clients, but also towards their collaborators, the services offered are historically perceived by both the tourist and the receptionist, with a different experience during the accommodation process (Veloz 2016).

2.4. Key hospitality competencies

Boyatzis coined the term competence as an underlying characteristic of a person that drives or causes superior or effective performance (Boyatzis 2002). Competency-based education focuses on individual needs, learning styles and potential for the student to master the skills identified by the industry. It formulates cognitive activities within certain frameworks that respond to certain established indicators and states that they must remain open to the future and the unexpected. In this way, it is possible to say that a competence in education is a convergence of social and affective behaviours and cognitive, psychological, sensory and motor skills that allow a role, performance, activity or task to be carried out adequately. The concept of competence, as it is understood in education, results from the new theories of cognition and basically means knowledge of execution. Since every process of "knowing" is translated into "knowledge", it is possible to say that competence and knowledge are reciprocal: knowing how to think, knowing how to perform, knowing how to interpret, knowing how to act in different scenarios, from oneself and for others (Vázquez 2015).

Service companies emphasize the importance of developing various skills and the training of competencies such as teamwork and service orientation among others. Investment in training and skills development programmes is significantly associated with the ability to provide a quality service. Therefore, it is important to develop the competence of service orientation as its adoption by service companies has become in recent years a crucial factor in improving customer satisfaction, customer loyalty and employee satisfaction and therefore company profits (Zehrer 2009). It is important to develop an awareness of these operational needs in order to develop a greater awareness of hospitality (Lashley 2015).

Tourism makes contact between cultures more dynamic as the journey itself involves not only a movement in space, but also contact with an "Other". Some authors define travel as an intercultural encounter that builds bridges between two different cultures, through coexistence and communication. This proposes to problematize, how the experiences of the tourist are in the place of the "Other", in terms of the "own" and the "other". (Noguero 2013). The basic purpose of hospitality is to establish human relationships or strengthen existing ones (Vázquez Gómez and Osorio García 2016). This reflection invites us to consider the importance of empathy as another of the necessary

skills to be developed in hospitality professionals, since empathy has an influence on creating a better understanding in the tourist-hospitality interaction, by allowing them to understand and see relationships from different points of view (Fox 2015). Empathy, understanding the needs of customers, affects whether a customer recommends a hotel or a restaurant and the subsequent intention to return to these establishments (Gracia and Gumbau 2008).

Finally, this desire to provide an "experience" for consumers also requires promoting the relationship between employees (Clayton and Boxill 2012). Practices that emphasize empowerment and teamwork are seen as a combination of developing a service culture and harmonising the relationship between employer, employees and customers (Zheng 2009). Teamwork is vital to an organization because it improves performance, particularly when problems are complex and multi-faceted. Therefore, teamwork is key to developing an excellent customer experience (Özgener 2003).

Therefore, the skills of service orientation, empathy and teamwork respond to the need to offer hospitality based on excellence, because hospitality is about interpersonal interactions that go beyond economic transactions, involving psychological, social and cultural aspects (Vázquez Gómez and Osorio García 2016). The competencies highlighted in the previous section are analyzed in more detail below.

Service orientation:

Service orientation is the ability to customize, trying to smooth the roughness of standardization and this allows to make a difference in the service offered to the customer. The service providers propose aspects that go from smiling at the client; having visual contact with him, and giving him a warm greeting; meeting his needs and tastes; to, spending time with him; offering him help; having a brief conversation, or showing personal interest in his needs (Vázquez 2014). In my professional experience, I usually collaborate in the organisation of training in hotel companies for their employees and one of the key points is always customer orientation, emphasising the importance of kindness, smiles, and close treatment since, although it seems obvious, this does not always happen in professionals.

The emotional intelligence and service orientation are two key features considered relevant in students in the tourism industry, both of which have a direct impact on the final service offered to the client. A person with high service-orientation skills possesses the following characteristics: positive attitude and cheerfulness, enjoys working with and for other people, has the ability to put the client at the centre of everything, has a high level of energy, considers work primarily as a human relations profession, is flexible and enjoys receiving new demands and experiences, and finally, allows clients to be right, even if they are not (Walsh, Chang and Tse 2015).

Figure (3): Key features of students who want to study Tourism

It is important to develop and instil leadership styles focused on service orientation to generate customer loyalty, especially in-service sector organisations. The development of this competence can be included in Leadership Development Programmes (Popli and Irfan 2017).

The automation of service processes and a changing balance of co-production of employee services to customers is becoming the norm in many industries, creating a more commoditized and digitized economy. However, this movement is far from human touch, which is particularly evident in the field of hospitality where human contact skills are seen as a source of competitive advantage contributing to the efficiency of service delivery (Solnet et al. 2019). New customers are connected customers, who wish to have multiple possibilities to interact with the company during the whole process of purchase or enjoyment of the service and expect to receive an excellent service before, during and after that process (Mosquera, Olarte Pascual and Juaneda Ayensa 2017).

Service orientation refers to a collection of individual predispositions and an inclination to provide service, to be courteous and helpful, thoughtful and cooperative in dealing with customers. There are different personal factors and contextual influences that impact the final customer experience (Ross, May and Stuart 2020). Customer orientation is key to obtaining customer satisfaction. Satisfaction leads to loyalty. Once customers have placed their

trust in a company and are confident that the company will continue to deliver high quality products, they will continue to use its services (Wan Nur Syifa Wan Ahmad Tajuddin and Syafiqah Md Nayan 2020).

Empathy:

Empathy is the cognitive and affective recognition of one person's state of mind by another. It involves deep understanding, intellectually and emotionally, of the other's life situation. Although there are authors who give more importance to cognitive aspects and others to emotional aspects, in general, the relevance of both aspects is recognised (Martínez, V. Perez 2011). The first was cognitive empathy and is described as the ability to understand how a person feels and what they might be thinking. This type of empathy is what helps us to be better communicators by helping and transmitting information in the best way to the other person. It relates to recognising the real state of others by thinking from their perspective and responding accordingly and helps an individual to understand another person's point of view, to anticipate the reactions and needs or opinions of others. Emotional empathy is the ability to share another person's feelings (Goleman 2014).

One of the most important aspects of thinking about a design created from empathy is to interact directly with the user of the service being designed. Without their active participation, it is difficult, if not impossible, to reach a level of empathy that has a positive influence on the overall design (Fox 2015).

The competence of empathy has been considered an important factor in understanding and meeting the needs of customers and is considered one of the five main requirements needed to provide a high quality service; it is openness to the other and the others, it is being accessible to the requirements of the world, attentive to what is different from oneself (Gabriel Porta and Nelida Flores 2017).

Empathy is the ability to understand and identify with the thoughts or feelings of another as if they were one's own. To feel and show empathy, it is not necessary to share the same experiences. It is about understanding the other person's point of view and perspective (Barison 2018).

Since the tourism industry is evolving due to the effects of globalisation and the innovation of products and services offered, empathy should be recognised as one of the skills that a professional in the tourism sector should acquire and develop in higher education institutions. The competence of empathy allows the work of the educational world to be intertwined with the working environment. This is due to the fact that the labour market requires agents of change, which is why universities must train flexible, empathetic and entrepreneurial graduates (Rivas García, Cardoso Espinosa and Cortés Ruiz 2019).

Teamwork:

The globalisation of the economy has created a new context, which shows that the competitiveness of organisations is based on skills. A new awareness is thus generated, with competence management being a key factor for success, as well as an essential and inevitable strategy for the survival of organizations. In order to be able to adapt in this changing world, the universities, as institutions responsible for the preparation of professionals and their professionalisation, have to respond to the needs of the moment and, therefore, cannot be separated from the relationship between the academic world and the world of work. Transversal competences are now treated like any other competence. In other words, university students face learning processes that allow them to work, learn and evaluate their teamwork, negotiation and decision-making skills. (Nadal 2015).

Teamwork is essential in hospitality. A hospitality organisation is made up of different departments and working groups that must work together and in coordination to meet and exceed the needs of the guest and also to achieve the main objectives of the company. Generally, the terms team and group are used synonymously, but they are not the same. Learning to work in teams has been considered one of the most important interpersonal skills a person can develop to obtain a job, be productive and achieve professional goals and successes. Teamwork skills are the most important requests from recruiters in the hospitality industry. They are often deficient in college graduates and, at the same time, are among the top ten skills that employers consider good employees should have (Kapoor and De Vill-López 2015).

Teamwork is one of the key competencies for the development of many professionals. That is why this competence must first be defined in the curricula and then controlled and ensured by the students (Jaca García, Viles Diez and Zárraga Rodríguez 2016).

Teamwork is a necessary competence for organisational success and its success is entirely influenced by the effectiveness, knowledge sharing and commitment of the team. A team is defined as a grouping of two or more people who interact in a dynamic, interdependent and adaptive way, in which each member has a specific role and shares responsibility for their results in an organisational environment (Rojas, Jaimes and Valencia 2018).

Teamwork is a highly valued skill in the work context. However, it is recognised as deficient in initial university training. The development of competences in Higher Education students is becoming a priority issue for study in all universities with quality systems in place. In this sense, the quality of the students' competence in teamwork is also an aim, as well as the assessment that the teachers make of it (Asún Dieste, Rapún López and Romero Martín 2019).

The continuous advance of information and communication technologies (ICT) has created a demand for training in new skills, called 21st century skills. These are made up of high skill competencies such as higher thinking skills and teamwork skills (Almerich *et al.* 2020).

Service companies emphasize the importance of the development of diverse skills and the training of competencies such as teamwork and service orientation among others, responding to the need to offer hospitality based on excellence, because hospitality is about interpersonal interactions that go beyond economic transactions, involving psychological, social and cultural aspects (Vázquez Gómez and Osorio García 2016).

2.5. Different training for a differential placement

Higher education must develop training that, assuming a multidisciplinary perspective, integrates knowledge, procedures, attitudes and values in the context of situations of reflection, self-learning, creativity and divergent thinking. Therefore, it is understood that translating these ideas into educational practice requires, in general, that Higher Education institutions join a transformative process by creating structures and ways of feeling, thinking and acting that generate conducive behaviours.

The labour market demands professionals who have skills that go beyond the contents of the curricula themselves: the so-called key or transversal competences, which implies that the agents involved in the teaching-learning process of the students have to develop teaching methodologies that allow the adequate acquisition of these competences. The teaching methodology has to take into account these new challenges faced by the tourism sector. However, the traditional methods of university teaching, in which the teacher decides the information that the students receive, make them into a mere recipient of information, which has shown that these teaching systems prepare students to pass an exam, but do not enable them to face a real situation.

3. Learning framework for the development of hospitality skills

The importance of contributing to the professional development of the student and his or her insertion in the world of work should be stressed. The complex and changing environment that university students, future professionals, will have to face will lead them to demonstrate that during their studies they have acquired a comprehensive training that makes theory and practice perfectly interrelated. That is why the EHEA (European Higher Education Area) in recent years has begun to prioritize that studies are oriented to employability, developing professional skills and training students to develop professional activities (Pérez López and García Manjón 2008).

The research proposes an incremental learning process in which the student carries out different learning activities integrated in an iterative process of 3 phases as described in figure 4. Overall, the process helps the student to identify his or her starting point in terms of the level of acquisition of these competences, then to learn and reflect on how he or she could enhance and implement them and finally apply them in the professional world.

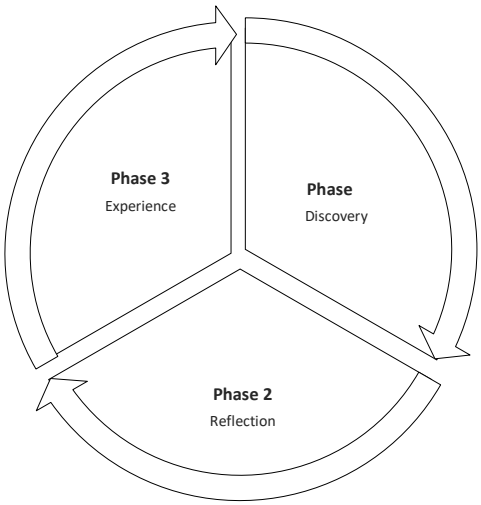


Figure (4): Iterative process for the development of hospitality skills

Each phase and its deployment are described in more detail below.

3.1. Planning the phases

It is recommended that the above phases be deployed during the different academic years. Phase 1 should be deployed at the beginning of the Tourism studies. The student joins the university world and needs to establish a

solid learning base. For this reason, the focus of the training is on general training in the field of tourism and hospitality to learn about tourism and its main agents. Phase 2 should be deployed during the Tourism studies. The contents should focus on learning more about the operational aspects linked to the sector and reflecting on them in order to prepare for phase 3. Phase 3 should be deployed at the end of the course in order to complete the student's preparation for their future professional career. To monitor the progress of the phases it is necessary to define indicators that demonstrate the evolution of the student. It is proposed that these indicators be linked to the competences distributed in the curriculum subjects.

For each competence, a numerical scale from 0 to 4 similar to this one is proposed.

- G06 - Empathy and interpersonal communication: being able to understand other people's emotions and points of view.

Indicators:

0. Could not be measured.
1. Listen carefully and with genuine interest and express yourself clearly and assertively.
2. Makes an effort to interpret the state of mind of others as expressed in non-verbal expressions, tone of voice, etc… used.
3. He is interested in what motivates others, as well as what they dislike.
4. Is able to give and receive feedback appropriately.

- G07 - Teamwork and collaboration: to be able to cooperate actively and in solidarity to achieve common objectives.

Indicators:

0. Could not be measured.
1. It willingly shares the necessary information available to it to contribute to the different projects.
2. Is respectful of team members with whom he disagrees and places this discrepancy in the situation rather than on a personal level and trusts the integrity, honesty and competence of others.
3. He is willing to negotiate his own objectives or points of view for the benefit of those in the team.
4. Contributes with his or her contributions to the objectives of the organisation.

- G10 - Service orientation: implies the desire to help or serve others.

Indicators:

0. It could not be measured.
1. Echoes the needs of others.
2. Establishes effective help and support relationships.
3. Identifies the needs of others and is concerned with finding effective ways to resolve them.
4. Identifies the needs of others and anticipates providing tailored solutions.

These indicators are updated for each student at the end of each phase in order to monitor the acquisition of the skills by the student and if necessary, carry out reinforcement sessions to complete the learning.

3.2. Phase 1: Discovery

Discovering the student's starting point is key to starting the development process. The aim of the first discovery phase is to assess the state of acquisition of the student's hospitality skills in order to accompany him/her during the process of developing them.

A good way to carry out this phase is through in-depth interviews or tests that help to see the starting point. This practice is usually applied in the selection process of companies. Therefore, it is proposed to carry out interviews or tests that allow the identification and quantification of these competences from a series of structured questions that allow them to be quantified. It is recommended to have different questions for each competence.

3.3. Phase 2: Reflection

The knowledge of how to offer a service allows us to establish an objective towards which we can move forward from the starting point. The aim of phase 2 is to learn and reflect on key concepts in the hospitality industry through the development of the main operational skills linked to the hospitality sector. This reflection allows the students to enhance the competencies to reach the customers' expectations. Some examples of learning activities that are proposed to be used in this phase can be framed in curricular subjects that allow the acquisition of theoretical foundations, such as cases or role plays that pose scenarios with real situations for the students to reflect

on the actions to be taken and the consequences that this entails. Other complementary activities to be included to enhance reflection could be interviews or mentoring sessions that help the students to increase their degree of reflection through self-evaluation of why they have acted in a certain way.

3.4. Phase 3-Experience

Living real experiences allows for the consolidation of learning. The objective of phase 3 is to contribute to the development of skills linked to the hospitality being studied by living a professional experience that allows the learning and reflection of phase 2 to be put into practice through real situations. The activities proposed encourage learning that is closer to the professional world, such as curricular or extracurricular internships. The Tourism and Hospitality studies are studies with a highly professional approach, which usually include subjects linked to compulsory or optional curricular internships in the degree.

This process can be carried out once or more times within a training programme or between different training programmes, as the need for continuous training has become an indispensable element for a competent professional profile of interest to the sector.

3.5. Key factors in the progression of learning

The previous sections have described how to carry out the different phases in order to be able to collect the necessary information to monitor progress in the acquisition of competences. The next step is to analyse the progress of the students and see if there are any factors that can condition the learning progress.

It is proposed to analyse if this progress is the same for all the typology of students, for example, to analyse elements such as maturity, gender, their previous work experience in the sector, if they are aware of the typology of companies in which they are interested to carry out phase 3 among others. Being able to segment the progress of the indicators can give us clues on how to make adjustments in the activities to contribute to more effective learning.

4. Conclusions and further research

The hospitality and tourism industry currently play a prominent role in the global economy. The client is increasingly demanding and is characterized by high expectations and greater knowledge of available offers and destinations. Evaluating the concept of hospitality from the point of view of society, the university and companies allows to have a global vision of the concept that helps to understand its importance within our society and sector. While society understands the concept of hospitality from the point of view of empathy with cultures, companies have detected that the management of the concept of hospitality is a differential value with regard to their competitors. Learning how to manage hospitality it is very important in order to face the new expectations of the customer. The current crisis in the sector due to the COVID-19 gives even more importance to these factors.

Taking into account the current and future needs of the sector, universities have the challenge of training the professionals of the future. It is a sector that plays a key role in our society with multiple career opportunities, which means that the sector increasingly requires the entry of new talent with skills that go beyond knowledge. One of the challenges for universities must be the differential placement of students and, therefore, the development of hospitality skills in students is one of the key elements to contribute to their insertion in the labor market. If the future professionals of the hospitality sector develop the key competences, they become competent professionals being able of meeting the new expectations of the client, thus responding to the needs of the sector.

This article has two purposes. On the one hand, service orientation, empathy and teamwork are identified as relevant skills to achieve an excellence service. On the other hand, a learning framework is presented for the development of these competences within the university studies.

- **Phase 1-Discovery:** The objective is to measure the students 'profile according to the service orientation, empathy and teamwork skills in order to guide them during the process of their developing. This phase proposes the use of analytical tools used by human resources professionals in this field as learning activities for the students.
- **Phase 2-Reflection:** The objective of this phase is for the students to learn the fundamentals of how to offer an excellent service and to reflect on how to apply them in different real situations linked to the professional world. In this phase it is proposed to carry out learning activities that allow the acquisition of theoretical concepts, such as cases or role plays that create real situations. Thus, the students reflect on the actions to be taken in specific situations. Other complementary activities to be included to enhance reflection could be interviews or mentoring sessions that help the students to increase their degree of reflection through self-evaluation about why they have acted in a certain way.
- **Phase 3-Experience:** The aim of this phase is for the students to put into practice what they have discovered and reflected on in the previous phases so that they become aware of their way of acting, set themselves challenges and learn to solve real situations. The activities that are best suited to offer learning that is closer to the professional world are those that have to do with being able to exercise professional practice.

This research has two ongoing lines of work. One is the deployment of this learning framework in the Bachelor's degree courses in Tourism and Hospitality Management and the other is the expansion of other relevant key competences.

References:

[1] Almerich, G. et al. (2020). "Structure of 21st century competences in students in the sphere of education. influential personal factors", Educacion XX1, 23(1): 45–74, doi: 10.5944/educxx1.23853

[2] Anjos, G. D. J. & França, A. A. (2009). "La medición de la calidad de servicio: Una aplicación en empresas hoteleras", Revista Europea de Direccion y Economia de la Empresa, 18(2): 175–186.

[3] Asún Dieste, S., Rapún López, M. & Romero Martín, M. R. (2019). "Percepciones de Estudiantes Universitarios sobre una Evaluación Formativa en el Trabajo en Equipo", Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, 12(1): 175–192, doi: 10.15366/riee2019.12.1.010

[4] Barison, J. (2018). "There are actually 3 types of Empathy". Here´s how they differ and how you can develop them all.

[5] Bharwani, S. & Butt, N. (2012). "Challenges for the global hospitality industry: an HR perspective", Worldwide Hospitality and Tourism Themes, 4(2): 150–162, doi: 10.1108/17554211211217325

[6] Bolton, R. et al. (2013). "Understanding Generation Y and their use of social media: a review and research Understanding Generation Y and their use of social media: a review and research agenda'', Journal of Service Management Marketing Intelligence & Planning Gautam Parasnis Strategy & Leadership Iss Cathy Bakewell International Journal of Retail &amp Distribution Management, 24(2): 328–344, doi: 10.1108/09564231311326987

[7] Boyatzis, R. E. (2002). "El desarrollo de competencias sin valores es como", Journal os Work and Organizational Psychology, 18(2–3): 247–258.

[8] Clayton, A. & Boxill, I. (2012). "Worldwide Hospitality and Tourism Themes", Tourism Themes Iss, 4(4): 98–100. doi: 10.1108/WHATT-09-2016-0046

[9] Cueva-Trelles, V. (2015). "Evaluación de la calidad percibida por los clientes del hotel Los Portales a través del análisis de sus expectativas y percepciones", p. 80. Available at: https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2274/ING_552.pdf?sequence=1.

[10] Duque, E. (2005). "Revisión del concepto de calidad del Servicio y sus modelos de medición *", Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 15(25): 64–80.

[11] Fox, R. (2015). "Service empathy", OCLC Systems & Services: International digital library perspectives, 31(2): 54–58, doi: 10.1108/OCLC-02-2015-0001

[12] Gabriel Porta, L. & Nelida Flores, G. (2017). "La hospitalidad en profesores memorables universitarios", Revista de Estudios y Experiencias en Educación, 16(30): 15–31. doi: 10.21703/rexe.20173015311

[13] Gazzera, M. & Martínez, E. (2009). "El valor de los intangibles en las empresas prestadoras de servicios turísticos. Caso hotelería en Toluca, México", Gestión Turística, (Edición Especial), pp. 9–26.

[14] Goleman, D. (2014). "The Brain and Emotional Intelligence: New Insights". 2014th edn. Edited by T. Coalter. Missouri: Regional Business Review. Available at: https://www.nwmissouri.edu/.

[15] González-Gallarza Granizo, M., Gil Saura, I. & Arteaga Moreno, F. J. (2011). "El valor entregado, la cultura de servicio y la orientación al cliente en los hoteles de España", Papers de Turisme, pp. 7–23.

[16] González Arias, M., Frías-Jiménez, R. A. & Gómez-Figueroa, O. (2016). "Análisis de la calidad percibida por el cliente en la actividad hotelera", Organización del trabajo y de la producción, XXXVII(3), pp. 253–265. Available at: http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v37n3/rii040316.pdf.

[17] Gracia, E. & Gumbau, R. M. G. (2008). "Estudio de la calidad de servicio como base fundamental para establecer la lealtad del cliente en establecimientos turísticos", Fòrum de Recerca, (13): 178–187.

[18] Hofstede, G. & Hofstede, G.J.Minkov, M. (2010). Cultures and Organizations: Software of the mind. 3ª. Franco Angeli.

[19] Holgu, C. (2017). "Ciencias Holguín , Revista trimestral, Vol. 23, No.3, julio – septiembre, 2017", 23(3): 1–13.

[20] Jaca García, M., Viles Diez, E. & Zárraga Rodríguez, M. (2016). "Desarrollo de la competencia de trabajo en equipo en un grado universitario", Memoria Investigaciones en Ingeniería, 14(14): 23–34.

[21] Kapoor, S. & De Vill-López, B. (2015). "Developing teamwork skills in hospitality management college students", Tourism Research Institute, 10(1): 10–24.

[22] Lashley, C. (2015). "Hospitality studies: escaping the tyranny?", Quality Assurance in Education, 23(4):364–377. doi: 10.1108/QAE-04-2015-0014

[23] Martínez, V. Perez, O. (2011). "La empatía en la educación : estudio de una muestra", Psicologia Iztacala, 14(4): 174–190.

[24] Mosquera, A., Olarte Pascual, C. & Juaneda Ayensa, E. (2017), "Understanding the customer experience in the age of omni-channel shopping", Revista ICONO14 Revista científica de Comunicación y Tecnologías emergentes, 15(2): 92–114. doi: 10.7195/ri14.v15i2.1070

[25] Myung, Y. et al. (2013). "Expert recommendation system based on analyzing expertise and networks of human resources in National Science & Technology Information Service", Journal of Central South University, 20(8): 2212–2218, https://doi.org/10.1007/s11771-013-1726-1

[26] Nadal, C. T. (2015), "La evaluación de la competencia trabajo en equipo de los estudiantes universitarios", Revista d'Innovació Docent Universitària, 8(8): 86–97, doi: 10.1344/ridu2016.8.10

[27] Noguero, T. (2013). "La hospitalidad como condición necesaria para el desarrollo local 1", Revista Hospitalidade, X(2): 161–212.

[28] Özgener, Z. evk. (2003). "Quality function deployment: A teamwork approach", Total Quality Management and Business Excellence, 14(9): 969–979, doi: 10.1080/1478336032000090897

[29] Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1988), "SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality", Journal of retailing, 64(1): 12–40.

[30] Pérez López, M. C. & García Manjón, J. V. (2008), "Espacio Europeo de Educación Superior , competencias profesionales y empleabilidad", Revista Iberoamericana de Educación, 46(9): 1–12. Available at: empleabilidad; competencia.

[31] Popli, S. & Irfan, A. (2017). "Leadership style and service orientation: the catalytic role of employee engagement", Journal of Service Theory and Practice, 27(1): 292–310, https://doi.org/10.1108/jstp-07-2015-0151

[32] Porter, M. E. (2008). "¿ Qué es la estrategia ?" Harvard Business Review América Latina, pp. 1–21.

[33] Reilly, P. (2018). "Building customer centricity in the hospitality sector: the role of talent management", Worldwide Hospitality and Tourism Themes, 10(1): 42–56. doi: 10.1108/WHATT-10-2017-0068

[34] Rivas García, R. M., Cardoso Espinosa, E. O. & Cortés Ruiz, J. A. (2019). "Propuesta de las competencias profesionales en turismo desde el enfoque del empleador / Proposal of Professional Competencies in Tourism from the employer's approach", RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 9(18): 195–214. doi: 10.23913/ride.v9i18.418

[35] Rojas, M., Jaimes, L. & Valencia, M. (2018). "Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo", Espacios, 39(6): 11.

[36] Ross, T., May, A. & Stuart, A. (2020). "The personal and contextual factors that affect customer experience during rail service failures and the implications for service design", Elsevier, 86: 1–8.

[37] Ruíz Torres, D. R. & Herrera Consuegra, I. (2012)."La planificación estratégica de los recursos humanos en el centro de las tácticas de desarrollo de la hotelería en Cuba", Revista Caribeña de Ciencias Sociales, (2012–08, August): 17.

[38] Sagadin, T. A. (2013). "Communicating Concepts of Hospitality in Education : Fighting Crisis Through Quality Improvement", 2nd International Scientific Conference Tourism in Soth East Europe 2013, 2, pp. 43–54. Available at: https://ssrn.com/abstract=2289301.

[39] Sanchis, G. & Gil Saura, I. (2012). "Expectativa satisfacción y lealtad", Papers de Turisme, 37–38, pp. 7–25.

[40] sandro formica (1996). "European hospitality and tourism education: differences with the American model and future trends", Pergamon, 15(4): 317–323, https://doi.org/10.1016/s0278-4319(96)00039-4

[41] Santomà, R. & Costa, G. (2006). "Calidad de servicio en la industria hotelera: revisión de la literatura", Revista De Análisis Turístico, 0(3): 10. Available at: https://www.aecit.org/jornal/index.php/AECIT/article/view/53/48.

[42] Solnet, D. et al. (2019). "Leveraging human touch in service interactions: lessons from hospitality", Journal of Service Management, 30(3): 392–409. doi: 10.1108/JOSM-12-2018-0380.

[43] Spencer-Oatey, H. (2009). "Culturally Speaking. Culture, Communication and Politeness Theory", The Modern Language Journal, 93(4): 646–648, https://doi.org/10.1111/j.1540-4781.2009.00947.x

[44] Vázquez Gómez, R. A. and Osorio García, M.- (2016). "La hospitalidad en la prestación del servicio turístico. Una revisión sobre sus planteamientos teóricos", International Journal of Hospitality Management, 10: 43–75.

[45] Vázquez, R. A. (2014). "La hospitalidad en el servicio: de la estandarizacióna la personalización", Hospitalidad ESDAI, 26: 23–37.

[46] Vázquez, Y. A. (2015) "Educación basada en competencias", Revista De Educacion En Jalisco Mexico, pp. 1–15. Available at: http://educacion.jalisco.gob.mx/consulta/educar/19/argudin.html%5Cnfuente: http://educacion.jalisco.gob.mx/consulta/educar/19/argudin.htm.

[47] Veloz, C. (2016). "Calidad en el servicio de las empresas hoteleras de segunda categoría", Revista Ciencia UNEMI, 9(18): 21. Available at: file:///D:/300-863-1-PB.pdf.

[48] Walsh, K., Chang, S. & Tse, E. C. Y. (2015). "Understanding Students' Intentions to Join the Hospitality Industry: The Role of Emotional Intelligence, Service Orientation, and Industry Satisfaction", Cornell Hospitality Quarterly, 56(4): 369–382. doi: 10.1177/1938965514552475

[49] Wan Nur Syifa Wan Ahmad Tajuddin & Syafiqah Md Nayan (2020). "Rising customer satisfaction", Journal of Undergraduate Social Science and Technology, 2(2): 1–5.

[50] Zehrer, A. (2009). "Service experience and service design: concepts and application in tourism SMEs", Managing Service Quality: An International Journal, 19(3): 332–349. doi: 10.1108/09604520910955339

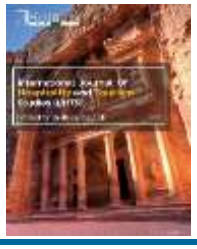
[51] Zheng, C. (2009). "Keeping talents for advancing service firms in Asia", Journal of Service Management, 20(5): 482–502. doi: 10.1108/09564230910995107

www.refaad.com

International Journal of Hospitality and Tourism Studies (IJHTS)

Journal Homepage: https://www.refaad.com/views/IJHTS/home.aspx

ISSN 2709-0892 (Online) ISSN 2709-0884 (Print)



The reaction of American Luxury tourists visiting Rwanda during 2018-2019 Ebola outbreaks

James Ngamije
Department of Community Development, University of Tourism Technology and Business Studies, Rwanda,
Research director Rwanda Youth Impact, Rwanda Green Crescent.
ngamije2009@gmail.com

Received: 19/11/2020 Revised: 5/12/2020 Accepted: 14/12/2020 DOI: https://doi.org/10.31559/IJHTS2020.1.2.7

Abstract:
Several cases of Ebola virus diseases (EVD), have been discovered in Africa. The 2018–2019 outbreak of the Ebola virus disease (EVD) in North Kivu and Ituri provinces has been declared International public health emergency. Rwanda as a neighboring country was on high alert, with the possibility of the disease crossing its borders. As a result, some countries, issued travel alerts to their citizens to avoid travel to Congo or nearby countries to include Rwanda. This study investigates the impact of Ebola outbreak on American Luxury tourists in Rwanda, evaluating its findings in light of the 2018–2019 outbreak of Ebola virus disease (EVD) in Democratic Republic of Congo. It concludes that this EVD did not discourage this target group of tourists from undertaking their planned itineraries in Rwanda.

Keywords: *Ebola virus disease; Tourism; American Luxury tourists; Rwanda.*

1. Introduction

The increasing emphasis on tourism as an engine of Africa' economic growth is due to not only its climate but also gifted with fascinating attractions, which makes this country attractive to tourists. For example, global tourism arrivals in 2019 increased to 1,5 billion, a 4% increase of a previous year and representing the tenth year of consecutive growth (UNWTO, 2020). Luxury tourism market is seen as a possible strategy of growth for developing countries and an agent of development because of its potential to contribute to the economy growth of tourism destinations by increasing socio-economic on the livelihoods of poor in rural areas (Mwai, 2019), employment opportunity, developing infrastructure, and attracting foreign exchange earnings. However, one cannot ignore the necessity of development and innovation in the agricultural sector. However, no one should ignore the costs, risks and impacts of social and environmental impacts on both tourist and community living in tourism destination.in addition to safety concern, two Ebola virus disease (EVD) outbreaks in Africa raised a concern to the tourism industry.

The 2018–2019 outbreak of the Ebola virus disease (EVD) in North Kivu and Ituri has been declared International public health emergency (WHO,2019). In 2019, Rwanda was on high alert as the Ebola case was confirmed in Goma, with the possibility of the disease crossing its borders. As a result, some countries advised their citizens to avoid travel to infected areas. According to Ries (2019), the Centers for Disease Control and Prevention (CDC) issued a level two travel warning to their citizens to avoid essential travel to the affected areas or nearby countries to include Rwanda or take special safety measures.

2. Description of terms

The name of Ebola virus disease (EVD) came from Ebola River in DRC and is a member of Filoridae family. Currently, there are five types of Ebola identified: Zaire (actual DRC), Sudan, Bundibugyo, Ta¨ı Forest and Reston. Zaire, Sudan and Bundibugyo make fatal illness in human beings with case fatality rates ranging from 25% to 90% (Kraemer et al, 2020) EVD has significant epidemic potential and affect tourism sector, as shown by the 2013–2016 West African outbreak (Alive2green,2015). The Ebola outbreak in West Africa was unique, being larger than all previous outbreaks combined since first Ebola outbreak in 1976, with the total of 28 646 reported cases and 11 323

death cases (Coltart et al., 2017). The current 2018–2019 outbreak of the Ebola virus disease (EVD) in North Kivu and Ituri also known 11th Ebola outbreak was also the largest outbreak that has occurred in DRC since the first Ebola outbreak in 1976, and is the second largest of all Ebola outbreaks after the 2014-2015 West Africa outbreak with 3262 cases and 2232 deaths (Shears and Garaven, 2020).

3. Action and reaction of tourists

Based on past experience, tourism and hospitality related stakeholders needed to be better prepared, in terms of emergency preparedness and working with government to deal recent 2018-2018 Ebola outbreaks. EVD has significant epidemic potential and affect tourism sector, as shown by the 2013–2016 West African outbreak (Alive2green,2015). In the past the Ebola virus outbreak of 2014-2015 in countries such as Guinea, Liberia and Sierra Leone, research showed that Ebola scared off many tourists and have affected tourism in African countries. For example, In Africa 50% of tour operators reported that they experienced cancellations due to fears of the virus. Despite the large distance involved South African tourism also experienced declines in tourism business due to the same problem. In October 2014, the Hotels Association of Tanzania reported a 30% to 40% declined in tourism business compared to 2013(Alive2green,2015).

On 14th July 2019 the first case of Ebola was reported in Goma Town very close to Rubavu district in Rwanda with the small boarder and large boarder. Learning from Learning for 2013-2014 Ebola outbreaks, World Health Organization requested Rwanda not to close borders to avoid illegal entries but to coordinate crisis management and implement communication plans in country. WHO Director-General Tedros Adhanom Ghebreyesus praised the actions taken by Rwanda and confirmed that there have been no cases of Ebola reported in Rwanda, despite high levels of traffic and movement between Goma and Rubavu at least more than 55,000 people per day (WHO,2019). In response to this crisis, Rwanda trained health workers in early detection and response, educating communities including tourism stakeholders about Ebola, screening for Ebola symptoms at points of Entry and vaccinated health workers (WHO,2019) and community living at the border with DRC.

4. The image of Rwanda and luxury tourists

Rwanda as one of East African countries is a land of thousand hills often known as Switzerland of Africa bordered by Uganda in the North and North-East, Burundi in the South and Democratic Republic of Congo, and Tanzania in North East. Rwanda is beautiful and gifted with fascinating attractions, which makes this country attractive to tourists. Due to its size with only 26,338 square kilometers, good infrastructure and safe for both community and visitors enables tourists to visit most of the attractions in few days as many tourism attractions are close to each other. Despite 1994 genocide against Tutsi, Rwanda is now ranked as a new luxury travel destination in Africa.

The optimism for achieving the set target despite the economic and political headwinds in its attraction to luxury tourists is fuelled by the good governance of HE Paul Kagame supported by government bodies who invested in the domain of logistics, infrastructure, connectivity and the knowledge economy (LICK). In less than decade, large numbers of projects and luxury hotel development opportunities have been shown in Rwanda. Most notable are the opening of excellent lodges (e.g Bisate Lodge in Volcanoes national park), hotels (e.g Radison Blu within Kigali Convention Center, Marriot hotel, Cerena Hotel) and camps (Magashi tented camp on shores of lake Rwanyakanzigain Nyungwe national park). Further projects contributing to luxury tourism destination include Rwanda air with direct flights to Africa, America and European countries, center of MICE (ranked as the leading destination for meetings, incentives, conference and events attracting the highest number of conferences travellers from all part of the worlds), and virunga volcanoes. The expensive gorilla tour packages, in addition to luxury lodge, hotels and camps all over the country make researchers continue to question Rwanda' luxury image, possibly reason for making this country ranked among top ten American luxury tourists (Bizimungu, 2019; West,2019). However, due to Ebola 2013-2014 CDC issued travel notice during the 2018–2019 outbreaks of the Ebola virus disease (EVD) in DRC and nearby countries (Ries,2019); Rwanda tourism market of luxury tourists should have been negatively affected. This study seeks to identify the Impact of the 2018–2019 outbreak in (DRC) on American Luxury tourists to Rwanda.

This study focuses on the following hypotheses:

Hypothesis 1:

Ebola outbreak of 2018-2019 in DRC did not affect luxury tourism market in Rwanda, especially American luxury tourists, since the country is very safe, and well organized to effectively control the infection to enter the country.

Hypothesis 2:

American Luxury tourists continued to visit Rwanda because of tourism strategy to target this market

5. Methodology

This study relies on luxury tourism statistics published on various websites. Data are studied to measure the difference in tourism patterns, including those of the American luxury tourism, in three years: 2017, 2018, and 2019. These years were specifically chosen, since 2018-2019 Ebola outbreaks were reported in the second of them. If this disease affected travel trends in Rwanda among American Luxury Tourists, noticeable changes would have occurred in the numbers of tourists visiting volcanoes park hosting gorillas in that period.

6. Research model

Research model used in this study is deductive method. Deduction entails moving from the general to the particular, as it start from an existing theory (EVD have negative impact on tourism), formulate hypothesis (see hypothesis formulated), collect data to test the hypothesis, and analyse the results to found out if the data reject or support the hypothesis (Locke, 2007). A deductive method is used to analyse the data on American luxury tourists in Rwanda taken from the websites; the data are compared to determine which are most accurate. In addition, a literature review has also been conducted in order to have comprehension into the theories, methods, and deductions of other scholars.

7. Findings

Rwanda received was warned about the 2018-2019 Ebola outbreaks in Democratic republic of Congo, particularly in North Kivu and Ituri. Despite warnings related to travel in DRC and nearby countries, Rwanda accommodated 1.711 million visitors. International tourists increased by 8% compared to 2017. Revenue from Gorilla trekking permits in Volcanoes National Park performed attracting luxury tourists excel during 2018-2019 EBV, recording 25 per cent growth from 2017 to $19.2M. In all, 1.711 million tourists were on the move in Rwanda, of which from sale of 15,132 gorilla permits during the year. In addition, revenue from Gorilla trekking permits in Volcanoes National Park grew by 25 per cent in 2018 to $19.2M from 2017. Despite the flow in prices, luxury tourists from the United States grew 114%, along with those from China, Australia and Nigeria constituted the highest number of visitors that reportedly grew eight per cent to 1.7 million last year from 1.3 million in 2017. Report on American luxury tourists during 2018-2019 EVD showed that Rwanda was among the top 10 countries that have experienced significant increases by percentage in year-over-year bookings among American travellers at 114 per cent.

In 2019, however, the number of visitors reduced with over 1.6 million visitors may be due to Ebola fears particularly in July with the first case reported in Goma. However, in that year, Rwanda had over 17,249 visited mountain gorillas in volcanoes National park. In the same year, the increase on the park permits sold at 25 percent growth rate, giving the nation USD 28.9 million, compared to 2018.

Table (1): Volcanoe's number of gorilla permit's and revenue since 2017

Year	Visitors(million)	Gorilla permits	Revenue (USD)	Percentage
2017	1.7	10,240	15.7M	14.1%
2018	1.711	15,132	19.2M	25%
2019	1.6 mill	17,249	28.9 M	25%

Source: Rwanda Development Board (RDB)

8. Analysis

In comparing all visitors coming in Rwanda and luxury tourists during 2018-2019, several common trends can be identified. Although Rwanda attracts luxury tourists all over the world, most of the luxury tourists that came to Rwanda during 2018-2019 EVD are from America. The number of tourists increased in 2018 but reduced in 2019. However, number of luxury tourists visiting Gorillas increased in 2019 and Gorilla national parks revenue from Gorilla trekking permits grew by 25 per cent in two years 2018 and 2019. Our data analysis suggests that the number of luxury tourists varied little in 2018 and increase in 2019 the year of the Ebola case reported in Goma, a city closed to Rwanda with high traffic per day. Remarkably, there was no decline in the number of luxury tourists arriving in Rwanda. There are several possible explanations for this resilience of luxury tourists in Rwanda during 2018-2019 EVD: (i) Luxury tourists like other usual tourists, ignored warnings against travel to DRC and nearby countries such as Rwanda. The report from WHO with regards to Rwanda preparedness and control of Ebola let them believe that this disease did not cross the border. (ii) the health sector's response to this international emergency may also have convinced tourists to modulate the threat. (iii) The fact that the health experts revealed that Ebola is extremely rare in travelers and not an easy virus to get as it does not get transmitted through the air like the influenza virus does may also have indicated that they are safe from being infected (West,2019). (iv) most

Luxury tourists in Rwanda are from America with families and relatives who may be regular luxury tourists, which might explain their motivation to visit despite level two travel notice issued by CDC, since they are aware that risk areas are far from Rwanda with potential to stop Ebola coming in Rwanda.

9. Data limitations and assumptions

This study was limited by the lack of published data detailing the number of luxury tourists visiting Rwanda. For example, although there were data detailing the increasing number of American luxury visitors, the origins of other tourist visitors is unknown. Hypothesis 1, therefore, is proven, since there seems to have been little fear among international tourists particularly American luxury tourists to visit Rwanda even in the height of Ebola outbreak in DRC in 2018.

10. Conclusion

Tourism is a very sensitive industry. Negative publicity surrounding a tourist destination often results in cancellation of travel due to fear. Indeed, often even a slight risk, especially in regard to human safety (disease such as malaria, road accidents, terrorism, etc.), is enough to spur a drastic change of fortune for tourist destinations (West,2019). It therefore seems extraordinary that the numbers of American luxury tourists, who visited Rwanda in 2018 and 2019, during Ebola outbreak in DRC fears, were not drastically affected. It appears that most of these tourists were convinced that Ebola is extremely rare in travelers and not easy virus to get while traveling to nearby countries such as Rwanda.

Conflict of Interest:

The authors declares that there is no conflict of interest

References:

[1] Alive2green. Com. (2015). Available from: on http://alive2green.com/ebolas-impact-tourismafrica [Accessed on 2020 February 11]

[2] Bizimungu, J. (2019). "Revenue from Gorilla tourism grows by 25%". Newtimes [Online] August 21 (2019) https://www.newtimes.co.rw/news/revenue-gorilla-tourism-grows-25

[3] Coltart CEM, Lindsey B, Ghinai I, Johnson AM & Heymann DL. (2017). "The Ebola outbreak, 2013–2016: old lessons for new epidemics". Phil. Trans. R. Soc. B 372 : 20160297. http://dx.doi.org/10.1098/rstb.2016.0297

[4] Kraemer, M.U.G., Pigott, D.M., Hill, S.C. et al. (2020). "Dynamics of conflict during the Ebola outbreak in the Democratic Republic of the Congo 2018–2019", BMC Med. 18113 (2020), https://doi.org/10.1186/s12916-020-01574-1

[5] Mwai, C. (2019). "Luxury US tourists to Rwanda grow by 114%, travel agencies say". Newtimes, [Online] August 19, 2019 https://www.newtimes.co.rw/business/luxury-us-tourists-rwanda-grow-114-travel-agencies-say

[6] Ries J. (2019). "What travelers should know about the Ebola Outbreak: The CDC has issued a warning for people traveling to the Democratic Republic of Congo". Health News [Online]July24, 2019 https://www.healthline.com/health-news/here-are-the-travel-bans-for-the-ebola-outbreak

[7] Shears P. & Garavan, C. (2020). "The 2018/19 Ebola epidemic the Democratic Republic of the Congo (DRC): epidemiology, outbreak control, and conflict", Infection Prevention in Practice. 2(1), https://doi.org/10.1016/j.infpip.2020.100038

[8] UNWTO (2020), "International tourism growth continues to outplace the global economy", available at: https://unwto.org/international-tourism-growth-continues-to-outpace-the-economy.[cited 2020 December 2]

[9] West, B. (2019). Why the latest ebola outbreak shouldn't stop you visiting East Africa. Independent [Online] July 18,2019 https://www.independent.co.uk/travel/africa/ebola-outbreak-tourism-east-africa-danger-who-health-travel-a9010486.html[cited 2020 November 18]

[10] World Health Organization (WHO). (2019). Ebola outbreak in the Democratic Republic of the Congo declared a Public Health Emergency of International Concern. Available from: https://www.who.int/news-room/detail/17- 07-2019-ebola-outbreak-in-the-democratic-republic-of-the-congo-declared-apublic-health-emergency-of-international-concern. [cited 2020 November 11].

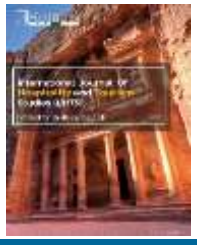
[11] World Health Organization (WHO). (2019). WHO applauds Rwanda's Ebola preparedness efforts? 2019. Available from: https://www.who.int/news/item/24-07-2019-who-applauds-rwanda-s-ebola-preparedness-efforts [Accessed 2019 November 11]

www.refaad.com

International Journal of Hospitality and Tourism Studies (IJHTS)

Journal Homepage: https://www.refaad.com/views/IJHTS/home.aspx

ISSN 2709-0892 (Online) ISSN 2709-0884 (Print)



Employee attitude and customer satisfaction in selected hotels in Kampala, Uganda

Ahmed Jowalie Wampande
Lecturer, Tourism & Hospitality Management, Faculty of Management Sciences, Busitema University, Uganda
jwampande@fms.busitema.ac.ug, wampandej@gmail.com

Olutayo K. Osunsan
Lecturer, Business Management, College of Economics and Management (CEM), Kampala International University, Uganda
oosunsan@kiu.ac.ug

Received: 21/11/2020 Revised: 5/12/2020 Accepted: 14/12/2020 DOI: https://doi.org/10.31559/IJHTS2020.1.2.8

Abstract:
This study adopted a cross sectional survey design to investigate the effect of employee attitude on customer satisfaction in selected hotels in Kampala, Uganda. Using simple random sampling, 179 hotel employees were considered in the study. The findings revealed that employee attitude was generally poor ((mean = 1.09), while customer satisfaction was at moderate (mean = 1.89) levels. The study also revealed a significant positive relationship between employee attitude and customer satisfaction among the selected hotel employees (R^2=0.558, P<0.05). The conclusion drawn was that employee attitude was a suitable predictor of customer satisfaction in the selected hotels. The recommendation was given that then owners and hotel management have to focus on facilitating employee development, engagement and empowerment to enable them develop a more positive attitude towards their job.

Keywords: *Employee Attitude; Customer Satisfaction; Hotels; Kampala; Uganda.*

1. Introduction

In a competitive market economy, employees' attitude is a fundamental locus point for determining and attaining efficiency, effectiveness and customer satisfaction in an Organization (Kwizera, et al 2019), especially in a service sector and hospitality industry in particular. Attitude is crucial to customer satisfaction in the service and hospitality industry world over among employees (Oni, Adewoye, & Eweoya, 2016). The services provided in the hospitality industry are intangible and inseparable from the service provider. Due to these attributes the assessment of service quality is principally subjective and resides mainly with the customer and their perception of the experience (Maggon & Chaudhry, 2018). Subsequently human resource procedures, practices and policies with regards to employee incentives among others are vital for the formation of an environment that endorses customer oriented behavior (Namuleme, et al 2020).

Furthermore, the dynamic business environment with relations to the covid19 pandemic and rising customer power have inspired businesses to embrace a customer-focused strategy (Shin & Kang, 2020). Consequently, exceptional business processes and intangible assets such as brands, powerful human resources and customer satisfaction, might become the most indispensable sources of sustainable competitive advantages (Kasemsap, 2017). Customer satisfaction is an imperative to investigate for several reasons: (i) customer satisfaction is a rational gauge for non-financial performance for hotels and can thus ensure their survival. (ii) customer satisfaction is not part of a firm's financial reporting and not a financial indicator that can negatively be influenced by heavy investments in innovation (Mahmoud, Hinson & Anim, 2018). (iii) satisfaction gauges signify an indicator of the hotels' standing in the competition for customers. (iv)a hotel's customer satisfaction rating signifies the repute and brand of the hotel compared to others. These rating are used by travellers and customers as a whole before making a booking (Kasemsap, 2017; Obiero, 2018).

Before the outbreak of the Covid19 pandemic, the hotel industry had experienced significant growth in Uganda and world over. The increased number of restaurant choices for consumers has fostered heightened competition among dining establishments and hotels (Nakazibwe, 2018). Coupled with the fact that there is a high turnover among hotel employees in Kampala (Nambooze, 2019), suggesting there might be an issue with employees and the working conditions. This has called for the need to guarantee customer satisfaction among hotels in order to retain their clientele, however this practically impossible without a positive employee attitude to their work (Lee, Moon & Song, 2018). The purpose of this study therefore is to examine the relationship between employee attitude and customers satisfaction in selected hotels in Kampala, Uganda. This paper sought to build on prior studies (Kurdi, et al 2020) by investigative the degree to which employee attitude affected customer satisfaction.

2. Literature Review

2.1. Employee Attitude

Employees play a significant role in organisation success and competitiveness and this feeds into the confusion and debate among practitioners on the topic of employee attitudes. Employee attitude varies from employee to employee with respect to their jobs, their careers, and their organizations (Lee, Moon & Song, 2018). The need by businesses to retain and attract the right talents and foster the right attitude has led to the measuring of employees' attitude provides a signal on how effective the organization is in promoting a favourable environment which breeds the right attitude among employees towards their Job and employer (Balta, 2018).

A positive attitude is achieved through many ways such as good pay (Ogbonnaya, Daniels & Nielsen, 2017), training and development that facilitates employees with the necessary skills and knowledge to fulfil the businesses objectives (Fletcher, Alfes & Robinson, 2018). Wikhamn (2019) emphasized the role of innovative and sustainable human resource management that develops employee competence in numerous ways as a means of imparting commitment, the result of which can be seen in the employees improved performance. Organizational support has been documented to influence employee performance in several ways (Kwizera, et al 2019). Effective compensation strategies have also been pointed out as a practice that creates increased commitment through compensating the employees in line with their superior performance, using both financial and non-financial means (Ogbonnaya, Daniels & Nielsen, 2017). Similarly, communication gives all employees a voice within the organization, which enables each employee to understand what is expected in regards to their responsibilities and organizational mission statement. Good or positive employee attitude will enable employees offer good service with a feeling of belongingness (King et al 2013). The factors that influence employee attitude includes employee empowerment (Stavrinoudis & Simos, 2016), quality leadership (Asrar-ul-Haq & Kuchinke, 2016), and work life balance (Iqbal, et al 2017). Customer loyalty is influenced by many factors, among which is attitude displayed by employees. Others are services pricing, quality, location and class of patrons (Thanabordeekij, 2018) can influence how the employee feel about their work and the prestige attached to it. All these influences the level of attitude of employees in the service sector including hotels and these actually work hand in hand (Namuleme, et al 2020).

2.2. Customer Satisfaction

Customer satisfaction is a measure of how products and services supplied by a business meet or surpass customer or client expectation (Fornell, et al 2020). Customer satisfaction is argued to be a psychological notion that involves the sensation of wellbeing and pleasure that is the outcome of obtaining what one hopes for and expects from a product or service (Kotler and Keller, 2016). It is a judgment that a product or service feature, or the product or service itself, provides pleasurable consumption related fulfilment (Basari & Shamsudin, 2020).

Customer satisfaction is a dominant theme in the service sector (Kwizera, et al 2019) and more so in the hospitality industry. According to Leninkumar (2017) customer satisfaction is linked to customer loyalty, this suggests that pleased customers have the potential to become loyal customers and to attract new clients to the hotel. It is widely understood that customer satisfaction is crucial for enhancing profitability in the hospitality sector (Eklof, Podkorytova & Malova, et al 2018). In a competitive marketplace where a business contends for customers, customer satisfaction is seen as a core differentiator and has progressively developed to become a main element of business strategy. Seeing that hotels of the same star category offer similar services it is comprehensible that they compete on the basis of better satisfy customers (Sánchez-Pérez, Illescas-Manzano & Martínez-Puertas, 2020). This makes customer satisfaction an asset that should be scrutinised and managed just like any tangible asset. The relationship between customer service and customer satisfaction is a vital one (Kasemsap, 2017) and the role of employee attitude can never be underestimated.

Service quality is one of the factors that contribute to customer satisfaction and is therefore a component of customer satisfaction measure (Nunkoo, et al 2020). One of the main elements determining customer satisfaction is the customer's perception of service quality. Studies have shown that evidence support the relationship between customer satisfaction and service quality (Sharma & Srivastava, 2018). Similarly studies also confirm the relationship between services environment and customer satisfaction (Namuleme, et al 2020). It is a fact that

customer satisfaction is almost impossible and impractical without employee involvement (Bahadur, Aziz & Zulfiqar, 2018).

2.3. Employee Attitude and Customer Satisfaction

It is argued that service is an attitude and outstanding service yields customers satisfaction (Kwizera, et al 2019). Outstanding service and profitable growth have a direct link, consequently, to employee attitude and satisfaction. In fact, the way employees feel about their employer has a significant effect on the overall business of a company. Employee attitude is not always easy to measure or control but neglecting it could have calamitous results for any company. According to Kurdi, Alshurideh and Alnaser (2020) there is a solid positive link between employee attitude and customer satisfaction. This suggests that if employees have bad attitude and low morale, their productivity and work quality would be radically lower than the required standards resulting in lower customer satisfaction, while the opposite would ring true if employees were happy and satisfied with a company. Lee, Moon and Song (2018) found similar relationship in their study, they also pointed out the fact that employees attitude reflected the quality of services. Kind and friendly employees tend to build rapport with customers which ultimately results in customer satisfaction (Lee et al 2018). Sebastiampillai and Holm (2017) found that job satisfaction, employee empowerment and customer orientation were significantly correlated with customer satisfaction. Customer service can be seen in the attitude of the staff towards the customer. It is said that service and for this matter, customer service is inseparable from the service provider (Bahadur, et al 2018). Numerous empirical studies show a strong positive relationship between employee satisfaction and customer satisfaction. As suggested by a wealth of findings (Nunkoo, et al 2020; Kloutsiniotis & Mihail, 2018; Alhelalat, Ma'moun & Twaissi, 2017; Singh et al 2017), positive changes in employee attitudes lead to positive changes in customer satisfaction. On the basis of the reviewed literature, the following null hypothesis is stated:

Ho_1: *Employee attitude does not significantly affect customer satisfaction in selected hotels in Kampala, Uganda.*

3. Methodology

The study adopted a cross sectional survey design and a quantitative approach. A quantitative approach is strongly related to deductive testing of theories through hypotheses, while the cross sectional was design was adopted due to the fact that it makes data collection faster (Osunsan, 2020). The survey design was adopted because of its versatility in data collection; its effectiveness in collecting data on several variables at low cost and quickly; and its generalizability (Osunsan, 2020). Employees of 46 hotels in Kampala were considered for the study (Uganda Hotel Owners' Association, 2016), targeting 276 respondents and the response was 179. Simple random sampling was used to identify 6 hotel employees in the respective hotels. This sampling was adopted in the context of this study due to its ease, fairness, representativeness of the population, and the fact that it can be used to draw conclusions on the basis of the results of the study (Sharma 2017). The response rate was 65%, which exceeded the 60% response rate considered to be minimally acceptable (Pickett, 2017). The research instrument consisted of 3 sections collecting data on demographic characteristics, employee attitude and customer satisfaction respectively. A four-point scale questionnaire was used to collect data on perception of employee attitude (11 items) and customer satisfaction (10 items); the four-point scale included: 1=strongly disagree; 2=disagree; 3=not sure and 4=agree. Some of Sebastiampillai and Holm (2017) suggestion were used as measures for customer satisfaction, while some of the indicators of Kwizera, et al (2019) were used for employee performance. The study found that the content validity index (CVI) of the instrument was 0.79 with reference to Masuwai and Saad (2017) who stated that if the CVI is ≥ 0.70, the instrument can then be considered valid. The analysis was conducted using Means and Standard Deviations to compute the central tendency and measure of dispersion of the study variables. To interpret the mean values, the following numerical values and descriptions were used: 3.26-4.00 – Very good, 2.51-3.25 - Good, 1.76-2.50 –Moderate, and 1.00-1.75 -Poor. Additionally, inferential statistics was used to determine the variations in the dependent variable. Specifically, linear regression analysis was used to determine the effect of the independent variables on the dependent variable. In addition, simple regression analysis was conducted as: $Y = \beta 0 + \beta 1\ X1 + \mu$. Where, Y = independent variable, $\beta 0$ = intercept of Y, β= parameter of the dependent variables, and μ = error term. The equation was converted in order to estimate the regression model as follows: $EA = \beta 0 + \beta 1CS + \mu$. Where EA= Employee attitude, $\beta 0$ = Constant, $\beta 1$ = Coefficient of Customer Satisfaction, μ = Error term, CS = Customer Satisfaction. The coefficient $\beta 1$ was used to identify the effect of employee attitude on customer satisfaction in selected hotels in Kampala, Uganda. A significant (positive or negative) coefficient would suggest a positive or negative effect of the employee attitude on customer satisfaction. All the tests were at the five percent (5%) significance level which is the convention for the social sciences (Osunsan, 2020).

4. Findings

4.1. Characteristics of Respondent

A big proportion (56.2%) of the respondents were between 18 and 30 years of age. 56.2% of the respondents were females compared to only 43.8% who were males. More than half (53.1%) were educated up to ordinary level, 28.1% were educated up to advanced level, only 15.6% were educated up to degree level, while only 3.1% had primary school education. The majority (93.8%) of the respondents had worked for the hotel for less than 5 years and only 6.2% had worked for more than five years.

4.2. Levels of Employee Attitude

Table (1): Employee Attitude

Item	Mean	Std Dev.	Interpretation
Employee empowerment	1.18	0.41	Poor
Approachable Management	1.94	1.08	Moderate
Job requirements	1.92	1.44	Moderate
Sufficient training	1.16	0.37	Poor
Utilization of abilities/skills	1.68	0.93	Poor
Perceived support: Coworkers	1.59	0.98	Poor
Perceived support: Management	1.24	0.62	Poor
Work life balance	2.02	1.89	Moderate
Job satisfaction	1.09	2.23	Poor
Organizational Commitment	1.12	0.47	Poor
Job Commitment	1.95	1.04	Moderate
Employee Attitude	**1.54**	**1.04**	**Poor**

Table 1 shows that Job satisfaction ranked the poorest (mean = 1.09) while work life balance (mean =2.02; moderate) ranked highest. Table 1 further confirms that employee attitude is generally poor and this is accentuated by the fact that employee empowerment (mean=1.18), sufficient training (mean=1.16), perceived support (both), job satisfaction, and organisational commitment were all poor (mean < 1.76). The moderate level in job commitment shows that employee like their chosen career this is confirmed by the moderate level in job requirement, but the poor level of organisation commitment shows that they do not have a strong bond to the organisation and will be willing to leave of the opportunity arises.

4.3. Level of Customer Satisfaction

Table (2): Perceived Customer Satisfaction

Item	Mean	Std. Dev.	Interpretation
Service delivery speed	1.48	1.01	Poor
Employee courtesy	3.05	1.55	Good
Service timing	2.04	1.32	Moderate
Employee politeness	2.12	1.58	Moderate
Employee accessibility	2.08	1.57	Moderate
Employee timely response	1.65	1.25	Poor
Employee get it right the first time	1.57	1.73	Poor
Employee professionalism	2.19	1.46	Moderate
Employee go above and beyond	1.22	0.54	Poor
Employee ask for feedback	1.14	0.43	Poor
Customer Satisfaction	**1.89**	**1.24**	**Moderate**

Table 2 reveals that perceived customer satisfaction is moderate (mean = 1.89), however this is expected due to the fact that it is based on the perception of the employee and they would not want to rate themselves harshly. The generally moderate levels in several indicators show that customer satisfaction might not be at its best. Employee courtesy ranked highest with a mean of 3.05 (Good), followed by employee professionalism (mean = 2.19; moderate), while employee ask for feedback ranked lowest (mean =1.14; poor). The low mean scores can act as a good indicator of the true reflection of what customer service is probably like in the case study hotel.

4.4. Employee Attitude and Customer Satisfaction

Table (3): Effect of Employee Attitude on Customer Satisfaction

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	sig
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	2.06	0.13		15.34	0.000
	Employee Attitude	0.42	0.040	0.767	10.49	0.000
R	0.767					
R^2	0.583					
Adjusted R^2	0.558					
F	109.949					
Durbin-Watson	1.865					
Respondents	179					

Table 3 confirms that employee attitude has a significant positive effect on customer satisfaction by causing a variance of 55.8% (R2=0.558, P<0.05). This implies that when employee attitude improves so does the level of customer satisfaction in the case study hotel. The study revealed that the regression model was the best fit for predicting the effect of employee attitude on customer satisfaction (F=109.95, P>0.05). The Durbin-Watson (d = 1.87), which is between the two critical values of 1.5 < d < 2.5. Therefore, we can assume that there is no first order linear auto-correlation in our multiple linear regression data. On the basis of table 3 the null hypothesis (Ho1) is rejected and the alternate is accepted. Therefore, employee attitude does significantly affect customer satisfaction in selected hotels in Kampala, Uganda.

5. Conclusions and Recommendations

This study confirms the role of employee attitude in influencing customer satisfaction. More specifically it shows that employee attitude significantly effects customer satisfaction in the case study hotel. This finding resonates with others studies (Kurdi et al 2020; Lee et al 2018; Sebastiampillai & Holm, 2017) from others part of the world. However, this study shows that employee attitude is poor in spite of the fact that several of the employees like their career, but not necessary their employment condition. This finding appears to be more specific to the context of the study and can suggest potential issues with customer satisfaction in the long run. Employee feelings about their job not only has an influence on their quality of work life, but also on tangible business outcomes such as customer satisfaction, sales, and ultimately profit (Kwizera et al 2019). Employees can significantly contribute to an organization's success by embracing a customer-centric approach in their work and work-related interactions all this however is contingent on the employees' attitude.

Given the influence of customer satisfaction on business profit in the long run, it is essential for hotels to understand what dimensions of service quality need to be monitored and used to develop customer satisfaction awareness, and customer-oriented work behaviours. This calls for employers to create a conducive work environment that can stimulate employee ability to develop, engage and be empowered in their jobs. When all is said and done employee attitude in the workplace is mostly influenced by the owners and top management in the organisation, due to the fact that they are the ones who can put in place what is needed to alter employee attitude. It cannot be over emphasized, that it is the responsibility of the owners and top management of the organisation, hotels in this case to ensure the happiness and welfare of its employees, which in turn would lead to positive employee attitude and thus customer satisfaction.

References:

[1] Alhelalat, J. A., Ma'moun, A. H., & Twaissi, N. M. (2017). "The impact of personal and functional aspects of restaurant employee service behaviour on customer satisfaction". International Journal of Hospitality Management, 66: 46-53, https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.07.001

[2] Asrar-ul-Haq, M., & Kuchinke, K. P. (2016). "Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks". Future Business Journal, 2(1): 54-64, https://doi.org/10.1016/j.fbj.2016.05.002

[3] Bahadur, W., Aziz, S., & Zulfiqar, S. (2018). "Effect of employee empathy on customer satisfaction and loyalty during employee–customer interactions: The mediating role of customer affective commitment and perceived service quality". Cogent Business & Management, 5(1): 1491780, https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1491780

[4] Balta, S. (2018). "The influence of internal marketing on employee satisfaction in the service industry". Business Management Dynamics, 8(1): 12.

[5] Basari, M. A. M. D., & Shamsudin, M. F. (2020). "Does Customer Satisfaction Matters?" Journal of Undergraduate Social Science and Technology, 2(1).

[6] Eklof, J., Podkorytova, O., & Malova, A. (2018). "Linking customer satisfaction with financial performance: an empirical study of Scandinavian banks". Total Quality Management & Business Excellence, 1-19.

[7] Fletcher, L., Alfes, K., & Robinson, D. (2018). "The relationship between perceived training and development and employee retention: the mediating role of work attitudes". The International Journal of Human Resource Management, 29(18): 2701-2728, https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1262888

[8] Fornell, C., Morgeson, F. V., Hult, G. T. M., & VanAmburg, D. (2020). "Defining Customer Satisfaction: A Strategic Company Asset? In the Reign of the Customer (pp. 1-24)". Palgrave Macmillan, Cham.

[9] Iqbal, I., Zia-ud-Din, M., Arif, A., Raza, M., & Ishtiaq, Z. (2017). "Impact of employee engagement on work-life balance with the moderating role of employee cynicism". International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 7(6), 1088-1101, https://doi.org/10.6007/ijarbss/v7-i6/3068

[10] Kasemsap, K. (2017). "The importance of customer satisfaction and customer loyalty in the service sector". In Handbook of research on strategic alliances and value co-creation in the service industry (pp. 59-82). IGI Global.

[11] King, C., So, K. K. F., & Grace, D. (2013). "The influence of service brand orientation on hotel employees' attitude and behaviors in China". International Journal of Hospitality Management, 34: 172-180, https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.03.004

[12] Kloutsiniotis, P. V., & Mihail, D. M. (2018). "The link between perceived high-performance work practices, employee attitudes and service quality". Employee Relations, 40 (5): 801-821, https://doi.org/10.1108/er-08-2017-0201

[13] Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management. India: Pearson

[14] Kurdi, B., Alshurideh, M & Alnaser, A. (2020). "The impact of employee satisfaction on customer satisfaction: Theoretical and empirical underpinning". Management Science Letters, 10(15): 3561-3570, https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.038

[15] Kwizera, M., Osunsan, O.K., Irau, F., Wandiba, A., Abiria, P., Bayo, I. (2019). "Effect of Organizational Change on Employee Performance among selected Commercial Banks in Bujumbura, Burundi". East African Scholars Journal of Economics, Business and Management, 2(4): 225-234.

[16] Lee, W. S., Moon, J., & Song, M. (2018). "Attributes of the coffee shop business related to customer satisfaction". Journal of Foodservice Business Research, 21(6): 628-641, https://doi.org/10.1080/15378020.2018.1524227

[17] Leninkumar, V. (2017). "The relationship between customer satisfaction and customer trust on customer loyalty". International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 7(4): 450-465, https://doi.org/10.6007/ijarbss/v7-i4/2821

[18] Maggon, M., & Chaudhry, H. (2018). "Exploring relationships between customer satisfaction and customer attitude from customer relationship management viewpoint: An empirical study of leisure travellers". FIIB Business Review, 7(1): 57-65, https://doi.org/10.1177/2319714518766118

[19] Mahmoud, M. A., Hinson, R. E., & Anim, P. A. (2018). "Service innovation and customer satisfaction: the role of customer value creation". European Journal of Innovation Management, 21(3): 402-422, https://doi.org/10.1108/ejim-09-2017-0117

[20] Masuwai, A. M., & Saad, N. S. (2017). "Evaluating the face and content validity of a Teaching and Learning Guiding Principles Instrument (TLGPI): A perspective study of Malaysian teacher educators". Geografia-Malaysian Journal of Society and Space, 12(3).

[21] Nakazibwe, S. M. (2018). "Comparative assessment of service quality in selected three- and four-star hotels in Kampala central business area."

[22] Nambooze, C. (2019). "Factors influencing staff retention and performance: a case study of selected hotels in Kampala city". (Doctoral dissertation, Makerere University).

[23] Namuleme, B., Mugume, T., Osunsan, O.K., Nakato, S., Nakacwa, K.S. (2020). "Service Environment and Customer Satisfaction in Centenary Bank Kabalagala Branch, Kampala, Uganda". The International Journal of Business & Management 8 (1): 16-22, https://doi.org/10.24940/theijbm/2020/v8/i1/bm2001-002

[24] Nunkoo, R., Teeroovengadum, V., Ringle, C. M., & Sunnassee, V. (2020). "Service quality and customer satisfaction: The moderating effects of hotel star rating". International Journal of Hospitality Management, 91: 102414, https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102414

[25] Obiero, M. A. (2018). "Relationship Between Service Quality and Customer Satisfaction in Hotels in Nairobi County". (Doctoral dissertation, United States International University-Africa).

[26] Ogbonnaya, C., Daniels, K., & Nielsen, K. (2017). "Does contingent pay encourage positive employee attitudes and intensify work?". Human Resource Management Journal, 27(1): 94-112, https://doi.org/10.1111/1748-8583.12130

[27] Oni, A. A., Adewoye, O. J., & Eweoya, I. O. (2016). "E-banking users' behaviour: e-service quality, attitude, and customer satisfaction". International Journal of Bank Marketing, 34 (3): 347-367, https://doi.org/10.1108/ijbm-12-2014-0175

[28] Osunsan, O.K. (2020). "Internationalising Growth: Performance and Internationalisation of Small-Scale Enterprises in Kampala, Uganda". Saarbrücken: LAP Lambert Academic Publishing.

[29] Pickett, J. T. (2017). "Methodological myths and the role of appeals in criminal justice journals: The case of response rates". ACJS Today, 41(3): 61-69.

[30] Sánchez-Pérez, M., Illescas-Manzano, M. D., & Martínez-Puertas, S. (2020). "You're the only One, or Simply the Best. Hotels differentiation, competition, agglomeration, and pricing". International Journal of Hospitality Management, 85: 102362, https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102362

[31] Sebastiampillai, S., & Holm, V. U. (2017). "The Effect of HR Practices on Employee and Customer Satisfaction-A Study of an Airport Infrastructure Manager". (Master's thesis, NTNU).

[32] Sharma, G. (2017). "Pros and cons of different sampling techniques". International journal of applied research, 3(7): 749-752.

[33] Sharma, S., & Srivastava, S. (2018). "Relationship between Service Quality and Customer Satisfaction in Hotel Industry". TRJ (Tourism Research Journal), 2(1): 42-49, https://doi.org/10.30647/trj.v2i1.20

[34] Shin, H., & Kang, J. (2020). "Reducing perceived health risk to attract hotel customers in the COVID-19 pandemic era: Focused on technology innovation for social distancing and cleanliness". International Journal of Hospitality Management, 91: 102664, https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102664

[35] Singh, H., Saufi, R. A., Tasnim, R., & Hussin, M. (2017). "The relationship between employee job satisfaction, perceived customer satisfaction, service quality, and profitability in luxury hotels in Kuala Lumpur". Prabandhan: Indian Journal of Management, 10(1): 26-39, https://doi.org/10.17010/pijom/2017/v10i1/109101

[36] Stavrinoudis, T. A., & Simos, D. (2016). "Factors affecting hotel employees' perception and attitude toward empowerment". Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 15(4): 416-439, https://doi.org/10.1080/15332845.2016.1148568

[37] Thanabordeekij, P. (2018). "Factors influencing customer loyalty in mobile network services in Myanmar". Panyapiwat Journal, 10(2): 47-59.

[38] Wikhamn, W. (2019). "Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction". International Journal of Hospitality Management, 76: 102-110, https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.009