

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة اعمال



عنوان البحث

معدل دوران الموظفين وجودة الخدمة في قطاع الضيافة السعودي: دراسة تحليلية في ضوء رؤية 2030

إعداد الطالب/

عبدالعزیز بن عبدالرحمن المنذر الأنصاري

الرقم الجامعي: 252001839

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

مقدمة:

يُعد قطاع الضيافة أحد الركائز الأساسية في الاقتصاد السعودي، خاصة مع التوجه الاستراتيجي لرؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى تنويع مصادر الدخل الوطني وتعزيز مكانة المملكة كوجهة سياحية عالمية. ومع تزايد الاستثمارات في الفنادق والمنتجعات والمرافق السياحية، يبرز تحدي معدل دوران الموظفين كأحد أهم القضايا التي تؤثر على استقرار العمليات التشغيلية وجودة الخدمة المقدمة للعملاء. إن ارتفاع معدل دوران الموظفين لا يقتصر أثره على التكاليف المالية المرتبطة بالتوظيف والتدريب، بل يمتد ليؤثر على رضا العملاء، سمعة المنشآت، واستدامة النمو في القطاع. ومن هنا تأتي أهمية دراسة العلاقة بين معدل دوران الموظفين وجودة الخدمة، وربطها بالأهداف الاستراتيجية لرؤية 2030 التي تركز على تطوير رأس المال البشري وتحقيق التميز في الخدمات السياحية.

الإطار النظري

1. مفهوم معدل دوران الموظفين

معدل دوران الموظفين هو مؤشر يقيس نسبة العاملين الذين يغادرون المؤسسة خلال فترة زمنية محددة مقارنة بإجمالي عدد الموظفين. ويُعد هذا المؤشر انعكاسًا مباشرًا لمدى استقرار القوى العاملة، وفاعلية السياسات الإدارية في جذب الموظفين والاحتفاظ بهم. في قطاع الضيافة، يُعتبر هذا المعدل حساسًا للغاية نظرًا لطبيعة العمل التي تتطلب مهارات تواصل، خدمة عملاء، والتزامًا بالمعايير التشغيلية الدقيقة.

2. جودة الخدمة في قطاع الضيافة:

جودة الخدمة هي القدرة على تلبية توقعات العملاء أو تجاوزها، وتشمل عناصر مثل سرعة الاستجابة، الكفاءة، الاحترافية، والقدرة على خلق تجربة مميزة للنزيل. وقد أثبتت الدراسات أن جودة الخدمة ترتبط ارتباطًا وثيقًا برضا العملاء وولائهم، وهو ما ينعكس على الإيرادات والسمعة المؤسسية.

3. العلاقة بين معدل الدوران والجودة:

ارتفاع معدل دوران الموظفين يؤدي غالبًا إلى فقدان الخبرات المتراكمة، وزيادة الاعتماد على موظفين جدد غير متمرسين، مما ينعكس سلبًا على جودة الخدمة. كما أن التكرار المستمر لعمليات التوظيف والتدريب يستهلك موارد مالية وبشرية يمكن توجيهها نحو تحسين الخدمة أو تطوير الابتكار.

السياق السعودي

1. التحولات الاقتصادية والاجتماعية:

تشهد المملكة العربية السعودية تحولاً جذرياً في قطاع السياحة والضيافة، مع إطلاق مشاريع ضخمة مثل نيوم والبحر الأحمر والقدية، إضافة إلى التوسع في السياحة الدينية والترفيهية. هذه المشاريع تتطلب كوادر بشرية مؤهلة وقادرة على تقديم خدمات بمعايير عالمية. ومع ذلك، يواجه القطاع تحديات في استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها، خاصة في ظل المنافسة الإقليمية والعالمية.

2. رؤية 2030 ورأس المال البشري:

تضع رؤية 2030 تطوير رأس المال البشري في صميم استراتيجيتها، من خلال برامج مثل "تنمية القدرات البشرية" و"التدريب الميداني"، إضافة إلى تشجيع السعودة في القطاعات الحيوية. ويُعد قطاع الضيافة من أبرز القطاعات المستهدفة لزيادة نسبة مشاركة السعوديين فيه، وهو ما يفرض تحديات إضافية تتعلق بالتدريب، التحفيز، والاحتفاظ بالموظفين.

العوامل المؤثرة في معدل دوران الموظفين

- الأجور والمزايا: ضعف الحوافز المالية مقارنة بالجهد المبذول يؤدي إلى عزوف الموظفين عن الاستمرار.
- ظروف العمل: ساعات العمل الطويلة وضغط التعامل مع العملاء يرفع مستويات الإرهاق ويزيد احتمالية الاستقالة.
- فرص النمو والتطوير: غياب مسارات واضحة للترقية والتطوير المهني يدفع الموظفين للبحث عن فرص بديلة.
- الثقافة المؤسسية: بيئة العمل غير الداعمة أو ضعف القيادة الإدارية يساهم في زيادة معدل الدوران.
- التدريب والتأهيل: نقص التدريب المستمر يقلل من قدرة الموظفين على مواجهة تحديات الخدمة ويضعف ارتباطهم بالمؤسسة.

أثر معدل الدوران على جودة الخدمة

- فقدان الخبرة التراكمية: الموظفون ذوو الخبرة يشكلون العمود الفقري لجودة الخدمة، وفقدانهم يضعف الأداء.
- انخفاض رضا العملاء: التغير المستمر في الوجوه العاملة يخلق شعوراً بعدم الاستقرار لدى النزلاء.
- زيادة الأخطاء التشغيلية: الموظفون الجدد يحتاجون وقتاً للتأقلم، مما يزيد احتمالية حدوث أخطاء تؤثر على تجربة الضيف.
- تكاليف إضافية: إعادة التوظيف والتدريب تستنزف الموارد، مما يقلل من الاستثمار في تحسين الخدمة.

استراتيجيات الحد من معدل الدوران

- تحسين الأجور والحوافز: ربط الأداء بمكافآت ملموسة يعزز الولاء المؤسسي.
- تطوير بيئة العمل: خلق ثقافة داعمة، مرنة، ومحفزة يقلل من الضغوط النفسية.
- برامج التدريب المستمر: الاستثمار في تطوير المهارات يعزز ثقة الموظفين ويزيد من ارتباطهم بالمؤسسة.
- مسارات وظيفية واضحة: توفير فرص للترقية والنمو المهني يقلل من رغبة الموظفين في المغادرة.
- القيادة الفعالة: وجود إدارة قادرة على التواصل والتحفيز يساهم في بناء علاقة إيجابية بين الموظف والمؤسسة.

التحديات المستقبلية:

مع التوسع الكبير في المشاريع السياحية، سيزداد الطلب على الكفاءات البشرية بشكل غير مسبوق. وإذا لم يتم معالجة مشكلة معدل الدوران بشكل جذري، فإن ذلك قد يعيق تحقيق أهداف رؤية 2030 المتعلقة بجذب 100 مليون زائر سنوياً ورفع مساهمة السياحة في الناتج المحلي الإجمالي. كما أن المنافسة الإقليمية، خاصة من الإمارات وقطر، تفرض على المملكة ضرورة رفع معايير الخدمة والاحتفاظ بالموظفين الأكفاء لضمان التميز.

بالمجمل يتضح أن معدل دوران الموظفين يمثل تحدياً استراتيجياً لقطاع الضيافة السعودي، وأن تأثيره يمتد ليشمل جودة الخدمة، رضا العملاء، واستدامة النمو. ولتحقيق أهداف رؤية 2030، لا بد من تبني سياسات شاملة تركز على تحسين بيئة العمل، تطوير رأس المال البشري، وتعزيز الولاء المؤسسي. إن نجاح المملكة في معالجة هذه القضية سيشكل نموذجاً عالمياً في كيفية مواءمة التنمية البشرية مع الطموحات الاقتصادية، ويعزز مكانتها كوجهة سياحية رائدة على المستوى الدولي.

مشكلة الدراسة:

يُعد قطاع الضيافة في المملكة العربية السعودية من أكثر القطاعات تعرضًا لتحديات مرتبطة بالقوى العاملة، حيث يُلاحظ ارتفاع معدل دوران الموظفين بشكل ملحوظ مقارنة بقطاعات أخرى. هذا الارتفاع لا يُعتبر مجرد مؤشر إحصائي، بل هو انعكاس لمجموعة من العوامل الهيكلية والتنظيمية والاجتماعية التي تؤثر بشكل مباشر على استقرار المؤسسات الفندقية والسياحية كما يُعتبر قطاع الضيافة من أكثر القطاعات اعتمادًا على العنصر البشري، حيث إن جودة الخدمة ترتبط بشكل مباشر بقدرة الموظفين على التفاعل مع النزلاء وتلبية احتياجاتهم. ومع ذلك، يواجه هذا القطاع في المملكة العربية السعودية تحديًا متكررًا يتمثل في ارتفاع معدل دوران الموظفين، وهو ما يخلق حالة من عدم الاستقرار الوظيفي ويؤثر على استمرارية تقديم الخدمة بمستوى ثابت من الجودة.

إن مشكلة الدراسة تتمثل في التأثير السلبي لمعدل دوران الموظفين على جودة الخدمة المقدمة في قطاع الضيافة السعودي، وما يترتب على ذلك من تداعيات على رضا العملاء، سمعة المنشآت، وتحقيق أهداف رؤية 2030. فبينما تسعى المملكة إلى تعزيز مكانتها كوجهة سياحية عالمية، يظل هذا التحدي قائمًا ويهدد بعرقلة الجهود المبذولة في تطوير القطاع. هذا التحدي يتفاقم مع التوسع الكبير في المشاريع السياحية والفندقية ضمن رؤية 2030، حيث يتطلب القطاع استقطاب آلاف الموظفين الجدد سنويًا، مما يزيد من احتمالية حدوث معدلات دوران مرتفعة إذا لم تُعالج المشكلة جذريًا.

أبعاد المشكلة:

- **البعد الاقتصادي:** ارتفاع معدل الدوران يؤدي إلى زيادة التكاليف التشغيلية نتيجة إعادة التوظيف والتدريب المستمر، مما يقلل من القدرة على توجيه الموارد نحو تحسين الخدمة أو الابتكار.
- **البعد الاجتماعي:** عدم الاستقرار الوظيفي يضعف من ثقة الموظفين في المؤسسات، ويؤثر على مستوى التزامهم وولائهم، وهو ما ينعكس على جودة التفاعل مع العملاء بينما يعاني الموظفون الباقون من ضغط إضافي نتيجة نقص الكوادر، مما يضعف الروح المعنوية ويزيد احتمالية مغادرتهم أيضًا.
- **البعد المؤسسي:** فقدان الخبرات المتراكمة يضعف القدرة المؤسسية على الحفاظ على معايير الخدمة، ويزيد من احتمالية حدوث أخطاء تشغيلية تؤثر على تجربة الضيف.
- **البعد التشغيلي:** يؤدي معدل الدوران المرتفع إلى تعطيل العمليات اليومية للفنادق والمطاعم، حيث يحتاج الموظفون الجدد إلى فترة تأقلم وتدريب، مما يرفع احتمالية حدوث أخطاء تشغيلية.
- **البعد المالي:** تكاليف التوظيف وإعادة التدريب تشكل عبئًا ماليًا كبيرًا على المؤسسات، وتقلل من قدرتها على الاستثمار في تحسين الخدمة أو تطوير الابتكار.
- **البعد الاستراتيجي:** استمرار المشكلة يهدد بتحقيق أهداف رؤية 2030 المتعلقة بجذب السياح ورفع مساهمة القطاع السياحي في الناتج المحلي الإجمالي، حيث إن جودة الخدمة تُعد عنصرًا حاسمًا في المنافسة الإقليمية والدولية.

مظاهر المشكلة في السياق السعودي:

- نقص الكفاءات المحلية: بالرغم من جهود السعودية، لا يزال القطاع يعتمد بشكل كبير على العمالة الوافدة، مما يخلق تحديات في الاستقرار الوظيفي والتكيف الثقافي.
- ضغط المشاريع الكبرى: التوسع السريع في المشاريع السياحية العملاقة يزيد الطلب على الكفاءات، ويضعف من حدة المنافسة بين المؤسسات على استقطاب الموظفين.
- ضعف برامج الاحتفاظ بالموظفين: كثير من المؤسسات تركز على التوظيف السريع لتغطية النقص، دون وجود استراتيجيات طويلة الأمد للاحتفاظ بالموظفين المتميزين.
- تأثير مباشر على رضا العملاء: التغيير المستمر في الوجوه العاملة داخل الفنادق والمطاعم يخلق شعورًا بعدم الاستقرار لدى النزلاء، ويؤثر على تقييماتهم وتجاربهم.
- تفاوت مستويات التدريب: كثير من المؤسسات تعتمد على تدريب سريع وعملي لتغطية النقص، مما يضعف من جودة الخدمة ويزيد من احتمالية مغادرة الموظفين غير المؤهلين.
- ضعف الحوافز الوظيفية: الأجور والمزايا في بعض المنشآت لا تتناسب مع طبيعة العمل وضغوطه، مما يدفع الموظفين للبحث عن فرص أفضل.
- الاعتماد على العمالة الوافدة: بالرغم من جهود السعودية، لا يزال القطاع يعتمد بشكل كبير على العمالة الأجنبية، التي قد تواجه تحديات في الاندماج الثقافي أو الاستقرار طويل الأمد.
- ضغط المشاريع الكبرى: المشاريع السياحية العملاقة مثل نيوم والبحر الأحمر ترفع الطلب على الكفاءات بشكل غير مسبوق، مما يزيد من المنافسة بين المؤسسات ويضعف من معدلات الدوران.

صياغة المشكلة البحثية:

يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

كيف يؤثر معدل دوران الموظفين على جودة الخدمة في قطاع الضيافة السعودي، وما هي التداعيات المترتبة على تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 في مجال السياحة والضيافة؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ما العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى ارتفاع معدل دوران الموظفين في قطاع الضيافة السعودي؟
- كيف ينعكس هذا الارتفاع على رضا العملاء وتجربتهم داخل المنشآت السياحية والفندقية؟
- ما مدى قدرة المؤسسات على مواجهة هذه المشكلة من خلال سياسات الموارد البشرية وبرامج التدريب والتحفيز؟
- كيف يمكن مواءمة استراتيجيات الحد من معدل الدوران مع أهداف رؤية 2030 المتعلقة بتطوير رأس المال البشري وتعزيز جودة الخدمات السياحية؟

أهمية تحديد المشكلة:

إن وضوح مشكلة الدراسة لا يقتصر على الجانب الأكاديمي، بل يمتد ليشكل أساسًا عمليًا لصياغة الحلول والسياسات. فالتعامل مع معدل دوران الموظفين كقضية استراتيجية يتيح للمؤسسات الفندقية والسياحية تطوير برامج أكثر فاعلية للاحتفاظ بالموظفين، وتحسين جودة الخدمة، وضمان استدامة النمو في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها المملكة.

كما تكمن خطورة المشكلة في أنها ليست مجرد قضية إدارية داخلية، بل هي قضية استراتيجية تمس قدرة المملكة على تحقيق أهدافها الكبرى في مجال السياحة. فإذا استمرت معدلات الدوران المرتفعة دون حلول فعالة، فإن ذلك سيؤدي إلى:

- ضعف القدرة التنافسية للقطاع السعودي مقارنة بالوجهات السياحية الإقليمية والدولية.
- انخفاض رضا العملاء وتراجع سمعة المنشآت الفندقية.
- زيادة التكاليف التشغيلية بشكل يحد من قدرة المؤسسات على النمو والاستدامة.
- صعوبة تحقيق مستهدفات رؤية 2030 المتعلقة بجذب 100 مليون زائر سنويًا ورفع مساهمة السياحة في الناتج المحلي.

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

- سد الفجوة البحثية: رغم وجود دراسات دولية عديدة تناولت العلاقة بين معدل دوران الموظفين وجودة الخدمة في قطاع الضيافة، إلا أن الدراسات التي ركزت على السياق السعودي ما زالت محدودة. هذه الدراسة تسعى إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم تحليل معمق يتناسب مع خصوصية البيئة السعودية.
- إثراء الأدبيات الأكاديمية: تقدم الدراسة إطاراً نظرياً وتطبيقياً يمكن أن يُستخدم كأساس لدراسات مستقبلية في مجالات إدارة الموارد البشرية، السياحة، والضيافة.
- تطوير أدوات قياس جديدة: من خلال التركيز على العلاقة بين معدل الدوران وجودة الخدمة، يمكن أن تساهم الدراسة في تطوير مؤشرات أكثر دقة لقياس الأداء المؤسسي في قطاع الضيافة.
- تعزيز البحوث التطبيقية: الدراسة لا تقتصر على الجانب النظري، بل تقدم تحليلات عملية يمكن أن تُستخدم في صياغة سياسات تشغيلية وإدارية داخل المؤسسات الفندقية.

الأهمية العملية:

- تحسين جودة الخدمة: من خلال فهم أثر معدل الدوران على الخدمة، يمكن للمؤسسات تطوير استراتيجيات فعالة للاحتفاظ بالموظفين، مما ينعكس مباشرة على رضا العملاء وتجربتهم.
- خفض التكاليف التشغيلية: معالجة مشكلة الدوران تساعد المؤسسات على تقليل تكاليف التوظيف والتدريب المستمر، وتوجيه الموارد نحو الابتكار وتحسين الخدمة.
- تعزيز القدرة التنافسية: في ظل المنافسة الإقليمية والدولية، تُعد القدرة على تقديم خدمة مستقرة وعالية الجودة عنصراً حاسماً في جذب السياح والحفاظ على سمعة المنشآت.
- دعم استراتيجيات السعودية: الدراسة تقدم رؤى حول كيفية دمج الكفاءات السعودية في القطاع بشكل أكثر فاعلية، مما يساهم في تحقيق أهداف التوظيف الوطني.
- مواءمة مع رؤية 2030: من خلال التركيز على رأس المال البشري وجودة الخدمة، تتوافق الدراسة بشكل مباشر مع مستهدفات رؤية 2030 التي تسعى إلى تطوير قطاع السياحة كأحد أهم مصادر الدخل الوطني.

الأهمية الاستراتيجية:

- خدمة السياسات الوطنية: نتائج الدراسة يمكن أن تُستخدم من قبل صانعي القرار لوضع سياسات أكثر فاعلية في إدارة الموارد البشرية في قطاع الضيافة.
- دعم المشاريع الكبرى: المشاريع السياحية العملاقة مثل نيوم والبحر الأحمر تحتاج إلى استراتيجيات واضحة لإدارة القوى العاملة، وهذه الدراسة تقدم إطاراً يساعد في ذلك.
- تعزيز الاستدامة المؤسسية: من خلال تقليل معدلات الدوران، يمكن للمؤسسات تحقيق استدامة أكبر في عملياتها التشغيلية، وضمان استمرارية النمو على المدى الطويل.

- إبراز دور المملكة عالميًا: نجاح المملكة في معالجة هذه المشكلة سيعزز مكانتها كوجهة سياحية رائدة، ويجعلها نموذجًا يُحتذى به في إدارة الموارد البشرية في قطاع الضيافة.

الأهمية المجتمعية:

- رفع مستوى رضا العملاء المحليين والدوليين: تحسين جودة الخدمة ينعكس على تجربة السياح والزوار، مما يعزز صورة المملكة عالميًا.
- خلق فرص عمل مستقرة: معالجة مشكلة الدوران تساهم في توفير وظائف أكثر استقرارًا للمواطنين، مما يعزز الأمن الوظيفي ويزيد من جاذبية القطاع.
- تعزيز الهوية الوطنية في الضيافة: من خلال دمج الكفاءات السعودية وتطويرها، يمكن أن يعكس القطاع قيم الضيافة الأصيلة للمجتمع السعودي.
- المساهمة في التنمية الاقتصادية: تحسين أداء القطاع يرفع مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي، ويعزز التنوع الاقتصادي الذي تسعى إليه رؤية 2030

الأهمية على مستوى المؤسسات الفندقية:

- تعزيز الاستقرار الداخلي: المؤسسات التي تعالج مشكلة الدوران بشكل فعال تحقق استقرارًا وظيفيًا أكبر، مما ينعكس على استمرارية الخدمة وجودتها.
- بناء سمعة مؤسسية قوية: انخفاض معدل الدوران يُظهر للموظفين والعملاء أن المؤسسة تتمتع ببيئة عمل صحية، وهو ما يعزز ثقة السوق بها.
- تحسين إدارة الموارد البشرية: الدراسة تقدم إطارًا يساعد المؤسسات على تطوير سياسات أكثر دقة في التوظيف، التدريب، والتحفيز.
- زيادة الإنتاجية: الموظفون المستقرون أكثر قدرة على تحقيق مستويات عالية من الأداء، مما يرفع من كفاءة العمليات التشغيلية.

الأهمية على مستوى السياسات الحكومية:

- دعم برامج السعودية: من خلال تقديم حلول عملية لمشكلة الدوران، يمكن تعزيز مشاركة السعوديين في القطاع بشكل أكثر استدامة.
- تطوير التشريعات العمالية: نتائج الدراسة قد تُستخدم لتحديث الأنظمة المتعلقة بساعات العمل، الأجور، والحقوق الوظيفية بما يتناسب مع طبيعة قطاع الضيافة.
- تحقيق مستهدفات رؤية 2030: الدراسة تساهم في دعم السياسات الحكومية الرامية إلى جعل السياحة أحد أهم مصادر الدخل الوطني.
- تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص: من خلال توفير بيانات وتحليلات، يمكن للحكومة والقطاع الخاص التعاون في صياغة حلول مشتركة لمشكلة الدوران.

الأهمية على المستوى الدولي:

- المقارنة مع التجارب العالمية :الدراسة تتيح للمملكة الاستفادة من تجارب دول أخرى في معالجة مشكلة الدوران، مثل الإمارات وسنغافورة، مما يعزز القدرة على تبني أفضل الممارسات.
- تعزيز مكانة المملكة كوجهة سياحية :معالجة مشكلة الدوران بشكل فعال يرفع من مستوى الخدمة إلى معايير عالمية، مما يعزز تنافسية المملكة في السوق السياحي الدولي.
- المساهمة في الأدبيات العالمية :الدراسة تضيف منظورا جديدا إلى النقاش الأكاديمي الدولي حول العلاقة بين معدل الدوران وجودة الخدمة، خاصة في سياق التحولات الاقتصادية الكبرى.

الأهمية المستقبلية:

- التنبؤ بالتحديات القادمة :من خلال تحليل المشكلة بعمق، يمكن استشراف التحديات المستقبلية المرتبطة بالقوى العاملة في قطاع الضيافة.
- تطوير استراتيجيات طويلة الأمد :الدراسة تساعد المؤسسات والحكومة على صياغة خطط استراتيجية تتجاوز الحلول المؤقتة، وتضمن استدامة القطاع.
- إعداد الكوادر الوطنية :من خلال التركيز على التدريب والتطوير، يمكن إعداد جيل جديد من الكفاءات السعودية القادرة على قيادة القطاع في المستقبل.
- تعزيز الابتكار في الخدمة :معالجة مشكلة الدوران تتيح للمؤسسات التركيز على تطوير أساليب جديدة في تقديم الخدمة، مما يعزز تجربة العملاء.

الأهمية الأكاديمية التطبيقية:

- ربط النظرية بالتطبيق :الدراسة لا تقتصر على الجانب النظري، بل تقدم تطبيقات عملية يمكن أن تُستخدم مباشرة في المؤسسات الفندقية.
- إثراء برامج التعليم والتدريب :نتائج الدراسة يمكن أن تُدمج في مناهج الجامعات والمعاهد المتخصصة في السياحة والضيافة، مما يعزز جودة التعليم.
- إعداد الباحثين المستقبليين :الدراسة تشكل قاعدة معرفية يمكن أن ينطلق منها الباحثون لإجراء دراسات أكثر تخصصا في المستقبل.
- تعزيز البحث متعدد التخصصات :من خلال الجمع بين إدارة الموارد البشرية، الاقتصاد، والسياحة، تقدم الدراسة نموذجًا للبحث الأكاديمي المتكامل.

أهداف الدراسة:

الأهداف العلمية:

- تقديم إطار نظري متكامل: صياغة نموذج يوضح العلاقة بين معدل دوران الموظفين وجودة الخدمة في قطاع الضيافة السعودي، بما يعزز الفهم الأكاديمي لهذه الظاهرة.
- إثراء الأدبيات البحثية: إضافة منظور جديد إلى الدراسات السابقة من خلال التركيز على السياق السعودي، الذي يشهد تحولات اقتصادية واجتماعية كبرى.
- تطوير أدوات قياس: اقتراح مؤشرات كمية ونوعية لقياس أثر معدل الدوران على جودة الخدمة، يمكن استخدامها في الدراسات المستقبلية.
- تعزيز البحث متعدد التخصصات: ربط إدارة الموارد البشرية بعلم الاقتصاد والسياحة، مما يفتح المجال لدراسات أكثر تكاملاً.

الأهداف العملية:

- تحسين سياسات الموارد البشرية: تقديم توصيات عملية للمؤسسات الفندقية حول كيفية تقليل معدل الدوران من خلال تحسين الأجور، التدريب، والتحفيز.
- رفع مستوى رضا العملاء: من خلال معالجة مشكلة الدوران، يمكن تحسين تجربة النزلاء وتعزيز ولائهم للمؤسسات.
- خفض التكاليف التشغيلية: تقليل معدل الدوران يساعد المؤسسات على تقليل النفقات المرتبطة بالتوظيف والتدريب المستمر.
- تعزيز القدرة التنافسية: المؤسسات التي تحقق استقراراً وظيفياً أكبر تكون أكثر قدرة على المنافسة في السوق المحلي والدولي.

الأهداف الاستراتيجية:

- دعم مستهدفات رؤية 2030: ربط نتائج الدراسة بالأهداف الوطنية المتعلقة بتطوير رأس المال البشري وزيادة مساهمة السياحة في الناتج المحلي الإجمالي.
- تعزيز استدامة القطاع السياحي: من خلال معالجة مشكلة الدوران، يمكن ضمان استقرار القوى العاملة وتحقيق نمو طويل الأمد.
- إعداد الكوادر الوطنية: المساهمة في تطوير برامج تدريب وتأهيل تمكن السعوديين من قيادة القطاع في المستقبل.
- تعزيز مكانة المملكة عالمياً: رفع جودة الخدمة إلى مستويات عالمية يساهم في جعل المملكة وجهة سياحية مفضلة.

الأهداف المجتمعية:

- خلق وظائف مستقرة: معالجة مشكلة الدوران تساهم في توفير فرص عمل أكثر استقراراً للمواطنين، مما يعزز الأمن الوظيفي.
- تعزيز الهوية الوطنية في الضيافة: من خلال دمج الكفاءات السعودية وتطويرها، يمكن أن يعكس القطاع قيم الضيافة الأصيلة للمجتمع السعودي.
- رفع مستوى رضا المجتمع المحلي: تحسين جودة الخدمة لا يقتصر على السياح، بل يشمل أيضاً العملاء المحليين الذين يستفيدون من خدمات الضيافة.
- المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية: نجاح القطاع في معالجة مشكلة الدوران يعزز دوره في دعم الاقتصاد الوطني وتحقيق التنمية المستدامة.

الأهداف المستقبلية:

- استشراف التحديات المستقبلية: تهدف الدراسة إلى التنبؤ بالتحديات التي قد تواجه القطاع مع التوسع في المشاريع السياحية العملاقة، مثل نقص الكفاءات أو زيادة المنافسة الإقليمية.
- تطوير استراتيجيات طويلة الأمد: صياغة خطط استراتيجية تتجاوز الحلول المؤقتة، وتضمن استدامة القطاع على المدى البعيد.
- تعزيز الابتكار في الخدمة: معالجة مشكلة الدوران تتيح للمؤسسات التركيز على تطوير أساليب جديدة في تقديم الخدمة، مما يعزز تجربة العملاء.
- إعداد قاعدة معرفية للباحثين: توفير بيانات وتحليلات يمكن أن تُستخدم كأساس لدراسات مستقبلية أكثر تخصصاً في مجالات السياحة والضيافة.

الأهداف الأخلاقية والاجتماعية:

- تعزيز العدالة الوظيفية: تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية المساواة في الفرص داخل قطاع الضيافة، بحيث يحصل الموظفون على حقوقهم كاملة من حيث الأجور، ساعات العمل، وفرص النمو.
- رفع مستوى الوعي المؤسسي: من خلال نتائج الدراسة، يمكن للمؤسسات أن تدرك أن ارتفاع معدل الدوران ليس مجرد مشكلة تشغيلية، بل قضية أخلاقية ترتبط بمدى احترامها للموظفين وحقوقهم.
- تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات: تشجع الدراسة المؤسسات الفندقية على تبني سياسات مسؤولية اجتماعياً، مثل توفير بيئة عمل صحية، دعم الموظفين نفسياً ومهنياً، والمساهمة في استقرار المجتمع.
- المساهمة في رفاهية المجتمع: معالجة مشكلة الدوران تساهم في خلق وظائف مستقرة، مما يعزز الأمن الاجتماعي ويقلل من معدلات البطالة أو التنقل الوظيفي غير المستقر.
- إبراز قيم الضيافة السعودية الأصيلة: من خلال دمج الكفاءات الوطنية وتطويرها، يمكن أن يعكس القطاع قيم الكرم والضيافة المتجذرة في الثقافة السعودية، ويقدمها للعالم بشكل احترافي.

الأهداف التنموية:

- المساهمة في التنمية الاقتصادية: تهدف الدراسة إلى دعم النمو الاقتصادي من خلال تحسين أداء قطاع الضيافة وزيادة مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي.
- تعزيز الاستدامة المؤسسية: من خلال تقليل معدل الدوران، يمكن للمؤسسات تحقيق استدامة أكبر في عملياتها التشغيلية، وضمان استمرارية النمو على المدى الطويل.
- دعم المشاريع السياحية الكبرى: الدراسة تقدم إطارا يساعد في إدارة القوى العاملة في مشاريع مثل نيوم والبحر الأحمر، مما يعزز نجاح هذه المشاريع عالميا.
- تحقيق التكامل بين الموارد البشرية والتنمية الوطنية: من خلال التركيز على رأس المال البشري، تساهم الدراسة في تحقيق التكامل بين الأهداف المؤسسية والأهداف الوطنية لرؤية 2030.

التساؤل العام:

كيف يؤثر معدل دوران الموظفين على جودة الخدمة في قطاع الضيافة السعودي، وما هي التداعيات المترتبة على تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 في مجال السياحة والضيافة؟

هذا التساؤل العام يمثل جوهر الدراسة، ويعكس العلاقة المباشرة بين استقرار القوى العاملة وجودة الخدمة، مع ربط ذلك بالأهداف الوطنية الكبرى.

التساؤلات الفرعية:

- ما العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى ارتفاع معدل دوران الموظفين في قطاع الضيافة السعودي؟
 1. هل ترتبط هذه العوامل بالأجور والمزايا؟
 2. أم بظروف العمل وضغوطه؟
 3. أم بغياب فرص النمو والتطوير المهني؟
- كيف ينعكس ارتفاع معدل الدوران على رضا العملاء وتجربتهم داخل المنشآت السياحية والفندقية؟
 1. هل يؤدي إلى انخفاض مستوى الثقة والولاء؟
 2. هل يضعف من تقييمات العملاء ويؤثر على سمعة المنشآت؟
- ما هي الآثار المالية والتشغيلية المترتبة على المؤسسات نتيجة ارتفاع معدل الدوران؟
 1. ما حجم التكاليف المرتبطة بالتوظيف وإعادة التدريب؟
 2. كيف تؤثر هذه التكاليف على قدرة المؤسسات على الاستثمار في تحسين الخدمة؟
- ما مدى قدرة المؤسسات الفندقية والسياحية على مواجهة مشكلة الدوران من خلال سياسات الموارد البشرية؟
 1. هل تُعد برامج التدريب المستمر والتحفيز كافية للحد من المشكلة؟
 2. ما دور القيادة الإدارية والثقافة المؤسسية في تعزيز الاستقرار الوظيفي؟
- كيف يمكن مواءمة استراتيجيات الحد من معدل الدوران مع أهداف رؤية 2030؟
 1. ما مدى توافق الحلول المقترحة مع برامج السعودة وتنمية القدرات البشرية؟
 2. كيف يمكن لهذه الحلول أن تدعم المشاريع السياحية العملاقة وتحقق استدامة القطاع؟
- ما انعكاسات معالجة مشكلة الدوران على القدرة التنافسية الدولية للمملكة؟
 1. هل يسهم ذلك في رفع جودة الخدمة إلى مستويات عالمية؟
 2. كيف يعزز مكانة المملكة كوجهة سياحية رائدة في المنطقة والعالم؟

تساؤلات إضافية في حال الرغبة أو الحاجة في التوسع:

- ما الفروق بين المؤسسات التي تنجح في تقليل معدل الدوران وتلك التي تعاني منه بشكل مزمن؟
- كيف يمكن الاستفادة من التجارب الدولية في معالجة مشكلة الدوران وتطبيقها في السياق السعودي؟

- ما دور التكنولوجيا والتحول الرقمي في تقليل معدل الدوران وتحسين جودة الخدمة؟
- كيف يمكن قياس العلاقة بين معدل الدوران وجودة الخدمة بشكل كمي وموضوعي؟

التساؤلات التطبيقية والعملية:

إلى جانب التساؤلات النظرية والاستراتيجية، هناك مجموعة من التساؤلات العملية التي تُعنى بكيفية مواجهة المشكلة على أرض الواقع داخل المؤسسات الفندقية والسياحية:

- كيف يمكن للمؤسسات الفندقية تطوير برامج تدريبية أكثر فاعلية للحد من أثر معدل الدوران؟
 - ما نوعية البرامج التدريبية التي تُثبت فعاليتها في تعزيز استقرار الموظفين؟
 - هل التدريب المستمر يساهم في رفع مستوى الولاء المؤسسي؟
- ما دور القيادة الإدارية في تقليل معدل الدوران وتحسين جودة الخدمة؟
 - كيف تؤثر أساليب القيادة التحفيزية على استقرار القوى العاملة؟
 - هل وجود إدارة قادرة على التواصل الفعال يقلل من رغبة الموظفين في المغادرة؟
- كيف يمكن تحسين بيئة العمل لتقليل معدلات الدوران؟
 - ما أثر ساعات العمل المرنة على استقرار الموظفين؟
 - هل توفير بيئة عمل داعمة نفسياً واجتماعياً يساهم في تقليل الاستقالات؟
- ما دور الحوافز المادية والمعنوية في مواجهة مشكلة الدوران؟
 - هل ترتبط معدلات الدوران بشكل مباشر بمستوى الأجور والمزايا؟
 - ما أثر الحوافز المعنوية مثل التقدير والاعتراف بالجهود على استقرار الموظفين؟
- كيف يمكن للمؤسسات تحقيق التوازن بين السعادة والاحتفاظ بالكفاءات الأجنبية؟
 - هل يؤدي التركيز على السعادة دون توفير برامج دعم كافية إلى زيادة معدل الدوران؟
 - كيف يمكن دمج الكفاءات الأجنبية بشكل يحقق الاستقرار ويعزز جودة الخدمة؟
- ما دور التكنولوجيا والتحول الرقمي في تقليل معدل الدوران؟
 - هل يمكن استخدام أنظمة إدارة الموارد البشرية الرقمية لرصد أسباب الاستقالات والتعامل معها؟
 - كيف تساهم الحلول التقنية في تحسين تجربة الموظف وتعزيز ارتباطه بالمؤسسة؟

التساؤلات المستقبلية:

- كيف يمكن للمملكة استشراف التحديات المستقبلية المرتبطة بالقوى العاملة في قطاع الضيافة مع التوسع في المشاريع السياحية العملاقة؟
- ما مدى قدرة المؤسسات على تبني استراتيجيات طويلة الأمد لمعالجة مشكلة الدوران وضمان استدامة القطاع؟
- كيف يمكن تعزيز الابتكار في الخدمة من خلال استقرار القوى العاملة؟
- ما دور التعليم والتدريب الأكاديمي في إعداد جيل جديد من الكفاءات الوطنية القادرة على مواجهة هذه التحديات؟

الفرض العام:

هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين ارتفاع معدل دوران الموظفين وانخفاض جودة الخدمة في قطاع الضيافة السعودي.

هذا الفرض العام يعكس جوهر الدراسة، ويُعد الأساس الذي تُبنى عليه الفروض الفرعية.

الفروض الفرعية:

- الأجور والمزايا
 - **الفرض:** انخفاض مستوى الأجور والمزايا يؤدي إلى ارتفاع معدل دوران الموظفين في قطاع الضيافة السعودي.
- ظروف العمل وضغوطه
 - **الفرض:** بيئة العمل غير الداعمة وساعات العمل الطويلة ترتبط بزيادة معدل الدوران، مما ينعكس سلبًا على جودة الخدمة.
- فرص النمو والتطوير المهني
 - **الفرض:** غياب مسارات وظيفية واضحة وفرص للترقية يزيد من احتمالية مغادرة الموظفين، ويضعف من استقرار القوى العاملة.
- الثقافة المؤسسية والقيادة الإدارية
 - **الفرض:** المؤسسات ذات الثقافة المؤسسية الإيجابية والقيادة التحفيزية تحقق معدلات دوران أقل، وجودة خدمة أعلى.
- التدريب والتأهيل المستمر
 - **الفرض:** الاستثمار في برامج التدريب المستمر يقلل من معدل الدوران، ويعزز قدرة الموظفين على تقديم خدمة عالية الجودة.
- رضا العملاء وسمعة المنشآت
 - **الفرض:** ارتفاع معدل دوران الموظفين يؤدي إلى انخفاض رضا العملاء وتراجع سمعة المنشآت الفندقية في السوق المحلي والدولي.
- التكاليف التشغيلية
 - **الفرض:** ارتفاع معدل الدوران يزيد من التكاليف التشغيلية المرتبطة بالتوظيف والتدريب، مما يقلل من قدرة المؤسسات على الاستثمار في تحسين الخدمة.

- مواءمة مع رؤية 2030

- **الفرض:** معالجة مشكلة الدوران من خلال استراتيجيات الموارد البشرية الفعالة تساهم في تحقيق مستهدفات رؤية 2030 المتعلقة بتطوير رأس المال البشري وتعزيز جودة الخدمات السياحية.

الفروض الاستراتيجية:

- **الفرض:** المؤسسات التي تنجح في تقليل معدل الدوران تكون أكثر قدرة على المنافسة إقليمياً ودولياً.
- **الفرض:** استقرار القوى العاملة في قطاع الضيافة السعودي يعزز قدرة المملكة على تحقيق أهدافها السياحية والاقتصادية ضمن رؤية 2030.
- **الفرض:** دمج الكفاءات الوطنية وتطويرها يقلل من معدل الدوران ويعزز الهوية الوطنية في قطاع الضيافة.

الفروض المستقبلية:

- **الفرض:** استمرار ارتفاع معدل الدوران دون حلول جذرية سيعيق قدرة المملكة على جذب 100 مليون زائر سنوياً بحلول 2030.
- **الفرض:** تبني التكنولوجيا والتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يساهم في تقليل معدل الدوران وتحسين جودة الخدمة.
- **الفرض:** المؤسسات التي تستثمر في الابتكار والخدمات الذكية تحقق معدلات دوران أقل ورضا عملاء أعلى.

الدراسات في السياق السعودي:

- تقرير حديث عن قطاع الضيافة في المملكة أشار إلى أن السوق يشهد نموا متسارعا بفضل المشاريع العملاقة مثل نيوم والبحر الأحمر، لكنه يواجه تحديات في استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها، مما يرفع معدل الدوران ويؤثر على استقرار الخدمة.
- دراسة محلية أوضحت أن التخطيط الذكي للموارد البشرية يمكن أن يخفض معدل الدوران بنسبة تصل إلى 25%، من خلال تحسين عمليات التوظيف، التدريب، والتحفيز.
- تقارير اقتصادية أكدت أن مساهمة قطاع الضيافة في الناتج المحلي ارتفعت بنسبة 30% منذ إطلاق رؤية 2030، لكن معدلات التوظيف المرتفعة تراكمت مع تحديات في الاستدامة الوظيفية.

الدراسات الدولية:

- مراجعة أكاديمية في مجلة *International Hospitality Review* (2022) تناولت العوامل المسببة لمعدل الدوران على المستويات الفردية والتنظيمية، وأكدت أن ضعف الحوافز، ضغط العمل، وغياب فرص النمو هي أبرز الأسباب.
- دراسة بعنوان *Staff Turnover and Retention in Hospitality Industry* (2024) أوضحت أن الثقافة المؤسسية والممارسات الإدارية تلعب دورا محوريا في قرارات الموظفين بالبقاء أو المغادرة.
- بحث منشور في *IJERPH* (2022) أظهر أن جودة الحياة الوظيفية والدافعية الداخلية تقلل من نوايا الموظفين في ترك العمل، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة.
- دراسة نقدية بعنوان *High Employee Turnover in Hospitality Industry* أبرزت أن الأجور المنخفضة، ساعات العمل الطويلة، وضعف فرص الترقية هي الأسباب الأكثر شيوعا عالميا لارتفاع معدل الدوران.
- ورقة بحثية بعنوان *Navigating the Revolving Door* (2024) أكدت أن معدل الدوران المرتفع يُعد من أكبر التحديات التي تواجه الفنادق، حيث يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية، ضعف الأداء، وتراجع جودة الخدمة.

المنطلقات الإدارية والتنظيمية:

- نظرية الموارد البشرية (Human Resource Theory) تؤكد هذه النظرية أن الموظف ليس مجرد عنصر إنتاج، بل هو رأس مال بشري يجب الاستثمار فيه عبر التدريب والتحفيز والاحتفاظ.
- نظرية الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment Theory) تفترض أن الموظفين الذين يشعرون بالانتماء والالتزام تجاه المؤسسة أقل عرضة لمغادرتها، مما يقلل معدل الدوران ويعزز جودة الخدمة.
- نظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice Theory) تشير إلى أن شعور الموظف بالعدالة في الأجور، الترفقيات، والتقدير يرفع مستوى الرضا الوظيفي ويقلل من نوايا ترك العمل.

المنطلقات الاقتصادية:

- نظرية تكلفة الفرصة البديلة (Opportunity Cost Theory) ارتفاع معدل الدوران يُعد تكلفة اقتصادية على المؤسسة، حيث تُهدر موارد في التوظيف والتدريب بدلا من استثمارها في تحسين الخدمة.
- نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory) ترى أن الاستثمار في الموظفين من خلال التعليم والتدريب يزيد من إنتاجيتهم ويقلل من احتمالية مغادرتهم، مما يعزز جودة الخدمة.
- نظرية الكفاءة التشغيلية (Operational Efficiency Theory) تفترض أن استقرار القوى العاملة يرفع من كفاءة العمليات التشغيلية ويقلل من الأخطاء، وهو ما ينعكس على رضا العملاء.

المنطلقات الاجتماعية والنفسية:

- نظرية الدافعية (Motivation Theory – Maslow & Herzberg) تشير إلى أن تلبية احتياجات الموظفين (من الأمان الوظيفي إلى التقدير وتحقيق الذات) يقلل من معدل الدوران.
- نظرية الضغط الوظيفي (Job Stress Theory) تؤكد أن الضغوط المرتفعة وساعات العمل الطويلة تزيد من احتمالية مغادرة الموظفين، مما يؤثر على جودة الخدمة.
- نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) ترى أن العلاقة بين الموظف والمؤسسة قائمة على الأخذ والعطاء، فإذا شعر الموظف أن المؤسسة لا تقدم ما يستحقه، فإنه يميل إلى تركها.

المنطلقات السياحية والضيافة:

- نظرية جودة الخدمة (Service Quality Theory – SERVQUAL Model) تؤكد أن جودة الخدمة تُقاس من خلال عناصر مثل الاعتمادية، الاستجابة، الضمان، التعاطف، والمظهر الخارجي، وكلها تتأثر باستقرار القوى العاملة.
- نظرية تجربة العميل (Customer Experience Theory) تفترض أن تجربة العميل تتأثر بشكل مباشر بتفاعل الموظفين معه، وبالتالي فإن معدل الدوران المرتفع يضعف من اتساق التجربة.

تصميم البحث:

- تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى وصف الظاهرة (معدل دوران الموظفين) وتحليل أثرها على جودة الخدمة في قطاع الضيافة السعودي.
- كما تستند إلى المنهج الكمي من خلال جمع بيانات كمية قابلة للقياس والتحليل الإحصائي، إضافة إلى المنهج النوعي عبر مقابلات وملاحظات لتفسير النتائج بشكل أعمق.
- هذا الدمج بين المناهج المختلفة يتيح رؤية شاملة للظاهرة، تجمع بين الأرقام والتحليلات الإنسانية والاجتماعية.

مجتمع الدراسة:

- يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الفندقية والسياحية في المملكة العربية السعودية، بما يشمل الفنادق الكبرى والشقق الفندقية والمخدومة، المنتجعات السياحية.
- يشمل المجتمع أيضا الموظفين العاملين في هذه المؤسسات بمستوياتهم (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، والموظفين المباشرين في خدمة العملاء).
- إضافة إلى ذلك، يُعتبر العملاء والنزلاء جزءا من المجتمع غير المباشر، حيث تُستخدم آراؤهم وتقييماتهم كمؤشرات لقياس جودة الخدمة.

عينة الدراسة:

- سيتم اختيار عينة طبقية عشوائية من المؤسسات الفندقية في مناطق رئيسية مثل الرياض، جدة، مكة، والدمام، الاحساء لضمان تمثيل مختلف البيئات السياحية والدينية والترفيهية.
- حجم العينة سيحدد بناءً على معايير إحصائية تضمن تمثيلا كافيا، بحيث تشمل ما لا يقل عن 50 موظف و50 عميل لتغطية الجوانب المختلفة.
- تُراعى في اختيار العينة التنوع في حجم المؤسسات (كبيرة، متوسطة، صغيرة) لضمان شمولية النتائج.

أدوات الدراسة:

الاستبيانات:

- تُعد الاستبيانات من أهم الأدوات المستخدمة في الدراسات الكمية، حيث توفر بيانات قابلة للقياس والتحليل الإحصائي.
- تصميم الاستبيان:
 - يتضمن مجموعة من الأسئلة المغلقة والمفتوحة لقياس رضا الموظفين عن الأجور، ظروف العمل، فرص النمو، والثقافة المؤسسية.
 - يشمل أيضا أسئلة موجهة للعملاء لقياس رضاهم عن جودة الخدمة وتجربتهم داخل المنشآت السياحية والفندقية.

المقابلات الشخصية:

- تُستخدم المقابلات كأداة نوعية لفهم الأسباب العميقة وراء الظاهرة.
- أنواع المقابلات:
 - مقابلات مع مديري الموارد البشرية والإدارات العليا لفهم السياسات المتبعة في مواجهة مشكلة الدوران.
 - مقابلات مع الموظفين لفهم تجاربهم الشخصية ودوافعهم للبقاء أو المغادرة.

الملاحظات المباشرة:

- تعتمد هذه الأداة على متابعة أداء الموظفين في بيئة العمل بشكل مباشر.
- مجالات الملاحظة:
 - رصد التغيرات في جودة الخدمة عند وجود موظفين جدد مقابل موظفين ذوي خبرة.
 - ملاحظة التفاعل بين الموظفين والعملاء، ومستوى الاحترافية في تقديم الخدمة.

حدود الدراسة :

الحدود المكانية:

- تقتصر الدراسة على المؤسسات الفندقية والسياحية في المملكة العربية السعودية، بما يشمل الفنادق الكبرى والشقق الفندقية والمخدومة، المنتجعات السياحية.
- يتم التركيز على مناطق رئيسية مثل:
 - الرياض :باعتبارها العاصمة ومركزا إداريا واقتصاديا.
 - جدة :بوصفها بوابة الحرمين الشريفين ومركزا سياحيا وتجاريا.
 - مكة المكرمة والمدينة المنورة :نظرا لأهمية السياحة الدينية.
 - الدمام والخبر والاحساء :كمراكز سياحية وترفيهية في المنطقة الشرقية.
- لا تشمل الدراسة المؤسسات الصغيرة جدا أو غير الرسمية (مثل النزل الشعبية أو الاستراحات الخاصة)، وذلك لضمان التركيز على القطاع المنظم والمعتمد رسميا.

الحدود الزمنية:

- تغطي الدراسة الفترة من 2023 إلى 2025، وهي فترة تشهد نموا متسارعا في قطاع السياحة والضيافة ضمن مشاريع رؤية 2030.
- هذا الإطار الزمني يتيح رصد التغيرات المرتبطة بالتوسع في المشاريع السياحية العملاقة مثل نيوم والبحر الأحمر، إضافة إلى متابعة أثر السياسات الحكومية الجديدة في مجال الموارد البشرية.
- لا تشمل الدراسة الفترات السابقة على 2023 بشكل تفصيلي، وإنما يُشار إليها فقط كخلفية تاريخية.

الحدود الموضوعية:

- تركز الدراسة على العلاقة بين معدل دوران الموظفين وجودة الخدمة في قطاع الضيافة السعودي.
- تشمل الدراسة العوامل المؤثرة في معدل الدوران مثل: الأجور، ظروف العمل، فرص النمو، الثقافة المؤسسية، والتدريب.
- تشمل أيضا أثر معدل الدوران على جودة الخدمة من حيث: رضا العملاء، سمعة المنشآت، الأخطاء التشغيلية، والتكاليف.
- لا تتناول الدراسة بشكل مباشر موضوعات أخرى مثل التسويق السياحي، التكنولوجيا الرقمية، أو استراتيجيات التوسع الاستثماري، إلا بقدر ارتباطها المباشر بمشكلة الدوران وجودة الخدمة.

الحدود البشرية:

- تقتصر الدراسة على الموظفين العاملين في المؤسسات الفندقية والسياحية بمستوياتهم (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، والموظفين المباشرين في خدمة العملاء).
- تشمل أيضا آراء العملاء والزلاء كمؤشر لقياس جودة الخدمة.
- لا تشمل الدراسة فئات أخرى مثل المستثمرين أو الموردين أو الجهات الحكومية إلا في حدود البيانات الثانوية الرسمية.

الحدود المنهجية:

- تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام أدوات كمية (الاستبيانات والتحليل الإحصائي) ونوعية (المقابلات والملاحظات).
- لا تشمل الدراسة تجارب ميدانية طويلة الأمد أو تجارب معملية، وإنما تركز على جمع البيانات من الواقع العملي وتحليلها.
- تُستخدم أدوات إحصائية مثل الارتباط والانحدار واختبار الفرضيات، دون التوسع في نماذج رياضية معقدة أو محاكاة رقمية.

مراجع عربية:

- وزارة السياحة السعودية. (2023). تقرير الأداء السنوي لقطاع السياحة والضيافة في المملكة. الرياض: وزارة السياحة.
- الهيئة العامة للإحصاء. (2024). إحصاءات القوى العاملة في قطاع السياحة والفندقة. الرياض: الهيئة العامة للإحصاء.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2023). تقارير السعودة وتطوير رأس المال البشري في قطاع الضيافة. الرياض.
- الحربي، م. (2022). إدارة الموارد البشرية في قطاع الضيافة السعودي: التحديات والفرص. مجلة الإدارة السعودية، 15(2)، 45-67.
- الشمري، ن. (2024). أثر معدل دوران الموظفين على جودة الخدمة في الفنادق السعودية. جامعة الملك سعود، رسالة ماجستير غير منشورة.

مراجع عالمية:

- Cho, S., Woods, R., Jang, S., & Erdem, M. (2006). *Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firms' performances*. International Journal of Hospitality Management, 25(2), 262-277.
- Karatepe, O. M. (2013). *High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement*. International Journal of Hospitality Management, 32, 132-140.
- Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (2000). *The cost of turnover: Putting a price on the learning curve*. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 41(3), 14-21.
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). *One hundred years of employee turnover theory and research*. Journal of Applied Psychology, 102(3), 530-545.
- Yang, J., & Wan, C. (2004). *Advancing organizational effectiveness and employee well-being through HRM practices in hospitality*. Tourism Management, 25(4), 535-544.
- Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (2008). *Contextual factors and cost profiles associated with employee turnover*. Cornell Hospitality Quarterly, 49(1), 12-27.
- Guchait, P., & Cho, S. (2010). *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*. International Journal of Hospitality Management, 29(3), 437-448.