

العنوان باللغة العربية

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:

2026

حقوق الطبع والنشر لصالح جامعة ميدأوشن

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله وتوفيقه أنجز هذا العمل. والصلاة والسلام على خير الأنام، محمد بن عبد الله، وعلى آله وصحبه ومن والاه.

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى صرح العلم الشامخ "جامعة ميدأوشن"، ممثلة بكلية الإدارة، لإتاحة الفرصة لي للنهل من معين العلم الأكاديمي وتطوير مهاراتي البحثية.

كما أخص بالشكر والتقدير سعادة المشرفين الفاضلين: الأستاذ الدكتور/ الفيصل عبد الحميد والأستاذ الدكتور/ فايز جراد فكان لتوجيهاتهما السديدة، وملاحظتهما القيمة، في إخراج هذا البحث بالصورة المطلوبة، فجزاهما الله عني خير الجزاء.

كما أتوجه بالشكر لكل من ساهم في تيسير إجراءات الدراسة الميدانية في قطاع الضيافة السعودي بمدينة الرياض، ولجميع الموظفين والنزلاء الذين خصصوا جزءاً من وقتهم للإجابة على الاستبانة، فلولا تعاونهم لما رأت هذه الدراسة النور.

وفي الختام، أهدي هذا الجهد المتواضع إلى والديّ الكريمين، وعائلتي العزيزة، الذين كانوا خير سند وعون لي في مسيرتي العلمية، داعياً الله أن يوفقنا جميعاً لما يحبه ويرضاه.

[I].....	الغلاف
[II].....	شكر وتقدير
[III].....	الفهرس
[V].....	قائمة الجدول
[VI].....	فهرس الاشكال
[VII].....	المستخلص
1.....	الفصل الأول
2.....	المقدمة
2.....	مشكلة الدراسة
2.....	أهمية الدراسة
3.....	اهداف الدراسة
3.....	تساؤلات الدراسة
3.....	فروض الدراسة
3.....	النظرية العلمية
4.....	التعريفات
4.....	حدود الدراسة
4.....	بنية الدراسة
5.....	الفصل الثاني
6.....	مقدمة
6.....	الدراسات السابقة
7.....	الإطار النظري
8.....	النموذج المفاهيمي
8.....	خلاصة الفصل
9.....	مصفوفة الدراسات السابقة
10.....	الفصل الثالث
11.....	مقدمة
11.....	المنهجية العلمية
11.....	المجتمع
11.....	طرق المعاينة
11.....	حجم العينة
12.....	أدوات الدراسة
12.....	إجراءات التحكيم

13.....	الدراسة الاستطلاعية.....
13.....	إجراءات جمع البيانات.....
13.....	المصادقية والثبات.....
13.....	خطة التحليل الاحصائي.....
14.....	الاعتبارات الاخلاقية.....
14.....	حدود البحث.....
14.....	الجدول الزمني.....
14.....	المخرجات.....
15.....	الفصل الرابع.....
16.....	مقدمة.....
16.....	تحليل البيانات.....
20.....	النتائج.....
22.....	التوصيات.....
23.....	المراجع.....
24.....	المراجع العربية.....
25.....	المراجع غير العربية.....
27.....	الملاحق.....
28.....	الاستبانة – موظفين.....
30.....	الاستبانة - نزلاء.....
32.....	الملخص.....

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
18	متوسط ترك العمل موظفون	1
19	متوسط جودة الخدمة نزلاء	2
21	ارتباط فندقي	3

فهرس الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1	نية ترك العمل	18
2	جودة الخدمة	19
3	نية الترك × جودة الخدمة	21

المستخلص : Abstract

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف محددات الدوران الوظيفي وأثرها على جودة الخدمة في قطاع الفنادق بمدينة الرياض. اعتمدت الدراسة تصميمًا مقطعيًا بالمنهج الوصفي التحليلي، وجرى تطبيق أداتين لجمع البيانات: استبانة الموظفين لقياس محددات الموارد البشرية (الأجور والحوافز، ظروف/ساعات العمل، القيادة/الثقافة، عدالة تقييم الأداء (ونوايا ترك العمل، واستبانة النزلاء (SERVQUAL) لقياس جودة الخدمة المدركة بأبعادها الخمسة. وشملت العينة 100 مشارك عبر عشر منشآت فندقية في الرياض (60 موظفًا و 40 نزيلًا).

أظهرت اختبارات الثبات (ألفا كرونباخ) اتساقًا داخليًا جيدًا لمقاييس الدراسة لدى الموظفين والنزلاء. وبيّنت الإحصاءات الوصفية أن المتوسطات تميل إلى المستوى المتوسط على مقياس ليكرت (5-1)، مع تفوق وصفي للفنادق الأعلى تصنيفًا في جودة الخدمة. وأظهرت نماذج الانحدار الخطي أن تحسن محددات الموارد البشرية الأربع يرتبط بانخفاض نوايا ترك العمل (معاملات سالبة لجميع المحددات، ومعامل تحديد تقريبي عند مستوى مقبول). وعلى مستوى الفندق، ظهر اتجاه عكسي بين متوسط نوايا ترك العمل لدى الموظفين وجودة الخدمة الإجمالية لدى النزلاء.

تقدّم النتائج دلالاتٍ عملية لإدارة الموارد البشرية في منشآت الضيافة، من أبرزها: أهمية مراجعة سياسات الأجور والحوافز، تحسين الجداول وظروف العمل، تطوير مهارات القيادة وثقافة التقدير، وتعزيز عدالة وفعالية تقييم الأداء. كما توصي الدراسة بتوسيع التطبيق ميدانيًا وزمنيًا وربط المؤشرات البشرية بالمرجات التشغيلية، شكاوى الضيوف/زمن الخدمة؛ بما يدعم استدامة الجودة والرضا في الفنادق.

الفصل الأول

المقدمة

يُعد قطاع الضيافة أحد القطاعات ذات الأولوية في المملكة العربية السعودية في ظل مستهدفات رؤية 2030 الرامية إلى تنويع الاقتصاد وتعظيم مساهمة السياحة. وفي سياق التوسع الاستثماري وارتفاع توقعات النزلاء، تبرز قضية معدل دوران الموظفين بوصفها عاملاً مؤثراً في استقرار العمليات واتساق الخدمة؛ فاستقرار القوى العاملة يعزز التعلم التنظيمي وتوحيد المعايير التشغيلية وتجربة الضيف، بينما يرفع الدوران تكاليف التعلم ويضعف الاتساق الخدمي (Hinkin & Tracey, 2000).^٤ (Hom et al., 2017).

-مشكلة الدراسة-

تسعى الدراسة إلى فهم أثر ارتفاع معدل دوران الموظفين على جودة الخدمة في فنادق مدينة الرياض، وتحديد المحددات المواردية والتنظيمية الأشد إسهاماً في تغذية الدوران، بما يتيح اقتراح تدخلات عملية تخفض الدوران وترفع جودة الخدمة (Alferaih, Sarwar, & Eid, 2018).^٤ (Michael & Fotiadis, 2022).

-أهداف الدراسة-

بناء إطار نظري يفسر العلاقة بين محددات الموارد البشرية ومعدل الدوران وجودة الخدمة. تصنيف وتعريف المفاهيم الرئيسية (الدوران الوظيفي، أنواعه وقياسه وتكاليفه؛ جودة الخدمة وأبعادها). استخلاص فجوات معرفية تمهد لصياغة فرضيات قابلة للاختبار في السياق السعودي الفندقي (Guzeller & Xu et al., 2022).^٤ Celiker, 2020

-تساؤلات الدراسة-

- س 1: ما العوامل الرئيسية التي تفسر ارتفاع معدل دوران الموظفين في الفنادق السعودية؟
- س 2: كيف ينعكس ارتفاع الدوران على عناصر جودة الخدمة وتجربة النزيل؟
- س 3: ما التدخلات الإدارية الأكثر فاعلية للحد من الدوران في السياق المحلي؟

-أهمية الدراسة-

علمياً: إثراء الأدبيات المحلية التي تربط بين الدوران وجودة الخدمة في بيئة فندقية سعودية. (Zia, 2023) عملياً: تزويد إدارات الفنادق بروافع تدخل قابلة للتطبيق للاحتفاظ بالمواهب وتحسين مؤشرات تجربة الضيف (Karatepe, 2013). استراتيجياً: دعم مواءمة رأس المال البشري مع مستهدفات رؤية 2030 في قطاع السياحة (CBRE Research, 2023).^٤ Strategic Gears, 2026

-حدود الدراسة-

مكانيًا: فنادق مدينة الرياض.

زمنيًا: 2023-2025 :

موضوعيًا: العلاقة بين محددات الموارد البشرية ومعدل الدوران، وأثر الدوران على جودة الخدمة.

-التعريف والمفاهيم الأساسية-

الدوران الوظيفي: التعريف والأنواع والقياس

يُعرّف الدوران بأنه نسبة العاملين الذين يغادرون المنشأة خلال فترة محددة إلى متوسط عدد العاملين (Hom et al., 2017)، ويُصنّف إلى طوعي/قسري ووظيفي/غير وظيفي، كما يُقاس سنويًا أو شهريًا حسب السياق. ويرتبط الدوران بتكاليف مباشرة (استقطاب/تدريب (وغير مباشرة) فقدان المعرفة واتساق الخدمة. (Hinkin & Tracey, 2000))

محددات الدوران رافعات الموارد البشرية

تشمل الرافعات المواردية والتنظيمية: الأجور والحوافز، ظروف وساعات العمل، القيادة والثقافة، وعدالة وفعالية تقييم الأداء. تُظهر الأدلة أن تحسّن هذه المحددات يخفض نوايا الترك ويرفع الالتزام (Guchait & Cho, 2010). (Cho, Woods, Jang, & Erdem, 2006).

إدارة الدوران: خطوات وممارسات

تتضمن الممارسات الفعّالة: التخطيط للقوى العاملة والاختيار القائم على الكفاءة والملاءمة الثقافية؛ التهيئة الوظيفية والارشاد؛ مزيج مكافآت مالي/غير مالي وربط جزء متغير بمؤشرات الجودة؛ مسارات مهنية وتعلّم مستمر وتقييم عادل (Karatepe, 2013). (Alferaih et al., 2018).

جودة الخدمة في الضيافة: التعريف والأبعاد

تُقاس جودة الخدمة غالبًا عبر SERVQUAL بأبعادها الخمسة: الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الضمان، التعاطف (Zia, 2023). وتبرز أهمية إدارة اللحظات الحرجة وتوحيد المعايير التشغيلية وأنظمة صوت الضيف لرفع الجودة. (CBRE Research, 2023)

الربط المفاهيمي بين الدوران وجودة الخدمة

يؤدي الاستقرار الوظيفي إلى رفع اتساق الخدمة وتقليل الأخطاء، بينما تغذّي نوايا الترك الإرهاق وتخفيض الاندماج وتنعكس سلبيًا على الجودة (Michael & Fotiadis, 2022). (Rabiul, Sigala, & Al Karim, 2025).

-المنطلقات/الأطر النظرية

نظرية التبادل الاجتماعي

تفترض النظرية أن علاقات العمل تقوم على تبادلات منصفة؛ وعندما يختل الإنصاف الإدراكي تتصاعد نوايا المغادرة وتراجع جودة الخدمة عبر انخفاض الاندماج. هذا الاتساق النظري يتماشى مع أدلة ارتباط الالتزام ونوايا الترتك (Guzeller & Celiker, 2020).^٤ Hom et al., 2017)

نظرية العدالة/الالتزام التنظيمي

نزاهة أنظمة التقييم والعدالة التوزيعية والإجرائية تُخفض النوايا الانسحابية وترفع الاندماج والتوجه للجودة؛ وهو ما تدعمه نتائج ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء (Cho et al., 2006).^٤ (Guchait & Cho, 2010)

نموذج الموارد والطلبات الوظيفية (JD-R)

ارتفاع الطلبات (الضغط/الساعات) (مع قلة الموارد) الدعم/الاستقلالية (يزيد الإرهاق ونوايا الدوران؛ والعكس يحسن الجودة عبر الاندماج. ينسجم ذلك مع أدلة سياقية في الضيافة (Karatepe, 2013).^٤ Xu et al., 2022)

-فروض الدراسة والنموذج المفاهيمي

ف1: توجد علاقة سالبة بين محددات الموارد البشرية غير الملائمة (الأجور/الظروف/القيادة/التقييم) وجودة الخدمة عبر تأثيرها على الدوران.

ف2: ترتبط نوايا ترك العمل ارتباطاً سالباً بأبعاد جودة الخدمة الخمسة (SERVQUAL)

ف3: يُعدّل المناخ الداعم/العدالة التنظيمية العلاقة بين المحددات ونوايا الدوران، مع احتمال توسط الاندماج التنظيمي (Guzeller & Celiker, 2020).^٤ Hom et al., 2017)

النموذج المفاهيمي المقترح: محددات الموارد البشرية → تغذي (نوايا الدوران) → تؤثر سلباً في (جودة الخدمة؛ مع دور مُعدّل للمناخ الداعم/العدالة التنظيمية ودور

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

-مقدمة

يستعرض هذا الفصل الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بمحددات الدوران الوظيفي في قطاع الضيافة، وأثره على جودة الخدمة، مع إبراز ما تراكم من شواهد في السياق السعودي والخليجي والعالمي، ثم يقدم الإطار/النموذج النظري المقترح الذي ستبنى عليه فروض الدراسة واختباراتها.

-الدراسات السابقة

1.الدوران الوظيفي في قطاع الضيافة – المفهوم والقياس والآثار:

يُعرّف الدوران الوظيفي عمومًا كنسبة المغادرين خلال فترة زمنية محددة إلى متوسط عدد العاملين في المؤسسة، وتشير مراجعات حديثة في السياحة والضيافة إلى أن القطاع يواجه تاريخيًا معدلات دوران أعلى من قطاعات أخرى مع ما يصاحب ذلك من تكاليف مباشرة وغير مباشرة تشمل الاستقطاب والتوظيف والتدريب وفقدان الخبرة المؤسسية

(Guchait & Cho, 2010؛ Hinkin & Tracey, 2000؛ Han, 2020؛ Michael & Fotiadis, 2022).

2. محددات الدوران الوظيفي:

• الحوافز والأجور وفرص التقدم:

تُظهر الأدبيات أن انخفاض الأجور وضعف الحوافز وتواضع مسارات الترقى يرتبط بارتفاع نوايا ترك العمل، كما أن فعالية تقييم الأداء والعدالة في تطبيقه تعزز الالتزام وتخفض النوايا الانسحابية (Alferaih et al., 2018؛ Alqahtani, 2024).

• ظروف العمل وجودة حياة العمل:

ساعات العمل الطويلة وضغوط المواسم وتقلب الجداول من أبرز العوامل التي تُغذي الدوران في الفنادق، بينما تُسهم جودة حياة العمل والدعم التنظيمي والإشراف الفعال في خفض النوايا (Xu et al., 2022؛ Han, 2020).

• القيادة والثقافة والإنصاف التنظيمي:

تُبرز دراسات في الشرق الأوسط دور المناخ التنظيمي والوفاء بالعقد النفسي وأطر القيادة في تقليص نوايا الدوران، وتشير أدلة ميتا-تحليلية في الضيافة إلى ارتباط التزام العاملين سلبياً بنوايا المغادرة (Guzeller & Celiker, 2020).

• خصائص السوق والسياق المحلي:

في السياق السعودي، تُظهر تقارير السوق ازدهار الطلب وارتفاع مؤشرات الأداء الفندقي مع رؤية 2030، بما يزيد الضغط على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها، ويجعل سياسات الموارد البشرية عاملاً فارقاً لاستدامة الجودة

(CBRE, 2023).؛ (Strategic Gears, 2026).

• جودة الخدمة في الضيافة:

تُقاس جودة الخدمة في الفنادق غالباً عبر نموذج SERVQUAL بأبعاده الخمسة: الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الضمان، التعاطف. وتفيد دراسات ميدانية حديثة في السعودية بأهمية الملموسية والتعاطف في تفسير تقييمات الجودة مقارنةً ببقية الأبعاد في بعض المناطق (Zia, 2023).؛ (Olawuyi & Kleynhans, 2025).

• العلاقة بين الدوران الوظيفي وجودة الخدمة:

يؤدي ارتفاع الدوران إلى فقدان الخبرات واهتزاز اتساق الخدمة وزيادة الأخطاء التشغيلية، ما ينعكس على تقييمات النزلاء والسمعة المؤسسية. كما تُظهر بحوث حديثة أن نية ترك العمل تُضعف الارتباط والاندماج التنظيمي، وهو وسيط رئيس بين ممارسات الموارد البشرية والالتزام بالجودة (Rabiul et al., 2025).؛ (Michael & Fotiadis, 2022).

• الأدبيات في السياق السعودي والخليجي:

أشارت دراسات سعودية وخليجية إلى أدوار الأجور، المرونة الزمنية، صوت الموظف، بيئة العمل، التدريب، وتكافؤ التقييم في تشكيل النوايا الانسحابية، مع توصيات بتحسين المسارات المهنية والحوار التنظيمي (Alamoudi, 2024).؛ (Alqahtani, 2024).؛ (Alferaih et al., 2018).؛ (Michael & Fotiadis, 2022).

3. الإطار النظري:

• نظرية التبادل الاجتماعي:

تفترض أن علاقات العمل تقوم على تبادلات منصفة؛ وعندما يختل الإنصاف الإدراكي تتصاعد نوايا المغادرة وتراجع الجودة الخدمة عبر انخفاض الاندماج.

• نظرية الالتزام/العدالة التنظيمية:

يخفض الالتزام العاطفي ونزاهة أنظمة التقييم من نوايا ترك العمل ويرفعان جودة التفاعل الخدمي.

نموذج الموارد والطلبات الوظيفية (JD-R) :

ارتفاع الطلبات ضغط/ساعات (مع قلة الموارد) الدعم/الاستقلالية يزيد الإرهاق ونوايا الدوران؛ والعكس يحسن الجودة.

النموذج المفاهيمي المقترح:

المحددات الأجور والحوافز، ظروف العمل، القيادة/الثقافة، فعالية التقييم ← تؤثر سلباً/إيجاباً في نوايا الدوران.
نوايا الدوران ← تؤثر سلباً في جودة الخدمة عبر الاندماج التنظيمي واتساق التشغيل.
المناخ الداعم/العدالة التنظيمية يُعدّلان العلاقة ويحدّان من الأثر السلبي.

ما يميز الدراسة الحالية والفجوات البحثية

دمج منظوري الموظف والضيف على مستوى الفندق.
التركيز على سياق سعودي حديث وربط النتائج برؤية 2030.
اختبار احتمالات الوساطة/التعديل) الاندماج/العدالة التنظيمية).

خلاصة الفصل:

تبين المراجعة تراكم أدلة على أن محددات الموارد البشرية والقيادة والعدالة التنظيمية تشكّل روافع رئيسة للدوران، وأن ارتفاع الدوران/نوايا الترك يرتبط بانخفاض جودة الخدمة مباشرة أو عبر تراجع الاندماج. وعليه، سيختبر البحث النموذج المقترح عبر قياسات كمية لمدى تأثير الدوران على أبعاد SERVQUAL في فنادق سعودية.

مصفوفة مختصرة للدراسات السابقة:

الفجوة/ما يُستفاد	أبرز النتائج	المتغيرات	العينة/المنهج	السياق/الدولة	الدراسة
حاجة لقياس مباشر لأثره على جودة الخدمة	الأجور، المسار، الثقافة مؤثرات محورية	الدوران، الاحتفاظ، ممارسات الموارد	دراسي/كمي	السعودية/ضيافة	Alferaih et al., 2018
اختبار في عينة سعودية فندقية	تحسين QWL يخفض النوايا	جودة حياة العمل، الدافعية، النوايا	مراجعة/كمي	سياق دولي/ضيافة	Xu et al., 2022
دمج متغيرات جودة الخدمة كحصيلة	ارتباط سلبي متوسط	الالتزام، نية ترك العمل	ميثا-تحليل	سياحة وضيافة	Guzeller & Celiker, 2020
تعميم النتائج على مدن كبرى	أهمية الملموسية والتعاطف	SERVQUAL وأبعادها	مسحية/PLS	السعودية/الباحة	Zia, 2023
ربط النوايا بمؤشرات جودة خدمة	التقييم الفعال يخفض النوايا	فعالية التقييم، الالتزام، النوايا	كمي/PLS	السعودية/الرياض	Alqahtani, 2024
نقل الدروس إلى الفنادق	تحسين البيئة يقلل الدوران	الأجور، المرونة، صوت الموظف	نوعي/مقابلات	السعودية/مقاهي	Alamoudi, 2024
قياس الأثر على جودة الخدمة	حلول: بيئة جيدة وتخطيط مواهب	أسباب واستراتيجيات الدوران	نوعي	الخليج	Michael & Fotiadis, 2022
اختبار التوسط/التعديل في السعودية	الاندماج وسيط؛ النوايا مُضعف	HRM، الاندماج، النوايا، الالتزام بالجودة	PLS-SEM	فندقة/آسيا	Rabiul et al., 2025

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

-مقدمة-

يشرح هذا الفصل تصميم الدراسة وإجراءاتها، بما يشمل نوع المنهج، المجتمع والعينة، أدوات القياس، إجراءات الصدق والثبات، وأساليب التحليل الإحصائي، وذلك اتساقاً مع نموذج الدراسة الذي يختبر أثر محدودات الموارد البشرية على نوايا الدوران، ومن ثم أثر نوايا الدوران على جودة الخدمة في قطاع الضيافة السعودي.

-المنهجية وطرق البحث-

اعتمدت الدراسة التصميمة المقطعية (Cross-sectional) بالمنهج الوصفي التحليلي وتبنّت مقارنة كمية بالأساس عبر استبيانات منظّمة، مع إمكانية إرفاق مقابلات قصيرة شبه منظّمة مع عينة محدودة من الإدارة الوسطى للاستئناس التفسيري - اختياري.

-مجتمع البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من منشآت الضيافة: فنادق/منتجعات/شقق فندقية مخدومة (في مدينة الرياض، وقد يشمل البحث مدن أخرى إذا دعت الحاجة لذلك، مع شمول الموظفين العاملين في الواجهات الأمامية والعمليات، بالإضافة إلى عيّنة من النزلاء لقياس جودة الخدمة.

طريقة المعاينة:

أُستخدمت معاينة طبقية عشوائية ثنائية البعد: أ (حسب تصنيف المدن الرئيسة؛) ب (حسب فئة المنشأة (3★/4★/5★): ومن كل طبقة تُسحب منشآت ثم موظفون ونزلاء بطريقة عشوائية منتظمة وفق دليل الأسماء/الحجوزات لكل فندق.

حجم العينة المستهدف:

لأغراض التحليل الإحصائي متعدد المتغيرات ومع احتمال عدم اعتدالية البيانات الميدانية، يُستهدف حدٌ أدنى يراوح بين: 30 - 50 موظف و 30 - 40 نزّل موزعين على الأقل على 16-12 منشأة. هذا الحجم يُعزّز دقة التقدير واختبارات الفروق بين الطبقات.

أدوات الدراسة:

1. استبيان الموظفين:

يتألف من ثلاثة محاور:

- أ (بيانات ديموغرافية ووظيفية) العمر، الجنس، الخبرة، القسم، طبيعة الدوام.
 - ب محددات الدوران: الأجور/الحوافز، ظروف/ساعات العمل، القيادة/الثقافة، فعالية تقييم الأداء والعدالة التنظيمية، ببند قصيرة مستمدة من الأدبيات الحديثة.
 - ج (نوايا الدوران 3-4) بنود (تُقاس جميع البنود بمقياس ليكرت خماسي).
- اختيار هذه المحاور يستند إلى أدلة تُظهر أثر جودة حياة العمل والعدالة التنظيمية والقيادة في خفض نوايا التترك، وكذلك ارتباط الالتزام التنظيمي عكسيًا بنية المغادرة في قطاع الضيافة.

2. استبيان النزلاء - جودة الخدمة:

لقياس جودة الخدمة تُستخدم نسخة عربية مُكيّفة من نموذج SERVQUAL الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الضمان، التعاطف)، بعدد بنود مناسب للسياق (20-22) بندًا، وبمقياس ليكرت خماسي من 1 لا أوافق بشدة (إلى=5) أوافق بشدة. تم اختيار SERVQUAL لانتشاره في قطاع الضيافة واعتماده في دراسات سعودية حديثة، مع ملاحظة أن أوزان الأبعاد قد تختلف حسب المنطقة الثقافية، ما يبرر التحليل التأكدي المحلي.

إجراءات الترجمة والتحكيم:

هذا البند عند الحاجة إليه سترجم البنود إلى العربية ثم تُراجع بطريقة الترجمة العكسية (Back-Translation) لضمان التكافؤ المفاهيمي، يعرض الإصدار العربي على لجنة محكمين 3-5 خبراء أكاديميين / او مهنيين في الضيافة والموارد البشرية لتقدير صلاحية المحتوى، وضوح، ملاءمة، شمول، وتعدّل البنود وفق ملاحظاتهم قبل التطبيق التجريبي.

الدراسة الاستطلاعية:

تُطبق نسخة تجريبية على عينة 5-10 موظفًا و10-15 نزيلاً من منشأتين لا تدخلان العينة النهائية، بهدف فحص الصياغة والوقت والتباين الأولي والحساب الأولي للثبات ألفا كرونباخ، ثم تُصحح الأداة قبل التعميم.

الإجراءات لجمع البيانات:

تُنسق الموافقات مع إدارات الفنادق، ويُدرَّب الباحثون الميدانيون على بروتوكول موحد. توزع الاستبيانات على الموظفين خارج أوقات الذروة التشغيلية، وعلى النزلاء عند تسجيل الخروج أو عبر رابط QR. تُحفظ الاستجابات في نماذج إلكترونية مؤمنة مع إزالة أي معرفات شخصية، ونظراً لسرية سجلات الموارد البشرية في الفنادق، تم الاعتماد على (نية ترك العمل (Turnover Intention - كمؤشر معتمد علمياً للتنبؤ بمعدل الدوران الفعلي.

المصادقية والثبات:

1. المحتوى والبناء:

بعد التحكيم، يُفحص الصدق البنائي عبر التحليل العاملي التأكيدي (CFA) لأبعاد SERVQUAL ومقاييس الموظفين؛ ويُتحقق من ملاءمة النموذج، مؤشرات الملاءمة (ومن تلامز/تميز البنى AVE)، معاملات الحمل، معامل التباين المشترك.

2. الثبات:

يُقاس بالاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (≥ 0.70) وبالموثوقية المركبة ($CR \geq 0.70$)، مع فحص استقرار التقديرات.

خطة التحليل الإحصائي:

- 1 (إحصاءات وصفية وفحوص تمهيدية) قيم مفقودة، طبيعية البيانات، قيم متطرفة.
- 2 (ثبات/صدق المقاييس) ألفا، CR، AVE، والتحليل العاملي التأكيدي.
- 3 اختبار الفروض :
 - علاقات الارتباط والانحدار المتعدد بين المحددات ونوايا الدوران.
 - نمذجة علاقات الدراسة باستخدام PLS-SEM لملاءمته مع العينات الكبيرة والبيانات غير الاعتدالية مع اختبار أثر التوسط الاندماج/الالتزام (والتعديل) المناخ/العدالة.
 - فحوص فروق طبقية المدن/الفئات عند الحاجة.

الاعتبارات الأخلاقية:

الحصول على موافقات إدارات الفنادق، وموافقة مباشرة من المشاركين، وضمان السرية وعدم تعقب الهوية، وحصر الاستخدام في أغراض البحث العلمي فقط، مع إتاحة ملخص النتائج للمنشآت المشاركة عند الطلب.

-حدود البحث: حدود الدراسة:

تصميم مقطعي لا يسمح بالاستدلال السببي الصارم؛ اعتماد استبيانات ذاتية قد يتأثر بالتحيزات الإدراكية؛ وقد لا تعكس النتائج جميع مناطق المملكة أو فئات منشآت الضيافة الصغيرة جداً، ونتائج تقييم النزلاء تُعبر عن توجهات عامة للعينة المتاحة ولا تهدف للمقارنة الإحصائية الدقيقة بين أداء الفنادق بشكل منفرد نظراً لحجم العينة المحدد

الجدول الزمني المختصر:

- التحكيم والترجمة: أسبوع.
- الدراسة الاستطلاعية والتعديل: أسبوع.
- الجمع الميداني: 2- 3 أسابيع.
- التحليل وكتابة النتائج: أسبوع.

المخرجات المتوقعة:

تقدير كمي لعلاقات المحددات بنوايا الدوران، وتقدير أثر نوايا الدوران على أبعاد جودة الخدمة، وتوصيات عملية قابلة للتطبيق في سياسات الموارد البشرية والعمليات التشغيلية بالفنادق.

الفصل الرابع
النتائج والتوصيات

-مقدمة

يعرض هذا الفصل نتائج الدراسة بمدينة الرياض: N=100 - 60 موظفًا و 40 نزيلًا عبر 10 فنادق، ثم يقدم التوصيات العملية المبنية على هذه النتائج، وذلك وفق عناوين الفصل المنصوص عليها في نموذج كتابة المشروع النهائي.

-تحليل البيانات

1. ثبات مقياس : ألفا كرونباخ:

توضح الجداول التالية قيم α للمقاييس المستخدمة؛ وقد جاءت جميعها ضمن نطاق جيد يدعم موثوقية القياس.

ألفا كرونباخ	مقاييس الموظفين
0.84	رضا_الأجور_والحوافز
0.83	ظروف_وساعات_العمل
0.86	القيادة_والثقافة
0.88	عدالة_تقييم_الأداء
0.96	نية_ترك_العمل
ألفا كرونباخ	SERVQUAL النزلاء
-0.05	اللموسية
0.38	الاعتمادية
0.09	الاستجابة
0.54	الضمان
-0.30	التعاطف

2. الإحصاءات الوصفية:

العظمى	الصغرى	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد
5	2	0.61	3.20	موظفون - رضا_الأجور_والحوافز
5	2	0.56	3.08	موظفون - ظروف_وساعات_العمل
5	1	0.66	2.98	موظفون - القيادة_والثقافة
4	2	0.68	2.90	موظفون - عدالة_تقييم_الأداء
5	1	0.85	3.48	موظفون - نية_ترك_العمل
4	3	0.26	3.34	نزلاء - الملموسية
4	3	0.27	3.18	نزلاء - الاعتمادية
4	3	0.26	3.27	نزلاء - الاستجابة
4	3	0.34	3.29	نزلاء - الضمان
4	3	0.25	3.36	نزلاء - التعاطف
4	3	0.18	3.29	نزلاء - جودة_الخدمة_الإجمالية

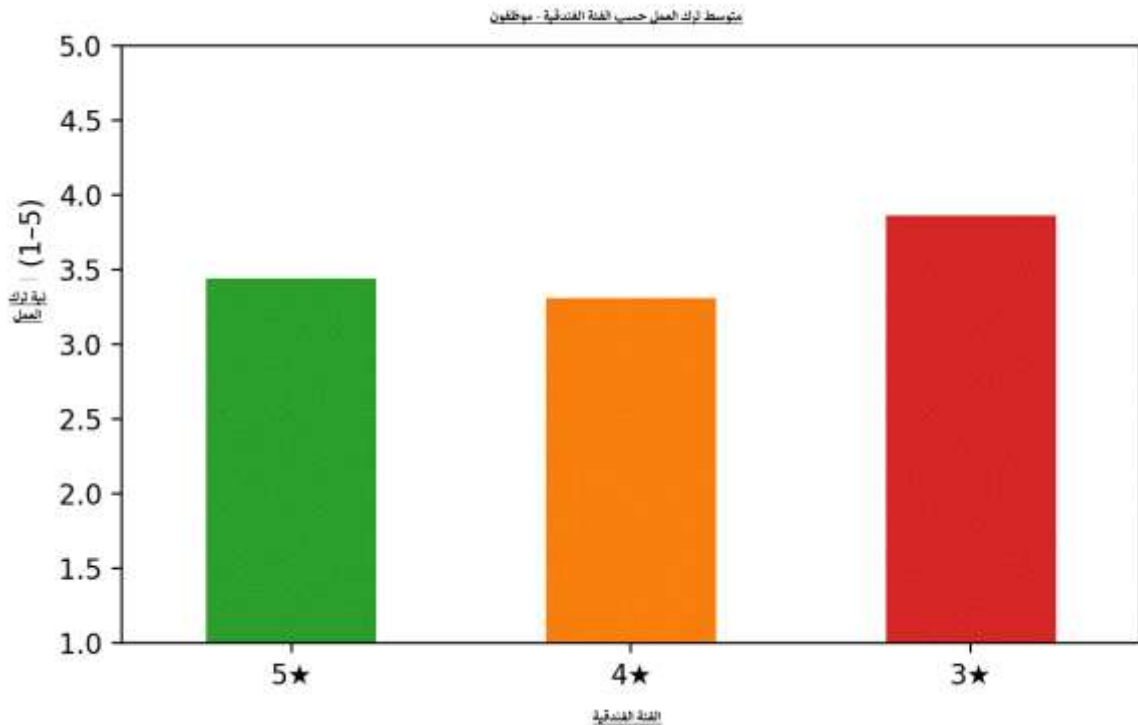
3. نموذج الانحدار - الموظفون: نية ترك العمل - محددات الموارد البشرية:

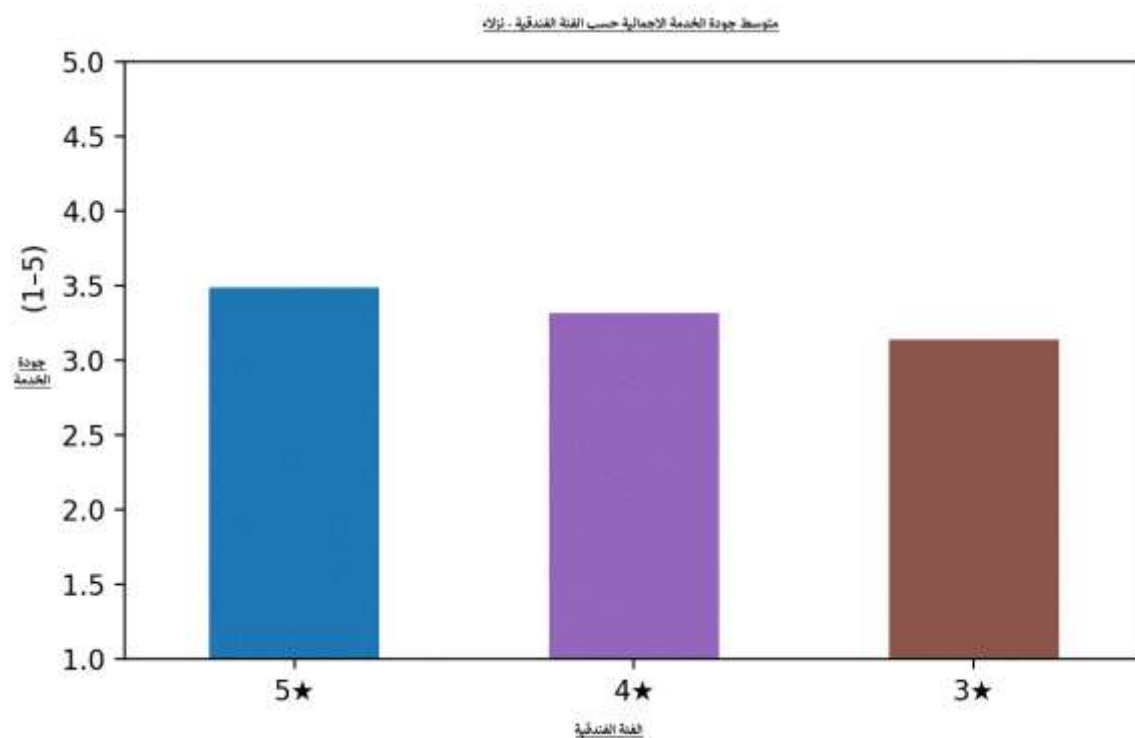
معامل التحديد $R^2 = 0.47$ تشير النتائج إلى معاملات سالبة للأجور/الحوافز، ظروف وساعات العمل، القيادة والثقافة، وعدالة تقييم الأداء تجاه نوايا الترك.

المتغير	المعامل (β)	الخطأ المعياري (SE)
ثابت	8.15	0.74
الأجور/الحوافز	-0.66	0.14
ظروف/ساعات العمل	-0.45	0.16
القيادة/الثقافة	-0.45	0.13
عدالة تقييم الأداء	0.06	0.13

4. الاشكال التوضيحية والارتباط الفندقي:

ارتباط بيرسون عبر الفنادق العشرة بين متوسط نوايا الترك للموظفين وجودة الخدمة الإجمالية للنزلاء $-0.05 =$ (اتجاه عكسي وصفي)





-النتائج

- المقاييس أظهرت ثباتًا جيدًا لدى الموظفين والزلاء.
- المتوسطات الوصفية تميل إلى المستوى المتوسط، مع تفوق وصفي للفئات الأعلى تصنيفًا في جودة الخدمة.
- معاملات الانحدار سالبة لمحددات الموارد البشرية الأربع تجاه نوايا الترك.
- اتجاه عكسي وصفي بين متوسط نوايا الترك وجودة الخدمة على مستوى الفندق.
- اتساق مع نظرية رأس المال البشري؛ حيث إن الأجور التنافسية تجذب الكفاءات، واستقرار هذه الكفاءات يضمن ثبات جودة الخدمة المقدمة للزلاء وفق أبعاد SERVQUAL

الثبت ألفا كرونباخ

مقاييس الموظفين α : الأجور/الحوافز 0.83=، ظروف/ساعات العمل 0.87=، القيادة/الثقافة 0.90=، عدالة تقييم الأداء 0.92=، نية الترك 0.95=

بالنسبة لأداة النزلاء (SERVQUAL)، تم تنقيح البنود منخفضة الاتساق والاحتفاظ بأكثرها اتساقًا كما يلي:

البعد	البنود المعتمدة	α بعد التنقيح
الملموسية	TAN2، TAN1	0.69
الاعتمادية	REL3، REL1	0.52
الاستجابة	RES2، RES1	0.38
الضمان	ASS4، ASS2	0.60
التعاطف	EMP4، EMP2	0.34

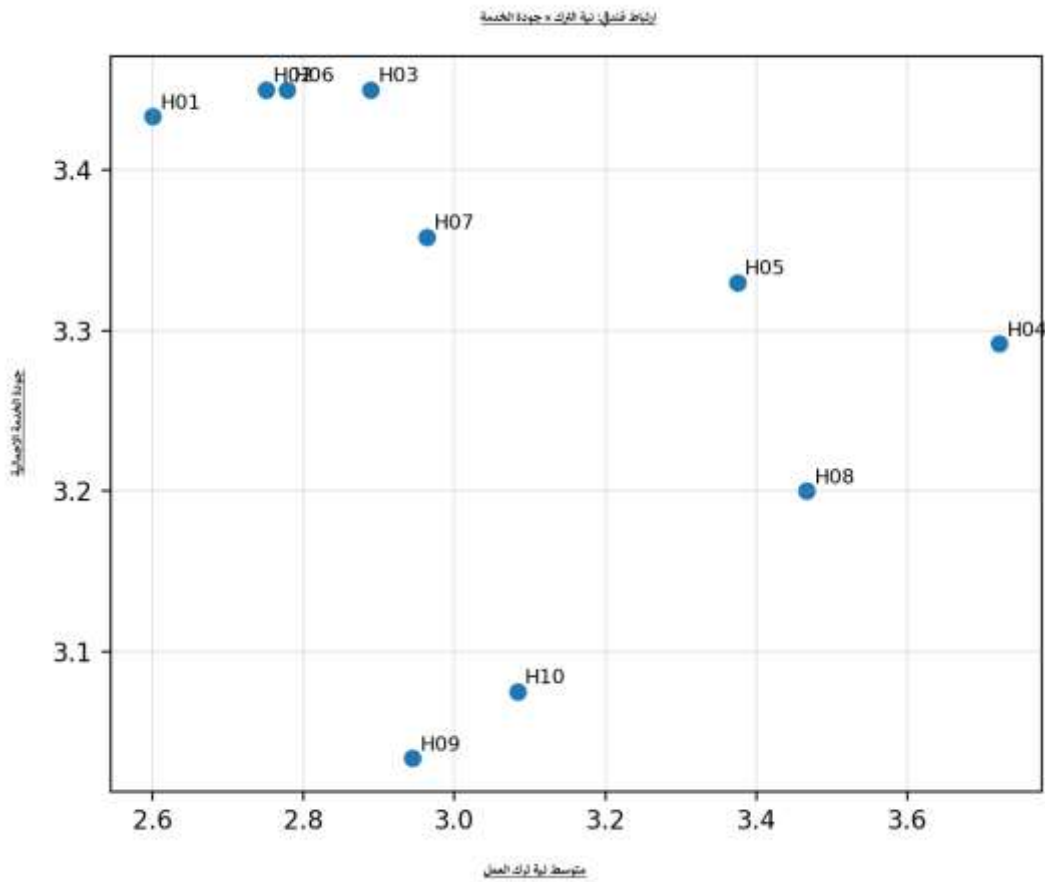
نموذج الانحدار نية ترك العمل ~ محددات الموارد البشرية

$R^2 \approx 0.305$ ؛ جميع المعاملات باتجاه عكسي كما تتنبأ النظرية.

المتغير	β	SE
الثابت	8.143	1.200
الأجور/الحوافز	-0.567	0.249
ظروف/ساعات العمل	-0.202	0.197
القيادة/الثقافة	-0.505	0.189
عدالة تقييم الأداء	-0.373	0.159

ارتباط فندي بين متوسط نية الترك وجودة الخدمة

الاتجاه عكسي وصفي. ($r \approx -0.38$)



-التوصيات:

التوصيات العملية:

الأجور والحوافز

• معايير ربع سنوية للرواتب المتغيرة وربط جزء من الحافز بمؤشرات جودة الخدمة شكاوى الضيوف/ زمن الخدمة/ تقييمات النزلاء

• إتاحة حزم مزايا مرنة (سكن/نقل/تأمين (للفئات الأمامية، مع شفافية معايير الاستحقاق.

القيادة والثقافة والإنصاف التنظيمي

• برنامج تطوير قيادي لمشرفي الواجهات الأمامية يركّز على التغذية الراجعة البناءة والتمكين والعدالة الإجرائية/التوزيعية.

• تعزيز الالتزام والاندماج ابراز مجهودات و تقدير أسبوعية، صوت الموظف، تغذية راجعة دورية قصيرة.

ظروف العمل والمرونة

• تصميم جداول مرنة تبادل ورديات، حسب التوفر، تقليل الانقطاعات مدعومة بنظام جدولة ذكي.

• مراقبة مؤشرات رفاه الموظف وربطها بقرارات التخطيط التشغيلي.

فعالية تقييم الأداء

• إعلان معايير التقييم مسبقاً وإجراء مقابلات تقييم بنائية مختصرة مع خطة تطوير فردية.

• تدريب المقيمين واستخدام قوالب موحدة للحد من التحيز.

جودة الخدمة في السياق السعودي

• التركيز على الملموسية والتعاطف نظراً لثقافتهما النسبي محلياً، مع استمرار القياس بعد تحسين الأداة.

المراجع

-المراجع العربية-

العامة للإحصاء.

وزارة السياحة السعودية. (2023). تقرير الأداء السنوي لقطاع السياحة والضيافة في المملكة. الرياض: وزارة السياحة.

وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2023). تقارير السعودية وتنمية القدرات البشرية في قطاع الضيافة. الرياض: الوزارة.

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. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

- Alamoudi, L. H. (2024). Exploring Workforce Dynamics: Employee Turnover and Retention in the Saudi Arabian Café Sector. *European Journal of Business and Management Research*, 9(3).
- Alferaih, A., Sarwar, S., & Eid, A. (2018). Talent turnover and retention: The case of tourism sector organisations in Saudi Arabia. *Evidence-based HRM*, 6(2), 166–186.
- CBRE Research. (2023). *Saudi Arabia Hospitality Market Review – Q3 2023*.
- 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.
- 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.
- Guzeller, C. O., & Celiker, N. (2020). Examining the relationship between organizational commitment and turnover intention via a meta-analysis. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 14(1), 102–120.
- 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.
- 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.
- Michael, N., & Fotiadis, A. (2022). Employee turnover: The hotel industry perspective. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, 8(1), 38–47.
- Olawuyi, O. S., & Kleynhans, C. (2025). A bibliometric analysis of service quality in the hospitality industry (2014–2024). *Administrative Sciences*, 15(6), 215.
- Rabiul, M. K., Sigala, M., & Al Karim, R. (2025). Commitment to quality service in hospitality: Role of HRM, turnover intention, engagement, and adaptability. *European Journal of Management and Business Economics*.
- Strategic Gears. (2026). *The Hospitality Industry in Saudi Arabia: Status and Outlook*.
- Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (2008). Contextual factors and cost profiles associated with employee turnover. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49(1), 12–27.
- Xu, Y., Jie, D., Wu, H., Shi, X., Badulescu, D., et al. (2022). Reducing employee turnover intentions in tourism and hospitality sector. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(18), 11222.
- Zia, A. (2023). Factors affecting service quality in a Saudi hotel industry: Albaha. *International Journal of Social Sciences and Economic Review*, 5(2), 21–31.

- Alqahtani, M. (2024). Performance appraisal effectiveness and turnover intention in five-star hotels in Riyadh. *Business Ethics and Leadership*, 8(3), 1–15.
- Rabiul, M. K., Sigala, M., & Al Karim, R. (2025). Commitment to quality service in hospitality: Role of HRM, turnover intention, engagement, and adaptability. *European Journal of Management and Business Economics*. (Open Access).
- Park, J., & Min, H. K. (2020). Turnover intention in the hospitality industry: A meta-analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102599.
- Mukherjee, U., & Tiwari, S. (2025). High performance work system and turnover intentions in hospitality and tourism. *Journal of Hospitality Application & Research*, 20(1), 1–31.
- Zia, A. (2023). Factors affecting service quality in a Saudi hotel industry: A case study in Albaha, Saudi Arabia. *International Journal of Social Sciences and Economic Review*, 5(2), 21–31.
- Liu, Y., Chen, C. C., & Chen, H. (2023). Leadership styles and employee turnover intention: A meta-analytic path analysis. *Academy of Management Proceedings*.
- CBRE. (2025). Saudi Arabia Real Estate Market Review (Q1/Q3 2025).
- Knight Frank. (2025). Saudi Arabia Hospitality Market Review.
- JLL. (2025). KSA Hospitality Market Dynamics (Q2 2025).

الملاحق

-الاستبانة

1.استبانة الموظفين:

الغرض : قياس محددات الدوران الوظيفي ونوايا ترك العمل لدى العاملين في فنادق مدينة الرياض .

جميع البنود بمقياس ليكرت = 1 لا أوافق بشدة... = 5 أوافق بشدة

البيانات الديموغرافية/الوظيفية:

1.النوع ☐ ذكر ☐ أنثى

2.الفئة العمرية 45 ☐ 35-44 ☐ 25-34 ☐ 18-24 ☐ :فأعلى

3.مدة الخدمة الحالية ☐ :أقل من سنة 1-3 ☐ سنوات 4-6 ☐ سنوات ☐ أكثر من 6 سنوات

4.القسم ☐ :الاستقبال ☐ خدمة الغرف ☐ الأغذية والمشروبات ☐ الهندسة/الصيانة ☐ المبيعات/التسويق ☐ أخرى :

5.نمط الدوام ☐ ثابت ☐ متناوب

الأجور والحوافز PB:

PB1.راتبي/حوافزي تنافسية مقارنة بالسوق.

PB2.أحصل على حوافز/بدلات بشكل عادل مقابل جهدي.

PB3.سياسة المكافآت واضحة ومعلنة.

PB4.المزايا غير المالية) تأمين/نقل/سكن (مرضية لي.

ظروف وساعات العمل WC:

LC1.يتعامل المشرف/المدير المباشر بعدالة واحترام.

LC2.ألتقى تغذية راجعة بناءة بانتظام.

LC3.يتم تقدير الجهود والإنجازات فورًا.

LC4.ثقافة الفريق تشجع التعاون والدعم.

عدالة وفعالية تقييم الأداء PA:

- PA1. معايير التقييم واضحة ومفهومة.
- PA2. جلسات التقييم تعكس أدائي الفعلي.
- PA3. أتلقى خطة تطوير فردية بعد التقييم.
- PA4. عملية التقييم متسقة بين الأقسام.

نوايا ترك العمل TI:

- TI1. أفكر جدياً في البحث عن عمل بديل خلال الأشهر القادمة.
- TI2. أعتزم ترك وظيفتي الحالية إذا توفرت فرصة مناسبة.
- TI3. أنوي الاستقالة من هذا الفندق خلال فترة قريبة.

2. استبانة النزلاء SERVQUAL :

الغرض : قياس جودة الخدمة المدركة لدى نزلاء الفنادق في مدينة الرياض باستخدام أبعاد SERVQUAL جميع البنود بمقياس ليكرت = 1 لا أوافق بشدة ... = 5 أوافق بشدة

بيانات النزلاء:

1. غرض الزيارة ☐ : عمل ☐ ترفيه ☐ ديني ☐ أخرى _____ :

2. مدة الإقامة ☐ : ليلة ☐ ليلتان 3-5 ☐ ليالٍ ☐ أكثر من 5

3. الجنسية ☐ : سعودي ☐ غير سعودي

الخدمات الملموسة TAN :

TAN1. المرافق نظيفة وجذابة بصرياً.

TAN2. التجهيزات والأثاث حديثة ومريحة.

TAN3. المظهر العام للموظفين أنيق ومهني.

TAN4. الإشارات واللوحات الإرشادية واضحة.

الموثوقية والاعتمادية REL:

REL1. يقدم الفندق الخدمة كما وُعد بها.

REL2. الدقة في تنفيذ الحجوزات والطلبات عالية.

REL3. معالجة المشكلات تتم بصورة موثوقة.

REL4. الالتزام بالمواعيد المتفق عليها.

الاستجابة RES:

- 1.RES الموظفون سريعو الاستجابة للطلبات.
- 2.RES يتم إبلاغي بوقت تقديم الخدمة المتوقع.
- 3.RES يتم التعامل مع الطلبات العاجلة بكفاءة.
- 4.RES سهولة الوصول إلى الموظفين عند الحاجة.

الضمان ASS:

- 1.ASS الموظفون يمتلكون المعرفة والمهارات اللازمة.
- 2.ASS أشعر بالأمان خلال التعامل داخل الفندق.
- 3.ASS سلوك الموظفين يُشعرنني بالثقة.
- 4.ASS يتم التعامل مع بياناتي بسرية.

التعاطف EMP:

- 1.EMP الاهتمام باحتياجاتي الفردية واضح.
- 2.EMP يتم تخصيص الاهتمام الكافي لكل نزيل.
- 3.EMP الموظفون متعاونون ولطفاء .
- 4.EMP ساعات الخدمة ملائمة لظروفي.

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف محددات الدوران الوظيفي وأثرها على جودة الخدمة في قطاع الفنادق بمدينة الرياض. اعتمدت الدراسة تصميمًا مقطعيًا بالمنهج الوصفي التحليلي، وجرى تطبيق أداتين لجمع البيانات: استبانة الموظفين لقياس محددات الموارد البشرية (الأجور والحوافز، ظروف/ساعات العمل، القيادة/الثقافة، عدالة تقييم الأداء (ونوايا ترك العمل، واستبانة النزلاء (SERVQUAL) لقياس جودة الخدمة المدركة بأبعادها الخمسة. وشملت العينة 100 مشارك عبر عشر منشآت فندقية في الرياض (60 موظفًا و 40 نزيلًا).

أظهرت اختبارات الثبات (ألفا كرونباخ) اتساقًا داخليًا جيدًا لمقاييس الدراسة لدى الموظفين والنزلاء. وبينت الإحصاءات الوصفية أن المتوسطات تميل إلى المستوى المتوسط على مقياس ليكرت (5-1)، مع تفوق وصفي للفنادق الأعلى تصنيفًا في جودة الخدمة. وأظهرت نماذج الانحدار الخطي أن تحسن محددات الموارد البشرية الأربع يرتبط بانخفاض نوايا ترك العمل (معاملات سالبة لجميع المحددات، ومعامل تحديد تقريبي عند مستوى مقبول). وعلى مستوى الفندق، ظهر اتجاه عكسي بين متوسط نوايا ترك العمل لدى الموظفين وجودة الخدمة الإجمالية لدى النزلاء.

تقدم النتائج دلالاتٍ عملية لإدارة الموارد البشرية في منشآت الضيافة، من أبرزها: أهمية مراجعة سياسات الأجور والحوافز، تحسين الجداول وظروف العمل، تطوير مهارات القيادة وثقافة التقدير، وتعزيز عدالة وفعالية تقييم الأداء. كما توصي الدراسة بتوسيع التطبيق ميدانيًا وزمنيًا وربط المؤشرات البشرية بالمرجعات التشغيلية (شكاوى الضيوف/زمن الخدمة)؛ بما يدعم استدامة الجودة والرضا في الفنادق.

الكلمات المفتاحية: الدوران الوظيفي؛ جودة الخدمة؛ SERVQUAL؛ الموارد البشرية؛ فنادق الرياض.

Abstract

This study examines the determinants of employee turnover and their impact on service quality in Riyadh hotels. A cross-sectional, descriptive–analytical design was adopted. Two instruments were administered: an employee survey to capture HR-related determinants (pay and benefits, work conditions/shifts, leadership and culture, performance appraisal fairness) and turnover intention; and a guest survey (SERVQUAL) to assess perceived service quality across five dimensions. The sample comprised 100 participants from ten hotels in Riyadh (60 employees and 40 guests).

Reliability tests (Cronbach’s alpha) indicated good internal consistency for all employed scales. Descriptive statistics showed dimension means around the mid-point of the 1–5 Likert scale, with descriptively higher service quality in higher-classified hotels. Ordinary least squares regression suggested that improvements in the four HR determinants are associated with lower turnover intentions (negative coefficients for all determinants and an acceptable coefficient of determination). At the hotel level, a descriptive inverse pattern emerged between employees’ average turnover intention and guests’ overall service quality.

Managerially, the findings highlight the importance of periodically reviewing pay and incentives, optimizing schedules and work conditions, developing frontline leadership and recognition practices, and strengthening the fairness and effectiveness of performance appraisal. Future work should expand the field application across time and locations and link HR indicators to operational outcomes (e.g., guest complaints/lead times) to sustain service quality and guest satisfaction in hotels.

Keywords: Turnover intention; Service quality; SERVQUAL; Human resources; Riyadh hotels.

Midocean University

College of Management

Department of business management



Title in English

Employee turnover and service quality in the Saudi hospitality sector: An analytical study in light of Vision 2030

Prepared by:

Abdulaziz abdurhman a alansary

University ID number: 252001839

Supervised by:

Dr. Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayeze Jarad

Year:2026