



## دراسة التحديات للتوظيف في الفنادق وفقاً لرؤية المملكة العربية السعودية 2030

نها سعد الدين اسماعيل الشاعر<sup>2</sup>

محمد عبد العزيز عابد<sup>4</sup>

شادي يحيى آل واضح<sup>1</sup>

الحسين ابراهيم حسن<sup>3</sup>

<sup>1,2,4</sup> قسم إدارة الفنادق، كلية سياحة وفنادق، جامعة 6 أكتوبر، جمهورية مصر العربية

<sup>3</sup> كلية السياحة وإدارة الفنادق، جامعة الأمير مقرن بن عبد العزيز، المملكة العربية السعودية

المعلومات المقالة	الملخص
الكلمات المفتاحية:	رغم أن قطاع الضيافة يعد القطاع الأكثر نشاطاً وربحية في الاقتصاد السعودي، إلا أنه يعاني من الهجرة المستمرة للعمالة الماهرة وارتفاع معدلات دوران العمالة. ومن الحلول الواضحة لهذه المشكلة والتي يمكن تنفيذها تمكين المواطنين السعوديين من القيام بدورهم وذلك بدراسة المتغيرات والتحديات التي تواجه تفعيل ودعم سياسات وأنظمة التوظيف للاستعانة بالكوادر الوطنية في وظائف قطاع الضيافة بما يتوافق مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030. ولتحقيق هدف الدراسة تم إجراء دراسة على عينة من موظفين الفنادق ذات الأربع والخمس نجوم في تم استخدام أسلوب العينة الملائمة Convenience sampling لجمع البيانات ذات الصلة بموضوع البحث باستخدام استمارة استقصاء، وتم جمع 186 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي بعد حذف 19 استمارة بها بيانات مفقودة أو غير صالحة. بالإضافة إلى خمس مقابلات شبه منظمة مع موظفي وزارة السياحة. توصي الدراسة بضرورة أن تبدأ الفنادق في إعادة صياغة سياساتها لتفعيل دور المواطنين السعوديين للحد من معدل دوران الموظفين المرتفع في قطاع الضيافة من خلال تحسين التدريب والتأهيل كما يمكن تعزيز التعاون بين مؤسسات التعليم والفنادق لتوفير فرص تدريب وتعليم عملي للطلاب قبل التخرج وتحسين ظروف العمل. كذلك اعتماد أنظمة مرنة للعمل وتنمية المهارات القيادية وتزويد العاملين والمدبرين بالأدوات والمهارات اللازمة للتعامل مع الضغوط وتحمل العمل الشاق وكذلك التحفيز على الترقى لشغل المناصب العليا. واخيراً تمكين المرأة السعودية من القيام بدور فعال في نجاح القطاع
رؤية المملكة العربية السعودية 2030؛ السعودية؛ تحديات التوظيف؛ قطاع الضيافة؛ إدارة الموارد البشرية	
(IJTHS), O6U	
المجلد 8، العدد 1، يناير 2025 ص 131-145	
تاريخ الاستلام: 2024/12/20	
تاريخ القبول: 2025/1/9	
تاريخ النشر: 2025/1/23	

### المقدمة

تُعد تحديات التوظيف في قطاع الفنادق بالمملكة العربية السعودية من القضايا المحورية التي تؤثر بشكل مباشر على هيكل سوق العمل، وخاصة على الموارد البشرية التي تشكل الأساس لهذا القطاع الحيوي، ويُعد الجهة المستهدفة بالتوظيف والتوطين، بل ويتضمن ذلك أحد أهم مستهدفات رؤية 2030 في تحقيق التحول الوطني وتصحيح واقع سوق

العمل للاستفادة من الطاقات البشرية السعودية، التي أنفقت عليها الدولة في الدراسة والابتعاث والتدريب، المليارات من الأموال عبر عقود مازال الاستثمار في تنميتها وتعزيزها مستمراً، إيماناً بأن المواطن وتعليمه وتدريبه وتوظيفه، من أولويات التنمية المستدامة المستهدفة اجتماعياً واقتصادياً. وتشير بيانات الهيئة العامة للإحصاء في آخر إحصاء منشور للربع الثالث من عام 2023، إلى استمرارية انخفاض المشتغلين من المواطنين بصفة عامة في السوق الوطني في جميع القطاعات من العام، إذ لا تتعدى نسبة المشتغلين منهم 32.46% من المشتغلين بالسوق بإجمالي 3,163,846، في حين ترتفع نسبة غير السعوديين في السوق السعودي من المشتغلين إلى 67.53% من جملة المشتغلين في السوق بإجمالي 10,417,295. SourceGOSI, MLSD, MCS and MLSD .10,417,295 (2023).

وحيث إن القطاع الخاص هو المستهدف في التوظيف باعتباره الجهة المنتجة في السوق، بينما يُعنى القطاع العام بمسؤولية وضع الأنظمة والتشريعات الضابطة لسوق العمل؛ فإن نسبة السعوديين تتخفف في القطاع الخاص إلى 22.11% من جملة المشتغلين في القطاع الخاص، في حين ترتفع النسبة لغير السعوديين إلى 77.88% من المشتغلين في القطاع الخاص ذاته، ومن جهة أخرى فإن القطاع العام مازال يستحوذ على النسبة الأكبر من العاملين السعوديين وذلك أمر طبيعي، ويمثلون فيه نسبة 91.39% بينما يعمل غير السعوديين بنسبة 60,8% في نفس القطاع ( الموقع الرسمي الهيئة العامة للإحصاء ، 2023).

تم تحديد التحديات التي تواجه عملية التوظيف في قطاع الفنادق بالمملكة العربية السعودية على النحو التالي:

- عدم ملاءمة البرامج الأكاديمية والتدريبية الحالية لتأهيل خريجين يمتلكون الكفاءة والمهارات المطلوبة لتلبية احتياجات سوق العمل في القطاع، بما يواكب المعايير الوطنية والدولية.
- قصور في إتقان اللغات الأجنبية لدى العاملين، مما يحد من قدرتهم على التواصل بفعالية مع الزوار والسائحين، ويضعف نقل صورة إيجابية عن ثقافة المملكة وقيمها ووجهها الحضاري.
- هيمنة الإدارة المركزية وضعف صلاحيات مسؤولي الموارد البشرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسات وإجراءات التوظيف، مما يقلل من كفاءة الأنظمة والسياسات الموجهة لتعزيز التوظيف في القطاع.
- انخفاض مستوى الوعي لدى حديثي التخرج حول الفرص الوظيفية ومسارات التطور المهني في القطاع الفندقي، مما يسهم في استمرار الفجوة في شغل المناصب القيادية.

لذلك تهدف الدراسة الى ذكر اهم التحديات التي تواجه التوظيف في الفنادق هي:

1. المهارات الأكاديمية الأساسية (ILO, 2018).
2. مهارات التفكير العليا (de Larrea et al., 2021).
3. مهارات التعامل مع الآخرين والعمل الجماعي (Brinkert, et al., 2010).
4. الخصائص الشخصية والتوجهات (Heimerl, 2020).
5. تمكين المرأة، لتوفير بعض المهارات المطلوبة في القطاع الفندقي التي تتميز بها لذلك وجب توظيفها

ادبيات الدراسة

استعراض التطور الكبير في صناعة السياحة والضيافة في المملكة العربية السعودية

في ظل رؤية 2030، تعد صناعة السياحة أحد القطاعات الاقتصادية ذات الأولوية في المملكة العربية السعودية. 2030 توجه الحكومة إلى اتخاذ الإجراءات التي من شأنها إنشاء مناطق جذب ذات معايير دولية، وتعزيز التنمية الاقتصادية لتحقيق ديناميكية مجتمع. في إطار رؤية 2030، تعزز صناعة السياحة في المملكة العربية السعودية بأربعة الركائز: (1) نشر سوق السياحة، (2) فتح الباب أمام المشاريع، (3) التراث الثقافي الغني والمواقع والمعالم

السياحية الشهيرة، و(4) وجهة سياحية ضخمة جديدة قيد التطوير Khan، (2020). لذا، فإن الهدف هو جعل صناعة السياحة تدعم دخل البلاد، مع الناتج المحلي الإجمالي الوصول إلى 10% و عدد السائحين الزائرين يصل إلى 100 مليون بحلول 2030 مما يدفع السعودية لتصبح وجهة سياحية عالمية Lechwes، (2022).

تقع المملكة في ملتقى الطرق بين ثلاث قارات، وتسهم الرؤية في أن يكون موقعها فاعلاً، لتصبح مركزاً رئيسياً للتجارة الدولية، وتطلق شركات جديدة لتنمية الاقتصاد ودعم الشركات المحلية في تنمية الصادرات. وتسعى رؤية السعودية 2030 عبر جهود عديدة ومتنوعة، للوصول إلى اقتصاد مزدهر، يقود نحو وطن طموح رؤية المملكة العربية السعودية، (2030).

على مر العقود، كانت الحكومة السعودية تسعى لإيجاد طرق عملية لإحلال المواطنين السعوديين مكان العمالة الأجنبية في مختلف القطاعات. ومع حلول الثمانينات والتسعينات، بدأت تتبلور استراتيجيات وخطط أكثر وضوحاً لتوطين الوظائف. ومع ذلك، واجهت هذه الخطط تحديات كبيرة، لا سيما في القطاعات التي تعتمد بشكل كبير على العمالة الوافدة. في عام 2003، HRDF، (2023)

تم تحديد هدف بأن تكون نسبة 30% من موظفي الشركات الكبيرة من السعوديين، إلا أن هذا الهدف لم يتحقق بشكل كامل وعلى الرغم من الجهود المستمرة لتطبيق التوطين، كان النجاح في تحقيق نسب عالية من التوطين محدود، حيث إن بعض القطاعات مثل البناء والتجزئة ظلت تعتمد بشكل كبير على العمالة الأجنبية. في عام 2006، حدثت مفاوضات بين رجال الأعمال والمسؤولين الحكوميين أدت إلى تعديل الأهداف وتخفيض نسب التوطين المطلوبة في بعض القطاعات، مما يعكس التحديات المستمرة في تحقيق الأهداف المنشودة. سوابي، (2024).

#### استعراض زيادة عدد السياح

تتوجه حكومة المملكة العربية السعودية إلى اتخاذ الإجراءات التي من شأنها جعل صناعة السياحة تدعم دخل البلاد، مع الناتج المحلي الإجمالي للوصول إلى 10% وزيادة اعداد السائحين الزائرين ليصل إلى 100 مليون بحلول 2030 مما يدفع السعودية لتصبح وجهة سياحية عالمية Elkhwesky، (2022). ان الجمال الطبيعي عامل جذب سياحي خاص بالمملكة Rahman, Azazz، (2021). لكن ركزت صناعة السياحة في المملكة العربية السعودية على الحج الديني لعقود من الزمن، مع معظم المسلمين الزوار المسافرين. لأغراض دينية Abuhjeeleh، (2019).

تقدم صناعة الضيافة مجموعة واسعة من الفرص الوظيفية. سواء كنت مهتمًا بإدارة الفنادق، أو عمليات المطاعم، أو تخطيط الأحداث، أو السياحة، أو خدمة العملاء، فهناك العديد من الأدوار التي يمكنك الاختيار من بينها يتيح هذا التنوع للأفراد العثور على مسار وظيفي يتوافق مع مهاراتهم واهتماماتهم وتطلعاتهم. Liu et al., (2021); Ghani et al., (2022); Islam, (2024)

#### بناء المدن السياحية الجديدة

يحتل مشروع نيوم الصدارة من ناحية قيمة العقود التي تمت في عام 2022 بقيمة تبلغ نحو 500 مليار دولار متوقعة بحلول عام 2025، يليها مشروع دراية بقيمة تبلغ نحو 17 مليار دولار متوقعة بحلول عام 2024، ويتبعها مشروع البحر الأحمر بقيمة تبلغ نحو 8 مليار دولار متوقعة بحلول عام 2023، وأخيراً مشروع العلا بقيمة تبلغ نحو 4 مليار دولار متوقعة بحلول عام 2023 ( رؤية المملكة العربية السعودية، 2030 ).

ان من بين الاستثمارات الرئيسية في صناعة الضيافة في المملكة العربية السعودية، مشروع مدينة الملك عبد الله الاقتصادية، ومشروع البحر الأحمر، باختصار، تهدف الرؤية السعودية 2030 إلى تحويل المملكة العربية السعودية إلى وجهة سياحية رائدة وتعزيز صناعة الضيافة كجزء من التنوع عن الرؤية السعودية 2030 وعلاقتها بصناعة الضيافة

ويتمشى تطوير صناعة الضيافة مع هدف الرؤية السعودية 2030 لخلق فرص عمل للمواطنين السعوديين أطلقت القيادة السعودية الرؤية السعودية 2030 في عام 2016 لتعزيز ثلاث ركائز رئيسية: أمة طموحة، واقتصاد مزدهر، ومجتمع نابض بالحياة (Alalmi and Aarif, 2019).

تعرف السعودية بأنها "تأهيل الفرد المواطن للقيام بمهام وظيفية معينة مسندة أعمالها إلى كفاءات غير وطنية شرط أن تكتمل جميع العناصر المطلوبة لأداء العمل في الفرد الوطني. العتيبي، (2006) يعد قطاع الضيافة قطاعاً مستقرًا ومرنًا ويستمر في النمو عالميًا. سيحتاج الناس دائمًا إلى الإقامة وخدمات الطعام والترفيه، مما يضمن الطلب المستمر على المتخصصين في الصناعة. ومن خلال المهارات والخبرة المناسبة، يمكن للأفراد متابعة وظائف طويلة الأمد ومجزية مع فرص للتقدم إلى الأدوار الإدارية والقيادية.

(Mejabi and Adah, (2021); Sandjong, (2021) Radygina, (2023).

### الدعم الحكومي المقدم للفنادق لدعم مهارات التوظيف

يعرف الحجاج (2020) التوظيف بأنها خطة منهجية منظمة متكاملة موجهة مستقبلًا، تمتد أبعادها الإستراتيجية الفرعية للاستقطاب والاختيار والتعيين، حيث تضعها إدارة الموارد البشرية في الفنادق، وتتضمن مجموعة من الإجراءات والأنشطة والسياسات المرسومة والقواعد والمبادئ والمعايير المحددة. صناعة الضيافة معروفة بطبيعتها الديناميكية وسريعة الخطى ويعرف التوجيهي والعتيبي (2021) التوظيف بأنه أحساس الفرد بالمسؤولية اتجاه المنظمة والانتماء لها والرغبة بالعمل فيها لتحقيق أهدافها إنها صناعة تتطور باستمرار لتلبية متطلبات العملاء المتغيرة واتجاهات السوق. يمكن أن تكون هذه البيئة مثيرة وملينة بالتحديات، مما يوفر للأفراد فرصًا للنمو وتنمية المهارات وتحقيق الذات. ( Waqanimaravu and Arasanmi, (2020); Gil et al., (2023); Radygina, (2023).

بتوجيه من خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز آل سعود، انطلقت المملكة العربية السعودية في رحلة تحوّل نحو مستقبل واعد ومشرق، مع رؤية السعودية 2030 التي وضعها ولي العهد صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان، رئيس مجلس الوزراء، في عام 2016 ميلاديًا. تمثل رؤية السعودية 2030 خارطة طريق طموحة ( رؤية المملكة العربية السعودية، 2030).

يعتبر القطاع السياحي أحد المحاور الرئيسة لهذه الخطة الطموحة. إذ تركز المملكة على تعزيز بنيتها التحتية في مجال الفنادق لتلبية احتياجات الزوار من داخل وخارج المملكة، سواء كانوا يأتون للحج أو العمرة أو السياحة الترفيهية والثقافية في إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وتلعب المشاريع الفندقية دورًا جوهريًا في دعم وتطوير قطاع السياحة فبفضل هذه المشاريع، تم خلق الآلاف من فرص العمل في مجالات مختلفة، بدءًا من قطاع البناء والتشييد، وصولاً إلى قطاع الخدمات الفندقية. كما أنها تفتح الباب أمام الاستثمارات الأجنبية وتُسهم في تعزيز مكانة المملكة كوجهة سياحية رائدة ( إيروم، 2023).

ان لمبدأ الكفاءة في التوظيف مجموعة من الخصائص لا بد من توافرها لتكون المبدأ متكاملًا غير ناقص وتتمثل هذه الخصائص في:

- اقتصار التعيين في الوظيفة العامة على أساس الأشخاص ذوي المقدرة.
- تقدير صلاحية المتقدمون لشغل الوظائف إلى لجنة محايدة ومستقلة.
- اعتماد امتحانات التسابق لاختيار الموظفين على أسس عامة بعيدة عن أي محاباة.
- الترقيات تكون على أساس الكفاءة ومردود الموظف وليس على أساس المحباه

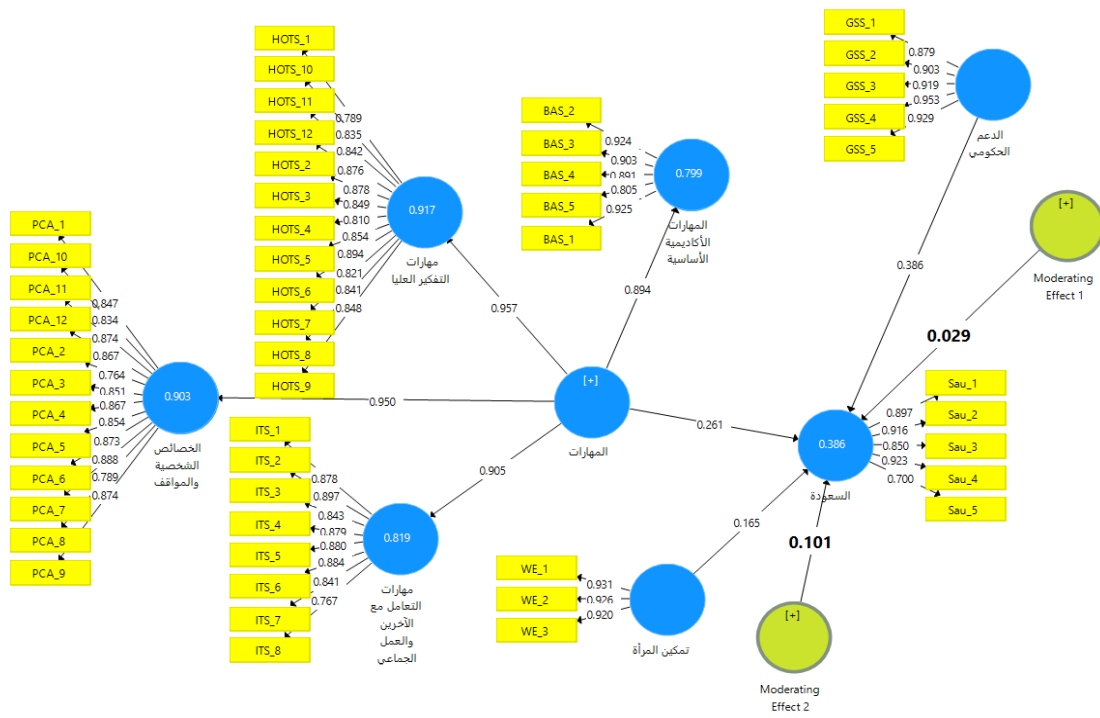
- يجب ان نلاحظ فان هذا المبدأ يجب ان يكون مطبق على جميع الوظائف المععلن عنها سواء كانت في المنصة الرسمية للمنشأة او من خلال أسلوب للتوظيف والذي من شأنه التأكد من اختيار العناصر المؤهلة لشغل هذه الوظائف. الزهراء, (2004).

### الدعم الحكومي لتمكين المرأة

حدثت زيادة في مشاركة المرأة السعودية في التعليم العالي في الوقت نفسه، في القوى العاملة، مما يؤدي إلى الضغط لتوفير فرص العمل لهم. ولكن لا تزال القيود الثقافية سائدة ولا تزال المرأة محصورة إلى حد كبير في الأنواع التقليدية من الحياة العمل مثل التدريس Sullivan ، (2012). تعترف رؤية 2030 بأهمية المشاركة الاقتصادية للمرأة وتهدف إلى زيادة معدل التوظيف بين النساء، بما في ذلك في قطاع الفنادق. تركز الخطة على خلق بيئة تمكينية تشجع النساء على ممارسة مهن في الصناعة من خلال توفير فرص متساوية، والقضاء على التمييز على أساس الجنس، وتعزيز ثقافة التنوع والشمول Alshareef and AlGassim (2021). تلعب رؤية المملكة 2020-2030 دورًا حيويًا في تحفيز النساء على ممارسة وظائف في قطاع الفنادق وتشجيع القبول المجتمعي لأدوارهن في الصناعة. Alasgah and Rizk (2023).

### فرضيات الدراسة

- بناءً على الدراسة النظرية تم بناء مجموعة من الفروض الموضحة في الشكل 1 وهي كالتالي: -
- الفرضية الأولى: يوجد ارتباط معنوي بين المهارات الأكاديمية الأساسية وتوطين الوظائف للسعوديين في قطاع الفنادق (السعودية).
- الفرضية الثانية: يوجد ارتباط معنوي بين مهارات التفكير العليا وتوطين الوظائف للسعوديين في قطاع الفنادق (السعودية).



شكل (1) النموذج الهيكلي

## المستخرج من برنامج SmartPLS بعد متغير الدعم الحكومي كمتغير معدل moderator.

## اختبار فرضيات الدراسة

سوف يتم تقييم فرضيات الدراسة باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية عن طريق المربعات الصغرى الجزئية باستخدام برنامج

SmartPLS V.3

## تقييم جودة ومطابقة مقياس الدراسة Measurement model

تم تقييم جودة ومطابقة مقياس الدراسة من خلال إجراء اختبارات الصدق Validity والثبات Reliability، بطريقة المربعات الصغرى الجزئية عن طريق:

## أولاً : الصدق التقاربي Convergent Validity

يهدف الصدق التقاربي إلى اختبار مدى تقارب وتوافق أسئلة القياس مع بعضها البعض، فالأسئلة التي تقيس نفس البعد يجب أن تكون متسقة مع بعضها، كما يثبت أن المقاييس التي من المفترض أنها مرتبطة نظرياً مرتبطة في النطاق التطبيقي أيضاً. ويتم تقييمه من خلال مقياس الثبات التركيبي (CR) Composite Reliability ومعامل كرونباخ الفا Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )، ويستخدم لقياس ثبات العوامل غير الظاهرة أو الكامنة، ويتضح من جدول (1) أن قيم الثبات التركيبي أعلى من الحد الأدنى 0.7، وهو ما يشير إمكانية الوثوق بالأبعاد المستخدمة في هذه الدراسة وتكرارها في دراسات مستقبلية. أيضاً وفقاً لـ Hair et al., (2017) تستخدم قيم التشعب الخارجي Outer Loadings للمتغيرات الظاهرة على المتغير الكامن للتأكد من الصدق التقاربي، ويجب ألا تقل عن 0.7، ويتضح من شكل من الجدول (1) أن درجة التشعب لكل المتغيرات الظاهرة على متغيرات الدراسة الكامنة أكبر من هذه القيمة، وهو ما يشير إلى أن كل متغير ظاهر استخدم لقياس متغير الاستثمار الأخضر مثلاً يعتبر قادراً على قياسه، وقد ثبتت معنوية جميع قيم التشعب عند  $P \leq 0.001$ ، وكانت قيمة T-Value المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية 1.96، وكذلك يمكن عن طريق حساب متوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted (AVE) إثبات الصدق التقاربي، حيث يجب أن تكون قيمته أكبر من 0.5 وهي القيمة الأدنى المقبولة، وكما هو موضح بجدول (1) أيضاً فقد تخطت قيم متوسط التباين المستخرج الحدود المقبول، مما يدل على أن المتغيرات الظاهرة المستخدمة لقياس أبعاد الدراسة يتوافر بها الصدق التقاربي وهي الأفضل لقياسها، كما أنها مترابطة في الواقع الميداني.

جدول (1) المقاييس السيكومترية.

المتغير	Loadings	[ $\alpha$ ]	[C.R]	[AVE]
المهارات الأكاديمية الأساسية		0.934	0.950	0.793
BAS_1	0.920			
BAS_2	0.923			
BAS_3	0.897			
BAS_4	0.886			
BAS_5	0.822			
مهارات التفكير العليا		0.964	0.968	0.714
HOTS_1	0.795			
HOTS_2	0.877			
HOTS_3	0.848			
HOTS_4	0.813			

			0.858	HOTS_5
			0.898	HOTS_6
			0.819	HOTS_7
			0.838	HOTS_8
			0.840	HOTS_9
			0.835	HOTS_10
			0.842	HOTS_11
			0.874	HOTS_12
<b>0.738</b>	<b>0.957</b>	<b>0.949</b>		<b>مهارات التعامل مع الآخرين والعمل الجماعي</b>
			0.870	ITS_1
			0.894	ITS_2
			0.833	ITS_3
			0.882	ITS_4
			0.883	ITS_5
			0.879	ITS_6
			0.850	ITS_7
			0.776	ITS_8
<b>0.721</b>	<b>0.969</b>	<b>0.965</b>		<b>الخصائص الشخصية والمواقف</b>
			0.846	PCA_1
			0.756	PCA_2
			0.844	PCA_3
			0.865	PCA_4
			0.857	PCA_5
			0.879	PCA_6
			0.893	PCA_7
			0.786	PCA_8
			0.874	PCA_9
			0.832	PCA_10
			0.878	PCA_11
			0.867	PCA_12
<b>0.857</b>	<b>0.947</b>	<b>0.917</b>		<b>تمكين المرأة</b>
			0.931	WE_1
			0.926	WE_2
			0.920	WE_3



0.739	0.934	0.910		السعودة
			0.883	Sau_1
			0.904	Sau_2
			0.859	Sau_3
			0.918	Sau_4
			0.722	Sau_5
0.841	0.963	0.953		الدعم الحكومي
			0.879	GSS_1
			0.903	GSS_2
			0.919	GSS_3
			0.953	GSS_4
			0.929	GSS_5

### ثانياً : الصدق التمييزي Discriminant Validity

يهدف إلى قياس مدى التباين أو التناظر المنطقي بين أدوات القياس، أي هو الدرجة التي يختلف عندها أي بناء عن الأبنية الأخرى في النموذج، كما يهدف إلى التأكد من أن المقاييس أو المتغيرات التي يفترض أنها غير مترابطة نظرياً غير مترابطة في الواقع. وكدليل على وجود صدق تمييزي تم التأكد أن قيم التشعب الخارجي Outer loading (أسفلها خط) أكبر من قيم التشعب المتداخل Cross-Loading كما هو موضح بجدول (2)، وهذا يعني أن المتغيرات الظاهرة على كل بعد كامل تتميز وتختلف عن المتغيرات الظاهرة للأبعاد الأخرى الكامنة المستخدمة في النموذج (الأسئلة الموضوعة لقياس مثلًا لا تقيس غيره).

### جدول رقم (2) قيم التشعب المتداخل Cross-Loading

مهارات التفكير العليا	مهارات التعامل مع الآخرين والعمل الجماعي	مهارات التمكين المرأة	المهارات الأكاديمية الأساسية	السعودة	الخصائص الشخصية والمواقف	
0.785	0.687	0.425	0.920	0.475	0.800	BAS_1
0.789	0.712	0.463	0.923	0.501	0.802	BAS_2
0.740	0.632	0.420	0.897	0.434	0.771	BAS_3
0.736	0.606	0.339	0.886	0.445	0.710	BAS_4
0.673	0.544	0.413	0.822	0.499	0.641	BAS_5
0.795	0.633	0.443	0.733	0.447	0.680	HOTS_1
0.877	0.740	0.445	0.802	0.437	0.783	HOTS_2
0.848	0.717	0.477	0.712	0.399	0.714	HOTS_3
0.813	0.662	0.502	0.631	0.398	0.688	HOTS_4
0.858	0.701	0.545	0.719	0.473	0.702	HOTS_5
0.898	0.722	0.555	0.737	0.508	0.738	HOTS_6
0.819	0.624	0.492	0.708	0.358	0.695	HOTS_7
0.838	0.723	0.453	0.672	0.398	0.715	HOTS_8
0.840	0.749	0.545	0.668	0.331	0.728	HOTS_9
0.835	0.731	0.530	0.714	0.417	0.726	HOTS_10
0.842	0.736	0.599	0.636	0.406	0.670	HOTS_11
0.874	0.779	0.567	0.743	0.411	0.781	HOTS_12



0.715	0.870	0.448	0.612	0.299	0.718	ITS_1
0.779	0.894	0.495	0.651	0.351	0.698	ITS_2
0.709	0.833	0.464	0.580	0.287	0.645	ITS_3
0.811	0.882	0.484	0.690	0.407	0.771	ITS_4
0.733	0.883	0.495	0.621	0.402	0.689	ITS_5
0.719	0.879	0.472	0.578	0.315	0.687	ITS_6
0.664	0.850	0.401	0.616	0.415	0.699	ITS_7
0.627	0.776	0.426	0.549	0.365	0.629	ITS_8
0.756	0.696	0.479	0.729	0.454	0.846	PCA_1
0.660	0.629	0.485	0.644	0.301	0.756	PCA_2
0.692	0.716	0.435	0.692	0.339	0.844	PCA_3
0.733	0.694	0.438	0.749	0.400	0.865	PCA_4
0.681	0.650	0.442	0.698	0.415	0.857	PCA_5
0.742	0.693	0.453	0.747	0.463	0.879	PCA_6
0.734	0.703	0.439	0.742	0.466	0.893	PCA_7
0.660	0.632	0.372	0.629	0.358	0.786	PCA_8
0.732	0.725	0.457	0.711	0.418	0.874	PCA_9
0.752	0.698	0.446	0.731	0.366	0.832	PCA_10
0.773	0.705	0.449	0.743	0.465	0.878	PCA_11
0.733	0.701	0.405	0.702	0.400	0.867	PCA_12
0.394	0.372	0.359	0.419	0.883	0.387	Sau_1
0.321	0.251	0.337	0.338	0.904	0.271	Sau_2
0.431	0.349	0.311	0.490	0.859	0.469	Sau_3
0.454	0.376	0.377	0.487	0.918	0.422	Sau_4
0.485	0.417	0.409	0.497	0.722	0.467	Sau_5
0.647	0.566	0.931	0.512	0.450	0.542	WE_1
0.532	0.468	0.926	0.386	0.329	0.456	WE_2
0.485	0.438	0.920	0.372	0.376	0.427	WE_3

ويمكن التأكد أيضاً من الصدق التمييزي عن طريق معامل Fornell-Larcker الذي يستخرج بحساب الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج AVE لكل متغير، إذ يجب أن تكون قيمته أعلى من القيم المرتبطة به في الصفوف والأعمدة، فكما هو موضح بجدول (3) نجد أن قيمة الجذر التربيعي لـ AVE (القيم المظللة) أكبر من القيم المرتبطة به في الصفوف والأعمدة.

جدول (3) معامل Fornell-Larcker

مهارات التفكير العليا	مهارات التعامل مع الآخرين	تمكين المرأة	المهارات الأكاديمية الأساسية	السعودة	الخصائص الشخصية والمواقف	
					0.849	الخصائص الشخصية والمواقف
				0.860	0.482	السعودة
			0.890	0.531	0.837	المهارات الأكاديمية الأساسية
		0.926	0.465	0.423	0.519	تمكين المرأة
	0.859	0.536	0.716	0.421	0.808	مهارات التعامل مع الآخرين والعمل الجماعي
0.845	0.839	0.606	0.837	0.496	0.108	مهارات التفكير العليا

ويستخدم مقياس Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) لإثبات الصدق التمييزي للنموذج الخارجي، حيث يجب أن تكون قيمه أقل من 0.9، وكما هو موضح بجدول (4) فإن جميع قيم المقياس في سياقها المقبول، مما يؤكد ملائمة النموذج الخارجي للدراسة من حيث الصدق التمييزي.

جدول (4) معامل HTMT

مهارات التفكير العليا	مهارات التعامل مع الآخرين	تمكين المرأة	المهارات الأكاديمية الأساسية	السعودة	الخصائص الشخصية والمواقف	
						الخصائص الشخصية والمواقف
					0.495	السعودة
				0.562	0.881	المهارات الأكاديمية الأساسية
			0.492	0.450	0.547	تمكين المرأة
		0.568	0.756	0.435	0.844	مهارات التعامل مع الآخرين والعمل الجماعي
	0.878	0.638	0.880	0.514	0.882	مهارات التفكير العليا

## تقييم نموذج الدراسة Structural model

يعنى نموذج البناء أو النموذج الداخلي بدراسة العلاقات بين المتغيرات الكامنة ذاتها. ووفقاً Hair et al, (2017) فهناك بعض الاشتراطات لتأكد من صحة النتائج وهي:

- اختبار معامل التحديد R Square:

أشار Chin (1998) إلى أن الحد الأدنى المقبول لمعامل التحديد R<sup>2</sup> هو 0.10، ويلاحظ قيمة معامل التحديد لمتغير السعودة قد بلغ 0.206.

- اختبار تفسير حجم التأثير (F2) Cohen:

يوضح معيار كوهين F2 قدرة تفسير كل متغير مستقل على حدة للمتغير التابع، ووفقاً لHair et al, (2017)، فإن قيمة F2 تكون ضعيفة إذا كانت أقل من 0.02، ومقبولة إذا كانت تتراوح من 0.02 إلى 0.15، وكبيرة إذا كانت تتراوح من 0.15 إلى 0.35. جاءت قيمة F2 للمهارات الأكاديمية الأساسية و تمكين المرأة مقبولة أما لباقي الأبعاد فهي ضعيفة، ويرجع ذلك لعدم معنوية بعض العلاقات في نموذج الدراسة.

جدول (5) معامل التحديد Cohen (F2)

السعودة	
0.001	الخصائص الشخصية والمواقف
0.056	المهارات الأكاديمية الأساسية
0.045	تمكين المرأة
0.001	مهارات التعامل مع الآخرين والعمل الجماعي
0.000	مهارات التفكير العليا

- اختبار ارتباط الأهمية التنبؤية (Q2) Stone-Geisser test:

يجري اختبار Q2 لإظهار القوة التنبؤية للنموذج، وتستخرج نتائج الاختبار للمتغيرات التابعة، ويجب أن تكون قيمته أكبر من (0.0) وكلما زادت القيمة زادت الأهمية. وكانت قيمة Q2 لمتغير السعودة (0.206) المتغير التابع قد تخطت 0.0، وهذا يوضح القدرة التنبؤية المقبولة لنموذج الدراسة.

## - التحقق من صحة فروض الدراسة Path Coefficients

بعد التأكد من توفر الشروط في النموذج المقترح يتم اختبار العلاقات بين المتغيرات الكامنة ذاتها، والجدول (6) والشكل (2) يوضحان العلاقات بين متغيرات الدراسة

جدول (6) نتائج تحليل المربعات الصغرى الجزئية PLS لاختبار الفروض Path Coefficients

الفرض	بيتا $\beta$	T Value	P Values	النتيجة	
<b>العلاقات المباشرة Direct effect</b>					
H1	المهارات الأكاديمية الأساسية -> السعادة	0.401	3.128	0.002	قبول
H2	مهارات التفكير العليا -> السعادة	0.021	0.129	0.898	رفض
H3	مهارات التعامل مع الآخرين والعمل الجماعي -> السعادة	-0.038	0.330	0.742	رفض
H4	الخصائص الشخصية والمواقف -> السعادة	0.044	0.315	0.753	رفض
H5	تمكين المرأة -> السعادة	0.221	2.481	0.013	قبول
<b>العلاقات المعدلة Moderator effect</b>					
H6	المهارات x الدعم الحكومي -> السعادة	0.029	0.420	0.675	رفض
H7	تمكين المرأة x الدعم الحكومي -> السعادة	0.101	1.306	0.192	رفض

يتضح من جدول (6) أن المهارات الأكاديمية الأساسية تؤثر إيجابياً في السعادة ( $B=0.401$ ,  $t=3.128$ ,  $P=0.002$ )، وكذلك تمكين المرأة أثر معنوياً في السعادة ( $B=0.221$ ,  $t=2.481$ ,  $P=0.013$ )، وبالتالي تم إثبات صحة الفرض الأول والخامس على التوالي. أما فيما يخص تأثير المهارات التفكير العليا، المهارات التعامل مع الآخرين والعمل الجماعي، والخصائص الشخصية والمواقف لم يكن معنوياً، وبالتالي تم رفض الفرض الثاني والثالث والرابع. علي نفس المنوال لم يكن لمتغير الدعم الحكومي كمتغير معدل Moderator تأثير معنوي في العلاقة بين المهارات والسعادة أو بين تمكين المرأة والسعادة، ووفقاً لذلك تم رفض الفرض السادس والسابع.

## المناقشة

أظهرت النتائج أن المهارات الأكاديمية الأساسية تؤثر في خطة توظيف الوظائف في الفنادق السعودية. وهذه يتفق مع دراسة العيدي، (2020) ودراسة الرشيد، (2015). فقد ركزت أهداف الدراسة إلى معرفة دور البرامج التدريبية ودورهم في تأهيل الكوادر الوطنية من وجهة نظر الموظفين والمتدربين بهذه البرامج، بان التدريب له دور فعال في صقل المواهب الوظيفية من الموظفين والخريجين وقد بينت الدراسة ضرورة توفير بيئة عمل مناسبة لتحقيق الأهداف. وكذلك أوضحت النتائج تمكين المرأة يساهم بشكل فاعل في جهود السعادة من خلال التأثير الإيجابي في هذا التوجه، وهذا يتماشى مع ما ذكره في الدراسة أن التحدي الرئيسي للنشاطات التي تستهدف المرأة هو تحقيق فهم واسع عند الحكومات والممولين، إن التركيز على الفروق بين الرجل والمرأة يجب أن يكون أولوية، وجزء أساسي ضمن إستراتيجياتهم لبناء وتعزيز السلام، ومن التحديات الأخرى لتحقيق هذا البعد تشمل استدامة تمويل هذه الأنشطة، ومدى تأثيرها على السياسات والعمليات السياسية التي تؤثر على حياة النساء، وتعزز من أشكال التمييز القائمة على النوع الاجتماعي Penny (2007).

وعلي جانب آخر أظهرت النتائج عدم معنوية العلاقة بين كلاً من مهارات التفكير العليا، المهارات التعامل مع الآخرين والعمل الجماعي، والخصائص الشخصية والمواقف، والسعادة. هذا يؤشر إلى نقص هذه المهارات وعدم الاهتمام بها وقد تبين أن مستوى التفكير الناقد لدى عينة من طلاب الصف الأول الثانوي بمدينة الرياض منخفض نسبياً وتشير

النتيجة أيضًا إلى أن فعالية العمل الجماعي ترتبط ارتباطًا إيجابيًا بالالتزام التنظيمي (العاطفي والمعياري) باستثناء الالتزام المستمر. وتقدم الأبحاث السابقة دعمًا قويًا لهذه النتيجة. (Meidaner et al., Roth, & Nitsche, 2018). فقد أوضحت النتائج أيضًا عدم معنوية الدعم الحكومي كمتغير داعم ومعدل للعلاقة بين مهارات التوظيف المختلفة والتوجه نحو السعودية، مما يعني أن هذا الدور مازال في حاجة إلى تطوير وتركيز على القطاع الفندقي بشكل أكثر. تأثير الدعم الحكومي كمتغير معدل Moderator غير معنوي في العلاقة بين تمكين المرأة والسعودية. وهو ما يوضح عدم الدعم الكافي أو تهيئة الجو العام لقبول تمكين المرأة للعمل في قطاع الضيافة، وهذا ما أكدته جينا، (2015). في دراسته.

### التوصيات

1. تطوير برامج تدريبية وتأهيلية: يمكن تنفيذ برامج تدريبية وتأهيلية تستهدف الموظفين السعوديين في صناعة الفنادق. يجب أن تركز هذه البرامج على تطوير المهارات اللازمة لتولي المناصب القيادية وتعزيز الثقة والاعتماد على الكوادر السعودية.
2. تشجيع المشاركة والتواجد السعودي في المراكز القيادية: ينبغي أن يتم تعزيز التواجد السعودي في المناصب القيادية داخل الفنادق. يمكن تطبيق سياسات وبرامج تشجع الموظفين السعوديين على التقدم وتولي المناصب العليا، وتقديم الدعم اللازم لتطوير وتمكينهم.
3. تعزيز التواصل والثقافة المؤسسية: يجب أن يتم تعزيز التواصل والتفاعل بين المدراء والموظفين السعوديين في الفنادق. يمكن تنفيذ برامج تعزز الثقة والتفاهم المتبادل، وتشجيع المدراء على تقديم الدعم والتوجيه للكوادر السعودية وتطوير إمكاناتهم.
4. تعزيز الشفافية والفرص العادلة: يجب أن تكون هناك شفافية في عملية التعيين والترقية، وضمان توفير فرص عادلة للموظفين السعوديين لتولي المناصب القيادية. يمكن تنفيذ إجراءات لتقييم الأداء بشكل موضوعي وتقدير الجهود المبذولة من قبل الموظفين السعوديين.
5. ضرورة إتقان اللغات الأجنبية للعاملين بالفنادق لتحقيق سهولة التواصل مع الزائرين والسائحين القادمين للمملكة من مختلف بلدان العالم.
6. سد الفجوة في أعداد الكوادر الوطنية المؤهلة لسد الاحتياج الكبير في الوظائف الموجودة بالقطاع وفقًا لمستوياتها واحتياجاتها المختلفة، مما يستدعي توجه الكثير من الفنادق إلى الاستعانة بالكفاءات غير السعودية لسد تلك الفجوة.

### المراجع العربية

- التويجري، أريج صالح سعود، والعتيبي، أسماء ضويحي، (2021) دور بطاقات التوصيف الوظيفي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريات بجامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية، جامعة سوهاج، كلية التربية مجلة شباب الباحثين، العدد (6).
- الحجاج، أحمد محمد حمدان، (2020) أثر استراتيجيات التوظيف على جودة حياة العمل، دراسة ميدانية على الفنادق، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، دراسات-سابقة-عن-السياحة-في-المملكة
- إيروم، 2023، المشاريع الفندقية في المملكة العربية السعودية: ركيزة أساسية لدعم رؤية 2030 وتطوير قطاع السياحة | iroom

- د العتيبي، سعد (2006)، تحديات إدارة توظيف الوظائف في الألفية الثالثة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- سوثير، انتيرناشيونال، رياتي، 2024، توظيف الوظائف في سوق العمل السعودي
- صندوق تنمية الموارد البشرية (هدف)، (2023) www.hrdf.org.sa
- فيرم، فاطمة الزهراء، (2003-2004) الموظف العمومي ومبدأ الحياد الإداري في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، ص. 14-15
- الموقع الرسمي الهيئة العامة للإحصاء (2023) : www.stats.gov.sa
- وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية، ("vision2030.gov.sa/")

### References

- Abuhjeeleh, M. (2019). Rethinking tourism in Saudi Arabia: Royal vision 2030 perspective. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(5), 1-16.
- Alalmal, A. A., & Aarif, M. (2019). Importance of Effective Business Communication for Promoting and Developing Hospitality Industry in Saudi Arabia A Case Study of Gizan (Jazan).
- Alasgah, A. A., & Rizk, E. S. (2023). RETRACTED ARTICLE: Empowering Saudi women in the tourism and management sectors according to the Kingdom's 2030 vision. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 13(1), 16-43.
- Alshareef, F. M., & AlGassim, A. A. (2021). Women empowerment in tourism and hospitality sector in Saudi Arabia. *International Journal on Recent Trends in Business and Tourism (IJRTBT)*, 5(4), 11-20
- Alshareef, F. M., & AlGassim, A. A. (2021). Women empowerment in tourism and hospitality sector in Saudi Arabia. *International Journal on Recent Trends in Business and Tourism (IJRTBT)*, 5(4), 11-20.
- De Larrea, G. L., Altin, M., Koseoglu, M. A., & Okumus, F. (2021). An integrative systematic review of innovation research in hospitality and tourism. *Tourism Management Perspectives*, 37, 100789.
- Elkhwesky, Z., Salem, I. E., Ramkissoon, H., & Castañeda-García, J. A. (2022). A systematic and critical review of leadership styles in contemporary hospitality: a roadmap and a call for future research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(5), 1925-1958.
- Ghani, B., Zada, M., Memon, K. R., Ullah, R., Khattak, A., Han, H., & Araya-Castillo, L. (2022). Challenges and strategies for employee retention in the hospitality industry: A review. *Sustainability*, 14(5), 2885.
- Gil, A. J., Rodriguez-Cavides, L., & Romero-Daza, D. (2023). Analysis of training effectiveness from the perspective of managers and employees in the Colombian hospitality industry. *Industrial and Commercial Training*, 55(3), 346-354.
- Global Commission on the Future of Work, "Skills Policies and Systems for a Future Workforce" (ILO, 2018)
- Heimerl, P., Haid, M., Perkmann, U., & Rabensteiner, M. (2020). Job satisfaction as a driver for sustainable development in the hospitality industry? Evidence from the Alpine region. *Sustainability*, 12(17), 6754.
- Islam, M. A., Hack-Polay, D., Rahman, M., Hosen, M., Hunt, A., & Shafique, S. (2024). Work environment, HR practices and millennial employee retention in hospitality and tourism in Bangladesh. *International Journal of Emerging Markets*, 19(4), 846-867.

- Khan, M. S. (2020). Role of Job satisfaction and organizational commitment in Employee Loyalty: Empirical Analysis from Saudi Hotel Industry.
- Liu, T., Gao, J., Zhu, M., & Qiu, Y. (2021). How career expectations influence advancement: evidence from women in the hospitality industry. *Tourism Review*, 76(6), 1228-1242.
- Mejabi, E. I., & Adah, G. (2021). Strategic capacity building through human resources development in the hospitality industry of Lokoja, Kogi State, Nigeria. *Journal of International Relations Security and Economic Studies*, 1(3), 1-8.
- Ohunakin, F., Adeniji, A. A., Ogunlusi, G., Igbadumhe, F., & Sodeinde, A. G. (2020). Talent retention strategies and employees' behavioural outcomes: Practical training model for students in tourism and hospitality: Description of the elements of the practical training system at the university. *Human Resources Management and Services*, 5(2).
- Prikshat, V., Kumar, S., & Nankervis, A. (2019). Work-readiness integrated competence model: Conceptualisation and scale development. *Education+ Training*, 61(5), P.572.
- RahmanElshaer, I., Moustafa, M., Sobaih, A. E., Aliedan, M., & Azazz, A. M. (2021). The impact of women's empowerment on sustainable tourism development: Mediating role of tourism involvement. *Tourism Management Perspectives*, 38, 100815.
- Sandjong, F. L. D. (2021). Training Strategies for Increasing Employee Job Satisfaction and Retention in the Hospitality Industry (Doctoral dissertation, Walden University).
- Shabankareh, M., Nazarian, A., Golestaneh, M. H., & Dalouchi, F. (2023). Health tourism and government support. *International Journal of Emerging Markets*. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-03-2022-0391>
- Sullivan, K. (2012). Saudi Arabia struggles to employ its most-educated women. Retrieved 15 March 2016, from
- Tarriconi, P., & Luca, J. (2002). Successful teamwork: A case study in quality conversations. *Proceedings of the 25th HERDSA Annual Conference*, 640-646. Retrieved from <https://ro.ecu.edu.au/ecuworks/4008>
- Vertino, K. A. (2014). Effective interpersonal communication: A practical guide to improve your life. *The Online Journal of Issues in Nursing*, 19(3), 1-6. doi:10.3912/OJIN.Vol19No03Man01
- Brinkert, Vessey, J. A., DeMarco, R., & DeFazio, R. (2010). Bullying, harassment, and horizontal violence in the nursing workforce. *Annual Review of Nursing Research*, 28(1), 133-157. doi:10.1891/0739-6686.28.133
- Tracey, B., & Swart, M. P. (2020). Training and development research in tourism and hospitality: a perspective paper. *Tourism review*, 75(1), 256-259.
- Waqanimaravu, M., & Arasanmi, C. N. (2020). Employee training and service quality in the hospitality industry. *Journal of Foodservice Business Research*, 23(3), 216-227.

## Studying the Challenges of Employment in Hotels According to the Kingdom of Saudi Arabia's Vision 2030

Shady Al-Wadeh<sup>1</sup>

Noha Saad ElDeen Ismail Elshaer<sup>2</sup>

Al-Hussein Ibrahim Hassan<sup>3</sup>

Mohamed Abdel Aziz Abed<sup>4</sup>

<sup>1,2,4</sup>Faculty of Tourism and Hotels, October 6 University, Egypt

<sup>3</sup>Faculty of Tourism and Hotel Management, Prince Muqrin bin Abdulaziz University, Kingdom of Saudi Arabia

The hospitality sector is a beacon of dynamism and profitability within the Saudi economy. Yet, it faces significant challenges, such as the migration of skilled workers and high employee turnover rates. To transform these challenges into opportunities for growth, it is essential to empower Saudi citizens to take an active role in shaping the sector's success. A comprehensive study was conducted involving employees from four- and five-star hotels, using convenience sampling to gather valuable data. After excluding 19 forms with missing or invalid information, a total of 186 valid survey responses were analyzed. Furthermore, five semi-structured interviews with employees from the Ministry of Tourism. The findings underscore the urgent need for hotels to reformulate their policies, enhancing the participation of Saudi citizens and addressing high turnover rates. This can be achieved by significantly improving training and qualification programs. By strengthening collaboration between educational institutions and hotels to provide practical training opportunities for students before graduation, we can foster skill development and improve overall working conditions. Moreover, embracing flexible work systems, cultivating leadership skills, and equipping both workers and managers with tools to navigate challenges are essential steps forward. Encouraging employees to aspire to senior positions is equally important. Finally, empowering Saudi women to take on pivotal roles in the hospitality sector will further elevate its future growth.

**Keywords:** Saudi Arabia Vision 2030, Saudization, Employment challenges, Hospitality sector, Human resource management.