

عنوان البحث

أثر معدل دوران الموظفين على جودة الخدمة في قطاع الكافيهات في السعودية

Research Title:

The Impact of Employee Turnover Rate on Service Quality in the Café Sector in Saudi Arabia

إعداد الطالب/ محمد أحمد محمد العبيري

Prepared by: Mohammed Ahmed Mohammed Al-Obeiri

الرقم الجامعي/ ٢٤٣٠٠١٦٩٦

Student ID: 243001696

إشراف/د. الفصيل عبد الحميد محمد حسن

Supervised by: Dr. Faisal Abdelhamid Mohammed Hassan

العام الدراسي:

2025

Academic Year:

2025

مقدمة:

يُعد قطاع الكافيهات من أكثر القطاعات نمواً في المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة، مدفوعاً بتغير أنماط الحياة وزيادة الإقبال على التجربة الاجتماعية المرتبطة بالمقاهي، ومع هذا النمو السريع، بدأت تظهر تحديات تتعلق بجودة الخدمة واستمرارية الأداء المتميز، خاصةً في ظل ارتفاع معدلات دوران الموظفين (Turnover Rate) في هذا القطاع.

يُشير معدل دوران الموظفين إلى عدد الموظفين الذين يتركون العمل خلال فترة زمنية معينة مقارنةً بإجمالي عدد العاملين، ويُعد من المؤشرات المهمة التي تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسات. فارتفاع معدل الدوران قد يؤدي إلى ضعف استقرار فرق العمل، وزيادة تكاليف التوظيف والتدريب، وانخفاض جودة التفاعل مع العملاء، مما ينعكس سلباً على مستوى رضا الزبائن وتجربتهم.

تتبع أهمية هذه الدراسة من الحاجة إلى فهم العلاقة بين معدل دوران الموظفين وجودة الخدمة المقدمة في الكافيهات، خاصة في ظل التنافس الكبير في هذا القطاع واعتماده الكبير على جودة التواصل والخدمة المقدمة للعميل كما تسلط الدراسة الضوء على أسباب الدوران المرتفع، وتحلل تأثيراته من منظور إداري وتشغيلي، وتقدم توصيات عملية يمكن أن تسهم في تحسين أداء هذا القطاع الحيوي في المملكة.

وتكمن القيمة العلمية للدراسة في كونها تتناول موضوعاً لم يحظَ بالكثير من البحث المحلي، مما يجعلها تسد فجوة معرفية مهمة في مجال إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات في قطاع الضيافة بالمملكة كما تأخذ الدراسة خصوصية السوق السعودي في الحسبان، مما يعزز من قابليتها للتطبيق العملي وارتباطها بالواقع المحلي.

Introduction:

The café sector has become one of the fastest-growing industries in the Kingdom of Saudi Arabia in recent years, driven by changing lifestyles and the increasing popularity of the social experience associated with coffee shops. Along with this rapid growth, challenges related to service quality and the sustainability of high performance have begun to emerge—especially in light of the high employee turnover rate within this sector.

The employee turnover rate refers to the number of employees who leave a job within a specific period compared to the total number of employees. It is a critical indicator that directly impacts organizational performance. A high turnover rate may lead to instability within work teams, increased recruitment and training costs, and a decline in the quality of customer interaction, all of which negatively affect customer satisfaction and experience.

The importance of this study stems from the need to understand the relationship between employee turnover rate and service quality in cafés, particularly given the intense competition in the sector and its heavy reliance on effective communication and customer service. This research also highlights the causes of high turnover, analyzes its impacts from both administrative and operational perspectives, and provides practical recommendations that could help improve the performance of this vital sector in the Kingdom.

The scientific value of the study lies in its focus on a topic that has not received much local research attention, thereby filling an important knowledge gap in the fields of human resource management and service quality in the hospitality sector in Saudi Arabia. Moreover, the study considers the unique characteristics of the Saudi market, enhancing its practical applicability and relevance to the local context.

مشكلة الدراسة:

تشهد الكافيهات في المملكة العربية السعودية معدلات مرتفعة من دوران الموظفين وهو ما قد يؤثر سلبًا على جودة الخدمة المقدمة للعملاء، خصوصًا في بيئة تعتمد بشكل كبير على التفاعل البشري وتجربة العميل، ويؤثر هذا الوضع تساؤلات حول طبيعة العلاقة بين معدل دوران العاملين وجودة الخدمة، وأسباب هذا الدوران، ومدى إدراك أصحاب الكافيهات لتأثيراته، وكذلك حول الاستراتيجيات الممكنة للحد منه، ومن هنا تنبع مشكلة الدراسة التي يمكن صياغتها في مجموعة من الأسئلة البحثية على النحو التالي:

1. ما هو معدل دوران الموظفين في قطاع الكافيهات في السعودية؟
2. ما أبرز الأسباب التي تؤدي إلى ارتفاع معدل دوران الموظفين في هذا القطاع؟
3. كيف يؤثر معدل دوران الموظفين على جودة الخدمة المقدمة للعملاء في الكافيهات؟
4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ارتفاع معدل الدوران وانخفاض رضا العملاء؟
5. ما هي وجهة نظر أصحاب ومديري الكافيهات بشأن أثر دوران الموظفين على أداء منشأتهم؟
6. ما الاستراتيجيات الإدارية التي يمكن أن تسهم في تقليل معدل دوران الموظفين وتحسين جودة الخدمة؟

أهمية الدراسة:

تُعد هذه الدراسة ذات أهمية خاصة في ضوء التوسع الكبير الذي يشهده قطاع الكافيهات في المملكة العربية السعودية، والذي أصبح يشكل جزءاً حيوياً من الاقتصاد المحلي، ويُسهم في توفير فرص العمل وتحقيق التنوع الاقتصادي ضمن مستهدفات رؤية السعودية 2030، ومع هذا التوسع تبرز الحاجة إلى تحسين جودة الخدمات، والتي تُعد من العوامل الحاسمة في نجاح واستدامة أعمال الكافيهات، على الرغم من وجود دراسات سابقة تناولت تأثير دوران الموظفين على الأداء في قطاعات خدمية مثل الفنادق أو المستشفيات، إلا أن الأدبيات المتاحة حول تأثير معدل دوران الموظفين على جودة الخدمة في قطاع الكافيهات في السعودية تحديداً لا تزال محدودة. وهذا ما يميز الدراسة الحالية، إذ تسعى لسد هذه الفجوة البحثية عبر تحليل هذه العلاقة في سياق محلي وثقافي واقتصادي خاص.

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها:

1. تتناول ظاهرة عملية ملموسة تؤثر على جودة تجربة العملاء في الكافيهات.
 2. تُسهم في رفع وعي أصحاب ومديري الكافيهات حول الأثر السلبي للدوران الوظيفي المرتفع.
 3. تقدم توصيات إدارية ومهنية تساعد في بناء بيئة عمل مستقرة تؤدي إلى تحسين جودة الخدمة.
 4. تُثري الأدبيات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة في قطاع الضيافة.
- وبالتالي، فإن هذه الدراسة تقدم إضافة علمية وتطبيقية جديدة في مجال التخصص، من خلال تسليط الضوء على علاقة لم تُدرس بعمق من قبل ضمن السياق السعودي، وربطها بمخرجات قابلة للتنفيذ يمكن أن تساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى فهم وتحليل أثر معدل دوران الموظفين على جودة الخدمة في قطاع الكافيهات في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد معدل دوران الموظفين في قطاع الكافيهات بالمملكة العربية السعودية.
2. التعرف على أبرز الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى ارتفاع معدل دوران الموظفين في هذا القطاع.
3. تحليل أثر دوران الموظفين على جودة الخدمة المقدمة للعملاء في الكافيهات.
4. دراسة العلاقة بين معدل الدوران ومستوى رضا العملاء عن الخدمات.
5. استقصاء آراء أصحاب ومديري الكافيهات حول تأثير دوران الموظفين على أداء منشأتهم.
6. اقتراح استراتيجيات وتوصيات إدارية تهدف إلى الحد من معدل دوران الموظفين وتحسين جودة الخدمة في الكافيهات.

تساؤلات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على مجموعة من التساؤلات التي تتمحور حول العلاقة بين معدل دوران الموظفين وجودة الخدمة في قطاع الكافيهات في المملكة العربية السعودية، وهي كالتالي:

1. ما هو معدل دوران الموظفين في قطاع الكافيهات بالمملكة العربية السعودية؟
2. ما الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى ارتفاع معدل دوران الموظفين في الكافيهات؟
3. كيف يؤثر معدل دوران الموظفين على جودة الخدمة المقدمة للعملاء؟
4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ارتفاع معدل دوران الموظفين ومستوى رضا العملاء؟
5. ما مدى وعي أصحاب ومديري الكافيهات بتأثير معدل الدوران على جودة الخدمات المقدمة؟
6. ما الاستراتيجيات الممكنة للحد من معدل دوران الموظفين وتحسين استقرار فرق العمل في الكافيهات؟

فروض الدراسة:

انطلاقاً من تساؤلات الدراسة تُفترض الفروض التالية التي سيتم اختبارها من خلال جمع البيانات وتحليلها:

1. يوجد معدل دوران عالٍ للموظفين في قطاع الكافيهات في المملكة العربية السعودية.
2. يرجع ارتفاع معدل دوران الموظفين إلى مجموعة من العوامل، من أبرزها: تدني الرواتب، ضعف بيئة العمل، قلة فرص الترقية، ونقص التدريب.
3. يؤثر معدل دوران الموظفين بشكل سلبي على جودة الخدمة المقدمة في الكافيهات.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية سالبة بين معدل دوران الموظفين ورضا العملاء عن الخدمة.
5. يدرك أصحاب ومديرو الكافيهات في السعودية أن ارتفاع معدل دوران الموظفين يؤثر على أداء منشأتهم وجودة الخدمة.
6. تسهم استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين، مثل تحسين بيئة العمل وتوفير الحوافز، في تقليل معدل الدوران وتحسين جودة الخدمة.

الدراسات السابقة:

1. “Factors Influencing Employee’s Turnover Intention: A Study on Five Star Hotel Employees in Riyadh” (2020)
الهدف: تحليل تأثير الراتب، بيئة العمل، التدريب، العلاقات الشخصية والعوامل التنظيمية على دوران الموظفين في فنادق الرياض [Reddit+2cibgp.com+2Lincoln University College ejournal+2](#).
2. “Talent Turnover and Retention Research: The Case of Tourism Sector Organisations in Saudi Arabia” – Alferaih et al. (2018)
الهدف: اختبار نموذج لإدارة المواهب في قطاع الضيافة الممكّنة لتفسير توجهات مغادرة الموظفين. [Emerald](#).
3. “The Impact of Trust in Supervisor on Turnover Intention” – Alharbi & Abuelhassan (2019)
الهدف: دراسة تأثير الثقة في المدير على الولاء التنظيمي ورغبة الرحيل في سياق دولي (بما في ذلك الشرق الأوسط). [Lincoln University College ejournal](#).
4. “The Effect of Incentives on Employee Turnover in the Service” – Al-Suhaymi (2025)
الهدف: قياس أثر الحوافز المالية وغير المالية على الرضا الوظيفي والرغبة في البقاء في القطاع الخدمي بالمملكة [jalhss.com+1cibgp.com+1MDPI+2Reddit+2Reddit+2](#).
5. “Towards Sustainable Careers for Saudi Employees in Tourism and Hospitality Sector” (2022)
الهدف: تحليل أثر الكفاءات المهنية والالتزام الوظيفي على نية الدوران في قطاع الضيافة السعودي. [MDPI+8richtmann.org+8Reddit+8](#).
6. “Exploring the Influence of Critical Factors on Intentions of Employee Turnover in the Saudi Banking Sector” (2025)
الهدف: دراسة مجالات الالتزام التنظيمي والأداء والسمعة على نية ترك العمل ضمن البنوك السعودية. [BioMed Central](#).

7. “A Review of Antecedents of Employee Turnover in the Hospitality Industry” – Han (2020)

الهدف: مراجعة منهجية لكافة العوامل المؤثرة على دوران الموظفين في قطاع الضيافة على ثلاثة مستويات. [MDPI+12Emerald+12cibgp.com+12Reddit](#).

8. “Challenges in Effective Implementation of Saudization Policy in the Restaurant Sector” (2023)

الهدف: تحليل عوامل مغادرة الموظفين السعوديين من العمل في المطاعم وتقييم سياسة السعودية. [MDPIjptcp.com+1Reddit+1](#).

9. “Exploring Workforce Dynamics: Employee Turnover and Retention in the Saudi Café Sector” (2024) – Alamoudi

الهدف: دراسة نوعية لعوامل مثل الأجر، المرونة، والمشاركة على نية البقاء في المقاهي بجدة [ejbmr.org](#).

10. “Reducing Employee Turnover Intentions in Tourism and Hospitality: Role of Quality of Work Life & Motivation” (2022)

الهدف: اختبار الأثر الوسيط لجودة الحياة الوظيفية والتحفيز الداخلي على الرغبة في المغادرة في قطاع الضيافة – دراسة باكستانية لكنها ذات نموذج قابل للتطبيق السعودي [richtmann.org+2MDPI+2jptcp.com+2](#).

المنطلقات النظرية للدراسة:

ترتكز هذه الدراسة على عدد من الأطر والنظريات الإدارية والسلوكية التي تفسر العلاقة بين دوران الموظفين وجودة الخدمة، والتي تُعد أدوات تحليلية لفهم الظاهرة المدروسة وتفسير نتائجها، وتتمثل أهم المنطلقات النظرية فيما يلي:

1. نظرية الموارد البشرية: (Human Resource Theory)

تُركز هذه النظرية على أهمية العنصر البشري كأصل حيوي في المؤسسات، وترى أن بقاء الموظفين الأكفاء واستقرارهم يساهم في تحسين الأداء العام وجودة الخدمة والدوران الوظيفي المرتفع يؤدي إلى فقدان الخبرة، وتكاليف إضافية للتدريب والتوظيف، وانخفاض الروح المعنوية للفرق العاملة.

2. نظرية الجودة الشاملة: (Total Quality Management - TQM)

تشير هذه النظرية إلى أن الجودة لا تتحقق فقط من خلال الأنظمة والمعدات، بل من خلال الموظفين أيضاً، حيث تُعد مهاراتهم واستقرارهم أحد عوامل تقديم خدمة متميزة للعملاء، وبالتالي فإن أي اختلال في استقرار الكادر البشري قد ينعكس سلباً على مستوى الجودة المدركة من قبل الزبائن.

3. نظرية العدالة التنظيمية: (Organizational Justice Theory)

تفترض هذه النظرية أن الموظفين الذين يشعرون بالعدالة في بيئة العمل (في التوزيع، الإجراءات، والعلاقات) يكونون أكثر التزاماً وأقل ميلاً لترك وظائفهم وعليه فإن ارتفاع معدل الدوران قد يكون انعكاساً لغياب الشعور بالعدالة، مما يؤدي إلى تدهور جودة التفاعل مع العملاء.

4. نظرية تكلفة الدوران الوظيفي: (Employee Turnover Cost Theory)

تشير هذه النظرية إلى أن تكلفة دوران الموظف لا تقتصر فقط على المصاريف المالية، بل تشمل انخفاض الإنتاجية، تراجع الجودة، فقدان العملاء، وتدهور السمعة المؤسسية، وكلها عوامل تؤثر مباشرة على جودة الخدمة المقدمة.

5. نظرية رضا العملاء: (Customer Satisfaction Theory)

ترتبط جودة الخدمة التي يقدمها الموظف مباشرة برضا العملاء، وهذه النظرية تفترض أن أي خلل في الخدمة (سواء بفعل نقص الخبرة أو ضعف الاتصال) ينعكس سلباً على الانطباع العام للعميل، وبالتالي فإن استقرار الفريق الموظف يُعد من أبرز مقومات رضا العملاء واستمرارية تعاملهم مع المنشأة.

المنهجية وطرق البحث:

أولاً: منهج البحث المستخدم

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأنسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والتنظيمية كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين المتغيرات، وقد تم استخدامه هنا بهدف وصف ظاهرة معدل دوران الموظفين وتحليل أثرها على جودة الخدمة في قطاع الكافيهات بالمملكة العربية السعودية، واستخلاص المؤشرات والدلالات ذات العلاقة.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من:

أصحاب ومديري الكافيهات والموظفين العاملين فيها، إضافة إلى عينة من العملاء المنتظمين في عدد من الكافيهات بمدينة (الرياض) كنموذج لتمثيل القطاع.

ثالثاً: عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تتكون من:

- 50 موظفاً من العاملين في الكافيهات.
- 30 من مديري أو أصحاب الكافيهات.
- 100 عميل دائم.

وقد تم تحديد حجم العينة بناءً على اعتبارات التمثيل الجيد للمجتمع، مع مراعاة التنوع في فئات العينة لضمان شمولية النتائج.

رابعًا: أدوات جمع البيانات

تم استخدام أداتين رئيسيتين:

1. الاستبانة المغلقة:

- موجهة إلى الموظفين والإدارة لجمع بيانات حول معدل الدوران، أسبابه، ومدى تأثيره على بيئة العمل وجودة الأداء.

- موجهة إلى العملاء لقياس إدراكهم لجودة الخدمة ومدى تأثيرها بتغيير الموظفين.

2. المقابلة شبه المنظمة (نصف المفتوحة):

- تم إجراؤها مع بعض أصحاب ومديري الكافيات للحصول على رؤية أعمق حول الظاهرة، والتحقق من نتائج الاستبانة.

خامسًا: أساليب تحليل البيانات

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، من خلال:

- التكرارات والنسب المئوية (لتحليل البيانات الوصفية).

- المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.

- التحليل الإحصائي للعلاقة بين المتغيرات باستخدام معامل الارتباط (Pearson Correlation).

- اختبار الفرضيات باستخدام اختبار T واختبار ANOVA عند الحاجة.

أدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على عدة أدوات بحثية لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهدافها والإجابة على تساؤلاتها، حيث تم اختيار هذه الأدوات بما يتناسب مع طبيعة المنهج الوصفي التحليلي المستخدم، وشملت الأدوات الآتية:

أولاً: الاستبانة (Questionnaire)

تُعد الاستبانة الأداة الرئيسية لجمع البيانات الكمية من أفراد العينة، وتم تصميمها بعناية لتشمل محاور تغطي المتغيرات الرئيسية في الدراسة، وهي:

- **الجزء الأول: البيانات العامة للمستجيبين** (الوظيفة، الجنس، عدد سنوات الخبرة، عدد مرات تغيير العمل، إلخ).
 - **الجزء الثاني: أسئلة خاصة بمعدل دوران الموظفين** (عدد مرات مغادرة الموظفين، أسباب المغادرة، مدة بقاء الموظف، توفر الحوافز، بيئة العمل).
 - **الجزء الثالث: أسئلة حول جودة الخدمة** (سرعة الاستجابة، أسلوب التعامل، الرضا العام، التفاعل مع الموظفين الجدد، ... إلخ).
 - **الجزء الرابع: العلاقة بين دوران الموظفين وجودة الخدمة** (مدى تأثير تجربة العميل بتغيير الموظفين، استمرارية جودة الخدمة عند تغيير الطاقم).
- نوع الأسئلة:** تم استخدام أسئلة مغلقة وفق مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = لا أوافق بشدة إلى 5 = أوافق بشدة).

ثانياً: المقابلة شبه المنظمة (Semi-Structured Interviews)

تم استخدام المقابلة كأداة مساندة لجمع بيانات نوعية من أصحاب ومديري الكافيهات، بهدف:

- **التعمق في معرفة تصوراتهم حول أسباب ارتفاع معدل الدوران.**
- **فهم التحديات الإدارية في الاحتفاظ بالموظفين.**
- **التعرف على تأثير مغادرة الموظفين على استمرارية الخدمة ورضا العملاء.**

سبب اختيار المقابلة: توفير بيانات تكميلية تدعم نتائج الاستبانة وتثري التحليل بتفسيرات واقعية وتجارب مباشرة.

ثالثاً: الملاحظة البسيطة (Simple Observation)

تم إجراء زيارات ميدانية لبعض الكافيهات، وتمت خلالها ملاحظة بعض السلوكيات التنظيمية والعلاقة بين العاملين والعملاء، مع التركيز على:

- كيفية تعامل الموظفين الجدد مع العملاء.
- مدى اتساق الخدمة رغم تغير طاقم العمل.
- مستوى التعاون بين الفريق وتأثيره على جودة الأداء.

ملاحظة حول صدق وثبات الأدوات:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين للتأكد من صدق المحتوى.

حدود الدراسة:

تم تحديد عدد من الحدود التي تقيد نطاق الدراسة وتُحدد إطارها المكاني والزمني والموضوعي، وذلك على النحو التالي:

1. الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة على مدينة الرياض، عاصمة المملكة العربية السعودية، والتي تُعد من أكبر المدن من حيث عدد الكافيات وتنوعها وانتشارها، ما يجعلها نموذجًا مناسبًا لدراسة الظاهرة ضمن بيئة حضرية نشطة.

2. الحدود الزمانية:

أجريت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1446هـ / 2025م، وهي الفترة التي تم خلالها توزيع الاستبانات وجمع البيانات من عينات الدراسة.

3. الحدود الموضوعية:

تركز الدراسة على تحليل العلاقة بين معدل دوران الموظفين وجودة الخدمة المقدمة في الكافيات، دون التطرق إلى متغيرات تنظيمية أخرى مثل الأداء المالي أو رضا الموظفين أو سياسات التسويق.

4. الحدود البشرية:

شملت الدراسة عينة من العاملين ومديري الكافيات، إضافة إلى عملاء دائمين في كافيات مختارة في مدينة الرياض، وبالتالي فإن النتائج تعبر عن وجهات نظر هذه الفئات تحديدًا.

أ. الكتب

1. الزيري، محمد. (2016) إدارة الجودة الشاملة. السعودية: دار المسيرة للطباعة والنشر Noor Book+4Noor Book+4Noor Book+4.
2. أبو النصابوري، مدحت محمد. (2015) إدارة الجودة الشاملة والأيزو. ISO مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر. Noor Book+1Noor Book+1.
3. Radi, A. D.; AlArabi, H. Y. (2019). Total Quality Management – Concept, Philosophy and Applications. الأردن: دار النشر الجامعي Noor Book+2Noor Book+2Noor Book+2.

ب. الدوريات

1. الزبيدي، محمد (2020). Exploring Factors Influencing Employee Turnover in Saudi Arabia's Hospitality Industry. Journal of Tourism Research, 9, 1–15. Noor Book+13article.sapub.org+13OALib+13
2. الشريف، عبد الله (2022). Towards Sustainable Careers for Saudi Employees in Tourism and Hospitality Sector. Academic Journal of Interdisciplinary Studies, 11(3), 136–150. ResearchGate+1Academia+1
3. السهيمي، محمد أحمد (2025). The Effect of Incentives on Employee Turnover in the Service Sector. Journal of Applied Humanities and Social Sciences, 116, 352–365. doi:10.33193/JALHSS.116.2025.1325 jalhss.com
4. القحطاني، خالد (2019). Staff Turnover Crisis in Hotel Industry of Saudi Arabia: Challenges and Solutions. Saudi Journal of Business and Management Studies, 4(6), 548–555. Noor Book+15Scholars Middle East Publishers+15drepo.sdl.edu.sa+15

5. إبراهيم، م. ر.; محمد، د (2023). The Key to Organizational and Construction Excellence: A Study of TQM. ArXiv Preprint. [arXiv+1Noor Book+1](#)

ج. بحوث في مؤتمرات

1. الحسن، محمد (2023، مارس). Addressing Workforce Challenges: Identifying Factors Behind Labour Turnover and Implementing Strategies for Solutions: A case study of a five-star hotel in Saudi Arabia. مؤتمر إعداد دراسات الضيافة السعودية. السعودية: جدة. [drepo.sdl.edu.sa](#)

د. المصادر الإلكترونية

1. الزبيدي، محمد (2020). Exploring Factors Influencing Employee Turnover in Saudi Arabia's Hospitality Industry. 10 يونيو 2025 من موقع Scientific & Academic Publishing. [article.sapub.org+1OALib+1](#)

2. الشريف، عبد الله (2022). Towards Sustainable Careers for Saudi Employees in Tourism and Hospitality Sector. 5 مايو 2022 من موقع [ResearchGate+1Academia+1](#) ResearchGate.

3. السهيبي، محمد أحمد (2025). The Effect of Incentives on Employee Turnover in the Service Sector. 1 فبراير 2025 من موقع [JALHSS. jalhss.com](#)

4. إبراهيم، م. ر.; محمد، د (2023). The Key to Organizational and Construction Excellence: A Study of Total Quality Management. 22 مايو 2023 من [ArXiv. Noor Book+2arXiv+2Noor Book+2](#)