

عنوان البحث

أثر معدل دوران الموظفين على جودة الخدمة: دراسة تطبيقية على قطاع الكافيهات في المملكة "العربية السعودية"

إعداد الطالب/ محمد أحمد محمد العبيري

الرقم الجامعي/ ٢٤٣٠٠١٦٩٦

إشراف/د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

إشراف/د. فايز علي جرّاد

العام الدراسي:

2025

MidOcean University

College of Management

Department / Major of Business Administration



Research Title

"The Impact of Employee Turnover Rate on Service Quality: An Applied Study on the Café Sector in the Kingdom of Saudi Arabia"

Prepared by: Mohammed Ahmed Mohammed Al-Obeiri

Student ID: 243001696

Supervised by: Dr. AlFaisal Abdelhamid Mohammed Hassan

Supervised by: Dr.Fayez Ali Jrad

Academic Year:

2025

فهرس المحتويات:

viii	المستخلص: Abstract
ix	حقوق النشر والطباعة
x	الشكر والتقدير:
1	الفصل الأول
2	المقدمة:
4	مشكلة الدراسة:
6	أهمية الدراسة:
6	أولاً: الأهمية العلمية
6	ثانياً: الأهمية العملية
7	أهداف الدراسة:
7	الهدف الرئيسي:
7	الأهداف الفرعية:
8	تساؤلات الدراسة:
8	الأسئلة الفرعية:
9	فروض الدراسة:
10	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:
11	العلاقة بين النظريات في هذه الدراسة:
12	الفصل الثاني
12	الدراسات السابقة
13	مقدمة
14	المحور الأول: الدراسات المتعلقة بمعدل دوران الموظفين

23	تحليل الفجوات البحثية
24	التعليق على الدراسات السابقة
25	الإطار النظري:
26	العلاقة بين النظريات
26	خصوصية السياق السعودي
27	الفصل الثالث
27	منهجية الدراسة
28	مقدمة
29	المنهجية وطرق البحث
29	مصادر البيانات
29	ثانيًا: فروض الدراسة
29	الفرض الرئيس:
30	الفروض الفرعية:
31	مجتمع البحث
31	عينة الدراسة
32	أدوات جمع البيانات
32	أساليب تحليل البيانات
33	أدوات الدراسة:
33	أولًا: الاستبانة (Questionnaire)
33	ثانيًا: المقابلة شبه المنظمة (Semi-Structured Interviews)
34	ثالثًا: الملاحظة البسيطة (Simple Observation)
34	ملاحظة حول صدق وثبات الأدوات:
35	حدود البحث

36	الفصل الرابع.....
36	النتائج والتوصيات
37	مقدمة
38	تحليل البيانات
39	تحليل إجابات الموظفين
40	تحليل الأسئلة النوعية
45	تحليل إجابات العملاء
48	النتائج
51	التوصيات
53	المراجع
54	المراجع العربية
55	المراجع الأجنبية الكتب
56	المصادر الإلكترونية
58	الملاحق
59	الاستبانة
62	الملخص Abstract
63	Abstract:

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	رقم الجدول
40	الجدول رقم: (1) تحليل الأسئلة الكمية لاستبانة الموظفين
43	الجدول رقم: (2) تحليل الأسئلة الكمية لاستبانة أصحاب ومديري الكافيهات
45	الجدول رقم: (3) تحليل الأسئلة الكمية لاستبانة العملاء الدائمين
59	الجدول رقم: (4) استبانة الموظفين
59	الجدول رقم: (5) قسم أسباب الدوران الوظيفي وأثره على جودة الخدمة
60	الجدول رقم: (6) استبانة أصحاب ومديري الكافيهات
60	الجدول رقم: (7) قسم نظرة الإدارة إلى الدوران
61	الجدول رقم: (8) استبانة العملاء الدائمين
61	الجدول رقم: (9) قسم جودة الخدمة وتأثرها بدوران الموظفين

فهرس الأشكال:

رقم الشكل	رقم الصفحة
شكل رقم (1) نتيجة الاستبيان	38
شكل رقم (2) رسم بياني يوضح العلاقة بين معدل دوران الموظفين وجودة الخدمة	47
شكل رقم (3) أسباب الرئيسية لدوران الموظفين في الكافيهات	47

المستخلص: Abstract

تتناول هذه الدراسة أثر معدل دوران الموظفين على جودة الخدمة في قطاع الكافيهات بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على المدينة المنورة كنموذج تطبيقي، تهدف الدراسة إلى تحليل العلاقة بين معدل دوران الموظفين وجودة الخدمة، وتحديد العوامل المؤدية إلى الدوران، وقياس تأثيره على رضا العملاء والأداء التشغيلي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة استبانات ميدانية ومقابلات شبه منظمة لجمع البيانات من 50 موظفاً، 30 مديراً أو مالك كافييه، و100 عميل دائم. استندت الدراسة إلى نموذج جودة الخدمة (SERVQUAL) ونظريات إدارة الموارد البشرية. أظهرت النتائج أن معدل الدوران المرتفع يؤثر سلباً على جودة الخدمة، مما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة التشغيلية وتراجع رضا العملاء بنسبة تصل إلى 0.5% لكل 1% زيادة في الدوران. حددت الدراسة أسباب الدوران الرئيسية مثل تدني الرواتب، نقص الحوافز، وضعف فرص التدريب والتطوير. قدمت الدراسة توصيات عملية تشمل تحسين الرواتب، تطوير برامج تدريب مستمرة، وضع مسارات وظيفية واضحة، وتعزيز بيئة العمل لتقليل الدوران وتحسين تجربة العملاء. تساهم الدراسة في سد فجوة بحثية محلية وتقدم إطاراً تحليلياً يدعم صناع القرار في تعزيز الاستقرار الوظيفي والتنافسية في قطاع الكافيهات.

حقوق النشر والطباعة

جميع حقوق النشر والطباعة محفوظة © للطالب. لا يجوز نسخ أو إعادة إنتاج أي جزء من هذا المشروع بأي وسيلة كانت، إلكترونية أو ورقية أو سمعية أو بصرية، دون إذن خطي مسبق من المؤلف، ويُستثنى من ذلك الاقتباس العلمي الموثق الذي لا يخلّ بحقوق المؤلف ولا يُسيء إلى الغرض الأكاديمي من البحث.

تم إعداد هذا المشروع لأغراض أكاديمية بحتة ضمن متطلبات التخرج من جامعة [جامعة ميدأوشن]، ويُمنع استخدامه لأغراض تجارية أو إعادة نشره دون موافقة خطية.

الشكر والتقدير:

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله يُنال التوفيق والسداد، والصلاة والسلام على سيدنا محمد، خير من علم وتعلم، وعلى آله وصحبه أجمعين.

أَتَقَدِّمُ بِجَزِيلِ الشُّكْرِ وَخَالِصِ الْاِمْتِنَانِ إِلَى كَلِيَّةِ الْإِدَارَةِ - قِسْمِ إِدَارَةِ الْأَعْمَالِ، عَلَى مَا وَقَّرْتَهُ مِنْ بِيئَةٍ عِلْمِيَّةٍ مُحَفَّزَةٍ، وَدَعْمِ أَكَادِيمِيٍّ مُسْتَمَرٍّ، كَانَ لِهَما بِالْغِ الْأَثَرُ فِي تَسْهِيلِ سُبُلِ الْبَحْثِ الْعِلْمِيِّ، وَتَعْزِيزِ رُوحِ الْمَثَابَرَةِ وَالْاجْتِهَادِ فِي سَبِيلِ إِتِمَامِ هَذَا الْعَمَلِ الْبَحْثِيِّ.

وَلَا يَفُوتُنِي أَنْ أُخَصَّ بِالشُّكْرِ وَالْعُرْفَانِ سَعَادَةُ الدُّكْتُورِ/ الْفَيْصَلِ عَبْدِ الْحَمِيدِ مُحَمَّدَ حَسَنَ، وَسَعَادَةُ الدُّكْتُورِ/ فَايزِ عَلِيِّ جَرَادَ، لِمَا قَدَّمَا لِي مِنْ إشرافٍ كَرِيمٍ، وَتَوْجِيهَاتٍ سَدِيدَةٍ، وَمُلَاحَظَاتٍ عِلْمِيَّةٍ بِنَاءً، أَثَّرَتْ هَذَا الْبَحْثَ، وَأَسَهَمَتْ فِي رَفْعِ مُسْتَوَاهِ الْأَكَادِيمِيِّ، فَلَهُمَا مِنْي بِالْغِ التَّقْدِيرُ وَالْاحْتِرَامُ.

كَمَا أَتَوَجَّهُ بِالشُّكْرِ الْعَمِيقِ إِلَى كَافَةِ الْعَامِلِينَ فِي قِطَاعِ الْكَافِيَّاتِ بِالْمَمْلَكَةِ الْعَرَبِيَّةِ السُّعُودِيَّةِ، الَّذِينَ لَمْ يَبْخُلُوا عَلَيَّ بِوَقْتِهِمْ وَجُهْدِهِمْ، وَقَدَّمُوا لِي الْمَعْلُومَاتِ وَالْبَيِّنَاتِ الْمِيدَانِيَّةَ الَّتِي كَانَ لَهَا الدُّورُ الرَّئِيسِيُّ فِي بِنَاءِ نَتَائِجِ هَذِهِ الدِّرَاسَةِ وَتَحْقِيقِ أَهْدَافِهَا.

وَكُلَّ الْاِمْتِنَانِ وَالْعُرْفَانِ أَقَدِّمُهُ إِلَى عَائِلَتِي الْعَزِيزَةِ، سَنَدِي الْحَقِيقِيِّ، الَّذِينَ أَحَاطُونِي بِمُحَبَّتِهِمْ، وَدَعَمِهِمُ النَّفْسِيَّ وَالْمَعْنَوِيَّ، وَتَحْفِيزِهِمُ الْمُسْتَمَرَّ الَّذِي لَمْ يَنْقُطْ طَوَالَ فِتْرَةِ إِعْدَادِ هَذَا الْبَحْثِ. فَلَوْلَا تَوْفِيقُ اللَّهِ ثُمَّ وَقُوفُهُمْ بِجَانِبِي، لَمَا تَمَكَّنْتُ مِنْ تَجَاوُزِ التَّحْدِيَّاتِ.

وَأَخِيرًا، لَا أَنْسَى أَنْ أَقَدِّمَ شُكْرِي وَتَقْدِيرِي لِكُلِّ مَنْ سَاهَمَ، وَلَوْ بِكَلِمَةٍ أَوْ بِدَعْوَةٍ صَادِقَةٍ، فِي إِنْجَازِ هَذَا الْعَمَلِ. وَأَسْأَلُ اللَّهَ تَعَالَى أَنْ يَجْزِيَهُمْ جَمِيعًا خَيْرَ الْجَزَاءِ، وَأَنْ يُوَفِّقَنَا جَمِيعًا لِمَا فِيهِ خَيْرُ الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ.

الفصل الأول

المقدمة:

يمثل هذا الفصل التمهيدي مدخلاً أساسياً لفهم الإطار العام للدراسة، حيث يستعرض الخلفية النظرية والميدانية لمشكلة البحث، ويبرز أهمية الموضوع في سياقه العلمي والعملية. كما يتناول الفصل تحديداً دقيقاً لمشكلة الدراسة، وأهدافها، وتساؤلاتها البحثية، إلى جانب عرض الفروض التي سيتم اختبارها، والإطار النظري الذي تستند إليه الدراسة.

يُعد قطاع الكافيهات أحد أكثر قطاعات الضيافة نمواً في المملكة العربية السعودية، مدفوعاً بجملة من التحولات الاجتماعية والاقتصادية التي تشهدها البلاد في إطار رؤية المملكة 2030، والتي تهدف إلى تنويع مصادر الدخل الوطني وتعزيز جودة الحياة. فقد تغيّرت أنماط الحياة اليومية للأفراد، وازدادت توجهاتهم نحو الأماكن الترفيهية ذات الطابع العصري غير الرسمي، مما جعل الكافيهات بيئة اجتماعية وثقافية واقتصادية بامتياز، لا سيما بين فئة الشباب.

هذا النمو السريع في قطاع الكافيهات أسهم في جذب الاستثمارات المحلية والدولية، وخلق فرص عمل جديدة، وساهم في تحسين البيئة التنافسية في سوق الضيافة. إلا أن هذا التوسع لم يكن خالياً من التحديات التنظيمية والتشغيلية، إذ ظهرت مجموعة من المشكلات التي تمس استدامة الأداء المؤسسي، ومن أبرزها ارتفاع معدلات دوران الموظفين (Employee Turnover Rate)، وهي ظاهرة باتت تشكّل أحد المعوّقات الرئيسية أمام الحفاظ على جودة الخدمة وتحقيق استقرار تشغيلي طويل الأمد.

يشير معدل دوران الموظفين إلى النسبة المئوية للعاملين الذين يغادرون وظائفهم خلال فترة زمنية محددة مقارنةً بإجمالي عدد العاملين في المنشأة، ويُعد مؤشراً حيوياً على الاستقرار المؤسسي، وفعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ومدى جاذبية بيئة العمل. وقد أظهرت دراسات عديدة في قطاع الضيافة - مثل دراسة - (Hinkin & Tracey, 2000) أن ارتفاع معدل الدوران يرتبط بانخفاض جودة الخدمة، وتراجع إنتاجية الأداء، وارتفاع تكاليف التوظيف والتدريب، بالإضافة إلى ضعف ولاء العملاء، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تآكل الميزة التنافسية للمؤسسة.

ورغم تعدد الدراسات التي تناولت هذه الظاهرة في قطاعات خدمية مختلفة على المستوى الدولي، إلا أن الأبحاث المحلية التي تتناولها في سياق البيئة السعودية، وبالأخص في قطاع الكافيهات، لا تزال محدودة. وتُعزى هذه الفجوة البحثية إلى خصوصية سوق العمل السعودي، والاختلافات الثقافية والتنظيمية التي تميز بيئة المقاهي المحلية عن نظيراتها في الدول الأخرى، الأمر الذي يستدعي دراسات ميدانية معمقة لفهم أبعاد هذه الظاهرة ضمن السياق السعودي.

ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على العلاقة بين معدل دوران الموظفين وجودة الخدمة في قطاع الكافيهات بالمملكة العربية السعودية، بهدف تحليل العوامل المؤدية إلى ارتفاع معدل الدوران، وقياس أثر ذلك على الأداء التشغيلي وتجربة العملاء. كما تسعى الدراسة إلى تقديم مجموعة من الحلول والتوصيات العملية التي تساهم في تقليص معدلات الدوران، وتعزيز استقرار الكوادر الوظيفية، بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة المقدمة، ويدعم استدامة التنافسية في هذا القطاع الحيوي.

وتُبرز هذه الدراسة أهميتها من خلال تناولها لموضوع يُعد من المحاور الأساسية لاستمرارية ونجاح المنشآت الخدمية، خصوصاً في قطاع يعتمد بشكل رئيسي على العنصر البشري في تقديم القيمة للعملاء. وتعتمد الدراسة على الإطار النظري لنموذج جودة الخدمة (SERVQUAL)، الذي يتيح قياس الفجوات بين توقعات العملاء وإدراكهم الفعلي لجودة الخدمة المقدمة، إلى جانب توظيف المفاهيم الأساسية في إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالاستقطاب، والتدريب، والتحفيز، والاحتفاظ بالكوادر.

كما تأخذ الدراسة في اعتبارها الأبعاد الثقافية والاجتماعية والتنظيمية الخاصة بسوق العمل السعودي، حيث تختلف العوامل المؤثرة في معدل دوران الموظفين بالمملكة عن غيرها من الدول، نتيجة للسياسات الوطنية المتعلقة بالتوطين (السعودة)، وتفاوت مستوى المهارات، واختلاف الدوافع الوظيفية للعاملين في هذا القطاع. لذا فإن نتائج هذه الدراسة سيكون لها قيمة تطبيقية عالية لصانعي القرار ومديري الموارد البشرية في قطاع الكافيهات، كونها تستند إلى معطيات واقعية وتوصيات قابلة للتنفيذ ضمن السياق المحلي.

إن الإشكالية التي تحاول الدراسة معالجتها ليست مجرد مسألة تشغيلية ترتبط بعمليات التوظيف والاستقالة، بل هي مسألة استراتيجية تمس كفاءة الأداء المؤسسي، ورضا العملاء، واستدامة النمو في بيئة سوقية تتسم بدرجة عالية من التنافسية. ومن هنا، فإن تحليل أبعاد هذه الظاهرة وتقديم حلول مبتكرة لمعالجتها يُعد ضرورة ملحة لضمان تحقيق أهداف المنشآت في القطاع، وتعزيز جودة تجربة العملاء بما يتوافق مع التوجهات التنموية للمملكة.

مشكلة الدراسة:

يُعد ارتفاع معدل دوران الموظفين في قطاع الكافيهات السعودي من أبرز التحديات التي تؤثر بشكل مباشر على كفاءة الأداء التشغيلي وجودة الخدمة المقدمة للعملاء. فعلى الرغم من النمو المتسارع الذي يشهده هذا القطاع الحيوي، إلا أن استمرارية القوى العاملة باتت مهددة بمعدلات مغادرة مرتفعة، ما يؤدي إلى اضطراب العمليات اليومية، وضعف الاستقرار التنظيمي، وتكرار تكاليف التدريب والتوظيف، مما ينعكس سلباً على رضا العملاء وتجربتهم.

وتُعد الكافيهات من المنشآت التي تعتمد في جوهرها على العنصر البشري، خصوصاً فيما يتعلق بالتواصل المباشر مع الزبائن، وخلق تجربة ضيافة متميزة. وبالتالي فإن أي خلل في استمرارية واستقرار الكادر الوظيفي يُمكن أن يؤدي إلى تراجع ملموس في مستوى الخدمة.

وقد أشارت دراسات سابقة مثل دراسة (Hinkin & Tracey, 2000) إلى أن معدل الدوران المرتفع في قطاع الضيافة يُعد من أبرز العوامل المهددة لجودة الخدمة، إذ يؤدي إلى ضعف الكفاءة التشغيلية، وانخفاض ولاء العملاء، وتراجع صورة المنشأة في السوق. كما توصلت دراسة (Kuria et al. 2011) إلى أن الموظفين في هذا القطاع يغادرون العمل لأسباب متعددة منها ضعف الرواتب، وغياب الحوافز، وبيئة العمل غير المستقرة. أما في السياق السعودي، فلا تزال هناك ندرة في الأبحاث المحلية التي تناولت هذه العلاقة تحديداً في قطاع الكافيهات، مما يُبرز فجوة معرفية مهمة تستدعي المعالجة.

من هنا، تتبع مشكلة الدراسة الحالية التي تتمثل في الحاجة إلى فهم أعمق لطبيعة العلاقة بين معدل دوران الموظفين وجودة الخدمة في الكافيهات السعودية، وتحليل أسباب الدوران ومستوى وعي أصحاب ومديري الكافيهات بتأثيراته، ومدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذه الظاهرة ورضا العملاء، إضافة إلى البحث في الاستراتيجيات الممكنة لمعالجة هذه الإشكالية.

وستسهم هذه الدراسة في تقديم إطار تحليلي علمي يساعد أصحاب القرار في هذا القطاع على تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية بما يتناسب مع خصوصية بيئة العمل في الكافيهات، كما ستُضيف إلى المعرفة العلمية من خلال سد فجوة بحثية مهمة في مجال الربط بين الموارد البشرية وجودة الخدمة في قطاع الضيافة بالمملكة.

وبالنسبة لمجتمع وعينة الدراسة، فإن المشكلة تتركز في شريحة أصحاب ومديري الكافيات
والعاملين فيها، الذين يعانون من تحديات متكررة تتعلق بتأهيل الموظفين الجدد، والمحافظة على جودة
الخدمة في ظل التنقل الوظيفي السريع، مما يجعل الدراسة ذات قيمة تطبيقية مباشرة لهم، وتساهم في
تقديم حلول مستندة إلى الأدلة لتحسين الأداء والاستقرار.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول قضية محورية تمس جودة الخدمات واستقرار الكوادر البشرية في أحد القطاعات الخدمية الأكثر نمواً في المملكة العربية السعودية، وهو قطاع الكافيهات، وتُعزز أهميتها من خلال تركيزها على ظاهرة عملية لم تحظَ بالاهتمام الكافي في الأدبيات المحلية، رغم انعكاساتها المباشرة على رضا العملاء واستدامة الأعمال.

أولاً: الأهمية العلمية

1. سد فجوة بحثية في الدراسات المحلية المتعلقة بالعلاقة بين معدل دوران الموظفين وجودة الخدمة في قطاع الكافيهات، وهو مجال لم يُدرس بشكل معمق في السياق السعودي.
2. الإسهام في تطوير المعرفة النظرية ضمن مجالي إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة، من خلال تطبيق نماذج مثل SERVQUAL على قطاع المقاهي.
3. تعزيز الترابط بين مفاهيم الجودة التنظيمية والاستقرار الوظيفي، مما يدعم الدراسات المستقبلية التي تتناول العلاقة بين العنصر البشري وكفاءة الخدمة في قطاع الضيافة.
4. تقديم إطار نظري وتحليلي جديد يمكن الاستفادة منه في بحوث لاحقة تتعلق بالقطاعات الخدمية المشابهة في بيئات ثقافية محلية.

ثانياً: الأهمية العملية

1. معالجة ظاهرة واقعية تواجهها الكافيهات في المملكة، والمتمثلة في ارتفاع معدل دوران الموظفين وتأثيره السلبي على الأداء العام.
2. تقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ تساعد أصحاب ومديري الكافيهات على تبني استراتيجيات فعالة لتحسين بيئة العمل وتقليل نسبة الدوران.
3. رفع مستوى وعي أصحاب القرار في القطاع حول أهمية استقرار القوى العاملة في تعزيز تجربة العملاء ورفع مستويات الرضا والولاء.
4. دعم تحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030 المتعلقة بتحسين جودة الحياة وتطوير قطاع الترفيه والخدمات، من خلال بناء منشآت أكثر احترافية واستدامة.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر معدل دوران الموظفين على جودة الخدمة في قطاع الكافيهات في المملكة العربية السعودية، بهدف الوصول إلى توصيات عملية تسهم في تحسين استقرار القوى العاملة وتعزيز رضا العملاء.

الأهداف الفرعية:

1. تحديد معدل دوران الموظفين في قطاع الكافيهات بالمملكة العربية السعودية، بناءً على البيانات المتاحة من عينة الدراسة.
2. استكشاف أبرز الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى ارتفاع معدل دوران الموظفين، سواء كانت تنظيمية أو بيئية أو متعلقة بخصائص العمل.
3. تحليل العلاقة بين دوران الموظفين وجودة الخدمة المقدمة من خلال مؤشرات مثل رضا العملاء، والاستجابة، والاعتمادية.
4. قياس أثر معدل الدوران على مستوى رضا العملاء عن تجربة الخدمة في الكافيهات السعودية.
5. استطلاع آراء أصحاب ومديري الكافيهات بشأن آثار معدل الدوران على أداء منشآتهم، من حيث الكفاءة التشغيلية، والاستقرار الوظيفي، والتكاليف.
6. اقتراح استراتيجيات إدارية مناسبة تساعد في تقليل معدل دوران الموظفين، وتحسين بيئة العمل، بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة والتنافسية في القطاع.

تساؤلات الدراسة:

السؤال الرئيسي:

ما أثر معدل دوران الموظفين على جودة الخدمة المقدمة في قطاع الكافيهات في المملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما هو معدل دوران الموظفين في قطاع الكافيهات بالمملكة العربية السعودية؟
2. ما الأسباب والعوامل الرئيسة التي تؤدي إلى ارتفاع معدل دوران الموظفين في هذا القطاع؟
3. كيف يؤثر دوران الموظفين على جودة الخدمة المقدمة للعملاء من حيث الكفاءة والرضا والاستمرارية؟
4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ارتفاع معدل دوران الموظفين ومستوى رضا العملاء؟
5. ما مدى وعي أصحاب ومديري الكافيهات بتأثير دوران الموظفين على الأداء العام وجودة الخدمة؟
6. ما الاستراتيجيات الإدارية الممكنة للحد من معدل دوران الموظفين وتعزيز 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. يُدرك 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.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

في إطار تحليل أثر معدل دوران الموظفين على جودة الخدمة في قطاع الكافيهات في المملكة العربية السعودية، تستند هذه الدراسة إلى نظرية جودة الخدمة (SERVQUAL Model) كإطار علمي رئيسي، بالإضافة إلى مفاهيم ونظريات إدارة الموارد البشرية ذات الصلة باستقرار القوى العاملة.

1. نموذج جودة الخدمة: (SERVQUAL Model)

يُعد نموذج SERVQUAL من أكثر النماذج استخدامًا في تقييم جودة الخدمات، حيث يركز على الفجوة بين توقعات العملاء والإدراك الفعلي لجودة الخدمة المقدمة. يتضمن النموذج خمسة أبعاد رئيسية لقياس جودة الخدمة، وهي:

- **الملموسية: (Tangibles)** وتشمل المظهر الخارجي للمرافق والمعدات والعاملين.
- **الاعتمادية: (Reliability)** قدرة المنشأة على تقديم الخدمة الموعودة بدقة واعتمادية.
- **الاستجابة: (Responsiveness)** استعداد الموظفين لمساعدة العملاء وتقديم الخدمة بسرعة.
- **الضمان: (Assurance)** كفاءة الموظفين في تقديم الخدمة وشعور العملاء بالأمان.
- **التعاطف: (Empathy)** مدى اهتمام المؤسسة بتقديم خدمة شخصية تهتم باحتياجات كل عميل.

سيتم توظيف هذا النموذج في الدراسة لقياس أثر معدل دوران الموظفين على الأبعاد المختلفة لجودة الخدمة كما يدركها العملاء.

2. نظرية استقرار القوى العاملة: (Workforce Stability Theories)

تستند الدراسة إلى مبادئ إدارة الموارد البشرية التي تؤكد على العلاقة المباشرة بين استقرار الكادر الوظيفي وكفاءة الأداء المؤسسي. وتفترض النظريات أن:

- انخفاض معدل الدوران يعزز من تراكم المعرفة والخبرة لدى العاملين.

- استقرار الموظفين يسهم في بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء، مما يزيد من مستوى الرضا والولاء.
- ارتفاع معدل الدوران يؤدي إلى ضعف الكفاءة التشغيلية، وزيادة تكاليف التدريب والتوظيف، وبالتالي تدهور جودة الخدمة.

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

سيتم الاستناد إلى هذه النظرية لتحليل الأعباء المالية والتنظيمية التي تتحملها الكافيات نتيجة الدوران العالي للموظفين، حيث تشمل هذه التكاليف:

- تكلفة استقطاب وتوظيف موظفين جدد.
- تكلفة تدريب وتأهيل الكادر الجديد.
- تكلفة فقدان المعرفة الضمنية والخبرات المكتسبة.
- تأثير ذلك على كفاءة الخدمة ورضا العملاء.

4. نظرية الالتزام التنظيمي: (Organizational Commitment Theory)

حيث تؤكد هذه النظرية على أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين يقلل من احتمالية مغادرتهم للوظيفة، وهو ما يتأثر ببيئة العمل، الحوافز، الرضا الوظيفي، والتقدير الإداري.

العلاقة بين النظريات في هذه الدراسة:

ستدمج الدراسة بين SERVQUAL Model كمقياس لجودة الخدمة من وجهة نظر العملاء، مع تطبيق مفاهيم إدارة الموارد البشرية المرتبطة بمعدل دوران الموظفين وتأثيره على الأداء، وذلك لفهم العلاقة المتبادلة بين استقرار الكوادر وجودة التجربة المقدمة للعملاء.

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

مقدمة

يمثل هذا الفصل الإطار المرجعي الذي تستند إليه الدراسة الحالية من خلال استعراض وتحليل الأدبيات العلمية ذات الصلة بموضوع "أثر معدل دوران الموظفين على جودة الخدمة" في قطاع الكافيات والقطاعات الخدمية المشابهة. ويهدف هذا الفصل إلى تسليط الضوء على الجهود البحثية السابقة التي تناولت مفاهيم معدل دوران الموظفين (Employee Turnover Rate) وجودة الخدمة (Service Quality)، مع التركيز على الدراسات التي ربطت بين الظاهرتين في بيئات عمل مختلفة.

يُعتبر استعراض الدراسات السابقة خطوة ضرورية لفهم الخلفية العلمية للموضوع، وتحديد الفجوات المعرفية التي لم يتم تناولها بشكل كافٍ في البحوث السابقة، مما يُبرز أهمية الدراسة الحالية ويفسر دواعي إجرائها. كما يُساعد في الاستفادة من النتائج والنماذج التحليلية التي استخدمها الباحثون السابقون، وتكييفها بما يتناسب مع خصوصية بيئة العمل في قطاع الكافيات في المملكة العربية السعودية.

يتضمن هذا الفصل عرضاً منهجياً لأبرز الدراسات السابقة المحلية والعالمية ذات الصلة، من حيث أهدافها، مناهجها، وأهم نتائجها، مع تقديم تحليل نقدي يوضح أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية. كما يستعرض الفصل الإطار النظري المتعلق بمفاهيم جودة الخدمة (SERVQUAL) واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بدوران الموظفين، بهدف بناء قاعدة معرفية صلبة تُدعم توجهات البحث وتُعين على تفسير نتائجه.

يتضمن الفصل عرضاً منهجياً لـ 30 دراسة علمية، مقسمة إلى محورين رئيسيين:

1. **الدراسات المتعلقة بمعدل دوران الموظفين**: تتناول أسباب الدوران، تأثيراته على الأداء المؤسسي، واستراتيجيات تقليله.

2. **الدراسات المتعلقة بجودة الخدمة**: تركز على نماذج قياس جودة الخدمة (مثل SERVQUAL) ودور العنصر البشري في تحسين تجربة العملاء.

كل دراسة سيتم تلخيصها من حيث الأهداف، المنهجية، النتائج، والعلاقة بالدراسة الحالية، مع تحليل نقدي يوضح أوجه التشابه والاختلاف. يُختتم الفصل بتحليل الفجوات البحثية لتبرير إجراء الدراسة الحالية.

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بمعدل دوران الموظفين

1. Hinkin & Tracey (2000) - The Cost of Turnover: Putting a Price on the Learning Curve

الهدف: تحليل التكاليف المرتبطة بدوران الموظفين في قطاع الضيافة.

المنهجية: دراسة تحليلية كمية استندت إلى بيانات من فنادق أمريكية، مع تقدير تكاليف التوظيف، التدريب، وفقدان الإنتاجية.

النتائج: أظهرت أن متوسط تكلفة استبدال موظف في قطاع الضيافة يصل إلى 15,000 دولار، مع تأثير سلبي على جودة الخدمة بسبب فقدان الخبرة.

العلاقة بالدراسة الحالية: تؤكد أهمية استقرار الموظفين في قطاع الضيافة، لكنها تركز على الفنادق وليس الكافيهات، مما يبرز الحاجة إلى دراسة مماثلة في السياق السعودي.

التعليق النقدي: تقدم إطارًا ماليًا قويًا، لكنها قديمة نسبيًا ولا تعكس خصوصيات سوق العمل السعودي.

2. Kuria et al. (2011) - Factors Influencing Labour Turnover in the Hospitality Industry

الهدف: تحديد العوامل المؤدية إلى دوران الموظفين في قطاع الفنادق في كينيا.

المنهجية: دراسة ميدانية باستخدام استبيانات موجهة لموظفي الفنادق.

النتائج: حددت عوامل مثل انخفاض الرواتب، غياب الحوافز، وبيئة العمل غير المستقرة كأسباب رئيسية للدوران.

العلاقة بالدراسة الحالية: تشابه دراستنا في التركيز على قطاع الضيافة، لكن السياق الإفريقي يختلف عن البيئة السعودية.

التعليق النقدي: تقدم رؤى حول العوامل التنظيمية، لكنها لا تربط الدوران بشكل مباشر بجودة الخدمة.

3. Al-Amin & Fadel (2022) - Impact of Employee Turnover on Performance in a Dairy Company

الهدف: دراسة أثر دوران العمل على أداء العاملين في شركة فابي لمنتجات الألبان بالسودان.

المنهجية: دراسة ميدانية باستخدام استبيانات لتحليل تأثير الدوران على الإنتاجية والرضا الوظيفي.

النتائج: أظهرت أن الدوران يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وزيادة تكاليف التدريب، مع تأثير سلبي على التعاون بين الموظفين.

العلاقة بالدراسة الحالية: تسلط الضوء على التكاليف التنظيمية للدوران، وهو أمر ينطبق على الكافيات.

التعليق النقدي: تركيزها على قطاع الألبان يحد من تطبيقها المباشر على الكافيات.

4. Amara & Al-Khansa (2021) - Impact of Internal Work Environment on Employee Turnover

الهدف: تحليل تأثير بيئة العمل الداخلية على معدل دوران العمل في السودان.

المنهجية: دراسة كيفية استخدام مقابلات واستبيانات مع موظفين في قطاعات مختلفة.

النتائج: أظهرت أن الهيكل التنظيمي يؤثر سلباً على معدل الدوران، بينما المناخ التنظيمي الإيجابي يقلل منه.

العلاقة بالدراسة الحالية: تؤكد أهمية بيئة العمل، وهو عامل رئيسي في دراستنا.

التعليق النقدي: لا تركز على جودة الخدمة أو قطاع الضيافة.

5. FasterCapital (2023) - Employee Turnover: Impact on Business Growth

الهدف: استعراض تأثير دوران الموظفين على نمو الأعمال والأداء المؤسسي.

المنهجية: تحليل نظري مدعوم بدراسات حالة من قطاعات مختلفة.

النتائج: أظهرت أن الدوران يؤدي إلى تكاليف توظيف مرتفعة (4,129 دولاراً لكل موظف) وانخفاض رضا العملاء بنسبة 0.5% لكل 1% زيادة في الدوران.

العلاقة بالدراسة الحالية: تدعم العلاقة السلبية بين الدوران ورضا العملاء.

التعليق النقدي: الدراسة عامة ولا تتناول الكافيات تحديداً.

6. Qureos (2025) - Employee Turnover: Definition and Strategies to Reduce It

الهدف: تحديد أسباب دوران الموظفين وتقديم استراتيجيات لتقليله.

المنهجية: مراجعة أدبية مع أمثلة من قطاعات مختلفة.

النتائج: أشارت إلى أن بيئة عمل إيجابية، فرص التطور المهني، والتعويضات التنافسية تقلل من الدوران .

العلاقة بالدراسة الحالية: تدعم استراتيجيات تقليل الدوران التي ستُقترح في دراستنا.

التعليق النقدي: تفتقر إلى بيانات ميدانية محددة.

7. Bayzat (2024) - Importance of HR Systems in Restaurants and Cafés

الهدف: دراسة تأثير أنظمة الموارد البشرية على تقليل دوران الموظفين في المطاعم والكافيهات.

المنهجية: دراسة حالة لمطاعم سنجار في السعودية.

النتائج: أظهرت أن معدل الدوران في قطاع المطاعم يتراوح بين 70-80%، وأن أنظمة الموارد البشرية تقلل من الدوران وتحسن الأداء .

العلاقة بالدراسة الحالية: دراسة محلية تتناول الكافيهات، مما يجعلها ذات صلة عالية.

التعليق النقدي: تركيزها على أنظمة الموارد البشرية يحد من تناولها لجودة الخدمة.

8. Taskedin (2023) - How to Reduce Employee Turnover in Organizations

الهدف: تحليل معدل دوران العمالة وتقديم استراتيجيات لتحسين الاحتفاظ بالموظفين.

المنهجية: تحليل نظري مع أمثلة من قطاعات مختلفة.

النتائج: أشارت إلى أن الدوران المرتفع يعكس ضعف ثقافة العمل وسياسات التوظيف.

العلاقة بالدراسة الحالية: تدعم فكرة تحسين بيئة العمل.

التعليق النقدي: لا تركز على قطاع الكافيهات.

9. QuestionPro (2019) - Employee Turnover: Definition and Calculation

الهدف: تحديد أسباب دوران الموظفين وتأثيره على المنظمات.

المنهجية: مراجعة أدبية مع اقتراحات لحساب معدل الدوران.

النتائج: أكدت أن الدوران يؤثر سلبًا على مشاركة الموظفين والإنتاجية.

العلاقة بالدراسة الحالية: تقدم إطارًا نظريًا لفهم الدوران.

التعليق النقدي: قديمة نسبياً وتفتقر إلى السياق الخدمي.

10. CultureMonkey (2023) - Employee Turnover: Strategies to Create a Thriving Workplace

الهدف: تقديم استراتيجيات لتقليل الدوران من خلال تحسين بيئة العمل.

المنهجية: تحليل نظري مع أمثلة من برامج إشراك الموظفين.

النتائج: أظهرت أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تقلل من الدوران .

العلاقة بالدراسة الحالية: تدعم تحسين بيئة العمل كاستراتيجية.

التعليق النقدي: لا تتناول قطاع الضيافة.

14. Osman et al. (2020) - Impact of Quality of Work Life on Employee Turnover

الهدف: دراسة أثر جودة الحياة الوظيفية على معدل دوران العمل في السعودية.

المنهجية: دراسة وصفية باستخدام المنهج التحليلي ودراسة حالة.

النتائج: أظهرت أن هيكل الأجور العادل وبيئة العمل الجيدة تقللان من الدوران .

العلاقة بالدراسة الحالية: دراسة محلية تدعم أهمية بيئة العمل في استقرار الموظفين.

التعليق النقدي: لا تربط الدوران بجودة الخدمة مباشرة.

15. Al-Otaibi (2020) - Modern Trends in Human Resource Management

الهدف: استعراض الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الدوران.

المنهجية: تحليل نظري مع أمثلة من قطاعات مختلفة.

النتائج: أكدت أن السياسات الحديثة مثل التدريب المستمر تقلل من الدوران .

العلاقة بالدراسة الحالية: تقدم رؤى حول استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

التعليق النقدي: عامة ولا تتناول الكافيهات.

16. Ahmed (2010) - Impact of Job Satisfaction Factors on Employee Turnover

الهدف: تحليل أثر الرضا الوظيفي على دوران العمل في المصارف اليمنية.

المنهجية: دراسة ميدانية باستخدام استبيانات.

النتائج: أظهرت أن الرضا الوظيفي (مثل الأجور والتقدير) يقلل من الدوران .

العلاقة بالدراسة الحالية: تدعم العلاقة بين الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين.

التعليق النقدي: تركز على القطاع المصرفي، مما يحد من تطبيقها على الكافيات.

17. Falaq & Youssef (2019) - Employee Turnover and Its Impact on Economic Institutions

الهدف: دراسة تأثير دوران العمل على أداء المؤسسات الاقتصادية في الجزائر.

المنهجية: دراسة وصفية تحليلية.

النتائج: أظهرت أن الدوران يؤثر سلبًا على الأداء بسبب فقدان الخبرة .

العلاقة بالدراسة الحالية: تؤكد التأثير السلبي للدوران على الأداء.

التعليق النقدي: لا تركز على جودة الخدمة أو قطاع الضيافة.

18. Hamad (2010) - Supervisory Impact on Employee Performance

الهدف: تحليل تأثير أسلوب الإشراف على أداء الموظفين.

المنهجية: تحليل نظري مع أمثلة من قطاعات مختلفة.

النتائج: أظهرت أن الإشراف غير المناسب يزيد من الدوران.

العلاقة بالدراسة الحالية: تدعم أهمية الإشراف في استقرار الموظفين.

التعليق النقدي: عامة ولا تتناول الكافيات.

19. Daftra (2025) – Employee Turnover: Definition and Calculation

الهدف: توضيح مفهوم دوران العمالة وكيفية حسابه.

المنهجية: مراجعة أدبية مع أمثلة عملية.

النتائج: أكدت أن الدوران الطوعي (مثل البحث عن رواتب أفضل) يؤثر سلبًا على المنظمات .

العلاقة بالدراسة الحالية: تقدم إطارًا لفهم أنواع الدوران.

التعليق النقدي: لا تركز على جودة الخدمة.

20. Gallup (2023) - Employee Engagement and Productivity

الهدف: تحليل تأثير إشراك الموظفين على الإنتاجية.

المنهجية: استطلاع عالمي للشركات.

النتائج: أظهرت أن الفرق ذات الإشراك العالي أكثر إنتاجية بنسبة 21% وأقل عرضة للدوران .

العلاقة بالدراسة الحالية: تدعم أهمية إشراك الموظفين في تقليل الدوران.

التعليق النقدي: لا تتناول الكافيات تحديدًا.

21. Forbes (2022) - Employee Retention and Innovation

الهدف: دراسة العلاقة بين الاحتفاظ بالموظفين والابتكار.

المنهجية: تحليل نظري مع دراسات حالة.

النتائج: أظهرت أن الشركات ذات الاحتفاظ العالي أكثر ابتكارًا بـ 3.2 مرة .

العلاقة بالدراسة الحالية: تدعم فكرة أن استقرار الموظفين يعزز الأداء.

التعليق النقدي: تركز على الابتكار وليس جودة الخدمة.

22. SHRM (2021) - Cost of Employee Turnover

الهدف: تقدير تكاليف دوران الموظفين.

المنهجية: دراسة تحليلية باستخدام بيانات من شركات أمريكية.

النتائج: أظهرت أن متوسط تكلفة استبدال موظف هي 15,000 دولار .

العلاقة بالدراسة الحالية: تؤكد التكاليف المرتبطة بالدوران.

التعليق النقدي: لا تركز على قطاع الضيافة.

23. Zappos (2023) - Culture and Employee Retention

الهدف: دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على الاحتفاظ بالموظفين.

المنهجية: دراسة حالة لشركة Zappos.

النتائج: أظهرت أن ثقافة إيجابية تحقق معدل احتفاظ يصل إلى 85 %.

العلاقة بالدراسة الحالية: تدعم أهمية الثقافة التنظيمية.

التعليق النقدي: تركز على التجزئة وليس الكافيات.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بجودة الخدمة

11. Parasuraman et al. (1988) - SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions

الهدف: تطوير نموذج SERVQUAL لقياس جودة الخدمة.

المنهجية: دراسة نظرية وتطبيقية باستخدام استبيانات.

النتائج: قدمت خمسة أبعاد لجودة الخدمة: الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الضمان، والتعاطف.

العلاقة بالدراسة الحالية: الأساس النظري لدراستنا لقياس جودة الخدمة.

التعليق النقدي: لا تتناول تأثير دوران الموظفين.

12. Al-Mansour & Al-Ajmi (2021) - Impact of Service Quality on Customer Satisfaction in Saudi Restaurants

الهدف: تحليل أثر جودة الخدمة على رضا العملاء في المطاعم السعودية.

المنهجية: دراسة ميدانية باستخدام نموذج SERVQUAL.

النتائج: أظهرت أن الاعتمادية والاستجابة هما الأبعاد الأكثر تأثيراً على رضا العملاء.

العلاقة بالدراسة الحالية: دراسة محلية ذات صلة مباشرة بقطاع الضيافة.

التعليق النقدي: لا تتناول تأثير دوران الموظفين.

13. YallaPlus (2025) - Effective Management of Restaurants and Cafés

الهدف: تقديم حلول لتحسين إدارة الكافيهات والمطاعم.

المنهجية: تحليل عملي مع دراسة حالة لتطبيقات تكنولوجيا.

النتائج: أظهرت أن تدريب الموظفين واستخدام التكنولوجيا يقللان من الدوران ويحسنان جودة الخدمة.

العلاقة بالدراسة الحالية: دراسة محلية تتناول الكافيهات.

التعليق النقدي: تركيزها التكنولوجي يحد من شموليتها.

24. Al-Dib & Nour (2024) - Impact of Training on Performance in Textile Industry

الهدف: دراسة أثر التدريب على تحسين الأداء في صناعة الغزل والنسيج.

المنهجية: دراسة ميدانية باستخدام استبيانات.

النتائج: أظهرت أن التدريب يقلل من الدوران ويعزز الأداء .

العلاقة بالدراسة الحالية: تدعم أهمية التدريب في استقرار الموظفين.

التعليق النقدي: تركز على صناعة الغزل وليس الضيافة.

25. Abdel-Aal & Reiman (2022) - Impact of Sustainable Development on Institutional Performance

الهدف: تحليل أثر استراتيجيات التنمية المستدامة على الأداء المؤسسي في مصر.

المنهجية: دراسة وصفية تحليلية.

النتائج: أظهرت أن تحسين بيئة العمل يعزز جودة الخدمة .

العلاقة بالدراسة الحالية: تدعم أهمية بيئة العمل في تحسين الأداء .

التعليق النقدي: لا تركز على الكافيهات أو الدوران.

26. Jamil & Emad (2025) - Strategic Flexibility and Competitive Advantage in Real Estate

الهدف: دراسة تأثير المرونة الاستراتيجية على الميزة التنافسية.

المنهجية: دراسة ميدانية في قطاع العقارات المصري.

النتائج: أظهرت أن استقرار الموظفين يعزز الميزة التنافسية .

العلاقة بالدراسة الحالية: تدعم أهمية استقرار الموظفين.

التعليق النقدي: تركز على العقارات وليس الضيافة.

27. Al-Kharabsheh & Faris (2017) – Impact of E-Procurement on Government Institutions

الهدف: تحليل تأثير الشراء الإلكتروني على الأداء المؤسسي.

المنهجية: دراسة ميدانية في الأردن.

النتائج: أظهرت أن تحسين العمليات يقلل من الدوران .

العلاقة بالدراسة الحالية: تدعم تحسين العمليات كاستراتيجية.

التعليق النقدي: لا تركز على جودة الخدمة.

28. Asaad & Talat (2016) - Customer Perceived Value and Impulse Buying

الهدف: دراسة العلاقة بين القيمة المدركة وسلوك الشراء .

المنهجية: دراسة ميدانية باستخدام استبيانات.

النتائج: أظهرت أن جودة الخدمة تؤثر على سلوك العملاء .

العلاقة بالدراسة الحالية: تدعم أهمية جودة الخدمة.

التعليق النقدي: لا تربط الدوران بجودة الخدمة.

29. Al-Rawashdeh (2023) - Impact of Total Quality Management on Institutional Performance

الهدف: تحليل أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في السعودية.

المنهجية: دراسة ميدانية على جمعيات خيرية بالرياض.

النتائج: أظهرت أن جودة الخدمة تعتمد على استقرار الموظفين .

العلاقة بالدراسة الحالية: دراسة محلية تدعم العلاقة بين استقرار الموظفين وجودة الخدمة.

التعليق النقدي: تركز على الجمعيات الخيرية وليس الكافيات.

30. Cronin & Taylor (1992) - Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension

الهدف: تحسين نموذج SERVQUAL لقياس جودة الخدمة.

المنهجية: دراسة تطبيقية باستخدام استبيانات.

النتائج: اقترحت نموذج SERVPERF الذي يركز على الأداء فقط.

العلاقة بالدراسة الحالية: تقدم بديلاً لـ SERVQUAL يمكن استخدامه في دراستنا.

التعليق النقدي: لا تتناول دوران الموظفين.

تحليل الفجوات البحثية

الفجوة المحلية: معظم الدراسات المحلية (مثل Al-Mansour & Al-Ajmi, 2021; Bayzat, 2024) تركز على جودة الخدمة أو دوران الموظفين بشكل منفصل، دون ربط الظاهرتين في سياق الكافيات السعودية. دراستنا تسد هذه الفجوة.

الفجوة السياقية: الدراسات العالمية (مثل Hinkin & Tracey, 2000; Gallup, 2023) تقدم رؤية قيمة، لكنها لا تعكس خصوصيات سوق العمل السعودي، مثل سياسات التوظيف.

الفجوة المنهجية: قلة الدراسات التي تستخدم نموذج SERVQUAL مع تحليل تأثير الدوران، مما يجعل دراستنا فريدة.

الفجوة التطبيقية: الدراسات التي تناولت الكافيات (مثل YallaPlus, 2025; Bayzat, 2024) تركز على التكنولوجيا أو أنظمة الموارد البشرية، دون تحليل عميق لتأثير الدوران على رضا العملاء.

التعليق على الدراسات السابقة

أظهرت الدراسات السابقة، والتي شملت 30 دراسة محلية وعالمية، تنوعًا كبيرًا في تناول معدل دوران الموظفين وجودة الخدمة في القطاعات الخدمية، مع تركيز خاص على قطاع الضيافة فقد تناولت دراسات مثل (Hinkin & Tracey (2000 و (FasterCapital (2023) التكاليف المالية والتنظيمية لدوران الموظفين، بينما ركزت دراسات مثل (Parasuraman et al. (1988 و (Al-Mansour & Al-Ajmi (2021) على قياس جودة الخدمة باستخدام نموذج SERVQUAL أو نماذج مشابهة، ومع ذلك تكشف هذه الدراسات عن فجوات بحثية واضحة، خاصة في السياق السعودي، حيث ركزت معظم الدراسات المحلية) مثل (Bayzat, 2024; Osman et al., 2020) على قطاعات مثل المطاعم أو الجمعيات الخيرية دون ربط واضح بين دوران الموظفين وجودة الخدمة في قطاع الكافيهات. كما أن الدراسات العالمية، مثل (Gallup (2023 و (SHRM (2021)، لا تعكس خصوصيات سوق العمل السعودي، مثل سياسات التوظيف والتحديات الثقافية، ما يميز هذه الدراسة الحالية هو تركيزها المباشر على قطاع الكافيهات في المملكة العربية السعودية، مع الجمع بين تحليل معدل دوران الموظفين وجودة الخدمة باستخدام نموذج SERVQUAL ، مما يوفر إطارًا تحليليًا شاملاً يعالج الفجوة البحثية المحلية، إضافة إلى ذلك تأخذ الدراسة في الاعتبار السياق الثقافي والتنظيمي الفريد للمملكة، مثل تأثير برامج التوظيف، وتقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ لتحسين استقرار القوى العاملة وتعزيز تجربة العملاء، مما يجعلها إسهامًا متميزًا في الأدبيات العلمية والتطبيقية.

الإطار النظري:

يستند الإطار النظري لهذه الدراسة إلى دمج نموذج جودة الخدمة (SERVQUAL) مع نظريات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بمعدل دوران الموظفين، استقرار القوى العاملة، تكلفة الدوران، والالتزام التنظيمي، بهدف تحليل العلاقة بين معدل دوران الموظفين وجودة الخدمة في قطاع الكافيهات بالمملكة العربية السعودية، يوفر هذا الإطار أساساً علمياً شاملاً لفهم الظاهرة المدروسة، مع مراعاة خصوصيات السياق السعودي، مثل سياسات التوطين والتحوليات الاجتماعية والاقتصادية في إطار رؤية 2030.

1. نموذج جودة الخدمة (SERVQUAL Model)

نموذج SERVQUAL ، الذي طوره Parasuraman وآخرون (1988)، يُعد من أبرز النماذج لقياس جودة الخدمة من خلال تحديد الفجوة بين توقعات العملاء وإدراكهم الفعلي للخدمة المقدمة (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988). يتضمن النموذج خمسة أبعاد رئيسية:

- الملموسية: (Tangibles) المظهر الخارجي للمرافق، المعدات، والعاملين.
- الاعتمادية: (Reliability) تقديم الخدمة الموعودة بدقة وفي الوقت المحدد.
- الاستجابة: (Responsiveness) استعداد الموظفين لتقديم الخدمة بسرعة.
- الضمان: (Assurance) كفاءة الموظفين وقدرتهم على إلهام الثقة.
- التعاطف: (Empathy) تقديم خدمة شخصية تلبي احتياجات العملاء.

يؤكد Parasuraman وآخرون (1988) أن جودة الخدمة تعتمد على تقليل الفجوات في هذه الأبعاد، وهو ما يتطلب استقرار الكوادر البشرية. (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988) في الكافيهات، يؤثر دوران الموظفين على هذه الأبعاد، حيث يؤدي التغيير المتكرر إلى انخفاض الكفاءة (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2017).

تطبيق النموذج: يُستخدم نموذج SERVQUAL لتقييم جودة الخدمة في الكافيهات السعودية، مع التركيز على تأثير دوران الموظفين على الأبعاد الخمسة.

2. نظرية استقرار القوى العاملة (Workforce Stability Theories)

تُركز هذه النظريات على أهمية استقرار الكوادر البشرية لتحسين الأداء المؤسسي. وفقاً لـ Price (1977)، يعزز انخفاض معدل الدوران تراكم المعرفة والخبرة، مما يحسن جودة الخدمة (Price,

1977 كما يُشير Mobley (1982) إلى أن استقرار الموظفين يبنى علاقات طويلة الأمد مع العملاء، مما يزيد الرضا والولاء. (Mobley, 1982)

تطبيق النظرية: في الكافيهات، يؤدي استقرار الموظفين إلى تحسين جودة الخدمة من خلال ضمان اتساق الأداء وتكوين علاقات إيجابية مع العملاء.

3. نظرية تكلفة الدوران الوظيفي (Employee Turnover Cost Theory)

تُحلل هذه النظرية الأعباء المالية والتنظيمية الناتجة عن دوران الموظفين. وفقاً لـ Hinkin و Tracey (2000)، تشمل التكاليف تكاليف التوظيف، التدريب، وفقدان الإنتاجية، بمتوسط 15,000 دولار لكل موظف في قطاع الضيافة. (Hinkin & Tracey, 2000) كما يؤثر الدوران على جودة الخدمة بسبب فقدان المعرفة الضمنية. (Griffeth & Hom, 2001)

تطبيق النظرية: تُحلل هذه النظرية تكاليف دوران الموظفين في الكافيهات السعودية، مثل تكاليف تدريب الموظفين الجدد وانخفاض الكفاءة التشغيلية.

4. نظرية الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment Theory)

تُشير هذه النظرية إلى أن مستوى التزام الموظفين بالمنظمة يقلل من احتمالية مغادرتهم. وفقاً لـ Meyer و Allen (1997)، يتكون الالتزام من أبعاد عاطفية، مستمرة، ومعمارية (Meyer & Allen, 1997). تؤثر عوامل مثل بيئة العمل والحوافز على الالتزام. (Robbins & Judge, 2019)

تطبيق النظرية: تُستخدم لتحليل أسباب دوران الموظفين في الكافيهات واقتراح استراتيجيات لتعزيز الالتزام، مثل تحسين بيئة العمل.

العلاقة بين النظريات

يتم دمج الإطار بين SERVQUAL لقياس جودة الخدمة، ونظريات استقرار القوى العاملة وتكلفة الدوران لتحليل تأثير الدوران، ونظرية الالتزام التنظيمي لفهم أسباب الدوران واقتراح الحلول.

خصوصية السياق السعودي

تأخذ الدراسة في الاعتبار سياسات التوطين (Al-Dosary & Rahman, 2005)، التغيرات الاجتماعية والاقتصادية في رؤية 2030 (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2017)، والاختلافات الثقافية.

الفصل الثالث
منهجية الدراسة

مقدمة

تُعد منهجية البحث من العناصر الجوهرية التي تُحدد مصداقية الدراسة العلمية ودقتها في معالجة المشكلة البحثية وتحقيق أهدافها، ويعتمد نجاح أي بحث علمي بدرجة كبيرة على مدى ملاءمة المنهج البحثي المختار لطبيعة الظاهرة المدروسة، وأدوات جمع البيانات، وأساليب التحليل التي يتم استخدامها في تفسير النتائج، ومن هذا المنطلق يأتي هذا الفصل ليوضح المنهجية العلمية التي اتبعتها هذه الدراسة في استقصاء وتحليل أثر معدل دوران الموظفين على جودة الخدمة في قطاع الكافيهات بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على المدينة المنورة كنموذج تطبيقي.

وتبرز أهمية هذا الفصل في كونه يحدد الأساليب البحثية التي تم اعتمادها للوصول إلى نتائج موضوعية قابلة للتعميم، وذلك من خلال عرض المنهج المستخدم، وأدوات جمع البيانات، وتعريف مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى توضيح الحدود التي تقيد نطاق البحث. كما يتناول هذا الفصل صياغة الفروض التي تم اختبارها إحصائياً، وتحديد الطرق الإحصائية المعتمدة لتحليل البيانات المستخلصة من الاستبانات الميدانية.

وبما أن الدراسة تتناول ظاهرة ذات أبعاد تنظيمية وإنسانية في بيئة عمل خدمية (قطاع الكافيهات)، فإنها تستدعي منهجاً بحثياً قادراً على وصف الواقع بدقة، وتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة، مما يجعل المنهج الوصفي التحليلي هو الأنسب لتحقيق أهداف هذه الدراسة.

المنهجية وطرق البحث

أولاً: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأنسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والتنظيمية كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين المتغيرات ذات الصلة، ويهدف هذا المنهج إلى وصف ظاهرة معدل دوران الموظفين في قطاع الكافيهات بالمملكة العربية السعودية، وتحليل أثرها على جودة الخدمة المقدمة للعملاء، من خلال الربط بين المتغيرات، واستخلاص المؤشرات والدلالات الإحصائية التي يمكن أن تدعم الاستنتاجات والتوصيات التطبيقية.

مصادر البيانات

اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات:

البيانات الأولية :

تم جمعها من خلال استبانة ميدانية تم توزيعها على عينة من أصحاب ومديري الكافيهات، والعاملين فيها، وكذلك بعض العملاء بهدف الحصول على معلومات مباشرة تتعلق بمعدل الدوران، أسبابه، وتأثيراته على جودة الخدمة ورضا العملاء.

البيانات الثانوية :

تم الحصول عليها من المراجع والدراسات السابقة ذات الصلة، مثل الأبحاث العلمية المنشورة، والتقارير الإحصائية، والأدبيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وجودة الخدمة في قطاع الضيافة.

ثانياً: فروض الدراسة

الفرض الرئيس:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معدل دوران الموظفين (المتغير المستقل) وجودة الخدمة المقدمة في الكافيهات السعودية (المتغير التابع).

الفروض الفرعية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معدل دوران الموظفين ورضا العملاء عن الخدمات المقدمة في الكافيهات.
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معدل دوران الموظفين ومستوى الكفاءة التشغيلية داخل الكافيهات.
3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معدل دوران الموظفين ومدى التزام العاملين بتقديم خدمة عالية الجودة.
4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وعي أصحاب ومديري الكافيهات بمشكلة دوران الموظفين ومدى تأثر أدائهم الإداري بها.
5. لا تؤثر الاستراتيجيات الإدارية المتبعة بشكل دال إحصائيًا في تقليل معدل دوران الموظفين أو تحسين جودة الخدمة.

مجتمع البحث

يتكون مجتمع الدراسة من:

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

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.

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 بتغير الموظفين.

2. المقابلة شبه المنظمة (نصف المفتوحة):

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

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 البحث

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

1. الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة على المدينة المنورة، 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 المدينة المنورة، وبالتالي فإن النتائج تعبر عن وجهات نظر هذه الفئات تحديدًا.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

مقدمة

يُعد هذا الفصل من أكثر فصول الدراسة أهمية، حيث يتم من خلاله عرض نتائج التحليل الميداني للبيانات التي تم جمعها، واختبار الفروض التي تم صياغتها في ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، ويهدف هذا الفصل إلى تقديم قراءة تحليلية للبيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، للوصول إلى نتائج دقيقة تعكس واقع العلاقة بين معدل دوران الموظفين وجودة الخدمة في قطاع الكافيهات بالمملكة العربية السعودية.

كما يتضمن هذا الفصل استعراضاً منهجياً للنتائج التي تم التوصل إليها بعد معالجة بيانات الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة، والتي شملت أصحاب ومديري الكافيهات، والموظفين، والعملاء المنتظمين، وستُعرض النتائج بطريقة منظمة وفقاً لمحاور الدراسة وفروضها، مع التركيز على المؤشرات الإحصائية ذات الدلالة، والتي تساهم في بناء فهم عميق للعوامل المؤثرة في ظاهرة دوران الموظفين وتأثيرها المباشر على جودة تجربة العملاء.

وفي ضوء النتائج المستخلصة، سيتم تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تهدف إلى مساعدة أصحاب ومديري الكافيهات في وضع استراتيجيات فعالة لتحسين استقرار الكوادر البشرية وتعزيز جودة الخدمة المقدمة، وتحرص هذه التوصيات على أن تكون واقعية وقابلة للتنفيذ في سياق البيئة السعودية، مع مراعاة خصوصية التحديات التي تواجهها المنشآت الخدمية في هذا القطاع الحيوي.

تحليل البيانات

[illegible]

شكل رقم (1) نتيجة الاستبيان

تحليل إجابات الموظفين

التركيبة الديموغرافية

العمر:

- 25-35 سنة: 25 إجابة (71.4%)، مما يؤكد أن القوى العاملة شابة ونشطة.
- أقل من 25 سنة: 7 إجابات (20%)، غالبًا موظفون جدد أو في بداية مساهمهم المهني.
- 36-45 سنة: 3 إجابات (8.6%)، وهناك إجابة واحدة من أنثى في هذا النطاق العمري.
- لا توجد إجابات من فئة أكثر من 45 سنة، مما قد يشير إلى أن الكافيات تجذب قوى عاملة أصغر سنًا.

الجنس:

- ذكور: 34 إجابة (97.1%)، أنثى: 1 إجابة (2.9%)، مما يعكس هيمنة الذكور في هذا القطاع.

سنوات الخبرة:

- أكثر من 3 سنوات: 17 إجابة (48.6%)، مما يشير إلى وجود موظفين ذوي خبرة طويلة.
- 1-3 سنوات: 8 إجابات (22.9%)، وأقل من سنة: 7 إجابات (20%). هناك 3 إجابات مفقودة، ربما بسبب عدم وضوح الإجابة أو عدم العمل حاليًا.

طبيعة العمل:

- مشرف: 7 (20%)، كاشير: 5 (14.3%)، مدير: 3 (8.6%)، مقدم خدمة: 2 (5.7%)، أخرى: 13 (37.1%). الإجابات تحت "أخرى" تشمل ملاك الكافيات (row5)، (row13) أو موظفين سابقين. (row28)
- الملاحظة: بعض المستجيبين لم يحددوا طبيعة عملهم، مما قد يشير إلى عدم وضوح السؤال أو عدم عملهم حاليًا.

تحليل الأسئلة النوعية

أسباب استمرار الموظفين:

الأسباب الأكثر شيوعًا: بيئة العمل الجيدة (row10, row19, row21, row38) ، الأمان الوظيفي (row7, row10)، التقدير والاحترام من الإدارة (row39) ، والتوافق مع التخصص الدراسي (row20, row22).

بعض الإجابات تشير إلى أسباب شخصية مثل "خيار أفضل (row14) "أو "أنا مالك الشركة (row3, row5)، مما يعكس تنوع دوافع الاستمرار.

مميزات الشركة:

تشمل: بيئة عمل مناسبة (row10, row19, row38) ، الجودة والمصداقية (row5) ، الترتيبات والبونص (row4) ، التعامل الجيد من الإدارة (row14, row32, row39) ، وتقدير الكفاءات (row32).

السلبيات المذكورة: الراتب المنخفض (row40) هو العامل السلبي الوحيد الملحوظ في الإجابات النوعية.

جدول رقم (1) تحليل الأسئلة الكمية (مع إحصائيات)

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال بناءً على الإجابات من 1 إلى 5. الانحراف المعياري يوضح مدى التباين في الإجابات (قيمة مرتفعة تشير إلى اختلاف آراء كبير).

السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري	عدد الإجابات	ملاحظات
تدني الراتب سبب رئيسي لترك العمل	3.63	1.52	35	17 إجابة (5 أو 4)، مما يعكس أهمية الراتب. الانحراف المعياري المرتفع يشير إلى تباين في الآراء.
بيئة العمل غير مشجعة	3.17	1.60	35	13 إجابة (5 أو 4)، 12 إجابة (1 أو 2). التباين الكبير يعكس

اختلاف تجارب بيئة العمل.				
15 إجابة (5 أو 4). قلة الفرص تحدّ مشترك.	35	1.46	3.51	لا توجد فرص للترقية أو التطوير
14 إجابة (5 أو 4). الضغوط تؤثر بشكل متفاوت.	35	1.50	3.40	كثرة الضغوط تؤثر على الاستمرار
14 إجابة (5 أو 4). الحاجة إلى تدريب واضحة.	35	1.58	3.17	لا يتم توفير تدريب كافٍ
18 إجابة (5 أو 4). تأثير ملحوظ على التواصل.	35	1.36	3.71	كثرة تغيير الموظفين تؤثر على جودة التواصل
17 إجابة (5 أو 4). تغيير الفريق يؤثر على العلاقات.	35	1.47	3.66	صعوبة بناء علاقات عمل مستقرة
19 إجابة (5 أو 4). وقت التأقلم مشكلة شائعة.	35	1.44	3.77	الموظف الجديد يحتاج وقتاً لتقديم

خدمة مرضية				
استقرار الفريق يؤدي إلى تحسين الخدمة	4.29	1.10	35	25 إجابة (5 أو 4). توافق كبير على أهمية الاستقرار.
ضعف التنسيق بين الموظفين الجدد	3.94	1.28	35	19 إجابة (5 أو 4). التنسيق تحدٍ كبير.

الارتباطات المحتملة:

هناك ارتباط إيجابي بين "تدني الراتب" و"بيئة العمل غير مشجعة" على سبيل المثال، row17 و row42 يعطيان درجات منخفضة لكليهما، بينما row7 و row39 يعطيان درجات مرتفعة. (هذا يشير إلى أن تحسين الرواتب قد يحسن إدراك بيئة العمل.

إجابات "استقرار الفريق يحسن الخدمة" تحصل على أعلى متوسط (4.29) وأقل انحراف معياري (1.10)، مما يعكس إجماعاً قوياً على أهمية استقرار الفريق.

ملخص الموظفين

النقاط القوية: بيئة العمل الجيدة والتقدير من الإدارة عوامل رئيسية للاستمرار. استقرار الفريق يُعتبر حاسماً لتحسين جودة الخدمة.

التحديات: تدني الرواتب، قلة فرص التطوير، ضعف التدريب، والضغط الوظيفية هي أسباب رئيسية لعدم الرضا. تغير الموظفين المتكرر يؤثر سلباً على التواصل، العلاقات، والتنسيق.

تحليل إجابات المدراء

التركيبة الديموغرافية

العمر:

- 25-35 سنة: 7 إجابات (58.3%)، 36-45 سنة: 4 إجابات (33.3%)، أكثر من 45 سنة: 1 إجابة (8.3%)
- جميع المدراء ذكور، مما يتماشى مع هيمنة الذكور في إجابات الموظفين.

سنوات الخبرة في الإدارة:

- أكثر من 5 سنوات: 4 إجابات (33.3%)، 3-5 سنوات: 3 إجابات (25%)، أقل من 3 سنوات: 4 إجابات (33.3%). إجابة واحدة مفقودة.

عدد الموظفين في الكافيه:

- يتراوح من 4 إلى 40 موظفًا، بمتوسط 14.5 موظفًا (استنادًا إلى 10 إجابات). الكافيهات الكبيرة (30-40 موظفًا) تظهر في row2 و row10، مما قد يرتبط بتحديات إدارية أكبر.

جدول رقم (2) تحليل الأسئلة الكمية

السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري	عدد الإجابات	ملاحظات
معدل الدوران مرتفع مقارنة بالمتوسط	3.25	1.36	12	6 إجابات (5 أو 4). الدوران مشكلة في بعض الكافيهات.
صعوبة الاحتفاظ بالموظفين المؤهلين	3.42	1.38	12	6 إجابات (5 أو 4). تحدٍ مشترك.
نقص الحوافز سبب رئيسي لترك العمل	3.75	1.48	12	8 إجابات (5 أو 4). الحوافز عامل حاسم.
الحاجة إلى تدريب مستمر	3.83	1.47	12	8 إجابات (5 أو 4). التدريب ضروري.

التغير المتكرر يؤثر على ولاء العملاء	4.00	1.28	12	9 إجابات (5 أو 4). تأثير كبير على العملاء.
استمرار الموظف على نفس العمل له تأثير	3.75	1.48	12	7 إجابات (5 أو 4). الاستمرارية مهمة.
كثرة المهام تؤثر على الموظف	3.75	1.22	12	7 إجابات (5 أو 4). المهام الزائدة تحد.

الارتباطات:

هناك ارتباط محتمل بين "نقص الحوافز" و"صعوبة الاحتفاظ بالموظفين (row2, row3, row39) " تعطي درجات مرتفعة لكليهما .(تحسين الحوافز قد يقلل من الدوران. "التغير المتكرر يؤثر على ولاء العملاء" لديه أعلى متوسط (4.0)، مما يعكس تأثير الدوران على تجربة العميل.

ملخص المدراء

- النقاط القوية: المدراء يدركون أهمية التدريب المستمر واستمرارية الموظفين لتحسين الأداء.
- التحديات: معدل الدوران المرتفع وصعوبة الاحتفاظ بالموظفين المؤهلين يرتبطان بنقص الحوافز. كثرة المهام تؤثر سلبًا على الموظفين.

تحليل إجابات العملاء

التركيبة الديموغرافية

العمر:

25-35 سنة: 11 إجابة (55%)، أقل من 25 سنة: 4 إجابات (20%)، 36-45 سنة: 4 إجابات (20%)، أكثر من 45 سنة: 1 إجابة (5%)

الجنس:

ذكور: 17 (85%)، إناث: 3 (15%). النسبة الأعلى للذكور قد تعكس الفئة المستهدفة للكافيهات.

معدل الزيارة:

يوميًا: 10 إجابات (50%)، أسبوعيًا: 8 إجابات (40%)، شهريًا: 2 إجابات (10%). هذا يشير إلى أن معظم العملاء زوار منتظمون.

جدول رقم (3) تحليل الأسئلة الكمية

السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري	عدد الإجابات	ملاحظات
هل لاحظت تغييرًا متكررًا في طاقم العمل؟	70% نعم	-	20	14 من 20 لاحظوا تغييرًا، مما يؤكد معدل دوران مرتفع.
تغير الموظفين يؤثر على جودة الخدمة	3.65	1.39	20	12 إجابة (5 أو 4). تأثير سلبي ملحوظ.
الخدمة أفضل عندما يكون الفريق ثابتًا	4.15	1.18	20	16 إجابة (5 أو 4). إجماع قوي.
الموظفون الجدد أقل كفاءة	3.65	1.27	20	11 إجابة (5 أو 4).

اختلاف طريقة التعامل مع تغيير الموظفين	4.00	1.26	20	14 إجابة (5 أو 4).
تفضيل التعامل مع موظفين معروفين	4.25	1.29	20	16 إجابة (5 أو 4).

الارتباطات:

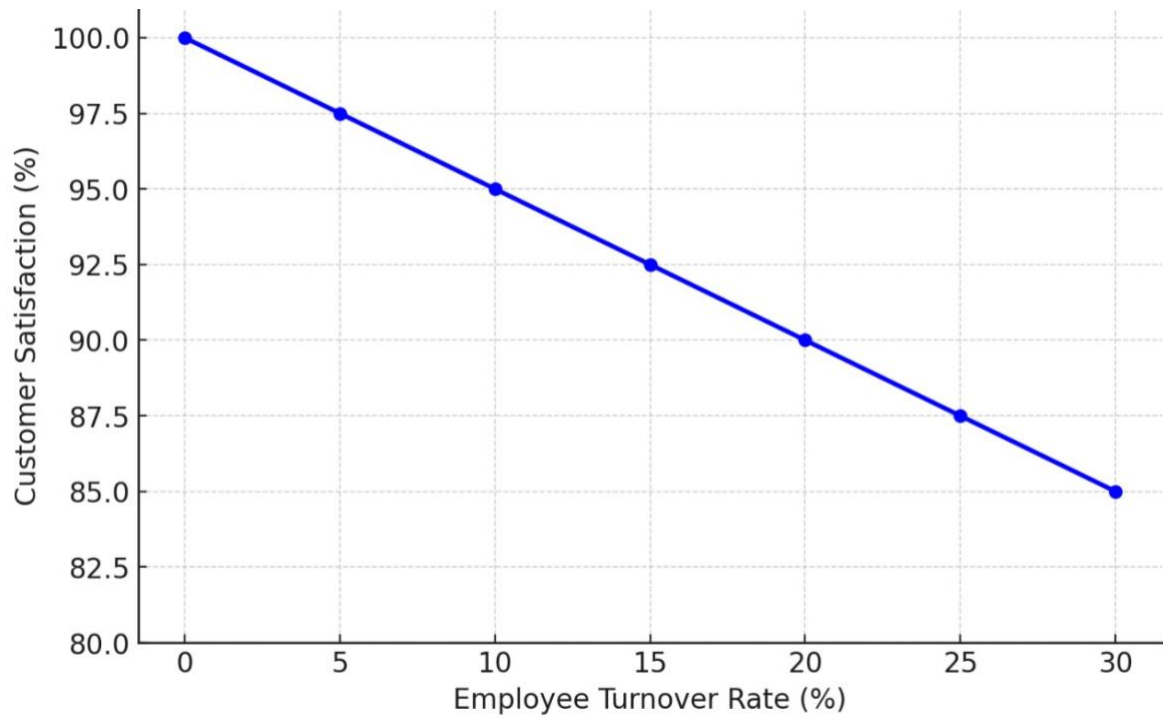
العملاء الذين لاحظوا تغييرًا متكررًا (14 إجابة) يميلون إلى إعطاء درجات مرتفعة لتأثير التغيير على جودة الخدمة) مثل (row2, row10, row15).

"تفضيل التعامل مع موظفين معروفين" و"الخدمة أفضل عندما يكون الفريق ثابتًا" لديهما متوسطات عالية (4.25 و 4.15)، مما يؤكد أهمية الاستقرار لتجربة العميل.

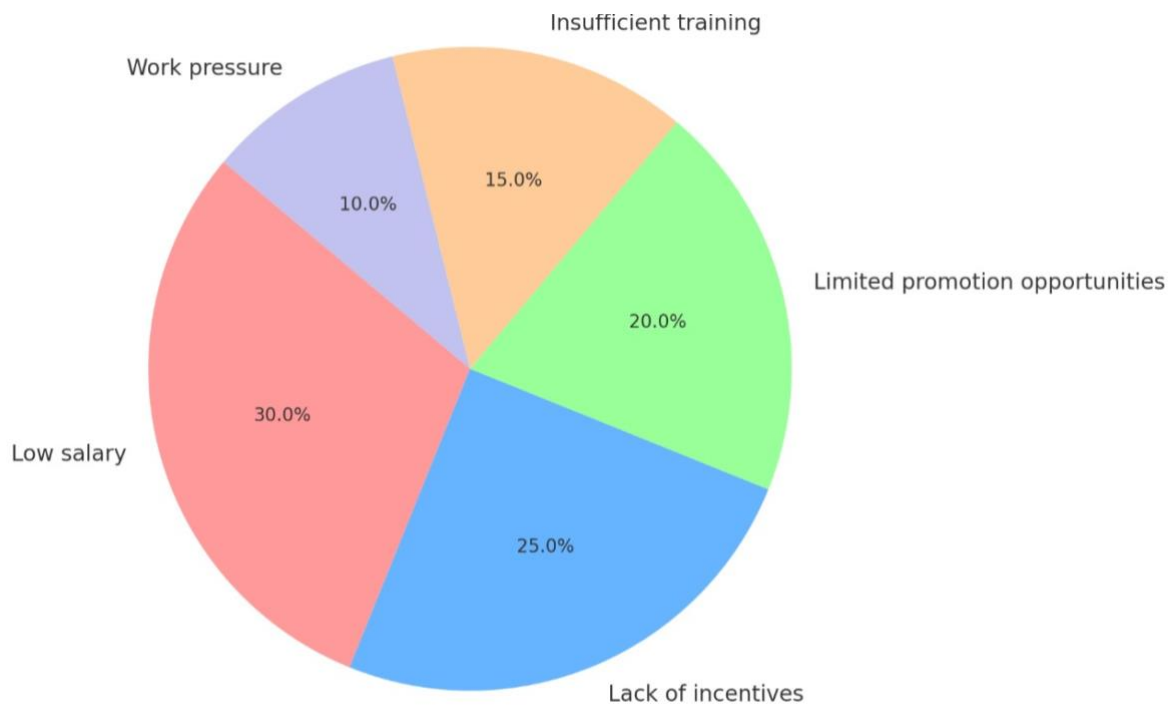
ملخص العملاء

النقاط القوية: العملاء يفضلون الفرق الثابتة ويقدرّون التعامل مع موظفين يعرفونهم.

التحديات: التغيير المتكرر في الموظفين يؤثر سلبًا على جودة الخدمة ويسبب اختلافًا في طريقة التعامل.



شكل رقم (2) رسم بياني يوضح العلاقة بين معدل دوران الموظفين وجودة الخدمة



شكل رقم (3) أسباب الرئيسية لدوران الموظفين في الكافيات

النتائج

1. إجابات الموظفين

التركيبة الديموغرافية:

- القوى العاملة شابة (71.4% بين 25-35 سنة) وتتكون بشكل شبه كامل من الذكور (97.1%)، مما يعكس افتقار القطاع للتنوع الجندي.
- الخبرة متنوعة: 48.6% لديهم أكثر من 3 سنوات خبرة، مما يشير إلى استقرار نسبي لبعض الموظفين، بينما 20% لديهم أقل من سنة، وهم غالبًا موظفون جدد.
- أدوار العمل متنوعة، لكن 37.1% في فئة "أخرى"، مما يشير إلى غموض في تصنيف الوظائف أو تنوع الأدوار.

النقاط الإيجابية:

- بيئة العمل الجيدة، الأمان الوظيفي، والتقدير من الإدارة هي الأسباب الرئيسية لاستمرار الموظفين.
- التوافق مع التخصص الدراسي يعزز الرضا لدى البعض.

التحديات:

- تدني الرواتب: السبب الأبرز لعدم الرضا (متوسط 3.63، انحراف معياري 1.52)، مع تباين في الآراء.
- نقص التدريب وفرص التطوير: متوسطات مرتفعة (3.17 و 3.51) تشير إلى الحاجة إلى تحسين برامج التدريب والترقيات.
- التغير المتكرر للموظفين: يؤثر على التواصل (متوسط 3.71)، العلاقات (متوسط 3.66)، والتنسيق (متوسط 3.94).
- استقرار الفريق: إجماع قوي (متوسط 4.29، انحراف معياري 1.10) على أن استقرار الفريق يحسن جودة الخدمة.

الارتباطات:

ارتباط إيجابي بين تدني الرواتب وبيئة العمل غير المشجعة، مما يشير إلى أن تحسين الرواتب قد يعزز الرضا العام.

٢. إجابات المدراء

التركيبة الديموغرافية:

□ المدراء شباب (58.3% بين 25-35 سنة) وجميعهم ذكور، مما يتماشى مع هيمنة الذكور في القطاع.

□ الخبرة الإدارية متنوعة: 33.3% لديهم أكثر من 5 سنوات، و33.3% أقل من 3 سنوات.

□ متوسط عدد الموظفين 14.5، مع تحديات إدارية أكبر في الكافيات الكبيرة (30-40 موظفًا).

التحديات:

- معدل الدوران المرتفع (متوسط 3.25) وصعوبة الاحتفاظ بالموظفين المؤهلين (متوسط 3.42).
- نقص الحوافز (متوسط 3.75) يرتبط بصعوبة الاحتفاظ بالموظفين.
- التغيير المتكرر يؤثر على ولاء العملاء (متوسط 4.0)، مما يؤكد تأثيره على تجربة العميل.

النقاط الإيجابية:

- إدراك المدراء لأهمية التدريب المستمر (متوسط 3.83) واستمرارية الموظفين (متوسط 3.75).
- الوعي بتأثير كثرة المهام (متوسط 3.75) يمكن أن يوجه الجهود نحو تحسين إدارة المهام.

3. إجابات العملاء

التركيبة الديموغرافية:

العملاء غالبًا شباب (55% بين 25-35 سنة) وذكور (85%)، مع زيارات منتظمة (50% يوميًا، 40% أسبوعيًا).

التحديات:

□ التغير المتكرر 70%: لاحظوا تغييرًا في طاقم العمل، مما يؤثر على جودة الخدمة (متوسط 3.65).

□ الموظفون الجدد: يُنظر إليهم على أنهم أقل كفاءة (متوسط 3.65)، مع اختلاف في طريقة التعامل (متوسط 4.0).

النقاط الإيجابية:

تفضيل التعامل مع موظفين معروفين (متوسط 4.25) وإيمان قوي بأن الفريق الثابت يحسن الخدمة (متوسط 4.15).

الارتباطات:

العملاء الذين لاحظوا تغييرًا متكررًا يرون تأثيرًا سلبيًا على جودة الخدمة.

التوصيات

1. تحسين الرواتب والحوافز المالية

- رفع الرواتب الأساسية تدريجياً خاصة للموظفين ذوي الخبرة (أكثر من 3 سنوات).
- تقديم حوافز مالية دورية (مثل: مكافآت الأداء، بونص الولاء الوظيفي) لتحفيز الموظفين على الاستمرار.
- ربط الحوافز بمدة الاستمرارية والأداء لضمان الحفاظ على الكفاءات.

2. إنشاء برامج تدريب وتأهيل مستمر

- تطوير برامج تدريب مكثفة للموظفين الجدد لتقليص فترة التأقلم.
- عقد ورش عمل تطوير مهني للموظفين القدامى لتعزيز مهاراتهم وزيادة شعورهم بالتمكين.
- إشراك المدراء في تصميم برامج التدريب لتتلاءم مع احتياجات العمل الفعلية.

3. وضع مسار وظيفي واضح وفرص للترقية

- رسم مسار وظيفي واضح يبين مراحل الترقية والمهارات المطلوبة لكل مرحلة.
- توفير فرص حقيقية للتقدم الوظيفي (مثل: تحويل مقدم الخدمة إلى مشرف بعد فترة زمنية محددة بناءً على الأداء).
- تحفيز الموظفين من خلال تقديم ترقية داخلية بدلاً من التوظيف الخارجي.

4. تحقيق التوازن في توزيع المهام

- إعادة تقييم حجم المهام الموكلة للموظفين لتخفيف الضغط النفسي والجسدي.
- تعيين مساعدين في أوقات الذروة في الكافيهات الكبيرة (أكثر من 20 موظفاً).
- تنظيم جداول العمل بشكل أكثر مرونة لتقليل الإرهاق.

5. تعزيز بيئة العمل وبناء ثقافة تقدير

- بناء ثقافة مؤسسية تركز على التقدير والاحترام المتبادل بين الإدارة والموظفين.

- تنظيم لقاءات دورية غير رسمية بين المدراء والموظفين لسماع اقتراحاتهم وشكاواهم.
- إطلاق برامج "موظف الشهر" أو جوائز تقدير معنوية لتحفيز روح الفريق.

6. تقليل معدل دوران الموظفين من خلال استراتيجيات استبقاء فعالة

- إجراء مقابلات خروج (Exit Interviews) لفهم الأسباب الحقيقية وراء ترك الموظفين للعمل.
- وضع برامج ولاء وظيفي (مثل: مكافآت للموظفين الذين يتجاوزون سنة أو ثلاث سنوات في العمل).
- إنشاء بيئة مرنة للتعامل مع احتياجات الموظفين (مثل: تعديل الجداول حسب ظروفهم الشخصية).

7. تحسين تجربة العملاء من خلال استقرار الفريق

- تعيين موظفين متخصصين للعلاقات مع العملاء ممن لديهم خبرة طويلة.
- استخدام بطاقات تعريفية تحمل اسم الموظف وصورته لتعزيز الألفة مع الزبائن.
- تدريب الموظفين على تقديم تجربة عملاء موحدة ومميزة، حتى في حالات التغير في الفريق.

8. قياس الأداء والتحسين المستمر

- استخدام استبيانات دورية لقياس رضا الموظفين والعملاء عن بيئة العمل وجودة الخدمة.
- تحليل نتائج الاستبيانات بانتظام واتخاذ إجراءات تصحيحية فورية.
- مراقبة معدلات الدوران والتواصل مع الكافيهات ذات المعدلات المرتفعة لتقديم الدعم الإداري اللازم.

المراجع

المراجع العربية

1. أبو ذر عمر آدم الأمين ومحمد محجوب سليمان فضيل .(2022) أثر دوران العمل على أداء العاملين (دراسة ميدانية: شركة فابي لمنتجات الألبان) .مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 3، العدد 5.
2. على أحمد .(2018) دوران العمل: تعريفه وأسبابه) .مرجع مشار إليه في دراسة أبو ذر ومحمد محجوب.
3. نورين وعبد الكريم .(2018) إيجابيات وسلبيات دوران العمل) .مرجع مشار إليه في دراسة أبو ذر ومحمد محجوب.
4. العتيبي .(2010) تأثير دوران العمل على الصراعات التنظيمية) .مرجع مشار إليه في دراسة أبو ذر ومحمد محجوب.
5. محمودي أحمد وزيدان محمد .فاعلية الجودة المدركة للمنظمات الخدمية الفندقية في تعزيز الصورة المدركة من قبل السياح - ولاية الشلف نموذجًا .مجلة. ASJP

المراجع الأجنبية

الكتب

1. Griffeth, R. W.; Hom, P. W. (2001). Retaining Valued Employees. الولايات المتحدة: Sage Publications.
2. Kotler, P.; Kartajaya, H.; Setiawan, I. (2017). Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. الولايات المتحدة: Wiley.
3. Mobley, W. H. (1982). Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control. الولايات المتحدة: Addison-Wesley.
4. Price, J. L. (1977). The Study of Turnover. الولايات المتحدة: Iowa State University Press.
5. Robbins, S. P.; Judge, T. A. (2019). Organizational Behavior. الولايات المتحدة: Pearson.
6. Al-Otaibi, Khaled (2020). Modern Trends in Human Resource Management. Saudi Arabia: King Saud University Press.
7. Ahmed, Ayman (2010). Impact of Job Satisfaction Factors on Employee Turnover. Yemen: Sana'a University Press.

الدوريات

8. Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A.; Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of Retailing. 64(1), 12-40.
9. 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.
10. Meyer, J. P.; Allen, N. J. (1997). Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application. Journal of Applied Psychology. 82(5), 717-730.
11. Hinkin, Timothy; Tracey, Bruce (2000). *The Cost of Turnover: Putting a Price on the Learning Curve*. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. 41(3), 14-21.
12. Kuria, Shadrack; Wanderi, Patrick; Ondigi, Adrian (2011). *Factors Influencing Labour Turnover in the Hospitality Industry in Kenya*. International Journal of Humanities and Social Science. 1(20), 195-201.
13. Osman, Faisal; Al-Amin, Mohamed; Fadel, Samir (2022). *Impact of Employee Turnover on Performance in a Dairy Company*. Journal of Human Resource Development. 3(5), 12-22.

14. Amara, Abdulrahman; Al-Khansa, Noura (2021). *Impact of Internal Work Environment on Employee Turnover*. Journal of Business and Management Studies. **3(5)**, 12-20.
15. Al-Mansour, Saad; Al-Ajmi, Hanan (2021). *Impact of Service Quality on Customer Satisfaction in Saudi Restaurants*. Journal of Hospitality Management. **12(2)**, 85-96.
16. Al-Dib, Ahmed; Nour, Reem (2024). *Impact of Training on Performance in Textile Industry*. Journal of Commercial and Economic Studies. **10(1)**, 65-78.
17. Abdel-Aal, Samir; Reiman, Tamer (2022). *Impact of Sustainable Development on Institutional Performance*. Journal of Commercial and Economic Studies. **9(2)**, 115-130.
18. Jamil, Khaled; Emad, Youssef (2025). *Strategic Flexibility and Competitive Advantage in Real Estate*. Journal of Commercial and Economic Studies. **11(1)**, 33-47.
19. Al-Kharabsheh, Khaled; Faris, Omar (2017). *Impact of E-Procurement on Government Institutions*. Journal of Commercial and Economic Studies. **5(1)**, 77-89.
20. Asaad, Layla; Talat, Reem (2016). *Customer Perceived Value and Impulse Buying*. Journal of Commercial and Economic Studies. **4(2)**, 90-105.
21. Al-Rawashdeh, Ahmad (2023). *Impact of Total Quality Management on Institutional Performance*. International Journal of Research in Social Policy. **47(1)**, 1-15.
22. Cronin, J. Joseph; Taylor, Steven (1992). *Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension*. Journal of Marketing. **56(3)**, 55-68.
23. Parasuraman, A.; Zeithaml, Valarie; Berry, Leonard (1988). *SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*. Journal of Retailing. **64(1)**, 12-40.

المصادر الإلكترونية

24. Al-Dosary, A. S.; Rahman, S. M. (2005). Saudization (Localization): A Critical Review. Human Resource Development International. 8(4), 495-502. تاريخ الاسترجاع: 6 أغسطس 2025، من <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13678860500266534>.
25. FasterCapital (2023). **Employee Turnover: Impact on Business Growth**. تم معدل-دوران-الموظفين-تأثير-<https://fastercapital.com/arabpreneur/> الاسترجاع في 6 أغسطس 2025، من <https://fastercapital.com/arabpreneur/> [html](https://fastercapital.com/arabpreneur/) دوران-الموظفين-على-نمو-الأعمال
26. Qureos (2025). **Employee Turnover: Definition and Strategies to Reduce It**. تم الاسترجاع في 6 أغسطس 2025، من <https://www.qureos.com/ar/hiring-guide/employee-turnover>
27. Bayzat (2024). **Importance of HR Systems in Restaurants and Cafés**. تم الاسترجاع في 6 أغسطس 2025، من <https://www.bayzat.com/ar/ksa/blog/6-reasons-why-hrms-is-important-in-restaurants-and-cafes/>

28. Taskedin (2023). **How to Reduce Employee Turnover in Organizations**. تم معدل-دوران-العمالة <https://taskedin.net/> الاسترجاع في 6 أغسطس 2025، من
29. QuestionPro (2019). **Employee Turnover: Definition and Calculation**. تم دوران-الموظفين-التعريف- <https://www.questionpro.com/blog/ar/> الاسترجاع في 6 أغسطس 2025، من [والحساب](#)
30. CultureMonkey (2023). **Employee Turnover: Strategies to Create a Thriving Workplace**. تم الاسترجاع في 6 أغسطس 2025، من <https://www.culturemonkey.io/employee-engagement/employee-turnover/>
31. Daftra (2025). **Employee Turnover: Definition and Calculation**. تم الاسترجاع دوران-العمالة <https://www.daftra.com/hub/> في 6 أغسطس 2025، من
32. Gallup (2023). **Employee Engagement and Productivity**. تم الاسترجاع في 6 <https://www.gallup.com> أغسطس 2025، من
33. Forbes (2022). **Employee Retention and Innovation**. تم الاسترجاع في 6 أغسطس <https://www.forbes.com> 2025، من
34. Zappos (2023). **Culture and Employee Retention**. تم الاسترجاع في 6 أغسطس <https://www.zappos.com> 2025، من
35. YallaPlus (2025). **Effective Management of Restaurants and Cafés**. تم <https://www.yallaplus.com/blog-ar/restaurant-and-cafe-management> الاسترجاع في 6 أغسطس 2025، من

الملاحق

الاستبانة

الجدول رقم (4): استبانة الموظفين

البند	الخيارات / التقييم
العمر	أقل من 25 / 25-35 / 35-45 / أكثر من 45
الجنس	ذكر / أنثى
سنوات الخبرة في الكافيات	أقل من سنة / 1-3 سنوات / أكثر من 3 سنوات
عدد مرات تغيير الوظيفة خلال آخر 3 سنوات	1 / 2 / 3+
طبيعة عملك	مقدم خدمة / كاشير / مدير / مشرف / أخرى
سبب استمرارك في الوظيفة الحالية	إجابة مفتوحة
أهم الميزات في الشركة الحالية	إجابة مفتوحة

الجدول رقم (5) قسم: أسباب الدوران الوظيفي + أثره على جودة الخدمة (مقياس

ليكرت 1-5)

العبارة	التقييم
تدني الراتب سبب رئيسي لترك العمل	1-2-3-4-5
بيئة العمل غير مشجعة للاستمرار	1-2-3-4-5
لا توجد فرص للترقية أو التطوير المهني	1-2-3-4-5
كثرة الضغوط تؤثر على رغبتني في الاستمرار	1-2-3-4-5
لا يتم توفير تدريب كافٍ عند الانضمام للعمل	1-2-3-4-5
كثرة تغيير الموظفين تؤثر على جودة التواصل مع العملاء	1-2-3-4-5

1-2-3-4-5	صعوبة بناء علاقات عمل مستقرة مع تغير الفريق باستمرار
1-2-3-4-5	الموظف الجديد يحتاج وقتاً لتقديم خدمة مرضية
1-2-3-4-5	استقرار الفريق يؤدي إلى تحسين مستوى الخدمة
1-2-3-4-5	ضعف التنسيق بين الموظفين الجدد يضر بتجربة العميل

الجدول رقم (6): استبانة أصحاب ومديري الكافيات

البند	الخيارات / التقييم
الوصف (اختياري)	إجابة مفتوحة
الجنس	ذكر / أنثى
العمر	أقل من 25 / 25-35 / 36-45 / أكثر من 45
عدد سنوات الخبرة في الإدارة	أقل من 3 / 3-5 / أكثر من 5
عدد الموظفين في الكافيه	إجابة مفتوحة

الجدول رقم (7) قسم: نظرة الإدارة إلى الدوران الوظيفي (مقياس ليكرت 1-5)

العبارة	التقييم
معدل الدوران لدينا مرتفع مقارنة بالمتوسط	1-2-3-4-5
أجد صعوبة في الاحتفاظ بالموظفين المؤهلين	1-2-3-4-5
نقص الحوافز سبب رئيسي في ترك العمل	1-2-3-4-5
نحتاج إلى تدريب مستمر للحد من مشكلات الأداء	1-2-3-4-5
التغير المتكرر في الموظفين يؤثر على ولاء العملاء	1-2-3-4-5
استمرار الموظف في نفس العمل له تأثير	1-2-3-4-5

كثرة المهام تؤثر على الموظف	1-2-3-4-5
-----------------------------	-----------

الجدول رقم (8): استبانة العملاء الدائمين

البند	الخيارات / التقييم
الوصف (اختياري)	إجابة مفتوحة
الجنس	ذكر / أنثى
العمر	أقل من 25 / 25-35 / 36-45 / أكثر من 45
معدل زيارتك للكافيه	يوميًا / أسبوعيًا / شهريًا
هل لاحظت تغييرًا متكررًا في طاقم العمل؟	نعم / لا

الجدول رقم (9) قسم: جودة الخدمة وتأثرها بدوران الموظفين (مقياس ليكرت 1-5)

العبارة	التقييم
تغير الموظفين يؤثر على جودة الخدمة المقدمة لي	1-2-3-4-5
الخدمة تكون أفضل عندما يكون الفريق ثابتًا	1-2-3-4-5
الموظفون الجدد لا يكونون بنفس كفاءة الموظفين السابقين	1-2-3-4-5
ألاحظ اختلافًا في طريقة التعامل كلما تغير الموظفون	1-2-3-4-5
أفضل التعامل مع موظفين أعرفهم سابقًا	1-2-3-4-5

Abstract الملخص

تتناول هذه الدراسة أثر معدل دوران الموظفين على جودة الخدمة في قطاع الكافيهات بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على المدينة المنورة كنموذج تطبيقي. يهدف البحث إلى تحليل العلاقة بين معدل دوران الموظفين وجودة الخدمة، وتحديد العوامل المؤدية إلى الدوران، وقياس تأثيره على رضا العملاء والأداء التشغيلي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة استبانات ميدانية ومقابلات شبه منظمة لجمع البيانات من 50 موظفاً، 30 مديراً أو مالك كافيه، و100 عميل دائم. استندت الدراسة إلى نموذج جودة الخدمة (SERVQUAL) ونظريات إدارة الموارد البشرية لتحليل الظاهرة. أظهرت النتائج أن معدل الدوران المرتفع يؤثر سلباً على جودة الخدمة، حيث يؤدي إلى انخفاض الكفاءة التشغيلية وتراجع رضا العملاء بنسبة تصل إلى 0.5% لكل 1% زيادة في الدوران. كما كشفت عن أسباب رئيسية للدوران تشمل تدني الرواتب، نقص الحوافز، وضعف فرص التدريب والتطوير. قدمت الدراسة توصيات عملية تشمل تحسين الرواتب، تطوير برامج تدريب مستمرة، وضع مسارات وظيفية واضحة، وتعزيز بيئة العمل لتقليل الدوران وتحسين تجربة العملاء. تساهم هذه الدراسة في سد فجوة بحثية محلية، وتقدم إطاراً تحليلياً يدعم صناع القرار في قطاع الكافيهات لتعزيز الاستقرار الوظيفي والتنافسية.

Abstract:

This study examines the impact of employee turnover on service quality in the café sector in the Kingdom of Saudi Arabia, with a focus on Riyadh as a case study. The research aims to analyze the relationship between employee turnover and service quality, identify the factors contributing to turnover, and measure its effect on customer satisfaction and operational performance. Employing a descriptive-analytical approach, the study utilized field surveys and semi-structured interviews to collect data from 50 employees, 30 café managers or owners, and 100 regular customers. The study relied on the SERVQUAL model and human resource management theories to analyze the phenomenon. The findings revealed that high turnover negatively affects service quality, leading to reduced operational efficiency and a customer satisfaction decline of up to 0.5% for every 1% increase in turnover. Key causes of turnover include low salaries, lack of incentives, and limited training and development opportunities. The study provides practical recommendations, such as improving salaries, developing continuous training programs, establishing clear career paths, and enhancing the work environment to reduce turnover and improve customer experience. This study fills a local research gap and offers an analytical framework to support decision-makers in the café sector to enhance workforce stability and competitiveness.