

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع
دور الإدارة الفعالة في تعزيز رضا العملاء وتحقيق التميز التنافسي
في قطاع القهوة: دراسة تحليلية لآليات القيادة وتفاعل السوق
في منطقة الرياض

أسم الطالب
فاطمه عبدالله الكاف

مشروع تخرج - 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025- الفصل الدراسي الثالث

جدول المحتويات

3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1.1. المقدمة:
4	1.2. مشكلة الدراسة
5	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
5	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
6	1.3. أهمية الدراسة
6	1.3.1. على المستوى النظري:
6	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
6	1.4. أسئلة الدراسة
7	1.5. أهداف الدراسة
7	1.6. فرضيات الدراسة
8	1.7. نموذج الدراسة
9	1.8. منهجية الدراسة
11	1.9. الدراسة الميدانية
13	1.10. مخطط المشروع المقترح
14	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
15	2.1. المقدمة:
15	2.2. المتغير المستقل
16	2.3. المتغير التابع
17	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
17	2.5. الخاتمة
18	قائمة المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

يشهد قطاع القهوة في المملكة العربية السعودية نموًا متسارعًا، خاصة في منطقة الرياض التي أصبحت مركزًا حيويًا لتوسع العلامات التجارية المحلية والعالمية. ووفقًا لتقديرات مدونة (بونات، 2024)، بلغ عدد المقاهي في الرياض أكثر من 15 ألف مقهى، ما يعكس قوة الطلب وازدهار السوق.

تُعد القهوة عنصرًا جوهريًا في الثقافة السعودية، حيث ترتبط بالعادات الاجتماعية ومظاهر الضيافة، مما يعزز من تطلعات العملاء نحو تجربة مميزة تشمل جودة المنتج والخدمة والبيئة المحيطة. وتشير بيانات (الشرق الأوسط، 2024) إلى أن السعودية تستورد ما بين 70 إلى 90 ألف طن من البن سنويًا، ويبلغ الإنفاق المحلي على إعداد القهوة أكثر من مليار ريال سعودي، ما يجعلها من أكثر الدول استهلاكًا للبن عالميًا.

في ظل هذا النمو، تبرز أهمية الإدارة الفعالة بوصفها عاملاً حاسماً في نجاح المشاريع التجارية، خاصة تلك التي تعتمد على تقديم خدمة مباشرة للعملاء. إذ تسهم القيادة الجيدة في بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء، وتحقيق مستويات عالية من الرضا، كما تساعد في تحسين صورة العلامة التجارية وتعزيز قدرتها التنافسية وسط سوق سريع التغير (6Wresearch, 2023).

ومع توجه شريحة كبيرة من العملاء نحو "القهوة المختصة"، أصبح من الضروري أن تعتمد المقاهي على إدارات مرنة واستراتيجية قادرة على فهم احتياجات السوق ومواجهتها من خلال نظم تشغيل متميزة، وتوظيف أساليب قيادية حديثة تتوافق مع توقعات العملاء السعوديين وثقافتهم الاستهلاكية

(Stellar Market Research, 2024).

1.2. مشكلة الدراسة

رغم التوسع الكبير في قطاع المقاهي بالرياض، إلا أن العديد من المشاريع الناشئة تواجه تحديات جوهريّة في الحفاظ على رضا العملاء واستمرارية التميز التنافسي. فمع تزايد عدد المقاهي، أصبح التنافس على جذب العملاء أكثر شراسة، خاصة في ظل تقارب جودة المنتجات وتشابه أساليب الخدمة بين العلامات التجارية المختلفة.

وتشير (Majesty Coffee,2023) إلى أن نسبة ملحوظة من المشاريع لا تستمر لأكثر من عامين، ما يعكس وجود فجوة في القدرات الإدارية، لاسيما في ما يتعلق بتوظيف القيادة الاستراتيجية القادرة على قراءة متغيرات السوق المحلية والتفاعل معها بمرونة.

علاوة على ذلك، تؤثر التغيرات الاقتصادية على القوة الشرائية لشريحة واسعة من العملاء، مما يتطلب من أصحاب المقاهي مراجعة استراتيجيات التسعير وطرق تقديم الخدمة. كما تواجه المشاريع تحديات تشغيلية متنامية، أبرزها نقص الكوادر المؤهلة وارتفاع تكاليف التشغيل، وهي عوامل تُعيق تحقيق الاستقرار والاستدامة في الأداء التجاري (يلا بلس، 2025).

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- محدودية الدراسات التي تربط بين أنماط القيادة الإدارية ورضا العملاء في قطاع القهوة داخل السياق السعودي.
- افتقار الأدبيات المحلية لنماذج قيادية تتناسب مع خصائص السوق والمستهلك المحلي في الرياض.
- غياب أدوات تحليل متفق عليها لقياس رضا العملاء، مما يترك المجال مفتوحاً لإدخال منهجيات قياس جديدة في البحث الحالي.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- ضعف تبني أنظمة قيادة استراتيجية في المقاهي الناشئة، واعتمادها غالباً على أساليب تقليدية دون تدريب إداري كافٍ.
- غياب ممارسات تحليل تجربة العميل وعدم وجود آليات ممنهجة لرصد رضا الزبائن أو التعامل مع توقعاتهم.
- التناقض بين التوسع السريع في عدد المقاهي وبين قدرة تلك المشاريع على توفير كوادر مؤهلة أو نظم تشغيل احترافية، مما يؤثر على جودة الأداء واستدامته.

ومن هنا ينطلق سؤال البحث الرئيسي:

ما مدى تأثير الإدارة الفعالة وآليات القيادة الإدارية في تعزيز رضا العملاء وتحقيق التميز التنافسي في قطاع القهوة بمدينة الرياض؟

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

يساهم البحث في سد فجوة معرفية عبر دراسة العلاقة بين القيادة الإدارية ورضا العملاء في قطاع القهوة داخل السياق السعودي، وهو موضوع نادر التداول في الأدبيات. كما يدعم تطوير إطار نظري يراعي خصوصية السوق المحلي، ويقدم رؤى قابلة للتعميم على قطاع الخدمات في بيئات مشابهة.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

يوفر البحث توصيات عملية لأصحاب ومديري المقاهي حول كيفية تحسين أداء فرق العمل، وتطبيق استراتيجيات قيادة فعالة تؤثر مباشرة في ولاء العملاء والتميز التنافسي. كما يساعد على تبني أدوات قياس حديثة مثل NPS و CSAT لتحسين تجربة العميل وتعزيز الاستدامة التشغيلية.

1.4. أسئلة الدراسة

- ما هي أبرز المهارات القيادية المطلوبة لضمان نجاح إدارة المقاهي؟
- كيف تؤثر أنماط القيادة المختلفة (التحويلية، التشاركية، التسلطية) في تعزيز ولاء العملاء؟
- ما دور إدارة تجربة العميل في تشكيل الصورة الذهنية للمقهى وتحقيق التميز التنافسي؟

1.5. أهداف الدراسة

- أكاديميًا: إثراء المعرفة النظرية حول العلاقة بين جودة الإدارة والتميز التسويقي في قطاع الخدمات.
- تطبيقيًا: تقديم توصيات عملية لأصحاب ومديري المقاهي حول تحسين استراتيجيات القيادة والاستجابة لاحتياجات السوق.
- اقتصاديًا: دعم قطاع القهوة كمجال استثماري واعد من خلال تعزيز فعالية الإدارة واستراتيجيات الاحتفاظ بالعملاء.
- تقنيًا: تشجيع استخدام أدوات تحليل رضا العملاء مثل مؤشر NPS (صافي نقاط التوصية) و CSAT (معدل الرضا)، لتمكين صناع القرار من تحسين الخدمات .
- اجتماعيًا: الإسهام في تعزيز التوطين الوظيفي، من خلال تدريب وتأهيل كوادر سعودية لتولي المناصب القيادية في هذا القطاع الحيوي.

1.6. فرضيات الدراسة

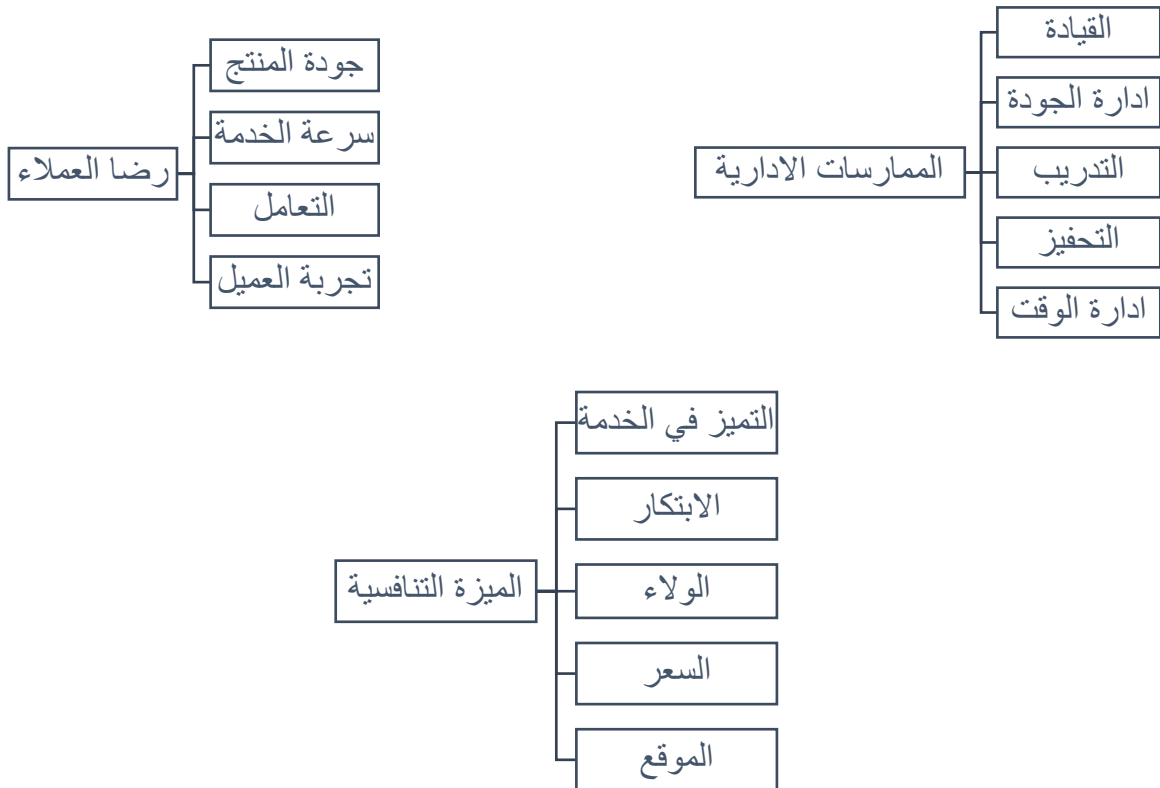
1.6.1. الفرضيات العامة:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الإدارية الفعالة ورضا العملاء في قطاع القهوة بمدينة الرياض.
2. تؤثر جودة الخدمة المقدمة في المقاهي على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
3. تلعب ثقافة العمل التنظيمية دورًا وسيطًا في العلاقة بين القيادة الإدارية ورضا العملاء.

1.6.2. فرضيات فرعية (حسب المتغيرات):

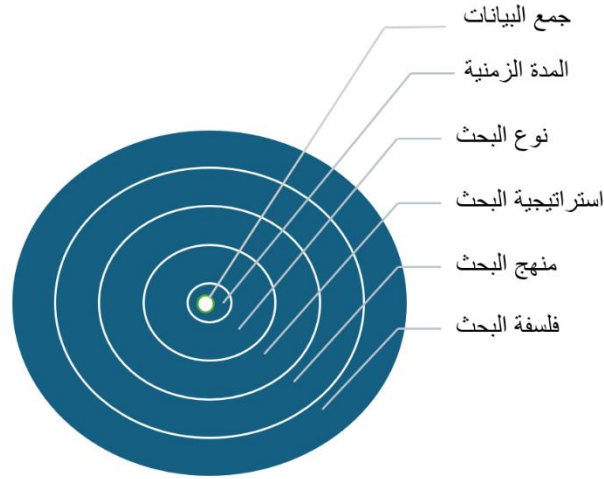
- القيادة الإدارية: توجد علاقة إيجابية بين نمط القيادة التحويلية ورضا العملاء.
- إدارة الجودة: تؤثر تطبيقات إدارة الجودة الشاملة بشكل إيجابي على رضا العملاء.
- الابتكار في الخدمة: الابتكار في تقديم المنتجات والخدمات يساهم في تعزيز الميزة التنافسية.
- الاستجابة لاحتياجات العملاء: تؤدي سرعة الاستجابة لشكاوى العملاء إلى زيادة مستوى رضاهم.

1.7. نموذج الدراسة



1.8. منهجية الدراسة

منهجية البحث وفق نموذج البصل البحثي



1- فلسفة البحث (الواقعية النقدية):

تعكس هذه الفلسفة فهما عميقا للواقع الإداري والاجتماعي، مع الاعتراف بأن المعرفة تتأثر بالسياق والتفسير البشري. تجمع بين التحليل الواقعي للظواهر الإدارية والتفسير السلوكي لتجربة العملاء.

2- منهج البحث (الاستقرائي):

يبدأ البحث بجمع البيانات من الواقع العملي (المقاهي في الرياض) ثم تحليلها لاستخلاص أنماط وعلاقات تساعد في بناء نظري أو نموذج تفسيري حول تأثير الممارسات الإدارية على رضا العملاء والميزة التنافسية.

3- استراتيجية البحث (دراسة حالة متعددة):

يتم اختيار مجموعة من المقاهي ذات أنماط إدارية مختلفة (محلية، عالمية، مختصة، تجارية) لتحليل الممارسات الإدارية ومقارنتها، مما يسمح بفهم السياقات المتنوعة داخل قطاع القهوة في الرياض.

4- نوع البحث (المنهج المختلط):

يجمع بين البحث النوعي (مقابلات، ملاحظات) والبحث الكمي (استبيانات، تحليل احصائي)، مما يعزز من شمولية النتائج وموثوقيتها.

5- المدة الزمنية (مقطعي):

يتم جمع البيانات خلال فترة زمنية محددة (مثلا خلال موسم القهوة أو فترة الذروة)، مما يسمح بتحليل الوضع الحالي دون طویل الأمد.

6- طرق جمع وتحليل البيانات:

أ- جمع البيانات:

1- النوعي:

- مقابلات شبه منظمة مع مدراء المقاهي
- ملاحظات ميدانية حول بيئة العمل والتفاعل مع العملاء

2- الكمي:

- استبيانات مغلقة لقياس رضا العملاء باستخدام مقياس ليكرت.
- جمع بيانات حول الأداء الإداري من سجلات داخلية (ان أمكن).

ب- تحليل البيانات:

1- النوعي:

- تحليل موضوعي لتحديد الأنماط الإدارية.

2- الكمي:

- تحليل احصائي باستخدام برامج مثل SPSS او Excel
- اختبار العلاقة بين المتغيرات باستخدام تحليل الانحدار او الارتباط.

1.9. الدراسة الميدانية

نبذة عن المؤسسة: مورين للقهوة المختصة.

الهوية: محمصة ومقهى يقدم تجربة سعودية بجودة عالمية.

الموقع: جنوب الرياض

الفئة المستهدفة: محبي القهوة المختصة، الفئة العمرية بين 18-35 عاما.

الرؤية: أن تكون (مورين) علامة تجارية سعودية رائدة في عالم القهوة.

الهدف: التوسع إلى 3 فروع خلال عامين، مع الحفاظ على التميز التشغيلي.

1. هدف الدراسة الميدانية:

تحليل الممارسات الإدارية في (مورين) ومدى تأثيرها على رضا العملاء والتميز التنافسي، من خلال مقارنة بين التوجهات الإدارية ونمط القيادة وبين تجربة العملاء الفعلية.

2. عينة الدراسة - الجهة المستهدفة:

- الإداريين في (مورين).
- موظفو الخدمة المباشرة (الباريستا، الكاشير، المضيفين).
- عملاء دائمون وزوار جدد.
- عدد المشاركين المتوقع:
- 5 مقابلات نوعية مع الإدارية والموظفين.
- 50 استبياناً مغلقاً للعملاء.

3. أدوات جمع البيانات:

نوع الأداة	الوصف
استبيان العملاء	يقيس رضاهم باستخدام مقياس ليكرت حول جودة الخدمة، سرعة الأداء، التعامل، البيئة، السعر.
مقابلات شبه منظمة	مع مدراء (مورين) لفهم فلسفة القيادة، أساليب التحفيز، إدارة الجودة.
ملاحظات ميدانية	حول بيئة العمل، تفاعل الموظفين، أسلوب تقديم القهوة، تنظيم المكان.

4. محاور التحليل:

- القيادة الإدارية: هل تعتمد (مورين) على نمط قيادي تحويلي أم تشاركي؟
- إدارة الجودة: كيف يتم ضمان جودة المنتج والخدمة؟
- تجربة العميل: ما مدى رضا العملاء عن التجربة الكاملة؟
- الابتكار: هل تقدم (مورين) منتجات أو خدمات مبتكرة؟
- التحفيز والتدريب: كيف يتم تأهيل الموظفين وتطويرهم؟

5. التحليل الإحصائي:

- لتحليل الاستبيانات استخدام برنامج SPSS.
- اختبار العلاقة بين نمط القيادة ورضا العملاء باستخدام تحليل الانحدار.
- تحليل موضوعي للمقابلات لتحديد الأنماط الإدارية.

6. النتائج المتوقعة:

- توصيات عملية لتحسين الأداء الإداري في المقاهي المختصة.
- نموذج قيادي قابل للتطبيق في بيئة القهوة.
- تعزيز فهم العلاقة بين الإدارة وتجربة العميل.

1.10. مخطط المشروع المقترح

الصفحة	
<u>4</u>	<u>1.1. المقدمة:</u>
<u>4</u>	<u>1.2. مشكلة الدراسة</u>
<u>5</u>	<u>1.2.1. فجوات على المستوى النظري</u>
<u>5</u>	<u>1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي</u>
<u>6</u>	<u>1.3. أهمية الدراسة</u>
<u>6</u>	<u>1.3.1. على المستوى النظري:</u>
<u>6</u>	<u>1.3.2. على المستوى التطبيقي:</u>
<u>6</u>	<u>1.4. أسئلة الدراسة</u>
<u>7</u>	<u>1.5. أهداف الدراسة</u>
<u>7</u>	<u>1.6. فرضيات الدراسة</u>
<u>8</u>	<u>1.7. نموذج الدراسة</u>
<u>9</u>	<u>1.8. منهجية الدراسة</u>
<u>11</u>	<u>1.9. الدراسة الميدانية</u>
<u>13</u>	<u>1.10. مخطط المشروع المقترح</u>

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

شهد قطاع القهوة في المملكة العربية السعودية، وخصوصًا في مدينة الرياض، نموًا غير مسبوق خلال السنوات الأخيرة، مدفوعًا بتغيرات ثقافية وسلوكية لدى المستهلكين، وتزايد الإقبال على "القهوة المختصة". هذا التحول في السوق يفرض تحديات جديدة على أصحاب المقاهي، أبرزها ضرورة تبني ممارسات إدارية فعالة وأنماط قيادية تتماشى مع توقعات العملاء المحليين. ورغم وجود دراسات متعددة تناولت القيادة الإدارية ورضا العملاء في السياقات العامة، إلا أن هناك فجوة واضحة في الأدبيات المتعلقة بقطاع القهوة داخل البيئة السعودية، مما يستدعي مراجعة منهجية للدراسات السابقة ذات الصلة لتأسيس إطار نظري متين للدراسة الحالية.

يُعد قطاع القهوة من القطاعات الديناميكية التي تمتد من الإنتاج الزراعي إلى المقاهي، ويتشكل بفعل تطور تفضيلات المستهلكين، والتكنولوجيا، والاهتمام بالاستدامة. وتشير الأبحاث الحديثة إلى أهمية الابتكار، وتجربة العملاء، والتكيف الاستراتيجي لتحقيق النجاح طويل الأمد في هذه الصناعة.

2.2. المتغير المستقل

الإدارة الفعالة والقيادة الإدارية:

الإدارة الفعالة تُعد من أهم العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسات الخدمية، خاصة تلك التي تعتمد على التفاعل المباشر مع العملاء. وتشمل هذه الإدارة عناصر متعددة مثل التخطيط، التنظيم، إدارة الوقت، التحفيز، والتدريب. أما القيادة الإدارية، فهي تمثل نمط التفاعل بين المديرين والموظفين، وتؤثر بشكل مباشر في بيئة العمل وتحفيز الأفراد.

- تشير دراسة (Bass & Avolio 1994) إلى أن القيادة التحويلية تساهم في رفع مستوى الالتزام والابتكار داخل فرق العمل، مما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمة.
- (Yukl 2013) يؤكد أن القيادة التشاركية تعزز من رضا الموظفين وتدفعهم لتقديم تجربة أفضل للعملاء.

- توصلت دراسة (Meeprom, S., & Kokkhangplu, A. (2025) الى ان المقاهي التي تعتمد على قيادة مرنة واستراتيجية تحقق مستويات أعلى من رضا العملاء مقارنة بالمقاهي ذات الإدارة التقليدية.

كما أن ضعف تبني أنظمة قيادة استراتيجية في المقاهي الناشئة، يعد من أبرز التحديات التي تؤثر على استدامة الأداء التجاري.

2.3. المتغير التابع

رضا العملاء يُعد مؤشرًا حاسمًا في تقييم نجاح المؤسسات الخدمية، ويعكس مدى توافق الخدمة المقدمة مع توقعات العملاء.

أما التميز التنافسي، فهو قدرة المؤسسة على تقديم قيمة فريدة يصعب تقليدها، مما يمنحها موقعًا متقدمًا في السوق.

- Oliver (1997) يوضح أن رضا العملاء يتأثر بعوامل متعددة مثل جودة المنتج، سرعة الخدمة، التعامل، والسعر.

- Porter (1985) يرى أن التميز التنافسي يتحقق من خلال تقديم خدمات أو منتجات ذات قيمة مضافة يصعب تقليدها.

- في قطاع القهوة، تشير دراسة (Stellar Market Research (2024 الى أن المقاهي التي تستثمر في تجربة العميل وتبتكر في تقديم الخدمة تحقق ولاء أعلى من العملاء وتتفوق على منافسيها.

رضا العملاء في المقاهي يعتمد بشكل أساسي على جودة القهوة وطعمها، يلي ذلك الأجواء العامة، سلوك الموظفين، والاستخدام الفعال لتقنيات المعلومات.

يرتبط الرضا العالي ارتباطًا قويًا بولاء العملاء، مما يجعل هذه العوامل حاسمة لنمو الأعمال التجارية. كما أن التسويق الحسي الذي يشمل الحواس الخمس مثل البصر، والشم، والصوت، والطعم، واللمس يساهم بشكل كبير في تحسين تجربة العملاء ونواياهم السلوكية (Dwiputri et al., 2024؛ Jang & Lee, 2019).

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

الدراسات السابقة تؤكد وجود علاقة قوية بين القيادة الإدارية ورضا العملاء، حيث تؤثر أنماط القيادة في بيئة العمل، والتي تنعكس بدورها على جودة الخدمة المقدمة، وبالتالي على ولاء العملاء والتميز التنافسي.

• دراسة Majesty Coffee (2023) أوضحت أن المقاهي التي تعتمد على قيادة استراتيجية تحقق رضا أعلى من العملاء وتتمتع بسمعة أقوى في السوق.

• Meeprom & Kokkhangplu (2025) بيّنا أن جودة القهوة، الأجواء، سلوك الموظفين، واستخدام التقنية تؤثر مباشرة في رضا العملاء، والذي يرتبط بدوره بولائهم.

كما أن ثقافة العمل التنظيمية تلعب دورًا وسيطًا في هذه العلاقة، حيث تؤثر في مدى تطبيق الممارسات الإدارية ومدى استجابة الموظفين لها.

في السياق المحلي، تشير البيانات الواردة في الملف إلى أن المقاهي التي تفتقر إلى تدريب إداري كافٍ أو نظم تشغيل احترافية تواجه صعوبة في الحفاظ على رضا العملاء، رغم التوسع السريع في عددها.

2.5. الخاتمة

يتضح من مراجعة الدراسات السابقة أن الإدارة الفعالة، وخاصة أنماط القيادة التحويلية والتشاركية، تلعب دورًا محوريًا في تعزيز رضا العملاء وتحقيق التميز التنافسي في قطاع الخدمات. ومع ذلك، فإن السياق المحلي في الرياض يتطلب نماذج قيادية تتناسب مع ثقافة المستهلك السعودي وسلوكياته.

لذا تسعى هذه الدراسة إلى سد الفجوة المعرفية من خلال تحليل العلاقة بين القيادة الإدارية وتجربة العميل في قطاع القهوة، وتقديم نموذج تطبيقي قابل للتنفيذ في بيئة الأعمال السعودية، يدعم استدامة الأداء ويعزز من قدرة المقاهي على المنافسة.

قائمة المراجع

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications
- Dwiputri, A. L., Rubiyanti, N., Widodo, A., & Silvianita, A. (2024). *Local coffee shop use of sensory marketing to maintain customer loyalty: The mediating role of customer satisfaction*. Journal of International Conference Proceedings, 7(1).
<https://doi.org/10.32535/jicp.v7i1.3098>
- Goleman, D. (2000). *Leadership that gets results*. Harvard Business Review, 78(2), 78–90.
- Jang, H.-W., & Lee, S.-B. (2019). *Applying effective sensory marketing to sustainable coffee shop business management*. Sustainability, 11(22), 6430.
<https://doi.org/10.3390/su11226430>
- Majesty Coffee. (2023). *How to run a successful coffee shop: Expert tips and strategies*.
<https://majestycoffee.com/blogs/posts/how-to-run-a-successful-coffee-shop-expert-tips-and-strategies>
- Meeprom, S., & Kokkhangplu, A. (2025). *Customer experience and satisfaction in coffee consumption: An experiential marketing perspective*. Cogent Business & Management, 12(1), 2450296. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2450296>
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. McGraw-Hill.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Statista. (2025). *Coffee market in Saudi Arabia – Revenue and volume forecast*.
<https://www.statista.com/outlook/cmo/hot-drinks/coffee/saudi-arabia>
- Stellar Market Research. (2024). *Saudi Arabia coffee market: Industry analysis and forecast (2024–2030)*. <https://www.stellarmr.com/report/Saudi-Arabia-Coffee-Market/78>
- 6Wresearch. (2023). *Saudi Arabia coffee market (2021–2027): Industry trends, share, size, growth & forecast*. <https://www.6wresearch.com/industry-report/saudi-arabia-coffee-market-2021-2027>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.
- الشرق الأوسط. (2024). *السعودية تصدر جودة البن عالميًا وتستورد آلاف الأطنان سنويًا*. <https://aawsat.com>
- مدونة بونات. (2024). *نمو غير مسبوق في عدد المقاهي بالرياض: أكثر من 15 ألف مقهى*.
<https://bonat.com/blog>

- يلا بلس (2025). تحديات قطاع الضيافة بالمملكة: تشغيل المقاهي بين نقص الكوادر وارتفاع التكاليف .
<https://yalaplus.sa>