

أثر كفاءة إدارة العمليات التشغيلية في تحسين المؤشرات المالية: دراسة تطبيقية على قطاع المطاعم بالمملكة العربية السعودية.

مشروع تخرج -1

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول 2026

فهرس المحتويات

الرقم	الموضوع	رقم الصفحة
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1	المقدمة	4
1.2	مشكلة البحث	5
1.3	أهمية البحث	6
1.4	أسئلة الدراسة	7
1.5	أهداف الدراسة	7
1.6	فرضيات الدراسة	8
1.7	نموذج الدراسة	8
1.8	منهجية الدراسة	9
1.9	الدراسة الميدانية	10
1.10	مخطط المشروع المقترح	10
2	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	11
2.1	المقدمة	12
2.2	المتغير المستقل: كفاءة إدارة العمليات التشغيلية	13
2.3	المتغير التابع: المؤشرات المالية	13
2.4	العلاقة بين كفاءة الإدارة التشغيلية والمؤشرات المالية	14
2.5	الخاتمة	15
3	قائمة المراجع	16

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تعتبر صناعة الأغذية والمشروبات، وخاصة قطاع المطاعم، من الركائز الأساسية في هيكل الاقتصاد الخدمي بالمملكة العربية السعودية. ومع انطلاق رؤية المملكة 2030، شهد هذا القطاع تحولات جوهرية مدفوعة بزيادة القوة الشرائية، وتنامي الوعي الاستهلاكي، والانفتاح السياحي الكبير، مما جعله ساحة للتنافس الشرس بين العلامات التجارية المحلية والعالمية. وفي ظل هذه البيئة الديناميكية، لم تعد الإدارة التقليدية كافية لضمان البقاء، بل أصبحت الحاجة ملحة لتبني مفاهيم "إدارة العمليات التشغيلية" كأداة استراتيجية لتحقيق الكفاءة والفاعلية.

إن إدارة العمليات في قطاع المطاعم تتجاوز المفهوم الضيق للمطبخ والخدمة؛ فهي تشمل هندسة القائمة، وإدارة المخزون بدقة متناهية لمنع الهدر، وتحسين تدفق العمل لتقليل وقت انتظار العميل، وضمان جودة المنتج في كل مرة. وهذه الكفاءة التشغيلية هي المحرك الخفي وراء الأرقام المالية؛ فكلما زادت قدرة الإدارة على ضبط مفاصل التشغيل، كلما انعكس ذلك إيجاباً على تقليل التكاليف المتغيرة والثابتة، وبالتالي تحسين المؤشرات المالية الحيوية مثل هامش الربح الإجمالي، وصافي الربح، ومعدل العائد على الأصول. وتأتي هذه الدراسة لتبحث في هذا الارتباط الحيوي، محاولةً تقديم رؤية تطبيقية تساعد المنشآت السعودية على تحويل التميز التشغيلي إلى استقرار مالي مستدام.

1.2. مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في رصد حالة من التباين الجوهري داخل قطاع المطاعم بالمملكة العربية السعودية؛ حيث تظهر المؤشرات وجود فجوة حادة بين الارتفاع الملحوظ في حجم الإيرادات والمبيعات السنوية، وبين التراجع في معدلات صافي الأرباح أو حالات التعثر المالي التي تواجهها الكثير من هذه المنشآت أن هذا الخلل الهيكلي يعزى في مقامه الأول إلى انخفاض مستوى كفاءة إدارة العمليات التشغيلية، الأمر الذي يترتب عليه حدوث "تسرب مالي غير ملموس" يؤدي إلى استنزاف موارد المنشأة، ويقلل قدرتها على الاستدامة في ظل المتغيرات السوقية الراهنة.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

تنصب المشكلة النظرية للبحث حول تساؤلات جوهرية تتعلق بكيفية استجابة النماذج التشغيلية في قطاع المطاعم للتحويلات المالية والضريبية المتسارعة في بيئة الأعمال السعودية. يتطلب ذلك فهماً عميقاً للمفاهيم المرتبطة بآليات مواءمة العمليات اليومية مع المتغيرات الاقتصادية الطارئة، مثل تطبيق ضريبة القيمة المضافة وتذبذب تكاليف الطاقة والعمالة، وكيفية تفاعل هذه المتغيرات داخل الهيكل المالي للمنشأة. كما يتطلب البحث استقصاء الفجوات المعرفية الحالية، بما في ذلك نقص الدراسات الأكاديمية التي تربط بين "الكفاءة التشغيلية الرقمية" والحلول التقنية المتطورة وبين سرعة تحسن المؤشرات المالية الفعلية، خاصة في المنشآت المتوسطة والصغيرة، مما يؤدي إلى الحاجة الماسة لاستكشاف هذه العلاقة بشكل تأصيلي وأكثر عمقاً.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتتمثل المشكلة في كيفية تطبيق استراتيجيات إدارة العمليات التشغيلية بطريقة فعالة لتحسين المؤشرات المالية في قطاع المطاعم بالمملكة العربية السعودية. يتطلب ذلك دراسة كيفية تأثير هذه الاستراتيجيات (مثل ضبط الهدر وتحسين سلاسل الإمداد) على الربحية والتدفقات النقدية للمنشآت. كما يجب تحليل التحديات التي تواجه المطاعم في تنفيذ معايير تشغيلية صارمة، وكيف يمكن التغلب عليها لتحقيق نتائج إيجابية في الأداء المالي العام. بالتالي، يهدف البحث إلى تقديم توصيات عملية للمديرين حول كيفية استغلال التميز التشغيلي لتعزيز الاستقرار المالي في مؤسساتهم.

1.3. أهمية البحث

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الدور الاستراتيجي الذي يلعبه قطاع المطاعم في الاقتصاد السعودي المعاصر، ويمكن تقسيم هذه الأهمية إلى جانبين رئيسيين:

1.3.1. الأهمية من الناحية النظرية:

تتمثل الأهمية النظرية لهذا البحث في إثراء الأدبيات الأكاديمية العربية المتعلقة بكفاءة إدارة العمليات التشغيلية وتحسين المؤشرات المالية في قطاع الخدمات. يسعى البحث إلى تقديم إطار مفاهيمي يوضح كيفية تفاعل المتغيرات التشغيلية مع الأداء المالي في ظل البيئة الاقتصادية المتغيرة للمملكة العربية السعودية، مما يسهم في سد الفجوات المعرفية الحالية حول أثر "التميز التشغيلي" كمتغير مستقل على استدامة القيمة المالية للمنشآت. كما يمكن أن يساعد هذا التأصيل العلمي في تطوير نماذج نظرية جديدة تفسر العلاقة بين هذين المفهومين، مما يعزز الفهم الأكاديمي لكيفية تأثير الكفاءة التشغيلية الميدانية على الاستقرار التنظيمي والمالي الشامل.

1.3.2 الأهمية من الناحية التطبيقية:

يتمثل أهمية البحث في تقديم رؤى عملية للمديرين وصناع القرار في شركات المطاعم بالمملكة العربية السعودية، من خلال فهم كيفية تأثير كفاءة إدارة العمليات التشغيلية على تحسين المؤشرات المالية للمنظمات. يمكن للمديرين وضع استراتيجيات فعالة تسهم في ضبط التكاليف التشغيلية وتعزيز هوامش الربحية المستدامة. كما يمكن أن يساعد البحث في تحديد التحديات الميدانية التي قد تواجه المطاعم في تنفيذ هذه الاستراتيجيات، مما يمكنها من تطوير حلول مبتكرة تتناسب مع احتياجات بيئة العمل المتغيرة في السوق السعودي. فإن نتائج هذا البحث قد تسهم في تحقيق تحسينات ملحوظة في الأداء المالي والنمو المؤسسي الشامل.

1.4 أسئلة الدراسة

- بناءً على مشكلة الدراسة والفجوات التي تم رصدها، تسعى هذه الدراسة للإجابة على التساؤلات التالية:
- ما هو واقع ممارسات إدارة العمليات التشغيلية المطبقة في قطاع المطاعم بالمملكة العربية السعودية؟
 - ما مدى تأثير كفاءة إدارة المخزون وتقليل الهدر على تحسين هامش الربح الإجمالي في المنشأة؟
 - كيف تساهم جودة العمليات وهندسة القائمة في رفع معدل العائد على الأصول؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المؤشرات المالية تعزى لتباين مستوى الكفاءة التشغيلية؟

1.5 أهداف الدراسة

- 1- التعرف على الممارسات الفعلية لإدارة العمليات في شركات المطاعم السعودية ومدى حداتها.
- 2- قياس طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرات التشغيلية (المستقلة) والمؤشرات المالية (التابعة).
- 3- تحليل دور الكفاءة التشغيلية في تقليل التكاليف المتغيرة وزيادة التدفقات النقدية.
- 4- تقديم خارطة طريق تطبيقية للمديرين والمستثمرين لتعزيز الاستقرار المالي من خلال التميز العملياتي.

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة طردية بين كفاءة إدارة العمليات التشغيلية وتحسين المؤشرات المالية.

الفرضية الفرعية الاولى: تؤدي كفاءة إدارة المخزون إلى خفض تكلفة المبيعات بشكل جوهري.

الفرضية الفرعية الثانية: يساهم تحسين سلاسل الإمداد في رفع مستوى السيولة النقدية للمنشأة.

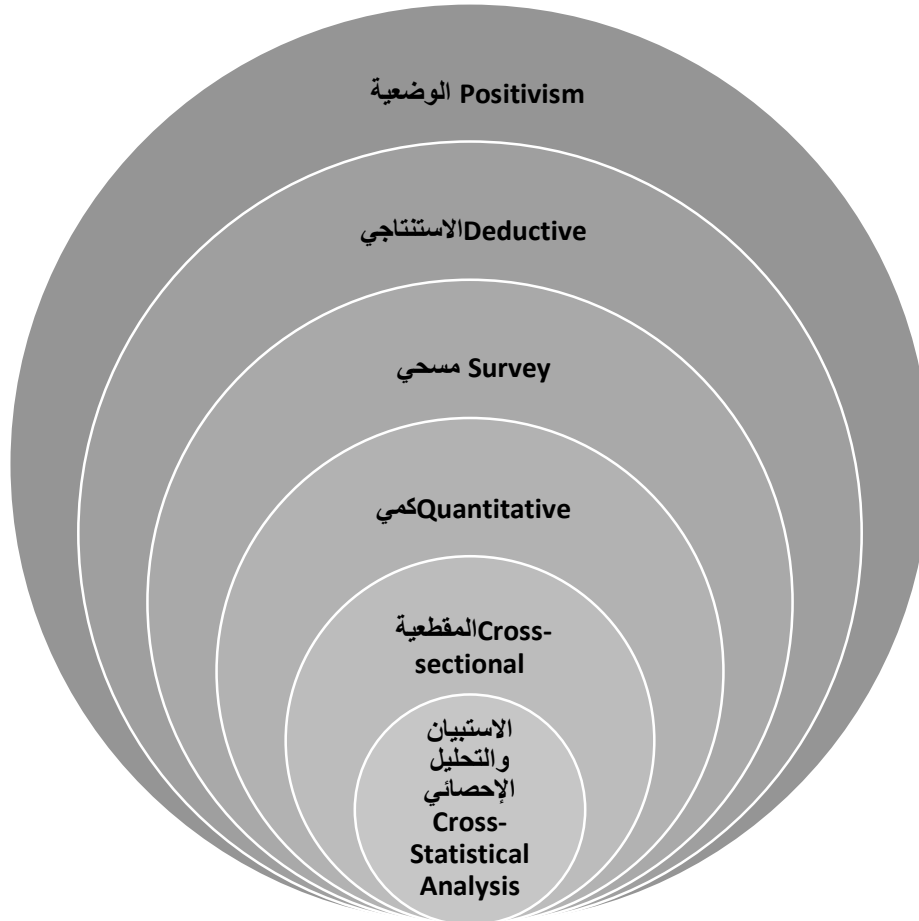
1.7. نموذج الدراسة



1.8. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المعايير المنهجية التالية لضمان دقة النتائج العلمية:

- 1- فلسفة البحث: الوضعية.
- 2- منهج البحث: استنتاجي.
- 3- استراتيجية البحث: مسحي.
- 4- اختيار البحث: كمي.
- 5- الأفق الزمنية: المقطعية.
- 6- تقنيات والإجراءات: الاستبيان والتحليل الإحصائي.



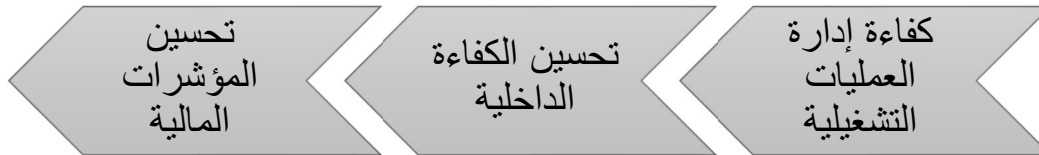
1.9. الدراسة الميدانية (حالة تطبيقية)

تعتمد الدراسة الميدانية على تحليل واقع قطاع المطاعم السعودي. ومن أبرز الأمثلة التطبيقية في السوق المحلي هو نموذج "شركة ريادة الأغذية" (مطاعم هرفي)؛ حيث تشير التقارير المالية والتشغيلية للشركة إلى أن تبني أنظمة أتمتة سلاسل الإمداد والرقابة الصارمة على المخزون اللحظي ساهم بشكل مباشر في خفض التكاليف التشغيلية بنسب ملموسة، مما انعكس إيجاباً على صافي الأرباح، وهو ما يثبت جدوى الربط بين كفاءة الميدان وقوة الأرقام المالية، ويدعم الفرضية الرئيسية للدراسة القائلة بوجود علاقة طردية بين كفاءة إدارة العمليات التشغيلية وتحسين المؤشرات المالية، ويعزز من موثوقية الإطار التطبيقي للدراسة في البيئة السعودية.

1.10. مخطط المشروع المقترح

يوضح مخطط المشروع آلية التأثير المباشر لكفاءة إدارة العمليات على المؤشرات المالية. ويعتمد هذا المخطط على فرضية أن تحسين عناصر الكفاءة (إدارة المخزون + ضبط الهدر + كفاءة الإمداد) يؤدي إلى تقليل التكاليف التشغيلية ورفع الإنتاجية، مما ينعكس على الربحية والسيولة.

مسار النموذج:



2. الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 . المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري يوضح العلاقة بين كفاءة إدارة العمليات التشغيلية والأداء المالي في قطاع المطاعم بالمملكة العربية السعودية، من خلال تحليل الأدبيات ذات الصلة وتفسير أثر الممارسات التشغيلية على النتائج المالية.

وفي ظل التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال، أصبح قطاع المطاعم يعتمد بشكل كبير على كفاءة إدارة الموارد وضبط التكاليف وتحسين جودة الخدمة، مما يجعل إدارة العمليات التشغيلية عاملاً أساسياً في تحديد مستوى الأداء العام للمنشآت.

كما يركز هذا الفصل على توضيح المتغير المستقل (كفاءة إدارة العمليات التشغيلية) والمتغير التابع (المؤشرات المالية)، مع بيان طبيعة العلاقة بينهما كما ورد في الدراسات السابقة، بهدف فهم كيفية انتقال الأثر من الكفاءة التشغيلية إلى الأداء المالي.

وبناءً على ذلك، يسهم هذا الإطار النظري في تفسير العلاقة بين العمليات التشغيلية والنتائج المالية.

2.2. المتغير المستقل: كفاءة إدارة العمليات التشغيلية

تعتبر إدارة العمليات المحرك الديناميكي الذي يحول الموارد الاقتصادية إلى قيمة مضافة، وتتمثل في ثلاثة أبعاد محورية:

إدارة المخزون اللوجستي: تشمل التنبؤ الدقيق بالطلب باستخدام أنظمة التتبع اللحظي، مما يقلل من تلف المواد الحساسة ويمنع استنزاف السيولة في مخزون راكد، ويحسن من دورة رأس المال العامل.

هندسة العمليات والإنتاج: تحسين تدفق العمل لتقليل وقت "دوران الطاولة"، مما يسمح بخدمة عدد أكبر من العملاء ورفع الإيرادات دون زيادة التكاليف الثابتة.

إدارة الجودة وسلاسل الإمداد: بناء علاقات استراتيجية مع الموردين لضمان مواد خام عالية الجودة بأسعار تنافسية، وتقليل تكاليف إعادة العمل.

2.3. المتغير التابع: المؤشرات المالية

المؤشرات المالية هي "الترمومتر" الذي يقيس نجاح الاستراتيجيات التشغيلية، وتشمل:

هامش الربحية (Profit Margins): تمثل الفارق بين سعر البيع وتكلفة الإنتاج، حيث تعمل الكفاءة التشغيلية على توسيع هذا الهامش عبر خفض التكاليف.

معدل العائد على الأصول (ROA): يعكس كفاءة استخدام الأصول في تحقيق الأرباح.

التدفق النقدي (Cash Flow): يعكس قدرة المنشأة على توليد سيولة كافية لتغطية التزاماتها.

2.4. العلاقة بين كفاءة الإدارة التشغيلية والمؤشرات المالية

أجمعت الدراسات إلى وجود علاقة طردية مباشرة بين كفاءة إدارة العمليات التشغيلية والأداء المالي في قطاع المطاعم. ويمكن تفسير هذه العلاقة على أنها سلسلة تأثير تبدأ من تحسين العمليات التشغيلية وتنتهي بتحسين المؤشرات المالية.

فعند ارتفاع كفاءة العمليات مثل إدارة المخزون وتقليل الهدر وتحسين سلاسل الإمداد، تنخفض التكاليف التشغيلية ويقل الفاقد، مما يؤدي إلى تحسين هامش الربح وصافي الربح.

كما أن تحسين العمليات التشغيلية يساهم في رفع كفاءة التشغيل اليومي مثل سرعة الخدمة وزيادة الإنتاجية، مما ينعكس إيجاباً على الإيرادات دون زيادة كبيرة في التكاليف.

إضافة إلى ذلك، فإن استقرار سلاسل الإمداد يقلل من التعطلات التشغيلية ويعزز التدفقات النقدية.

وبناءً عليه، يمكن القول إن العلاقة بين المتغيرين علاقة تأثير مباشر، حيث تُعد كفاءة العمليات التشغيلية أساساً لتحسين الأداء المالي المستدام.

2.5 . الخاتمة

في ختام هذا الفصل تؤكد هذه الدراسة في مجملها أن كفاءة إدارة العمليات التشغيلية تمثل أحد أهم المحركات الاستراتيجية التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء المالي في قطاع المطاعم بالمملكة العربية السعودية، حيث يتضح أن التحسين المستمر في عناصر التشغيل مثل إدارة المخزون، وتقليل الهدر، ورفع كفاءة سلاسل الإمداد، لا يقتصر أثره على الجانب التشغيلي فحسب، بل يمتد ليشكل فارقاً جوهرياً في المؤشرات المالية الأساسية للمنشآت.

وتشير الدراسة أن هناك علاقة طردية واضحة بين مستوى الكفاءة التشغيلية وبين تحسن الربحية، حيث أن أي رفع في جودة العمليات التشغيلية يؤدي بشكل مباشر إلى خفض التكاليف غير الضرورية، وتقليل الفاقد، وتحسين استغلال الموارد، وهو ما ينعكس إيجاباً على صافي الربح وهامش الربحية والعائد على الأصول. كما يتبين أن المنشآت التي تعتمد على أنظمة تشغيل حديثة ومتكاملة تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات السوقية، وأكثر استقراراً في مواجهة التقلبات الاقتصادية.

ومن الناحية التطبيقية، فإن هذه النتائج تؤكد أهمية إعادة النظر في أساليب الإدارة التقليدية داخل قطاع المطاعم، والتوجه نحو تبني نماذج تشغيلية قائمة على البيانات والتحليل المستمر للأداء، بما يسهم في رفع كفاءة اتخاذ القرار وتحقيق استخدام أمثل للموارد المتاحة. كما أن الاستثمار في التقنيات التشغيلية الحديثة مثل أنظمة إدارة المخزون الذكية والأتمتة التشغيلية يعد عاملاً حاسماً في تعزيز الاستدامة المالية.

وتوصي الدراسة بضرورة اهتمام إدارات المطاعم في المملكة العربية السعودية بتطوير قدراتها التشغيلية بشكل مستمر، وربط الأداء التشغيلي بالمؤشرات المالية بشكل مباشر، مع تعزيز ثقافة القياس والتحسين المستمر داخل بيئة العمل. كما توصي بزيادة الاهتمام بالتدريب والتأهيل للعاملين في مجال التشغيل لضمان تحقيق أعلى مستويات الكفاءة.

وأخيراً، يمكن القول إن التكامل بين الإدارة التشغيلية والإدارة المالية لم يعد خياراً تنظيمياً، بل أصبح ضرورة استراتيجية لضمان البقاء والنمو في قطاع يتسم بالمنافسة العالية والتغير المستمر، مما يجعل الكفاءة التشغيلية ركيزة أساسية لتحقيق الاستدامة والتميز المؤسسي على المدى الطويل.

3. قائمة المراجع

1. العتيبي، محمد (2022). إدارة العمليات في القطاع الخدمي: استراتيجيات التميز .
2. الحربي، خالد (2021). تحليل الأداء المالي للمؤسسات في ظل التحول الرقمي .
3. منشآت (2023). تقرير حالة قطاع المطاعم والمقاهي في المملكة العربية السعودية .
4. Heizer, J., & Render, B. (2020). Principles of Operations Management.
5. Slack, N., & Brandon-Jones, A. (2019). Operations Management.

ملحق

استبيان دراسة: أثر كفاءة إدارة العمليات التشغيلية في تحسين المؤشرات المالية بقطاع المطاعم

عزيزي المشارك /عزيزتي المشاركة

السلام عليكم ورحمه الله وبركاته،

يأتي هذا الاستبيان كجزء أساسي من متطلبات مشروع التخرج لمرحلة البكالوريوس في جامعة ميدأوشن، وتهدف هذه الدراسة إلى قياس "أثر كفاءة إدارة العمليات التشغيلية في تحسين المؤشرات المالية : دراسة تطبيقية على قطاع المطاعم في المملكة العربية السعودية."

يرجى التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبيان بناءً على خبرتكم وممارستكم العملية في هذا القطاع.

نؤكد لكم أن جميع البيانات المعطاة ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. شاكرين ومقدرين لكم وقتكم وتعاونكم المثمر.

البيانات الشخصية والوظيفية :

النوع الاجتماعي	☐ ذكر ☐ انثى
العمر	☐ أقل من 25 سنة ☐ 25 سنة - 34 سنة ☐ 35 سنة - 44 سنة ☐ 45 سنة - أو أكثر
المؤهل العلمي	☐ ثانوية عامة ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
المسمى الوظيفي	☐ مدير عمليات / مدير تشغيل ☐ مدير فرع / مشرف فروع ☐ مدير مالي / محاسب ☐ مالك منشأة (مطعم) ☐ أخرى
سنوات الخبرة في قطاع المطاعم	☐ أقل من سنتين ☐ من 2 إلى 5 سنوات ☐ من 6 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐ أخرى
حجم المنشأة الحالية (المطعم)	☐ منشأة صغيرة (أقل من 6 عمال) ☐ منشأة متوسطة (من 6 إلى 50 عاملاً) ☐ منشأة كبيرة/سلسلة مطاعم (أكثر من 50 عاملاً) ☐ أخرى

المحور الأول: كفاءة إدارة العمليات التشغيلية (المتغير المستقل):

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: إدارة المخزون اللوجستي						
1	تعتمد المنشأة على أنظمة تقنية حديثة لتتبع وتحديث حركة المخزون بشكل لحظي.					
2	تساهم دقة التنبؤ بالطلب اليومي والأسبوعي في تقليل كميات المواد التالفة والهدر.					
3	تنجح إدارة المطعم في تجنب تجميد السيولة النقدية في مخزون راكد أو زائد عن الحاجة.					
البعد الثاني: هندسة العمليات والإنتاج						
4	تطبق المنشأة آليات تسهم في تقليل وقت إعداد الوجبات وخدمة العملاء دون الإخلال بالجودة.					
5	يساعد التنظيم الداخلي للمطبخ وصالة الطعام في رفع الطاقة الاستيعابية وزيادة معدل "دوران الطاولات".					

6	تساهم أتمتة العمليات (مثل شاشات المطبخ، تطبيقات الطلب) في تقليل أخطاء التشغيل والتحضير.				
البعد الثالث: إدارة الجودة وسلاسل الإمداد					
7	تمتلك المنشأة علاقات استراتيجية مع موردين تضمن توريد مواد خام عالية الجودة بأسعار تنافسية.				
8	تطبق رقابة صارمة على معايير الجودة لمنع تكاليف "إعادة تحضير الوجبات" نتيجة شكاوى العملاء.				
9	تلتزم المنشأة بجدول توريد مرنة تمنع حدوث انقطاع في المواد الأساسية أثناء فترات الذروة.				

المحور الثاني: المؤشرات المالية (المتغير التابع):

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: هامش الربحية						
10	تساهم الرقابة الصارمة على فواقد التشغيل في تخفيض تكلفة المبيعات					
11	يلتزم تحسين مباشر في هامش الربح الإجمالي عند تطبيق معايير هندسة القائمة وضبط الأحجام					
12	تتبع الكفاءة التشغيلية إيجاباً على زيادة صافي الأرباح السنوية للمنشأة.					
البعد الثاني: معدل العائد على الأصول						
13	تحقق المنشأة استخداماً أمثلًا للمعدات والتجهيزات الرأسمالية لزيادة حجم المبيعات.					
14	يساعد خفض الهدر والوقت الضائع في زيادة الأرباح المحققة من كل ريال مستثمر في أصول المطعم.					
15	تتناسب الطاقة الإنتاجية الفعلية للمطعم مع حجم الاستثمار في الأصول الثابتة.					
البعد الثالث: التدفق النقدي والاستدامة المالية						
16	تساهم كفاءة تشغيل العمليات اليومية في توليد تدفقات نقدية داخلية كافية لتغطية الالتزامات الفورية.					
17	يقلل الاستقرار في سلاسل الإمداد من حاجة المنشأة للاقتراض أو استخدام خطوط ائتمان طارئة وتكبد فوائد.					
18	يساعد التوازن بين سرعة دوران المخزون والتحصيل النقدي في حماية المطعم من مخاطر التعثر المالي.					