

العلاقة بين كفاءة إدارة العمليات التشغيلية وتحسين المؤشرات المالية: دراسة
تطبيقية على قطاع المطاعم بالمملكة العربية السعودية.

الطالب/ عادل عبدالله باعجاجة

الرقم الأكاديمي/ 232000932

مشروع تخرج -2

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف : د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني 2026

فهرس المحتويات

الرقم	الموضوع	رقم الصفحة
	المستخلص	5
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	7
1.1	المقدمة	8
1.2	مشكلة البحث	9
1.3	أهمية البحث	10
1.4	أسئلة الدراسة	11
1.5	أهداف الدراسة	11
1.6	فرضيات الدراسة	11
1.7	نموذج الدراسة	12
1.8	منهجية الدراسة	12
1.9	الدراسة الميدانية	13
1.10	مخطط المشروع المقترح	14
2	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	15
2.1	المقدمة	16
2.2	المتغير المستقل: كفاءة إدارة العمليات التشغيلية	17
2.3	المتغير التابع: المؤشرات المالية	17
2.4	العلاقة بين كفاءة الإدارة التشغيلية والمؤشرات المالية	18
2.5	الدراسات السابقة	19
2.6	الخاتمة	21
3	الفصل الثالث: منهجية الدراسة	23

24	المقدمة	3.1
24	التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة	3.2
25	تصميم البحث وفق نموذج بصلة البحث (Research Onion)	3.3
26	مجتمع الدراسة وعينتها	3.4
27	طريقة جمع البيانات	3.5
28	أنواع البيانات	3.6
28	إجراءات التحليل الإحصائي	3.7
29	الخاتمة	3.8
30	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج	4
31	المقدمة	4.1
32	وصف خصائص عينة الدراسة	4.2
35	اختبار الاتساق الداخلي وثبات أداة الدراسة	4.3
37	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	4.4
41	المتوسطات العامة لمتغيرات الدراسة	4.5
41	اختبار فرضيات الدراسة	4.6
44	نتائج إضافية مرتبطة بأسئلة الدراسة	4.7
44	مناقشة النتائج	4.8
45	أهم نتائج الدراسة	4.9
46	الخاتمة	4.10
48	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات وحدود الدراسة	5
49	المقدمة	5.1
49	استنتاجات الدراسة	5.2

50	توصيات الدراسة	5.3
52	حدود الدراسة	5.4
53	المقترحات البحثية المستقبلية	5.5
54	الخاتمة	5.6
55	قائمة المراجع	6
56	الملاحق	7

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين كفاءة إدارة العمليات التشغيلية وتحسين المؤشرات المالية في قطاع المطاعم بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين مجموعة من الممارسات التشغيلية، والمتمثلة في إدارة المخزون اللوجستي، وهندسة العمليات والإنتاج، وإدارة الجودة وسلاسل الإمداد، وبين عدد من المؤشرات المالية، والمتمثلة في هوامش الربحية، ومعدل العائد على الأصول، والتدفقات النقدية والاستدامة المالية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام الاستراتيجيات المسحية، وتم جمع البيانات الأولية من خلال استبيان إلكتروني باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. وبلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي 64 استجابة من العاملين في قطاع المطاعم بالمملكة العربية السعودية. وتم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون، بالإضافة إلى معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات أداة الدراسة.

أظهرت النتائج أن المتوسط العام لكفاءة إدارة العمليات التشغيلية بلغ 4.210، بينما بلغ المتوسط العام للمؤشرات المالية 4.203، مما يشير إلى ارتفاع مستوى الموافقة على ممارسات العمليات التشغيلية والمؤشرات المالية محل الدراسة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية وذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة العمليات التشغيلية والمؤشرات المالية، حيث بلغ معامل الارتباط $r = 0.768$, $p < 0.001$). كما تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة المخزون اللوجستي وهوامش الربحية ($r = 0.437$, $p = 0.0003$)، وبين إدارة الجودة وسلاسل الإمداد والتدفق النقدي والاستدامة المالية. ($r = 0.648$, $p < 0.001$) كذلك أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندسة العمليات والإنتاج ومعدل العائد على الأصول. ($r = 0.460$, $p = 0.0001$)

وبناءً على النتائج، تشير الدراسة إلى أهمية تعزيز كفاءة العمليات التشغيلية في منشآت قطاع المطاعم، خاصة في مجالات إدارة المخزون، وتقليل الهدر، وتحسين العمليات الإنتاجية، وتعزيز استقرار سلاسل الإمداد، وربط مؤشرات الأداء التشغيلي بالمؤشرات المالية بصورة مستمرة.

الكلمات المفتاحية: إدارة العمليات التشغيلية، الكفاءة التشغيلية، المؤشرات المالية، إدارة المخزون، سلاسل الإمداد، الربحية، قطاع المطاعم، المملكة العربية السعودية.

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، 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 ملاحظة أن ارتفاع حجم الإيرادات والمبيعات لا يضمن بالضرورة ارتفاع مستويات صافي الأرباح أو الاستقرار المالي لدى بعض المنشآت، ويُعزى هذا التباين – من منظور الدراسة – إلى عدد من العوامل التشغيلية، من أبرزها ضعف إدارة المخزون، وارتفاع معدلات الهدر، وعدم كفاءة سلاسل الإمداد، وضعف الرقابة على التكاليف.

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 التأسيس 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:

تتمثل 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. بالتالي، 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؟
- ما العلاقة بين هندسة العمليات والإنتاج ومعدل العائد على الأصول؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى كفاءة إدارة العمليات التشغيلية والمؤشرات المالية؟

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 العملياني.

1.6. فرضيات الدراسة

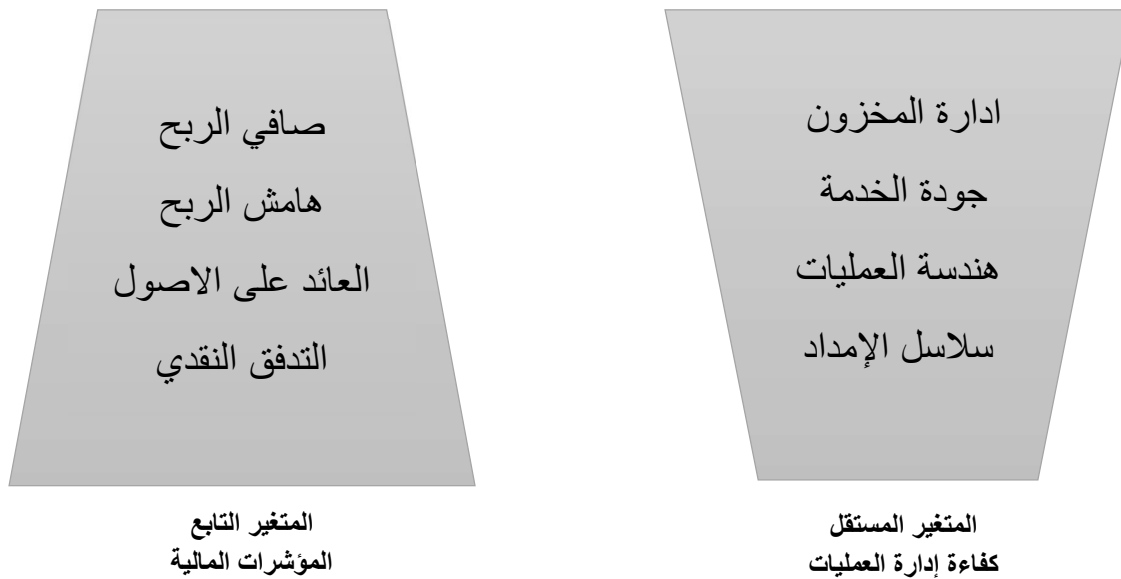
الفرضية الرئيسية: توجد علاقة طردية بين كفاءة إدارة العمليات التشغيلية وتحسين المؤشرات المالية.

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة المخزون اللوجستي

وهوامش الربحية.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة الجودة وسلاسل الإمداد والتدفق النقدي والاستدامة المالية.

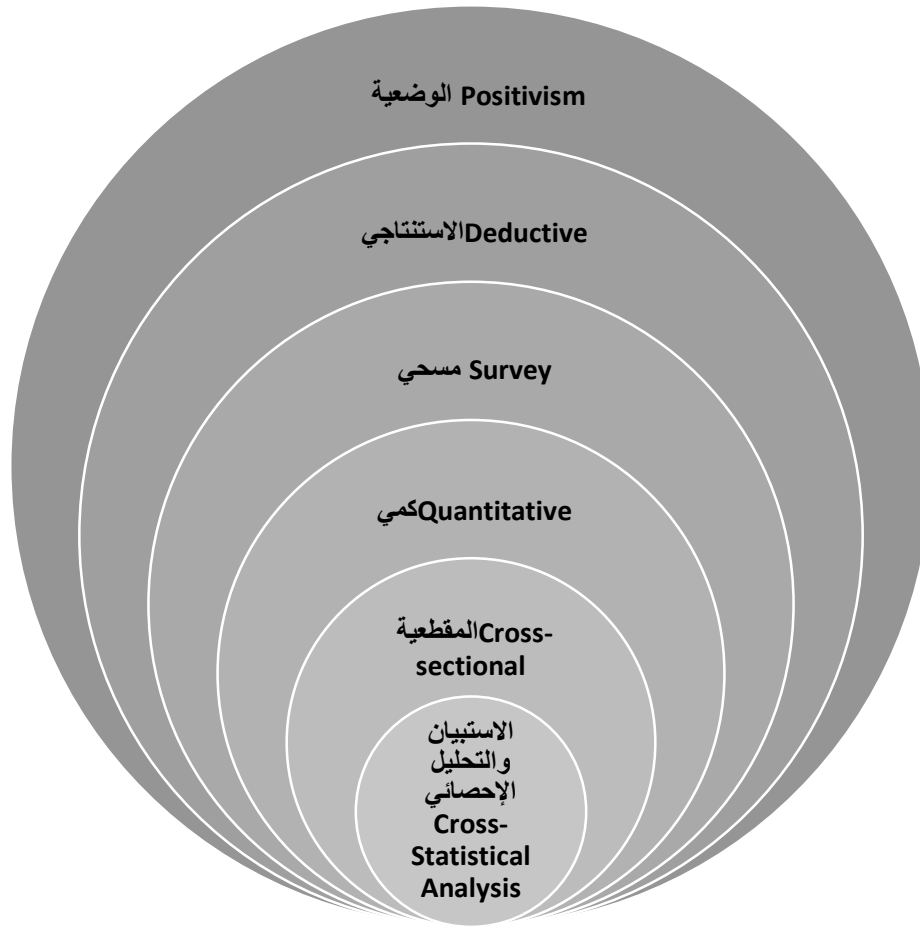
1.7. نموذج الدراسة



1.8. منهجية الدراسة

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

- 1- فلسفة البحث: الوضعية.
- 2- منهج البحث: استنتاجي.
- 3- استراتيجيات البحث: مسحي.
- 4- اختيار المنهج البحثي: كمي.
- 5- الأفق الزمني: المقطعية.
- 6- التقنيات والإجراءات: الاستبيان والتحليل الإحصائي.



1.9. الدراسة الميدانية (حالة تطبيقية)

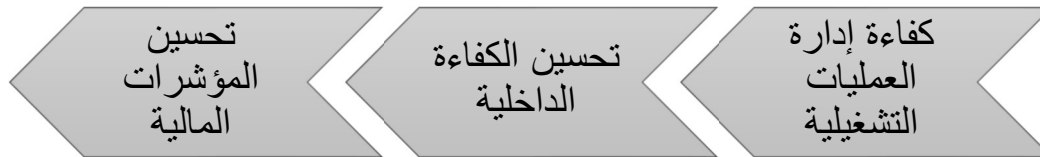
يمكن الاستفادة من شركة هرفي للخدمات الغذائية بوصفها نموذجاً تطبيقياً لمنشأة عاملة في قطاع المطاعم بالمملكة العربية السعودية، حيث تتوفر للشركة تقارير مالية سنوية منشورة تتيح متابعة تطور الإيرادات والأرباح والأداء المالي. وتوضح النتائج المالية المنشورة لعام 2023 أن إيرادات الشركة بلغت نحو 1.174 مليار ريال، في حين بلغ صافي الربح نحو 8.39 مليون ريال، مع اختلاف هذه المؤشرات عن العام السابق. وتبرز هذه البيانات أهمية دراسة العلاقة بين كفاءة العمليات التشغيلية والنتائج المالية في قطاع المطاعم، خاصة في ظل تأثير الأداء المالي بالتغيرات في المبيعات والتكاليف التشغيلية.

ويستخدم هذا المثال في الدراسة بوصفه سياقاً تطبيقياً للبحث، وليس دليلاً منفرداً على إثبات العلاقة السببية بين الكفاءة التشغيلية والأداء المالي، إذ يتم اختبار هذه العلاقة في الدراسة الحالية من خلال البيانات الميدانية التي تم جمعها بواسطة الاستبيان وتحليلها إحصائياً.

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

تشير الأدبيات والدراسات ذات الصلة إلى وجود علاقة 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. الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين كفاءة العمليات التشغيلية والأداء المالي في قطاع المطاعم والضيافة، وركزت بصورة خاصة على إدارة التكاليف، وتقليل الهدر، وإدارة سلاسل الإمداد، باعتبارها من العوامل المؤثرة في تحسين الأداء المالي للمنشآت.

أولاً: دراسة (Mun and Jang 2018)

هدفت دراسة (Mun and Jang 2018) إلى تحليل أثر المصروفات التشغيلية في ربحية المطاعم، مع التركيز على عدد من عناصر التكلفة الرئيسية المرتبطة بالتشغيل، مثل تكاليف الغذاء والعمالة والمصروفات التشغيلية الأخرى. وأظهرت الدراسة أن مستوى المصروفات التشغيلية وطريقة إدارتها يرتبطان بصورة واضحة بمستوى ربحية المطاعم، وأن تحسين إدارة التكاليف التشغيلية يمكن أن يسهم في تعزيز الأداء المالي وزيادة القدرة على تحقيق الأرباح.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في التركيز على العلاقة بين الكفاءة التشغيلية والنتائج المالية، وبصفة خاصة العلاقة بين ضبط التكاليف التشغيلية وتحسين هوامش الربحية. كما تدعم نتائجها الفرضية الرئيسية للدراسة الحالية، إضافة إلى الفرضية الفرعية المتعلقة بالعلاقة بين كفاءة إدارة المخزون والربحية، حيث إن التحكم في تكاليف الغذاء والهدر يمثل أحد الجوانب المهمة في تحسين النتائج المالية للمطاعم.

ثانياً: دراسة (Kizildag, Okumus, and Hutchinson 2016)

تناولت دراسة (Kizildag et al. 2016) موضوع هدر الغذاء وتأثيره في الأداء المالي للمطاعم، من خلال دراسة حالة مرتبطة بعمليات المطاعم وتكاليف الأغذية. وركزت الدراسة على أهمية التحكم في كميات الغذاء والهدر الناتج عن العمليات التشغيلية، وأوضحت أن ارتفاع مستويات الهدر يمكن أن يؤدي إلى زيادة التكاليف وانخفاض هوامش الربحية، في حين أن تحسين إدارة الغذاء والحد من الهدر يمكن أن يسهم في تحسين الكفاءة المالية للمنشأة.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول إدارة المخزون وتقليل الهدر وعلاقتهما بالربحية، حيث تمثل إدارة المواد الغذائية ومراقبة الهدر جزءاً أساسياً من كفاءة العمليات التشغيلية في قطاع المطاعم. كما

تدعم هذه الدراسة التوجه الذي تتبناه الدراسة الحالية في اعتبار إدارة المخزون من العوامل التشغيلية التي يمكن أن ترتبط بتحسين هوامش الربحية.

ثالثاً: دراسة (Naksuetrong and Chunkamon (2024)

هدفت دراسة (Naksuetrong and Chunkamon (2024 إلى دراسة أثر ممارسات إدارة سلاسل الإمداد في أداء منشآت المطاعم، مع التركيز على الجوانب الاقتصادية والبيئية للأداء. واعتمدت الدراسة على منهج كمي من خلال جمع البيانات من العاملين والمديرين وأصحاب المطاعم، وأظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة لممارسات إدارة سلسلة الإمداد في القدرات التنظيمية والأداء الاقتصادي للمنشآت. وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في التركيز على إدارة سلاسل الإمداد وجودة العمليات وعلاقتها بالأداء الاقتصادي والمالي. كما تدعم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية بشأن وجود علاقة بين إدارة الجودة وسلاسل الإمداد والتدفق النقدي والاستدامة المالية، إذ إن استقرار التوريد وتحسين إدارة الموردين يمكن أن يساهما في الحد من الاضطرابات التشغيلية وتحسين استخدام الموارد.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من استعراض الدراسات السابقة وجود اتفاق عام على أهمية كفاءة العمليات التشغيلية في تحسين أداء منشآت المطاعم، سواء من خلال ضبط المصروفات التشغيلية، أو تقليل هدر المواد الغذائية، أو تحسين إدارة سلاسل الإمداد. كما تشير الدراسات السابقة إلى أن تحسين إدارة الموارد والعمليات يمكن أن يرتبط بتحسين الربحية والأداء الاقتصادي للمنشآت.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتركيزها على قطاع المطاعم في المملكة العربية السعودية، وبتناولها كفاءة إدارة العمليات التشغيلية من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي: إدارة المخزون اللوجستي، وهندسة العمليات والإنتاج، وإدارة الجودة وسلاسل الإمداد، وربطها بثلاثة أبعاد للمؤشرات المالية هي: هوامش الربحية، ومعدل العائد على الأصول، والتدفقات النقدية والاستدامة المالية.

كما تسعى الدراسة الحالية إلى اختبار هذه العلاقات ميدانياً من خلال بيانات تم جمعها من العاملين في قطاع المطاعم بالمملكة العربية السعودية، واستخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد طبيعة وقوة العلاقات بين

المتغيرات. وبذلك تستفيد الدراسة الحالية من نتائج الدراسات السابقة في بناء إطارها النظري وصياغة فرضياتها، مع تقديم تطبيق ميداني يركز على البيئة السعودية.

2.6 . الخاتمة

في ختام هذا الفصل تشير الأدبيات النظرية إلى أن كفاءة إدارة العمليات التشغيلية قد ترتبط بتحسين 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 farkاً 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. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها. ويستعرض الفصل الإجراءات المنهجية المتبعة، بدءاً من تحديد متغيرات الدراسة وتعريفها إجرائياً، مروراً بتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وآلية جمع البيانات، وأنواع البيانات المستخدمة، وانتهاءً بالأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج. ويهدف ذلك إلى ضمان سلامة الإجراءات البحثية ورفع مستوى الموثوقية والدقة في النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

يقصد بالتعريف الإجرائي تحديد المفاهيم الرئيسة للدراسة بصورة قابلة للقياس من خلال أداة الدراسة (الاستبيان)، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: كفاءة إدارة العمليات التشغيلية (المتغير المستقل)

يقصد بها قدرة منشآت قطاع المطاعم على إدارة العمليات التشغيلية بكفاءة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية بما يسهم في رفع مستوى الأداء التشغيلي وتحقيق الاستخدام الفعال للموارد. ويتم قياس هذا المتغير من خلال المحور الأول من الاستبيان، والذي يتكون من تسع فقرات موزعة على ثلاثة أبعاد رئيسة هي:

- إدارة المخزون اللوجستي.
- هندسة العمليات والإنتاج.
- إدارة الجودة وسلاسل الإمداد.

ثانياً: المؤشرات المالية (المتغير التابع)

يقصد بها النتائج المالية التي تعكس مستوى الأداء المالي لمنشآت قطاع المطاعم، وتشمل الربحية وكفاءة استغلال الأصول واستقرار التدفقات النقدية. ويتم قياس هذا المتغير من خلال المحور الثاني من الاستبيان، والذي يتكون من تسع فقرات موزعة على ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

- هوامش الربحية.
- معدل العائد على الأصول.
- التدفقات النقدية والاستدامة المالية.

3.3 تصميم البحث وفق نموذج بصلة البحث (Research Onion)

اعتمدت الدراسة على نموذج "بصلة البحث (Research Onion)" باعتباره أحد النماذج المنهجية التي تساعد في تحديد المسار العلمي للدراسة بدءاً من الفلسفة البحثية وحتى أساليب جمع البيانات وتحليلها، وقد تمثلت مكونات التصميم البحثي فيما يأتي:

الفلسفة البحثية: (Research Philosophy)

اعتمدت الدراسة الفلسفة الوضعية (Positivism)، والتي تقوم على تفسير الظواهر اعتماداً على البيانات الكمية القابلة للقياس والتحليل الإحصائي، بما يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية.

منهج البحث: (Research Approach)

اتبعت الدراسة المنهج الاستنتاجي (Deductive Approach)، حيث انطلقت من الأدبيات والدراسات السابقة لصياغة فرضيات الدراسة، ثم تم اختبارها ميدانياً باستخدام البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة.

استراتيجية البحث: (Research Strategy)

اعتمدت الدراسة على الاستراتيجية المسحية (Survey Strategy)، وذلك من خلال تصميم استبيان إلكتروني وتوزيعه على العاملين في قطاع المطاعم بالمملكة العربية السعودية.

اختيار المنهج البحثي: (Research Choice)

اعتمدت الدراسة المنهج الكمي (Quantitative Research) ، حيث تم تحويل استجابات أفراد العينة إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

الأفق الزمني: (Time Horizon)

اعتمدت الدراسة الأفق الزمني المقطعي (Cross-sectional) ، حيث تم جمع البيانات من أفراد العينة خلال فترة زمنية واحدة.

3.4. مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في قطاع المطاعم بالمملكة العربية السعودية ممن ترتبط طبيعة أعمالهم بالعمليات التشغيلية أو الإدارة المالية، ويشمل ذلك مديري العمليات، ومديري التشغيل، ومديري الفروع، والمشرفين، والمديرين الماليين، والمحاسبين، إضافة إلى ملاك المنشآت.

عينة الدراسة

نظراً لصعوبة الوصول إلى جميع أفراد مجتمع الدراسة، تم الاعتماد على عينة قسدية من العاملين في قطاع المطاعم ممن تتوافر لديهم الخبرة والمعرفة بموضوع الدراسة، وذلك لضمان الحصول على بيانات تعكس واقع العمليات التشغيلية والمؤشرات المالية داخل المنشآت.

وقد بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي (64) استبانة، وتم اعتمادها في إجراء التحليلات الإحصائية الخاصة بالدراسة.

أسلوب اختيار العينة

اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة القصدية (Purposive Sampling) ، وذلك لاختيار المشاركين الذين ترتبط طبيعة أعمالهم مباشرة بموضوع الدراسة، بما يساهم في الحصول على بيانات أكثر دقة وملاءمة لأهداف البحث.

3.5. طريقة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على تصميم استبيان إلكتروني بوصفه الأداة الرئيسة لجمع البيانات الأولية، وتم إعداد فقراته في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، بما يحقق أهداف البحث ويخدم متغيراته.

ويتكون الاستبيان من قسمين رئيسيين:

- القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية للمشاركين.
 - القسم الثاني: فقرات قياس متغيرات الدراسة، والمتمثلة في كفاءة إدارة العمليات التشغيلية والمؤشرات المالية.
- واعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي (Five-point Likert Scale) ، وفق التدرج الآتي:
- موافق بشدة (5 درجات).
 - موافق (4 درجات).
 - محايد (3 درجات).
 - غير موافق (درجتان).
 - غير موافق بشدة (درجة واحدة).

وقد تم توزيع الاستبيان إلكترونياً على أفراد العينة المستهدفة، ثم جمع الاستجابات وفرزها تمهيداً لإجراء التحليل الإحصائي.

3.6. أنواع البيانات

اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات هما:

أولاً: البيانات الثانوية

وتشمل الكتب والمراجع العلمية، والدراسات السابقة، والبحوث المنشورة في المجالات العلمية المحكمة، إضافة إلى التقارير الصادرة عن الجهات الرسمية ذات العلاقة بقطاع المطاعم، وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة وصياغة فرضياتها.

ثانياً: البيانات الأولية

وهي البيانات التي تم جمعها مباشرة من أفراد عينة الدراسة من خلال الاستبيان الإلكتروني، وذلك بهدف اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد الانتهاء من جمع البيانات عبر الاستبيان الإلكتروني، تم تفريغ البيانات وتنظيمها باستخدام برنامج Microsoft Excel، حيث تم ترميز استجابات أفراد العينة وتحويلها إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل.

واعتمدت الدراسة على الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات، والتي شملت التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس اتجاهات المشاركين نحو فقرات الاستبيان.

بالإضافة إلى استخدام معامل الارتباط (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين كفاءة إدارة العمليات التشغيلية والمؤشرات المالية، وذلك لاختبار فرضيات الدراسة.

3.8. الخاتمة

تناول هذا الفصل المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة، حيث تم تحديد متغيرات الدراسة وتعريفها إجرائياً، وتوضيح تصميم البحث، وتحديد مجتمع الدراسة والعينة، وبيان أسلوب جمع البيانات وأنواعها، إضافة إلى عرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

وتعد هذه الإجراءات المنهجية الأساس الذي ستعتمد عليه الدراسة في الفصل الرابع عند عرض نتائج التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة، بما يساهم في الوصول إلى نتائج علمية تدعم أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته.

4 .الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال البيانات الميدانية التي تم جمعها باستخدام الاستبيان الإلكتروني الموجه إلى العاملين في قطاع المطاعم بالمملكة العربية السعودية.

وقد بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي (64) استبانة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج Microsoft Excel، وفقاً للأساليب الإحصائية المحددة في الفصل الثالث، والتي شملت التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس طبيعة وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها.

ويهدف هذا الفصل إلى وصف خصائص أفراد العينة، والتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، وتحليل استجابات أفراد العينة تجاه أبعاد كفاءة إدارة العمليات التشغيلية والمؤشرات المالية، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة وأسئلتها.

4.2. وصف خصائص عينة الدراسة

بلغ عدد أفراد العينة الذين تم اعتماد استجاباتهم في التحليل الإحصائي 64 مشاركاً. وفيما يلي عرض للخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة.

4.2.1. وصف خصائص عينة الدراسة

النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	24	37.50%
انثى	40	62.50%
المجموع	64	100%

يتضح من الجدول أن نسبة الإناث بلغت 62.50% من إجمالي أفراد العينة، مقابل 37.50% للذكور. ويشير ذلك إلى وجود تمثيل لكلا الجنسين ضمن عينة الدراسة، مع ارتفاع نسبة مشاركة الإناث.

4.2.2. توزيع أفراد العينة حسب العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	9	14.06%
25-34 سنة	26	40.62%
35-44 سنة	16	25.00%
45 سنة فأكثر	13	20.31%
المجموع	64	100%

يتضح أن الفئة العمرية 25-34 سنة جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 40.62%، تليها الفئة العمرية 35-44 سنة بنسبة 25.00%، ثم فئة 45 سنة فأكثر بنسبة 20.31%، بينما بلغت نسبة المشاركين الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة 14.06%.

وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئات العمرية التي تتمتع بقدر مناسب من الخبرة العملية، وهو ما يتناسب مع طبيعة الدراسة التي تتطلب معرفة بالعمليات التشغيلية والمالية في قطاع المطاعم.

4.2.3. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوية عامة	23	35.94%
دبلوم	10	15.62%
بكالوريوس	27	42.19%
ماجستير	4	6.25%
دكتوراه	0	0.00%
المجموع	64	100%

يتضح أن حملة البكالوريوس يمثلون النسبة الأعلى من أفراد العينة، حيث بلغت نسبتهم 42.19%، يليهم الحاصلون على الثانوية العامة بنسبة 35.94%، ثم حملة الدبلوم بنسبة 15.62%، بينما بلغت نسبة حملة الماجستير 6.25%.

وتشير هذه النتائج إلى تنوع نسبي في المستوى التعليمي لأفراد العينة، مع ارتفاع نسبة حملة البكالوريوس والثانوية العامة مقارنة ببقية الفئات.

4.2.4. توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير عمليات / مدير تشغيل	8	12.50%
مدير فرع / مشرف فروع	5	7.81%
مدير مالي / محاسب	10	15.62%
مالك منشأة (مطعم)	2	3.13%
أخرى	39	60.94%
المجموع	64	100%

يتضح أن فئة "أخرى" تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة، حيث بلغت 60.94%، وتضم هذه الفئة عدداً من الوظائف المرتبطة بطبيعة الدراسة وقطاع المطاعم، ومن أبرزها مسؤولو المشتريات، ومشرفو المخازن، وبعض الوظائف الإدارية. تليها فئة المديرين الماليين والمحاسبين بنسبة 15.62%، ثم فئة مديري العمليات ومديري التشغيل بنسبة 12.50%.

وتشير هذه النتيجة إلى تنوع الخلفيات الوظيفية لأفراد العينة، كما أن وجود مسؤولي المشتريات ومشرفي المخازن والوظائف الإدارية ضمن العينة يعزز ملائمة المشاركين لموضوع الدراسة، نظراً لارتباط هذه الوظائف بشكل مباشر أو غير مباشر بإدارة العمليات التشغيلية وإدارة الموارد والتكاليف في قطاع المطاعم.

4.2.5. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من سنتين	11	17.19%
من 2 إلى 5 سنوات	14	21.88%
من 6 إلى 10 سنوات	3	4.69%
أكثر من 10 سنوات	10	15.62%
أخرى	26	40.62%
المجموع	64	100%

يتضح وجود تنوع في سنوات الخبرة لدى أفراد العينة، حيث بلغت نسبة المشاركين الذين لديهم خبرة من سنتين إلى خمس سنوات 21.88%، بينما بلغت نسبة المشاركين الذين تقل خبرتهم عن سنتين 17.19%، في حين بلغت نسبة المشاركين الذين لديهم خبرة أكثر من عشر سنوات 15.62%.

كما بلغت نسبة أفراد العينة الذين تم تصنيف سنوات خبرتهم ضمن فئة "أخرى" 40.62%، وهي تمثل النسبة الأكبر ضمن توزيع سنوات الخبرة. ويشير ذلك إلى وجود تنوع في مستويات الخبرة العملية لدى المشاركين، بما يعكس مشاركة أفراد لديهم خلفيات وخبرات مهنية مختلفة في قطاع المطاعم، الأمر الذي يساهم في توفير وجهات نظر متنوعة حول كفاءة إدارة العمليات التشغيلية والمؤثرات المالية.

4.2.6. توزيع أفراد العينة حسب حجم المنشأة

حجم المنشأة	التكرار	النسبة المئوية
منشأة صغيرة	8	12.5%
منشأة متوسطة	15	23.44%
منشأة كبيرة / سلسلة مطاعم	9	14.06%
أخرى	32	50.00%
المجموع	64	100%

يتضح أن المنشآت المتوسطة مثلت نسبة 23.44% من أفراد العينة، تليها المنشآت الكبيرة وسلاسل المطاعم بنسبة 14.06%، ثم المنشآت الصغيرة بنسبة 12.50%، في حين بلغت نسبة المشاركين المصنفين ضمن فئة "أخرى" 50.00%.

وتشير هذه النتائج إلى تنوع أحجام وطبيعة المنشآت التي ينتمي إليها أفراد العينة، بما يعكس مشاركة أفراد من بيئات عمل مختلفة داخل قطاع المطاعم. كما أن ارتفاع نسبة فئة "أخرى" يشير إلى وجود منشآت أو أنماط تشغيلية لا تدرج بشكل مباشر ضمن التصنيفات المحددة في الاستبيان، مما يعزز تنوع العينة ويتيح الحصول على وجهات نظر مختلفة حول كفاءة إدارة العمليات التشغيلية والمؤشرات المالية.

4.3. اختبار الاتساق الداخلي وثبات أداة الدراسة

للتأكد من ملائمة أداة الدراسة للتحليل الإحصائي، تم إجراء اختبار للاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، بالإضافة إلى قياس ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

4.3.1. اختبار الاتساق الداخلي

تم قياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط لفقرات المحور الأول تراوحت بين 0.329 و0.716، بينما تراوحت معاملات الارتباط لفقرات المحور الثاني بين 0.548 و0.746، وجميعها كانت ذات دلالة إحصائية.

وتشير هذه النتائج إلى وجود ارتباط مقبول بين فقرات كل محور والبعد الذي تقيسه، مما يشير إلى وجود مستوى مقبول من الاتساق الداخلي بين فقرات كل محور.

4.3.2. اختبار الثبات

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتحقق من مدى اتساق فقرات الاستبيان.

المحور / البعد	معامل ألفا كرونباخ
كفاءة إدارة العمليات التشغيلية	0.839
المؤشرات المالية	0.885
الاستبيان ككل	0.920

كما جاءت معاملات الثبات للأبعاد الفرعية على النحو الآتي:

البعد	معامل ألفا كرونباخ
إدارة المخزون اللوجستي	0.621
هندسة العمليات والإنتاج	0.709
إدارة الجودة وسلاسل الإمداد	0.815
هوامش الربحية	0.783
معدل العائد على الأصول	0.718
التدفق النقدي والاستدامة المالية	0.825

يتضح من النتائج أن معامل الثبات الكلي للاستبيان بلغ 0.920، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى مستوى جيد من الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

كما بلغ معامل الثبات لمحور كفاءة إدارة العمليات التشغيلية 0.839، بينما بلغ لمحور المؤشرات المالية 0.885.

أما على مستوى الأبعاد الفرعية، فقد تراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ بين 0.621 و0.825، وهو ما يشير بصورة عامة إلى مستوى مقبول من الثبات، مع انخفاض نسبي في بعد إدارة المخزون اللوجستي مقارنة ببقية الأبعاد.

وبناءً على ذلك، يمكن الاعتماد على أداة الدراسة في إجراء التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة.

4.4. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

اعتمدت الدراسة على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات الاستبيان.

وقد تم تفسير المتوسطات وفق مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة، بحيث تعكس القيم المرتفعة مستوى أعلى من الموافقة على العبارة.

4.4.1. المتغير المستقل: كفاءة إدارة العمليات التشغيلية

أولاً: إدارة المخزون اللوجستي

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري
تعتمد المنشأة على أنظمة تقنية حديثة لتتبع وتحديث حركة المخزون بشكل لحظي.	4.391	0.704
تساهم دقة التنبؤ بالطلب اليومي والأسبوعي في تقليل كميات المواد التالفة والهدر.	4.281	0.826
تنجح إدارة المطعم في تجنب تجميد السيولة النقدية في مخزون راكد أو زائد عن الحاجة.	3.906	0.868
المتوسط الكلي للبعد	4.193	0.605

تشير النتائج إلى أن مستوى الموافقة على ممارسات إدارة المخزون اللوجستي كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الكلي 4.193 .

وجاءت العبارة المتعلقة باستخدام الأنظمة التقنية الحديثة لتتبع حركة المخزون في المرتبة الأولى بمتوسط 4.391، مما يشير إلى ارتفاع مستوى استخدام التقنيات في متابعة المخزون لدى المنشآت التي شملتها الدراسة.

في المقابل، جاءت العبارة المتعلقة بتجنب تجميد السيولة في المخزون الراكد بمتوسط 3.906، وهو أقل متوسط ضمن هذا البعد، مما قد يشير إلى أن إدارة المخزون والسيولة تمثل مجالاً يحتاج إلى مزيد من التحسين مقارنة باستخدام الأنظمة التقنية.

ثانياً: هندسة العمليات والإنتاج

الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
0.839	4.203	تطبيق آليات لتقليل وقت إعداد الوجبات وخدمة العملاء دون الإخلال بالجودة.
0.906	4.188	التنظيم الداخلي للمطبخ وصالة الطعام يرفع الطاقة الاستيعابية ومعدل دوران الطاولات.
0.811	4.234	أتمتة العمليات تساهم في تقليل أخطاء التشغيل والتحضير.
0.678	4.208	المتوسط الكلي للبعد

بلغ المتوسط الكلي لبعد هندسة العمليات والإنتاج 4.208، وهو ما يعكس اتجاهًا مرتفعاً نحو الموافقة. وجاءت أتمتة العمليات في المرتبة الأولى بمتوسط 4.234، مما يعكس إدراك المشاركين لدور التقنيات الحديثة في الحد من أخطاء التشغيل والتحضير. كما حصلت عبارة تقليل وقت إعداد الوجبات وخدمة العملاء على متوسط 4.203، بينما بلغت عبارة التنظيم الداخلي للمطبخ وصالة الطعام 4.188.

ثالثاً: إدارة الجودة وسلاسل الإمداد

الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
0.889	4.312	تمتلك المنشأة علاقات استراتيجية مع موردين تضمن مواد خام عالية الجودة بأسعار تنافسية.
0.871	4.188	تطبق رقابة صارمة على معايير الجودة لمنع تكاليف إعادة تحضير الوجبات.
0.753	4.188	تلتزم المنشأة بجدول توريد مرنة تمنع انقطاع المواد الأساسية أثناء فترات الذروة.
0.717	4.229	المتوسط الكلي للبعد

أظهرت النتائج أن هذا البعد حصل على أعلى متوسط بين أبعاد المتغير المستقل، حيث بلغ 4.229. وجاءت العلاقات الاستراتيجية مع الموردين في المرتبة الأولى بمتوسط 4.312، مما يشير إلى أهمية إدارة الموردين وجودة المواد الخام في العمليات التشغيلية للمنشآت محل الدراسة.

4.4.2 . المتغير التابع: المؤشرات المالية

أولاً: هوامش الربحية

الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
0.906	4.188	تساهم الرقابة الصارمة على فواقد التشغيل في تخفيض تكلفة المبيعات.
0.872	4.031	يلاحظ تحسن مباشر في هامش الربح الإجمالي عند تطبيق معايير هندسة القائمة وضبط الأحجام.
0.859	4.266	تنعكس الكفاءة التشغيلية إيجاباً على زيادة صافي الأرباح السنوية للمنشأة.
0.735	4.161	المتوسط الكلي للبعد

بلغ المتوسط الكلي لبعد هوامش الربحية 4.161.

وتشير النتائج إلى وجود مستوى مرتفع من موافقة أفراد العينة على وجود ارتباط بين الكفاءة التشغيلية وتحسين الربحية.

وجاءت العبارة المتعلقة بانعكاس الكفاءة التشغيلية على زيادة صافي الأرباح في المرتبة الأولى بمتوسط 4.266، بينما جاءت عبارة هندسة القائمة وضبط الأحجام بمتوسط 4.031.

ثانياً: معدل العائد على الأصول

الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة
0.930	4.156	تحقق المنشأة استخداماً أمثلاً للمعدات والتجهيزات الرأسمالية لزيادة حجم المبيعات.
0.777	4.250	يساعد خفض الهدر والوقت الضائع في زيادة الأرباح المحققة من كل ريال مستثمر في أصول المطعم.
0.756	4.250	تناسب الطاقة الإنتاجية الفعلية للمطعم مع حجم الاستثمار في الأصول الثابتة.
0.659	4.219	المتوسط الكلي للبعد

بلغ المتوسط الكلي لبعد معدل العائد على الأصول 4.219، مما يشير إلى ارتفاع مستوى الموافقة على العبارات المرتبطة بكفاءة استخدام الأصول.

وتساوت العبارتان المتعلقتان بخفض الهدر والوقت الضائع، وتناسب الطاقة الإنتاجية مع حجم الاستثمار في الأصول في الحصول على أعلى متوسط، حيث بلغ 4.250 لكل منهما.

ثالثاً: التدفق النقدي والاستدامة المالية

الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة
0.745	4.281	تساهم كفاءة تشغيل العمليات اليومية في توليد تدفقات نقدية كافية لتغطية الالتزامات الفورية.
0.760	4.203	يقلل الاستقرار في سلاسل الإمداد من حاجة المنشأة للاقتراض أو استخدام خطوط ائتمان طارئة.
0.780	4.203	يساعد التوازن بين سرعة دوران المخزون والتحصيل النقدي في حماية المطعم من مخاطر التعثر المالي.
0.656	4.229	المتوسط الكلي للبعد

بلغ المتوسط الكلي لبعـد التدفق النقدي والاستدامة المالية 4.229، وهو أعلى أبعاد المتغير التابع بالاشتراك مع مستوى مرتفع من الموافقة.

وتشير النتيجة إلى إدراك أفراد العينة للعلاقة بين كفاءة العمليات اليومية وقدرة المنشأة على توفير السيولة اللازمة للوفاء بالتزاماتها.

4.5. المتوسطات العامة لمتغيرات الدراسة

المتغير / البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إدارة المخزون اللوجستي	4.193	0.605
هندسة العمليات والإنتاج	4.208	0.678
إدارة الجودة وسلاسل الإمداد	4.229	0.717
كفاءة إدارة العمليات التشغيلية ككل	4.210	0.550

المتغير / البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
هوامش الربحية	4.161	0.735
معدل العائد على الأصول	4.219	0.659
التدفق النقدي والاستدامة المالية	4.229	0.656
المؤشرات المالية ككل	4.203	0.594

يتضح من الجدولين أن المتوسط الكلي لكفاءة إدارة العمليات التشغيلية بلغ 4.210، في حين بلغ المتوسط الكلي للمؤشرات المالية 4.203.

وتشير هذه النتائج إلى ارتفاع مستوى موافقة أفراد العينة على معظم العبارات المتعلقة بمتغيري الدراسة، وهو ما يعكس إدراك المشاركين لأهمية كفاءة العمليات التشغيلية وعلاقتها بالأداء المالي في قطاع المطاعم.

4.6. اختبار فرضيات الدراسة

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة.

ويشير معامل الارتباط الموجب إلى وجود علاقة طردية بين المتغيرين، بينما تشير القيمة الاحتمالية (Sig.) إلى مدى دلالة هذه العلاقة إحصائياً.

وقد تم اعتماد مستوى دلالة 0.05 للحكم على الدلالة الإحصائية.

4.6.1 . اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة طردية بين كفاءة إدارة العمليات التشغيلية وتحسين المؤشرات المالية. أظهرت نتائج التحليل وجود معامل ارتباط بيرسون قدره:

$$r = 0.768$$

وبقيمة احتمالية:

$$p < 0.001$$

مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة العمليات التشغيلية والمؤشرات المالية.

وبناءً على ذلك، تشير النتائج إلى دعم الفرضية الرئيسية للدراسة، لوجود علاقة ارتباطية موجبة قوية وذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة العمليات التشغيلية والمؤشرات المالية.

وتتفق هذه النتيجة مع الإطار النظري للدراسة الذي افترض أن تحسين إدارة المخزون، وهندسة العمليات، وإدارة الجودة وسلاسل الإمداد يرتبط بتحسين الربحية وكفاءة استخدام الأصول والتدفقات النقدية.

4.6.2 . اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة المخزون اللوجستي وهوامش الربحية.

ولاختبار هذه الفرضية تم قياس العلاقة بين كفاءة إدارة المخزون اللوجستي وبعد هوامش الربحية باعتباره البعد المرتبط بتكلفة المبيعات والربحية.

بلغ معامل ارتباط بيرسون:

$$r = 0.437$$

وبقيمة احتمالية:

$$p = 0.0003$$

وتشير النتيجة إلى وجود علاقة طردية متوسطة وذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة المخزون اللوجستي وهوامش الربحية.

وبناءً على ذلك تدعم النتائج الفرضية الفرعية الأولى في حدود العلاقة التي تم قياسها من خلال بيانات الاستبيان.

وتشير النتيجة إلى أن تحسين ممارسات إدارة المخزون يرتبط بتحسين مؤشرات الربحية، وهو ما يمكن تفسيره بانخفاض مستويات الهدر والمخزون الزائد وتحسين استخدام الموارد المتاحة.

4.6.3 . اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة وسلاسل الإمداد والتدفق النقدي والاستدامة المالية.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال قياس العلاقة بين إدارة الجودة وسلاسل الإمداد وبعد التدفق النقدي والاستدامة المالية.

بلغ معامل ارتباط بيرسون:

$$r = 0.648$$

وبقيمة احتمالية:

$$p < 0.001$$

وتشير النتيجة إلى وجود علاقة طردية متوسطة إلى قوية وذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة وسلاسل الإمداد والتدفق النقدي والاستدامة المالية.

وبناءً على ذلك، تدعم النتائج الفرضية الفرعية الثانية للدراسة، نظراً لوجود علاقة ارتباطية طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة وسلاسل الإمداد والتدفق النقدي والاستدامة المالية.

وتشير هذه النتيجة إلى أن استقرار سلاسل الإمداد وتحسين العلاقة مع الموردين وتقليل احتمالات انقطاع المواد الأساسية يرتبط بمستوى أفضل من الاستقرار النقدي والمالي للمنشأة.

4.7 . نتائج إضافية مرتبطة بأسئلة الدراسة

إلى جانب اختبار الفرضيات، أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين هندسة العمليات والإنتاج ومعدل العائد على الأصول، حيث بلغ معامل الارتباط:

$$r = 0.460$$

وبقيمة احتمالية:

$$p = 0.0001$$

وبذلك تشير هذه النتيجة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندسة العمليات والإنتاج ومعدل العائد على الأصول، بما يجيب عن السؤال الثالث للدراسة.

كما تتوافق هذه النتيجة مع السؤال البحثي المتعلق بدور جودة العمليات وهندسة القائمة في رفع كفاءة استخدام الأصول.

4.8 . مناقشة النتائج

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن كفاءة إدارة العمليات التشغيلية تحظى بمستوى مرتفع من التقييم لدى أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط العام للمتغير المستقل 4.210.

وتشير هذه النتيجة إلى أن الممارسات التشغيلية محل الدراسة، والمتمثلة في إدارة المخزون اللوجستي، وهندسة العمليات والإنتاج، وإدارة الجودة وسلاسل الإمداد، تمثل جوانب مهمة في بيئة العمل بقطاع المطاعم.

وقد حصل بعد إدارة الجودة وسلاسل الإمداد على أعلى متوسط بين أبعاد المتغير المستقل، يليه هندسة العمليات والإنتاج ثم إدارة المخزون اللوجستي. ويمكن تفسير ذلك بأن جودة المواد الخام واستمرارية التوريد تمثلان عناصر أساسية لاستقرار العمليات اليومية في قطاع المطاعم.

كما أظهرت النتائج أن المتوسط العام للمؤشرات المالية بلغ 4.203، مما يشير إلى ارتفاع مستوى إدراك المشاركين للعلاقة بين الكفاءة التشغيلية وتحسن النتائج المالية.

وقد حصل بعد التدفق النقدي والاستدامة المالية على متوسط مرتفع بلغ 4.229، مما يعكس أهمية كفاءة التشغيل وإدارة سلسلة الإمداد في دعم قدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها المالية.

أما بالنسبة للفرضية الرئيسية، فقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية بين كفاءة إدارة العمليات التشغيلية والمؤشرات المالية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.768، وهي نتيجة تدعم الاتجاه العام للدراسة الذي يفترض وجود ارتباط بين الكفاءة التشغيلية وتحسن الأداء المالي.

كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخزون وهوامش الربحية، وهو ما يدعم أهمية الرقابة على المخزون والهدر في تحسين النتائج المالية.

كذلك أظهرت النتائج علاقة واضحة بين إدارة الجودة وسلاسل الإمداد والتدفق النقدي والاستدامة المالية، مما يؤكد أهمية استقرار الإمدادات في دعم الاستقرار المالي للمنشآت.

وتشير النتائج بصورة عامة إلى أن التكامل بين العمليات التشغيلية والإدارة المالية يمكن أن يمثل عاملاً مهماً في تحسين كفاءة استخدام الموارد وتحقيق نتائج مالية أفضل في قطاع المطاعم.

4.9 . أهم نتائج الدراسة

في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. بلغ المتوسط العام لكفاءة إدارة العمليات التشغيلية 4.210، مما يعكس مستوى مرتفعاً من الموافقة على ممارسات الكفاءة التشغيلية .
2. بلغ المتوسط العام للمؤشرات المالية 4.203، مما يعكس مستوى مرتفعاً من إدراك أفراد العينة للعوامل المرتبطة بالأداء المالي .
3. حصل بعد إدارة الجودة وسلاسل الإمداد على أعلى متوسط ضمن المتغير المستقل، حيث بلغ 4.229.
4. حصل بعد التدفق النقدي والاستدامة المالية على أعلى متوسط ضمن أبعاد المتغير التابع، حيث بلغ 4.229.

5. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة العمليات التشغيلية والمؤشرات المالية، بمعامل ارتباط بلغ 0.768.

6. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة المخزون وهوامش الربحية، بمعامل ارتباط بلغ 0.437.

7. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة وسلاسل الإمداد والتدفق النقدي والاستدامة المالية، بمعامل ارتباط بلغ 0.648.

8. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين هندسة العمليات والإنتاج ومعدل العائد على الأصول، بمعامل ارتباط بلغ 0.460.

9. بلغ معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة 0.920، مما يشير إلى ارتفاع مستوى الاتساق الداخلي للاستبيان .

10. تشير نتائج الاتساق الداخلي إلى وجود ارتباطات مقبولة بين فقرات الأداة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، بما يدعم مناسبة الأداة للقياس في حدود عينة الدراسة.

4.10 . الخاتمة

تناول هذا الفصل عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية التي تم جمعها من خلال الاستبيان الإلكتروني، حيث بلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل 64 استجابة.

وقد تم أولاً وصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، ثم التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، حيث أظهرت النتائج مستوى جيداً من الاتساق الداخلي للاستبيان.

كما تم تحليل استجابات أفراد العينة تجاه أبعاد كفاءة إدارة العمليات التشغيلية والمؤشرات المالية، وأظهرت النتائج ارتفاع المتوسطات الحسابية لمعظم الأبعاد، بما يعكس مستوى مرتفعاً من الموافقة على أهمية الممارسات التشغيلية والمالية محل الدراسة.

وأظهرت نتائج اختبار الفرضيات وجود علاقات ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة العمليات التشغيلية والمؤشرات المالية، وكذلك بين إدارة المخزون وهوامش الربحية، وبين إدارة الجودة وسلاسل الإمداد والتدفق النقدي والاستدامة المالية.

وبناءً على ذلك، تدعم النتائج الميدانية الاتجاه العام للدراسة، وتوضح أهمية الكفاءة التشغيلية في ارتباطها بالأداء المالي لمنشآت قطاع المطاعم في المملكة العربية السعودية.

ويمثل ما تم التوصل إليه في هذا الفصل الأساس الذي سيتم الاستناد إليه في الفصل التالي عند تقديم الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات، وربط النتائج بأهداف الدراسة وأسئلتها والإطار النظري الذي تم عرضه في الفصول السابقة.

5. الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات وحدود الدراسة

5.1 . مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي، وتقديم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تستفيد منها منشآت قطاع المطاعم في المملكة العربية السعودية في تطوير كفاءة عملياتها التشغيلية وتحسين أدائها المالي. كما يتناول الفصل حدود الدراسة، والمقترحات البحثية التي يمكن الاستفادة منها في الدراسات المستقبلية ذات الصلة بموضوع البحث.

5.2 . استنتاجات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي للبيانات، يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية:

1. أظهرت الدراسة أن كفاءة إدارة العمليات التشغيلية تحظى بمستوى مرتفع من التقييم لدى أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط العام للمتغير المستقل 4.210.
2. أظهرت النتائج أن إدارة الجودة وسلاسل الإمداد جاءت في المرتبة الأولى بين أبعاد كفاءة إدارة العمليات التشغيلية، بمتوسط حسابي بلغ 4.229، مما يعكس أهمية جودة المواد الخام واستقرار التوريد في دعم العمليات التشغيلية.
3. أظهرت النتائج ارتفاع مستوى استخدام الأنظمة التقنية في إدارة المخزون، حيث حصلت العبارة المتعلقة بتتبع وتحديث حركة المخزون بشكل لحظي على متوسط بلغ 4.391، وهو أعلى متوسط بين فقرات هذا البعد.
4. بلغ المتوسط العام للمؤشرات المالية 4.203، مما يشير إلى ارتفاع مستوى موافقة أفراد العينة على العبارات المرتبطة بالربحية وكفاءة استخدام الأصول والتدفقات النقدية.
5. جاء بعد التدفق النقدي والاستدامة المالية في المرتبة الأولى ضمن أبعاد المؤشرات المالية، بمتوسط بلغ 4.229.
6. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية وذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة العمليات التشغيلية والمؤشرات المالية، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.768 عند مستوى دلالة أقل من 0.001.

7. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة المخزون اللوجستي وهوامش الربحية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.437.
8. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة وسلاسل الإمداد والتدفق النقدي والاستدامة المالية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.648.
9. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين هندسة العمليات والإنتاج ومعدل العائد على الأصول، حيث بلغ معامل الارتباط 0.460.
10. بلغ معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل 0.920، مما يشير إلى مستوى مرتفع من الاتساق الداخلي والثبات لأداة الدراسة.
11. تشير النتائج بصورة عامة إلى أن تطوير الممارسات التشغيلية، وخاصة إدارة المخزون، وتقليل الهدر، وتحسين العمليات الإنتاجية، وإدارة الجودة وسلاسل الإمداد، يرتبط بمستوى أفضل من المؤشرات المالية لدى أفراد العينة.
12. تؤكد النتائج أهمية التكامل بين الإدارة التشغيلية والإدارة المالية، بحيث لا يتم التعامل مع العمليات التشغيلية باعتبارها وظيفة مستقلة عن الأداء المالي، وإنما باعتبارها أحد العوامل المرتبطة بتحسين استخدام الموارد والربحية والاستدامة المالية.

5.3 . توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الدراسة بما يلي:

أولاً: تطوير إدارة المخزون

1. تطبيق أنظمة إلكترونية حديثة لمتابعة حركة المخزون بصورة مستمرة .
2. إجراء جرد دوري ومطابقة أرصدة المخزون الفعلية مع الأرصدة المسجلة في الأنظمة .
3. وضع مؤشرات أداء واضحة لمعدلات الهدر والتلف والمواد الراكدة .
4. تحسين التنبؤ بالطلب لتجنب شراء كميات تتجاوز الاحتياجات الفعلية .
5. ربط إدارة المخزون بالمؤشرات المالية، وخاصة تكلفة المبيعات ورأس المال العامل .

ثانياً: تحسين العمليات التشغيلية

6. إعادة تصميم العمليات داخل المطاعم بهدف تقليل أوقات إعداد الطلبات والخدمة .
7. الاستفادة من أنظمة الأتمتة والتقنيات الحديثة في تقليل الأخطاء التشغيلية .
8. قياس إنتاجية العاملين والطاقة التشغيلية بصورة دورية .
9. وضع إجراءات تشغيلية موحدة لضمان ثبات جودة الخدمة والمنتج .

ثالثاً: تحسين إدارة الجودة وسلاسل الإمداد

10. تطوير علاقات استراتيجية مع الموردين الموثوقين .
11. تقييم الموردين بشكل دوري بناءً على الجودة والسعر والالتزام بمواعيد التوريد .
12. وضع خطط بديلة للتعامل مع احتمالات انقطاع المواد الأساسية .
13. تعزيز الرقابة على جودة المواد الخام عند الاستلام والتخزين والاستخدام .

رابعاً: الربط بين التشغيل والأداء المالي

14. ربط مؤشرات الأداء التشغيلي بالمؤشرات المالية بصورة شهرية .
15. متابعة تكلفة المبيعات والهدر وربطها بمستوى كفاءة العمليات .
16. إعداد تقارير دورية توضح العلاقة بين المبيعات والتكاليف التشغيلية والربحية .
17. استخدام مؤشرات مثل هامش الربح، والعائد على الأصول، والتدفقات النقدية في تقييم كفاءة القرارات التشغيلية .

خامساً: التدريب والتطوير

18. تدريب العاملين والمديرين على أساليب إدارة المخزون وتقليل الهدر .
19. رفع الوعي لدى العاملين بأثر الممارسات التشغيلية على النتائج المالية .
20. تطوير مهارات المديرين في استخدام البيانات والتقارير التشغيلية والمالية في اتخاذ القرارات.

5.4 . حدود الدراسة

على الرغم من النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإن هناك عدداً من الحدود التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج:

1. الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على العلاقة بين كفاءة إدارة العمليات التشغيلية والمؤشرات المالية، ولم تتناول جميع العوامل الأخرى التي قد تؤثر في الأداء المالي للمنشآت .
2. الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على العاملين في قطاع المطاعم بالمملكة العربية السعودية .
3. الحدود الزمنية: تم جمع البيانات خلال فترة زمنية محددة، وبالتالي فإن النتائج تعكس آراء المشاركين خلال فترة إجراء الدراسة .
4. حدود العينة: اعتمدت الدراسة على عينة قصدية بلغ حجمها 64 مشاركاً، وبالتالي لا يمكن تعميم النتائج على جميع العاملين والمنشآت في قطاع المطاعم بدرجة مطلقة .
5. حدود أداة الدراسة: اعتمدت الدراسة على الاستبيان الإلكتروني، وبالتالي فإن النتائج تعكس إجابات وتقديرات أفراد العينة وقد تتأثر بدرجة فهم المشاركين لفقرات الاستبيان .
6. الحدود المنهجية: استخدمت الدراسة معامل ارتباط بيرسون، ولذلك فإن النتائج توضح طبيعة وقوة الارتباط بين المتغيرات، ولا يمكن تفسيرها باعتبارها دليلاً حاسماً على وجود علاقة سببية مباشرة .

5.5 . المقترحات البحثية المستقبلية

تقترح الدراسة إجراء عدد من الدراسات المستقبلية، من أبرزها:

- إجراء دراسة على عينة أكبر تشمل عدداً أكبر من منشآت المطاعم في مختلف مناطق المملكة العربية السعودية .
- إجراء دراسة مقارنة بين المطاعم المستقلة وسلاسل المطاعم من حيث كفاءة العمليات التشغيلية والأداء المالي .
- دراسة أثر التحول الرقمي والأتمتة في إدارة العمليات التشغيلية على ربحية المطاعم .
- دراسة أثر إدارة المخزون والهدر الغذائي على تكلفة المبيعات وهوامش الربحية باستخدام بيانات مالية فعلية بدلاً من الاعتماد على الاستجابات الاستبائية فقط .
- دراسة العلاقة بين كفاءة سلاسل الإمداد والتدفقات النقدية في قطاع المطاعم باستخدام بيانات زمنية لعدة سنوات .
- إجراء دراسات طولية لقياس التغير في الأداء المالي قبل وبعد تطبيق أنظمة تشغيلية وتقنية حديثة .
- دراسة أثر تدريب العاملين وكفاءتهم التشغيلية على جودة الخدمة ورضا العملاء والأداء المالي.

5.6 . الخاتمة

خلص هذا الفصل إلى عرض أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، والتي أظهرت وجود علاقات ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة العمليات التشغيلية وعدد من المؤشرات المالية في قطاع المطاعم بالمملكة العربية السعودية.

كما قدم الفصل مجموعة من التوصيات التي تركز على تطوير إدارة المخزون، وتقليل الهدر، وتحسين العمليات الإنتاجية، وتعزيز إدارة الجودة وسلاسل الإمداد، وربط مؤشرات الأداء التشغيلي بالمؤشرات المالية. وأوضحت الدراسة في الوقت نفسه حدودها المنهجية والمكانية والزمنية، بما يساعد على تفسير النتائج في إطارها الصحيح.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن تحسين كفاءة العمليات التشغيلية يمثل مجالاً مهماً يمكن لمنشآت قطاع المطاعم التركيز عليه لتعزيز كفاءة استخدام الموارد ودعم الأداء المالي. كما أن التكامل بين البيانات التشغيلية والمالية واستخدام التقنيات الحديثة في المتابعة والتحليل يمكن أن يسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية وتعزيز قدرة المنشآت على مواجهة التحديات والمنافسة في السوق السعودي.

6. المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية والتقارير الرسمية

الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت). (2023). *تقرير قطاع المطاعم والمقاهي في المملكة العربية السعودية*. المملكة العربية السعودية: الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Atrill, P. (2019). *Financial Management for Decision Makers* (9th ed.). Pearson.

Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2017). *Financial Management: Theory & Practice* (15th ed.). Cengage Learning.

Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2020). *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management* (13th ed.). Pearson.

Mun, S. G., & Jang, S. S. (2018). Restaurant operating expenses and their effects on profitability enhancement. *International Journal of Hospitality Management*, 71, 68–76.

Slack, N., & Brandon-Jones, A. (2019). *Operations Management* (9th ed.). Pearson.

Kizildag, M., Okumus, B., & Hutchinson, J. (2016). Food waste and financial performance: Should Olive Garden drop unlimited breadsticks and salad from its menu? *Journal of Hospitality & Tourism Cases*, 5(2).

Naksuetrong, S., & Chunkamon, E. (2024). The influence of green supply chains on economic and environmental performance of restaurant business. *Journal of Applied Economics and Management Strategy*, 11(2), 53–69.

7. الملاحق

استبيان دراسة: العلاقة بين كفاءة إدارة العمليات التشغيلية و تحسين المؤشرات المالية بقطاع المطاعم

عزيزي المشارك /عزيزتي المشاركة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يأتي هذا الاستبيان كجزء أساسي من متطلبات مشروع التخرج لمرحلة البكالوريوس في جامعة ميدأوشن، وتهدف هذه الدراسة إلى قياس "العلاقة بين كفاءة إدارة العمليات التشغيلية و 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.					