

المملكة العربية السعودية

جامعة ميدأوشن (Mideast Ocean University)

كلية الإدارة - قسم إدارة الأعمال

مقترح العرض المبدئي لخطة بحث ماجستير

عنوان البحث :

أثر إدارة الأداء في تحسين الإنتاجية التشغيلية لشركات المشاريع والخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية

• إعداد الطالب: محمد رضا آل هاشم

• الرقم الجامعي: 261002668

• إشراف الأستاذ الدكتور..... :

• العام الدراسي:

2026 م / 1448 هـ

فهرس المحتويات :

• الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- مقدمة الدراسة
- مشكلة الدراسة
- أهمية الدراسة (العلمية والتطبيقية)
- أهداف الدراسة
- تساؤلات الدراسة
- فروض الدراسة

• الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

- المنطلقات النظرية للدراسة
- مبررات اختيار منهجية كايزن (Kaizen) ودواعي دمجها كإطار للحل
- الدراسات السابقة (المحور الأول والثاني)
- التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

• الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات الميدانية

- منهج الدراسة ونوعها
- مجتمع وعينة الدراسة
- أداة الدراسة (الاستبيان التفصيلي بعباراته)
- الاختبارات الإحصائية وبناء الأداة
- حدود الدراسة (الموضوعية، البشرية، المكانية، الزمنية)
- مصادر ومراجع الدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة الدراسة :

يشهد قطاع الخدمات اللوجستية وإدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية طفرة تنموية غير مسبوقة وتحولات استراتيجية متسارعة، تماشياً مع مستهدفات "رؤية المملكة 2030" التي تسعى إلى تحويل المملكة إلى مركز لوجستي عالمي يربط بين القارات الثلاث، ورفع مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي. وفي ظل هذا الحراك الاقتصادي الضخم، أصبحت شركات المشاريع والخدمات اللوجستية (مثل الشركات التي تدير مشاريع البنية التحتية، وإنشاء ساحات مواقف السيارات الكبرى، وتوريد المجمعات اللوجستية) تواجه تحديات جسيمة تتعلق بضرورة التميز التشغيلي، والالتزام الصارم بالجدول الزمنية، وتحسين الكفاءة الإنتاجية لضمان البقاء والاستدامة في سوق شديد التنافسية .

وتبرز منظومة "إدارة الأداء" (Performance Management) كواحدة من الأركان الاستراتيجية الحديثة التي تعتمد عليها الشركات لتوجيه جهود وقدرات الكوادر البشرية نحو تحقيق الأهداف التشغيلية. إن إدارة الأداء في المفهوم الإداري المعاصر لا تقتصر على العملية التقليدية السطحية لـ "تقييم الأداء" في نهاية العام، بل هي عملية مستمرة تبدأ من تخطيط الأداء ووضع مؤشرات القياس الذكية (KPIs) ، مروراً بالمتابعة والرقابة المستمرة، ووصولاً إلى التوجيه الفوري وربط المخرجات بنظم التحفيز والتطوير. ويؤثر هذا نظام بشكل مباشر على "الإنتاجية التشغيلية" (Operational Productivity) ، والتي تعكس قدرة الشركات على استغلال مدخلاتها من وقت وجهد وتكاليف ومواد بأعلى كفاءة ممكنة لتحقيق المخرجات المستهدفة بأقل نسبة هدر .

ومع ذلك، تواجه العديد من شركات المشاريع واللوجستيات في القطاع الخاص السعودي معوقات تشغيلية تؤدي إلى فجوة بين مؤشرات الأداء النظرية والإنتاجية الفعلية في الميدان؛ مثل تأخر التوريدات، وضعف التنسيق اللوجستي، والارتفاع في تكاليف الهدر الناتج عن الأخطاء البشرية أو بطء الاستجابة للتعديلات الطارئة. ومن هنا، تبرز الحاجة الملحة ليس فقط لقياس الأداء، بل للبحث عن حلول وآليات تطبيقية مرنة لمعالجة هذه المعوقات .

وتأتي الفلسفة اليابانية للتحسين المستمر المعروفة بـ "منهجية كايزن" (Kaizen) كأحد الحلول الاستراتيجية والتطبيقية المقترحة ضمن هذا البحث. تركز منهجية كايزن على إحداث تحسينات يومية صغيرة ومستمرة بمشاركة جميع العاملين، بهدف القضاء التام على أشكال الهدر (Muda) في الوقت والمجهود والموارد. وسيتناول هذا البحث كيفية دمج مبادئ كايزن كأداة تشغيلية مساندة لنظام إدارة الأداء، مما يساهم في سد الفجوة بين التقييم الإداري والتحسين الميداني، ودفع عجلة الإنتاجية التشغيلية نحو المستويات الطموحة التي تتطلبها البيئة الاستثمارية الحالية في المملكة .

مشكلة الدراسة :

تعتمد كفاءة شركات المشاريع والخدمات اللوجستية في القطاع الخاص السعودي على تحقيق تدفق سلس لسلاسل الإمداد، والتنسيق اللحظي بين المواقع الميدانية وإدارات التوريد، والالتزام الدقيق بالجدول الزمنية للمشاريع .والمأمول في هذا القطاع الحيوي هو تحقيق أعلى مستويات الإنتاجية التشغيلية من خلال نظام إدارة أداء مرن ومستمر يضمن المعالجة الفورية لأي خلل تشغيلي .

ومع ذلك، يشير الواقع الميداني إلى وجود فجوة واضحة تؤثر سلباً على الإنتاجية التشغيلية للعديد من هذه الشركات؛ حيث تظهر مشكلات متعددة مثل تأخر تسليم مراحل المشاريع، وارتفاع نسب الهدر في المواد والوقت (Muda) ، وزيادة التكاليف الإضافية الناتجة عن غرامات التأخير أو إعادة العمل نتيجة للأخطاء البشرية .وتعود جذور هذه المشكلات في كثير من الأحيان إلى جمود نظم إدارة الأداء الحالية، والتي تعتمد على التقييم السنوي التقليدي للأفراد دون ربطه بآليات تحسين يومية ميدانية تضمن المتابعة اللحظية .

وقد أكدت العديد من التقارير الدولية والمحلية، مثل تقرير مؤشر أداء الخدمات اللوجستية (LPI) الصادر عن البنك الدولي، وتقارير وزارة النقل والخدمات اللوجستية السعودية، أن رفع التنافسية اللوجستية يعتمد بشكل جوهري على كفاءة الإدارة التشغيلية وتقليص الهدر التنظيمي .ومن الناحية الأكاديمية، بينت دراسات سابقة وجود ضعف في صياغة مؤشرات أداء دقيقة تسهم في تحسين العمليات الميدانية، مما يؤدي إلى تشتت جهود العاملين وانخفاض مخرجاتهم النهائية .

بناءً على ما تقدم، تتبلور إشكالية هذه الدراسة في :ضعف وجمود آليات نظام إدارة الأداء المعمول به في بعض شركات المشاريع والخدمات اللوجستية بالسعودية، مما يعيق تحقيق مستويات الإنتاجية التشغيلية المأمولة؛ وي طرح هذا البحث "منهجية كايزن (Kaizen) للتحسين المستمر" كأحد الحلول والآليات التطبيقية المساندة لسد هذه الفجوة الإدارية وعلاج مظاهر الهدر التشغيلي .

ومن هنا، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة كالتالي:

"ما هو أثر إدارة الأداء في تحسين الإنتاجية التشغيلية لشركات المشاريع والخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية، وكيف يمكن الاعتماد على منهجية كايزن (Kaizen) كإطار للحل؟"

أهمية الدراسة :

(أ) الأهمية العلمية :

- إثراء الأدبيات الإدارية :تساهم الدراسة في تقديم تأصيل نظري يربط بين "إدارة الأداء" و"الإنتاجية التشغيلية" في قطاع حيوي ومتخصص وهو قطاع المشاريع والخدمات اللوجستية .
- سد الفجوة المعرفية محلياً :تلبية الحاجة الملحة للمكتبة السعودية والعربية لندرة الأبحاث العلمية التي تناولت هذا القطاع بالذات في ظل رؤية 2030، مع إدراج فلسفة كايزن كآلية علاجية مقترحة .
- تقديم نموذج فكري مقترح :توفر الدراسة إطاراً نظرياً ومقياساً بحثياً يمكن للباحثين الآخرين الاستناد إليه وتطويره في دراسات مستقبلية .

(ب) الأهمية التطبيقية :

- دليل عملي لمديري المشاريع :تمنح الدراسة مديري العمليات واللوجستيات دليلاً تطبيقياً حول كيفية تفعيل مؤشرات الأداء (KPIs) لضبط جودة العمليات والحد من الهدر .
- دعم صناع القرار في خفض التكاليف :تسهم النتائج في مساعدة الشركات على تبني حلول "كايزن" لتقليل الهدر التشغيلي والزمني، مما يساهم في تجنب غرامات التأخير وتعزيز الربحية التنافسية .
- توفير أداة قياس محكمة :إتاحة استبيان علمي ومقياس إحصائي يمكن للشركات اللوجستية استخدامه كمرجع للتقييم الذاتي الدوري لمعالجة الخلل فور حدوثه .

أهداف الدراسة :

الهدف العام:

تحليل وتقييم أثر تطبيق نظام إدارة الأداء في تحسين مستويات الإنتاجية التشغيلية لدى شركات المشاريع والخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية، مع استكشاف دور منهجية كايزن (Kaizen) كأحد الحلول الاستراتيجية لتعزيز هذا الأثر .

الأهداف الخاصة والتفصيلية:

1. التعرف على واقع ممارسات تخطيط الأداء وصياغة مؤشرات القياس (KPIs) في شركات المشاريع والخدمات اللوجستيات السعودية محل الدراسة .
2. قياس مستويات الإنتاجية التشغيلية الحالية (بأبعادها: كفاءة الوقت، وتقليل التكاليف وهدر الموارد، وجوانب جودة التسليم) .
3. تحديد طبيعة العلاقة الإحصائية بين أبعاد إدارة الأداء (المتابعة والتغذية الراجعة، نظام التقييم) وتحسين إنتاجية الكوادر البشرية اللوجستية .
4. إبراز دور مبادئ منهجية كايزن (Kaizen) كحل تطبيقي مقترح لتقليل الهدر (Muda) ودعم استدامة الأداء التشغيلي في الميدان .
5. تقديم إطار استراتيجي وتوصيات عملية تساعد صناع القرار بقطاع اللوجستيات والمشاريع في القطاع الخاص السعودي على تبني نظام أداء مرن يعظم الإنتاجية التنافسية .

تساؤلات الدراسة :

تسعى هذه الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي " ما هو أثر إدارة الأداء في تحسين الإنتاجية التشغيلية لشركات المشاريع والخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية؟"

وينبثق منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما واقع ممارسات تخطيط الأداء وصياغة مؤشرات القياس (KPIs) في شركات المشاريع والخدمات اللوجستية بالسعودية من وجهة نظر العاملين؟
2. ما مستوى الإنتاجية التشغيلية الحالي (من حيث كفاءة الوقت، خفض التكاليف، وتقليل الهدر) في الشركات محل الدراسة؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد نظام إدارة الأداء في تحسين الإنتاجية التشغيلية في القطاع محل الدراسة؟
4. كيف يمكن توظيف مبادئ منهجية كايزن (Kaizen) كأحد الحلول التطبيقية المساندة لمعالجة الهدر ورفع كفاءة الأداء الميداني؟
5. ما ملامح الإطار الاستراتيجي المقترح لتطوير بيئات العمل وتعظيم الإنتاجية التنافسية لشركات المشاريع والخدمات اللوجستيات السعودية بما يتوافق مع رؤية 2030؟

فروض الدراسة:

- **الفرضية الرئيسية الأولى :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية لتطبيق نظام إدارة الأداء بأبعاده (تخطيط الأداء، المتابعة والتوجيه، نظام التقييم، ونظم التحفيز) في تحسين الإنتاجية التشغيلية لشركات المشاريع والخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية .
 - **الفرضية الفرعية الأولى :** توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين دقة تخطيط الأداء ومؤشرات الالتزام بالجدول الزمنية للمشاريع اللوجستية .
 - **الفرضية الفرعية الثانية :** يؤثر تقديم التغذية الراجعة والمتابعة المستمرة للأداء إيجابياً على خفض التكاليف وتقليل الهدر التشغيلي .
- **الفرضية الرئيسية الثانية الخاصة بالحلول التطبيقية :** - يساهم دمج مبادئ منهجية كايزن (Kaizen) للتحسين المستمر كأداة تشغيلية مساندة لنظام إدارة الأداء في رفع كفاءة الإنتاجية التشغيلية وتقليل الهدر (Muda) بشكل دال إحصائياً .
- **الفرضية الصفرية الكلية :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية لتطبيق نظام إدارة الأداء في تحسين الإنتاجية التشغيلية لشركات المشاريع والخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية .

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى نظريتين إداريتين متكاملتين لتفسير وفهم طبيعة العلاقة بين المتغيرات وتأصيل الحلول المقترحة:

1. نظرية حيوية الموارد:

ونفترض أن الميزة التنافسية والإنتاجية العالية المستدامة للشركات تنبع من امتلاكها لموارد داخلية فريدة ونادرة وغير قابلة للتقليد. وفي قطاع المشاريع والخدمات اللوجستية، يمثل "العنصر البشري الميداني والمُدار بنظام أداء فعال ومستمر" هذا المورد الاستراتيجي الأهم. وتوضح النظرية أن وجود نظام أداء يوجه قدرات العاملين ويقيس مخرجاتهم باستمرار هو الذي يحول القوة البشرية الكامنة إلى طاقات إنتاجية تشغيلية تضمن كفاءة سلاسل الإمداد وتميز مشاريع المنظمة .

2. نظرية التحسين المستمر:

وتستند إلى الفلسفة اليابانية (Kaizen) التي ترى أن التميز التشغيلي وتحسين الإنتاجية لا يأتي من قفزات طارئة، بل من خلال تعديلات وتحسينات صغيرة ومستمرة يقوم بها جميع الموظفين يومياً. يتم توظيف هذه النظرية في بحثنا كإطار تطبيقي وأحد الحلول الجوهرية لمعالجة الفجوات الناتجة عن روتين الرقابة التقليدية؛ حيث تُعنى كايزن بتقليص الهدر (Muda) في الوقت والمجهود والمواد في مواقع تنفيذ المشاريع، مما يدعم نظام إدارة الأداء ويضمن ترجمة مؤشراتته الإدارية إلى كفاءة تشغيلية ملموسة وخفض حقيقي للتكاليف .

مبررات اختيار منهجية كايزن (Kaizen) ودواعي دمجها كإطار للحل

الأسباب العلمية والعملية التي دعت إلى اختيار الفلسفة اليابانية للتحسين المستمر "كايزن" كآلية علاجية وحل تطبيقي مساند في هذه الدراسة، دون غيرها من منهجيات الجودة العالمية) مثل Six Sigma :أو إعادة الهندسة الجذرية(BPR ، يستعرض هذا المبحث تحليلاً مقارناً يثبت ملائمة "كايزن" لطبيعة وديناميكية شركات المشاريع والخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية :

1. سد الفجوة بين جمود "إدارة الأداء" وحركية "الميدان اللوجستي"

تتسم نظم إدارة الأداء التقليدية في الشركات بكونها نظم تقييم ورصد "فوقية ومكتبية"؛ حيث تُصاغ مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) إدارياً ويُنتظر قياسها في نهاية الفترات المالية أو السنوية. بالمقابل، يُعد قطاع المشاريع والخدمات اللوجستية قطاعاً ميدانياً، حركياً، ولحظياً بطبعه (إذ إن تأخر شحنة، أو خطأ تشغيلي في ساحة إنشائية، أو هدر وقت مناولة المواد قد يترتب عليه غرامات تأخير ضخمة تتسبب أرباح المشروع) .

من هنا، تبرز "كايزن" كحلقة الوصل والحل الأنسب؛ فهي لا تنتظر التقارير الختامية، بل تمنح الفرق الميدانية والأفراد الأدوات والآليات اليومية المرنة لرصد الانحرافات التشغيلية ومعالجتها فوراً في موقع العمل (Gemba) ، مما يحول نظام إدارة الأداء من أداة رقابية جامدة إلى منظومة تحسين تفاعلية ومستمرة .

2. الخصوصية التشغيلية للقطاع اللوجستي ومحاربة أشكال الهدر (Muda)

يقوم نجاح شركات اللوجستيات والمشاريع على ثلاثة محاور أساسية: (الوقت، الحركة، والتكلفة) .وتتميز منهجية كايزن عالمياً بتركيزها المطلق على استهداف وتقليص "أشكال الهدر الثمانية" المعروفة بـ (Muda) ، والتي تشمل: الهدر في وقت الانتظار، الحركة الزائدة للآليات والأفراد، الأخطاء وإعادة العمل نتيجة التعديلات الطارئة، والتخزين غير الفعال .هذا التناغم الجوهرى يجعل كايزن الأداة الأكثر كفاءة في خفض التكاليف التشغيلية وتحقيق مستويات الإنتاجية المأمولة للشركات محل الدراسة .

3. المقارنة التحليلية مع المنهجيات البديلة ومسوغات التفضيل

يوضح الجدول التالي تحليلاً مقارناً بين منهجية كايزن والمنهجيات الإدارية الأخرى، والذي يبين بوضوح سبب تفضيل كايزن في سياق هذا البحث :

وجه المقارنة	منهجية كايزن (Kaizen) المنهجية المعتمدة في البحث	منهجية (Six Sigma)	إعادة هندسة العمليات (BPR)
طبيعة التغيير	تدريجي، مستمر، ومتراكم بهدف التطوير اليومي .	انعزالي، يعتمد على مشاريع محددة لحل مشكلات معقدة .	جذري، ثوري، وهدم للنظام القديم بالكامل لبناء نظام جديد .
التكلفة والجهد	منخفضة التكاليف، تعتمد على استثمار العقول المتاحة والحلول البسيطة .	عالية التكاليف، تتطلب برامج تدريبية معقدة ومستشارين .	باهظة الثمن، وتحمل مخاطرة تشغيلية ومالية عالية جداً .
مشاركة الموظفين	تشاركية شاملة (من العامل الميداني إلى الإدارة العليا).	تقتصر على النخبة وخبراء الإحصاء وحاملي الأحزمة السوداء .	تُقرض فوقياً من الإدارة العليا والاستشاريين الخارجيين .
معدل ملاءمتها للمشاريع اللوجستية	عالية جداً؛ لمرونتها وسرعة تطبيقها في البيئات الميدانية المتغيرة .	متوسطة؛ لطول فترة التحليل الرياضي والإحصائي للعمليات .	منخفضة؛ لأن الهدم الجذري للعمليات قد يعطل المشاريع القائمة .

يتضح من المقارنة أعلاه أن منهجيات مثل *Six Sigma* أو *BPR*، رغم قوتها العلمية، إلا أنها قد تؤدي إلى بطء الاستجابة للمتغيرات الميدانية أو إحداث مقاومة تنظيمية شديدة من الأفراد نتيجة التعبير الفجائي، فضلاً عن تكاليفها الباهظة. في حين تقدم منهجية كايزن دمجاً ناعماً ومرناً يدعم الإدارة التشاركية، ويحفز الكوادر البشرية على ابتكار حلول سريعة ومنخفضة التكلفة، مما يضمن استدامة التحسين في الإنتاجية التشغيلية تماشياً مع مستهدفات الكفاءة لـ "رؤية المملكة 2030".

الدراسات السابقة :

المحور الأول: دراسات تناولت نظام إدارة الأداء والإنتاجية التشغيلية

1. دراسة (العتيبي، 2022):

- الجهة الناشرة: مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة بالرياض .
- الهدف والمنهج: هدفت الدراسة إلى قياس أثر نظم إدارة الأداء على كفاءة العاملين في قطاع المشاريع والشركات بالمملكة العربية السعودية، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي لعينة قوامها 240 مفرداً .

2. دراسة: (Agostini et al., 2020)

- الجهة الناشرة: *International Journal of Productivity and Performance Management* .
- الهدف والمنهج: هدفت الدراسة إلى قياس أثر نظم إدارة الأداء على الكفاءة التشغيلية في سلاسل التوريد عبر المنهج الكمي واستبيان وُزع على عينة من 210 مديراً في شركات لوجستية .

3. دراسة: (Shafi et al., 2023)

- الجهة الناشرة: *International Journal of Project Management* .
- الهدف والمنهج: تناولت واقع مواعمة تقييم الأداء مع أهداف المشاريع الإنشائية واللوجستية، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لعينة من 150 مهندساً ومخططاً للمشاريع .

المحور الثاني: دراسات تناولت منهجيات التحسين المستمر وتقليل الهدر (كايزن كإطار للحل)

4. دراسة (الوقيان والعازمي، 2021):

- الجهة الناشرة: المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- الهدف والمنهج: ركزت على قياس أثر تطبيق استراتيجية التحسين المستمر (KAIZEN) في تحسين الأداء التشغيلي في الشركات اللوجستية، واعتمدت عينة من 185 مشرفاً ومديراً .

5. دراسة: (Tortorella et al., 2023)

○ الجهة الناشرة: *International Journal of Production Economics* :

○ الهدف والمنهج: بحثت في دور نظم إدارة الأداء في استدامة تطبيقات كايزن داخل شركات القطاع الخاص بالاعتماد على المنهج المختلط (كمي ونوعي) .

التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية :

بمراجعة وتحليل الدراسات السابقة) مثل دراسة العتيبي، 2022؛ ودراسة (Tortorella et al., 2023

تتبلور الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لسدها في الآتي :

- الفجوة الموضوعية: ركزت أغلب الدراسات السابقة على تناول نظام إدارة الأداء إدارياً ومنفصلاً عن آليات الجودة التشغيلية، أو تناولت كايزن كأداة هندسية بحتة في خطوط الإنتاج والمصانع. وتأتي هذه الدراسة لتسد الفجوة من خلال بحث أثر إدارة الأداء على الإنتاجية التشغيلية للوجستيات والمشاريع، مع طرح "منهجية كايزن" كآلية وحل تطبيقي متكامل يسند هذا النظام إجراءات في الميدان .
- الفجوة القطاعية والجغرافية: ندرة الدراسات السعودية التي بحثت في هذا الأثر والتكامل التطبيقي داخل شركات المشاريع والخدمات اللوجستية في القطاع الخاص السعودي في ظل الطفرة الحالية ومستهدفات رؤية 2030، مما يجعل هذا البحث إضافة نوعية وأصيلة لمتخذي القرار .

الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات الميدانية

المنهجية وطرق البحث :

أولاً: نوع ومنهج البحث

تعتمد الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، لملاءمته لطبيعة الدراسات الإدارية والتشغيلية، حيث يقوم بوصف واقع ممارسات نظام إدارة الأداء في الشركات محل الدراسة، وتحليل العلاقات والأثر إحصائياً للخروج بنماذج تطبيقية تسهم في رفع الإنتاجية .

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

- **مجتمع الدراسة**: جميع العاملين بمستويات إدارية وفنية (إدارة مشاريع، تخطيط، عمليات لوجستية، سلاسل إمداد) في شركات القطاع الخاص العاملة بقطاع المشاريع واللوجستيات في المملكة العربية السعودية .
- **عينة الدراسة**: عينة عشوائية بسيطة (Simple Random Sample) مستهدفة تقدر بنحو 50 إلى 100 مفردة من الموظفين والمهندسين والمديرين التنفيذيين في شركات المشاريع و اللوجستيات و الموانئ .

أداة الدراسة - الاستبيان كاملاً

تُستخدم "الاستبيان" كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، ويقسم إلى ثلاثة أجزاء رئيسية على مقياس ليكرت الخماسي: (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1). وتم إدراج محور خاص بـ "منهجية كايزن كآلية للحل" لقياس مدى تبني الشركات لهذه الحلول لمواجهة مشكلات الأداء :

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة

- **المسمى الوظيفي ()**: مدير إدارة / مشروع - () مهندس موقع / تخطيط - () مشرف عمليات وتشغيل - () موظف تنفيذي / تشغيلي .
- **سنوات الخبرة ()**: أقل من 5 سنوات - () من 5 إلى 10 سنوات - () أكثر من 10 سنوات .

الجزء الثاني والثالث: عبارات الاستبانة الميدانية

الرقم	المحور والعبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	المحور الأول: ممارسات تخطيط الأداء ومؤشرات القياس (KPIs)					
1	تضع الشركة مستهدفات تشغيلية واضحة ومحددة سلفاً لكل مرحلة من مراحل المشروع اللوجستي .	5	4	3	2	1
2	تشارك الإدارة الموظفين والمهندسين في صياغة مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) الخاصة بمهامهم الميدانية .	5	4	3	2	1
3	ترتبط مؤشرات قياس أداء الأفراد بشكل مباشر بأهداف الإنتاجية الكلية للشركة وسلاسل الإمداد .	5	4	3	2	1
4	تتسم معايير تقييم الأداء المتبعة بالمرونة والقدرة على التكيف مع التعديلات التشغيلية الطارئة بالمنظمة .	5	4	3	2	1
	المحور الثاني: المتابعة والتوجيه والتغذية الراجعة (Feedback)					

الرقم	المحور والعبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	توفر الإدارة قنوات اتصال فعالة ولحظية لنقل التعليمات بين إدارة سلاسل الإمداد ومواقع تنفيذ المشاريع .	5	4	3	2	1
6	يتلقى الموظفون تغذية راجعة مستمرة وفورية لتصحيح الأخطاء التشغيلية في الميدان دون انتظار التقييم السنوي .	5	4	3	2	1
7	تستخدم الإدارة نتائج تقييم الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية وسد الفجوات مهارية للعاملين .	5	4	3	2	1
8	يوجد نظام حوافز ومكافآت عادل وواضح يربط بين تميز الأداء الفردي والإنتاجية الفعلية للمشروع .	5	4	3	2	1
	المحور الثالث: مبادئ منهجية كايزن (Kaizen) كحلول تشغيلية مقترحة					
9	تتبنى الشركة حلولاً تشاركية تمنح الموظفين الميدانيين صلاحية تقديم مقترحات يومية لتطوير آليات العمل .	5	4	3	2	1

الرقم	المحور والعبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
10	تسعى الشركة بشكل مستمر لتبني آليات كايزن لرصد وتقليل أشكال الهدر (Muda) في الوقت وتأخر التوريد للموقع .	5	4	3	2	1
11	تطبق الشركة معايير منظمة لبيئة العمل (مثل أداة 5S كحل تطبيقي (لتقليل الأخطاء البشرية وحركة الأفراد غير الضرورية .	5	4	3	2	1
12	تعقد الشركة حلقات جودة أو اجتماعات دورية قصيرة لمناقشة وحل المشكلات التشغيلية اللوجستية فور ظهورها .	5	4	3	2	1
	المحور الرابع: كفاءة إدارة الوقت والالتزام بالجدول الزمنية للمشاريع (المتغير التابع)					
13	تساهم دقة الرقابة على الأداء في تسليم المراحل اللوجستية للمشاريع وفق الجداول الزمنية المحددة .	5	4	3	2	1
14	يساعد توظيف حلول التحسين المستمر في اختصار زمن دورة العمليات (مثل سرعة الشحن والتخزين بالموقع) .	5	4	3	2	1

الرقم	المحور والعبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
15	تمتلك الشركة القدرة على إدارة العمليات بكفاءة تمنع حدوث تكس أو اختناقات في تدفق سلاسل الإمداد .	5	4	3	2	1
	المحور الخامس: خفض التكاليف التشغيلية وتقليص الهدر المالي (المتغير التابع)					
16	يؤدي التطوير المستمر للعمليات التشغيلية إلى خفض التكاليف الإضافية الناتجة عن تكرار الأخطاء وتعديل التصاميم .	5	4	3	2	1
17	يساهم التنسيق اللوجستي المدعوم بمؤشرات الأداء في تجنب الشركة غرامات التأخير الناتجة عن تعثر المشاريع .	5	4	3	2	1
18	يساعد التركيز على منع الهدر في المواد والمعدات في تعظيم العائد الاقتصادي والاستغلال الأمثل لموارد المنظمة .	5	4	3	2	1

أساليب التحليل الإحصائي :

تُعالج البيانات حاسوبياً عبر الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بالاعتماد على الأساليب التالية :

- التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية : لوصف خصائص العينة وترتيب الأهمية النسبية للمحاور .

- معامل ارتباط بيرسون : لقياس اتجاه وقوة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات .

- تحليل الانحدار المتعدد : لاختبار أثر متغيرات نظام إدارة الأداء والحلول المقترحة على الإنتاجية التشغيلية .

حدود الدراسة :

- الحدود الموضوعية : تقتصر الدراسة على بحث أثر نظام إدارة الأداء في تحسين الإنتاجية التشغيلية، مع طرح مبادئ "منهجية كايزن" كأحد الحلول والآليات التطبيقية المساندة .

- الحدود البشرية : تستهدف فئة الإداريين، المهندسين، مشرفي العمليات، ومخططي المشاريع في الشركات المستهدفة .

- الحدود المكانية : شركات قطاع الخدمات اللوجستية وإدارة المشاريع بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية .

- الحدود الزمنية : تتم الدراسة وتجمع بياناتها الميدانية وتُدقق إحصائياً خلال عام 2026 م .

مصادر ومراجع الدراسة:

أولاً: المراجع العربية :

- السرطاوي، محمد (2019). دور منهجية كايزن (Kaizen) في رفع كفاءة الإنتاجية وتقليل الهدر في شركات النقل وسلاسل الإمداد. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 27(2)، 45-68.
- الشمري، خالد (2023). أثر التكامل بين تكنولوجيا سلاسل الإمداد وإدارة الأداء المستندة إلى كايزن في تعيين الميزة التنافسية للشركات اللوجستية السعودية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، جامعة عين شمس، 53(1)، 112-143.
- العتيبي، بندر (2022). أثر نظم إدارة الأداء على كفاءة العاملين في قطاع المشاريع والشركات بالمملكة العربية السعودية. *مجلة الإدارة العامة*، معهد الإدارة العامة بالرياض، 62(3)، 201-235.
- موسى، رانيا (2020). تطوير نموذج لإدارة الأداء اللوجستي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن والمؤشرات الذكية: دراسة حالة على شركات النقل والتوزيع. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، جامعة كفر الشيخ، 8(2)، 89-118.
- الوقيان، فهد، والعازمي، مساعد (2021). أثر تطبيق استراتيجية التحسين المستمر (KAIZEN) في تحسين الأداء التشغيلي والإنتاجية: دراسة تطبيقية على شركات القطاع الخاص. *المجلة العربية للإدارة*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 41(4)، 315-338.

ثانياً: المراجع الأجنبية (English References)

- Agostini, L., Nosella, A., & Filippini, R. (2020). Performance management systems and operational efficiency in private firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(3), 445–460.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Imai, M. (2012). *Gemba Kaizen: A commonsense approach to a continuous improvement strategy* (2nd ed.). McGraw–Hill Education.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy–focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business Press.
- Kerzner, H. (2023). *Project Management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (13th ed.). John Wiley & Sons.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1228–1263.
- Rahman, M., Alam, S., & Hassan, K. (2024). The impact of continuous feedback on operational productivity in private sector firms. *Journal of Operations Management*, 41(1), 78–95.
- Shafi, M., Zareen, H., & Khan, A. (2023). KPIs and performance appraisal alignment in infrastructure and construction projects. *International Journal of Project Management*, 41(4), 101–115.
- Suárez–Barraza, M. F., Ramis–Pujol, J., & Kerbache, L. (2021). Kaizen in operational processes: a study of its application and impact on productivity. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(5), 495–512.

Tortorella, G. L., Giglio, R., & van Dun, D. H. (2023). The role of performance •
management systems in sustaining Kaizen practices within private sector firms.

International Journal of Production Economics, 255, 108–124.