

**Final Project 1**  
Code: MGM 496-PMG496  
**Project Template**

Faculty of Management  
Midocean University

## عنوان المشروع

أثر تطبيق دليل الإجراءات التشغيلية على الأداء التنظيمي في شركات النقل  
بالمملكة العربية السعودية

أسم الطالب

عبد الملك عادل الريمي

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

## جدول المحتويات

|                                                        |                              |
|--------------------------------------------------------|------------------------------|
| 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .....             | 3                            |
| 1.1. المقدمة: .....                                    | 4                            |
| 1.2. مشكلة الدراسة .....                               | 5                            |
| 1.2.1. فجوات على المستوى النظري .....                  | 5                            |
| 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي .....                | 5                            |
| 1.3. أهمية الدراسة .....                               | 6                            |
| 1.3.1. على المستوى النظري: .....                       | 6                            |
| 1.3.2. على المستوى التطبيقي: .....                     | 6                            |
| 1.4. أسئلة الدراسة .....                               | 6                            |
| 1.5. أهداف الدراسة .....                               | 7                            |
| 1.6. فرضيات الدراسة .....                              | 7                            |
| 1.7. نموذج الدراسة .....                               | 7                            |
| 1.8. منهجية الدراسة .....                              | 8                            |
| 1.9. الدراسة الميدانية. ....                           | Error! Bookmark not defined. |
| 1.10. مخطط المشروع المقترح .....                       | 9                            |
| 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة                      |                              |
| 1.....                                                 | 1                            |
| 2.1. المقدمة: .....                                    | 12                           |
| 2.2. المتغير المستقل .....                             | 12                           |
| 2.3. المتغير التابع .....                              | 13                           |
| 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ..... | 13                           |

|         |               |
|---------|---------------|
| 14..... | 2.5.الخاتمة   |
| 14..... | قائمة المراجع |

## 1.الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

تشهد المنظمات المعاصرة بيئة عمل تتسم بدرجة عالية من التعقيد والتنافسية، الأمر الذي يفرض عليها تطوير أنظمتها الإدارية والتشغيلية لضمان تحقيق مستويات مرتفعة من الكفاءة والفعالية. ويُعد توثيق العمليات من خلال دليل الإجراءات التشغيلية أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى توحيد طرق أداء العمل وتقليل التباين في التنفيذ بين الأفراد والوحدات التنظيمية (Ahmed & Hassan, 2020).

فالإجراءات الموثقة لا تقتصر أهميتها على تحديد خطوات العمل فحسب، بل تسهم كذلك في تعزيز الشفافية، وضبط المسؤوليات، وتحقيق الاتساق في الأداء المؤسسي.

وتشير الدراسات الحديثة إلى أن وجود إجراءات تشغيلية مكتوبة يسهم في تحسين جودة الخدمات وتقليل الأخطاء التشغيلية الناتجة عن الاجتهادات الفردية أو غموض الصلاحيات (Ogunyemi & Olatunji, 2021). كما أن توثيق العمليات يمثل أحد المتطلبات الأساسية لأنظمة إدارة الجودة الحديثة، والتي تؤكد على أهمية ضبط العمليات وتحسينها بصورة مستمرة لتحقيق الاستدامة المؤسسية (ISO, 2015).

ومن منظور الأداء التنظيمي، يُنظر إليه بوصفه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، ويتضمن أبعادًا متعددة مثل الإنتاجية، جودة الخدمات، رضا العملاء، والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية (Huang & Lin, 2021). وقد أكدت دراسات حديثة أن تحسين العمليات الداخلية يعد من أبرز المحددات المؤثرة في رفع مستوى الأداء المؤسسي (Tariq et al., 2022)، حيث ترتبط جودة العمليات التشغيلية ارتباطاً مباشراً بمستوى المخرجات والنتائج التنظيمية.

وفي سياق قطاع النقل، تتسم العمليات التشغيلية بالحساسية والدقة العالية، نظرًا لاعتمادها على الالتزام بالمواعيد، وإدارة الأسطول، وضبط الجداول الزمنية، والتنسيق بين الإدارات المختلفة. وأظهرت بعض الدراسات التطبيقية في قطاعات خدمية مشابهة أن ضعف توثيق الإجراءات يؤدي إلى تباين في الأداء وارتفاع معدلات الخطأ وانخفاض مستوى رضا العملاء (Da Silva et al., 2024). ومن هنا تبرز أهمية تحليل أثر تطبيق دليل الإجراءات التشغيلية على الأداء التنظيمي في شركات النقل بالمملكة العربية السعودية، خاصة في ظل التوسع المستمر في هذا القطاع.

## 1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من التأكيد المتزايد في الأدبيات الحديثة على أهمية توثيق الإجراءات التشغيلية كأداة لتحسين جودة العمليات ورفع الكفاءة المؤسسية (Ahmed & Hassan, 2020) ، إلا أن الدراسات لم تقدم تحليلاً كافياً للعلاقة المباشرة بين تطبيق دليل الإجراءات التشغيلية بوصفه متغيراً تنظيمياً مستقلاً وبين الأداء التنظيمي كمتغير تابع، خصوصاً في البيئات الخدمية ذات الطابع التشغيلي المكثف مثل قطاع النقل.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تشير مراجعة الأدبيات إلى أن معظم الدراسات ركزت على مفاهيم شاملة مثل إدارة الجودة أو التحسين المستمر دون تفكيك الدور المحدد لتوثيق الإجراءات التشغيلية في التأثير على الأداء (Tariq et al., 2022). كما أن بعض الأبحاث تناولت قياس الأداء التنظيمي وأبعاده المختلفة دون تحليل العوامل التشغيلية الدقيقة التي قد تسهم في تحسينه (Huang & Lin, 2021) .

إضافة إلى ذلك، فإن الدراسات التي بحثت في أثر توثيق الإجراءات غالباً ما كانت موجهة إلى قطاعات التصنيع أو القطاع الصحي، بينما لا تزال هناك محدودية في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في قطاع النقل، خاصة في البيئة العربية (Al-Shammari & Hamdan, 2023) . وبالتالي، توجد فجوة معرفية تتعلق بضعف الربط النظري المباشر بين دليل الإجراءات التشغيلية والأداء التنظيمي في هذا القطاع.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى العملي، تشير تقارير ودراسات حديثة إلى أن العديد من المنظمات الخدمية تواجه تحديات في تحويل الإجراءات المكتوبة إلى ممارسات فعلية داخل بيئة العمل (Da Silva et al., 2024) ففي بعض الحالات، يتم إعداد أدلة إجراءات دون تحديثها أو ربطها بأنظمة قياس الأداء، مما يقلل من فعاليتها في تحسين النتائج المؤسسية.

كما أن الاعتماد على الخبرة الفردية بدلاً من التوثيق الرسمي قد يؤدي إلى تفاوت في أساليب التنفيذ، وضعف في التنسيق بين الإدارات، وارتفاع في معدلات الأخطاء التشغيلية (Ogunyemi & Olatunji, 2021). وفي قطاع النقل، قد ينعكس ذلك على مستوى الالتزام بالمواعيد، وجودة الخدمة، ورضا العملاء، وهي جميعها مؤشرات رئيسية للأداء التنظيمي.

وبناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر تطبيق دليل الإجراءات التشغيلية على الأداء التنظيمي في شركات النقل بالمملكة العربية السعودية؟

### 1.3. أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في كلا الجانبين العلمي والتطبيقي، وذلك كما يلي:

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في تعزيز الفهم العلمي للعلاقة بين توثيق الإجراءات التشغيلية والأداء التنظيمي، من خلال دمج الأدبيات الحديثة المتعلقة بإدارة العمليات وتحسين الأداء المؤسسي. كما تسهم الدراسة في سد الفجوة البحثية المتعلقة بندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في قطاع النقل، خاصة في البيئة السعودية (Al-Shammari & Hamdan, 2023).

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- تمكين إدارات شركات النقل من إدراك الدور الاستراتيجي لتطبيق دليل الإجراءات التشغيلية في تحسين الأداء المؤسسي.
- دعم تطوير أنظمة العمل الداخلية وربط الإجراءات التشغيلية بمؤشرات قياس الأداء.
- تعزيز جودة الخدمات وتقليل الأخطاء التشغيلية من خلال توحيد العمليات.
- الإسهام في رفع مستوى الكفاءة التشغيلية وتحقيق الاستدامة التنظيمية.

### 1.4. أسئلة الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة التي تتمحور حول أثر تطبيق دليل الإجراءات التشغيلية على الأداء التنظيمي في شركات النقل بالمملكة العربية السعودية، يمكن صياغة أسئلة الدراسة على النحو التالي:

ما أثر تطبيق دليل الإجراءات التشغيلية على الأداء التنظيمي في شركات النقل بالمملكة العربية السعودية؟

ما مستوى تطبيق دليل الإجراءات التشغيلية داخل شركات النقل من وجهة نظر العاملين؟

ما مستوى الأداء التنظيمي في شركات النقل من حيث الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمة ورضا العملاء؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق دليل الإجراءات التشغيلية وتحسين جودة الخدمات المقدمة؟

هل يسهم تطبيق دليل الإجراءات التشغيلية في تقليل الأخطاء التشغيلية الناتجة عن الاجتهادات الفردية؟

ما دور دليل الإجراءات التشغيلية في تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق الاتساق في تنفيذ العمليات داخل شركات النقل؟

## 1.5. أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي ترتبط بشكل مباشر بأسئلة ومشكلة البحث، وتتمثل فيما يلي:

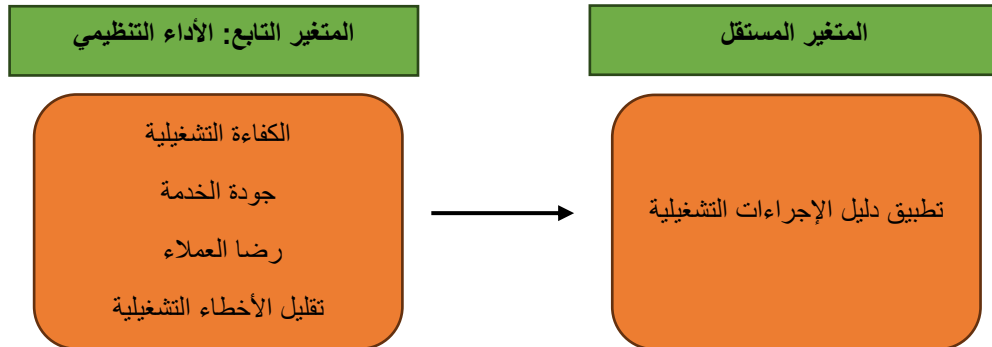
- التعرف على أثر تطبيق دليل الإجراءات التشغيلية على الأداء التنظيمي في شركات النقل.
- قياس مستوى تطبيق دليل الإجراءات التشغيلية داخل الشركات ومدى التزام العاملين به.
- تحليل مستوى الأداء التنظيمي من خلال أبعاده المختلفة مثل الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمة، ورضا العملاء.
- دراسة العلاقة بين توثيق الإجراءات التشغيلية وتحسين الأداء المؤسسي في بيئة العمل.
- تحديد دور الإجراءات التشغيلية في تقليل الأخطاء التشغيلية وتحسين جودة العمليات.
- تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تساعد شركات النقل في تطوير أدلة الإجراءات التشغيلية بما ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي.

## 1.6. فرضيات الدراسة

بناءً على الأدبيات السابقة والإطار النظري للدراسة، تم صياغة الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق دليل الإجراءات التشغيلية والأداء التنظيمي في شركات النقل.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق دليل الإجراءات التشغيلية وتحسين جودة الخدمات المقدمة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق دليل الإجراءات التشغيلية وتقليل الأخطاء التشغيلية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق دليل الإجراءات التشغيلية ورفع الكفاءة التشغيلية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق دليل الإجراءات التشغيلية وزيادة مستوى رضا العملاء.

## 1.7. نموذج الدراسة



## 1.8. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُعد من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية، حيث يهدف إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليل العلاقات بين متغيراتها.

أدوات جمع البيانات:

سيتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث يتم تصميم استبانة تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي تقيس:

مستوى تطبيق دليل الإجراءات التشغيلية

مستوى الأداء التنظيمي بأبعاده المختلفة

مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة: موظفو شركات النقل في المملكة العربية السعودية

عينة الدراسة: عينة عشوائية من العاملين في هذه الشركات

أساليب التحليل:

سيتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية مثل:

المتوسطات الحسابية

الانحراف المعياري

معامل الارتباط

تحليل الانحدار

## 1.9. مخطط المشروع المقترح

يتكون المشروع من فصلين رئيسيين كما يلي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

ويتضمن:

المقدمة

مشكلة الدراسة

أهمية الدراسة

أسئلة الدراسة

أهداف الدراسة

فرضيات الدراسة

نموذج الدراسة

منهجية الدراسة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

ويتضمن:

مقدمة

الدراسات المتعلقة بدليل الإجراءات التشغيلية

الدراسات المتعلقة بالأداء التنظيمي

العلاقة بين المتغيرات

خاتمة

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

يُعد استعراض الدراسات السابقة من أهم مراحل البحث العلمي، حيث يساهم في بناء إطار معرفي متكامل حول موضوع الدراسة، كما يساعد في تحديد الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها. ويهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، والتي تناولت كلاً من دليل الإجراءات التشغيلية والأداء التنظيمي، إضافة إلى الدراسات التي بحثت في العلاقة بينهما.

كما يركز هذا الفصل على تحليل نتائج هذه الدراسات واستخلاص أبرز ما توصلت إليه، بهدف الاستفادة منها في دعم الإطار النظري للدراسة الحالية، وتوضيح أوجه التشابه والاختلاف بينها، وصولاً إلى تحديد موقع الدراسة الحالية ضمن الأدبيات العلمية.

## 2.2. المتغير المستقل: دليل الإجراءات التشغيلية

تناولت العديد من الدراسات مفهوم دليل الإجراءات التشغيلية باعتباره أحد الأدوات الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تنظيم العمل وتحسين كفاءة الأداء داخل المنظمات.

حيث أظهرت دراسة (Ahmed & Hassan, 2020) أن تطبيق الإجراءات التشغيلية الموثقة يساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المؤسسي، من خلال توحيد أساليب العمل وتقليل التباين بين العاملين. كما أشارت الدراسة إلى أن وجود دليل واضح للإجراءات يساعد في تعزيز الشفافية وتحديد المسؤوليات داخل المنظمة.

وفي نفس السياق، أكدت دراسة (Ogunyemi & Olatunji, 2021) أن توثيق الإجراءات التشغيلية يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة، حيث يقلل من الأخطاء التشغيلية الناتجة عن الاجتهادات الفردية، ويعزز من مستوى الاتساق في تنفيذ العمليات.

كما أوضحت دراسة (Da Silva et al., 2024) أن المنظمات التي تعتمد على إجراءات تشغيلية واضحة ومحدثة تتمتع بقدرة أعلى على تحقيق الاستقرار في الأداء، مقارنة بالمنظمات التي تعتمد على الخبرات الفردية دون توثيق رسمي للإجراءات.

إضافة إلى ذلك، أشارت معايير الجودة الدولية مثل (ISO, 2015) إلى أن توثيق العمليات والإجراءات يعد عنصراً أساسياً في أنظمة إدارة الجودة، حيث يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وضمان استمرارية التحسين داخل المنظمة.

## 2.3. المتغير التابع: الأداء التنظيمي

يُعد الأداء التنظيمي من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، حيث يعكس مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

حيث أوضحت دراسة (Huang & Lin, 2021) أن الأداء التنظيمي يتكون من عدة أبعاد رئيسية تشمل الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات، رضا العملاء، والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، وأن هذه الأبعاد مجتمعة تعكس الأداء الكلي للمنظمة.

كما بينت دراسة (Tariq et al., 2022) أن تحسين العمليات الداخلية يعد من أهم العوامل المؤثرة في رفع مستوى الأداء التنظيمي، حيث يسهم في زيادة الإنتاجية وتحسين جودة المخرجات.

وفي دراسة أخرى، أشار (Al-Shammari & Hamdan, 2023) إلى أن الأداء التنظيمي في القطاعات الخدمية يتأثر بشكل كبير بمدى كفاءة العمليات التشغيلية، وأن ضعف التنظيم الداخلي يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء العام.

كما أكدت دراسات حديثة أن رضا العملاء وجودة الخدمة يعدان من أهم مؤشرات الأداء التنظيمي، خاصة في القطاعات الخدمية مثل النقل، حيث تعتمد هذه القطاعات بشكل كبير على كفاءة تقديم الخدمة (Da Silva et al., 2024).

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين تطبيق الإجراءات التشغيلية وتحسين الأداء التنظيمي، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بينهما.

فقد توصلت دراسة (Ahmed & Hassan, 2020) إلى وجود تأثير مباشر لتطبيق الإجراءات التشغيلية على الأداء التنظيمي، حيث يسهم توثيق العمليات في تحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء.

كما أكدت دراسة (Ogunyemi & Olatunji, 2021) أن وجود دليل إجراءات واضح يسهم في تحسين جودة الخدمات ورفع مستوى رضا العملاء، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي.

وفي دراسة ميدانية، أظهرت نتائج (Da Silva et al., 2024) أن المنظمات التي تعتمد على إجراءات تشغيلية موثقة تحقق مستويات أعلى من الاستقرار في الأداء، مقارنة بغيرها من المنظمات.

كما بينت دراسة (Tariq et al., 2022) أن تحسين العمليات التشغيلية يعد من أهم العوامل التي تؤثر في رفع الأداء التنظيمي، حيث يؤدي إلى تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية.

## 2.5. الخاتمة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح أن دليل الإجراءات التشغيلية يعد من أهم الأدوات الإدارية التي تسهم في تحسين كفاءة العمليات داخل المنظمات، كما أن الأداء التنظيمي يمثل مؤشراً رئيسياً لنجاح المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها.

كما أظهرت الدراسات وجود علاقة إيجابية بين تطبيق الإجراءات التشغيلية وتحسين الأداء التنظيمي، إلا أن معظم هذه الدراسات ركزت على قطاعات محددة، مع وجود نقص واضح في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في قطاع النقل، خاصة في البيئة العربية.

## قائمة المراجع

Ahmed, R., & Hassan, S. (2020). Impact of Standard Operating Procedures on Organizational Performance. *Journal of Management Sciences*, 15(2), 45–62.

Al-Shammari, M., & Hamdan, A. (2023). Documentation and Organizational Performance: Evidence from Gulf Service Sectors. *International Journal of Business & Management*, 18(4), 88–105.

Da Silva, L. F., et al. (2024). Operational Procedures and Performance Consistency in Service Industries. *Operations Management Review*, 22(1), 120–140.

Huang, Y., & Lin, M. (2021). Measuring Organizational Performance: A Multi-Dimensional Approach. *Asia Pacific Journal of Management*, 38(7), 99–115.

ISO. (2015). ISO 9001:2015 Quality Management Systems – Requirements. International Organization for Standardization.

Ogunyemi, A., & Olatunji, O. (2021). Operational Documentation and Service Quality in Transport Services. *International Journal of Transport Management*, 9(3), 67–81.

Tariq, U., et al. (2022). Continuous Improvement and Organizational Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Operations and Supply Chain Management*, 15(1), 33–52.

---

Ahmed, R., & Hassan, S. (2020). Impact of Standard Operating Procedures on Organizational Performance. *Journal of Management Sciences*, 15(2), 45–62.

Al-Shammari, M., & Hamdan, A. (2023). Documentation and Organizational Performance: Evidence from Gulf Service Sectors. *International Journal of Business & Management*, 18(4), 88–105.

Da Silva, L. F., et al. (2024). Operational Procedures and Performance Consistency in Service Industries. *Operations Management Review*, 22(1), 120–140.

Huang, Y., & Lin, M. (2021). Measuring Organizational Performance: A Multi-Dimensional Approach. *Asia Pacific Journal of Management*, 38(7), 99–115.

ISO. (2015). ISO 9001:2015 Quality Management Systems – Requirements. International Organization for Standardization.

Ogunyemi, A., & Olatunji, O. (2021). Operational Documentation and Service Quality in Transport Services. *International Journal of Transport Management*, 9(3), 67–81.

Tariq, U., et al. (2022). Continuous Improvement and Organizational Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Operations and Supply Chain Management*, 15(1), 33–52.

Adeyemi, A., & Oladipo, R. (2023). The Impact of Standard Operating Procedures on Organizational Performance in Transportation Companies in Lagos, Nigeria. *Journal of Transport Management and Logistics*, 12(3), 45–62.