

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع في تحسين كفاءة عمليات التفتيش
الجمركي في المنافذ الحدودية: دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة
والجمارك

أسم الطالب

يوسف خالد سعد الخليفة

233000987

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

٢٠٢٦

جدول المحتويات

٣	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٤	١,١. المقدمة:
٥	١,٢. مشكلة الدراسة
٥	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري
٦	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي
٧	١,٣. أهمية الدراسة
٧	١,٣,١. على المستوى النظري:
٧	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:
٨	١,٤. أسئلة الدراسة
٨	١,٥. أهداف الدراسة
٩	١,٦. فرضيات الدراسة
٩	١,٧. نموذج الدراسة
١٠	١,٨. منهجية الدراسة
١٠	١,٩. الدراسة الميدانية
١٠	١,١٠. مخطط المشروع المقترح
	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١	١
١٢	٢,١. المقدمة:
١٢	٢,٢. المتغير المستقل
١٢	٢,٣. المتغير التابع
١٢	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
١٣	٢,٥. الخاتمة

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١ . المقدمة:

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات جذرية وغير مسبقة نتيجة التطور التكنولوجي المتسارع والثورة الصناعية الرابعة، الأمر الذي فرض على المنظمات ضرورة إعادة النظر في أساليبها الإدارية التقليدية والبحث عن منهجيات أكثر مرونة وفاعلية لمواكبة هذه التحولات. وقد أصبحت إدارة المشروعات أحد أهم المجالات التي طرأت عليها تغيرات جوهرية، حيث لم تعد المنهجيات التقليدية وحدها قادرة على الاستجابة لمتطلبات السوق المتغيرة وتوقعات العملاء المتزايدة، مما دفع المنظمات إلى تبني منهجيات حديثة تتسم بالرشاقة والقدرة على التكيف مع المتغيرات المتلاحقة (الطحطوح، ٢٠٢٤).

وتُعدّ منهجيات إدارة المشروعات من العوامل الحاسمة في تحديد مدى نجاح المشروعات أو إخفاقها، إذ تمثل الإطار المنظم الذي يحكم سير العمل من مرحلة التخطيط وحتى التسليم النهائي، ويوفر آليات واضحة لإدارة الموارد والوقت والتكلفة والجودة. وقد أثبتت الدراسات أن اختيار المنهجية المناسبة بما يتلاءم مع طبيعة المشروع وبيئته يُسهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف المرجوة وتعزيز رضا أصحاب المصلحة، في حين أن سوء اختيار المنهجية قد يؤدي إلى تجاوزات في الميزانية وتأخر في التسليم وانخفاض في جودة المخرجات (الشريف وأبا الحسن، ٢٠٢٥).

ومن أبرز المنهجيات التي شاع استخدامها في الآونة الأخيرة المنهجيات الرشيقية (Agile) التي ظهرت كرد فعل على القصور الذي عثرى المنهجيات التقليدية كنموذج الشلال (Waterfall)، حيث تتميز المنهجيات الرشيقية بالمرونة العالية والتسليم التدريجي والاستجابة السريعة للتغيير، بينما تتميز المنهجيات التقليدية بالتخطيط المسبق والتسلسل المرحلي والتوثيق الشامل. وقد فرض هذا التنوع في المنهجيات تحديات جديدة أمام مديري المشروعات تتعلق بكيفية المفاضلة بينها واختيار الأنسب وفق طبيعة المشروع وحجمه ودرجة وضوح متطلباته (مكل والشراي، ٢٠٢٤).

وتبرز إدارة العمليات بوصفها إحدى الوظائف الإدارية المحورية التي تتأثر بشكل مباشر بمنهجيات إدارة المشروعات المتبعة، حيث تُعنى بتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة مضافة من خلال سلسلة من الأنشطة المترابطة. ويُمثل تحقيق كفاءة العمليات هدفاً استراتيجياً لكل منظمة تسعى إلى تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق التميز التشغيلي، إذ ترتبط كفاءة العمليات ارتباطاً وثيقاً بمستوى استغلال الموارد وتقليل الفاقد وتحسين الإنتاجية وتعزيز جودة المخرجات (الشمري، ٢٠٢٥).

وفي ظل التطورات المتسارعة، باتت المنظمات تتجه نحو دمج أساليب حديثة في إدارة مشروعاتها وعملياتها مثل التعهيد وتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي، بهدف رفع مستوى الكفاءة وتحقيق الميزة التنافسية. كما أن المشاريع الحكومية والخاصة باتت تتطلب منهجيات إدارية متطورة تواكب التعقيد المتزايد في بيئات العمل وتنوع أصحاب المصلحة (الكرعاوي وعلي، ٢٠٢٢).

ومن هنا تأتي أهمية دراسة العلاقة بين منهجيات إدارة المشروعات المعتمدة وكفاءة العمليات الإدارية في المنظمات، للوقوف على الأثر الفعلي لاختيار هذه المنهجيات على الأداء التشغيلي ومخرجات العمل .

١.٢ . مشكلة الدراسة

على الرغم من تنامي الاهتمام بمنهجيات إدارة المشروعات المختلفة سواء التقليدية أو الرشيقة، وما تقدمه من أدوات وآليات لتنظيم العمل وضبط الموارد، إلا أن الواقع التطبيقي يكشف عن وجود تباين واضح في مستويات كفاءة العمليات الإدارية بين المنظمات التي تعتمد منهجيات متباينة. كما يُلاحظ أن كثيراً من المنظمات لا تزال تواجه إشكاليات في اختيار المنهجية المناسبة وتطبيقها بالشكل الأمثل، مما ينعكس سلباً على كفاءة العمليات ومخرجاتها. وقد أبرزت الدراسات السابقة أن العلاقة بين منهجيات إدارة المشروعات وكفاءة العمليات لا تزال بحاجة إلى مزيد من البحث والاستقصاء، خاصة فيما يتعلق بالأبعاد المحددة لكل منهجية وأثرها على جوانب الكفاءة المختلفة.

١.٢.١ فجوات على المستوى النظري

تتمثل الفجوة النظرية الأولى في ندرة الدراسات العربية التي تناولت العلاقة المباشرة بين منهجيات إدارة المشروعات بأبعادها المتعددة (التخطيط، التنفيذ، الرقابة، إدارة المخاطر، إدارة التغيير) وكفاءة العمليات الإدارية بصورة متكاملة، حيث ركزت معظم الدراسات على جانب واحد دون الآخر (الطحطوح، ٢٠٢٤).

كما تُلاحظ فجوة في الأدبيات المتعلقة بالمقارنة بين المنهجيات التقليدية والرشيقة من حيث أثرهما على كفاءة العمليات، إذ اقتصرَت معظم الدراسات على المقارنة من حيث نجاح المشروع دون التعمق في الأثر التشغيلي على العمليات الإدارية (مكحل والشراري، ٢٠٢٤).

وتتعلق بقصور الإطار النظري الذي يجمع بين أدبيات إدارة المشروعات وأدبيات إدارة العمليات في نموذج تحليلي موحد، حيث ظل هذان المجالان يُدرسان بمعزل عن بعضهما البعض في كثير من الدراسات السابقة (الشريف وأبا الحسن، ٢٠٢٥).

كذلك يُلاحظ ضعف في الدراسات التي تتناول دور المتغيرات الوسيطة والمعدلة كالذكاء الاصطناعي والتعهد في العلاقة بين منهجيات إدارة المشروعات وكفاءة العمليات (حنوف وصويلح، ٢٠٢٥؛ حسن وفاخر ومحمد، ٢٠٢٥).

١.٢.٢. فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، تكشف الممارسات الميدانية عن ضعف في تبني المنهجيات الحديثة لإدارة المشروعات في كثير من المنظمات، واستمرار الاعتماد على الأساليب التقليدية رغم ما تشهده بيئة الأعمال من تحولات تستلزم المرونة والرشاقة (الكرعاوي وعلي، ٢٠٢٢).

كما تعاني كثير من المنظمات من تدني مستوى كفاءة العمليات الإدارية المتمثل في طول دورة العمل وارتفاع التكاليف التشغيلية وضعف جودة المخرجات وانخفاض رضا العملاء، مما يطرح تساؤلات حول مدى ملائمة المنهجيات المتبعة في إدارة مشروعاتها (الشمري، ٢٠٢٥).

ويُضاف إلى ذلك وجود قصور في الفهم التطبيقي لدى مديري المشروعات حول كيفية المواءمة بين المنهجية المختارة وطبيعة العمليات الإدارية في المنظمة، مما يؤدي إلى تطبيقات مشوهة لا تحقق الأهداف المنشودة (الطحطوح، ٢٠٢٤).

وفي ضوء ما سبق، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو التالي:

ما أثر منهجيات إدارة المشروعات بأبعادها المختلفة على كفاءة العمليات الإدارية؟

١.٣. أهمية الدراسة

١.٣.١. على المستوى النظري:

- تُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بالعلاقة بين منهجيات إدارة المشروعات وكفاءة العمليات الإدارية، وهو مجال لا يزال بحاجة إلى مزيد من البحث والتطوير .
- تقدم الدراسة إطاراً نظرياً متكاملًا يربط بين أبعاد منهجيات إدارة المشروعات وأبعاد كفاءة العمليات في نموذج تحليلي موحد يمكن البناء عليه في الدراسات اللاحقة .
- تفتح الدراسة آفاقاً بحثية جديدة أمام الباحثين لاستكشاف متغيرات وسيطة ومعدلة في العلاقة بين منهجيات إدارة المشروعات وكفاءة العمليات .
- تُسهم الدراسة في توضيح الفروق النظرية بين المنهجيات التقليدية والرشيقة من حيث أثر كل منهما على الأداء التشغيلي للمنظمات.

١.٣.٢. على المستوى التطبيقي:

- توفر الدراسة لمتخذي القرار في المنظمات رؤية واضحة حول أثر اختيار منهجية إدارة المشروعات على كفاءة العمليات، مما يدعمهم في اتخاذ قرارات مستنيرة.
- تساعد الدراسة مديري المشروعات على فهم العوامل الحاسمة في كل منهجية وكيفية توظيفها لتحسين الأداء التشغيلي.

- تقدم الدراسة توصيات عملية يمكن للمنظمات الاستفادة منها في تطوير ممارساتها في إدارة المشروعات بما يحقق التميز التشغيلي.
- تُسهم الدراسة في توجيه برامج التدريب والتطوير الإداري نحو الجوانب الأكثر تأثيراً في رفع كفاءة العمليات.
- تخدم الدراسة الجهات الحكومية والخاصة في تبني السياسات والممارسات التي تعزز نجاح مشروعاتها وكفاءة عملياتها.

١.٤ . أسئلة الدراسة

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي: ما أثر منهجيات إدارة المشروعات بأبعادها المختلفة على كفاءة العمليات الإدارية؟

الأسئلة الفرعية:

١. ما أثر بُعد التخطيط في منهجيات إدارة المشروعات على كفاءة العمليات الإدارية؟
٢. ما أثر بُعد التنفيذ والرقابة في منهجيات إدارة المشروعات على كفاءة العمليات الإدارية؟
٣. ما أثر بُعد إدارة المخاطر في منهجيات إدارة المشروعات على كفاءة العمليات الإدارية؟
٤. ما أثر بُعد إدارة التغيير في منهجيات إدارة المشروعات على كفاءة العمليات الإدارية؟
٥. ما أثر بُعد إدارة أصحاب المصلحة في منهجيات إدارة المشروعات على كفاءة العمليات الإدارية؟

١.٥ . أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر منهجيات إدارة المشروعات بأبعادها (التخطيط، التنفيذ والرقابة، إدارة المخاطر، إدارة التغيير، إدارة أصحاب المصلحة) على كفاءة العمليات الإدارية في المنظمات.

وتتفرع منه الأهداف الفرعية الآتية:

١. قياس أثر بُعد التخطيط في منهجيات إدارة المشروعات على كفاءة العمليات الإدارية.
٢. الكشف عن أثر بُعد التنفيذ والرقابة في منهجيات إدارة المشروعات على كفاءة العمليات الإدارية.
٣. تحليل أثر بُعد إدارة المخاطر في منهجيات إدارة المشروعات على كفاءة العمليات الإدارية.
٤. دراسة أثر بُعد إدارة التغيير في منهجيات إدارة المشروعات على كفاءة العمليات الإدارية.
٥. تقييم أثر بُعد إدارة أصحاب المصلحة في منهجيات إدارة المشروعات على كفاءة العمليات الإدارية.
٦. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تُسهم في تعزيز كفاءة العمليات الإدارية من خلال التطبيق الأمثل لمنهجيات إدارة المشروعات.

١,٦. فرضيات الدراسة

١,٧. نموذج الدراسة

١,٨ . منهجية الدراسة

١,٩ . الدراسة الميدانية

١,١٠ . مخطط المشروع المقترح

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١ . المقدمة:

٢,٢ . المتغير المستقل

٢,٣ . المتغير التابع

٢,٤ . العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

٢,٥ . الخاتمة

قائمة المراجع

حنوف، عبدالرحمن، و صويلح، جهينة. (٢٠٢٥). دور استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين العمليات الإدارية: دراسة تجريبية شركة الخدمات المصرفية والمالية الأمريكية جي بي مورغان. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، مج ١٤، ع ١٤، ١٨٢ - ٢٠١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1594326>

حسن، تامر محمود عطية، فاخر، أماني عبدالعزيز، و محمد، جمعة رجب حسين. (٢٠٢٥). دور التعهيد في رفع كفاءة إدارة العمليات: دراسة تطبيقية على قطاع الطيران المدني (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة حلوان، حلوان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1624409>

الشمري، عدي بن سعيد فهد. (٢٠٢٥). دور الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة العمليات الإدارية. المجلة العلمية للبحوث الإدارية والمحاسبية والاقتصادية والقانونية، مج ٣، ع ١٤، ٧٦ - ٨٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1653588>

الكرعاوي، محمد ثابت فرعون، و علي، وهاب عبدالرازق عبد. (٢٠٢٢). إدارة المشاريع وفق الأساليب الحديثة لنطاق تنفيذها في إدارة المشاريع الحكومية لتنمية الأقاليم: دراسة حالة لمشاريع تنمية الأقاليم في محافظة النجف الأشرف. مجلة مركز <http://search.mandumah.com/Record/1339268> دراسات الكوفة، ع ٦٥، ١٨٧ - ٢١٠. مسترجع من

الشريف، فيصل بن الفديع، و أبا الحسن، علي بن عبدالله. (٢٠٢٥). دور منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في منطقة الرياض. المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج ٤٩، ع ١٤، ١ - ٤٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1618392>

مكحل، لميس عاهد إبراهيم، و الشراري، حاكم ضيف الله. (٢٠٢٤). أثر عمليات إدارة المخاطر على نجاح المنهجيات المختلفة لإدارة المشاريع: دراسة مقارنة بين نموذجي الشلال والرشيقي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان الأهلية، السلط.
<http://search.mandumah.com/Record/1590365> مسترجع من

الطحطوح، عمر بن عمار. (٢٠٢٤). المنهجيات الرشيقية والتقليدية في إدارة مشاريع تقنية المعلومات: منهج التحليل المقارن. مجلة العلوم الإدارية والمالية، مج ٨، ع ٢، ١٥٥ - ١٧٤. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1536902>

إقرار طالب بإعداد وتسليم بحث علمي

أقر أنا الطالب/الطالبة: يوسف خالد سعد الحليفة

المقيد/ة بكلية: الإدارة

التخصص: بكالوريوس إدارة المشاريع

المستوى: 4

الرقم الجامعي: ٢٣٣٠٠٠٩٨٧

بأن البحث المقدم بعنوان:

"أثر تطبيق إدارة المشاريع في المنافذ الحدودية"

هو من إعدادي الشخصي بالكامل، وأتحمل المسؤولية الكاملة عنه من جميع الجوانب، وذلك بدايةً من اختيار فكرة البحث، وتحديد المشكلة البحثية، وصياغة الأهداف، ووضع الفروض أو التساؤلات، مرورًا بجمع البيانات والمراجع، وتحليلها باستخدام الأساليب العلمية المناسبة، وصولًا إلى استخلاص النتائج والتوصيات.

كما أقر بما يلي:

الالتزام بالأمانة العلمية في إعداد البحث، وعدم النقل أو الاقتباس غير المشروع.

توثيق جميع المراجع والمصادر المستخدمة توثيقًا علميًا صحيحًا.

أن البحث لم يتم اقتباسه كليًا أو جزئيًا من أي مصدر دون الإشارة إليه.

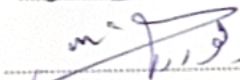
أن البحث لم يُقدّم سابقًا لأي جهة تعليمية أخرى للحصول على درجة علمية.

الالتزام بكافة قواعد ومعايير إعداد البحوث العلمية المعتمدة.

وأتحمل المسؤولية القانونية والأكاديمية كاملة في حال ثبوت خلاف ذلك.

وتحرر هذا الإقرار بناءً على رغبتي، ودون أدنى مسؤولية على المؤسسة التعليمية.

الاسم: يوسف خالد سعد الخليفة

التوقيع: 

التاريخ: ٢٠٢٦ / ٦ / ٢٣