

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي ٢

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 الخليفه

233000987

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

٢٠٢٦

الشكر والتقدير

الإهداء

مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

جدول المحتويات

٢	الشكر والتقدير.....
٣	الإهداء.....
٤	مستخلص الدراسة.....
٧	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٨	١,١. المقدمة:.....
٩	١,٢. مشكلة الدراسة.....
٩	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري.....
٩	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....
٩	١,٣. أهمية الدراسة.....
٩	١,٣,١. على المستوى النظري:.....
٩	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:.....
١٠	١,٤. أسئلة الدراسة.....
١٠	١,٥. أهداف الدراسة.....
١٠	١,٦. فرضيات الدراسة.....
١٠	١,٧. نموذج الدراسة.....
١١	١,٨. الدراسة الميدانية.....
١١	١,٩. مخطط المشروع.....
١٢	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
١٣	٢,١. المقدمة:.....
١٣	٢,٢. المتغير المستقل.....
١٣	٢,٣. المتغير التابع.....
١٤	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
١٤	٢,٥. الخاتمة.....
	٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

٣,١	المقدمة	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٣,٢	التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٣,٣	تصميم البحث	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٣,٤	مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٣,٥	طريقة جمع البيانات	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٣,٦	أنواع البيانات	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٣,٧	إجراءات التحليل الإحصائي	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٣,٨	الخاتمة	١٥
٤	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج	٢٦
4.1	المقدمة	٢٧
4.2	توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)	٢٧
4.3	اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات	٢٧
4.4	الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)	٢٨
4.5	اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج	٢٨
٤,٦	الخاتمة	٢٨
٥	الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات	٢٩
٥,١	حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:	٣٠
٥,٢	توصيات الدراسة:	٣٠
٥,٣	الخاتمة:	٣٠
	قائمة المراجع	٣١
	الملاحق	٣٢

جدول الأشكال

جدول الجداول

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ . المقدمة:

تشمل المقدمة الخمس مراحل لكتابة المقدمة

تكتب المقدمة في صورة فقرات فقط

١,٢. مشكلة الدراسة

يتم كتابة مقدمة بسيطة في شكل فقرة

يتم تقسيم المشكلة الى فجوات نظرية وعملية

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

ينتهي هذا الجزء بالسؤال الرئيسي

١,٣. أهمية الدراسة

١,٣,١. على المستوى النظري:

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

١,٤ . أسئلة الدراسة

١,٥ . أهداف الدراسة

١,٦ . فرضيات الدراسة

١,٧ . نموذج الدراسة

١,٨ . الدراسة الميدانية

١,٩ . مخطط المشروع

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

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يُعدّ هذا الفصل من أهم فصول الدراسة، إذ يتناول الإطار المنهجي الذي اعتمدت عليه الباحثة في معالجة مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها. ويتضمن هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للمنهج العلمي المتبع، والتعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، وتصميم البحث من خلال البوصلة البحثية، فضلاً عن تحديد مجتمع الدراسة وعينتها وأسلوب اختيارها، وأدوات جمع البيانات المستخدمة وكيفية بنائها والتحقق من صدقها وثباتها، إضافة إلى أنواع البيانات التي تم الاعتماد عليها، وأخيراً الأساليب الإحصائية التي اعتمدت عليها الباحثة في تحليل البيانات واستخلاص النتائج. وقد اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي** لكونه الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يقوم على وصف الظاهرة المدروسة وتحليل بياناتها والعلاقات القائمة بين متغيراتها، واستخلاص النتائج التي تسهم في تعميق الفهم بموضوع الدراسة.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تشتمل الدراسة على متغيرين رئيسيين هما: المتغير المستقل المتمثل في منهجيات إدارة المشروعات بأبعادها الخمسة، والمتغير التابع المتمثل في كفاءة العمليات الإدارية. وفيما يلي التعريفات الإجرائية لهذه المتغيرات:

أولاً: المتغير المستقل – منهجيات إدارة المشروعات

يُقصد بها إجرائياً مجموعة الأطر والممارسات المنظمة التي تتبعها المنظمة محل الدراسة في إدارة مشروعاتها من مرحلة البدء حتى الإغلاق، وتُقاس من خلال الأبعاد الآتية:

- **التخطيط**: ويُقصد به إجرائياً مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة لتحديد أهداف المشروع ونطاقه والموارد المطلوبة والجدول الزمني والميزانية قبل البدء في التنفيذ.
- **التنفيذ والرقابة**: ويُقصد به إجرائياً مجموعة الإجراءات التي تتبعها المنظمة لتحويل خطط المشروع إلى واقع، ومتابعة الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

- **إدارة المخاطر:** ويُقصد بها إجراءات مجموعة الممارسات التي تتبعها المنظمة في تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها وتقييمها ووضع خطط الاستجابة لها ومتابعتها طوال دورة حياة المشروع.
- **إدارة التغيير:** ويُقصد بها إجراءات مجموعة الأساليب التي تتبعها المنظمة في التعامل مع التغييرات التي تطرأ على نطاق المشروع أو متطلباته أو موارده، بما يضمن استجابة منظمة ومدرسة لهذه التغييرات.
- **إدارة أصحاب المصلحة:** ويُقصد بها إجراءات مجموعة الأنشطة التي تتبعها المنظمة في تحديد أصحاب المصلحة وتحليل توقعاتهم والتواصل الفعال معهم وإشراكهم في مراحل المشروع المختلفة.

ثانياً: المتغير التابع – كفاءة العمليات الإدارية

تُعرف إجراءات بأنها قدرة المنظمة محل الدراسة على تحويل مدخلاتها إلى مخرجات ذات قيمة مضافة بأقل قدر من الموارد وفي أقصر وقت ممكن وبأعلى مستوى من الجودة، ويُقاس من خلال جوانب متعددة تشمل كفاءة استغلال الوقت، وكفاءة استغلال التكاليف، وجودة المخرجات، ومستوى الإنتاجية، ومدى رضا العملاء عن مخرجات العمليات.

3.3. تصميم البحث (البوصلة البحثية)

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب كمي (Quantitative Approach) ، حيث تم بناء تصميم البحث وفق ما يُعرف بـ "البوصلة البحثية (Research Onion)" التي تُحدد المسار المنهجي للدراسة من حيث الفلسفة البحثية ومدخل البحث واستراتيجيته وأفق الزماني وأساليب جمع البيانات وتحليلها. ويوضح الجدول الآتي مكونات البوصلة البحثية لهذه الدراسة:

العنصر	الاختيار المعتمد في الدراسة
الفلسفة البحثية	الوضعية (Positivism)
المدخل البحثي	الاستنباطي (Deductive Approach)
استراتيجية البحث	المسح الميداني (Survey)
المنهج البحثي	الكمي (Quantitative)

الأفق الزمني	المقطعي (Cross-Sectional)
أسلوب جمع البيانات	الاستبانة الإلكترونية والورقية
أسلوب تحليل البيانات	الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج SPSS

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارات المشروعات والعمليات في المنظمة محل الدراسة، والبالغ عددهم الإجمالي (450) فرداً، يتوزعون على المستويات الإدارية المختلفة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية).

عينة الدراسة: نظراً لإمكانية الوصول إلى المجتمع الكلي، تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling) لضمان تمثيل جميع المستويات الإدارية في العينة. وقد تم تحديد حجم العينة بالاعتماد على معادلة ستيفن ثامبسون (Stephen Thompson) عند مستوى ثقة ٩٥٪ وهامش خطأ ٥٪، وبلغ حجم العينة المطلوب (207) مفردات، وتم توزيع (230) استبانة احتياطاً لاحتمالات عدم الاستجابة

3.5. طريقة جمع البيانات

اعتمدت الباحثة في جمع البيانات الأولية على الاستبانة (Questionnaire) بوصفها الأداة الرئيسية للدراسة، نظراً لملاءمتها لطبيعة الدراسة وحجم العينة وأهدافها. وقد تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات السابقة والدراسات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، وتم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين للتأكد من صدقها الظاهري، كما تم إجراء دراسة استطلاعية على عينة مكونة من (٣٠) مفردة للتحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

وقد تم توزيع الاستبانة بالأسلوبين الورقي والإلكتروني (عبر منصة Google Forms لتسهيل وصولها إلى جميع أفراد العينة. والجدول الآتي يوضح أدوات البحث ومكوناتها:

الجزء	المحتوى	عدد الفقرات
الجزء الأول	البيانات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري)	5
الجزء الثاني - البُعد ١	التخطيط	4
الجزء الثاني - البُعد ٢	التنفيذ والرقابة	4
الجزء الثاني - البُعد ٣	إدارة المخاطر	4
الجزء الثاني - البُعد ٤	إدارة التغيير	4
الجزء الثاني - البُعد ٥	إدارة أصحاب المصلحة	4
الجزء الثالث	كفاءة العمليات الإدارية (متغير تابع أحادي المحور)	12
إجمالي فقرات الاستبانة		42

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، وتتدرج الاستجابات من (١ = لا أوافق بشدة) إلى (٥ = أوافق بشدة).

3.6. أنواع البيانات

اعتمدت الدراسة في جمع بياناتها على نوعين من البيانات:

أولاً: البيانات الأولية: (Primary Data) وهي البيانات التي تم جمعها مباشرة من أفراد عينة الدراسة من خلال الاستبانة المصممة لهذا الغرض، وتُمثل المصدر الرئيسي لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

ثانياً: البيانات الثانوية: (Secondary Data) وهي البيانات التي تم الحصول عليها من مصادر منشورة سابقاً، وتشمل الكتب العلمية والمراجع المتخصصة، والرسائل الجامعية (دكتوراه وماجستير)، والدوريات العلمية المحكمة، والتقارير المنشورة، وقواعد البيانات الإلكترونية. وقد تم الاعتماد عليها في بناء الإطار النظري للدراسة وصياغة فقرات الاستبانة وتفسير النتائج.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.27)، من خلال تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وأهدافها، وفيما يلي أهم هذه الأساليب:

١. الإحصاء الوصفي: (Descriptive Statistics) ويشمل التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة.

٢. اختبار معامل ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة وتجانس فقراتها.

٣. اختبار الصدق البنائي: (Construct Validity) من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والبُعد الذي تنتمي إليه.

٤. اختبار التوزيع الطبيعي: (Normality Test) باستخدام اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) ومعاملَي الالتواء والتقلطح للتأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

٥. معامل ارتباط بيرسون: (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع.

٦. اختبار تعدد الارتباط الخطي: (Multicollinearity) باستخدام معامل تضخم التباين (VIF) ومعامل التباين المسموح به (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

٧. تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل بشكل منفرد على المتغير التابع.
٨. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لقياس الأثر المشترك لأبعاد منهجيات إدارة المشروعات على كفاءة العمليات الإدارية.
٩. اختبار T-Test و ANOVA للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

ملحق (١): استبانة الدراسة

مقدمة الاستبانة

السيدة الفاضلة/ة المحترمة/ة،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة علمية بعنوان "أثر منهجيات إدارة المشروعات بأبعادها على كفاءة العمليات الإدارية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على الدرجة العلمية. ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ومعرفة في هذا المجال، يسرّ الباحثة أن تضع بين أيديكم هذه الاستبانة، راجيةً منكم التكرم بالإجابة على فقراتها بكل دقة وموضوعية، وذلك بوضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يعبر عن رأيكم.

ويسرّ الباحثة أن تؤكد لكم أن جميع البيانات التي ستُدلون بها ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

١. الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى
٢. العمر ☐ أقل من ٣٠ سنة ☐ من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ ☐ من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ ☐ ٥٠ سنة فأكثر
٣. المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
٤. سنوات الخبرة ☐ أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥ إلى أقل من ١٠ ☐ من ١٠ إلى أقل من ١٥ ☐ ١٥ سنة فأكثر
٥. المستوى الإداري ☐ إدارة عليا ☐ إدارة وسطى ☐ إدارة تنفيذية

القسم الثاني: المتغير المستقل – منهجيات إدارة المشروعات

يرجى وضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم على كل عبارة، علماً بأن مقياس الإجابة كالتالي: (٥) أوافق بشدة، (٤) أوافق، (٣) محايد، (٢) لا أوافق، (١) لا أوافق بشدة.

البُعد الأول: التخطيط

م	الفقرة	5	4	3	2	1
1	تقوم المنظمة بتحديد أهداف المشروعات بوضوح قبل البدء في تنفيذها.					
2	يتم وضع جدول زمني تفصيلي يحدد مراحل تنفيذ المشروع ومواعيده.					
3	تُخصَّص الموارد البشرية والمالية بدقة وفق احتياجات المشروع.					
4	يتم إشراك الأطراف ذات العلاقة في عملية التخطيط للمشروع.					

البُعد الثاني: التنفيذ والرقابة

م	الفقرة	5	4	3	2	1
5	يتم تنفيذ المشروعات وفق الخطط الموضوعة مسبقاً.					
6	تتم متابعة سير العمل بصفة دورية لقياس مدى التقدم.					
7	تُتخذ الإجراءات التصحيحية الفورية عند ظهور أي انحرافات.					
8	تستخدم المنظمة مؤشرات أداء واضحة لقياس مستوى التنفيذ.					

البُعد الثالث: إدارة المخاطر

م	الفقرة	5	4	3	2	1
9	يتم تحديد المخاطر المحتملة في كل مشروع قبل البدء في تنفيذه.					
10	تقوم المنظمة بتحليل المخاطر وتقييم أولوياتها وفق احتمالية وقوعها وأثرها.					
11	توجد خطط استجابة واضحة للتعامل مع المخاطر عند حدوثها.					
12	تتم مراجعة المخاطر بصورة مستمرة طوال مراحل المشروع.					

البُعد الرابع: إدارة التغيير

م الفقره 1 2 3 4 5

13 تستجيب المنظمة بمرونة للتغييرات التي تطرأ على متطلبات المشروع.

14 توجد إجراءات واضحة لتقييم طلبات التغيير قبل اعتمادها.

15 يتم توثيق جميع التغييرات التي تطرأ على المشروع.

16 يتم تقييم أثر التغييرات على الجدول الزمني والميزانية قبل تنفيذها.

البُعد الخامس: إدارة أصحاب المصلحة

م	الفقرة	5	4	3	2	1
17	تقوم المنظمة بتحديد جميع أصحاب المصلحة في المشروع منذ بدايته.					
18	يتم تحليل توقعات أصحاب المصلحة ومتطلباتهم بشكل دقيق.					
19	توجد قنوات تواصل فعالة مع أصحاب المصلحة طوال مراحل المشروع.					
20	يتم إشراك أصحاب المصلحة في اتخاذ القرارات المهمة المتعلقة بالمشروع.					

القسم الثالث: المتغير التابع - كفاءة العمليات الإدارية

م	الفقرة	5	4	3	2	1
21	تُنجز العمليات الإدارية في المنظمة في الوقت المحدد لها.					
22	تتميز العمليات الإدارية بانسيابية وسلاسة في التنفيذ.					
23	يتم استغلال الموارد المتاحة بأعلى درجة من الكفاءة.					
24	تتسم تكاليف العمليات الإدارية في المنظمة بالاعتقاد وعدم الإهدار.					
25	تتميز مخرجات العمليات الإدارية بجودة عالية تلبي المعايير المعتمدة.					
26	يتم تقليل الفاقد والأخطاء في العمليات الإدارية إلى أدنى حد ممكن.					
27	تتمتع المنظمة بإنتاجية عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة.					
28	تستخدم المنظمة أساليب حديثة لتحسين العمليات الإدارية بصورة مستمرة.					
29	تتسم العمليات الإدارية بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات.					
30	يحقق العملاء (الداخليون والخارجيون) رضا عالياً عن مخرجات العمليات الإدارية.					
31	تُسهم العمليات الإدارية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.					
32	تتميز دورة العمل في المنظمة بقصر الزمن اللازم لإنجاز المعاملات.					

٢,٦. الخاتمة

٣. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

٣,١. المقدمة

٣,٢. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

٣,٣. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

٣,٤. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

٣,٥. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

٣,٦. الخاتمة

٤. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

٤,١ . حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

٤,٢ . توصيات الدراسة:

٤,٣ . الخاتمة:

قائمة المراجع

الملاحق