

عنوان البحث

أثر استراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية بهيئة الزكاة والضريبة
والجمارك بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب / م. عبدالله لاهي يحيى حكيم

إشراف /

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2024

مقدمة:

تؤدي هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية دورًا حيويًا في السياسة المالية والتنمية الاقتصادية في البلاد. إن تنفيذ استراتيجيات إدارة المشاريع الاستراتيجية بالهيئة له تداعيات كبيرة على فعاليتها وكفاءتها في تحقيق أهدافها.

أظهرت الدراسات أن ممارسات استراتيجية العمليات ترتبط ارتباطًا إيجابيًا قويًا بنجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية. تشير الأبحاث إلى أن إدارة المشاريع الاستراتيجية يمكن أن تفسر 78.9% من التغيرات في نجاح المشاريع، حيث يقابل كل زيادة بنسبة 1% في الإدارة الاستراتيجية زيادة بنسبة 0.391% في نجاح المشاريع المهنية (Al-Harbi , Alameer, 2024). وهذا يشير إلى أن اعتماد أساليب إدارة المشاريع الاستراتيجية حيث يمكن أن يعزز من أداء الهيئة في إدارة مبادراتها المختلفة.

يؤدي تكامل استراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الاستراتيجية في الهيئة إلى تحسين الأداء والكفاءة. من خلال الاستفادة من أساليب التحكم الاستراتيجي، وأنظمة المعلومات الإدارية، وتقنيات التقييم الاستراتيجي، ويمكن الهيئة من تعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها في جمع الزكاة، وإدارة الضرائب، وإدارة الجمارك (Moawad, N., Azizi, T., 2024).

مشكلة الدراسة:

أن النجاح أو الفشل في العمليات غالباً ما يعزى إلى نظام إدارة العمليات وطريقة تكاملها مع الاستراتيجيات والتفاعل مع العوامل البيئية المحيطة، سواء الداخلية أو الخارجية. تحتاج هيئة الزكاة والضريبة والجمارك إلى اعتماد استراتيجيات عمليات فعالة ومرنة، تتيح لها التكيف السريع مع التغيرات المستمرة في التكنولوجيا والاقتصاد والأسعار. إن التعامل بمرونة وفعالية مع هذه المتغيرات مما يعزز من قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة.

وقد أوضحت الدراسات أن تفعيل دور جديد للعمليات، بحيث يتفاعل مع الاستراتيجيات يعمل على تحقيق الأهداف بكفاءة، قد يساهم في تحقيق نتائج إيجابية، كما أثبتته العديد من المؤسسات التي طورت استراتيجياتها لتحقيق تميز عملياتي.

وتتمحور مشكلة الدراسة حول الحاجة إلى إعادة تقييم وتطوير نظام العمليات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، وتحديد أولوية الأهداف العملية وطريقة إدارتها، بهدف تحقيق تناسق بين قدرات وإمكانات العمليات وإدارة المشاريع الاستراتيجية للهيئة، ومواجهة التحديات البيئية.

يأتي السؤال الرئيسي للبحث كما يلي:

هل تؤثر استراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية في الهيئة؟

الأسئلة الفرعية للبحث

- هل تؤثر تكنولوجيا العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية؟
- هل يؤثر تخطيط العمليات والرقابة على إدارة المشاريع الاستراتيجية؟
- هل تؤثر الإدارة والتنظيم على إدارة المشاريع الاستراتيجية؟

أهمية الدراسة:

أ- الأهمية العلمية

- تعكس هذه الدراسة مدى تأثير استراتيجية العمليات الفعالة على تعزيز كفاءة إدارة المشاريع الاستراتيجية
- يساعد البحث في فهم كيفية قياس الأداء وتحسين العمليات المختلفة.
- يساهم البحث في توسيع نطاق المعرفة الأكاديمية مما يعزز من جودة البحث العلمي في هذا المجال.
- فهم كيفية تأثير هذه الاستراتيجيات على تحقيق الأهداف الوطنية في مجال الإيرادات العامة
- تطوير نماذج جديدة تتناسب مع التحديات المعاصرة.
- يوفر البحث قاعدة علمية لدراسة التحديات التي تواجهها الهيئة،

ب- الأهمية التطبيقية

- حاجة هيئة الزكاة والضريبة والجمارك إلى تطوير استراتيجيات عمليات متقدمة لإدارة المشاريع الاستراتيجية، مما يسهل عليها مواجهة التحديات الميدانية ويعزز من قدرتها.
- تطلب الأمر اعتماد أساليب قياس فعالة لأداء العمليات والمشاريع، مما يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.
- من خلال تطبيق نتائج البحث، يمكن للهيئة تحديد المعوقات التي تعيق تنفيذ استراتيجياتها، وبالتالي تحسين آليات العمل الداخلية وتعزيز التنسيق بين مختلف الأقسام.
- تسريع الإجراءات وتقليل الفجوات الزمنية.
- كما أن تحسين إدارة المشاريع يمكن أن يؤدي إلى تحقيق نتائج ملموسة في زيادة الإيرادات وتقليل التكاليف، مما يعزز من قدرة الهيئة على مواجهة التحديات المحلية والدولية.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى محاولة الكشف عن استراتيجية العمليات وأثرها في إدارة المشاريع الاستراتيجية بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية، من خلال ما يلي:

- (1) التعرف على أبعاد استراتيجية العمليات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية وتحديد مستوى تبني الهيئة لها.
- (2) التعرف على إدارة المشاريع الاستراتيجية وتأثيرها على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية.
- (3) تحديد وتصنيف نوع وقوة العلاقة بين استراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الاستراتيجية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية.
- (4) التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تفيد في تعظيم إدارة المشاريع الاستراتيجية من خلال استراتيجية العمليات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية.

تساؤلات الدراسة

ما أثر استراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية؟

وينبثق من التساؤل السابق مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- (1) ما أثر (تكنولوجيا العمليات) على إدارة المشاريع الاستراتيجية بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية؟
- (2) ما أثر (تخطيط العمليات والرقابة) على إدارة المشاريع الاستراتيجية بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية؟
- (3) ما أثر (الإدارة والتنظيم) على إدارة المشاريع الاستراتيجية بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية؟

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر لاستراتيجية العمليات بأبعادها (تكنولوجيا العمليات - تخطيط العمليات والرقابة - الإدارة والتنظيم) على إدارة المشاريع الاستراتيجية.

الفرضيات الفرعية:

1. لا يوجد أثر لتكنولوجيا العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية.
2. لا يوجد أثر لتخطيط العمليات والرقابة على إدارة المشاريع الاستراتيجية.
3. لا يوجد أثر للإدارة والتنظيم على إدارة المشاريع الاستراتيجية.

الدراسات السابقة:

دراسة (Abazaid, W. 2021) بعنوان "الزكاة والضرائب في المملكة العربية السعودية" في إطار رؤية 2030، تسعى المملكة العربية السعودية إلى تحقيق دخل وطني جيد من خلال نظام ضريبي فعال. يشمل هذا النظام الضريبي في المملكة العربية السعودية الضرائب التي تفرضها الحكومة والزكاة المفروضة بموجب الشريعة الإسلامية. يتم الإشراف على نظام الضرائب والزكاة في المملكة العربية السعودية من قبل الهيئة العامة للزكاة والدخل، ويعمل تحت سلطة وزارة المالية، لكن الجهات المسؤولة عن النظر في النزاعات الضريبية لا تزال تواجه مشاكل وصعوبات أثناء أدائها لعملها، خصوصاً في النزاعات المتعلقة بالاستشارات الشرعية. نظراً لأهمية صندوق الضرائب والزكاة في المملكة العربية السعودية والعائدات العالية نسبياً التي تحققها، يهدف هذا البحث إلى دراسة هيكل نظام الضرائب والزكاة وآلية عمل الهيئات المسؤولة عن تسوية النزاعات الضريبية والزكوية من خلال الاعتماد على مراجعات أدبية للأبحاث السابقة والمنشورات الرسمية المخصصة للهيئة العامة للزكاة والدخل، بالإضافة إلى القوانين المرتبطة بنظام الضرائب والزكاة في المملكة العربية السعودية. وقد خلص البحث إلى وجود مجموعة من نقاط الضعف في آلية عمل الهيئات واللجان المسؤولة عن تفسير النزاعات الضريبية والزكوية، وتم اقتراح مجموعة من التوصيات لتحسين أداء هذه اللجان.

دراسة (I. Santoso , 2019) "استراتيجية تحسين الرقمنة في الزكاة للتخفيف من الفقر في عصر الثورة الصناعية 4.0" تحسن الرقمنة في إدارة الزكاة الكفاءة والفاعلية في التخفيف من الفقر. إن عصر الابتكار يعطل الوضع الراهن ويوفر مساحة لتطوير أنظمة إدارة الزكاة الرقمية التي من المتوقع أن تزيد من ثقة الجمهور وتسهل على المزمكين دفع الزكاة. يتوقع أن تؤدي إدارة الزكاة الرقمية إلى تعزيز الكفاءة والفاعلية في خدمات إدارة الزكاة وزيادة فوائد الزكاة لتحقيق الرفاهية العامة وتقليل الفقر. تم استخدام المنهج الوصفي الكيفي مع تقنيات تحليل SWOT لتحليل عوامل الاستراتيجية المؤسسية (القوة، الضعف، الفرص، والتهديدات). توصلت هذه الدراسة إلى استراتيجية لتحسين الزكاة من خلال تعزيز أنظمة الحوكمة والمعلومات في المؤسسات المعتمدة على الرقمنة الزكوية. بالإضافة إلى ذلك، من الضروري تحسين نظام المعلومات لقاعدة بيانات المستحقين والمزمكين من أجل تحسين جمع وتوزيع الزكاة.

دراسة Altaefi, M.A. (2022). بعنوان " دور مكتب إدارة المشاريع في تحسين عامل نجاح المشروع في المملكة العربية السعودية: دراسة حالة للهيئة العامة للزكاة والضريبة "يمكن أن يسهم إنشاء مكتب إدارة المشاريع في تحسين عوامل نجاح المشاريع في المنظمات السعودية مثل الهيئة العامة للزكاة والضريبة. سيستمر الطلب على إنشاء مكتب إدارة المشاريع (PMO) حيث تستمر العديد من المشاريع في التأخير أو تبقى في منطقة المشاريع المعقدة والمتعثرة. هناك نقص في الأبحاث في الأدبيات المتعلقة بفشل المشاريع التي تؤكد على أسباب فشل أو تأخير المشاريع في المنظمات السعودية وتأثير تنفيذ مكتب إدارة المشاريع في إدارة المشاريع. الأهداف الرئيسية لهذه الدراسة التجريبية في المملكة العربية السعودية هي: (1) إجراء مراجعة أدبية لدور مكتب إدارة المشاريع ومعايير نجاح المشاريع، (2) تحديد العلاقة بين الهندسة الصناعية وإطار إدارة المشاريع، (3) تقييم ما إذا كان إنشاء مكتب إدارة المشاريع سيساعد في تحقيق أهداف نجاح المشاريع، (4) تحديد متى يكون المشروع ناجحاً، (5) تقييم الفرق بين المنظمات التي أنشأت مكتب إدارة المشاريع وغيرها من المنظمات التي لم تفعل ذلك، (6) تحديد العقبات الرئيسية لإنشاء مكاتب إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية. تم إجراء مراجعة أدبية حول فشل المشاريع وإنشاء مكتب إدارة المشاريع. لإعداد أسئلة البحث والافتراضات، استخدمت هذه الدراسة تصميمًا مختلطًا متعدد المراحل مع منهجيات كمية وكيفية لتحقيق أهداف البحث. تم جمع البيانات من خلال استبيان عبر الإنترنت، ثم تم تحليلها باستخدام التحليل الموضوعي وANOVA باستخدام برنامج SPSS.

تظهر النتائج الرئيسية للبحث أن معظم المشاركين يرون أن خصائص المشروع وأدائه داخل المنظمة، مثل الجدول الزمني، والميزانية، والمنتج النهائي، أساسية لنجاح المشروع؛ بالإضافة إلى ذلك، أظهرت الإحصائيات أهم الأسباب لفشل المشاريع. علاوة على ذلك، أظهرت إحصائيات الدراسة أن الدافع الرئيسي لبدء مكتب إدارة المشاريع هو كما يلي: (أ) تنفيذ واتباع الممارسات القياسية، (ب) تقليل معدل الفشل، و(ج) تقييم مخاطر المشروع في المراحل المبكرة من دورة حياة المشروع. تركز وجهة نظر الممارسين في

إدارة المشاريع بشأن أدوار مكتب إدارة المشاريع على المشاريع المتعثرة وكيفية تطويرها والحفاظ على معايير إدارة المشاريع وتقديم الاستشارات في إدارة المشاريع. من المثير للاهتمام أن الدراسة كشفت أيضاً أن نقص الفهم لقيمة مكتب إدارة المشاريع في المنظمة ومقاومة التغيير هما العقبان الرئيسيتان لإنشاء مكتب إدارة المشاريع. بشكل عام، كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص المشروع وفاعلية مكتب إدارة المشاريع وفقاً (لعقبات إنشاء مكتب إدارة المشاريع). كما كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص المشروع وفاعلية مكتب إدارة المشاريع وفقاً (لأسباب فشل المشاريع).

دراسة (Jorge Vareda Gomes, 2023) بعنوان "مواءمة إدارة المشاريع والفوائد مع نهج بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق نجاح المشروع" أنفقت المنظمات موارد مالية متزايدة في الأنظمة والتقنيات دون الحصول على جميع إمكانيات استثماراتها أو جني الفوائد التجارية المتوقعة. يُعرّف نجاح المنظمة بشكل واسع على أنه النجاح في السوق، وتميل الشركات إلى قياس ذلك باستخدام مؤشرات مالية واقتصادية. هناك أيضاً اتفاق عام على أن أداء الجدول الزمني والميزانية وحدهما يُعتبر غير كافٍ كمقاييس لنجاح المشاريع، ولكنها لا تزال مكونات مهمة في البناء العام للنجاح. إن التعرف المبكر على عوامل النجاح الحرجة (CSF) ومعايير نجاح المشاريع (PSC) خلال التقييم الأولي للمشروع هو بداية حيوية لضمان إتمام المشاريع بنجاح. تجمع هذه الورقة بين ممارسات إدارة المشاريع (PM) وإدارة الفوائد (BM) مع منهجية بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لمواءمة المشاريع مع الاستراتيجية التنظيمية. أدى استخدام هذا المزيج من الأدوات الإدارية المختلفة إلى مزيد من الفاعلية في تحقيق نجاح المشاريع.

دراسة (Muhammad, Imran, Majeed., Rosli., 2024) بعنوان "تأثير استراتيجيات إدارة المشاريع وتعقيد المشروع على نجاح المشروع" يتم في هذه الورقة استكشاف تأثير استراتيجيات الإدارة وتعقيد المشروع على نجاح المشروع. تبحث الدراسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة المشاريع المختلفة وتعقيد المشروع مع نجاح المشروع. تشير النتائج إلى أن استراتيجيات إدارة المشاريع الفعالة وزيادة تعقيد المشروع تؤثر إيجابياً على نجاح المشروع.

دراسة (R., Vivek., Y., Nanthagopan. 2020) بعنوان "التطور من إدارة المشاريع العملية إلى إدارة المشاريع الاستراتيجية: مراجعة منهجية" يستعرض المؤلفون في هذه الورقة تطور الإدارة الاستراتيجية للمشاريع (SPM) انطلاقاً من إدارة المشاريع التشغيلية (OPM) في المنظمات الديناميكية اليوم، ويسلطون الضوء على تحديات تنفيذ SPM في المؤسسات. تهدف هذه الدراسة إلى مراجعة تطور الإدارة الاستراتيجية للمشاريع (SPM) من إدارة المشاريع التشغيلية (OPM) في المنظمات الديناميكية الحالية. تعمل SPM على تحديد وتنفيذ الأهداف طويلة الأجل للمنظمة ضمن المشروع، في حين تركز OPM على إتمام المشاريع ضمن نطاق العمل، والزمن، والميزانية، ومعايير الجودة. تشجع المنظمات الآن على تبني ممارسات SPM من أجل تحقيق نجاحها. تم إجراء هذه الدراسة من خلال

مراجعة 16 مقالة منشورة في مجلات علمية. قام الباحثون بتحديد كيفية تطور إدارة المشاريع (PM) من منظور تشغيلي إلى استراتيجي وكيف تسهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات الحديثة، أبرز الباحثون تحديات تنفيذ SPM في المؤسسات. ساهمت الدراسة نظرياً في استكشاف تطور مفاهيم SPM نظراً لندرته في الأدبيات، كما ساهمت عملياً في مساعدة المؤسسات على فهم أهمية SPM لتحقيق النجاح المؤسسي.

دراسة (D. Ćirić Lalić, 2022).. بعنوان "كيف يؤثر منهج إدارة المشاريع على نجاح المشروع؟ من التقليدية إلى رشيقة"

تم دراسة تأثير مناهج إدارة المشاريع المختلفة (التقليدية، الأجايل، الهجينة) على أبعاد نجاح المشروع ضمن ظروف سياقية مختلفة (صناعة المنظمة، نوع المشروع، الحادثة، التكنولوجيا، التعقيد، والسرعة).

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف ما إذا كانت مناهج إدارة المشاريع المختلفة (التقليدية، الأجايل، أو الهجينة) تختلف من حيث تأثيرها على نجاح المشروع، حيث تم اعتبار نجاح المشروع ظاهرة متعددة الأبعاد، سعى الباحث إلى استكشاف ما إذا كانت خصائص المشاريع المحددة تؤثر على هذه التأثيرات.

عالج المؤلفون هذه التساؤلات تجريبياً على عينة من 227 متخصصاً في المشاريع من مختلف أنحاء العالم. تم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) لأبعاد نجاح المشروع للتحقق من تكوين هذه العوامل فيما يتعلق بالمتغيرات الظاهرة. كما تم استخدام طريقة التجميع (K-means) لتمييز ملفات المستجيبين بين مناهج إدارة المشاريع الأجايل، الهجينة، والتقليدية. لاختبار الدلالة بين مجموعات البحث، تم اختبار فرضيات البحث باستخدام اختبارات ANOVA. توصلت الدراسة أن منهج الأجايل كان له تأثير إيجابي أكبر على بُعدين من أبعاد نجاح المشروع الخمسة قيد التحليل في هذه الدراسة (التأثير على الفريق والاستعداد للمستقبل)، مقارنةً بالمنهج التقليدي.

1. التشابه بين الدراسات السابقة والبحث الحالي:

- **التركيز على إدارة المشاريع:** جميع الدراسات تناولت بشكل مباشر أو غير مباشر موضوع إدارة المشاريع وعلاقتها بالنجاح المؤسسي، سواء من خلال استراتيجيات الإدارة أو المنهجيات المختلفة (تقليدية، أجايل، هجينة).
- **أهمية الاستراتيجية في الإدارة:** معظم الدراسات، مثل دراسة Vivek وNanthagopan (2020) وMuhammad et al. (2024)، أبرزت أهمية الاستراتيجيات المطبقة في المشاريع لتحقيق النجاح.

- دور التكنولوجيا والابتكار :دراسة (Santoso (2019تناولت الرقمنة كأداة لتعزيز الكفاءة، وهو ما يمكن أن يرتبط باستخدام التكنولوجيا كعامل محوري في تحسين إدارة العمليات.
- عوامل النجاح الحرجة :دراسة (Jorge Gomes (2023و دراسة (Altaefi (2022تناولتا أهمية تحديد عوامل النجاح الحرجة ومعايير الأداء.
- التركيز على المؤسسات السعودية :دراسة (Abazaid (2021و (Altaefi (2022قدمتا سياقاً محلياً خاصاً بالمملكة العربية السعودية، بما يتماشى مع موضوع البحث الحالي.

2. الاختلاف بين الدراسات السابقة والبحث الحالي:

- التركيز على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك:
على الرغم من أن دراسة (Altaefi (2022تناولت الهيئة بشكل مباشر، إلا أن معظم الدراسات الأخرى ركزت على مفاهيم أوسع مثل استراتيجيات الإدارة أو الزكاة الرقمية. البحث الحالي ينفرد بتسليط الضوء على العلاقة بين استراتيجية العمليات وإدارة المشاريع داخل الهيئة نفسها.
- رؤية متكاملة بين العمليات والمشاريع:
البحث الحالي يركز على الدمج بين استراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الاستراتيجية، بينما ركزت دراسات مثل (Muhammad et al. (2024و (Ćirić Lalić (2022على تأثيرات أساليب الإدارة وتعقيد المشاريع.
- رؤية المملكة 2030:
دراسة (Abazaid (2021ناقشت رؤية المملكة في إطار تحسين الأنظمة الضريبية والزكوية، لكن البحث الحالي يربط رؤية المملكة باستراتيجيات العمليات والمشاريع تحديداً في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

3. ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

- محور التركيز الرئيسي :البحث الحالي يجمع بين استراتيجيات العمليات وإدارة المشاريع الاستراتيجية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، وهو مجال لم تُدرس فيه العلاقة التكاملية بعمق.
- منظور شامل ومتربط :يغطي البحث الحالي تأثير استراتيجيات العمليات ليس فقط على نجاح المشاريع ولكن أيضاً على تحقيق الأهداف المؤسسية.

- **استجابة لتحديات واقعية:** يعالج البحث التحديات العملية التي تواجه الهيئة، مثل تعقيد المشاريع وفعالية الاستراتيجيات التشغيلية، مستفيداً من نقاط الضعف والحلول المقترحة في الدراسات السابقة.
- **دراسة تحليلية مقارنة:** يقدم البحث تحليلاً متكاملًا للعلاقة بين النتائج النظرية (مثل عوامل النجاح، تعقيد المشروع) والتطبيقات العملية (كما في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك).
- رغم التشابه بين البحث الحالي والدراسات السابقة في بعض الجوانب العامة كإدارة المشاريع أو استراتيجيات النجاح، فإن البحث الحالي يتميز بتركيزه على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك كحالة دراسية وتطبيقية فريدة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

استراتيجية العمليات

تعد استراتيجية العمليات جانباً حاسماً في إدارة المنظمات، حيث تتضمن التخطيط طويل الأمد وهيكله العمل لتوجيه الكفاءات التشغيلية نحو تحقيق الأهداف (Mieghem, 2013). وتشمل القرارات المتعلقة بأهداف العمليات، العمليات، البنية التحتية، وأنظمة التحكم. تبرز الأدبيات أهمية التحليل العقلاني، تقنيات التخطيط الرسمية، ونهج من أعلى إلى أسفل، مع التركيز بشكل أكبر على المحتوى بدلاً من العملية. تهدف استراتيجية العمليات إلى تصميم نظام تشغيلي يُنفذ بفعالية الاستراتيجية العامة للمنظمة (Mieghem, 2013). وتجمع بين القرارات الاستراتيجية من منظور يعتمد على الموارد وآخر يعتمد على السوق، مما يعكس الموارد، القدرات، والكفاءات المختلفة، إلى جانب مراعاة قوى السوق وديناميكيات شبكة التوريد. على الرغم من الأبحاث الواسعة، لا يوجد إجماع واضح على تعريف استراتيجية العمليات (هناك حاجة إلى مزيد من الأبحاث لتطوير المفاهيم، المصطلحات، والفهم التجريبي، خاصة في استراتيجية عمليات الخدمات. الأولويات التنافسية.

- **إدارة التكاليف:** يجب على المنظمات التركيز على تقليل التكاليف مع الحفاظ على الجودة لزيادة الربحية (Vermeulen & Pretorius, 2016).

- **ضمان الجودة:** تعد معايير الجودة العالية ضرورية لتحقيق رضا العملاء والمحافظة عليهم، مما يتطلب عمليات تحسين مستمرة (Burian & Maffei, 2014).

- **المرونة:** القدرة على التكيف مع تغييرات السوق وتفضيلات العملاء مهمة للحفاظ على التنافسية (Vermeulen & Pretorius, 2016).

- **سرعة التسليم:** التسليم الفوري للمنتجات والخدمات هو عامل حاسم لتلبية توقعات العملاء وزيادة الحصة السوقية (Vermeulen & Pretorius, 2016).

المواءمة الاستراتيجية

- **التكامل مع استراتيجية الأعمال:** يجب أن تتماشى استراتيجية العمليات مع استراتيجية الأعمال العامة لضمان توجيه متماسك وتوزيع فعال للموارد (Beckman & Rosenfield, 2007).

- **تقنية العمليات وتخطيط الطاقة الإنتاجية:** يُعتبر الاستفادة من التقنيات المتقدمة وتحسين الطاقة الإنتاجية أمراً أساسياً لتحقيق الكفاءة التشغيلية والقدرة على التوسع (Beckman & Rosenfield, 2007).

التركيز على العميل

- **تلبية احتياجات العملاء:** التركيز على فهم وتلبية متطلبات العملاء هو أساس النجاح التشغيلي (Burian & Maffei, 2014).

- **آليات التغذية الراجعة:** إن تطبيق أنظمة لجمع ملاحظات العملاء يمكن أن يوجه جهود التحسين المستمر (Burian & Maffei, 2014).

إدارة المشاريع الاستراتيجية

تطورت إدارة المشاريع الاستراتيجية (SPM) من إدارة المشاريع التشغيلية التقليدية إلى التركيز على مواءمة المشاريع مع استراتيجية المنظمة وأهدافها طويلة الأمد (Vivek & Nanthagopan, 2020). وتؤكد على خلق ميزة تنافسية والفوز في السوق، بدلاً من مجرد تحقيق أهداف الوقت، الميزانية، والأداء. تشمل SPM تطوير استراتيجية للمشروع توجه عمليات التخطيط والتنفيذ لتحقيق نتائج أعمال أفضل. يدمج هذا النهج بين مفاهيم الإدارة الاستراتيجية ومنهجيات إدارة المشاريع، مما يضمن توافق مراحل التخطيط الاستراتيجي مع ممارسات إدارة المشاريع (Ferrer Romero, 2018). يمكن أن يؤدي تنفيذ SPM إلى نجاح المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Vivek & Nanthagopan, 2020). ومع ذلك، قد تواجه المنظمات تحديات عند تبني ممارسات SPM. بشكل عام، تمثل SPM تحولاً نحو نهج أكثر توجهاً نحو الأعمال في إدارة المشاريع، يركز على خلق القيمة ودعم استراتيجية الشركة.

المنهجية وطرق البحث:

سوف يعتمد الباحث على المنهج الوصفي لوصف أثر استراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية بالإضافة إلى المنهج التحليلي القائم على الدراسة الميدانية من خلال توزيع استمارة الاستقصاء على عينة من العاملين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية لوصف وتحليل

وقياس أثر استراتيجية العمليات على ادارة المشاريع الاستراتيجية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية.

أدوات الدراسة:

أ- البيانات الثانوية ومصادرها:

الحصول على البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والوثائق والنشرات والإحصائيات التي لها علاقة بموضوع البحث، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث أو أحد جوانبه، ومطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

ب- البيانات الأولية ومصادرها

الحصول على البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف البحث، من خلال الاعتماد على أسلوب المقابلات الشخصية واستمارة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية على النحو التالي:

- **استمارة الاستقصاء:** سوف يقوم الباحث بالاعتماد على استمارة الاستقصاء وفقاً لمقياس ليكرت ذو الدرجات الخمس في جمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية، حيث يتم تقسيمها إلى ثلاث أجزاء رئيسية، حيث سيتناول الجزء الأول البيانات الديموغرافية، والجزء الثاني استراتيجية العمليات، والجزء الثالث إدارة المشاريع الاستراتيجية، وستوجه تلك القوائم إلى فئة من العاملين بالهيئة في الإدارة العليا والوسطى ومن ينوب عنهم مع أبعاد (استراتيجية العمليات - إدارة المشاريع الاستراتيجية).

حدود الدراسة:

1. **الحدود المكانية:** تتمثل في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية.
2. **الحدود الزمانية:** دراسة وتحليل العلاقة بين متغيرات البحث خلال الفترة الزمنية التي يستغرقها البحث منذ البدء في توزيع استمارة الاستقصاء على عينة الدراسة حتى استلامها.
3. **الحدود البشرية:** ويتكون من العاملين مديري الإدارات في الإدارة العليا والوسطى ومن ينوب عنهم في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية والذين لديهم صلاحية التعامل مع أبعاد (استراتيجية العمليات - إدارة المشاريع الاستراتيجية).
4. **حدود موضوعية:** يقتصر موضوع البحث على استراتيجية العمليات وأبعادها وهي (تكنولوجيا العمليات، تخطيط العمليات والرقابة، الإدارة والتنظيم) وإدارة المشاريع الاستراتيجية.
5. **حدود فنية:** تم تصميم استمارة استقصاء إلكترونية لسهولة وسرعة التواصل مع مفردات العينة في الهيئة.

- 1) Abazaid, W. (2021). Zakat and taxes in the Kingdom of Saudi Arabia.
- 2) Alharbi, A. (2020). The impact of operational strategy on project management effectiveness. *Journal of Public Administration*, 12(3), 45-60.
- 3) Altaefi, M.A. (2022). Role of a Project Management Office (PMO) in improving Project Success Factor in Saudi Arabia: Case Study of ZATCA. *International Journal of Advanced Engineering Research and Applications*.
- 4) D., Ćirić, Lalić., Bojan, Lalic., Milan, DeliĆ., Danijela, Gracanin., Darko, Stefanovic. (2022). How project management approach impact project success? From traditional to agile. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(3):494-521. doi: 10.1108/ijmpb-04-2021-0108
- 5) Ibrahim Abdullah Al-Harbi , Burair Muhammed Alameer (2024). The Impact of Strategic Project Management on the Success of Construction Projects in the Contracting Sector in Riyadh. *Arab Journal for Scientific Publishing*, 7(71), 30–52. <https://doi.org/10.36571/ajsp713>
- 6) Jorge, Vareda, Gomes., Mário, Romão. (2023). Aligning Project and Benefits Management With Balanced Scorecard Approach to Achieve Project Success. *Journal of business ecosystems*, 4(1):1-11. doi: 10.4018/jbe.320481
- 7) Kateb, I., & Ftouhi, K. (2023). Ethical governance and the board's moderating role in Zakat avoidance effects on firm value in muslim nations. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 32(1), 98–117. <https://doi.org/10.1108/jfrc-03-2023-0034>
- 8) Moawad, N., Azizi, T., Akl, H., Rabie, M., Sakoury, M., Mekebbaty, M., Saleh, M., Seddik, W., & Abdelmajeed, S. (2024). The Effect of Strategic Control on Customer Satisfaction with E-Marketing in the Kingdom of Saudi Arabia. *EVOLUTIONARY STUDIES IN IMAGINATIVE CULTURE*, 1196–1213. <https://doi.org/10.70082/esiculture.vi.1314>
- 9) Muhammad, Imran, Majeed., Rosli, Mahmood., Hishamuddin, Md., Som., Sahar, Munir. (2024). 17. Impact of Project Management Strategies and Project Complexity on Project Success. *Social Science Research Network*, doi: 10.2139/ssrn.4706200
- 10) R., Vivek., Y., Nanthagopan. (2020). 21. Evolution from operations project management to strategic project management: a systematic review. doi: 10.4038/JBS.V7I2.63
- 11) Santoso, I.R. (2019). Strategy for Optimizing Zakat Digitalization in Alleviation Poverty in the Era of Industrial Revolution 4.0. *IKONOMIKA*.

