

العنوان باللغة العربية

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

(عداد الطالب/

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2024

فهرس المحتويات

1	الفصل الأول : الاطار العام للبحث
2	المقدمة:
2	مشكلة الدراسة:
3	أهمية الدراسة:
4	أهداف الدراسة:
5	فروض الدراسة
6	الفصل الثاني : الدراسات السابقة والاطار النظري
6	الدراسات السابقة
15	الإطار النظري
33	الفصل الثالث : منهجية الدراسة
34	المنهجية وطرق البحث
35	أسلوب جمع البيانات والعينات
35	البيانات الثانوية ومصادرها:
35	البيانات الأولية ومصادرها
36	مجتمع البحث
36	حدود البحث
37	الفصل الرابع تحليل البيانات
38	مقدمة
38	تحليل البيانات

48.....	اختبارات فروض البحث
55.....	النتائج
55.....	التوصيات
56.....	المراجع
61.....	الملاحق
61.....	الاستبانة
65.....	Abstract الملخص

قائمة الجداول

39.....	جدول رقم (1-4) درجات مقياس ليكرت الخماسي
39.....	جدول رقم (2-4) مدى متوسطات القياس في إطار مقياس ليكرت
40.....	جدول رقم (3-4) معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)
41.....	جدول رقم (4-4) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
44.....	جدول رقم (5-4) الإحصاء الوصفي لمحور تكنولوجيا العمليات
45.....	جدول رقم (6-4) الإحصاء الوصفي لمحور تخطيط العمليات والرقابة
46.....	جدول رقم (7-4) الإحصاء الوصفي لمحور الإدارة والتنظيم
47.....	جدول رقم (8-4) الإحصاء الوصفي لمحور إدارة المشاريع الاستراتيجية
49.....	جدول (9-4): تحليل التداخل الخطي
50.....	جدول (10-4): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (ANOVA) لأبعاد استراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية
51.....	جدول (11-4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Coefficients) استراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية
52.....	جدول (12-4): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (ANOVA) تكنولوجيا العمليات في إدارة المشاريع الاستراتيجية

- جدول (4-13): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Coefficients) تكنولوجيا العمليات في إدارة المشاريع الاستراتيجية. 52
- جدول (4-14) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (ANOVA) تخطيط العمليات والرقابة في إدارة المشاريع الاستراتيجية. 53
- جدول (4-15): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Coefficients) تخطيط العمليات والرقابة في إدارة المشاريع الاستراتيجية. 53
- جدول (4-16): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (ANOVA) الإدارة والتنظيم في إدارة المشاريع الاستراتيجية. 54
- جدول (4-17): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Coefficients) الإدارة والتنظيم في إدارة المشاريع الاستراتيجية. 54

فهرس الأشكال

- شكل (2-1) إستراتيجيات المنظمة 18
- الشكل رقم (2-2) العلاقة بين المستويات الإستراتيجية الثلاث 20
- شكل رقم (2-3) الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بإستراتيجية العمليات
21
- شكل رقم (4-2) مقاييس تقييم إستراتيجية العمليات 22
- شكل رقم (5-2) أبعاد إستراتيجية العمليات 25

المستخلص: Abstract

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر استراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على التحديات التي تواجه الهيئة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة ميدانية باستخدام قائمة استبيان موجهة إلى عينة من القيادات الإدارية في الهيئة.

تناولت الدراسة العلاقة بين أبعاد استراتيجية العمليات (تكنولوجيا العمليات، تخطيط العمليات والرقابة، الإدارة والتنظيم) وأثرها على إدارة المشاريع الاستراتيجية، بهدف الكشف عن مدى تأثير هذه الأبعاد في تحسين أداء الهيئة.

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين استراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الاستراتيجية، حيث تؤثر تكنولوجيا العمليات بشكل مباشر في تعزيز فعالية المشاريع من خلال تحسين جودة الخدمات وتسريع العمليات. كما تبين أن تخطيط العمليات والرقابة يساهم في ضبط جودة تنفيذ المشاريع وتحقيق الأهداف بكفاءة. وظهر أن الإدارة والتنظيم يساهمان في تحقيق التنسيق الفعال بين مختلف الإدارات، مما يعزز نجاح المشاريع.

أوصت الدراسة بضرورة تبني الهيئة لاستراتيجيات عمليات مرنة تواكب التطورات التقنية والبيئية، وتطوير برامج تدريبية لتعزيز مهارات الموظفين في مجال التكنولوجيا وإدارة العمليات. كما أوصت بتعزيز التكامل بين فرق العمليات والمشاريع، واعتماد مؤشرات أداء دقيقة لقياس فاعلية الاستراتيجيات. يساهم هذا البحث في سد فجوة معرفية حول العلاقة بين استراتيجيات العمليات وإدارة المشاريع في المؤسسات الحكومية، ويمثل مرجعاً مهماً للباحثين وصناع القرار.

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

المقدمة:

تؤدي هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية دوراً حيوياً 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 ارتباطاً إيجابياً قوياً 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:

إن 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 العملياتية 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 يسهم 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 وتوصيف 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 تقيد 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؟
وينتق 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.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

مقدمة

تناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وذلك من خلال الرجوع إلى المصادر الأساسية والمتمثلة بالرسائل العلمية والأبحاث المنشورة والمؤتمرات العلمية، وغيرها من المراجع والبحوث والرسائل التي استطاع الباحث الحصول عليها، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى قسمين هما الإطار النظري والدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها.

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.

في دراسة أجراها بلجاجة (2021) بعنوان "إستراتيجية العمليات ودورها في تعزيز القدرات الديناميكية للمشاريع الريادية الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم"، هدفت الدراسة إلى استقصاء أبعاد إستراتيجية العمليات والقدرات الديناميكية، مع تحليل واقع تطبيقها في المشاريع الريادية الأردنية الصغيرة والمتوسطة. وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الأسلوب الكمي، حيث شمل مجتمع الدراسة الموظفين في الوظائف الإشرافية داخل هذه المشاريع. كما تم اختيار

عينة عشوائية بسيطة مكونة من 350 مشاركاً، واستخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن مستويات تطبيق أبعاد إستراتيجية العمليات والقدرات الديناميكية مرتفعة في تلك المشاريع.

أما دراسة النصور (2021) بعنوان "أثر إستراتيجية العمليات على الخصائص الريادية في المشاريع الريادية الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم"، فقد سعت إلى قياس تأثير إستراتيجية العمليات في تحقيق الخصائص الريادية لهذه المشاريع. اعتمدت الدراسة أيضاً على عينة عشوائية بسيطة تضم 350 مشاركاً. وأظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد إستراتيجية العمليات على الخصائص الريادية في المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة الحجم في الأردن.

دراسة (I. Santoso , 2019) "إستراتيجية 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 وتقليص الفقر. تم استخدام المنهج الوصفي الكيفي مع تقنيات تحليل SWOT لتحليل عوامل الإستراتيجية المؤسسية (القوة، الضعف، الفرص، والتهديدات). توصلت هذه الدراسة إلى إستراتيجية 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 يساهم 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 والاقتراحات، 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 أنوار 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 العقبتان الرئيسيتان لإنشاء مكتب إدارة المشاريع. بشكل عام، كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص المشروع وقاعدية مكتب إدارة المشاريع وفقاً (العقبات إنشاء مكتب إدارة المشاريع). كما كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص المشروع وقاعدية مكتب إدارة المشاريع وفقاً (لأسباب فشل المشاريع).

دراسة (Jorge Vareda Gomes, 2023) بعنوان "موادمة إدارة المشاريع والفوائد مع نهج بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق نجاح المشروع" أنفقت المنظمات موارد مالية متزايدة في الأنظمة والتقنيات دون الحصول على جميع إمكانات استثماراتها أو جني للفوائد التجارية المتوقعة. يُعرف 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، والزم، 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 مجالات 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 لندرتها 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، الحداثة، التكنولوجيا، التعقيد، السرعة).

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.

دراسة (ناصر ، ياغي ، 2019) بعنوان "إدارة المشاريع بين المنهجية التقليدية والمنهجية الحديثة 'دراسة مقارنة"

أدى التطور الكبير في عالم الأعمال إلى ابتكار العديد من الأدوات والمنهجيات التي تدعم مفاهيم إدارة المشاريع وتعزز من كفاءتها. ومن هنا برزت ضرورة اختيار المنهجية التي تتوافق مع طبيعة كل مشروع، بهدف تحقيق إدارة وتنظيم فعال. تسلط هذه الدراسة الضوء على إدارة المشاريع من خلال استعراض المفهوم، والأهداف، والخصائص، والمراحل والعمليات، إضافة إلى المجالات المعرفية التي تغطيها. كما تناولت الدراسة منهجيات إدارة المشاريع التقليدية والحديثة من حيث المفهوم، والنشأة، والأهداف، والمزايا والعيوب، وانتهت بمقارنة بينهما لتحديد الفوارق وأسباب تفضيل كل منهما.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أبرزها أن الميزة الأساسية للمنهجية التقليدية تكمن في توفير إطار هيكلي يساعد في تنظيم المشروع والسيطرة عليه، بينما تعتمد المنهجية الحديثة لإدارة المشاريع الرشيقة على مراعاة مصالح ومتطلبات أصحاب المصلحة كأولوية في بناء المشروع.

دراسة (عبد النبي، 2021) بعنوان "علاقة الابتكار والإبداع في نجاح إدارة المشاريع تطبيق على وكالة التوظيف بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية"

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير الابتكار والإبداع في نجاح إدارة المشاريع، إذ تمحورت مشكلة البحث حول السؤال الرئيسي: ما العلاقة بين الابتكار والإبداع ونجاح إدارة المشاريع، من خلال دراسة حالة وكالة التوظيف بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية؟ تشكل مجتمع الدراسة العاملين في وكالة التوظيف، حيث بلغ عددهم 128 موظفاً، وتم توزيع الاستبيان عليهم واستُرِدت كافة الاستبيانات بنسبة استجابة (100%). اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن الابتكار والإبداع الإداري يساهمان في تطوير إطار مفاهيم القدرة الابتكارية لدى الوكالة، مما يمكنها من تقديم منتجات جديدة وتحسين أدائها السوقي عبر استقطاب الموارد البشرية المؤهلة وذات الخبرات المناسبة. كما أظهرت النتائج أن وكالة التوظيف تتبنى الابتكار والإبداع في مشاريعها وتقبل التغيير والتجديد في أداء الأعمال، حيث يتم تبني الأفكار الجديدة في عمليات تخطيط وتنفيذ ومراقبة المشاريع، فضلاً عن الهيكلية التنظيمية والتنظيم والتوزيع، من خلال التطوير المستمر للمنتجات والابتكار فيها. وأوضحت الدراسة وجود علاقة بين الإبداع والابتكار وبين تحسين إدارة الموارد البشرية وإدارة جودة المشاريع، حيث تتميز معظم المشاريع ذات الصيغة الابتكارية بسمات فريدة تزيد من فرص النجاح. بناءً على ذلك، أوصت الدراسة بتشجيع التطوير والابتكار وروح التعاون في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، مع الاهتمام بشكل أكبر بالعاملين وتبني أساليب إبداعية ومبتكرة لتحفيز القدرة على التفكير الإبداعي في عمليات الإدارة.

دراسة (الطحطوح، 2022) بعنوان "أثر التدريب على تحسين نتائج إدارة المشاريع في القطاع العام بالمدينة المنورة"

يعد تحسين نتائج إدارة المشاريع مطلباً أساسياً للقطاعات العامة والخاصة في الدول المتقدمة، إذ تلعب إدارة المشاريع دوراً محورياً في تنفيذ المشروعات مع ضمان الجودة، وتوفير الجهد والوقت، وتقليل التكاليف، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق النجاح. وفي مدينة المنورة، يتطلب القطاع العام تطبيق إدارة المشاريع لمواجهة العدد الكبير من المشروعات المستقبلية التي ستخدم المواطن والمقيم والزائر في إطار رؤية المملكة 2030. تهدف هذه الدراسة إلى التأكد من وجود علاقة بين التدريب وتحسين نتائج إدارة المشاريع، بالإضافة إلى التحقق من وجود قيود أو عوائق تحول دون استفادة الموظفين من البرامج التدريبية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة مكونة من 107 فرداً، حيث تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية مرتفعة بين التدريب وإدارة المشاريع في القطاع العام بمدينة المنورة، إلى جانب وجود قيود تحول دون

الحصول على فرص التدريب. بناءً على ذلك، أوصت الدراسة أصحاب المصلحة في القطاع العام بتشجيع ودعم تنفيذ برامج التدريب الداخلي والخارجي عبر دورات وورش عمل وندوات في مجال إدارة المشاريع، والعمل على إزالة العوائق التي تمنع الموظفين من الحصول على التدريب.

دراسة (الشهري ، باسويد ، وآخرون ، 2023) بعنوان 'واقع الذكاء الاصطناعي على إدارة المشاريع في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية' هدفت الدراسة إلى استقصاء واقع تأثير الذكاء الاصطناعي على إدارة المشاريع في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، من خلال تقييم إدراك العاملين في إدارات المشاريع بأهمية الذكاء الاصطناعي في مختلف مراحل إدارة المشاريع، ودوره في تحسينها، إلى جانب تحديد المتطلبات الإدارية والتقنية اللازمة لتبسيط استخدامه والمعوقات التي تعيق ذلك. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وجمعت البيانات باستخدام استبانة وزعت على عينة طبقية قسدية مكونة من 281 مفرّداً من العاملين في إدارات المشاريع بالقطاعات السعودية.

وأظهرت النتائج أن مستوى إدراك العاملين لأهمية الذكاء الاصطناعي في مراحل إدارة المشاريع مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.09)، كما أكدوا على مساهمة الذكاء الاصطناعي في تحسين إدارة المشاريع في القطاع الحكومي بمتوسط حسابي (3.86) وأهمية استخدامه لتحسين الأداء بمعدل (3.96). وأشارت النتائج كذلك إلى ضرورة توافر متطلبات إدارية وتقنية لتسهيل استخدام هذه التقنية، ومن أبرزها ربط الإدارات الحكومية إلكترونياً لتسهيل التنسيق. كما تبين وجود معوقات رئيسية لاستخدام الذكاء الاصطناعي، من أهمها ارتفاع أسعار التقنيات الحديثة، واختلاف آليات العمل الإداري بين وحدات الجهات الحكومية، وقلة الحوافز المادية للعاملين.

وأكدت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جنس الموظفين وأرائهم حول أهمية ومتطلبات ومعوقات استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع، بينما وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الخبرة والفئات العمرية، إذ كان للعاملين الأكبر سناً والأكثر خبرة آراء مرتفعة بشأن المتطلبات والمعوقات مقارنة بالعاملين الشباب. واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات استناداً إلى النتائج المستخلصة.

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 و Nanthagopan (2020) و Muhammad et al. (2024)، أبرزت أهمية الاستراتيجيات المطبقة في المشاريع لتحقيق النجاح.
- دور التكنولوجيا والابتكار: دراسة Santoso (2019) تناولت الرقمنة كأداة لتعزيز الكفاءة، وهو ما يمكن أن يرتبط باستخدام التكنولوجيا كعامل محوري في تحسين إدارة العمليات.
- عوامل النجاح الحرجة: دراسة Jorge Gomes (2023) و Altaefi (2022) تناولتا أهمية تحديد عوامل النجاح الحرجة ومعايير الأداء.
- التركيز على المؤسسات السعودية: دراسة Abazaid (2021) و Altaefi (2022) قمتا سياقاً محلياً خاصاً بالملكة 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 (2022) تناولت الهيئة بشكل مباشر، إلا أن معظم الدراسات الأخرى ركزت على مفاهيم أوسع مثل استراتيجيات الإدارة أو الزكاة الرقمية. البحث الحالي يتفرد 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. (2024) و Ćirić Lalić (2022) على تأثيرات أساليب الإدارة وتقييم المشاريع.

• رؤية المملكة 2030:

دراسة (Abazaid (2021 ناقشت 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.

الإطار النظري

أولاً: إستراتيجية العمليات (Operations Strategy)

تمثل إستراتيجية العمليات الاستخدام الأمثل للمدخلات وقدرات العمليات بهدف إنتاج مخرجات تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، مثل الابتكار، والمنتجات المتخصصة، وموثوقية الإنتاج، ومرونة المنتج، والجودة، وسرعة الاستجابة، وخدمة

ما بعد البيع، والربحية. (Hitt, et al., 2016) وتشير إلى صياغة سياسات وخطط متكاملة لاستخدام موارد المنظمة بفعالية، لدعم الاستراتيجيات التنافسية طويلة الأجل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. (Jeihoony, et al., 2019)

تسعى المنظمات لإبراز قدراتها التنافسية من خلال إدارة العمليات، التي تتضمن سلسلة من الأنشطة الهادفة إلى تحويل المدخلات في نظام الإنتاج إلى مخرجات ذات قيمة مضافة تلبي احتياجات العملاء. ويستلزم ذلك وضع إستراتيجية عمليات فعالة تدعم الإستراتيجية الرئيسية للمنظمة، مما يعزز من قدرتها التنافسية في السوق (Littlewood & Holt, 2018)

تعد إستراتيجية العمليات مكوناً أساسياً في الإستراتيجية الكلية للمنظمة، حيث تشرف على الجزء الأكبر من مواردها، وتركز على تحقيق أهداف متعددة تشمل الجودة، والتكلفة، والتسليم، والمرونة. كما تكمن أهميتها في إدارة الإنتاج والعمليات باعتبارها نمطاً للقرارات والإجراءات التي تدعم الأهداف الإستراتيجية لوحدة الأعمال بما يتماشى مع طبيعة الأعمال التجارية (اللامي ومحمد، 2017).

أعترف بأهمية إستراتيجية العمليات في تعزيز ودعم الاستراتيجيات الأخرى للمنظمة بفضل أعمال رواد المجال مثل روبرت هابس، ويكهام سكينر، تيري هيل، وستيفن ويلرايت (جثير وعبد الغفور، 2017). إذ تساهم قرارات العمليات في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات ضمن أبعاد مثل الاستجابة، والأسعار، والجودة، والموثوقية في التوريد، والمرونة، ومدى تطابق تصميم المنتجات مع رغبات العملاء. ومن الضروري أن تتكامل إستراتيجية العمليات مع الإستراتيجية العامة للمنظمة لضمان تحقيق أداء تشغيلي يلبي أهدافها. (Dombrowski, et al., 2016)

ترتبط إستراتيجية العمليات بشكل مباشر بإستراتيجية التسويق، حيث يحدد الإنتاج نوعية المنتجات المطلوبة بما يتماشى مع إستراتيجية التسويق، سواء كان التركيز على الجودة العالية أو خفض التكاليف. كما ترتبط بتحسين الإنتاجية، الذي حظي باهتمام متزايد في الآونة الأخيرة، وأهمية تخطيط العمليات الذي يشمل تحديد حجم الإنتاج، ونوعيته، وأساليبه، وتوقيته. (Drucker, 2014)

تعتمد فعالية إستراتيجية العمليات على مدى توافق القرارات المتعلقة بالهيكل التشغيلي والبنية التحتية مع الأولويات التنافسية، التي تشمل أبعاداً مثل الجودة، والتسليم، والمرونة، والتكلفة، إلى جانب الابتكار والخدمة كأبعاد إضافية.

تميزت الإدارة العلمية في ثمانينيات القرن العشرين بتوجهات جديدة أكدت أهمية دمج العمليات كعنصر رئيسي في إستراتيجية المنظمة، بهدف تعزيز قدرتها على الاستجابة السريعة والدقيقة للاحتياجات المتغيرة للعلاء (Glukhov & Balashova, 2015). ويؤسس مفهوم إستراتيجية العمليات رابطاً حيوياً بين العمليات والإستراتيجيات العامة للمنظمة (Hitt, Kai, & Christina, 2016). ويُدرج هذا المفهوم ضمن تعريف الإستراتيجية العامة للمنظمة، حيث يتم تحديد المواقع الإستراتيجية المناسبة لتوجيه قدرات العمليات نحو تحقيق قوة تنافسية مستدامة وأداء عالٍ (Hitt, Kai, & Christina, 2016).

لذلك، من الضروري في أي دراسة تتناول هذا الموضوع أن توضح مفهوم الإستراتيجية العامة للمنظمة، مع التركيز على الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، وتعريف إدارة العمليات. هذا يساهم في تقديم فهم أوسع وأكثر تفصيلاً لإستراتيجية العمليات، إلى جانب توضيح آليات الربط بين متغيرات الدراسة المختلفة.

التخطيط الإستراتيجي (Strategic Planning)

الإستراتيجية مصطلح ذو أصل يوناني مشتق من كلمة *Strategic*، التي تعني "فن القيادة العامة" أو كيفية أن يكون الفرد قائداً عاماً (General Leadership). وقد استخدم هذا المصطلح لأول مرة في الحروب بين الفرس والإغريق عام 506 قبل الميلاد. يرى Sharplin أن مصطلح الإستراتيجية يشير إلى مفهوم القيادة العامة. ومع مرور الوقت، انتقل مفهوم الإستراتيجية إلى مجال الأعمال خلال القرن العشرين، وخاصة في الثلاثين عاماً الأخيرة، حيث كان Child من أوائل المفكرين الذين أكدوا على ضرورة توافق الإستراتيجية مع البيئة المحيطة، مشدداً على تأثير البيئة على اختيار الإستراتيجية كعامل محدد. يتم ذلك من خلال دراسة رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية (Miller, & Ullrich, 2015، السكارية، 2015، اللامي ومحمد، 2017).

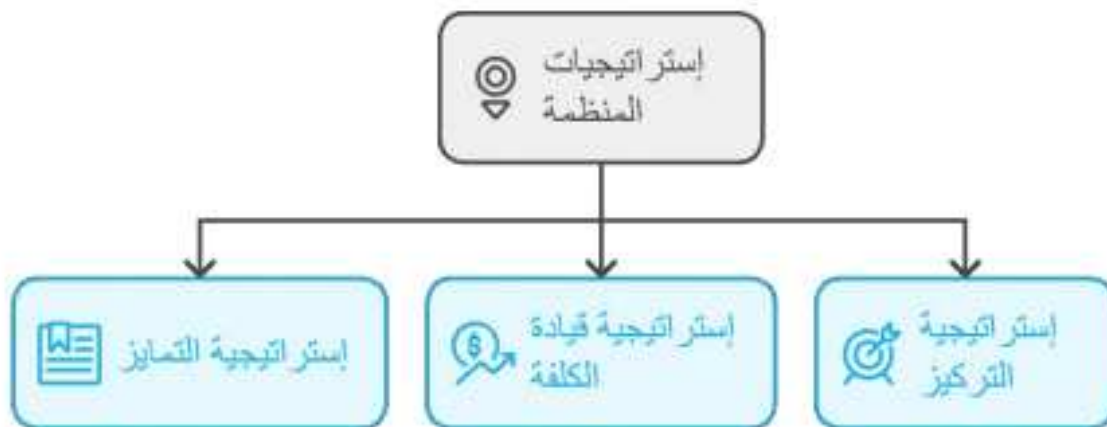
تعرف الإستراتيجية بأنها مجموعة خطط تضعها المنظمة بناءً على ما تعلمه المنظمات المناقصة، بالإضافة إلى استغلال القرض المتاحة في السوق لتحقيق أهدافها المنشودة (Kohn, Miller, & Ullrich, 2015). كما يُنظر إلى الإستراتيجية على أنها تمثل رؤية المنظمة المستقبلية، من خلال استشراف المستقبل والاستعداد له، بما يشمل تحديد أهداف واضحة وأخرى بديلة، إلى جانب دراسة التكاليف المرتبطة بكل خيار، ثم اختيار البديل الإستراتيجي الأمثل وتحديد كيفية تنفيذه ضمن جدول زمني محدد (السكارية، 2015).

لا توجد إستراتيجية موحدة تناسب جميع المنظمات، إذ تحتاج كل منظمة إلى استراتيجيات متعددة تناسب طبيعة عملها. وتختلف الإستراتيجيات عادةً إلى ثلاثة مستويات رئيسية بناءً على مستوى الأعمال: إستراتيجية المنظمة، إستراتيجية الأعمال، وإستراتيجية الوظيفة. يختص كل مستوى بمجموعة من القرارات كما هو موضح آنذا (فداش، 2018، 2019، Steiss)

1. إستراتيجيات المنظمة (Corporate Strategies)

هي الاستراتيجيات التي تضعها الإدارة العليا، وتهدف إلى تحديد أنشطة المنظمة وطرق تخصيص الموارد لتحقيق الأهداف بعيدة المدى. تنقسم هذه الإستراتيجيات بالعمومية والشمول، حيث تشمل جميع وحدات المنظمة وأعمالها، وتعد إطاراً مرجعياً عاماً للعمل. تتضمن عملية تطوير إستراتيجية المنظمة عدة خطوات تبدأ بتحديد الأهداف التنظيمية، يليها تحليل السوق ودرجة المنافسة، مع تقييم نقاط القوة والضعف التنافسية. ثم يتم تحديد الأسواق المستهدفة والمنتجات المطلوبة، وأخيراً وضع القواعد والسياسات التي تحكم عمل المنظمة. بناءً على ذلك، تحدد إستراتيجية المنظمة الأنشطة التي يجب التركيز عليها أو تجنبها، بالإضافة إلى تحديد درجة أهمية كل نشاط بالنسبة للمنظمة (Steiss, 2019).

يعتمد نموذج الإستراتيجيات العامة (Generics Strategies Model) على ثلاثة أنواع رئيسية من الإستراتيجيات:



شكل (2-1) إستراتيجيات المنظمة من إعداد الباحث

- إستراتيجية التمايز: تركز على تقديم منتجات أو خدمات مميزة قادرة على المنافسة في السوق.

- إستراتيجية قيادة الكلفة: تهدف إلى تقديم منتجات أو خدمات بأقل تكلفة ممكنة لتعظيم الأرباح وتقليل التكاليف.

- إستراتيجية التركيز: تستهدف قطاعاً معيناً من السوق لتقديم منتجات بأسعار منخفضة تلبي احتياجات الزبائن المحتملين، مع تحقيق رضا العملاء من خلال منتجات متميزة. (Block, Kohn, Miller, & Ullrich, 2015)

2. إستراتيجيات الأعمال (Business Strategies)

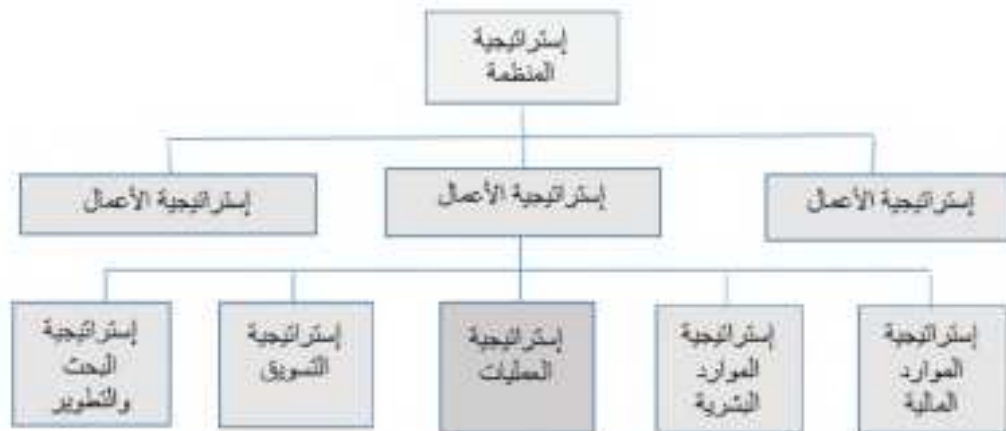
يتم التركيز في هذا المستوى على وحدات الأعمال الإستراتيجية (Strategic Business Units) ، والتي قد تشمل مصنعاً، فرعاً للمنظمة، أو أحد خطوط الإنتاج. تهدف إستراتيجيات الأعمال إلى تحقيق ميزة تنافسية فعالة من خلال تحليل الفرص والمخاطر، ودراسة عوامل نجاح الأسواق، وتقييم إستراتيجيات المنافسين. كما تركز على تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة، وتطوير المزايا التنافسية بما يتماشى مع الفرص السوقية والإمكانيات المتاحة (قداش، 2018) (Hitt, Jones, Steiss, 2019).

3. إستراتيجيات الوظيفة (Functional Strategies)

تعنى إستراتيجيات الوظيفة بالمستوى التشغيلي للأقسام أو الوظائف الرئيسية في المنظمة، مثل الموارد المالية، والموارد البشرية، والإنتاج، والتسويق، والبحث والتطوير. يتم تطوير إستراتيجية الوظيفة بناءً على إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الأعمال، حيث تحدد القرارات الرئيسية التي تسهم في نجاح أو فشل الوظيفة المعنية. تأخذ هذه الإستراتيجيات بعين الاعتبار أهداف القسم، الإمكانيات المتاحة، والفرص والمخاطر التي تواجه كل قسم (Steiss, 2019).

العلاقة بين المستويات الإستراتيجية الثلاث

يوضح الشكل رقم (2-2) العلاقة بين المستويات الإستراتيجية الثلاث، حيث تمثل إستراتيجية العمليات جزءاً من الإستراتيجيات الوظيفية، مما يؤكد أهمية التكامل بين المستويات الإستراتيجية لتحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال.



الشكل رقم (2-2) العلاقة بين المستويات الإستراتيجية الثلاث

المصدر: إعداد الباحث بالرجوع إلى (Steiss, 2019)، (Hitt, Jones, & Schilling, 2016).

إستراتيجية العمليات وأدورها في تحقيق أهداف المنظمة

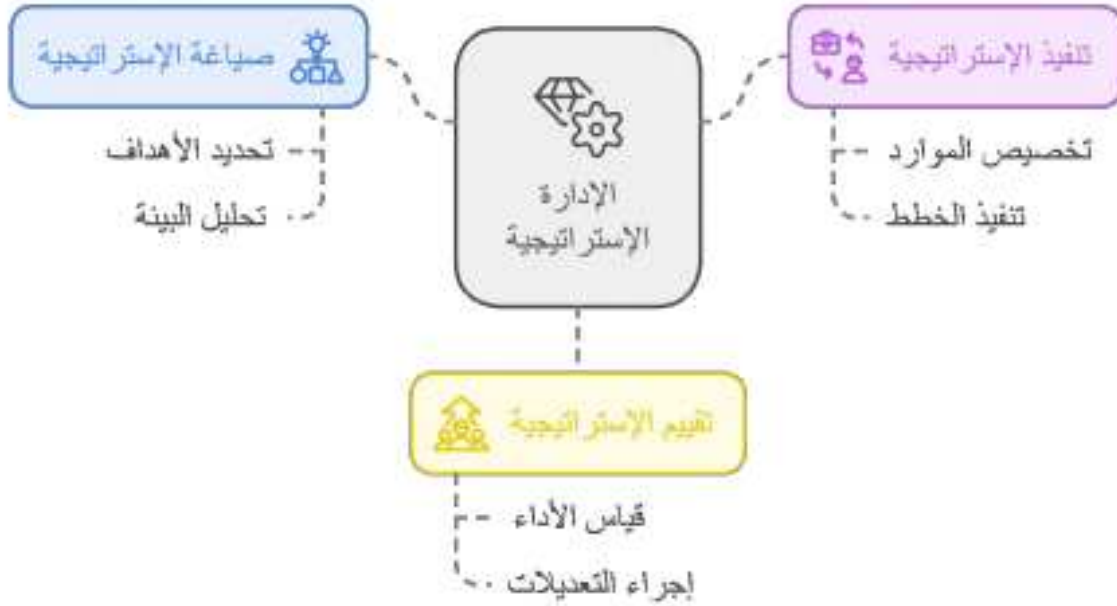
إستراتيجية العمليات تُعرف بأنها الاستخدام الفعال للمدخلات والقدرات التشغيلية لإنتاج مخرجات تساهم في تحقيق أهداف المنظمة. تشمل هذه الأهداف: الابتكار، إنتاج المنتجات المتخصصة، موثوقية الإنتاج، مرونة المنتجات، الجودة، سرعة الاستجابة، خدمات ما بعد البيع، وزيادة الأرباح. (Hitt et al., 2016) كما تتضمن إستراتيجية العمليات وضع سياسات وخطط مشتركة لاستغلال موارد المنظمة بالشكل الأمثل، بما يدعم استراتيجياتها التنافسية طويلة الأجل. (Balashova & Glukhov, 2015) وتتمثل في تحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال وضع سياسات وخطط محددة لاستخدام الموارد التنظيمية (Jeihoon et al., 2019).

في السنوات الأخيرة، شهدت إستراتيجية العمليات تطوراً ملحوظاً من خلال تطبيق النظرية القائمة على الموارد (RBT) في أبحاث إدارة العمليات. تكمن أهمية هذه النظرية في قابليتها للتطبيق والتكامل في إدارة العمليات. تُسهم النظرية في إستراتيجية العمليات بطريقتين رئيسيتين:

1. الاعتماد على تحديد الموارد والقدرات التنافسية وتجميعها لخلق إمكانيات تحقق ميزة تنافسية.
2. التركيز على دمج ومواءمة الأعمال والموارد والعمليات، حيث تؤكد النظرية على التمييز بين هذه العناصر لتحقيق الأهداف التنظيمية. (Hitt et al., 2016)

الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بإستراتيجية العمليات

تعد الإدارة الإستراتيجية علماً وفقاً يهدف إلى تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها من خلال ثلاث مراحل أساسية: (Steiss, 2019)



شكل رقم (3-2) الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بإستراتيجية العمليات من إعداد الباحث

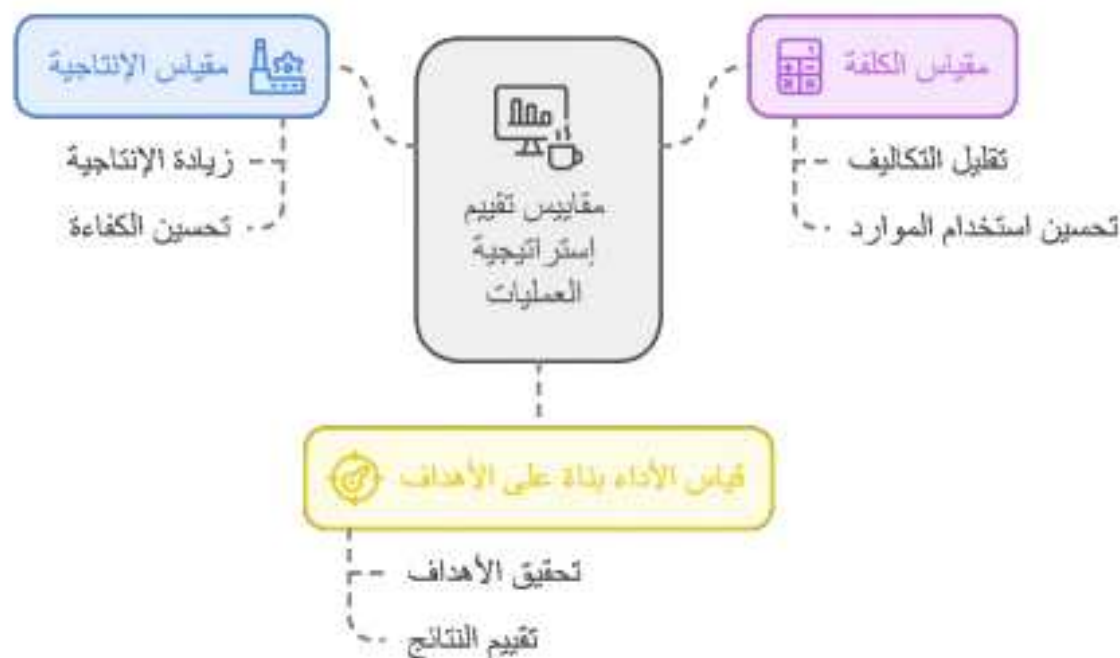
1. صياغة الإستراتيجية: تشمل تطوير بيان المهمة، تحليل الفرص والتهديدات الخارجية، وتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، بالإضافة إلى صياغة الإستراتيجيات البديلة واختيار الأنسب منها.
2. تنفيذ الإستراتيجية: يتضمن تحديد الأهداف السنوية، وضع السياسات، تخصيص الموارد، تحفيز الموظفين، وإنشاء هيكل تنظيمي فعال يدعم تنفيذ الإستراتيجية بنجاح.
3. تقييم الإستراتيجية: تشمل مراجعة العوامل المؤثرة داخلياً وخارجياً، قياس الأداء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.

لضمان نجاح الإستراتيجيات على جميع المستويات (المنظمة، الأعمال، الوظائف)، يجب أن تترك الإدارة العليا ومندوبو الوظائف الأساسية، كإدارة العمليات، كيفية موازنة هذه الوظائف مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. تُعتبر إستراتيجية العمليات جزءاً أساسياً

من هذا التوجه، إذ تعمل على تحسين الكفاءة والفاعلية لتحقيق الأهداف المرجوة، كما ينبغي للمنظمة وضع مؤشرات قياس مطلوبة الأجل تشمل الكلفة والإنتاجية، مع التركيز على تلبية طلبات العملاء عبر منتجات متنوعة وعالية الجودة تسهم في زيادة المبيعات والإيرادات. (Dombrowski et al., 2016)

مقاييس تقييم إستراتيجية العمليات

لضمان فاعلية إستراتيجيات العمليات، يجب ربطها بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة، مع التركيز على مجموعة من المقاييس التي تعكس مدى تحقيق هذه الأهداف (Hitt et al., 2014)



شكل رقم (4-2) مقاييس تقييم إستراتيجية العمليات من إعداد الباحث

1. مقياس الإنتاجية: يقيس نسبة المخرجات إلى المدخلات المستخدمة. يتم التقييم من خلال قياس الأداء الفردي للأفراد أو الآلات، أو من خلال قياس القيمة المضافة للمخرجات مقارنة بتكلفة المدخلات.
2. مقياس الكلفة: يعتمد على تحليل معلومات التكلفة والربحية لتحديد فاعلية العمليات والمنتجات.

3. قياس الأداء بناءً على الأهداف يتطلب التوازن بين الأهداف العامة للمنظمة وأدائها، من خلال وضع معايير ومقاييس واضحة تتماشى مع الأهداف طويلة المدى، والتقييم المستمر لتأثير الأداء على الكلفة والإيرادات.

ربط إستراتيجية العمليات بإدارة المشاريع الاحترافية
إستراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الاحترافية يمثلان ركيزتين أساسيتين لتحقيق الكفاءة والفعالية في أداء المنظمات. حيث تهدف إستراتيجية العمليات إلى تحسين استخدام الموارد لتحقيق الأهداف التنافسية طويلة الأجل، بينما تركز إدارة المشاريع الاحترافية على تنظيم وتنفيذ المشاريع بطرق تحقق الأهداف ضمن الإطار الزمني والموارد المحددة.

العلاقة بين إستراتيجية العمليات وإدارة المشاريع

1. تكامل الأهداف:

تتطلب إستراتيجية العمليات نواً محورياً في دعم إدارة المشاريع الاحترافية من خلال توفير إطار تنظيمي يضمن توافق المشاريع مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. فالمشاريع الاحترافية هي الوسيلة التي تُترجم بها إستراتيجية العمليات إلى مخرجات قابلة للقياس والتنفيذ.

2. تحقيق الكفاءة والفاعلية:

تعتمد إدارة المشاريع على استغلال الموارد المتاحة بأفضل طريقة ممكنة لضمان تحقيق النتائج المرجوة. من خلال ربطها بإستراتيجية العمليات، يتم تحقيق توازن بين متطلبات المشروع والأهداف الإستراتيجية، مما يُحسن من كفاءة العمليات وفعاليتها.

3. التخطيط والتنفيذ:

يساعد التخطيط الفعال الذي يتم في إطار إستراتيجية العمليات على توجيه إدارة المشاريع نحو تحقيق الأهداف بطرق مبتكرة ومستدامة. وتشمل هذه الجوانب تحديد أولويات المشاريع، تحليل المخاطر، ووضع خطط التنفيذ بما يتناسب مع القدرات التنظيمية.

4. تعزيز المرونة:

إن ربط إستراتيجية العمليات بإدارة المشاريع الاحترافية يُمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات التكنولوجية بشكل أسرع، حيث تُعزز المرونة في إدارة الموارد والجدولة والتعامل مع التحديات غير المتوقعة أثناء تنفيذ المشاريع.

فوائد الربط بين إستراتيجية العمليات وإدارة المشاريع

- تحقيق التميز التنافسي:

يساعد هذا الربط في تحسين الجودة، تخفيض التكاليف، وزيادة سرعة تقديم المنتجات والخدمات إلى السوق، مما يعزز من الميزة التنافسية للمنظمة.

- توجيه الموارد بفعالية:

يعتبر الربط الفعال أن تكون الموارد المالية والبشرية والتقنية موجهة نحو المشاريع التي تحقق أكبر قيمة إستراتيجية للمنظمة.

- تحسين إدارة المخاطر:

يتيح الدمج بين إستراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الاحترافية القدرة على تحليل المخاطر واتخاذ الإجراءات الوقائية بشكل منهجي ومدروس.

- توحيد الرؤية التنظيمية:

يؤدي هذا الربط إلى تعزيز التفاهم بين الفرق المختلفة في المنظمة، حيث يتم توحيد الجهود لتحقيق رؤية وأهداف مشتركة.

خطوات عملية للربط بين إستراتيجية العمليات وإدارة المشاريع

1. تحليل الإستراتيجية التنظيمية:

فهم الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتحديد كيف يمكن لإدارة المشاريع أن تساهم في تحقيقها.

2. تصميم محفظة المشاريع:

اختيار المشاريع التي تتماشى مع إستراتيجية العمليات وتعكس أولويات المنظمة.

3. تخصيص الموارد:

تخصيص الموارد وفقاً للأولويات الإستراتيجية، وضمان استخدامها بشكل فعال لتحقيق الأهداف.

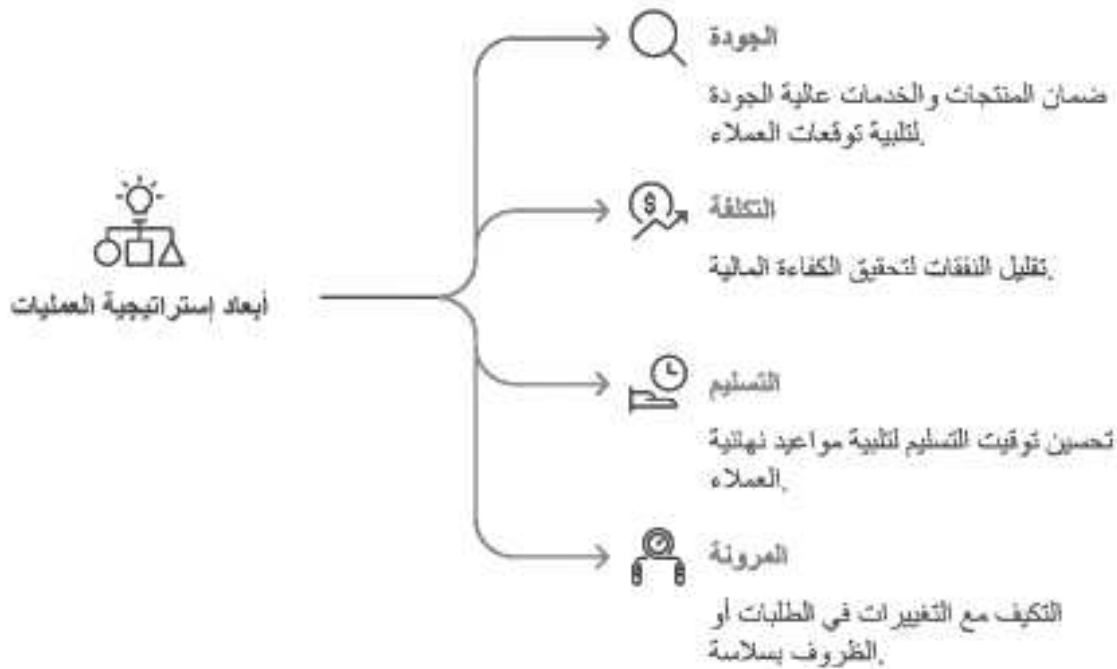
4. المتابعة والتقييم:

قياس أداء المشاريع بشكل دوري باستخدام مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) مرتبطة بإستراتيجية العمليات، لضمان تحقيق النتائج المرجوة.

5. تعزيز التواصل:

إنشاء قنوات اتصال فعالة بين فرق العمليات وإدارة المشاريع لتتسبب الجهود وتحقيق تكامل أكبر.

أبعاد إستراتيجية العمليات



شكل رقم (5-2) أبعاد إستراتيجية العمليات من إعداد الباحث

1. الجودة: (Quality)

الجودة تعني مستوى الإلتزام الذي يجب تحقيقه عند أداء أي نشاط، وهي عملية مستمرة يتم تطبيقها بشكل روتيني في مختلف الأعمال. تتجسد الجودة في الإلتزام بالمتطلبات والمواصفات التي تم الاتفاق عليها مع العميل.

يمكن تحقيق الجودة في التصنيع من خلال:

- تقليل نسبة المنتجات المعيبة.
- تحسين كفاءة العاملين، لا سيما البائعين.
- رفع أداء وموثوقية المنتجات.
- الإلتزام بالمعايير الدولية للجودة مثل معيار

يشمل مفهوم تحسين الجودة وعمليات التشغيل (Quality and Process Improvement) السعي لتحقيق جودة الإنتاج بهدف تسهيل الوصول إلى الأسواق المحلية والعالمية. ويستند ذلك إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة لإشباع احتياجات العملاء وفتح العمل. كما يُعرف الإنتاج الرشيد (Lean Production) بأنه الاستخدام الأمثل للموارد مثل المخزون، المساحة، والعمالة، مقارنة بالشركات الكبيرة. بهدف تحقيق إنتاج أكبر وأكثر تنوعاً مع جودة عالية (ملاحون، 2017) (Ross, 2017)

وتؤثر عوامل خارجية عديدة على مستوى جودة الإنتاج، منها:

- تغير أذواق العملاء فيما يخص نوع المنتجات.
- اختلاف آرائهم حول درجة جودة السلع والخدمات.
- زيادة حدة المنافسة مع الشركات الأخرى

ولتحقيق جودة عالية، ينبغي:

- توفير منتجات ذات أداء متميز.
- تقديم جودة موثوقة وثابتة.
- تحسين تطابق المنتجات مع مواصفات التصميم.

2. الكلفة: (Cost)

إستراتيجية الكلفة تعني إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل نفقات مع تقليل الهدر في الموارد، مما يمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية في السوق. وتشمل الكلفة المواد، العمالة، والمصاريف غير المباشرة

يعتبر تحقيق الكلفة الأقل مقارنة بالمنافسين أولوية تنافسية أساسية لأي منظمة، إذ يمكنها من السيطرة على السوق بفعالية وردع المنافسين الجدد. وهنا يظهر دور إدارة العمليات في خفض تكاليف الإنتاج، وهو هدف تسعى إليه معظم الشركات للحفاظ على حصتها السوقية.

خفض الكلفة يعتمد على تحسين الجودة، حيث إن تحسين جودة العمليات والإنتاج يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وبالتالي تقليل الكلفة، مما يساهم في تحقيق مزايا اقتصادية الحجم.

أبعاد إستراتيجية العمليات

1. التسليم: (Delivery)

تشير إستراتيجية التسليم إلى الموثوقية في الالتزام بجدول التسليم المطلوبة أو السرعة في تلبية طلبات العملاء. يمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم تسليم سريع، الوفاء بوعود التسليم، وتقليل مدة الإنتاج.

يمثل بُعد التسليم قدرة العمليات على الالتزام بمواعيد التسليم، حيث تُعد سرعة الاستجابة لتلبية طلبات العملاء في الوقت المحدد أهم مقياس للتسليم السريع. وتزداد أهمية هذا البعد في ظل التغيرات السريعة في بيئة العمل والأسواق

تم تطوير مفهوم نظام الإنتاج في الوقت المحدد (Just In Time - JIT) في اليابان، ويعتمد على تقديم المنتجات والخدمات بالوعة والكمية المناسبة وفي الوقت المناسب. يعمل هذا النظام على تقليل تكلفة المخزون، خفض وقت الخمول لموارد الإنتاج، والاستجابة السريعة لتغيرات طلبات العملاء. كما يساهم JIT في تقليل وقت الإعداد والتصنيع، مما يعزز قدرة المنظمة على تلبية طلبات العملاء بسرعة، بجودة عالية، وفي الوقت المحدد. (Hertati & Sumantri, 2016)

2. المرونة: (Flexibility)

المرونة تعبر عن التفكير الإبداعي المتنوع والقدرة على التكيف مع التغيرات. وتُعرف بأنها الكفاءة في الانتقال من موقف إلى آخر أو تغيير وجهة النظر عند الحاجة، وهي تمثل الوسيلة للتفوق على المنافسين (البداري، 2014).

تشمل المرونة القدرة على التبدل بسرعة بين إنتاج المنتجات أو العمليات البديلة، وتعتبر وسيلة لتعزيز تنافسية المنظمة. بعض الشركات تخصص وحدات خاصة لتلبية الطلبات الفردية.

- مرونة الحجم: تعني القدرة على تسريع أو تقليل معدلات الإنتاج لتتوافق مع التغيرات الكبيرة في الطلب
- مرونة المنتجات: تتمثل في تقديم خيارات متنوعة للعملاء، مما يجعل إستراتيجية المرونة أحد العناصر التنافسية الأساسية في الوقت الحالي (حامد، 2019).

3. الإبداع: (Creativity)

الإبداع والابتكار جزءان لا يتجزآن من ريادة الأعمال، حيث تتطلب ريادة الأعمال الخروج عن الأفكار التقليدية لتطوير أفكار ومنتجات جديدة ومبتكرة. هناك تعريفات متعددة للإبداع (Creativity) والابتكار (Innovation)، لكن لا يزال هناك تباين في تحديد الفرق بينهما. (Anderson, Potocnik, & Zhou, 2014)

- الإبداع هو نشاط ذهني إنساني ناتج عن تفاعل العوامل العقلية والاجتماعية والشخصية للفرد، بهدف الوصول إلى حلول ونتائج جديدة ومبتكرة. كما يعتمد على ثقافة تنظيمية تعزز تقديم منتجات وأفكار جديدة تلبي احتياجات العملاء (عنية، 2017).
- الابتكار يركز على تنفيذ الأفكار الجديدة وتحويلها إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة مضافة.

الإبداع يُعد أداة أساسية لحل المشكلات من خلال التفكير التحليلي، وهو ميزة رئيسية للرياديين، حيث يساهم في تقديم خدمات ومنتجات جديدة تلبي احتياجات العملاء وتحقق قيمتهم.

أ. إدارة المشاريع

مفهوم إدارة المشاريع:

تتزايد حاجة المنظمات إلى توظيف أفراد ذوي مهارات ومهارات وخبرات خاصة، تكون مهمتهم إدارة المشروعات التي تقوم بتنفيذها هذه المنظمات، وهنا يجدر القول إنه إذا تسلم شخص ما إدارة مشروع، فإن الأمر يصبح كارثة إن لم يكن على معرفة والمهام ودراسة بإدارة المشروعات فمدير المشروع يجب أن يمتلك مجموعة مما يسمى بمهارات إدارة المشروع،

تساعده على إكمال المشروع في الوقت المحدد، ووفق الميزانية المحددة، ووفق الأهداف المتفق عليها (تأصرو ياغي، 2019).

رغم تعدد التعريفات بإدارة المشاريع، إلا أن المشروع في أبسط معانيه يمكن أن يعرف على أنه منظمة مؤقتة لتنفيذ مجموعة من الأنشطة المنظمة لتحقيق هدف معين في فترة زمنية معينة وبالأستخدام موارد متنوعة المرجع (خير الدين، ٢٠١٢).

يعرف الدليل المعرفي لإدارة المشاريع، المشروع بأنه: مجهود مؤقت يتم القيام به لإنشاء خدمة أو منتج أو نتيجة فريدة، وهذا التعريف يبرز سمتين مهمتين للمشروع هما الطبيعة المؤقتة للمشروع والسمة الفريدة غير المتكررة المختلفة من مشروع الآخر. (معهد إدارة المشاريع، 2017)

أما جمعية إدارة المشاريع البريطانية فقد عرفت المشروع على أنه مجموعة من الأنشطة المترابطة غير الروتينية لها بدايات ونهايات زمنية محددة يتم تنفيذها من قبل شخص أو منظمة لتحقيق أداء وهدف محدد في إطار معايير الكلفة والزمن والجودة المخطط لها، (دودين، 2014)

أما ما يخص إدارة المشروع فهي مجموعة المبادئ والأساليب والطرق التي يستخدمها الأفراد بهدف تخطيط ومراقبة تنفيذ المشروع بفاعلية. وتشمل إدارة المشروع على مجموعة من القواعد والأسس الخاصة بتخطيط المشروع، ووضع برامج زمني مناسب لتنفيذه وإكماله، والحصول على الموارد اللازمة له، واتخاذ القرار المناسب والقيام بعملية الرقابة وإعادة التخطيط وكل ذلك بفعالية تامة. (حجاري، ٢٠١٣)

أهمية إدارة المشاريع:

تبحث الشركات في السوق العالمية اليوم عن تحسين أنظمتها وعملها لكي تصبح منافسة بشكل أكبر، بغض النظر عن نوع الصناعة التي تعمل بها ولمجم الشركة. وأحد الطرق التي تحاول من خلالها هذه الشركات عمل ذلك هو إنشاء إدارة المشروع كميزة تنافسية للمؤسسة، وتكمن أهمية إدارة المشاريع وفق ما ذكرته (الحلو، 2015) في أنها:

- (1) تسمح بإنجاز عمل أكثر في وقت أقل وبمصرف بشري أقل.
- (2) تجعل المنظمة أكثر كفاءة وأكثر فعالية من خلال مبادئ السلوك التنظيمي.

(3) تزود المدراء بوسائل لحل المشاكل.

(4) تزيد من الجودة.

(5) تقلل من صراع القوى.

(6) تساعد على معرفة العمل الفني المطلوب أدائه في كل مرحلة من مراحل المشروع.

(7) تسهل عملية تحديد توقيت تسليم كل مرحلة وتقييمها.

(8) تبين كيفية الرقابة على كل مرحلة والمصادقة عليها.

أهداف إدارة المشاريع:

تعتبر أهداف إدارة المشاريع هي نفس أهداف أي منظمة، فهدف أي منظمة هو إشباع الحاجات المختلف لأصحاب المصالح فيها (مجالس الإدارة والمندراء التنفيذيون والموظفون والموردون والعملاء) فإن المشاريع مهما اختلفت طبيعتها أو مجالها أو عمرها فأنها تشترك في تحقيق ثلاثة أهداف رئيسة لتحقيق رضا العملاء وهي:

(1) الوقت.

(2) التكلفة.

(3) المواصفات.

إضافة إلى التأكيد على المعايير الخمسة للأهداف الذكية والمتمثلة بأن يكون الهدف واضح وقابل للقياس ويمكن تحقيقه

وأن يكون هدف واقعي وذو مدى زمني محدد للتنفيذ. وهذا يعني أن يكون الهدف: (أوكونيل، ٢٠١٣)

(1) محدد: بأن يتم وضع الهدف المطلوب بقدر من التفاصيل التي تساعد على تحديده.

(2) قابل للقياس: بأن يتم تحديد الهدف بطريقة كمية يمكن التحقق منها ومقارنتها.

(3) قابل للتحقيق: أن يكون الهدف سهل المنال ويمكن تحقيقه أو اتجاذه، وألا يكون هدف خيالي.

(4) واقعي: أن يكون الهدف مرتبطاً بالقدرات وليس بالترغبات وأن يكون واقعياً لا مثالياً.

(5) محدد بالوقت: لابد أن يكون الهدف إطاراً زمنياً ولا بد أن يكون له موعد نهائي على وجه التحديد.

أما أهداف المشروع حسب الدليل المعرفي للإدارة المشروعات فهي: تنفيذ المشروع ضمن الوقت المحدد، وضمن التكلفة المحددة، بمستوى الأداء المرغوب والتكنولوجيا المرغوبة، والاستخدام الكفوء والفعال للموارد المخصصة للمشروع. وتحقيق الأهداف المتعلقة بفاعلية وكفاءة المشروعات يعني ما يأتي:

- (1) تحديد وتبني المشروعات التي تتوافق مع استراتيجية المنظمة ونطاق عملها.
- (2) تحديد وتبني المشروعات التي تكون المنظمة قادرة على تنفيذها بكفاءة أعلى من المنافسين.
- (3) تجنب المشروعات التي لا تحقق منافع المنظمة (أكبر من التكاليف التي تنفقها).
- (4) تجنب المشروعات التي لا تتوافق من حيث الحجم ونطاق العمل ومستوى التكنولوجيا أو خبراتها المتاحة.
- (5) تجنب المشروعات التي تكون ذات أخطار عالية وتتجاوز مستوى الخطر المعتاد.
- (6) تجنب المشروعات التي لا تتسجم مع مستوى أعمال المنظمة من حيث الخبرة والقدرات والمهارات. (معهد إدارة

المشاريع، 2017)

خصائص إدارة المشاريع:

يعد المشروع سلسلة من الأنشطة المترابطة والمتكاملة له بداية ونهاية محددة مما يجعله مؤقتاً يبدأ بوقت معين وينتهي في وقت معين، كما أن ما يميز المشروع كونه مزيجاً فريداً من الأنشطة لا يتكرر كثيراً في ظروفه أو أنشطته أو طريقة تأديته.

تعد السمتان المهمتان اللتان تميزان المشروع حسب معهد إدارة المشروعات ها: أن المشروع مؤقت، والسمة الفريدة له، فالمشروع عمل غير متكرر وهذه السمة هي التي تميز بين المشروع عن مشروع آخر مما يدل على التنوع الذي تتسم به المشروعات. وباختصار فإن الهدف من إدارة المشروع هو جعل كلفة المشروع ومدة تنفيذه، وجودته أقرب ما تكون إلى

الكمال. (حجازي، ٢٠١٣)

وانطلاقاً من أن إدارة المشروع هي تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والأساليب التقنية على أنشطة المشروع لتحقيق متطلبات المشروع، ويتم تحقيق إدارة المشروعات عن طريق تطبيق عمليات إدارة المشروعات وتكاملها من الابتداء التخطيط والتنفيذ والمراقبة والتحكم وإنهاء المشروع، وأن مدير المشروع هو الشخص المسؤول عن تحقيق أهداف المشروع.

تشمل إدارة المشروع على ما يلي:

- (1) تحديد المتطلبات الخاصة بالمشروع.
- (2) وضع أهداف واضحة ويمكن تحقيقها.
- (3) توازن وتحقيق المتطلبات التنافسية للجودة والنطاق، والوقت، والتكلفة.
- (4) تكييف المواصفات والخطط والأساليب نحو الاهتمامات والتوقعات المختلفة للعديد من أصحاب المصلحة في المشروع. (بودين، 2014).

مراحل وعمليات إدارة المشاريع:

عمليات إدارة المشاريع هي بجميع منطقي لعمليات إدارة المشاريع لتحقيق أهداف المشروع المحددة، وتكون مجموعات العمليات مستقلة عن مراحل المشروع. حيث تجمع عمليات إدارة المشاريع في مس مجموعات لعمليات إدارة المشاريع، وهي:

- (1) عمليات البدء أو الإطلاق (INITIATION): تتم هذه العمليات لتحديد مشروع جديد أو مرحلة جديدة في مشروع موجود بالفعل عن طريق الحصول على تصريح البدء في ذلك المشروع أو تلك المرحلة.
- (2) عمليات التخطيط (PLANNING): هي تلك العمليات اللازمة لإنشاء نطاق المشروع وتحسين أهدافه وتحديد مسار العمل المطلوب لتحقيق الأهداف التي ينفذ المشروع من أجلها.
- (3) عمليات التنفيذ (EXECUTION): هي تلك العمليات التي تؤدي لإتمام العمل المحدد في خطة إدارة المشروع لتحقيق متطلبات المشروع.

- 4) عمليات المتابعة أو التحكم (CONTROLLING): هي تلك العمليات المطلوبة من أجل تتبع ومراجعة وضبط ما أحرز من تقدم وأداء في المشروع وتحديد المجالات التي تتطلب إحداث تغييرات بالخطوة وبدء التغييرات المترتبة.
- 5) عمليات الإغلاق (CLOSING): هي العمليات التي تؤدي رسمياً لاستكمال أو إغلاق المشروع أو المرحلة أو العقد.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة.

يتكون الفصل الثالث، من تصميم البحث وتعريف المتغيرات وأسلوب جمع البيانات والعينة، والمنهج المستخدم كما التالي:

المنهجية وطرق البحث.

سوف يعتمد الباحث على المنهج الوصفي لوصف أثر استراتيجية العمليات على ادارة المشاريع الاستراتيجية بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية بالإضافة إلى المنهج التحليلي القائم على الدراسة الميدانية من خلال توزيع استمارة الاستقصاء على عينة من المتخصصين بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية محل البحث لوصف وتحليل وقياس أثر استراتيجية العمليات على ادارة المشاريع الاستراتيجية بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية.

3 أسلوب جمع البيانات والعينات

البيانات الثانوية ومصادرها:

الحصول على البيانات الثانوية يشمل مجموعة من المصادر مثل الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة، بالإضافة إلى الدوريات والمقالات والتقارير، وكذلك الوثائق والنشرات والإحصائيات المتعلقة بموضوع البحث. كما يتضمن ذلك الاطلاع على الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث أو أحد جوانبه، فضلاً عن البحث في المواقع الإلكترونية المختلفة.

البيانات الأولية ومصادرها

الحصول على البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف البحث، من خلال الاعتماد على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية. سوف يستخدم الباحث قوائم الاستبيان في جمع البيانات اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية محل البحث النحو التالي:

1- قوائم الاستبيان: سوف يقوم الباحث بالاعتماد قائمة استبيان وفقاً لمقياس ليكرت ذو الدرجات الخمس في جمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية، حيث يتم تقسيمها إلى ثلاثة أجزاء رئيسية، حيث سيتناول الجزء الأول بعض البيانات الديموغرافية، فيما يتناول الجزء استراتيجية العمليات، وأخيراً يتناول الجزء الثالث إدارة المشاريع الاستراتيجية بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية، وستوجه تلك القوائم لفئات رئيسية في الشركة محل البحث والمتمثلة في أعضاء الإدارة العليا، رؤساء القطاعات، مدير الإدارات، رؤساء الأقسام.

4.2 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها سوف قام الباحث باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

: SPSS(Statistical Package For Social Sciences)

سوف يقوم الباحث من خلال الحزمة الإحصائية بتطبيق الأساليب التالية:

- التوزيع التكراري والنسبي.

- المقاييس الاحصائية الوصفية (المتوسط - الانحراف المعياري - معامل الاختلاف).

- معاملات ألفا كرونباخ (الثبات) - معاملات الصدق

- التحليل العاملي.

- اختبار عينة واحدة One Sample T Test.

مجتمع البحث

سوف يعتمد الباحث على المنهج الوصفي لوصف تأثير استراتيجية العمليات على ادارة المشاريع الاستراتيجية، بالإضافة إلى المنهج التحليلي القائم على الدراسة الميدانية من خلال توزيع قائمة استبيان على عينة من أعضاء الإدارة العليا، رؤساء القطاعات، مدير الإدارات، رؤساء الأقسام.

في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية لوصف وتحليل وقياس العلاقة بين استراتيجية العمليات على ادارة المشاريع الاستراتيجية بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية.

حدود البحث

- الحدود المكانية: تتمثل في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: دراسة وتحليل العلاقة بين متغيرات البحث في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية محل البحث خلال الفترة الزمنية التي يستغرقها البحث منذ البدء في توزيع استمارة الاستقصاء على عينة الدراسة حتى استلامها.
- الحدود البشرية: الإدارة العليا، الإدارة الوسطي.
- حدود موضوعية: يقتصر موضوع البحث على استراتيجية العمليات وادارة المشاريع الاستراتيجية.
- حدود فنية: تم تصميم استمارة استقصاء إلكترونية لسهولة وسرعة التواصل مع مفردات العينة.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

مقدمة

يوضح هذا الفصل من الدراسة منهج الدراسة المستخدم وخصائصه ويوضح مجتمع وعينة الدراسة، وأسلوب الدراسة، وأداء الدراسة المستخدمة في جمع البيانات ومدى صدقها وثباتها، بالإضافة إلى توضيح الأدوات وطرق المعالجة الإحصائية في تحليل الدراسة واختبار الفرضيات الخاصة بها، كما ويوضح مصادر جمع معلومات الدراسة، ومتغيراتها وحدودها، ونموذج الدراسة النظري.

تحليل البيانات

أدوات ومصادر الدراسة

وتضمنت الاستبانة ثلاثة أجزاء، هي:

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد وحدة المعالجة والتحليل من خلال (4) متغيرات وهي (الجنس؛ المسمى الوظيفي؛ ومدة الخبرة؛ والمؤهل العلمي) لغرض وصف عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات لاستجابة أفراد العينة على المتغيرات موضوع الدراسة في ضوء المتغيرات الديمغرافية.

الجزء الثاني: الجزء الخاص بالمتغير استراتيجية العمليات (تكنولوجيا العمليات - تخطيط العمليات والرقابة - الإدارة والتنظيم)

الجزء الثالث: الجزء الخاص بالمتغير إدارة المشاريع الاستراتيجية

اعتمد الباحث على تصميم قائمة الاستقصاء وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب الجدول رقم (1/4):

جدول رقم (1-4) درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
الدرجة	5	4	3	2	1

وبذلك يكون الوزن النسبي لكل درجة استجابة في هذه الحالة هو (20%) يتناسب مع هذه الاستجابة، وتم حساب مدى المقياس الخماسي المستخدم للمحور الكلي في الدراسة حيث إن طول الفئة 80، كما يمكن توضيح مدى متوسطات القياس في إطار مقياس ليكرت كما بالجدول رقم (1/3).

جدول رقم (2-4) مدى متوسطات القياس في إطار مقياس ليكرت

الاتجاه	الحد الأدنى	الحد الأقصى
تميل الاتجاهات إلى (لا أوافق تماماً)	1	1.79
تميل الاتجاهات إلى (لا أوافق)	1.8	2.59
تميل الاتجاهات إلى (محايد)	2.6	3.39

4.19	3.4	تميل الاتجاهات إلى (موافق)
5	4.2	تميل الاتجاهات إلى (موافق تماماً)

ثانياً: تحليل البيانات

أ- اختبار معامل الثبات (ألفا كرونباخ):

يقصد بالثبات أنه إذا ما أعيد اختبار أو سؤال مفردات عينة البحث مرة أخرى، فإننا نحصل على نفس الإجابات، وبمعنى آخر أنه يمكن الاعتماد على استمارة الاستقصاء المستخدمة في البحث من حيث ثبات النتائج التي يتم التوصل إليها إذا ما تكررت عملية القياس بنفس القائمة وتحت نفس الظروف، وقد تم قياسه من خلال معامل ألفا كرونباخ، وتتراوح قيمته من (0-1)، وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما كان المقياس أدق ويمكن الاعتماد عليه لتحليل البيانات، بينما انخفاض قيمته عن (0,70) يدل على انخفاض الثبات وهو الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا، كما يتم حساب معاملات الصدق الظاهري من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ، وهو ما يشير إلى الفهم الجيد لفقرات محاور الاستقصاء من قبل المستقصي منهم.

جدول رقم (3-4) معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	المتغير	عدد الفقرات	قيمة ألفا (α)
1	استراتيجية العمليات	20	0.823
1 - 1	تكنولوجيا العمليات	5	0.862
2 - 1	تخطيط العمليات والرقابة	5	0.850
3 - 1	الإدارة والتنظيم	5	0.719
2	إدارة المشاريع الاستراتيجية	5	0.872

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS

إذ يوضح الجدول (4) أن قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسة والتي تراوحت بين (0.823) استراتيجيات العمليات كحد أدنى، وإدارة المشاريع الاستراتيجية (0.872). وتدل مؤشرات ألفا كرونباخ Cronbach Alpha أعلاه على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ وقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً (Sekaran 2006).

صدق التحليل العاملي:

يقصد بصدق التحليل العاملي في هذا التطبيق، مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستقصاء مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، حيث يتم قياس مدى تشبع الفقرات على المحور الكلي للمقياس الذي تنتمي إليه، وقد تم استخدام التحليل العاملي مع التركيز على بعض المقاييس مثل مدى كفاية العينة KMO واختبار باريتيت ونسبة التباين المفسرة AVE. وقد تم اختبار صدق الاتساق الداخلي باستخدام اختبار التحليل العاملي، للوقوف على أهم العبارات التي يمكن أن يتضمنها المحور ويتحقق معها افتراضات الاختبار.

ج- الاختبارات الإحصائية الوصفية:

بعد التأكد من صدق النتائج المتحصل عليها من التحليل الإحصائي لقوائم الاستقصاء من خلال مقاييس الصدق والثبات والتحليل العاملي، سيتناول الباحث المقاييس الإحصائية الوصفية من خلال توصيف عينة البحث في ضوء متغيرات البحث من خلال التعرف على آراء عينة البحث بالنسبة لفقرات محاور البحث واتجاهاتهم.

1- توصيف خصائص العينة

جدول رقم (4-4) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

الجنس	العدد	النسبة المئوية (%)
ذكر	263	74.30%
أنثى	91	25.70%
العمر		
الفئة	العدد	النسبة المئوية (%)
30 سنة فأقل	36	10.20%

أكبر من 30-39	121	34.20%
أكبر من 39-49	93	26.30%
أكبر من 49	104	29.40%
المؤهل العلمي		
الفئة	العدد	النسبة المئوية (%)
دكتوراه	34	9.70%
ماجستير	70	19.80%
بكالوريوس	220	62.00%
مؤهل آخر	29	8.20%
عدد سنوات الخبرة		
الفئة	العدد	النسبة المئوية (%)
أقل من 5 سنوات	29	8.20%
من 5 إلى أقل من 10 سنة	87	24.60%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	122	34.50%
أكبر من 15 سنة	112	31.60%
المستوى الإداري		
الفئة	العدد	النسبة المئوية (%)
إدارة عليا	53	15.00%
إدارة وسطي	301	85%
الإجمالي	354	100%

2- تحليل استجابات المبحوثين نحو متغيرات الدراسة:

يتناول الباحث فيما يلي النتائج التي توصل إليها من إجراء الإحصاء الوصفي لتوصيف اتجاهات العينة نحو متغيرات الدراسة، ويشمل الإحصاء الوصفي لها نتائج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف ويوضح الجدول رقم (4):

1. الجنس:

- بلغت نسبة الذكور في العينة 74.3%، مما يشير إلى أن غالبية المشاركين في الدراسة كانوا من الذكور.
- بينما بلغت نسبة الإناث 25.7%، مما يعكس تمثيلاً أقل للإناث في العينة.

2. العمر:

- الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 34.1%، مما يدل على أن هذه الفئة هي الأكثر تمثيلاً في العينة.

- تلتها الفئة العمرية من 39 إلى 49 سنة بنسبة 26.3%.
- الفئة العمرية 30 سنة فأقل جاءت بنسبة 10.2%، مما يشير إلى تمثيل أقل للشباب.
- الفئة العمرية أكبر من 49 سنة بلغت نسبتها 29.3%.

3. المؤهل العلمي:

- حملة الدكتوراه شكلوا 9.7% من العينة.
 - حملة الماجستير جاءوا بنسبة 19.7%.
 - حملة البكالوريوس شكلوا 62% من العينة.
 - المشاركون الذين يحملون مؤهلات أخرى بلغت نسبتهم 8.3%.
- ويشير إلى مستوى عالٍ من التعليم بين المشاركين.

4. عدد سنوات الخبرة:

- الفئة التي لديها أقل من 5 سنوات من الخبرة شكلت 19.8% من العينة.
- الفئة التي لديها من 5 إلى أقل من 10 سنوات من الخبرة شكلت 34.7%.

- الفئة التي لديها من 10 إلى أقل من 15 سنة من الخبرة شكلت 45.5%.

- لم يتم ذكر نسبة الفئة التي لديها أكثر من 15 سنة من الخبرة في البيانات المتاحة.

5. المستوى الإداري:

- مديرو الإدارات العليا 15% من العينة.

- مديرو الإدارات الوسطى شكلوا 85% من العينة.

3- توصيف اتجاهات العينة نحو التوجه الاستراتيجي:

جدول رقم (5-4) الإحصاء الوصفي لمحور تكنولوجيا العمليات

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	تستخدم الهيئة أحدث التقنيات لدعم عملياتها التشغيلية	4.99	0.90	21.142	1	مرتفع
2	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في الهيئة في تحسين جودة الخدمات المقدمة	4.32	0.73	15.073	3	مرتفع
3	تسهل التكنولوجيا عمليات الاتصال والتنسيق بين الإدارات المختلفة في الشركة	3.96	0.85	20.116	5	مرتفع
4	توفر الهيئة برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين في استخدام التكنولوجيا التشغيلية	4.52	0.68	18.077	2	مرتفع
5	تسهم التكنولوجيا في تحسين تجربة العملاء من خلال الاستجابة السريعة لاحتياجاتهم	4.13	0.74	18.614	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تكنولوجيا العمليات	4.08	0.80			مرتفعة مرتفع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS معنوي عند مستوى 0.01

من الجدول يتضح أن المتوسطات الحسابية لمحور تكنولوجيا العمليات* تراوحت ما بين (3.96) و(4.99)، إذ كان أعلى متوسط حسابي للفقرة (1) "تستخدم الهيئة أحدث التقنيات لدعم عملياتها التشغيلية" بمتوسط (4.99) وانحراف معياري (0.90)، مما يدل على اتفاق مرتفع من أفراد العينة حول هذه الفقرة. في حين جاءت الفقرة (3) "تسهل التكنولوجيا عمليات الاتصال والتنسيق بين الإدارات المختلفة في الشركة" بأقل متوسط حسابي بلغ (3.96) وانحراف معياري (0.85)، ما يشير إلى تقييم مرتفع لكنه الأقل بين الفقرات. كما بلغ المتوسط العام لمحور تكنولوجيا العمليات (4.08) بانحراف معياري (0.80)، وهو يقع ضمن المستوى المرتفع، مما يعكس إدراكاً إيجابياً من قبل أفراد العينة لأهمية التكنولوجيا في دعم العمليات التشغيلية داخل الهيئة.

4- توصيف اتجاهات العينة نحو محور الثقافة التنظيمية:

جدول رقم (4-6) الإحصاء الوصفي لمحور تخطيط العمليات والرقابة

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	الترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	يتم تحديد أهداف العمليات التشغيلية في الهيئة بشكل واضح ومحدد	4.40	1.62	8.116	4	مرتفع
2	توفر الهيئة خططاً تشغيلية تتماشى مع أهدافها الإستراتيجية العامة	4.41	1.55	8.523	3	مرتفع
3	تعتمد الهيئة على أدوات وتقنيات حديثة لدعم تخطيط العمليات والرقابة	4.84	1.49	11.571	1	مرتفع
4	توفر الهيئة مؤشرات أداء واضحة لقياس كفاءة العمليات التشغيلية	4.61	1.52	9.962	2	مرتفع
5	تساهم أنظمة الرقابة في تحسين جودة العمليات وزيادة كفاءتها	3.83	1.58	4.911	6	مرتفع

مرتفع		1.28	4.35	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تخطيط العمليات والرقابة
-------	--	------	------	---

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS معنوي عند مستوى 0.01

من الجدول (6) يتضح بأن المتوسطات الحسابية لفقرات محور "تخطيط العمليات والرقابة" تراوحت ما بين (3.83) و(4.84)، إذ إن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة (3) "تعتمد الهيئة على أدوات وتقنيات حديثة لدعم تخطيط العمليات والرقابة" بمتوسط (4.84) وانحراف معياري (1.49)، مما يعكس إدراكاً مرتفعاً من أفراد العينة لأهمية استخدام الأدوات والتقنيات الحديثة في دعم العمليات. بينما حصلت الفقرة (5) "تساهم أنظمة الرقابة في تحسين جودة العمليات وزيادة كفاءتها" على أدنى متوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (1.58)، وهو ضمن المستوى المرتفع. أما المتوسط العام لمحور "تخطيط العمليات والرقابة" فقد بلغ (4.35) بانحراف معياري (1.28)، ويقع ضمن المستوى المرتفع، مما يشير إلى اتفاق أفراد العينة بشكل عام على أهمية وجود تخطيط ورقابة فعالة على العمليات التشغيلية في الهيئة.

5- توصيف اتجاهات العينة لمحور الإدارة والتنظيم:

جدول رقم (4-7) الإحصاء الوصفي لمحور الإدارة والتنظيم

T	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	يتمتع الهيكل التنظيمي للهيئة بالوضوح والمرونة لتلبية احتياجات العمل	4.71	0.49	33.138	1	مرتفع
2	توفر الهيئة وصفاً وظيفياً دقيقاً لكل منصب وظيفي	4.54	0.53	24.663	3	مرتفع
3	تعمل الإدارة العليا على دعم بيئة عمل تعزز التعاون بين الموظفين	4.62	0.53	19.345	2	مرتفع
4	تستخدم الأنظمة الإلكترونية الحديثة لدعم عمليات التنظيم الإداري في الهيئة	4.34	0.63	23.383	4	مرتفع

5	تعزيز الإدارة ثقافة الشفافية والمساءلة في بيئة العمل داخل الهيئة	4.13	0.89	14.379	5	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الإدارة والتنظيم	4.35	0.31			مرتفع

معنوي عند مستوى 0.01

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS

من الجدول (7) يتضح بأن المتوسطات الحسابية لفقرات محور "الإدارة والتنظيم" تراوحت ما بين (4.13) و(4.71)، إذ إن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة (1) "يتمتع الهيكل التنظيمي للهيئة بالوضوح والمرونة لتلبية احتياجات العمل" بمتوسط (4.71) وانحراف معياري (0.49)، مما يعكس إدراكاً مرتفعاً من أفراد العينة لأهمية وضوح ومرونة الهيكل التنظيمي في دعم العمل داخل الهيئة. بينما جاء أدنى متوسط حسابي للفقرة (5) "تعزز الإدارة ثقافة الشفافية والمساءلة في بيئة العمل داخل الهيئة" بمتوسط (4.13) وانحراف معياري (0.89)، ومع ذلك فهي ضمن المستوى المرتفع. أما المتوسط العام لمحور "الإدارة والتنظيم" فقد بلغ (4.35) وانحراف معياري (0.31)، وهو ضمن المستوى المرتفع، مما يدل على اتفاق أفراد العينة بشكل إيجابي على فعالية الإدارة والتنظيم داخل الهيئة.

6- توصيف اتجاهات العينة نحو إدارة المشاريع الاستراتيجية:

جدول رقم (4-8) الإحصاء الوصفي لمحور إدارة المشاريع الاستراتيجية

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوي الأهمية
1	يتاح لكل قسم التفكير في المشاريع التطويرية المناسبة	4.99	0.90	21.142	1	مرتفع
2	تأتي فكرة المشروع بعد تحليل الاحتياجات بناء على المتغيرات البيئية	4.32	0.73	15.073	3	مرتفع

مرتفع	5	20.116	0.85	3.96	3	يتم دراسة ريادة وندرة فكرة المشروع قبل الموافقة على التخطيط للمشروع
مرتفع	2	18.077	0.68	4.52	4	يتم تحديد المخاطر والفرص والمحددات التي قد تواجه المشروع
مرتفع	4	18.614	0.74	4.13	5	هناك رقابة على إدارة الوقت للمشروع
مرتفعة مرتفع			0.80	4.08		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور إدارة المشاريع الاستراتيجية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS معنوي عند مستوى 0,01

من الجدول (8) يتضح بأن المتوسطات الحسابية لفرات محور إدارة المشاريع الاستراتيجية تراوحت ما بين (3.96) و(4.99)، إذ إن أعلى متوسط حسابي كان للفرقة (1) 'يتاح لكل قسم التفكير في المشاريع التطويرية المناسبة' بمتوسط (4.99) وانحراف معياري (0.90)، مما يعكس إدراكاً مرتفعاً لدى أفراد العينة بأهمية تمكين الأقسام من التفكير في مشاريع تطويرية، في حين جاء أدنى متوسط حسابي للفرقة (3) 'يتم دراسة ريادة وندرة فكرة المشروع قبل الموافقة على التخطيط للمشروع' بمتوسط (3.96) وانحراف معياري (0.85)، وهو أيضاً ضمن المستوى المرتفع. أما المتوسط العام لمحور 'إدارة المشاريع الاستراتيجية' فقد بلغ (4.08) وانحراف معياري (0.80)، مما يشير إلى أن تقييم أفراد العينة لممارسات إدارة المشاريع الاستراتيجية يقع ضمن المستوى المرتفع، ويعكس إدراكاً إيجابياً نحو تلك الممارسات.

اختبارات فروض البحث

اختبار الفرضيات وتفسير النتائج:

بعد أن تم التأكد من الصدق والثبات والتوزيع الطبيعي وكذلك الأثر بين متغيرات الدراسة، نستطيع أن نستخدم الانحدار. بأنواعه. وقبل، البدء بفحص الفرضيات وأجره تحاليل الانحدار. بأنواعها لاختبار أنموذج الدراسة، لا بد من التحقق من توافر مجموعة من الشروط الأساسية وهي: التوزيع الطبيعي (Normality Test)، عدم وجود تداخل خطي متعدد (Multi-Collinearity)، واستقلالية الأخطاء (Independence of Error).

1- التداخل الخطي (Multi-collinearity):

من أجل التأكد من عدم وجود تداخل خطي تم استخدام معامل التضخم (VIF) والسماح (Tolerance).

جدول (4-9): تحليل التداخل الخطي

ت	المتغيرات	VIF	Tolerance	Durbin Watson
1	تكنولوجيا العمليات	1.685	0.593	1.609
2	خطيط العمليات والرقابة	2.260	0.442	
3	الإدارة والتنظيم	2.539	0.394	
4	إدارة المشاريع الاستراتيجية	2.463	0.406	

ومن المعلوم أنه إذا كانت قيمة معامل التضخم أقل من 10 وقيمة السماح أكثر من 10%، فإن هذا يعني أن العينة مقبولة لتحليل الانحدار. وحيث أن الجدول (9) يظهر أن قيم معامل التضخم أقل من 10 وأن السماح أكثر من 10% فإن هذا يعني قبول العينة لتحليل الانحدار.

2- استقلالية الأخطاء (Independence of Errors):

تم استخراج معامل ديرين واتسون (Durbin Watson)، ومن المعلوم أنه إذا كانت قيمة ديرين واتسون حول 2 فإن العينة مقبولة لإجراء تحليل الانحدار. وحيث أن قيمة ديرين واتسون حوالي 2 فإن هذا يشير إلى استقلالية الأخطاء عن بعضها البعض وقبول العينة لتحليل الانحدار.

الانحدار المتعدد (Multiple Regression):

لكي يتم فحص فرضيات الدراسة من حيث الأثر لا بد من استخدام اختبار الانحدار المتعدد، حيث F تشير إلى ملائمة النموذج R^2 تشير إلى ملائمة المتغيرات الفرعية للدراسة وتقسو التباين (التغاير) ما بين المتغيرات.

اختيار الفرضية الرئيسية الأولى:

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

جدول (4-10): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (ANOVA) لأبعاد استراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية.

المتغير	(r) الارتباط	(R ²) معامل التحديد	Adjusted (R ²) معامل التحديد المعدل	(F) المحسوبة	Sig. مستوى الدلالة
استراتيجية العمليات	0.533	0.284	0.274	28.157	0.000

يظهر الجدول (10) أن قيمة R^2 بلغت (0.284) وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر 28.4% من التباين في المتغير التابع، حيث ($R^2=0.284$, $F=28.157$, $Sig.=0.000$) وحيث أن هناك ارتباطاً وأثر لاستراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية فإننا نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرض البديل الذي ينص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية العمليات بأبعادها (تكنولوجيا العمليات، تخطيط العمليات والرقابة، الإدارة والتنظيم) على إدارة المشاريع الاستراتيجية، عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

جدول (11-4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Coefficients) استراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية.

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		المتغير
		Beta	Std. Error	B	
0.000	9.140		0.184	1.682	الثابت
0.028	2.202	0.128	0.058	0.128	تكنولوجيا العمليات
0.153	1.432	0.097	0.062	0.089	تخطيط العمليات والرقابة
0.025	1.430	0.095	0.061	0.086	الإدارة والتنظيم

ويبين الجدول (11) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاستراتيجية العمليات بمتغيراتها على إدارة المشاريع الاستراتيجية كل على حده.

وهذا يعني أن هناك أثر لاستراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية. وبناء على ذلك فإننا نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر لاستراتيجية العمليات بأبعادها (تكنولوجيا العمليات - تخطيط العمليات والرقابة - الإدارة والتنظيم) على إدارة المشاريع الاستراتيجية، عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر لتكنولوجيا العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية.

يظهر الجدول (11) أن قيمة R^2 تساوي 16.0% والتي تفسر نسبة أثر التغير في تكنولوجيا العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية، وحيث ($R^2=0.160$, $F=34.024$, $Sig.=0.000$)، وهذا يعني أن هناك أثر تكنولوجيا العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية. وبناء على ذلك فإننا نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا العمليات في إدارة المشاريع الاستراتيجية، عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

جدول (4-12): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (ANOVA) تكنولوجيا العمليات في إدارة المشاريع الاستراتيجية.

المتغير	(R^2)	Adjusted (R^2)	(F)	Sig.
	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	المحصوية	مستوى الدلالة
تكنولوجيا العمليات	0.400	0.160	34.024	0.000

وكذلك يظهر الجدول (20) أن تكنولوجيا العمليات يؤثر على إدارة المشاريع الاستراتيجية بقيمة 28.9%، حيث

($\beta=0.289$, $t=4.558$, $Sig.=0.000$).

جدول (4-13): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Coefficients) تكنولوجيا العمليات في إدارة المشاريع الاستراتيجية.

المتغير		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		T	Sig.
		B	Std. Error	Beta			
الثابت	1	2.259	0.180			12.519	0.000
إدارة المشاريع الاستراتيجية		0.269	0.059	0.289		2.202	0.000

- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر لتخطيط العمليات والرقابة على إدارة المشاريع الاستراتيجية.

يظهر الجدول (20) أن قيمة R^2 تساوي 18.1 % والتي تفسر نسبة 18.1% من أثر التغيرات تخطيط العمليات والرقابة على إدارة المشاريع الاستراتيجية، وحيث ($R^2=0.181$, $F=39.683$, $Sig.=0.000$) وهذا يعني أن هناك أثر تخطيط العمليات والرقابة على إدارة المشاريع الاستراتيجية. وبناء على ذلك فإننا نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية تخطيط العمليات والرقابة إدارة المشاريع الاستراتيجية، عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

جدول (4-14) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (ANOVA) تخطيط العمليات والرقابة في إدارة المشاريع الاستراتيجية.

المتغير	(r^2) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	Adjusted (R^2) معامل التحديد المعدل	(F) المحسوبة	Sig. مستوى الدلالة
تخطيط العمليات والرقابة	0.426	0.181	0.177	39.683	0.000

وكذلك يظهر الجدول (11) أن تخطيط العمليات والرقابة تؤثر على إدارة المشاريع الاستراتيجية.

بقيمة 27.5 %، حيث أن ($\beta=0.275$, $t=4.402$, $Sig.=0.000$).

جدول (4-15) نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Coefficients) تخطيط العمليات والرقابة في إدارة المشاريع الاستراتيجية.

المتغير		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
الثابت	1	1.847	0.193		9.567	0.000
إدارة المشاريع الاستراتيجية		0.278	0.063	0.275	4.402	0.000

• الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر للإدارة والتنظيم على إدارة المشاريع الاستراتيجية.

يظهر الجدول (23) أن قيمة R^2 تساوي 15.3 % والتي تفسر نسبة 15.3% من أثر التغيرات في الإدارة والتنظيم على إدارة المشاريع الاستراتيجية، وحيث ($R^2=0.153$, $F=32.381$, $Sig.=0.000$). وهذا يعني أن هناك أثر الإدارة والتنظيم في إدارة المشاريع الاستراتيجية. وبناء على ذلك فإننا نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الإدارة والتنظيم في إدارة المشاريع الاستراتيجية، عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

جدول (4-16): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (ANOVA) الإدارة والتنظيم في إدارة المشاريع الاستراتيجية.

المتغير	(¹) الارتباط	(R ²) معامل التحديد	Adjusted (R ²) معامل التحديد المعدل	(F) المحسوبة	Sig. مستوى الدلالة
الإدارة والتنظيم	0.391	0.153	0.148	32.381	0.000

وكذلك يظهر. الجدول (11) أن الإدارة والتنظيم تؤثر الأداء المؤسسي بقيمة 28.4%، حيث أن ($\beta=0.284$ ، $t=4.473$, Sig.=0.000).

جدول (4-17): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Coefficients) الإدارة والتنظيم في إدارة المشاريع الاستراتيجية.

المتغير	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 الثابت	1.847	0.193		9.567	0.000
إدارة المشاريع الاستراتيجية	0.278	0.063	0.275	4.402	0.000

النتائج

- وجود علاقة تأثير قوية وذات دلالة إحصائية بين استراتيجية العمليات (بأبعادها: تكنولوجيا العمليات، تخطيط العمليات والرقابة، الإدارة والتنظيم) وبين إدارة المشاريع الاستراتيجية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.
- تم تفسير 28.4% من التباين في إدارة المشاريع الاستراتيجية من خلال استراتيجية العمليات.
- تكنولوجيا العمليات كان لها تأثير إيجابي وقوي على إدارة المشاريع الاستراتيجية، حيث فسرت 16% من التباين.
- تخطيط العمليات والرقابة أظهرت تأثير إيجابي، حيث فسرت 18.1% من التباين.
- الإدارة والتنظيم كان لها تأثير إيجابي أيضاً، حيث فسرت 15.3% من التباين.
- تكنولوجيا العمليات لها أثر إيجابي وفعال في تحسين إدارة المشاريع الاستراتيجية، حيث أظهرت النتائج أن الهيئة تستخدم تقنيات حديثة لدعم عملياتها التشغيلية مما يساهم في تحسين جودة الخدمات وسرعة الاستجابة .
- تخطيط العمليات والرقابة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق أهداف المشاريع الاستراتيجية، حيث أظهرت البيانات أن الهيئة تعتمد أنظمة فعالة للتخطيط والرقابة لمتابعة تنفيذ المشاريع وفق الأهداف الموضوعة .
- الإدارة والتنظيم داخل الهيئة يساهم في نجاح المشاريع الاستراتيجية من خلال وضوح الأدوار وتوزيع المهام والتنظيم الداخلي الجيد.
- الهيئة تعتمد على تقنيات حديثة تدعم عملياتها التشغيلية، تساهم في تحسين جودة الخدمات وسرعة الاتصال الداخلي، ويوجد اهتمام بتدريب الموظفين على استخدام هذه التقنيات
- هناك خطط تشغيلية واضحة لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويوجد متابعة مستمرة وعمليات رقابة فعالة
- تشتمل الهيئة بتنظيم إداري جيد يوضح الصلاحيات والمسؤوليات، مما يسهل تنفيذ المشاريع وفق الأهداف المحددة

التوصيات

- تعزيز التكامل بين استراتيجية العمليات وإدارة المشاريع لضمان نجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية.
- الاستمرار في تحديث التكنولوجيا المستخدمة وتوسيع نطاق التدريب للموظفين على هذه التقنيات.
- تعزيز أساليب تخطيط العمليات والرقابة لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة.
- مراجعة الهياكل التنظيمية وتحديثها لتتوافق مع متطلبات تنفيذ المشاريع الاستراتيجية الجديدة.
- تشجيع الابتكار والمرونة في إدارة العمليات بما يتناسب مع التغيرات البيئية والتكنولوجية.
- تعزيز التكنولوجيا تبني تقنيات حديثة لدعم العمليات التشغيلية وتحسين تجربة العملاء.

- تحسين التخطيط لتطوير مؤشرات أداء واضحة وتعزيز استخدام أدوات التخطيط الحديثة.
- تعزيز الشفافية تطبيق أنظمة إلكترونية لزيادة الشفافية والمساءلة في الإدارة.
- التدريب المستمر توفير برامج تدريبية لرفع كفاءة الموظفين في استخدام التكنولوجيا وإدارة المشاريع.
- ربط البحث بين استراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الاستراتيجية كعاملين رئيسيين لتحقيق المرونة والكفاءة في مواجهة التحديات البيئية والتكنولوجية.

المراجع

المراجع العربية

- (1) الدهيمي، فهد. (2021). «أثر التمكين الوظيفي في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في البنوك التجارية القطرية»، مجلة رماح للبحوث والدراسات، (59)، 63-96.
- (2) العمار، عبد الله. (2020). «أثر التعزيز النفسي على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في مدينة الحديدة»، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، (10)، 94-126.

- (3) أبو حمور، حسام محمود والعنابسة، سري على (2023) أثر اليقظة الإستراتيجية على التميز التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 43، العدد 2، ص ص 37-49.
- (4) ابوسنينه، صفاء (2021) 'واقع إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية في الضفة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية وتنظم المعلومات، جامعة بوليتكنك فلسطين، فلسطين.
- (5) بادرياني، أيمن و بادرياني، أسماء، (2021)، ' دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي'، رسالة ماجستير منشورة، جامعة احمد دراية ادرار، الجزائر.
- (6) الجعيد، سامية (2023) واقع الرقابة الاستراتيجية وتأثيرها على التميز التنظيمي في جامعة الطائف، المجلة العربية للإدارة، مج 45، ع 3، ص ص 1-22.
- (7) حجازي، هيثم (2013) مبادئ إدارة المشروعات وتحليل الجدو، عمان دار صفاء للنشر والتوزيع.
- (8) الحروب، روان يوسف علي، (2021)، 'القدرة الديناميكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس'، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- (9) الحلو، نورهان ناصر، وأبو الرويس، سامي علي سليمان. (2015). واقع تطبيق أيس إدارة المشاريع لدى مؤسسات الصناعات التحويلية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
- (10) الحنيطي، أحمد يوسف والقعيد، مرزوق عابد، (2019)، 'أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية'، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 51، العدد 1.
- (11) خالد عبد الله الشهري، خلود علي باسويد، & محمد عبد الله غروي. (2023). واقع الذكاء الاصطناعي على إدارة المشاريع في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (94) ، 467-431.
- (12) خير الدين، موسى (2012) إدارة المشاريع المعاصرة: منهج متكامل في دراسة إدارة المشاريع، عمان: دار وائل للنشر.

- (13) دودين، أحمد (2014) إدارة المشاريع المعاصرة: نظري وكمي، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- (14) الزهراني، نسرين. (2020). التمكين وعلاقته بالتميز التنظيمي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية.
- (15) الشهراني، نورة عبد الله حزام، (2017)، " دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الملك خالد"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.
- (16) الطحطوح، عمر (2022) أثر التدريب على تحسين نتائج إدارة المشاريع في القطاع العام بالمدينة المنورة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 8، مج 2، ص ص 49-66.
- (17) عبد الحسين، عبد المحسن جواد ومندلول، كرار محمد، (2020)، " دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي الاستباقي"، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية العدد (26)، السنة الرابعة عشرة، جامعة الكوفة.
- (18) عبد النبي، هدى (2021) علاقة الابتكار والإبداع في نجاح إدارة المشاريع تطبيق على وكالة التوظيف بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، المجلة الدولية للتنمية، العدد 1، ص ص 11-28.
- (19) عثمان بن ناصر، خليل عبد الحميد ياغي (2019)، إدارة المشاريع بين المنهجية التقليدية والمنهجية الحديثة "دراسة مقارنة" الملتقى العلمي الدولي المعاصر للعلوم التربوية والاجتماعية والانسانية والادارية والطبيعية نظرة بين الحاضر والمستقبل 30 - 31 ديسمبر 2019 - اسطنبول - تركيا.
- (20) عثمان، منى شعبان (2020) التميز التنظيمي كمدخل لتفعيل المشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية بمصر، المجلة التربوية، كلية التربية جامعة سوهاج، المجلد 77، العدد 77، ص ص 2743-2849.
- (21) العمري، محمد بن سعيد، (2017)، " أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي"، المجلة العربية للإدارة، مجلد (37)، العدد (4).
- (22) العوفي، عواطف بنت علي السيف والديهي، شادن عبد الله عبد العزيز، (2023)، " العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة بريدة"، جامعة الأزهر، كلية التربية بالقاهرة، مجلة التربية، العدد (197)، الجزء (2).

(23) فتجان، علي زيدان (2020) الارتجال الاستراتيجي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 59، ص ص 419 - 444.

(24) الكيسي، أيمن صلاح الدين عواد، (2022)، " تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في التميز التنظيمي"، رسالة ماجستير، جامعة الأنبار.

(25) معهد إدارة المشاريع (2017) التلويح المعرفي لإدارة المشاريع، الإصدار السادس، أمريكا: معهد إدارة المشاريع.

(26) بلال خلف السكارنة، (2015). الاستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

(27) جهاد فداش، (2018). استراتيجية تغيير المنظمة وعلاقتها بسلوك الإبداع الإداري لدى الأساتذة الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

(28) سهير عادل وحنان، صفاء كامل حامد. (2019). تأثير القدرات الديناميكية في الميزة التنافسية بحث تحليلي في الشركة العامة للسمنت العراقية. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 25 ، 111 ، 138.

(29) عسان قاسم داود اللامي، و فرهاد سنار محمد. (2017). تأثير تصميم الخدمة الصحية بصياغة إستراتيجية العمليات -دراسات تطبيعية في دائرة صحة كركوك. جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 7 ، 1 ، 65-89.

(30) هالة محمد نبي عنبه. (2017). المشروعات الصغيرة للشباب ما بعد عصر ريادة الأعمال. المملكة العربية السعودية: الناشر مؤسسة الأمير محمد بن فهد للتنمية الإنسانية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية.

المراجع الأجنبية

- 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*.
- 12) Project Management Institute. (2017). A guide to the project management body of knowledge (6th ed., pp. 4, 10).
- 13) Johnson, A. S. (2006). *Project Management and Business Processes: A Look at Strategy, Structure, Processes and Projects*.

- 14) Ubaid, A. M.; Dweiri, F. T. & Ojiako, U. (2020). "Organizational Excellence Methodologies (OEMs): A Systematic Literature Review", International Journal of System Assurance Engineering and Management, 11 (6), 1395-1432.
- 15) Hitt , M., Kai , X., & Christina , M. (2016). Resource based theory in operations management research. Journal of Operations Management ; 41, 77-94.
- 16) Dombrowskil, U., Intra, C., & Krenke, Z. (2016). Manufacturing strategy—a neglected success factor for improving competitiveness. Procedia CIRP, 41, 9-14.
- 17) Glukhov, V., & Balashova, E. (2015). Operations strategies in info-communication companies. In Internet of Things, Smart Spaces, and Next Generation Networks and Systems. springer, cham.
- 18) Hertati, L., & Sumantri, R. (2016). Just In Time, Value Chain, Total Quality Management, Part Of Technical Strategic Management Accounting. International Journal of Scientific & Technology Research, 5(4), 180-191.
- 19) Jeihoony, P., Jabarzadeh, Y., Kumar, V., & Garza, I. (2019). The impact of learning orientation on innovation performance: Mediating role of operations strategy and moderating role of environmental uncertainty.
- 20) Ross, J. E. (2017). Total quality management: Text, cases, and readings. Routledge.
- 21) Steiss, A. W. (2019). Strategic management for public and nonprofit organizations. Routledge.

الملاحق

الاستبانة

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

الأستاذ الفاضل / الأستاذة الفاضلة تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإعداد دراسة ماجستير بعنوان:

"أثر استراتيجية العمليات على ادارة المشاريع الاستراتيجية ببيئة الزكاة

والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية"

إشراف

أد/

نظراً لما تتمتعون به من خبرة في مجال عملكم. فإن الباحث يتوجه إليكم بالتكريم بتعبئة الاستبيان المرفق وبيان رأيكم فيما شمله هذا الاستبيان من فقرات. والتكريم بوضع الإشارة المناسبة أمام الفقرة بمدى إدراككم لمحتواها من حيث ما خصصت لقياسه. ويؤكد الباحث أن المعلومات التي ستزودونه بما ستعامل بسرية ولأغراض البحث العلمي فقط.

المحور الأول: البيانات الديموغرافية

الجنس	ذكر ☐	أنثى ☐
المستوى الدراسي	☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ مؤهل آخر	
الخبرة	☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات إلى 10 سنوات ☐ من 10 سنوات إلى 15 سنة ☐ أكبر من 15 سنة	
	☐	

	مدير إدارة عليا	الوظيفة
	مدير إدارة وسطي	

الرجاء بيان الرأي في العبارات التالية، ووضع علامة (√) أمام الاختيار الذي ترونه مناسباً: علماً بأن المقياس لفقرات الاستبيان سيأخذ التدرج التالي:

موافق تماماً	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
5	4	3	2	1

	موافق تماماً	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
تكنولوجيا العمليات					
1					تستخدم الهيئة أحدث التقنيات لدعم عملياتها التشغيلية
2					تساهم التكنولوجيا المستخدمة في الهيئة في تحسين جودة الخدمات المقدمة
3					تسهل التكنولوجيا عمليات الاتصال والتنسيق بين الإدارات المختلفة في الشركة
4					توفر الهيئة برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين في استخدام التكنولوجيا التشغيلية
5					تسهم التكنولوجيا في تحسين تجربة العملاء من خلال الاستجابة السريعة لاحتياجاتهم
تخطيط العمليات والرقابة					
1					يتم تحديد أهداف العمليات التشغيلية في الهيئة بشكل واضح ومحدد
2					توفر الهيئة خططاً تشغيلية تتماشى مع أهدافها الإستراتيجية العامة

3	تعتمد الهيئة على أدوات وتقنيات حديثة لدعم تخطيط العمليات والرقابة				
4	توفر الهيئة مؤشرات أداء واضحة لقياس كفاءة العمليات التشغيلية				
5	تساهم أنظمة الرقابة في تحسين جودة العمليات وزيادة كفاءتها				
الإدارة والتنظيم					
1	يتمتع الهيكل التنظيمي للهيئة بالوضوح والمرونة لتلبية احتياجات العمل				
2	توفر الهيئة وصفاً وظيفياً دقيقاً لكل منصب وظيفي				
3	تعمل الإدارة العليا على دعم بيئة عمل تعزز التعاون بين الموظفين				
4	تستخدم الأنظمة الإلكترونية الحديثة لدعم عمليات التنظيم الإداري في الهيئة				
5	تعزز الإدارة ثقافة الشفافية والمساءلة في بيئة العمل داخل الهيئة				
إدارة المشاريع الاستراتيجية					
1	يتاح لكل قسم التفكير في المشاريع التطويرية المناسبة				
2	تأتي فكرة المشروع بعد تحليل الاحتياجات بناء على المتغيرات البيئية				
3	يتم دراسة ريادة وندرة فكرة المشروع قبل الموافقة على التخطيط للمشروع				
4	يتم تحديد المخاطر والفرص والمحددات التي قد تواجه المشروع				
5	هناك رقابة على إدارة الوقت للمشروع				

Abstract الملخص

This study aims to examine the impact of operations strategy on strategic project management at the Zakat, Tax, and Customs Authority in the Kingdom of Saudi Arabia, focusing on the challenges facing the Authority in achieving its strategic objectives. The research adopts a descriptive and analytical methodology through a field study utilizing a structured questionnaire distributed to a sample of senior and middle management within the Authority .

The study addresses the relationship between the dimensions of operations strategy (operations technology, operations planning and control, management and organization) and their impact on strategic project management, with the aim of identifying the extent to which these dimensions influence the improvement of organizational performance.

The findings reveal a strong positive relationship between operations strategy and strategic project management. Specifically, operations technology directly enhances the effectiveness of projects by improving service quality and accelerating operational processes. Furthermore, operations planning and control contribute significantly to ensuring the quality and timely execution of strategic projects. Additionally, management and organization play a crucial role in achieving effective coordination across departments, thereby supporting project success .

The study recommends that the Authority adopt flexible operations strategies that keep pace with technological and environmental developments and implement training programs to enhance employees' competencies in technology and operational management. It also suggests strengthening integration between operations and project management teams and adopting precise performance indicators to assess strategy effectiveness. This research helps fill a knowledge gap regarding the relationship between operations strategies and strategic project management in governmental organizations and serves as a valuable reference for researchers and decision-makers.

Midocean University

College of Management

Department of.....

Title in English

**The Impact of Operations Strategy on Strategic Project
Management at the Zakat, Tax, and Customs Authority in the
Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by:

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhamid

Dr. Fayez Jarad

Year:2024