

نموذج

مشروع خطة أطروحة للتسجيل لدرجة الدكتوراه

العنوان باللغة العربية:

أثر الإدارة الاستراتيجية على إدارة المشاريع الحكومية، دراسة حالة على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك

ب. العنوان باللغة الإنجليزية:

The Impact of Strategic Management on Government Project Management:
A Case Study of the Zakat, Tax and Customs Authority

المعتصم خليل العباس

242001296

كلية الإدارة

: اسم الباحث

: الرقم الأكاديمي

: الكلية

١٤٤٧هـ - ٢٠٢٥م

مقدمة الدراسة

تُعتبر الإدارة الاستراتيجية من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات، خاصة في بيئة المملكة العربية السعودية التي تشهد تحولاً اقتصادياً وتنموياً كبيراً في إطار رؤية ٢٠٣٠، حيث تؤثر فعالية الإدارة الاستراتيجية على إدارة المشاريع، مما يساهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنموية.

مع ذلك، توجد فجوة بحثية تتمثل في قلة الدراسات التي تتناول بشكل مباشر تأثير عناصر الإدارة الاستراتيجية على إدارة المشاريع في القطاع الحكومي السعودي، خصوصاً في الهيئات ذات الدور التنموي الحيوي مثل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

هذه الدراسة تهدف إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل أثر عناصر الإدارة الاستراتيجية مثل: (الرؤية، الأهداف، التحليل الداخلي والخارجي، والتخطيط الاستراتيجي) على إدارة المشاريع داخل الهيئة، وتقديم توصيات عملية لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف الوطنية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

على الرغم من أهمية الإدارة الاستراتيجية في تحسين إدارة المشاريع، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التي تتناول تأثيرها بشكل مباشر على إدارة المشاريع في القطاع الحكومي السعودي، خاصة في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، مما يحد من قدرتها على تنفيذ مشاريعها بكفاءة وفعالية.

أسئلة الدراسة :

١. ما مدى توافر عناصر الإدارة الاستراتيجية (الرؤية، الأهداف، التحليل، التخطيط) في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك؟
٢. ما مدى تأثير عناصر الإدارة الاستراتيجية على فعالية إدارة المشاريع في الهيئة؟
٣. كيف يمكن تعزيز عناصر الإدارة الاستراتيجية لتحسين إدارة المشاريع وتطوير أدائها؟

أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية):

- أهمية نظرية:

تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية حول العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة المشاريع، خاصة في القطاع الحكومي السعودي، وتوفير إطار نظري يربط بينهما.

- أهمية تطبيقية:

تساعد نتائج الدراسة الهيئة والمؤسسات الحكومية الأخرى على تحسين ممارساتها في إدارة المشاريع عبر تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية بشكل فعال، مما يعزز كفاءة الأداء ودعم الأهداف التنموية الوطنية.

- تعميم النتائج:

يمكن تطبيق النتائج على قطاعات حكومية أخرى تمتلك خصائص مشابهة، مما يعزز من أثر الدراسة في تطوير الأداء الإداري في مؤسسات القطاع العام.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

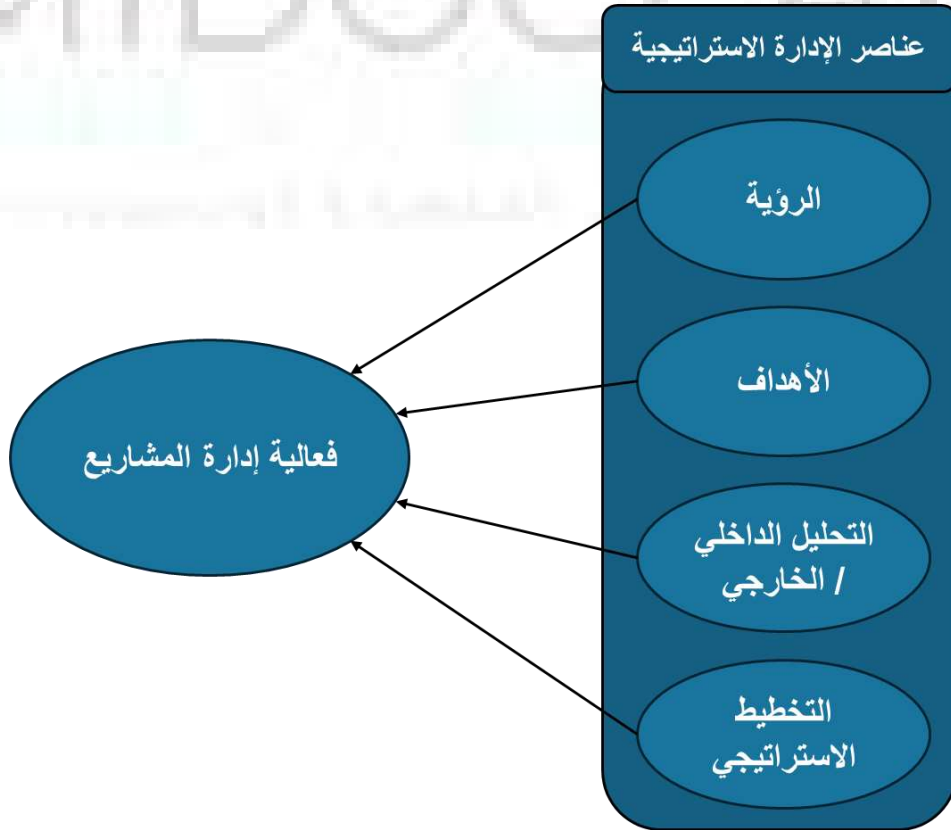
١. قياس مستوى تطبيق عناصر الإدارة الاستراتيجية (الرؤية، الأهداف، التحليل الداخلي والخارجي، التخطيط الاستراتيجي) في قطاع الاستراتيجية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.
٢. تحليل العلاقة بين عناصر الإدارة الاستراتيجية وفعالية إدارة المشاريع في القطاع، باستخدام أدوات إحصائية، بهدف تقدير مدى تأثير كل عنصر على إدارة المشاريع في الهيئة.
٣. تقديم توصيات عملية لتحسين إدارة المشاريع من خلال تعزيز عناصر الإدارة الاستراتيجية المطبقة، بحيث تكون قابلة للتنفيذ وملائمة لبيئة الهيئة.

فرضيات الدراسة:

١. يوجد مستوى مرتفع من تطبيق عناصر الإدارة الإستراتيجية (الرؤية، الأهداف، التحليل الداخلي والخارجي، التخطيط الإستراتيجي) في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.
٢. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق عناصر الإدارة الاستراتيجية وفعالية إدارة المشاريع.
٣. يساهم تحسين مستوى تطبيق عناصر الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء إدارة المشاريع بشكل ملحوظ.

نموذج الدراسة

سيتم استخدام نموذج يقيس عناصر الإدارة الاستراتيجية (مثل الرؤية، الأهداف، التحليل الداخلي والخارجي، التخطيط) وتأثيرها على إدارة المشاريع باستخدام أدوات تحليلية مثل الانحدار المتعدد وتحليل العلاقات.



الدراسات المرجعية:

١. أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية على كفاءة المؤسسات الحكومية (أحمد علي، ٢٠٢٢)

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير تطبيق ممارسات الإدارة الاستراتيجية على كفاءة الأداء في المؤسسات الحكومية، من خلال تحليل مدى وجود خطط استراتيجية واضحة، وتطبيقها بشكل فعال، وتأثير ذلك على تحسين الأداء العام، واعتمد الباحث على استبيانات ومقابلات مع مسؤولين من عدة مؤسسات، وأظهرت النتائج أن المؤسسات التي تطبق استراتيجيات واضحة وتتابع تنفيذها بانتظام تحقق أداءً أعلى ويزداد رضا المستفيدين.

أشارت الدراسة إلى أن الإدارة الإستراتيجية تعتبر أحد العوامل الحاسمة في تحسين كفاءة المؤسسات، وأن غيابها يؤدي إلى تراجع الأداء وضعف التنسيق، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير خطط إستراتيجية موجهة وداعمة للتنفيذ، مع تعزيز ثقافة التخطيط والتقييم المستمر.

٢. إدارة المشاريع في القطاع العام السعودي (وليد عبد الله، ٢٠٢٣)

ركزت الدراسة على معرفة عوامل نجاح إدارة المشاريع في القطاع الحكومي، خصوصاً هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، عبر تحليل معايير التخطيط، التنفيذ، والمتابعة. استخدم الباحث منهج الاستبيان، وأظهر أن وجود قيادات ذات رؤية استراتيجية قوية وتوافر الموارد، يعتبران من العوامل الرئيسية للنجاح. كما أظهرت النتائج أن ضعف التنسيق بين الإدارات وأوجه القصور في التدريب وضعف التوجيه الإداري يعوقان إنجاز المشاريع بكفاءة.

أشار الباحث إلى أن تطبيق مبادئ إدارة المشاريع وفق خطة استراتيجية كبير الأثر على النجاح، وأن تحسين الأداء يتطلب إعادة هيكلة سياسات إدارة المشاريع وتطوير المهارات القيادية.

٣. أثار استراتيجية إدارة المشاريع على الأداء التنظيمي (فاطمة حسن، ٢٠٢١)

ركزت على العلاقة بين استراتيجيات إدارة المشاريع بنتائج الأداء، حيث تبين أن وجود إطار إستراتيجي واضح لعملية إدارة المشاريع يساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. اعتمدت الدراسة على بيانات من ممارسات إدارة المشاريع في القطاع العام، وأظهرت أن استراتيجيات إدارة المشاريع تقلل من العوائق التقنية والتنظيمية، وتزيد من رضا المستفيدين وفعالية استخدام الموارد. أوضح البحث أن تفعيل أدوات التخطيط والتنفيذ

الوطني يسهم في انسيابية العمل وتقليل الفاقد والوقت المهدر. لذا، فإن نتائج الدراسة تؤكد أهمية وجود خطة استراتيجية مرنة وقابلة للتحديث للنجاح في إدارة المشاريع وتحقيق الأهداف.

٤. تأثير الرؤية الإستراتيجية على تنفيذ مشاريع القطاع الحكومي (سلى مكي، ٢٠٢٢)

ركزت الدراسة على مدى تأثير وجود رؤية واضحة على جودة تنفيذ المشاريع الحكومية، خصوصًا هيئة الزكاة والضريبة والجمارك والخدمات ذات الصلة، من حيث وضوح الأهداف، وتحفيز العاملين، والتنسيق بين الإدارات. أظهرت النتائج أن التيارات والأولويات المحددة في الرؤية تؤثر بشكل ملحوظ على نجاح أو فشل المشاريع، حيث تساعد على زيادة الالتزام وتوجيه الأنشطة التكميلية بشكل فعال، وتبين أن عدم وضوح الرؤية يعمل كعائق رئيسي، ويؤدي إلى تشتت الجهود وتأخير الإنجاز. أوصت الدراسة بمراجعة الرؤية بشكل دوري، وتوضيحها لجميع العاملين لضمان الالتزام والاستفادة من أدوات الرؤية في تحسين الأداء وتنفيذ المشاريع بنجاح.

٥. إدارة الأداء في المؤسسات الحكومية وفقًا للإدارة الإستراتيجية (حسن يوسف، ٢٠٢٢)

بحثت الدراسة في كيف تؤثر إدارة الأداء المرتكزة على المبادئ الإستراتيجية على النتائج الرقمية والمؤشرات الكمية في القطاع الحكومي. أظهرت النتائج أن اعتماد نظم إدارة الأداء المبنية على الاستراتيجيات يرفع من مستوى الأداء، ويعزز الشفافية والكفاءة، ويحقق نتائج ملموسة في تحسين تقديم الخدمات وتقليل نفقات التشغيل. كما بينت أن وجود نظام تقييم دوري وفعال يعزز من أداء الموظفين، ويشجع على الالتزام، ويحقق الأهداف المرسومة بشكل أدق. أوصت الدراسة بضرورة تطوير نظم تقييم الأداء المرتكزة على نتائج الأداء وتدريب العاملين عليها.

الفجوة البحثية

على الرغم من وجود دراسات تناولت العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والأداء التنظيمي، إلا أن القليل منها ذكر بشكل تفصيلي العنصر أو العناصر المحددة من الإدارة الإستراتيجية (مثل الرؤية، الأهداف، التحليل الداخلي والخارجي) وتأثيرها المباشر على إدارة المشاريع، خاصة على مستوى الهيئة الحكومية السعودية، وهو ما تسعى دراستنا إلى معالجته بشكل دقيق ومفصل لنمذجة العلاقة بين المتغيرات وإسهامها في تحسين الأداء.

ملخص الدراسات السابقة والاختلافات مع الدراسة الحالية

تشير الدراسات السابقة إلى أن الإدارة الإستراتيجية تلعب دورًا حاسمًا في تحسين كفاءة المؤسسات الحكومية، خاصة عبر وضوح الرؤية، وتطوير الخطط الاستراتيجية، وتفعيل أدوات إدارة المشاريع Banyak من الدراسات أكدت على أن وجود قيادة قوية، وتوافر الموارد، وتطبيق المبادئ الاستراتيجية بشكل متكامل يساهم في نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف المنشودة. كما أظهرت بعض النتائج أن ضعف التنسيق بين الإدارات، وعدم وضوح الرؤية، وقلة التدريب، تعوق فاعلية إدارة المشاريع، وتؤدي إلى تراجع الأداء العام للمؤسسات.

ومع ذلك، تركزت معظم الدراسات على تحليل العوامل العامة، وغالبًا ما كانت تتناول موضوعات إدارة المشاريع والإدارة الإستراتيجية بشكل منفصل أو بشكل شمولي، دون ارتباط مباشر بينهما في سياق محدد، أو عبر تحليل تأثير عناصر محددة من الإدارة الإستراتيجية على إدارة المشاريع بشكل تفصيلي.

أما هذه الدراسة، فهي تهدف إلى تقديم إضافة نوعية، من خلال اختبار أثر عناصر محددة من الإدارة الإستراتيجية (مثل الرؤية، الأهداف، التحليل الداخلي والخارجي، التخطيط الاستراتيجي) على إدارة المشاريع داخل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، في سياق سعودي يواجه تحديات تنموية واقتصادية خاصة، وسأعمل على بناء نموذج تحليلي يربط بوضوح بين تطبيق الاستراتيجية ونجاح إدارة المشاريع، مع التركيز على القطاع الحكومي الضيق، ويهدف تقديم إرشادات عملية وواقعية لتطوير إدارة المشاريع وفق ممارسات إدارية استراتيجية متكاملة.

بالإضافة إلى ذلك، ستعتمد الدراسة على البيانات الميدانية من الموظفين في القطاع الاستراتيجي، واستخدام أساليب تحليل إحصائية متقدمة، بهدف تقديم نتائج دقيقة وموثوقة، مع تقديم توصيات قابلة للتطبيق بشكل مباشر في إطار العمل الإداري، وهو ما يميزها عن الدراسات السابقة التي غالبًا كانت تقف عند مستوى التحليل العام والنظري.

باختصار، الدراسة تركز على تحليل أثر عناصر محددة من الإدارة الإستراتيجية على إدارة المشاريع بشكل تفصيلي، في سياق خاص وتحديات محددة، بهدف تقديم حلول عملية قابلة للتنفيذ، وتجاوز النظريات العامة التي لم تتطرق بشكل كافٍ لتأثيرات هذه العناصر في البيئة الحكومية السعودية.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

- **الإدارة الاستراتيجية:** هي العمليات والأنشطة التي تتضمن إعداد وتطوير وتنفيذ ومتابعة السياسات والخطط التي توجه هيئة الزكاة والضريبة والجمارك لتحقيق أهدافها على المدى الطويل. وسيتم قياس مدى تطبيقها من خلال توفر الخطط الاستراتيجية ودرجة مشاركة العاملين فيها.
- **إدارة المشاريع:** هي العمليات والوظائف التي تتعلق بتنظيم وتخطيط وتنفيذ ورصد وتقييم المشاريع داخل الهيئة، بهدف إنجاز المشاريع بكفاءة وفعالية ضمن المحددات الزمنية والمالية والجودة. ويتم قياس إدارة المشاريع عبر مدى تحقيقها للأهداف المحددة، والالتزام بالجدول الزمني، واستخدام الموارد بكفاءة، ورضا المستفيدين، والنتائج النهائية للمشاريع.
- **عناصر الإدارة الاستراتيجية:** تشمل الرؤية، الأهداف، التحليل الداخلي والخارجي، والتخطيط الاستراتيجي، وسيتم قياس كل عنصر من خلال أدوات قياس كمية ونوعية في أدوات الدراسة.

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

المنهج: ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعد من المناهج الملائمة لدراسة الظواهر الاجتماعية والتنظيمية، ويهدف إلى قياس وتحليل العلاقة بين عناصر الإدارة الاستراتيجية وفعالية إدارة المشاريع داخل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، ويتضمن المنهج جمع البيانات من خلال أدوات كمية، مثل الاستبيان، ثم تحليلها إحصائيًا لاستخلاص النتائج.

يهدف هذا المنهج إلى فهم واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتأثيرها على إدارة المشاريع، وتحليل مدى العلاقة بينهما، كما ستتبع الدراسة خطوات تنظيمية من بداية تصميم أدوات جمع البيانات إلى تحليل وتفسير النتائج، بهدف تقديم تصور شامل للمشكلة المطروحة.

اختبار الصدق والثبات: سيتم تطبيق اختبارات الصدق (مثل الصدق المحتمل) والثبات (مثل معامل الثبات باستخدام ألفا كرونباخ).

الجانب الأخلاقي: الالتزام بأخلاقيات البحث، والحصول على الموافقات الرسمية مسبقًا، وضمان سرية البيانات، وشفافية الإجراءات.

مجتمع وعينة الدراسة:

• مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي هيئة الزكاة والضريبة والجمارك العاملين في قطاع الاستراتيجية، والذين يساهمون بشكل مباشر أو غير مباشر في وضع، وتطوير، وتنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع، ويشمل المجتمع الإداريين، المديرين، والمتخصصين في تطوير الأداء والتنفيذ، ويُقدر حجم المجتمع بعدد يتراوح بين ٢٠٠ إلى ٢٥٠ موظف، حسب البيانات الرسمية للهيئة، وستستخدم الدراسة عينة عشوائية Stratified من المجتمع لضمان تمثيل كافة المستويات الوظيفية والخبرات، مع مراعاة التوزيع النسبي بناءً على وظيفة كل مجموعة.

• عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية من قطاع الاستراتيجية، والتي تمثل جزءًا هامًا من المجتمع الكلي، بهدف تيسير جمع البيانات وتحقيق تمثيل مناسب. يعتمد حجم العينة على معادلات إحصائية، متوقع أن يتراوح بين ٣٠ إلى ٥٠ استبانة، وسيتم اختيارها بطريقة عشوائية لضمان عدم التحيز، وسيتم تعيين معايير أخذ العينات لضمان تمثيل جميع المستويات الوظيفية والخبرات والإدارات ذات العلاقة، وستتضمن أدوات الدراسة استبيانات موزعة على العينة، مع متابعة لجمع البيانات وتحليلها.

حدود الدراسة: (المكانية ، الزمانية ، البشرية)

- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، مع التركيز على قطاع الاستراتيجية، في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: تُنفذ الدراسة خلال الفترة من يناير ٢٠٢٥ إلى يونيو ٢٠٢٥ (يتم إعادة تحديد الفترة لاحقًا بعد الاجتماع مع الجهة)، لتوفير مرونة كافية لجمع البيانات وتحليلها.
- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على الموظفين في قطاع الاستراتيجية داخل الهيئة، وتحديدًا القائمين على وضع وتنفيذ الخطط والاستراتيجيات والمشاريع.

وسائل جمع بيانات الدراسة:

- سيتم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات، ومُصمم خصيصًا لقياس عناصر الإدارة الاستراتيجية، ويشمل:
- قسم خاص بالبيانات الديموغرافية (الاسم، العمر، الجنس، الوظيفة، سنوات الخدمة).
 - قسم يقيّم عناصر الإدارة الاستراتيجية مثل (الرؤية، الأهداف، التحليل الداخلي والخارجي، التخطيط).
 - قسم يقيس إدارة المشاريع، من حيث التخطيط، التنفيذ، والمتابعة.
- أسئلة الاستبيان ستتعلق بكيفية تطبيق عناصر الإدارة الاستراتيجية، ومدى تأثيرها على إدارة المشاريع، ومدى رضى العاملين عن أداء الإدارة، إضافة إلى عوامل أخرى تؤثر على النتائج.

المعالجات الإحصائية المقترحة:

- التحليل الوصفي:

هذا التحليل مهم لإعطاء صورة عامة عن بيانات العينة، مثل متوسط القيم، الانحراف المعياري، الترددات، النسب المئوية، ويمثل خطوة ضرورية لفهم طبيعة البيانات قبل إجراء تحليلات أعمق.

- اختبار الارتباط بيرسون:

يمكن استخدامه لقياس قوة العلاقة بين عناصر الإدارة الإستراتيجية (مثل الرؤية والأهداف) وفاعلية إدارة المشاريع، وهو مناسب لأنه يعالج علاقات المتغيرات المستمرة ويعطي نتائج إحصائية يمكن الاعتماد عليها.

- تحليل الانحدار المتعدد:

هو الأكثر فاعلية في الدراسة لاختبار مدى تأثير مجموعة من المتغيرات (عناصر الإدارة الاستراتيجية) على متغير تابع (نجاح إدارة المشاريع)، ويساعد في فهم الأثر النسبي لكل عنصر.

- مقياس ليكرت (Likert scale) المستخدم:

وهو مكون من 5 نقاط، مع تحديد مستوى الدلالة الإحصائية عند $\alpha \leq 0.05$.

خطوات تنفيذ خطة الدراسة:

1. تحديد موضوع وأهداف الدراسة: يتضمن تحديد الأسئلة والمشكلات التي ترغب الدراسة في الإجابة عنها، وتحديد الفرضيات التي ستختبر، ووضع خطة زمنية واضحة.
2. مراجعة الأدبيات والنظريات: دراسة المراجع العلمية، والتحليل المسبق للمفاهيم، وتحديد أطر النموذج النظري وتطوير أدوات جمع البيانات.
3. تصميم أدوات جمع البيانات: إعداد استبيان وتحديثه للموافقة مع أهداف الدراسة وضمان قابليته للاستخدام وثباته وصلاحيته.

٤. الحصول على الموافقات الرسمية: التقدم للجهات المختصة في الهيئة للحصول على إذن تنفيذ الدراسة، والتأكد من الالتزام بأخلاقيات البحث.
٥. توزيع الاستبيانات وجمع البيانات: توزيع الاستبيانات على العينة المختارة، مع متابعة عملية جمع البيانات وتوثيقها بشكل سليم.
٦. تحليل البيانات: استخدام البرامج الإحصائية مثل SPSS أو AMOS ، لتطبيق التحليل الوصفي، الارتباط، والانحدار، لاختبار الفرضيات.
٧. تفسير النتائج: يتم تفسير النتائج الإحصائية المستخلصة، من خلال تقييم مدى دلالتها، والتحقق من صحة الفرضيات، وتحديد مدى توافق النتائج مع الأهداف المرسومة. ويرافق ذلك صياغة التوصيات والاقتراحات العملية، وإعداد تقرير شامل يوضح مجريات الدراسة، استنتاجاتها، ومحدوديتها.

المراجع:

- أحمد علي. (2022). أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية على كفاءة المؤسسات الحكومية. مجلة الإدارة العامة، 45-68، (2) 10
- وليد عبد الله. (2023). إدارة المشاريع في القطاع العام السعودي. مجلة دراسات عربية في الإدارة، 102-119، (1) 15
- فاطمة حسن. (2021). أثر استراتيجيات إدارة المشاريع على الأداء التنظيمي. مجلة الإدارة والتنمية، 150-165، (3) 8
- سلمى مكي. (2022). تأثير الرؤية الإستراتيجية على تنفيذ مشاريع القطاع الحكومي. مجلة الدراسات الإستراتيجية، 220-235، (4) 12
- حسن يوسف. (2022). إدارة الأداء في المؤسسات الحكومية وفقاً للإدارة الإستراتيجية. مجلة الحوكمة والرقابة، 78-92، (2) 5