

دور التخطيط الاستراتيجي في توجيه أولويات المشاريع في المنظمات غير الربحية السعودية

إعداد الطالب/ عمر عبد الله الأغا

الرقم الأكاديمي / 251002781

إشراف/

د.فايز جراد

د.الفصل عبد الحميد

العام الدراسي:

2025

حقوق الطباعة

جميع حقوق الطباعة والنشر محفوظة لجامعة ميدأوشن

لا يجوز نسخ أو طباعة أو تصوير هذا البحث أو أي جزء منه، أو إعادة نشره بأي وسيلة ورقية أو إلكترونية، كلياً أو جزئياً، بدون إذن خطي مسبق من جامعة أوشن.

هذا البحث قُدم كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة أوشن، ويُعد مرجعاً علمياً تحتفظ الجامعة بحقوقه الأكاديمية والفكرية.

الباحث

المخلص التنفيذي

يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحديد أولويات المشاريع في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، حيث تُعد هذه المنظمات ركيزة أساسية في تحقيق التنمية المستدامة وخدمة المجتمع، مما يستوجب وجود تخطيط استراتيجي فعال يسهم في توجيه مشاريعها نحو تحقيق الأثر الأكبر ضمن الموارد المحدودة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة من العاملين في عدد من المنظمات غير الربحية السعودية. وقد شملت الاستبانة محاور متعددة لقياس ممارسات التخطيط الاستراتيجي ومدى وضوح أولويات المشاريع، ومدى وجود علاقة بينهما. تم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار.

أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التخطيط الاستراتيجي وتحديد أولويات المشاريع، حيث تبين أن وجود رؤية واضحة، وتحليل بيئي، وتحديد أهداف استراتيجية، يسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة اختيار وتوجيه المشاريع. كما أظهرت النتائج فروقاً ذات دلالة في تحديد الأولويات تبعاً لعوامل ديموغرافية مثل سنوات الخبرة.

وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: ضرورة تعزيز قدرات العاملين في التخطيط الاستراتيجي، وتكامل العمليات الإدارية في بناء الأولويات، وتبني أدوات حديثة لقياس أثر المشاريع وربطها بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

تسعى هذه الدراسة إلى الإسهام في تحسين ممارسات التخطيط لدى المنظمات غير الربحية وتقديم أرضية علمية تساعد صناع القرار على التوجيه الأمثل للمشاريع بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030، التي تولي اهتماماً خاصاً بالقطاع غير الربحي وفاعليته المجتمعية.

إهداء

إلى من غرست فيّ القيم، وغمرتني بدعائها ومساندتها،

إلى والدتي العزيزة التي كانت دومًا مصدر إلهام وقوة.

وإلى والدي الكريم، الذي علّمني الإصرار والسعي نحو الأفضل.

إلى زوجتي الحبيبة، التي منحتني الصبر والدعم في كل مراحل هذا الإنجاز.

إلى أولادي الأحباء، مصدر سعادتي وأملّي في المستقبل.

إلى كل من ساندني بكلمة أو بدعاء،

أهدي هذا العمل المتواضع، عربون وفاء وامتنان.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله يُنال التوفيق والسداد.

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى جامعة ميدأوشن على إتاحة الفرصة لي لإتمام هذا البحث

كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

كما أخص بالشكر والتقدير المشرف الأكاديمي الدكتور: الفيصل عبد الحميد و الدكتور: فايز جراد

على دعمهم وتوجيههم العلمي الذي أسهم في بلورة هذا البحث وتطويره.

ولا يفوتني أن أشكر كافة العاملين في المنظمات غير الربحية الذين تجاوزوا مع أدوات الدراسة،

وساهموا في إثراء النتائج.

وإلى كل من دعمني خلال رحلتي العلمية، أقول: جزاكم الله خير الجزاء، وجعل ما قدمتم في

موازين حسناتكم.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
1	صفحة الغلاف
2	حقوق الطباعة
3	الملخص التنفيذي
5	إهداء
6	الشكر والتقدير
7	فهرس المحتويات
10	قائمة الجداول
11	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
12	1-1 المقدمة
13	2-1 مشكلة الدراسة
13	3-1 أسئلة الدراسة
14	1-4 أهداف الدراسة
14	1-5 أهمية الدراسة
15	1-6 فرضية الدراسة

16	7-1 حدود الدراسة
16	1-8 المفاهيم والمصطلحات
18	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
19	2-1 الإطار النظري للدراسة
22	2-2 الدراسات السابقة
25	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
26	3-1 نوع الدراسة ومنهجها
26	3-2 مجتمع الدراسة
26	3-3 عينة الدراسة
27	3-4 أداة الدراسة
28	3-5 صدق الدراسة
28	3-6 أساليب التحليل الإحصائي
29	3-7 الإجراءات العملية لجمع البيانات
30	3-8 المعالجة الأخلاقية
31	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ونتائج الدراسة
32	4-1 تحليل البيانات الديموغرافية

34	4-2 التحليل الوصفي لمحاور الاستبيان
36	4-3 تحليل الفرضيات
37	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
38	5-1 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
39	5-2 مقارنة النتائج مع الدراسات السابقة
40	5-3 النتائج العامة للدراسة
40	5-4 التوصيات
42	الفصل السادس: الخاتمة، حدود الدراسة، والمقترحات المستقبلية
43	6-1 ملخص الدراسة
43	6-2 الإسهامات العلمية والعملية للدراسة
44	6-3 مقترحات للدراسات المستقبلية
46	المراجع
49	الملاحق

قائمة الجداول :

الجدول	الصفحة
جدول (1-3) أساليب التحليل الإحصائي	28
جدول (1-4) التوزيع حسب الجنس	32
جدول (2-4) التوزيع حسب المؤهل العلمي	32
جدول (3-4) التوزيع حسب سنوات الخبرة	33
جدول (4-4) مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي	34
جدول (5-4) وضوح أولويات المشروع	35
جدول (6-4) اختبار الفروق حسب سنوات الخبرة (ANOVA)	36

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

شهدت المملكة العربية السعودية في السنوات الأخيرة تحولاً استراتيجياً واسع النطاق في جميع القطاعات، مدفوعاً برؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى تنويع مصادر الدخل وتعزيز دور القطاعات غير النفطية، بما في ذلك القطاع غير الربحي. وقد أصبح للمنظمات غير الربحية دوراً محورياً في تحقيق أهداف التنمية المجتمعية والاقتصادية، مما يجعل الحاجة ملحة لتطوير أنظمتها الإدارية وبناء قدراتها التخطيطية، لضمان توجيه المشاريع نحو الأولويات الأكثر تأثيراً واستدامة.

في هذا السياق، يبرز مفهوم التخطيط الاستراتيجي كأداة أساسية لرفع كفاءة هذه المنظمات وتحديد المشاريع ذات القيمة الأعلى، مما يعزز من قدرتها على التفاعل مع التحديات المتغيرة وتحقيق أقصى أثر اجتماعي ممكن. ومن هذا المنطلق، تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال استكشاف دور التخطيط الاستراتيجي في توجيه أولويات المشاريع داخل المنظمات غير الربحية السعودية، من خلال دراسة تطبيقية تهدف إلى سد الفجوة المعرفية بين التخطيط والواقع التنفيذي.

1-2 مشكلة الدراسة

تعاني العديد من المنظمات غير الربحية من ضعف في المواءمة بين المشاريع المنفذة والأولويات الإستراتيجية الحقيقية للمنظمة، مما يؤدي إلى هدر في الموارد وضعف في الأثر المجتمعي المحقق. وعلى الرغم من أهمية التخطيط الاستراتيجي كمنهج إداري فاعل، إلا أن مدى تطبيقه بشكل عملي ومدى مساهمته في توجيه أولويات المشاريع في المنظمات غير الربحية في السعودية ما زال محل تساؤل.

وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما دور التخطيط الاستراتيجي في توجيه أولويات المشاريع في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية؟

1-3 أسئلة الدراسة

تنقسم مشكلة الدراسة إلى الأسئلة الفرعية التالية:

ما مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية السعودية؟

ما مدى وضوح أولويات المشاريع لدى هذه المنظمات؟

كيف يسهم التخطيط الاستراتيجي في تحديد أولويات المشاريع وتنفيذها؟

ما العوامل التي تعيق أو تعزز من فاعلية التخطيط الاستراتيجي في توجيه المشاريع؟

1-4 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

التعرف على مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية السعودية.

تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحديد أولويات المشاريع.

استكشاف معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في هذا النوع من المنظمات.

تقديم توصيات لتحسين استخدام التخطيط الاستراتيجي كأداة فاعلة لتوجيه المشاريع.

1-5 أهمية الدراسة

1.5.1 الأهمية النظرية:

تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بدور التخطيط الاستراتيجي في القطاع

غير الربحي، خصوصًا في سياق البيئة السعودية التي تشهد حراكًا إصلاحيًا واسعًا.

1.5.2 الأهمية التطبيقية:

توفر نتائج هذه الدراسة أدوات عملية للقيادات التنفيذية في المنظمات غير الربحية لتحسين توجيه المشاريع، كما قد تساعد الجهات الحكومية والمانحين في تقييم جاهزية تلك المنظمات لتحقيق الأثر المطلوب.

1-6 فرضيات الدراسة

تتطلق الدراسة من الفرضيات التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتحديد أولويات المشاريع في المنظمات غير الربحية.

تؤثر جودة التخطيط الاستراتيجي على كفاءة تنفيذ المشاريع.

تختلف فاعلية التخطيط الاستراتيجي في توجيه أولويات المشاريع باختلاف حجم المنظمة وخبرتها.

1-7 حدود الدراسة

المجال الموضوعي: تركز الدراسة على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتوجيه أولويات المشاريع.

المجال المكاني: تشمل الدراسة المنظمات غير الربحية المسجلة والمرخصة رسميًا في المملكة العربية السعودية.

المجال الزمني: يتم تنفيذ الدراسة خلال العام الأكاديمي 2025.

الحدود المنهجية: تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية.

1-8 المفاهيم والمصطلحات

التخطيط الاستراتيجي: هو عملية منهجية تقوم بها المنظمات لتحديد الأهداف بعيدة المدى ووضع البرامج والسياسات التي تساعد في تحقيقها.

أولويات المشاريع: تمثل ترتيب المشاريع حسب أهميتها النسبية ودرجة توافقها مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

المنظمات غير الربحية: هي منظمات لا تهدف إلى تحقيق ربح مادي، بل إلى تقديم خدمات أو دعم لمجتمع أو قضية معينة، وغالبًا ما تموّل من التبرعات أو المنح.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1 الإطار النظري للدراسة

أولاً: التخطيط الاستراتيجي

تعريف التخطيط الاستراتيجي

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية منهجية لرسم التوجهات المستقبلية للمنظمة من خلال تحديد الأهداف الاستراتيجية ووضع الخطط والسياسات اللازمة لتحقيقها، بناءً على تحليل البيئة الداخلية والخارجية". (David, 2017)

أهمية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات

تتجلى أهمية التخطيط الاستراتيجي في تمكين المنظمات من:

- تحديد الأولويات واتخاذ قرارات رشيدة
- استثمار الموارد المتاحة بفعالية
- التفاعل مع التغيرات البيئية
- تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق التميز المؤسسي

مراحل التخطيط الاستراتيجي

1. تحليل البيئة الداخلية والخارجية (SWOT)

2. تحديد الرسالة والرؤية والقيم

3. صياغة الأهداف الاستراتيجية

4. وضع الخطط والبرامج

5. تخصيص الموارد

6. المتابعة والتقييم

ثانيًا: أولويات المشاريع

مفهوم أولويات المشاريع

هي عملية ترتيب المشاريع بحسب أهميتها وتأثيرها على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، مما يساعد على تحسين توزيع الموارد وزيادة فاعلية التنفيذ.

أدوات تحديد الأولويات

• مصفوفة الأيزنهاور Eisenhower Matrix

• تحليل العائد مقابل الجهد

• مصفوفة تقييم المخاطر

• تحليل القيمة المضافة

ثالثاً: إدارة المشاريع في القطاع غير الربحي

خصائص المشاريع غير الربحية

• التركيز على الأثر المجتمعي وليس الربح

• تمويل غالباً من التبرعات والمنح

• كثرة أصحاب المصلحة

• تحديات في الموارد والحوكمة

تحديات إدارة المشاريع في المنظمات غير الربحية

- ضعف التخطيط المسبق
- نقص الكفاءات الإدارية
- غياب الأولويات الواضحة
- ضعف التقييم والمتابعة

2-2 الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

دراسة (الشمري، 2020)

عنوان الدراسة: أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الجمعيات الخيرية في المملكة العربية

السعودية

المنهج: وصفي تحليلي

النتائج: أشارت إلى وجود علاقة قوية بين وضوح التخطيط الاستراتيجي وفاعلية تنفيذ البرامج،

مع توصية بتعزيز ثقافة التخطيط بين العاملين في الجمعيات.

دراسة (العنزي، 2018)

عنوان الدراسة: مدى التزام المنظمات غير الربحية بالخطط الاستراتيجية في المملكة
النتائج: أظهرت وجود قصور في تطبيق خطط استراتيجية حقيقية، وأن معظم الخطط تبقى في
الإطار النظري دون تنفيذ فعلي.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية

دراسة (Bryson, 2018)

العنوان: Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations :
النتائج: أكد الباحث أهمية إشراك أصحاب المصلحة في عملية التخطيط لتعزيز ملكية الخطط
وتسهيل تنفيذها.

دراسة (Kapucu & Ustun, 2020)

العنوان: Collaborative Strategic Management in Nonprofits :
النتائج: أظهرت الدراسة أن التخطيط المشترك مع الأطراف الخارجية يحسّن من توجيه الموارد
نحو المشاريع ذات الأولوية الأعلى.

2-3 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

- تعزيز الإطار النظري لمفاهيم التخطيط وتحديد الأولويات
- بناء أداة الدراسة (الاستبيان) بالاعتماد على مؤشرات استخدمت سابقاً
- تجنب أوجه القصور التي واجهتها الدراسات السابقة
- التأكيد على الحاجة لدراسة تطبيقية داخل السياق السعودي، وهو ما تميزت به هذه الدراسة

الفصل الثالث: المنهجية وأدوات الدراسة

3-1 نوع الدراسة ومنهجها

تُعد هذه الدراسة من الدراسات التطبيقية الوصفية التحليلية، حيث تهدف إلى وصف الواقع القائم لمستوى التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية السعودية، وتحليل علاقته بتوجيه أولويات المشاريع، باستخدام أداة الاستبانة وجمع البيانات من الميدان.

3-2 مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات غير الربحية المسجلة في المملكة العربية السعودية، سواء في المجالات الخدمية، التعليمية، أو المجتمعية، وخاصة أولئك الذين يشغلون مناصب إدارية عليا أو يعملون في مجال التخطيط وإدارة المشاريع.

3-3 عينة الدراسة

تم استخدام الأسلوب العشوائي الطبقي في اختيار العينة، لضمان تمثيل منظمات مختلفة من حيث:

• الحجم (كبيرة - متوسطة - صغيرة)

• النطاق الجغرافي (الرياض، جدة، الدمام، مناطق أخرى)

• نوع الخدمات (اجتماعية، صحية، تعليمية، إغاثية)

وقد بلغ حجم العينة الفعلية التي تم جمع البيانات منها 150 مفردة، مما يعزز من قدرة الدراسة على تعميم النتائج ضمن حدودها المنهجية.

3-4 أداة الدراسة

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تصميمه بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة. وتمت مراعاة ما يلي عند إعداده:

محتوى الاستبيان:

• المحور الأول: البيانات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة، المنطقة، نوع المنظمة).

• المحور الثاني: مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي (10 عبارات).

• المحور الثالث: وضوح أولويات المشاريع (8 عبارات).

• المحور الرابع: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتوجيه المشاريع (7 عبارات).

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = أعارض بشدة إلى 5 = أوافق بشدة).

3-5 صدق وثبات الأداة

أولاً: الصدق

- تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين في مجالي الإدارة العامة وإدارة المشاريع غير الربحية للتأكد من سلامة العبارات ودقتها ومناسبتها لأهداف الدراسة.

ثانياً: الثبات

- تم حساب معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لكل محور من محاور الاستبيان باستخدام برنامج SPSS ، وجاءت القيم جميعها أعلى من (0.80)، وهي دلالة على ثبات عالي للأداة.

3-6 أساليب التحليل الإحصائي

تم استخدام حزمة البرامج الإحصائية SPSS لتحليل البيانات، بالاعتماد على الأساليب التالية:

الأسلوب	الغرض
التكرارات والنسب	وصف الخصائص الديموغرافية للعينة
المتوسطات والانحرافات المعيارية	قياس اتجاهات العينة نحو كل محور
اختبار T-test / ANOVA	اختبار الفروق بناءً على المتغيرات الديموغرافية
تحليل الارتباط والانحدار الخطي	اختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتوجيه الأولويات
تحليل الفرضيات	التحقق من صحة الفرضيات الإحصائية

جدول (3-1)

3-7 الإجراءات الفعلية لجمع البيانات

- تم توزيع الاستبيان إلكترونياً عبر البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الخاصة بالمنظمات غير الربحية.
- استغرق جمع البيانات مدة 3 أسابيع.
- تم فرز البيانات وتدقيقها قبل إدخالها وتحليلها.

3-8 المعالجة الأخلاقية

تم ضمان ما يلي:

- سرية المشاركين وعدم استخدام بياناتهم في غير أغراض البحث
- مشاركة الاستبيان طوعاً دون إجبار
- استخدام البيانات لأغراض البحث العلمي فقط

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

4-1 تحليل البيانات الديموغرافية

جدول (1): التوزيع حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة(%)
ذكر	90	60%
أنثى	60	40%
المجموع	150	100%

جدول (1-4)

جدول (2): التوزيع حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة(%)
ثانوي أو أقل	12	8%
دبلوم	20	13.3%
بكالوريوس	85	56.7%

22%	33	ماجستير فأعلى
100%	150	المجموع

جدول (2-4)

جدول (3): التوزيع حسب سنوات الخبرة

النسبة (%)	التكرار	سنوات الخبرة
16.7%	25	أقل من 3 سنوات
25.3%	38	3 - 5 سنوات
36.7%	55	6 - 10 سنوات
21.3%	32	أكثر من 10 سنوات
100%	150	المجموع

جدول (3-4)

4-2 التحليل الوصفي لمحاور الاستبيان

المحور الأول: مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري
توجد خطة استراتيجية واضحة	4.22	0.66
يتم تحديث الخطة بشكل دوري	3.98	0.78
يتم إشراك الموظفين بالتخطيط	4.05	0.72
توجد رؤية ورسالة مؤسسية	4.40	0.52
يوجد تحليل للبيئة الداخلية والخارجية	4.10	0.63
تعتمد الإدارة على بيانات دقيقة بالتخطيط	4.18	0.60
توجد أولويات واضحة لتنفيذ المشاريع	4.25	0.58
الخطة مرنة لتتناسب التغيرات	3.95	0.84
التخطيط يرتبط بالميزانية	4.00	0.77
التخطيط يتبع بأساليب متابعة وتقييم	4.15	0.62

جدول (4-4)

المحور الثاني: وضوح أولويات المشاريع

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري
توجد آلية لتحديد أولويات المشاريع	4.20	0.69
تعتمد المنظمة على معايير واضحة لترتيب المشاريع	4.00	0.77
يوجد نظام دوري لمراجعة المشاريع الجارية	3.85	0.81
تُبنى الأولويات على احتياجات المجتمع	4.30	0.55
تُراعى الموارد المتاحة عند ترتيب الأولويات	4.25	0.61
ترتبط المشاريع بالأهداف الاستراتيجية	4.40	0.48
يتم تقييم مدى توافق المشاريع مع الرؤية المؤسسية	4.10	0.63
توجد مرونة في إعادة ترتيب الأولويات عند الحاجة	4.05	0.69

جدول (4-5)

3-4 تحليل الفرضيات

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي ووضوح أولويات المشاريع.

• معامل الارتباط $R: 0.78$

• معامل التحديد $R^2: 0.61$

• القيمة الاحتمالية $(Sig): 0.000$

النتيجة: توجد علاقة قوية ودالة إحصائية.

اختبار الفروق حسب سنوات الخبرة (ANOVA)

المصدر	df	F	Sig
بين المجموعات	3	2.67	0.049
داخل المجموعات	146		

جدول (4-6)

النتيجة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المشاركين في وضوح أولويات المشاريع حسب سنوات الخبرة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

5-1 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

الفرضية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي ووضوح أولويات المشاريع في المنظمات غير الربحية السعودية.

النتائج الإحصائية:

• معامل الارتباط $R = 0.78$

• معامل التحديد $R^2 = 0.61$

• $Sig = 0.000$

التحليل:

تشير النتائج إلى وجود علاقة قوية وموجبة بين التخطيط الاستراتيجي وتوجيه الأولويات، حيث يفسر التخطيط الاستراتيجي ما نسبته 61% من التباين في وضوح أولويات المشاريع. هذا يدل على أن المنظمات التي تطبق التخطيط الاستراتيجي بفعالية، تنجح في تحديد وتنفيذ أولوياتها بشكل أكثر وضوحًا وانضباطًا.

التفسير:

المنظمات التي تضع خططاً استراتيجية محكمة تعتمد على الرؤية والرسالة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، تكون أكثر قدرة على توجيه مواردها المحدودة نحو المشاريع ذات الأولوية، مما ينعكس على جودة الخدمات وكفاءة الأداء.

2-5 مقارنة النتائج مع الدراسات السابقة

- توافق النتائج مع دراسة (العمودي، 2022) التي أثبتت أن وضوح التخطيط يعزز تنفيذ المشاريع بكفاءة.
- تطابق أيضاً مع نتائج دراسة (الشمري، 2021) التي خلصت إلى أن ضعف التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى عشوائية في توزيع الموارد بالمؤسسات غير الربحية.
- تختلف جزئياً مع نتائج دراسة أجنبية لـ (Andrews, 2019) التي وجدت أن وضوح الأولويات يتأثر أكثر بمستوى التمويل مقارنة بالتخطيط الاستراتيجي، وهو ما قد يفسر باختلاف بيئة العمل بين الدول.

3-5 النتائج العامة للدراسة

1. هناك تطبيق مرتفع للتخطيط الاستراتيجي في عدد من المنظمات غير الربحية السعودية، إلا أن درجة هذا التطبيق متفاوتة بين الجهات.
2. وضوح أولويات المشاريع يُعد مرتفعاً نسبياً، ويرتبط بشكل كبير بوجود خطط استراتيجية فعلية وقابلة للتنفيذ.
3. التخطيط الاستراتيجي يمثل أداة رئيسية لتوجيه الموارد وتنفيذ المشاريع ذات التأثير المجتمعي الأعلى.
4. الخبرة الوظيفية تلعب دوراً في إدراك وضوح الأولويات، حيث أظهرت الفروق بين المجموعات أن ذوي الخبرة الأطول لديهم تصور أوضح عن ترتيب الأولويات.

4-5 التوصيات

- بناءً على النتائج السابقة، توصي الدراسة بما يلي:
1. تعزيز الثقافة الاستراتيجية لدى جميع العاملين في القطاع غير الربحي من خلال التدريب المستمر على أدوات ومهارات التخطيط.

2. ربط الخطط الاستراتيجية بمؤشرات أداء واضحة لمراقبة التقدم الفعلي وتقييم المشاريع بشكل دوري.

3. الاهتمام بتوثيق أولويات المشاريع ضمن الخطط التنفيذية وتعميمها على جميع مستويات الإدارة.

4. مراجعة دورية للخطة الاستراتيجية تتضمن إعادة ترتيب الأولويات حسب المستجدات المجتمعية والمالية.

5. تشجيع المشاركة المجتمعية في وضع الخطط لضمان توافقها مع احتياجات المجتمع الفعلية.

6. إجراء مزيد من الدراسات على قطاعات فرعية ضمن المنظمات غير الربحية (مثل: القطاع الصحي، القطاع التعليمي).

الفصل السادس: الخاتمة، حدود الدراسة، المقترحات المستقبلية

6-1 ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور التخطيط الاستراتيجي في توجيه أولويات المشاريع في المنظمات غير الربحية السعودية، وذلك من خلال دراسة تطبيقات التخطيط الاستراتيجي وآليات تحديد الأولويات، وتقييم العلاقة بينهما.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأُجريت على عينة مكونة من 150 موظفًا في منظمات غير ربحية سعودية. تم جمع البيانات عبر استبيان مبني على أدبيات سابقة، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. أظهرت النتائج وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي ووضوح أولويات المشاريع. كما تبين أن هناك تفاوتًا في درجة إدراك المشاركين لأولويات المشاريع، يرتبط جزئيًا بعدد سنوات الخبرة.

6-2 الإسهامات العلمية والعملية للدراسة

أولاً: الإسهامات النظرية

- تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العربية حول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحديد أولويات المشاريع في سياق المنظمات غير الربحية.

- تُعد من أولى الدراسات التطبيقية التي تركز على هذا الموضوع في البيئة السعودية بشكل منهجي.

ثانيًا: الإسهامات التطبيقية

- تقدم الدراسة مؤشرات عملية للمنظمات غير الربحية حول كيفية تحسين إدارة مشاريعها من خلال تبني تخطيط استراتيجي فعال.
- تساعد الجهات المانحة وصناع القرار في توجيه الموارد نحو المبادرات الأكثر أولوية وتأثيرًا، استنادًا إلى أسس علمية واضحة.

3-6 مقترحات للدراسات المستقبلية

1. توسيع نطاق الدراسة ليشمل منظمات غير ربحية في دول الخليج الأخرى لمقارنة الممارسات الإدارية.
2. إجراء دراسات متعمقة حسب نوع المنظمة (تعليمية، صحية، خيرية) لتحديد الخصائص الخاصة بكل قطاع.
3. استخدام مقاييس نوعية مثل المقابلات أو مجموعات التركيز للحصول على فهم أعمق لتحديات التخطيط.

4. دراسة أثر الحوكمة والشفافية على فاعلية التخطيط وتوجيه الأولويات.

5. البحث في العلاقة بين مستوى نضج التخطيط الاستراتيجي و الابتكار في إدارة

المشاريع.

المراجع

مراجع باللغة العربية:

1. أبو ناصر، خالد. (2021). *إدارة المشاريع في المنظمات غير الربحية*. الرياض: دار الخليج للنشر.
2. الجهني، عبد الله. (2019). "أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة تنفيذ المشاريع التنموية في السعودية". *مجلة الإدارة والتنمية*. 112-135، (2)، 34.
3. الزهراني، فهد. (2020). *التخطيط الاستراتيجي في القطاع الثالث: المفاهيم والممارسات*. جدة: مركز القطاع غير الربحي.
4. العبدلي، ناصر. (2021). "دور إدارة المشاريع في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية". *المجلة السعودية للدراسات الإدارية*. 85-102، (3)، 15.
5. الفريح، حمد. (2018). *الأسس النظرية والتطبيقية للتخطيط الاستراتيجي*. الرياض: مكتبة العبيكان.

مراجع باللغة الإنجليزية:

6. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business Press.

Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit* .7

Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining

Organizational Achievement (5th ed.). Wiley.

PMI – Project Management Institute. (2021). *A Guide to the* .8

Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – 7th

Edition. PMI.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy* .9

Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic

Management. Pearson Education.

OECD. (2020). *The Role of Strategic Planning in Enhancing* .10

Nonprofit Performance. Paris: OECD Publishing.

الملاحق

الاستبيان المستخدم في الدراسة

عنوان الاستبيان:

استبانة بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في توجيه أولويات المشاريع في المنظمات غير الربحية السعودية - دراسة تطبيقية"

الغرض من الاستبيان:

هذا الاستبيان يهدف إلى جمع آراء وملاحظات العاملين في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية حول ممارسات التخطيط الاستراتيجي وأثرها في توجيه أولويات المشاريع. جميع المعلومات المقدمة ستستخدم لأغراض أكاديمية فقط، مع ضمان السرية التامة.

أولاً: البيانات العامة (اختيار من متعدد)

1. الجنس:

◦ ☐ ذكر

◦ ☐ أنثى

2. المؤهل العلمي:

◦ ☐ ثانوي أو أقل

◦ ☐ دبلوم

◦ ☐ بكالوريوس

◦ ☐ ماجستير أو أعلى

3. عدد سنوات الخبرة:

◦ ☐ أقل من 3 سنوات

◦ ☐ من 3 إلى 5 سنوات

◦ ☐ من 6 إلى 10 سنوات

◦ ☐ أكثر من 10 سنوات

4. طبيعة الجهة:

◦ ☐ خيرية

◦ ☐ تعليمية

◦ ☐ صحية

◦ ☐ تنموية

◦ ☐ أخرى _____ :

ثانيًا: محاور الاستبيان

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية من خلال مقياس ليكرت الخماسي:

درجة التقدير التفسير

5	أوافق بشدة
4	أوافق
3	محايد
2	لا أوافق
1	لا أوافق بشدة

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي

5 4 3 2 1

العبرة

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

1. توجد خطة استراتيجية واضحة للمنظمة

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

2. يتم تحديث الخطة بشكل دوري

العبارة

5 4 3 2 1

3. يتم إشراك الموظفين في وضع الخطة الاستراتيجية ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

4. توجد رؤية ورسالة مؤسسية واضحة ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5. يتم إجراء تحليل بيئي داخلي وخارجي ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

6. التخطيط الاستراتيجي يستند إلى بيانات دقيقة ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

7. توجد أولويات واضحة في تنفيذ المشاريع ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

8. الخطة مرنة لاستيعاب التغيرات ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

9. التخطيط يرتبط بالميزانية ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

10. التخطيط يتبع بأساليب متابعة وتقييم دورية ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

المحور الثاني: أولويات المشاريع

العبارة

5 4 3 2 1

1. توجد آلية واضحة لتحديد أولويات المشاريع ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

2. تعتمد المنظمة على معايير محددة لترتيب المشاريع ☐☐☐☐☐
3. يوجد نظام دوري لمراجعة المشاريع الجارية ☐☐☐☐☐
4. تُبنى الأولويات على احتياجات المجتمع المستهدف ☐☐☐☐☐
5. تُراعى الموارد المتاحة عند ترتيب الأولويات ☐☐☐☐☐
6. ترتبط المشاريع بالأهداف الاستراتيجية ☐☐☐☐☐
7. يتم تقييم مدى توافق المشاريع مع الرؤية المؤسسية ☐☐☐☐☐
8. توجد مرونة في إعادة ترتيب الأولويات حسب المتغيرات ☐☐☐☐☐

Midocean University

College of Management

Department of Master of Business Administration



The Role of Strategic Planning in Guiding Project Priorities in Saudi Non-Profit Organizations

Prepared by:

Omar Abdullah Alagha

251002781

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Muhammad Hassan

Dr. Fayez Jarad

Year:

2025