

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة الأعمال



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

إعداد الطالب/ عمر عبدالله الأغا

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

مقدمة:

يشهد القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية تحولاً استراتيجياً متسارعاً في ضوء "رؤية السعودية 2030"، التي أولت هذا القطاع اهتماماً بالغاً واعتبرته شريكاً محورياً في التنمية المستدامة. ونتيجة لهذا التحول، باتت المنظمات غير الربحية مطالبة بمستويات أعلى من الكفاءة والشفافية والقدرة على المواءمة بين الأهداف المجتمعية والموارد المتاحة.

يعد التخطيط الاستراتيجي أداة محورية في تمكين هذه المنظمات من العمل بصورة منظمة ومبنية على رؤية طويلة المدى، بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد ويوجه المشاريع نحو أولويات واضحة تعكس الاحتياجات الفعلية للمجتمع. ومع ذلك، لا تزال العديد من المنظمات تواجه تحديات في ربط خططها الاستراتيجية بأولوياتها التنفيذية، مما قد يؤدي إلى تشتت الجهود وضعف الأثر المجتمعي.

هذا البحث يأتي ليسلط الضوء على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتوجيه أولويات المشاريع داخل المنظمات غير الربحية في السعودية، من خلال تحليل آليات التوجيه، والتحديات التي تواجه هذا الربط، والممارسات الفضلى التي يمكن تعميمها لتطوير أداء هذا القطاع الحيوي.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من ازدياد وعي المنظمات غير الربحية السعودية بأهمية التخطيط الاستراتيجي، إلا أن ترجمة هذا التخطيط إلى أولويات تنفيذية واضحة على مستوى المشاريع ما زالت تمثل تحديًا جوهريًا. كثير من المشاريع تُنفذ دون انسجام كامل مع الخطط الاستراتيجية المعلنة، مما قد يؤدي إلى هدر الموارد، وتضارب الأهداف، وضعف التأثير المجتمعي المرجو.

تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

إلى أي مدى يسهم التخطيط الاستراتيجي في توجيه أولويات المشاريع في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من عدة جوانب:

1. **أهمية نظرية:** تسهم الدراسة في سد الفجوة المعرفية المتعلقة بالربط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع في المنظمات غير الربحية في سياق المملكة.
2. **أهمية عملية:** توفر الدراسة نتائج وتوصيات عملية تساعد قيادات المنظمات غير الربحية على تحسين ممارسات التخطيط وتحديد أولويات المشاريع بشكل فعال.
3. **أهمية وطنية:** تتقاطع هذه الدراسة مع أهداف "رؤية السعودية 2030" في تمكين القطاع غير الربحي ورفع مساهمته في الناتج المحلي.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. تحليل واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية السعودية.
2. دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحديد أولويات المشاريع.
3. التعرف على أبرز التحديات التي تواجه المنظمات في ربط الخطط الاستراتيجية بأولويات المشاريع.
4. تقديم توصيات لتعزيز فاعلية التخطيط الاستراتيجي في توجيه المشاريع.

تساؤلات الدراسة

1. ما مدى اعتماد المنظمات غير الربحية السعودية على التخطيط الاستراتيجي؟
2. كيف يتم تحديد أولويات المشاريع داخل هذه المنظمات؟
3. ما العلاقة بين الخطط الاستراتيجية وأولويات تنفيذ المشاريع؟
4. ما أبرز التحديات التي تواجه المنظمات غير الربحية في مواءمة المشاريع مع خططها الاستراتيجية؟
5. ما الممارسات الناجحة التي يمكن الاستفادة منها لتعزيز هذا التوجيه؟

فروض الدراسة:

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي ووضوح أولويات المشاريع في المنظمات غير الربحية السعودية.
2. تؤثر جودة التخطيط الاستراتيجي إيجابيًا على فاعلية إدارة المشاريع في هذه المنظمات.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة التخطيط الاستراتيجي تبعًا لحجم المنظمة أو نوع نشاطها.

الدراسات السابقة:

دراسات عربية:

- رصدت ضعف الربط بين الرؤية الاستراتيجية والمشاريع المنفذة في جمعيات سعودية، بسبب غياب مؤشرات الأداء وعدم إشراك فرق التنفيذ في التخطيط.
- بينت أن الخطط الاستراتيجية في بعض الجمعيات تتم صياغتها شكلياً دون انعكاس حقيقي على خارطة المشاريع.
- تناولت التحديات الإدارية والتنظيمية التي تعيق فعالية التخطيط الاستراتيجي، ومنها ضعف التدريب وغياب مؤشرات قياس الأثر.

دراسات أجنبية:

- أبرز أهمية الربط بين الاستراتيجية ومشاريع التنفيذ لضمان استدامة الأثر وتوجيه الموارد بفعالية.
- من خلال بطاقة الأداء المتوازن، وضعا إطاراً لربط الأهداف الاستراتيجية بالمشاريع ومؤشرات الأداء.
- أكدوا أن النجاح المؤسسي في المنظمات غير الربحية يعتمد على وضوح الأهداف وارتباط المشاريع بقياس الأثر.

ملاحظة: معظم الدراسات لم تركز على السياق السعودي بشكل تطبيقي، مما يبرز الحاجة لهذه الدراسة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

1. **نظرية التخطيط الاستراتيجي:** تؤكد أن وجود خطة استراتيجية واضحة يسهم في تحسين القرارات اليومية ويوجه الجهود نحو غايات محددة.
2. **نظرية المواءمة الاستراتيجية: (Strategic Alignment)** تفترض أن فعالية الأداء المؤسسي ترتبط بمدى الاتساق بين الخطة الاستراتيجية والمشاريع.
3. **نظرية أصحاب المصلحة: (Stakeholder Theory)** تنبّه لأهمية إشراك المستفيدين والشركاء في عملية تحديد الأولويات.
4. **نموذج بطاقة الأداء المتوازن: (Balanced Scorecard)** أداة لتحديد الأهداف الاستراتيجية وترجمتها إلى مؤشرات ومشاريع قابلة للتنفيذ.

المنهجية وطرق البحث:

1. نوع المنهج:

المنهج المختلط (Mixed Methods) ، يجمع بين:

- **المنهج الكمي:** عبر استبانة تُوزَّع على عينة من العاملين في المنظمات غير الربحية.
- **المنهج النوعي:** من خلال مقابلات شبه منظمة مع قيادات منظمات أو مسؤولي تخطيط.

2. مجتمع الدراسة:

المنظمات غير الربحية المسجلة رسميًا في المملكة، بمختلف أنواعها (جمعيات خيرية، مؤسسات أهلية، لجان تنمية، إلخ).

3. عينة الدراسة:

يُقترح اختيار عينة طبقية تشمل منظمات متنوعة من حيث الحجم والموقع الجغرافي.

4. طرق تحليل البيانات:

- التحليل الإحصائي الوصفي والاستنتاجي (للاستبانة).
- تحليل المحتوى الموضوعي (للمقابلات).

أدوات الدراسة :

1. **الاستبانة الإلكترونية:** لقياس مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي وربطه بالمشاريع.
2. **دليل المقابلات:** مع القيادات الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية.
3. **تحليل وثائق:** مثل الخطط الاستراتيجية وخرائط المشاريع وخطط التشغيل.

حدود الدراسة :

1.الحدود المكانية:

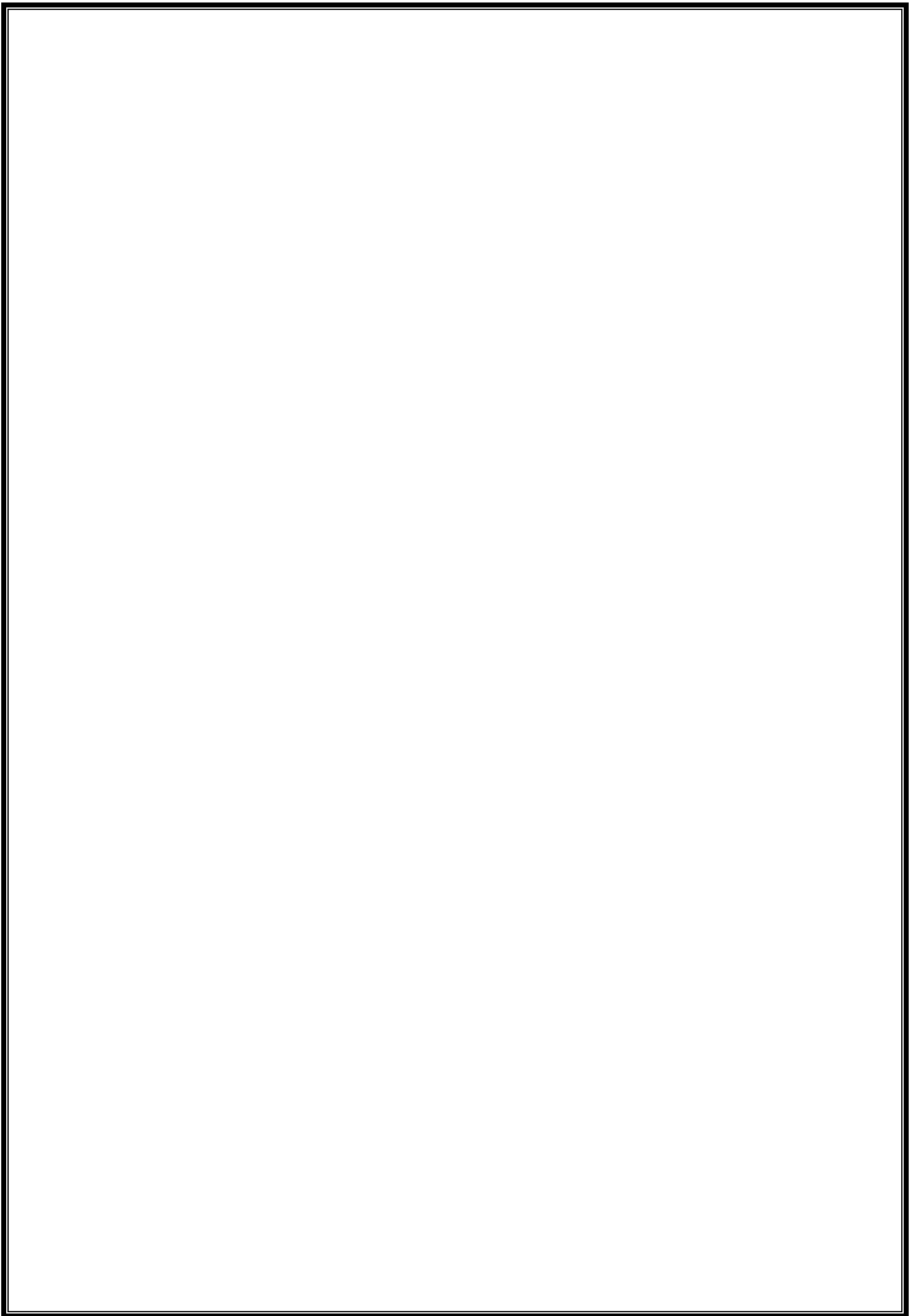
المنظمات غير الربحية العاملة في المملكة العربية السعودية.

2.الحدود الزمنية:

تُغطّي الفترة من يناير إلى ديسمبر 2025، وقد تشمل مراجعة وثائق تغطي السنوات الثلاث الأخيرة.

3.الحدود الموضوعية:

تركّز الدراسة على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتوجيه أولويات المشاريع فقط، دون التوسع في مواضيع التمويل أو الموارد البشرية.



المراجع:

1. الشمري، فهد. (2020). *أثر التخطيط الاستراتيجي على استدامة الجمعيات الخيرية*. جامعة الإمام محمد بن سعود.
2. العتيبي، ناصر. (2018). *تقييم تطبيق الخطط الاستراتيجية في منظمات القطاع الثالث*. جامعة الملك سعود.
3. الرفاعي، سعاد. (2016). *معوقات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية*. المجلة العربية للإدارة.
4. Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. Jossey-Bass.
5. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization*. Harvard Business Press.
6. Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). *What Impact? A Framework for Measuring the Scale and Scope of Social Performance*. California Management Review.

الخاتمة