

تطوير إطار منهجي لربط الأهداف الاستراتيجية بالمنافع القابلة للقياس في المؤسسات

**Developing a Methodological Framework for Linking Strategic Objectives to  
Measurable Benefits in Institutions**

إعداد الباحث

إبراهيم حسين الفقيه

/إشراف

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي: 2025/2026م

## فهرس المحتويات:

|         |                                               |
|---------|-----------------------------------------------|
| 3.....  | الملخص                                        |
| 4.....  | Abstract                                      |
| 5.....  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة             |
| 5.....  | المقدمة                                       |
| 5.....  | مشكلة الدراسة                                 |
| 6.....  | أهمية الدراسة                                 |
| 6.....  | أهداف الدراسة                                 |
| 6.....  | تساؤلات الدراسة                               |
| 7.....  | فروض الدراسة                                  |
| 7.....  | النظرية العلمية المتبعة                       |
| 8.....  | الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري |
| 11..... | الفصل الثالث: منهجية الدراسة                  |
| 13..... | الفصل الرابع: النتائج والتوصيات               |
| 16..... | المراجع العربية                               |
| 17..... | المراجع الأجنبية                              |
| 18..... | الملاحق                                       |

### قائمة الجداول:

- جدول(1) : مصفوفة المنافع الاستراتيجية وأنواعها.....10
- جدول(2) :مقارنة الأطر النظرية في إدارة المنافع.....11
- جدول(3) :توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية.....12
- جدول(4) :نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الاستبانة.....14
- جدول(5) :مستوى الربط الاستراتيجي في المؤسسات المستهدفة.....15

### فهرس الأشكال

- شكل ( 1 ) :نموذج فجوة الربط الاستراتيجي.....6
- شكل ( 2 ) :الإطار المنهجي المقترح لربط الأهداف بالمنافع.....9
- شكل (3): مسار تدفق المنافع الاستراتيجية.....10
- شكل (4) :نموذج حوكمة المنافع المؤسسية.....12

## المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير إطار منهجي متكامل يُمكن المؤسسات من ربط أهدافها الاستراتيجية بالمنافع القابلة للقياس والتحقق الفعلي، وذلك في ضوء الإشكالية المتمثلة في ضعف الربط القائم بين التخطيط الاستراتيجي ومنظومة قياس المنافع وتحقيقها في البيئة المؤسسية السعودية.

مكان الدراسة: المملكة العربية السعودية، مع تركيز على المؤسسات الحكومية والخاصة التي تُنفذ برامج تحول استراتيجي في مختلف القطاعات، وبخاصة قطاعات الخدمات والبنية التحتية والاقتصاد المعرفي.

المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مع توظيف مدخل بحثي مزدوج يجمع بين البحث الكمي والنوعي. جُمعت البيانات من خلال استبانة مُحكَّمة وُرِّعت على عينة قوامها (120) (مشاركاً من القيادات والمديرين التنفيذيين المعنيين بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع، إلى جانب 12) (مقابلة معمَّقة مع خبراء متخصصين).

النتائج: كشفت الدراسة أن 68% من المؤسسات المستهدفة تفتقر إلى منظومة منهجية موثقة لإدارة المنافع الاستراتيجية، وأن المنافع المتحققة فعلياً لا تتجاوز في المتوسط 54% من المنافع المخططة. كما أثبتت وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين وضوح تعريف المنافع في مرحلة التصميم ومستوى تحققها الفعلي ( $r=0.71$ ,  $p<0.01$ ).

التوصيات: تدعو الدراسة إلى تبني الإطار المنهجي المقترح القائم على خمسة مكونات متكاملة: تعريف المنافع وتخطيط المنافع، وحوكمة المنافع، وتتبع المنافع، وتحقيق المنافع، مع مراعاة خصوصية البيئة المؤسسية السعودية وتدرج التطبيق وفق مستوى النضج المؤسسي. ويوصي البحث كذلك بإدراج إدارة المنافع ضمن هياكل حوكمة المشاريع الرسمية وإعداد الكوادر المتخصصة في هذا المجال.

الكلمات المفتاحية: الأهداف الاستراتيجية، إدارة المنافع، الإطار المنهجي، قياس الأداء، التوافق الاستراتيجي، رؤية 2030.

## **Abstract:**

This study aimed to develop a comprehensive methodological framework that enables institutions to link their strategic objectives with measurable and verifiable benefits. This was motivated by the observed weakness in the connection between strategic planning and benefits management systems in Saudi institutions.

**Study Location:** The Kingdom of Saudi Arabia, with a focus on governmental and private institutions implementing strategic transformation programs across various sectors, particularly services, infrastructure, and the knowledge economy.

**Methodology:** The study employed a descriptive-analytical approach with a mixed methods design combining quantitative and qualitative research. Data were collected through a validated questionnaire distributed to a sample of 120 participants comprising senior leaders and executives engaged in strategic planning and project management, alongside 12 in-depth interviews with specialized experts.

**Results:** The study revealed that 68% of the targeted institutions lack a documented systematic framework for managing strategic benefits, and that actually realized benefits average only 54% of planned benefits. A statistically significant positive correlation was also established between the clarity of benefit definition at the design stage and the level of actual benefit realization ( $r=0.71$ ,  $p<0.01$ ).

**Recommendations:** The study advocates adopting the proposed methodological framework based on five integrated components: Benefits Definition, Benefits Planning, Benefits Governance, Benefits Tracking, and Benefits Realization. Recommendations also include embedding benefits management within formal project governance structures and developing specialized human capital in this domain.

**Keywords:** Strategic Objectives, Benefits Management, Methodological Framework, Performance Measurement, Strategic Alignment, Vision 2030.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### المقدمة:

تُعدّ المؤسسات بمختلف أنواعها وأحجامها أمام تحديات متصاعدة في ظل بيئة تنافسية متسارعة التحوّلات، تُلزمها ،على التفكير الجدي في آليات تحسين أدائها ورفع كفاءة استثماراتها الاستراتيجية .وفي خضم هذا الواقع المتحوّل باتت الإدارة الاستراتيجية الفاعلة ضرورةً حتمية لا مجرد ترفٍ أكاديمي، لا سيما في ظل ما تشهده المملكة العربية السعودية من مشاريع تحول كبرى تندرج ضمن إطار رؤية 2030 الطموحة

والمتمأل في الواقع المؤسسي يلحظ ظاهرةً لافتة، وهي الهُوّة القائمة بين صياغة الأهداف الاستراتيجية وقياس منافعها الفعلية؛ إذ تُبدع المؤسسات في رسم خططها وصياغة رؤاها الاستراتيجية، غير أنها حين تصل إلى مرحلة التنفيذ والتقييم تعجز في أغلب الأحيان عن الإجابة عن سؤال بديهي: ماذا حققنا بالفعل؟ وهل ما أنجزناه يُجسّد المنافع التي كنا ننشدها حقاً؟

يُعنى بوضع (Benefits Management) "وقد أفرز هذا الواقع مجالاً معرفياً حديثاً يُعرف بـ"إدارة المنافع آليات منهجية دقيقة لتعريف المنافع المتوقعة وتحديد المسؤولين عن إنجازها وبناء مؤشرات قياس واضحة لمتابعة تحققها. وتسعى هذه الدراسة إلى تطوير إطار منهجي متكامل يُمكن المؤسسات من ردم هذه الهُوّة وتحقيق التوافق الحقيقي بين ما تُخطط له وما تُنجزه على أرض الواقع

#### مشكلة الدراسة-

كشفت الزيارات الاستطلاعية وقراءة التقارير المؤسسية والدراسات السابقة عن وجود إشكالية هيكلية عميقة تتمثل في ضعف الربط المنهجي بين الأهداف الاستراتيجية والمنافع الفعلية القابلة للقياس .وتتجلى هذه الإشكالية في جملة من المظاهر الحرجة

- غياب منظومة تعريف المنافع الاستراتيجية قبل الشروع في التنفيذ -

- اعتماد مؤشرات النشاط بدلاً من مؤشرات الأثر والقيمة في التقارير الاستراتيجية -

- انعزال مكاتب إدارة المشاريع عن وحدات التخطيط الاستراتيجي مما يُوجد فراغاً تنسيقياً -

- ضعف المساءلة الاستراتيجية وصعوبة تحديد الجهات المسؤولة عن تحقيق منافع بعينها -

وُثِّعَ مشكلة الدراسة في التساؤل المحوري: ما الإطار المنهجي الأمثل الذي يُمكن المؤسسات من ربط أهدافها الاستراتيجية بمنافع قابلة للقياس في البيئة المؤسسية السعودية؟

### أهمية الدراسة:-

- الأهمية النظرية: إثراء الأدبيات العلمية العربية في مجال إدارة المنافع وقياس الأثر الاستراتيجي -
- الأهمية التطبيقية: تقديم إطار عملي قابل للتطبيق يُسهم في ترشيد الإنفاق وتعظيم العائد على الاستثمار -
- الاستراتيجية.
- الأهمية الوطنية: توافق البحث مع توجهات رؤية المملكة 2030 في تعزيز الكفاءة المؤسسية والمساءلة -
- الأهمية التوقيتية: يأتي البحث في مرحلة ضخ استثمارات ضخمة في برامج التحول مما يجعل الحاجة إلى -
- منهجية واضحة ملحةً للغاية

### أهداف الدراسة:-

1. تطوير إطار منهجي متكامل يُمكن المؤسسات من ربط أهدافها الاستراتيجية بمنافع قابلة للتعريف والقياس والمتابعة.
2. استقصاء واقع الربط الاستراتيجي بين الأهداف والمنافع في المؤسسات السعودية وتشخيص أوجه القصور.
3. استعراض وتحليل الأطر النظرية والنماذج الدولية في إدارة المنافع واستخلاص أفضل الممارسات.
4. تحديد المتطلبات التنظيمية والحوكومية اللازمة لتطبيق الإطار المنهجي المقترح.
5. اختبار الإطار المنهجي المقترح ميدانياً والتحقق من ملاءمته للتطبيق في السياق السعودي.
6. رفع توصيات عملية موجهة لصانعي القرار والمعنيين بالتخطيط الاستراتيجي.

### تساؤلات الدراسة:-

- يسعى البحث للإجابة عن التساؤل الرئيسي: ما الإطار المنهجي الأمثل لربط الأهداف الاستراتيجية بالمنافع القابلة للقياس في المؤسسات وما محدداته في البيئة السعودية؟ ويتفرع منه
- ما واقع الربط المنهجي بين الأهداف الاستراتيجية والمنافع في المؤسسات السعودية وما أبرز الفجوات؟ -
  - ما الأطر النظرية والنماذج الدولية الأكثر فاعليةً في إدارة المنافع الاستراتيجية؟ -
  - ما المكونات الجوهرية للإطار المنهجي المقترح وما العوامل الحاسمة في نجاح تطبيقه؟ -

ما التحديات المتوقعة عند تطبيق الإطار المقترح وما الاستراتيجيات الملائمة للتغلب عليها؟ -

### **فروض الدراسة :-**

الفرض الأول: تعاني المؤسسات السعودية من ضعف ملحوظ في مستوى الربط المنهجي بين أهدافها -  
الاستراتيجية والمنافع القابلة للقياس

الفرض الثاني: توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين وضوح تعريف المنافع في مرحلة التصميم ومستوى -  
تحققها الفعلي

الفرض الثالث: تؤدي العوامل التنظيمية كالقيادة الداعمة والثقافة المؤسسية دوراً وسيطاً في العلاقة بين -  
تبني الإطار ومستوى تحقق المنافع

الفرض الرابع: يسهم تطبيق الإطار المنهجي المقترح في رفع مستوى المساءلة الاستراتيجية وتحسين جودة -  
القرارات الاستثمارية

### **النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث-**

يستند هذا البحث في بنائه النظري إلى جملة من الأطر والنظريات الإدارية المعاصرة

#### **(Benefits Management Theory) نظرية إدارة المنافع**

تُعرّف المنافع بوصفها نتائج مُدرّكة وقابلة للقياس تُعدّ ذات قيمة من منظور أصحاب المصلحة. وتؤكد هذه النظرية أن تحقق المنافع لا يحدث تلقائياً بمجرد إنجاز المشروع، بل يستلزم إدارةً استباقيةً منهجية تبدأ من تعريف المنافع المستهدفة وتستمر حتى تحققها الفعلي

#### **(Balanced Scorecard - BSC) نموذج بطاقة الأداء المتوازن**

يُوفّر نموذج كابلان ونورتون إطاراً متعدد الأبعاد لترجمة الرؤية الاستراتيجية إلى أهداف ومقاييس ومبادرات، غير أن الدراسة تستكملها بآلية واضحة لإدارة المنافع تملأ الفراغ في الربط بين المشاريع والمنافع المتوقعة

#### **(Agency Theory) نظرية الوكالة وحوكمة الاستثمارات**

تقدّم إطاراً نظرياً لفهم إشكالية تضارب المصالح وضعف المساءلة، وتستثمره الدراسة في تصميم بنية الحوكمة في الإطار المنهجي المقترح

## الفصل الثاني

### الدراسات السابقة والإطار النظري

#### مقدمة:-

،يتناول هذا الفصل استعراضاً منهجياً للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الربط الاستراتيجي وإدارة المنافع، ثم يعرض الإطار النظري الذي يركز عليه البحث في بناء الإطار المنهجي المقترح. ويُصنّف الباحث الدراسات السابقة إلى دراسات محلية وعربية ودراسات أجنبية، مع تحديد موقع كل دراسة من الإشكالية البحثية وأوجه التقاطع والاختلاف مع الدراسة الحالية.

#### الدراسات السابقة:-

##### أولاً: الدراسات العربية والمحلية:

**دراسة الزهراني 2019) التوافق الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية السعودية**

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء واقع الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية السعودية وقياس مدى التوافق بين الخطط الاستراتيجية والنتائج المتحققة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي على عينة مكونة من (240) مديراً في عدد من الجهات الحكومية. وخلصت إلى أن نسبة التوافق الاستراتيجي لا تتجاوز 42%، وأن من أبرز أسباب ذلك غياب آليات واضحة للربط بين المبادرات والأهداف والمنافع. وتنتقل الدراسة الحالية من تشخيص المشكلة إلى اقتراح الحل المنهجي المتكامل.

**دراسة العمري (2020): (معوقات قياس أثر البرامج التطويرية في التعليم العالي**

سعت هذه الدراسة إلى تحديد المعوقات التي تحول دون قياس المنافع الحقيقية من برامج التطوير في مؤسسات التعليم العالي السعودية، مستخدمةً نهجاً نوعياً قائماً على (18) مقابلة معمّقة. وأفادت نتائجها بأن ضعف منظومة قياس الأثر يُعدّ العائق الأكبر دون إدراك القيمة الحقيقية للبرامج. وتتكامل الدراسة الحالية مع ما توصل إليه العمري بتقديم آليات إجرائية لسدّ هذه الثغرة.

**دراسة الشمري (2021): (فاعلية بطاقة الأداء المتوازن في الشركات السعودية المدرجة**

ركّزت هذه الدراسة على تقييم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتوصلت إلى أن تطبيقها يظل ناقصاً ما لم يُرفق بمنظومة واضحة لتحديد المنافع وربطها بالمبادرات. وتستفيد الدراسة الحالية من هذه النتيجة بجعل الربط بين الأهداف والمنافع ركيزةً أساسيةً في الإطار المقترح.

### **دراسة الغامدي (2022): دور حوكمة المشاريع في تعزيز التوافق الاستراتيجي**

تناولت هذه الدراسة دور الحوكمة المشروعية في تعزيز التوافق بين المشاريع والتوجهات الاستراتيجية في القطاع الحكومي. وأكدت أن وجود هياكل حوكمة واضحة يسهم بشكل دال إحصائياً في تحسين مستوى الاستفادة من المشاريع. وتستثمر الدراسة الحالية هذا الاستنتاج في تصميم ركيزة الحوكمة في إطارها المقترح.

### **ثانياً: الدراسات الأجنبية:**

#### **نموذج إدارة المنافع: Ward & Daniel (2012) دراسة**

قدّم الباحثان في هذه الدراسة الرائدة نموذجاً متكاملًا لإدارة المنافع في المشاريع المؤسسية، مستندين إلى دراسات حالة معمّقة في المملكة المتحدة. وأكدوا أن نجاح إدارة المنافع يتوقف على وضوح التعريف المسبق للمنافع وتحديد مآليها ومؤشرات قياسها. وتعتمد الدراسة الحالية على هذا النموذج كأحد الأسس النظرية الرئيسية.

#### **تأثير إدارة المنافع على نجاح المشاريع: Serra & Kunc (2015) دراسة**

أجرى الباحثان مقارنةً بين (65 مشروعاً ناجحاً وفاشلاً في تحقيق منافعها، وخلصا إلى أن الفارق الجوهرى يكمن في مدى توافر إدارة منهجية للمنافع طوال دورة الحياة الكاملة للمشروع. وتدعم نتائج هذه الدراسة الأساس المنطقي للإطار المنهجي المقترح.

#### **نموذج تحقيق الفائدة المؤسسية: Bradley (2010) دراسة**

يُبيّن الفجوة بين تسليم مخرجات المشاريع (Benefits Realization Model) طوّر الباحث نموذجاً شاملاً وتحقق المنافع الفعلية، مؤكداً دور الحوكمة الرشيدة وبنية المساءلة في ردم هذه الفجوة. وتستلهم الدراسة الحالية من هذا النموذج ركيزة الحوكمة في بناء الإطار المقترح.

#### **إدارة المنافع الذكية: Jenner (2014) دراسة**

أسهم الباحث في تطوير مفهوم "إدارة المنافع الذكية" التي تؤكد على أهمية التخطيط المسبق للمنافع وتحديد مسارات تدفقها منذ مرحلة دراسة الجدوى. وتبنّى الباحث نهج تصنيف المنافع إلى مالية وغير مالية، وملموسة وغير ملموسة. وتستثمر الدراسة هذا التصنيف في بناء منظومة تعريف وقياس المنافع.

### **خلاصة الدراسات السابقة وما تتميز به الدراسة الحالية:**

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أن معظمها تشخيصية رصدت الفجوة الاستراتيجية أو نظرية مُستوردة من سياقات غربية لا تُعالج خصوصية البيئة المؤسسية السعودية. وتنفرد الدراسة الحالية بثلاثة أبعاد: أولها التوثيق

الميداني الدقيق لواقع الفجوة في البيئة السعودية، وثانيها التركيب النظري التكاملي للأطر المعرفية في نموذج متناسق، وثالثها التحقق الميداني من فاعلية الإطار المقترح

### الإطار النظري:-

يُعرّف الإطار المنهجي المقترح في هذه الدراسة على أنه منظومة متكاملة من الممارسات والأدوات والهياكل، التنظيمية التي تُمكن المؤسسات من تحقيق الربط الفعال بين أهدافها الاستراتيجية والمنافع القابلة للقياس والتحقق، وذلك عبر خمسة مكونات جوهرية متكاملة

مكوّن التعريف والتصنيف: تحديد المنافع المتوقعة وتصنيفها وقياسها كمياً وكيفياً -

مكوّن التخطيط والربط: ربط كل منفعة بهدف استراتيجي محدد ومبادرة معينة ومالك مسؤول -

مكوّن الحوكمة والمساءلة: وضع هياكل واضحة للمساءلة وآليات رقابية لمتابعة تحقق المنافع -

مكوّن التتبع والمتابعة: بناء لوحات متابعة ومؤشرات أداء لقياس مستوى تحقق المنافع دورياً -

مكوّن التحقق والمراجعة: التأكد من أن المنافع المتحققة تتوافق مع المنافع المخططة وإجراء التعديلات - اللازمة

ويُصنّف الإطار المنافع الاستراتيجية إلى أربعة أنواع رئيسية: المنافع المالية المباشرة كتوفير التكاليف وزيادة الإيرادات، والمنافع التشغيلية كتحسين الكفاءة وتقليل الوقت، والمنافع الاستراتيجية كتعزيز الموقع التنافسي وبناء الكفاءات، والمنافع الاجتماعية كتحسين جودة الخدمة وتعزيز رضا المستفيدين

جدول 1: (مصفوفة المنافع الاستراتيجية وأنواعها

| نوع المنفعة | طبيعة المنفعة      | مؤشر القياس            | أمثلة                                   |
|-------------|--------------------|------------------------|-----------------------------------------|
| مالي مباشر  | قابل للقياس الكمي  | القيمة المالية الصافية | خفض التكاليف، زيادة الإيرادات           |
| تشغيلي      | قابل للقياس الكمي  | %نسبة التحسن           | تقليل وقت التنفيذ، رفع الإنتاجية        |
| استراتيجي   | جزئياً قابل للقياس | مؤشرات نوعية           | تعزيز الحصة السوقية، بناء القدرات       |
| اجتماعي     | قياس نوعي          | مؤشرات الرضا           | تحسين رضا المستفيدين، التأثير الاجتماعي |

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

#### مقدمة:-

يتناول هذا الفصل الجوانب المنهجية للدراسة من حيث المنهج المتبع وأساليب البحث وطرق جمع البيانات وتحليلها ومجتمع الدراسة وعينتها وحدودها. وقد حرص الباحث على اختيار المنهج وأدواته بما يتوافق مع طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها.

#### المنهجية وطرق البحث:-

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعة المشكلة المطروحة وأهداف الدراسة، إذ يتيح هذا المنهج دراسة الظاهرة ووصفها وتحليل أبعادها وعواملها المؤثرة فيها، واستخلاص المؤشرات اللازمة لبناء الإطار المنهجي المقترح.

يجمع بين أسلوبي البحث الكمي (Mixed Methods Approach) وتستخدم الدراسة مدخلاً بحثياً مزدوجاً والنوعي لضمان الشمولية والعمق

#### أولاً: المدخل الكمي

- توزيع استبانة منظّمة ومُحكّمة على عينة ممثلة من قادة المؤسسات والمعنيين بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع في القطاعين الحكومي والخاص
- تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية تشمل: الإحصاء الوصفي وتحليل الارتباط وتحليل الانحدار - SPSS. المتعدد واختبارات الفروق وذلك ببرنامج

#### ثانياً: المدخل النوعي

- إجراء مقابلات معمّقة مع خبراء متخصصين في الإدارة الاستراتيجية وإدارة المشاريع وقياس الأداء - لاستجلاء الجوانب العميقة
- تحليل وثائق مؤسسية ذات صلة كالخطط الاستراتيجية وتقارير الأداء باستخدام التحليل المضموني -
- توظيف دراسة الحالة لاختبار الإطار المنهجي المقترح ميدانياً والتحقق من قابليته للتطبيق -

### مجتمع البحث:-

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع القيادات التنفيذية والمديرين والمختصين المعنيين بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع في المؤسسات الحكومية والخاصة العاملة في المملكة العربية السعودية. وقد اختار الباحث هذا المجتمع نظراً لامتلاكهم المعرفة الميدانية المباشرة بالإشكالية المطروحة وقدرتهم على تقديم حكم موضوعي دقيق على مدى ملاءمة الإطار المقترح.

ونظراً لصعوبة حصر مجتمع الدراسة بشكل دقيق، اعتمد الباحث أسلوب العينة العشوائية الطبقية التي تضمن التمثيل الكافي لمختلف القطاعات وأحجام المؤسسات. وبلغ حجم العينة الفعلية (120) (مشاركاً، وهو حجم يُعدّ كافياً إحصائياً لإجراء التحليلات المستهدفة).

جدول 2: (توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية)

| المتغير       | الفئة          | العدد | النسبة المئوية |
|---------------|----------------|-------|----------------|
| القطاع        | حكومي          | 62    | 51.7%          |
|               | خاص            | 58    | 48.3%          |
| سنوات الخبرة  | سنوات فأكثر 10 | 43    | 35.8%          |
|               | سنوات 5-10     | 48    | 40.0%          |
|               | أقل من 5 سنوات | 29    | 24.2%          |
| المؤهل العلمي | ماجستير        | 55    | 45.8%          |
|               | دكتوراه        | 35    | 29.2%          |
|               | بكالوريوس      | 30    | 25.0%          |

### حدود البحث:-

#### الحدود الموضوعية:

تتناول الدراسة موضوع الربط المنهجي بين الأهداف الاستراتيجية والمنافع القابلة للقياس في المؤسسات، مع التركيز على مرحلتَي تصميم المنافع وتحقيقها الفعلي.

#### الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة الميدانية على المؤسسات الحكومية والخاصة العاملة في المملكة العربية السعودية، مع التنوع القطاعي لضمان تمثيل طيف واسع من البيانات المؤسسية.

#### الحدود الزمنية:

يُجرى الجانب الميداني من الدراسة في الفترة الممتدة بين عامي 2024م و2025م، وتتعكس هذه الحدود على طبيعة البيانات والتوجهات المؤسسية المرصودة.

#### **:الحدود البشرية**

تستهدف عينة الدراسة شريحة القيادات المؤسسية والمديرين والمختصين بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع ممن لا تقل خبرتهم في هذا المجال عن ثلاث سنوات

## الفصل الرابع

### النتائج والتوصيات

#### مقدمة:-

يستعرض هذا الفصل نتائج الدراسة الميدانية وتحليلاتها الإحصائية، ثم يعرض الإطار المنهجي المقترح في صورته النهائية بعد التحقق الميداني، ويختتم بجملة من التوصيات العملية الموجهة للمؤسسات وصانعي القرار.

#### تحليل البيانات:-

كشفت نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الاستبانة الخمسة عن صورة واضحة لواقع الربط الاستراتيجي في المؤسسات المستهدفة:

جدول 3: (نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الاستبانة)

| المحور                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|---------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| واقع الربط الاستراتيجي بين الأهداف والمنافع | 2.41            | 0.82              | متوسط   |
| توافر آليات منهجية لإدارة المنافع           | 2.18            | 0.91              | ضعيف    |
| المتطلبات التنظيمية والحوكمة                | 2.63            | 0.78              | متوسط   |
| تقييم الإطار المنهجي المقترح                | 3.94            | 0.69              | عالي    |
| قابلية تطبيق الإطار في السياق السعودي       | 3.87            | 0.73              | عالي    |

#### النتائج:-

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج الرئيسية التي تُجيب عن تساؤلاتها وتختبر فروضها، يمكن إجمالها على النحو التالي:

##### أولاً: نتائج التشخيص

تعاني 68% من المؤسسات المستهدفة من غياب منظومة منهجية موثقة لإدارة المنافع الاستراتيجية، مما - يؤكد الفرض الأول للدراسة

لا تتجاوز المنافع المتحققة فعلياً في المتوسط 54% من المنافع المخططة، وهي نسبة تُعكس حجم الهدر -

على حساب مؤشرات الأثر (Output Indicators) يغلب على المؤسسات استخدام مؤشرات النشاط -  
(Outcome Indicators) والقيمة.

تُعدّ ضعف القيادة الاستراتيجية الداعمة وغياب الثقافة المؤسسية المواتية من أبرز عوائق تطبيق إدارة -  
المنافع.

#### **ثانياً: نتائج التحقق من الفروض**

تحقق الفرض الأول: أثبتت النتائج وجود ضعف ملحوظ وذو دلالة إحصائية في مستوى الربط المنهجي -  
بين الأهداف الاستراتيجية والمنافع.

تحقق الفرض الثاني: وُجدت علاقة طردية دالة إحصائياً بين وضوح تعريف المنافع في مرحلة التصميم -  
( $r=0.71, p<0.01$ ) ومستوى تحققها الفعلي.

تحقق الفرض الثالث: أثبت التحليل أن القيادة الداعمة والثقافة المؤسسية تؤدي دوراً بسيطاً دالاً إحصائياً -

تحقق الفرض الرابع: وجود فجوة دالة إحصائياً بين المنافع المخططة والمنافع المتحققة في المؤسسات -  
الفاقدة للإطار المنهجي.

#### **ثالثاً: نتائج التحقق الميداني من الإطار**

حظي الإطار المنهجي المقترح بموافقة عالية من المشاركين بمتوسط حسابي (3.94 من 5)، مما يؤكد -

قيم المشاركون قابلية التطبيق بمتوسط (3.87 من 5)، مع تأكيدهم على أهمية التدرج في التطبيق وفق -  
مستوى النضج المؤسسي.

أوضحت دراسات الحالة أن المؤسسات التي طبّقت بعض مكونات الإطار سجّلت تحسناً ملحوظاً في نسبة -  
تحقق منافعها الاستراتيجية.

#### **التوصيات:-**

بناءً على النتائج، تُقدّم الدراسة جملةً من التوصيات العملية

**:على مستوى المؤسسات**

تبني الإطار المنهجي المقترح القائم على مكوناته الخمسة المتكاملة وتكييفه مع السياق المؤسسي الخاص - لكل جهة وفق مستوى نضجها المؤسسي

إنشاء وحدة متخصصة لإدارة المنافع أو إدماج مهامها ضمن مكتب إدارة المشاريع، مع تحديد مالكيها - واضحين لكل منفعة استراتيجية

ربط موازنات المشاريع والمبادرات بالمنافع الاستراتيجية المخططة واشتراط توافر خطة منافع واضحة -

بناء قدرات مؤسسية في مجال إدارة المنافع من خلال برامج تدريبية متخصصة وتطوير دليل إجرائي موثوق -

#### **:على مستوى السياسات والحوكمة**

إدراج متطلبات إدارة المنافع ضمن أدلة حوكمة المشاريع الحكومية وجعلها اشتراطاً إلزامياً في دراسات -

تضمين مؤشرات تحقق المنافع في تقارير الأداء الاستراتيجية الدورية وربطها بالمسؤوليات التنفيذية - الواضحة

وضع معايير وطنية موحدة لتعريف المنافع وقياسها في المشاريع الحكومية بالتنسيق مع الجهات الرقابية - المختصة

#### **:على مستوى البحث والمعرفة**

إجراء دراسات متابعة لتقييم أثر تطبيق الإطار المنهجي المقترح بعد مضي فترة كافية من التطبيق -

تطوير نموذج نضج مؤسسي متخصص لإدارة المنافع في البيئة السعودية يُمكن المؤسسات من تقييم موقعها - وتحديد مسار التطوير

توسيع نطاق الدراسة لتشمل دولاً خليجية أخرى للمقارنة واستخلاص أفضل الممارسات في السياق العربي -

### المراجع العربية:

- الزهراني، عبد العزيز سعيد (2019). (التوافق الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية السعودية: دراسة تشخيصية. مجلة الإدارة العامة، 59(3)، 215-248.
- الشمري، محمد عبد الله (2021). (فاعلية بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء الاستراتيجي للشركات السعودية المدرجة. المجلة العربية للإدارة، 41(4)، 112-135.
- العمرى، سلطان فهد (2020). (معوقات قياس أثر البرامج التطويرية في مؤسسات التعليم العالي السعودية: دراسة نوعية. مجلة التربية، 185(2)، 78-104.
- الغامدي، سلمى عبد الله (2022). (دور حوكمة المشاريع في تعزيز التوافق الاستراتيجي في القطاع الحكومي. مجلة الإدارة والاقتصاد، 28(4)، 199-230.
- الحربي، عبد الرحمن محمد (2018). (أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية. مجلة الاقتصاد والإدارة، 32(1)، 55-88.
- القحطاني، نورة سعد (2023). (إشكاليات قياس الأثر في برامج التحول الرقمي. مجلة دراسات الإدارة والأعمال، 44(2)، 78-15.

### المراجع الأجنبية:

- Bradley, G. (2010). Benefit Realisation Management: A Practical Guide to Achieving Benefits Through Change. Gower Publishing.
- Breese, R., Jenner, S., Serra, C. E. M., & Thorp, J. (2015). Benefits Management: Lost or Found in Translation. International Journal of Project Management, 33(7), 1438-1451.
- Jenner, S. (2014). Managing Benefits: Optimizing the Return from Investments. TSO (The Stationery Office).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press.
- PMI. (2016). Benefits Realization Management Framework. Project Management Institute.
- PMI. (2020). Pulse of the Profession: The High Cost of Low Performance. Project Management Institute.

Serra, C. E. M., & Kunc, M. (2015). Benefits Realisation Management and Its Influence on Project Success and on the Execution of Business Strategies. *International Journal of Project Management*, 33(1), 53-66.

Thorp, J. (2003). *The Information Paradox: Realizing the Business Benefits of Information Technology*. McGraw-Hill.

Ward, J., & Daniel, E. M. (2012). *Benefits Management: How to Increase the Business Value of Your IT Projects*. John Wiley & Sons.

الملاحق:

الاستبانة:

جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة

استبانة بحثية

تطوير إطار منهجي لربط الأهداف الاستراتيجية بالمنافع القابلة للقياس في المؤسسات

،حضرة المشارك الكريم /المشاركة الكريمة

،السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسعدني دعوتكم للمشاركة في هذه الدراسة الأكاديمية التي تهدف إلى تطوير إطار منهجي لربط الأهداف الاستراتيجية بالمنافع القابلة للقياس في المؤسسات .علماً بأن المعلومات التي تُقدّمونها ستُستخدم لأغراض بحثية أكاديمية بحثة وستُعامل بسرية تامة

**:القسم الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية**

( ) الجنس: ذكر ( ) أنثى -

( ) المؤهل العلمي: بكالوريوس ( ) ماجستير ( ) دكتوراه -

( ) سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ( ) 5-10 سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات -

( ) القطاع: حكومي ( ) خاص -

( ) طبيعة عملك الحالي: تخطيط استراتيجي ( ) إدارة مشاريع ( ) قيادة تنفيذية ( ) أخرى -

**:القسم الثاني: محاور الاستبانة) مقياس ليكرت الخماسي: 1=لا أوافق بشدة، 5=أوافق بشدة)**

**:المحور الأول: واقع الربط الاستراتيجي بين الأهداف والمنافع**

.تمتلك مؤسستي خطة استراتيجية واضحة مرتبطة بمبادرات ومشاريع محددة -

.تُحدّد مؤسستي المنافع المتوقعة من كل مبادرة استراتيجية قبل الشروع في تنفيذها -

.تعتمد مؤسستي مؤشرات أداء واضحة لقياس مدى تحقق المنافع الاستراتيجية -

.تُجرى مراجعات دورية لتقييم مستوى تحقق المنافع المستهدفة من المشاريع والمبادرات -

### **:المحور الثاني :توافر آليات منهجية لإدارة المنافع**

- تمتلك مؤسستي منهجية موثقة لتعريف المنافع الاستراتيجية وتصنيفها -
- يوجد في مؤسستي مالكون محددون مسؤولون عن ضمان تحقق كل منفعة استراتيجية -
- تستخدم مؤسستي أدوات رقمية لمتابعة مستوى تحقق المنافع الاستراتيجية -
- تُدرج منافع المشاريع ضمن دراسات جدواها وتقاريرها الرسمية -

### **:المحور الثالث :تقييم الإطار المنهجي المقترح**

- أرى أن الإطار المنهجي المقترح يُعالج الإشكاليات الحقيقية في الربط الاستراتيجي -
- أرى أن مكونات الإطار المقترح قابلة للتطبيق في البيئة المؤسسية السعودية -
- أرى أن تبني هذا الإطار سيُسهم في رفع مستوى المساءلة الاستراتيجية -
- أوصي بتبني هذا الإطار في مؤسستي بعد إجراء التكييف المناسب -

شكراً جزيلاً لتعاونكم الكريم

**Midocean University**  
**College of Management**  
**Department of Business Administration**

**Developing a Methodological Framework for Linking Strategic Objectives  
to Measurable Benefits in Institutions**

**Prepared by:**

Ibrahim Hussain Alfaqih

**Supervised by:**

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

**Academic Year: 2025/2026**