

العنوان باللغة العربية :

(أثر التكامل بين الأهداف والنتائج الرئيسية (OKRs) و مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في تعزيز نجاح مكاتب إدارة المشاريع)

إعداد الطالبة/

ورود أحمد العوهلي

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن. حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن .

الباحثة

المستخلص:

عنوان البحث :

أثر التكامل بين الأهداف والنتائج الرئيسية (OKRs) ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في تعزيز نجاح مكاتب إدارة المشاريع.

إعداد الطالبة:

ورود بنت أحمد العوهلي.

الملخص:

هدف هذا البحث إلى استكشاف وفهم أثر التكامل المنهجي والوظيفي بين نظام الأهداف والنتائج الرئيسية (OKRs) ونظام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) كإطار عمل متطور لتعزيز نجاح مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) وتسهيل تحولها إلى شريك استراتيجي فعال. وتتبلور مشكلة الدراسة في الفجوة المعرفية والتنظيمية التي تواجه هذه المكاتب عند محاولة الموازنة بين الاستقرار التشغيلي اليومي والطموح الاستراتيجي المستقبلي. وتماشياً مع متطلبات العمق التحليلي، اعتمدت الدراسة بشكل حصري على المنهج الوصفي النوعي/الكيفي، حيث تم جمع البيانات الكيفية من خلال إجراء مقابلات شخصية شبه منظمة مع عينة قصدية تضمنت عشرة من الخبراء والمستشارين ومديري مكاتب المشاريع وأخصائيي الأداء في القطاعات المختلفة (الحكومي، الخاص، وغير الربحي) حتى تحقق تشبع البيانات. كما تميزت الدراسة بتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي والمعالجة اللغوية الطبيعية (NLP) في تحليل المضمون والترميز الموضوعي لرفع دقة التفسير.

وخلصت نتائج التحليل الميداني إلى إثبات وجود فجوة قياس حادة ناتجة عن الانكفاء التشغيلي والركض خلف المستهدفات الرقمية دون قياس الأثر، كما أثبتت صحة فرضية العجز المفاهيمي والخلط السلوكي لدى الفرق تجاه فلسفة الـ OKRs القائمة على التعلم من الإخفاق. وحسمت النتائج الجدل المنهجي مؤكدة على العلاقة التكاملية الحتمية بين النظامين؛ حيث تمثل الـ KPIs صمام الأمان والحد الأدنى لضمان حوكمة التنفيذ، بينما تفقد الـ OKRs مرونة التحول وتحقيق المنافع والأثر الاستراتيجي، مما يمهد لبناء نموذج تكاملي مرن ينقل المكاتب إلى دور الشريك الاستراتيجي وصناعة القرار بفعالية.

الكلمات المفتاحية:

الأهداف والنتائج الرئيسية (OKRs) ، مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) ، مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) ، المنهج النوعي ، الشريك الاستراتيجي

Abstract :

- **Research Title:**

The Impact of Integrating Objectives and Key Results (OKRs) and Key Performance Indicators (KPIs) in Enhancing the Success of Project Management Offices (PMOs).

- **Prepared by:**

Woroud Ahmed Al-Ohaly

- **Abstract:**

This research aimed to explore and understand the impact of the methodological and functional integration between the Objectives and Key Results (OKRs) system and Key Performance Indicators (KPIs) as an advanced framework to enhance the success of Project Management Offices (PMOs) and facilitate their transformation into effective strategic partners. The research problem centers on the cognitive and organizational gap facing these offices when trying to balance daily operational stability with future strategic ambition. In alignment with the requirements for analytical depth, the study relied exclusively on the descriptive qualitative method. Qualitative data were collected through semi-structured interviews with a purposive sample of ten experts, consultants, PMO directors, and performance specialists across different sectors (governmental, private, and non-profit) until data saturation was achieved. Furthermore, the study utilized Artificial Intelligence and Natural Language Processing (NLP) technologies for content analysis and thematic coding to increase interpretation accuracy.

The field analysis results revealed a severe measurement gap caused by operational confinement and chasing numerical targets without measuring the actual impact. It also verified the hypothesis of conceptual deficiency and behavioral resistance among teams toward the OKRs philosophy, which is built on learning from failure. The findings resolved the methodological debate by confirming an inevitable complementary relationship between the two systems; KPIs serve as the safety valve to ensure execution governance, while OKRs drive transformational agility, benefit realization, and strategic impact. This integration paves

the way for building a flexible framework that transitions PMOs into the role of a strategic partner capable of driving effective decision-making.

- **Keywords:**

Objectives and Key Results (OKRs), Key Performance Indicators (KPIs), Project Management Offices (PMOs), Qualitative Method, Strategic Partner.

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، حمداً يوافي نعمه ويدفع نقمه، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين. أما بعد،

يسرني وأنا أصل إلى نهاية هذه المرحلة العلمية بفضل الله وتوفيقه، وانطلاقاً من مبدأ "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، أن أتقدم بخالص الشكر وعظيم التقدير إلى (عائلي الغالية) الذين كانوا لي السند المتين، والحصن الحصين، والداعم الأكبر في كل خطوة خطوتها خلال هذه المسيرة. وأخص بالشكر والامتنان، وفيض الحب والتقدير، أمي الحبيبة (سلوى) التي كانت -ولا تزال- الداعم الأول والأخير والأكبر في حياتي، وصاحبة الفضل الأكبر بعد الله؛ فكلماتها المشجعة ودعواتها المستمرة هي التي مهدت لي سبل النجاح والقوة.

كما أود أن أتوجه بالشكر الجزيل إلى جامعة ميدأوشن، وإلى كلية الإدارة، وأخص بالشكر الأساتذة المشرفين الكرام على كل ما قدموه لي من توجيه، ونصح، وإرشاد كان له الأثر البالغ في إتمام هذا البحث. كما أتوجه ببالغ الامتنان والتقدير إلى أعضاء لجنة الحكم الموقرين على تفضلهم بقراءة هذه الرسالة وتقويمها.

وفي الختام، أتوجه بالشكر لكل من ساهم بأي شكل في إنجاز هذا العمل، وكل من قدم لي الدعم أو التشجيع بظهر الغيب. أسأل الله العلي القدير أن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير، وأن يجعل هذا العمل نافعاً ومثمراً.

الباحثة

فهرس المحتويات :

٢	حقوق الطباعة
٣	المستخلص
٤	Abstract
٦	شكر وتقدير
٧	فهرس المحتويات
٩	قائمة الجدوال
١٠	قائمة بالمصطلحات
١٢	الفصل الأول: المقدمة والإطار العام للبحث
١٣	المقدمة
١٤	مشكلة البحث
١٦	أهمية البحث
١٧	أهداف البحث
١٨	تساؤلات البحث
١٩	فروض البحث
٢٠	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:
٢٢	الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري
٢٣	المقدمة
٢٤	الدراسات السابقة
٢٦	المراجعة التحليلية ونقد الدراسات السابقة وتحديد الفجوات البحثية
٢٨	الإطار النظري
٣١	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
٣٢	المقدمة
٣٣	المنهجية وطرق البحث
٣٤	مجتمع البحث وعينت
٣٦	حدود البحث
٣٧	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
٣٨	المقدمة
٣٩	تحليل البيانات
٤٣	النتائج
٤٥	التوصيات
٤٧	المراجع
٤٨	المراجع العربية
٤٩	المراجع الإنجليزية
٥٠	الملاحق
٥١	الملحق رقم (١): أداة الدراسة النوعية/ (وثيقة الموافقة المستتيرة للمقابلة الشخصية للبحث)

٥٥	الملحق رقم (٢): نموذج من اعتماد طلب التحكيم للمقابلة الشخصية الشامل
٥٨	المستخلص
٥٩	Abstract
٦١	The title

قائمة الجداول :

٥٢	الملحق رقم (١): أداة الدراسة النوعية/ وثيقة الموافقة المستتيرة للمقابلة الشخصية للبحث	جدول رقم (١)
٥٦	الملحق رقم (٢): نموذج من اعتماد طلب التحكيم للمقابلة الشخصية الشامل	جدول رقم (٢)

قائمة بالمصطلحات:

الرقم	المصطلح باللغة العربية	المصطلح باللغة الإنجليزية	التعريف العلمي والإجرائي في البحث
١	مكتب إدارة المشاريع	Project Management Office (PMO)	كيان تنظيمي مركزي يتولى حوكمة، وتوحيد، وتوجيه العمليات والممارسات المرتبطة بالمشاريع والبرامج داخل المنظمة لتعزيز كفاءة التنفيذ وتحقيق القيمة.
٢	مؤشرات الأداء الرئيسية	Key Performance Indicators (KPIs)	مقاييس كمية محددة مسبقاً تُستخدم لتقييم مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهداف تشغيلية أو مالية مستقرة ومستدامة على المدى القصير والمتوسط (جهاز المناعة التنظيمي).
٣	الأهداف والنتائج الرئيسية	Objectives and Key Results (OKRs)	إطار عمل إداري مرّن ورشيق يعتمد على صياغة غايات نوعية ملهمة (أهداف) تتبثق عنها نتائج رقمية صارمة وقابلة للقياس، لدفع عجلة الابتكار والتغيير الطموح (محرك النمو الاستراتيجي).
٤	التكامل المنهجي	Methodological Integration	الآلية التنظيمية والإدارية التي تهدف إلى دمج نظامي قياس الأداء (OKRs) و (KPIs) في إطار عمل واحد متوازن يجمع بين الامتثال الإجرائي والمرونة الاستراتيجية.
٥	العجز المفاهيمي	Conceptual Deficiency	الفجوة المعرفية والخط الحاد لدى الكوادر والفرق التشغيلية في التمييز الدقيق بين الأدوار الوظيفية لكل من مؤشرات الاستتقرار (KPIs) وأهداف التحول والابتكار (OKRs).

٦	المؤشرات الخضراء المضللة	Misleading Green Indicators	ظاهرة تنظيمية تظهر فيها لوحات التحكم التزاماً شكلياً كاملاً بالخطة والميزانيات والجدول الزمنية كفاءة إجرائية، في حين تظل المساهمة الاستراتيجية الفعلية في الأثر ضعيفة.
٧	الشريك الاستراتيجي	Strategic Partner	الدور الوظيفي المتقدم لمكتب إدارة المشاريع المعاصر، حيث يتجاوز الدور الرقابي البيروقراطي الصارم ليشترك بفعالية في دعم وصنع القرار، وتحليل المخاطر، وقياس المنافع وتحقيق الأثر.
٨	المواءمة العمودية والتتابعية	Vertical & Cascading Alignment	عملية تفكيك وترجمة الأهداف الاستراتيجية العليا للمنظمة ورؤيتها بعيدة المدى إلى مبادرات تشغيلية ومشاريع وأنشطة يومية محددة ومترابطة لجميع فرق العمل.
٩	إدارة المنافع وتحقيق الأثر	Benefits Realization & Impact Management	الممارسات المنهجية التي تركز على قياس العائد الفعلي والتحول المستدام والمنافع المستهدفة من المشاريع، بدلاً من الانكفاء على قياس المخرجات والأنشطة الجافة.
١٠	الأهداف الممتدة	Stretch Goals	الأهداف الطموحة وعالية التحدي في نظام الـ OKRs التي تُصمم عمداً لتتجاوز الحدود التقليدية للأداء وتدفع الكوادر للابتكار، ويُعتبر تحقيق ٦٠٪ - ٧٠٪ منها نجاحاً ممتازاً.

الفصل الأول: المقدمة والإطار العام للبحث

المقدمة:

تشهد بيئة الأعمال والمنظمات المعاصرة في مطلع عام ٢٠٢٦ م تحولات جذرية وتسارعاً غير مسبوق في تبني الفلسفات الإدارية المرنة التي تهدف إلى الجمع بين الكفاءة التشغيلية والرؤية الطموحة. وفي ظل هذا الحراك المؤسسي المستمر، برزت مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) كحجر زاوية لضمان استمرارية النجاح وتحقيق التنافسية؛ حيث لم يعد دورها ينحصر في الأنماط التقليدية، بل امتد ليتطلب قدرة عالية على قياس الأداء وتوجيه بوصلة المنظمة نحو التغيير. وتعتمد المنظمات الحديثة في تقييم حركتها الإدارية على نظامين أساسيين لقياس الأداء: مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، ونظام الأهداف والنتائج الرئيسية (OKRs).

وتمثل مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) الأداة الإدارية الرصينة والتقليدية التي تركز على ضبط ومراقبة العمليات الروتينية المستقرة وضمان سير الأنشطة اليومية وفق معايير الجودة والوقت والتكلفة المحددة مسبقاً. وفي المقابل، يظهر نظام الأهداف والنتائج الرئيسية (OKRs) كفلسفة إدارية رشيدة وقوة دافعة نحو التغيير الاستراتيجي والابتكار، من خلال صياغة أهداف نوعية ملهمة ومستهدفات طموحة تدفع الكوادر البشرية لتجاوز الأداء العادي وتجريب أساليب جديدة.

إن الإشكالية التنظيمية الحقيقية التي تواجه قيادات مكاتب إدارة المشاريع اليوم لا تكمن في المفاضلة بين هذين النظامين أو استبدال أحدهما بالآخر، بل تكمن في غياب الأطر المنهجية الواضحة التي تحقق التكامل الحيوي بينهما. فالانكفاء على مؤشرات الـ KPIs بشكل مستقل يجعل المشاريع تدور في حلقة مفرغة من الرتابة الإدارية دون تحقيق قفزات نوعية، بينما الغرق في طموحات الـ OKRs دون قاعدة تشغيلية صلبة يعرض المنظمة لخطر الانهيار التنفيذي وسوء الحوكمة.

ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة الاستكشافية لتسليط الضوء على أثر التكامل المنهجي والوظيفي بين النظامين داخل مكاتب إدارة المشاريع، متبينةً رؤية إدارية حديثة تنظر إلى المنظمة ككائن حي يحتاج إلى توازن بين وظيفتين حرجيتين: "جهاز مناعي" يحمي الحاضر المستقر ويمثله نظام الـ KPIs، و"محرك نمو" يرسم المستقبل الطموح ويقوده نظام الـ OKRs. وتكتسب هذه الدراسة أهمية تطبيقية بالغة بالنظر إلى الحراك التنموي والمشاريع الكبرى التي تشهدها المنطقة، والتي تتطلب حوكمة رقمية متطورة قادرة على موازنة الجهد التشغيلي اليومي مع الرؤى والخطط الوطنية الطموحة.

مشكلة البحث:

على الرغم من التسارع الكبير في تبني أنظمة الأداء الحديثة، إلا أن مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) في الواقع العملي تواجه معضلة تنظيمية معقدة ومستمرة تتمثل في عدم القدرة على الموازنة الفعالة بين دورها الرقابي التشغيلي لضمان انضباط المشاريع واستدامتها، وبين دورها الاستراتيجي كمحرك للتغيير وصناعة القرار ومواءمة الأنشطة مع الغايات الكبرى للمنظمة. ويمكن بلورة وتفكيك أبعاد مشكلة البحث الحالية في المحاور الحرجة التالية:

1. غياب الأطر المنهجية والتنظيمية للتكامل:

تفتقر الكثير من مكاتب إدارة المشاريع إلى نموذج هيكلي واضح يربط بين مؤشرات القياس اليومية الروتينية والنتائج الاستراتيجية بعيدة المدى. هذا الانفصال التنظيمي يؤدي إلى "تشتت الجهود"، حيث تتكفى الفرق على إنجاز المهام الجزئية بمعزل عن الأثر الفعلي والقيمة المضافة للرؤية، مما يفرغ المكاتب من قيمتها الابتكارية ويجعلها مجرد كيانات بيروقراطية ناقلة للتقارير.

2. الفجوة المعرفية والسلوكية لدى الممارسين (العجز المفاهيمي):

رصد الواقع الميداني وجود خلط مفاهيمي حاد ونقص في الوعي العملي لدى منسوبي وكوادر الأداء في التمييز الإجرائي والربط الوظيفي بين غايات الـ KPIs والـ OKRs. ويتطور هذا العجز المعرفي لينعكس سلوكياً على شكل مقاومة حذرة من الموظفين تجاه الأهداف الطموحة؛ نظراً لقلقهم من ربط مفهوم الإخفاق أو عدم تحقيق الهدف كاملاً بالتقييمات الجزائية التقليدية، مما يدفعهم قسراً للتمسك بالمؤشرات الروتينية سهلة القياس.

3. ضبابية القياس الاستراتيجي ومقاومة التحول الوظيفي :

يؤدي غياب التكامل المنهجي بين الأنظمة إلى بقاء مكاتب إدارة المشاريع محصورة في مربع "الجهة الرقابية الصارمة" التي تلاحق الامتثال الإجرائي والتنفيذي فقط. هذا الوضع يعيق تحولها الوظيفي لتصبح "شريكاً استراتيجياً" وذراعاً تمكينياً يشارك في صناعة القرار وتوجيه البوصلة المؤسسية عبر تقديم تحليلات استباقية مبنية على جودة البيانات والمواءمة الرقمية المتكاملة.

بناءً على هذه الأبعاد والمظاهر الحقيقية للمشكلة في الميدان العملي، تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في تساؤل رئيسي مفاده: (ما هو أثر التكامل بين الأهداف والنتائج الرئيسية (OKRs) ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في تعزيز نجاح مكاتب إدارة المشاريع وتسهيل تحولها لشريك استراتيجي فعال؟)

أهمية البحث:

تستمد هذه الدراسة أهميتها وعمقها من الحاجة الميدانية الملحة لمعالجة قضايا قياس الأداء المعاصرة، وتنقسم الأهمية إلى شقين أساسيين:

1. الأهمية العلمية (الأكاديمية):

- إثراء الأدبيات الإدارية النوعية: المساهمة في سد النقص المعرفي الواضح في المكتبات العربية والدراسات الإقليمية التي تتناول دمج أنظمة قياس الأداء الحديثة (OKRs & KPIs) داخل بيئات مكاتب المشاريع.
- تأسيس إطار معرفي للتحويل الوظيفي: تقديم تأصيل نظري مبتكر يفسر مرونة وآليات تحول هوية مكاتب الـ PMOs من كيانات رقابية جامدة تنحصر في الامتثال الإجرائي إلى كيانات قيادية شريكة في صناعة القرار الاستراتيجي.
- تأصيل منهجية التحليل النوعي المساند تقنياً: تقديم نموذج أكاديمي يوضح كيفية الاستفادة من تقنيات المعالجة اللغوية الطبيعية (NLP) والذكاء الاصطناعي لعام ٢٠٢٦م في ترميز وتحليل المقابلات الشخصية في البحوث الإدارية.

2. الأهمية العملية (التطبيقية):

- المواكبة مع التوجهات التنموية الحديثة: تمكين مكاتب إدارة المشاريع من مواكبة التسارع الكبير في تحقيق المستهدفات التحويلية والتشغيلية الكبرى لبيئة الأعمال الإقليمية والمحلية.
- دعم الحوكمة والنزاهة الإدارية: تزويد الممارسين بالأدوات المنهجية التي تدعم توجهات حوكمة الأداء وتعزيز موثوقية مؤشرات الإنجاز وجودة البيانات الميدانية لصناع القرار.
- تقديم نموذج عملي مرن عابر للقطاعات الثلاثة:
- 1 - القطاع الحكومي: تمكين الوزارات والهيئات المشغلة لبرامج التحويل من ضبط الحوكمة التشغيلية دون فقدان المرونة الاستراتيجية.
- 2 - القطاع الخاص: تزويد الشركات والمؤسسات بمنهجية لتعظيم القيمة المضافة وضمان استدامة النمو في بيئة أعمال ديناميكية.
- 3 - القطاع غير الربحي: مساعدة المنظمات الأهلية والتنموية على ضمان كفاءة التشغيل (KPIs) وتحقيق الأثر الاجتماعي الطموح (OKRs).

أهداف البحث:

يسعى هذا البحث بشكل رئيسي إلى استكشاف وفهم طبيعة أثر التكامل المنهجي والوظيفي بين نظام الأهداف والنتائج الرئيسية (OKRs) ونظام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) ، وتطوير إطار عمل متوازن يساهم في تعزيز نجاح مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) وتحويل هويتها التنظيمية إلى شريك استراتيجي فعال. وينبثق عن هذا الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على واقع الممارسات الفعلية وآليات المواءمة الحالية المتبعة لتطبيق نظامي (OKRs) و (KPIs) داخل مكاتب إدارة المشاريع في البيئة العملية الواقعية.
2. رصد وتشخيص التحديات المعرفية والسلوكية والثقافية (العجز المفاهيمي) التي تواجه الكوادر البشرية وتولد مقاومة تنظيمية عند محاولة دمج النظامين معاً في الميدان.
3. كشف آليات مساهمة المواءمة التكاملية بين المنهجين في تقليص الفجوة الهيكلية والتنظيمية بين تطلعات استراتيجية المنظمة والتنفيذ الواقعي للمشاريع.
4. تحديد المعايير والعوامل الحرجة والممكنات التقنية لعام ٢٠٢٦م التي تساهم في تحول مكاتب إدارة المشاريع من "الدور الرقابي" التقليدي إلى "دور الشريك الاستراتيجي" وصناعة القرار بفعالية.

تساؤلات البحث:

ينطلق البحث من سؤال رئيسي جوهري مفاده: "ما هو أثر التكامل بين الأهداف والنتائج الرئيسية (OKRs) ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في تعزيز نجاح مكاتب إدارة المشاريع؟"

ويتفرع من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى وعي وفهم منسوبي وممارسي مكاتب إدارة المشاريع بالفروق الجوهرية وآليات الربط الوظيفي والعملي بين نظامي (KPIs) و (OKRs)؟
2. كيف تساهم مواءمة النظامين التكاملية في تقليل الفجوة التنظيمية بين تطلعات استراتيجية المنظمة والتنفيذ الواقعي الميداني داخل مكاتب المشاريع؟
3. ما هي المعايير والعوامل الحرجة التي تحدد طبيعة دور مكتب إدارة المشاريع (كيان رقابي محض أم شريك استراتيجي) في ظل تبني المنهجية التكاملية الرقمية لعام ٢٠٢٦ م؟

فروض البحث:

بناءً على التساؤلات المطروحة وطبيعة الدراسة الاستكشافية النوعية، يسعى البحث لاختبار الفرضيات الصفرية (H_0) التالية للتحقق من مدى صحتها ميدانياً:

الفرضية الرئيسية الأولى:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة منهجية أو تطبيقية للتكامل المنهجي والوظيفي بين الأهداف والنتائج الرئيسية (OKRs) ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في تعزيز نجاح مكاتب إدارة المشاريع وتحولها لشريك استراتيجي.

الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها:

H_{0-1} : لا يوجد وعي ذو دلالة معرفية أو منهجية لدى منسوبي مكاتب إدارة المشاريع بالفروق والروابط الوظيفية والعملية بين نظام مؤشرات الأداء ونظام الأهداف الطموحة.

H_{0-2} : لا تساهم مواءمة النظامين التكاملية في تقليص الفجوة التنظيمية والهيكلية بين التوجه الاستراتيجي للمنظمة ومخرجات مكاتب المشاريع الميدانية.

H_{0-3} : لا تؤثر العوامل والمرونة المرتبطة بالمنهجية التكاملية في تغيير هوية وطبيعة عمل المكتب من الكيان الرقابي التشغيلي المحض إلى كيان الشراكة الاستراتيجية.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

يستند هذا البحث في إطاره النظري والمفاهيمي إلى مزيج متكامل من ثلاث نظريات إدارية وتطبيقية رئيسية تفسر تطور ونضج قياس الأداء المؤسسي:

1. نظرية الإدارة بالأهداف (MBO) لـ بيتر دراكر:

تُعد الجذور الفلسفية لنظام (OKRs) مستمدة من نظرية "الإدارة بالأهداف" التي صاغها بيتر دراكر في الخمسينيات. تنص هذه النظرية على أن أداء المنظمة يتحسن عندما يتفق المديرون والموظفون على أهداف محددة ومشتركة. ويستفيد البحث من هذه النظرية في تبرير حاجة مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) إلى إشراك الكوادر البشرية في صياغة النتائج الرئيسية لضمان المواعيد والالتزام.

2. نظرية "نظام التوازن الحيوي" في الإدارة:

تتبنى الدراسة وجهة نظر إدارية حديثة تشبه المنظمة أو المشروع بالكائن الحي الذي يتطلب بقاءه ونموه توازناً دقيقاً بين وظيفتين حيويتين:

- **مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs):** تعمل بمثابة "الجهاز المناعي" أو "العمليات الحيوية المستقرة"؛ فهي تضمن بقاء المشاريع داخل المسار الصحيح (النطاق، الوقت، التكلفة) وتحمي المكتب من الفشل التشغيلي المفاجئ.
- **الأهداف والنتائج الرئيسية (OKRs):** تعمل بمثابة "محرك النمو" أو "الارتقاء التطوري"؛ فهي تدفع مكتب إدارة المشاريع لتجاوز الأداء العادي وتحقيق القفزات الاستراتيجية والابتكارية الطموحة التي قد تواكب رؤية ٢٠٣٠.

3. نظرية النظم :

تعتبر الدراسة أن مكتب إدارة المشاريع هو "نظام مفتوح" يتأثر بالمدخلات (الاستراتيجية) ويقدم مخرجات (نتائج المشاريع). التكامل بين (OKRs) و (KPIs) يمثل هنا "آلية التغذية الراجعة" التي تضمن أن النظام لا يعمل فقط بكفاءة (Doing things right) عبر الـ KPIs ، بل يعمل بفاعلية استراتيجية (Doing the right things) عبر الـ OKRs .

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

مقدمة:

يمثل هذا الفصل الركيزة المعرفية والأساس الفلسفي الذي تستند إليه الدراسة الحالية في تفكيك وتفسير ظاهرة التكامل بين المنهجيات الإدارية الحديثة. حيث يسعى الفصل إلى تقديم قراءة نقدية ومراجعة تحليلية معمقة للأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت دمج أنظمة الأداء ومكاتب إدارة المشاريع، وتحديد الفجوات البحثية بدقة. كما يستعرض الإطار النظري الشامل لمتغيرات الدراسة، متمثلة في الهوية التنظيمية لمكاتب إدارة المشاريع (PMOs) ومستويات نضجها، ومحددات مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، بالإضافة إلى الفلسفة الابتكارية لإطار الأهداف والنتائج الرئيسية (OKRs)، صياغةً لمنظور تكاملي يوازن بين الاستقرار التشغيلي والطموح الاستراتيجي.

الدراسات السابقة:

شهد الميدان البحثي الإداري العالمي طفرة حديثة واهتماماً متزايداً في استكشاف أطر قياس الأداء وتكاملها، ويمكن استعراض أبرز الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة ومراجعتها تحليلياً على النحو التالي:

1 . دراسة هيلمولد (Helmold, 2025) :

• موضوع الدراسة وسياقها :

حملت الدراسة عنوان: "إدارة الأداء باستخدام OKRs و KPIs : المواءمة الاستراتيجية في سلاسل الإمداد العالمية". وركزت بشكل مباشر على قطاع سلاسل الإمداد وبناء نموذج تكاملي يضمن مرونتها الكفاءات التشغيلية للمنظمات الدولية.

• المنهجية والنتائج :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتصميم إطار عمل مدمج. وخلصت نتائجها إلى حتمية وأهمية توظيف مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) كأداة أساسية لمراقبة وضبط الاستقرار الراهن للعمليات، بالتوازي مع إدخال نظام الأهداف والنتائج الرئيسية (OKRs) لتحقيق التحول الاستراتيجي المستهدف وبناء القدرات التنافسية العالية للمنظمات.

2 . دراسة شوت (Schut, 2025) :

• موضوع الدراسة وسياقها :

جاءت الدراسة تحت عنوان: "KPI و OKR: مزيج الأحلام لتنفيذ الاستراتيجية"، ونُشرت في مجلة بحوث الإدارة الحديثة. وبحثت الدراسة بشكل تنظيري واصطلاحي في معالجة القصور التقليدي للأنظمة الفردية.

• المنهجية والنتائج :

اعتمد الباحث على التحليل المفاهيمي لدراسة أثر الجمع المنهجي بين النظامين. وخلصت الدراسة إلى أن دمج الـ KPIs مع الـ OKRs يمثل "مزيج الأحلام" الذي يمتلك القدرة الكاملة على حل تعقيدات المشاريع الإدارية الكبرى، وخلق حالة توازن ديناميكي فريد يجمع بين استقرار حوكمة العمليات ومرونة الابتكار المؤسسي.

3. كتاب "قم بقياس المهم" لجون دوير (Doerr, 2018) :

• موضوع المؤلف ومحتواه:

يُعد هذا المؤلف المرجع الفلسفي والتاريخي التأسيسي لنشأة وفلسفة نظام الأهداف والنتائج الرئيسية (OKRs) وتطوره اللاحق في كبرى الشركات التقنية العالمية مثل Intel وGoogle.

• النتائج والتطبيقات:

استعرض المرجع حالات تطبيقية وميدانية متعددة لشركات استطاعت كسر الرتابة الإدارية والبيروقراطية الجامدة، وتحقيق قفزات نمو متسارعة عبر تبني أهداف طموحة ومرنة تربط الأداء الفردي والمرحلي للموظفين بالغايات الاستراتيجية الكبرى للمنظمات، مع التركيز على مبدأ الشفافية والتعلم من الإخفاق.

المراجعة التحليلية ونقد الدراسات السابقة وتحديد الفجوات البحثية:

من خلال القراءة الفاحصة والتحليل النقدي المعمق للأدبيات والدراسات السابقة المعروضة، تم رصد وتحديد عدة فجوات بحثية ومعرفية تسعى الدراسة الحالية لسدها ومعالجتها علمياً وميدانياً:

1. الفجوة السياقية والبيئية :

اتجهت معظم الأدبيات العالمية مثل دراسة (Helmold) للتطبيق في قطاعات دولية تخصصية محددة كـ "سلاسل الإمداد العالمية" والشركات التقنية الكبرى. وهي نماذج اقتصادية لا تعكس بالضرورة خصوصية ومستجدات بيئة الأعمال الإقليمية والمحلية في المملكة العربية السعودية، والتي تمر بمرحلة تحول تاريخي وتنموي فريد ومتسارع (رؤية ٢٠٣٠) بحاجة ماسة لأطر حوكمة جديدة ومبتكرة تشمل القطاعات الثلاثة (الحكومي، الخاص، وغير الربحي).

2. الفجوة المعرفية والسلوكية التنظيمية :

ركزت الدراسات السابقة بشكل مكثف على الجوانب الهيكلية والتقنية البحتة للأنظمة، مفترضةً كمال الوعي والجاهزية لدى الكوادر البشرية. في حين يثبت الواقع العملي الميداني وجود "عجز معرفي" وخطط مفاهيمي وسلوكي حاد لدى مديري وممارسي المشاريع في التمييز الإجرائي والربط الوظيفي بين غايات الـ KPIs والـ OKRs، وهو معوق تنظيمي جوهري وغامض أغفلته الدراسات السابقة وعزفت عن تشخيصه وسبر أغواره.

3. الفجوة المنهجية :

اعتمدت جل الدراسات السابقة على بناء النماذج النظرية الجافة أو المسوح الوصفية الكمية العامة المستندة للاستبيانات الصامتة. ويفتقر الميدان بشدة إلى الأبحاث الوصفية النوعية/الكيفية العميقة التي تستخدم المقابلات الشخصية شبه المنظمة لفك شفرات التحديات السلوكية، وفهم مشاعر وتخوفات الممارسين، وسبر آليات التحول الوظيفي للهويات الإدارية.

4. نقد التوجه المستقل الأحادي لنظام الـ OKRs :

يُعاب على المراجع الكلاسيكية (مثل كتاب جون دوير) ميلها الشديد والعاطفي للترويج لنظام الـ OKRs كبديل مستقل وقائم بذاته قادر على إقصاء الأنظمة التقليدية. في حين يقدم بحثنا الحالي رؤية نقدية متوازنة وعلمية تثبت أن القيمة التنافسية الحقيقية لا تكمن في الاستبدال أو الإقصاء، بل في "التكامل الحيوي"؛ إذ لا يمكن للابتكار والتغيير الطموح (OKRs) أن يستمر ويثمر ويثبت دون وجود قاعدة تشغيلية رصينة ومستقرة ومحكمة (KPIs) تحميه من الانهيار والارتجالية.

الإطار النظري:

1. مكاتب إدارة المشاريع: المفهوم، الأنواع، ومستويات النضج التنظيمي:

يُعرف مكتب إدارة المشاريع (PMO) في الفكر الإداري المعاصر بأنه كيان تنظيمي مركزي يتولى مسؤولية حوكمة، وتوحيد، وتوجيه العمليات والممارسات المرتبطة بالمشاريع والبرامج والمحافظة داخل المنظمة، وذلك بهدف ضمان تحقيق الكفاءة وتعظيم القيمة المضافة من الاستثمارات الراسمالية. وتتفاوت أدوار وصلاحيات هذه المكاتب تبعاً لطبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومستوى نضجها الإداري، حيث تُصنف علمياً إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

- **المكتب الداعم:** ويضطلع بدور استشاري وتوعوي بحت، من خلال توفير القوالب والمنهجيات والتدريب للفرق دون فرض سلطة رقابية أو حوكمة صارمة.
- **المكتب المتحكم:** ويفرض متطلبات امتثال واضحة ومحددة على المشاريع، متولياً مراقبة مدى الالتزام بالأطر والمنهجيات المعتمدة والمواثيق المنظمة.
- **المكتب التوجيهي القيادي:** ويمتلك سلطة تنفيذية وصلاحيات كاملة وصارمة، حيث يتولى إدارة المشاريع والبرامج بشكل مباشر وتوجيه الكوادر وتخصيص الموارد.

إن أحد أهم التحديات التي واجهت مكاتب إدارة المشاريع التقليدية هو انحصار هويتها في "الدور الرقابي الإجرائي المحض" (التمثل في تتبع المثلث الكلاسيكي: الوقت، التكلفة، والميزانية)، مما جعلها تظهر في كثير من الأحيان ككيان بيروقراطي يعيق المرونة. إلا أن بيئة الأعمال الحديثة لعام ٢٠٢٦ تشترط تسريع "التحول الوظيفي" لهذه المكاتب لتنتقل نحو "مكاتب التسليم الاستراتيجي والمحافظ (EPMO)"، والتي تعمل كعقل مدبر يسهم بفعالية في دعم وصناعة القرار، وقياس المنافع المتحققة، ومواءمة مخرجات المشاريع مع الأولويات والرؤى الاستراتيجية الكبرى للمنظمة.

2. مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs): الفلسفة، التصنيف، وحدود الامتثال:

تُمثل مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المقاييس الكمية المحددة مسبقاً التي تستخدمها المنظمات لتقييم مدى نجاحها في تحقيق أهداف تشغيلية أو مالية مستقرة ومستدامة على المدى القصير والمتوسط.

وتعمل هذه المؤشرات كأداة حيوية للضبط الإداري، وضمان استقرار العمليات، وحماية المؤسسة من الانحراف عن المسار التشغيلي الآمن. وتنقسم المؤشرات علمياً إلى فئتين جوهريتين:

- **مؤشرات النتيجة أو المؤشرات اللاحقة:** وتقيس ما تم إنجازه وتحقيقه بالفعل في الماضي، مثل نسب الإنجاز المالي النهائي للمشروع أو حجم العوائد المحققة.
- **مؤشرات القيادة والتوجيه أو المؤشرات القائدة:** تعمل كأدوات تنبؤية تساعد على قياس مدخلات العمليات ومسارها المستمر، مما يتيح لصناع القرار إمكانية الضبط والتحكم الإجرائي الاستباقي.

وتعتمد مكاتب إدارة المشاريع في استمداد بيانات الـ KPIs على سجلات العمليات اليومية، ومعدلات الامتثال لمعايير الجودة، وحجم الانحرافات المرصودة في الميزانيات والجدول الزمني. ورغم رصانة هذا النظام، إلا أن انكفاء المنظمة على الـ KPIs بمفردها يوقعها في فخ "الرتابة الإدارية والامتثال الشكلي"؛ حيث يسعى الموظفون لتحقيق أرقام المؤشرات كمستهدف روتيني يضمن تقييمهم الوظيفي الإيجابي، دون الالتفات إلى مدى مساهمة هذه الأرقام في إحداث أثر حقيقي أو تحقيق تحول نوعي يدعم الرؤية بعيدة المدى للمنظمة.

3. الأهداف والنتائج الرئيسية (OKRs): الفلسفة، المكونات، والرعاية الطموحة:

يُعد نظام الأهداف والنتائج الرئيسية (OKRs) إطار عمل إداري مرن وطموح، يعتمد على صياغة غايات نوعية كبرى تنبثق عنها نتائج رقمية صارمة وقابلة للقياس، وذلك لدفع عجلة الابتكار، والتحول، والتطوير المستمر داخل المنظمات. ويتألف هذا النظام بنيوياً من شقين متكاملين:

- **الأهداف:** وهي عبارات نوعية، ملهمة، وتوجيهية طموحة تصاغ لتجيب بدقة عن تساؤل: "أين نريد أن نصل؟".
- **النتائج الرئيسية:** وهي علامات كمية ورقمية صارمة ومحددة بزمان، تصاغ لتجيب عن تساؤل: "كيف سنقيس تقدمنا الفعلي للوصول إلى هذا الهدف؟".

وتتميز فلسفة الـ OKRs بتبني ما يُعرف بـ "الأهداف الطموحة والممتد"، والتي تُصمم عمداً لتكون صعبة التحقق بنسبة ١٠٠٪، حيث يُعتبر تحقيق ما نسبته ٦٠٪ إلى ٧٠٪ منها نجاحاً هائلاً. كما يركز

النظام على مبدأ الشفافية الكاملة، والدورات الزمنية القصيرة (ربع سنوية غالباً)، وتعزيز ثقافة "التعلم من الإخفاق التجريبي". ويوفر هذا النظام لمكاتب إدارة المشاريع الرشاقة والقدرة على مواكبة المتغيرات السريعة، وفك العزلة التنظيمية بين الفرق، ودفع الكوادر البشرية نحو الابتكار بعيداً عن الخوف من العقاب الوظيفي أو المحاسبة الجزائية التقليدية المرتبطة بالتقييم السنوي الروتيني.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

مقدمة:

يستعرض هذا الفصل المنهجية العلمية والإجراءات الميدانية التي تم تطبيقها لجمع البيانات الكيفية وتحليلها، بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها حول أثر التكامل بين نظامي (OKRs) و (KPIs). ويتناول الفصل بالتفصيل تبريرات اختيار المنهج العلمي المتبع، وتصميم أداة الدراسة، وتحديد مجتمع البحث وآليات اختيار العينة القصدية لتحقيق مرحلة التشبع، بالإضافة إلى المعايير التقنية المتطورة المستخدمة لتحليل المضمون لعام ٢٠٢٦م، والحدود الحاكمة للبحث.

المنهجية وطرق البحث:

1. المنهج العلمي المتبع:

بناءً على طبيعة مشكلة الدراسة الحالية التي تسعى لفك شفرات "العجز المفاهيمي" ورصد التحديات السلوكية والثقافية العميقة التي تواجه منسوبي مكاتب إدارة المشاريع، تم اعتماد (المنهج الوصفي النوعي / الكيفي) بشكل حصري وموجه، مع التخلي تماماً عن الأدوات الكمية التقليدية كالاستبيانات المقفلة.

وينبثق اختيار المنهج النوعي من قدرته الفريدة على سبر أغوار الظواهر الإدارية المرنة؛ حيث يتيح للباحثة جمع بيانات نصية غنية وتفصيلية من واقع التجربة الحية والخبرة الميدانية المباشرة للخبراء والممارسين، وتحليل اتجاهاتهم وتفسير سلوكياتهم دون حصرهم في خيارات إحصائية صامتة أو أرقام مجردة لا تعكس أبعاد الممانعة أو آليات التحول الوظيفي داخل المنظمات.

2. أدوات البحث وجمع البيانات:

اعتمدت الدراسة في جمع بياناتها الميدانية على أداة رئيسية محكمة ومناسبة للمنهج الكيفي:

- **المقابلات الشخصية شبه المنظمة :** تم تصميم دليل مقابلة مرن يتضمن أسئلة مفتوحة وموجهة تدور حول خمسة محاور موضوعية رئيسية مشتقة من أهداف البحث. وتتيح هذه الأداة للباحثة إمكانية التفاعل المرن مع المستجيبين، وإعادة توجيه الأسئلة أو طرح أسئلة استكشافية فرعية بناءً على تدفق حديث الخبير، مما ساعد في كشف المعوقات المعرفية والسلوكية الدقيقة، وشرح التجارب الميدانية الواقعية حول آليات الدمج، وتحديد الشروط الحاكمة لتحول مكاتب الـ PMO إلى شركاء استراتيجيين.

مجتمع البحث وعينته:

1. مجتمع البحث:

يشمل مجتمع البحث كافة الكوادر القيادية والتنفيذية، والمستشارين، والممارسين المعنيين بشكل مباشر بمنظومة التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الأداء، وحوكمة المشاريع في القطاعات المختلفة (الحكومي، الخاص، وغير الربحي). (ويضم هذا المجتمع: مديري مكاتب إدارة المشاريع (PMOs)، ومستشاري الاستراتيجية والتحول المؤسسي، وأخصائيي قياس الأداء، ومديري المحافظ والبرامج).

2. عينة البحث القصدية النوعية:

تماشياً مع متطلبات المنهج الكيفي، تم الاعتماد على العينة القصدية لاختيار المشاركين بناءً على معايير كفاءة محددة؛ حيث تم اشتراط ألا تقل الخبرة المهنية للخبير المشارك عن ٥ سنوات في مجالات إدارة المشاريع، أو قياس الأداء، أو التحول المؤسسي، وذلك لضمان الحصول على رؤى نوعية فريدة ورصينة تعكس نضج التجربة الميدانية.

وقد اشتملت العينة النهائية على ١٠ خبراء وممارسين ذوي الخبرة الطويلة (تم ترميزهم سرياً من خبير أ إلى خبير ح.. الخ)، وهو الحجم الذي حقق للبحث مرحلة "تشبع البيانات"؛ حيث تبين خلال إجراء وتحليل المقابلات الأخيرة عدم ظهور أي أنماط أو رؤى أو تحديات جديدة، بل بدأت الأفكار والردود تتكرر وتدعم بعضها البعض، مما أكد كفاية العينة وموثوقيتها لتمثيل الظاهرة المدروسة.

3. آليات تقنية متطورة لتحليل البيانات النوعية لعام ٢٠٢٦م:

نظراً لطبيعة البيانات النصية الغنية والضخمة الناتجة عن التفريغ الحرفي للمقابلات الشخصية، تم دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي كأداة تحليلية مساندة لرفع دقة النتائج وتقليل التحيز، عبر تطبيق الممارسات التقنية التالية لعام ٢٠٢٦م:

- **المعالجة اللغوية الطبيعية:** تم الاستعانة بخوارزميات الذكاء الاصطناعي لتسهيل عمليات التفريغ الذكي والتلقائي للمقابلات الصوتية بدقة عالية، وتحويلها إلى نصوص مكتوبة.
- **الترميز وتحليل المضمون:** قُسمت النصوص والمستندات المفردة وجرى ترميزها آلياً وموضوعياً لتصنيف اقتباسات وآراء الخبراء تحت فئات ومحاور رئيسية وفرعية تربط بين أبعاد مشكلة البحث وأسباب الفجوة التنظيمية ومعايير النجاح المستهدفة.

- تحليل الاتجاهات ونبرة الحديث: وظفت التقنية لقياس نبرة ومشاعر المستجيبين (تفاؤل، تخوف، مقاومة) تجاه إدخال نظام الـ OKRs الطموح بجانب نظام الـ KPIs الرقابي التقليدي، مما ساعد في تفسير الخلفيات السلوكية للموظفين بموضوعية وعمق علمي.

حدود البحث:

يتحدد البحث الحالي بمجموعة من المحددات والقيود التنظيمية والموضوعية التالية:

1 - الحدود الموضوعية:

اقتصر البحث على دراسة أثر التكامل المنهجي والوظيفي بين نظام الأهداف والنتائج الرئيسية (OKRs) ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في تعزيز نجاح مكاتب الـ PMO، ومعالجة العجز المعرفي والسلوكي المرتبط بهما، ودور هذا الدمج في تحول طبيعة عمل المكاتب إلى الشراكة الاستراتيجية وصناعة القرار.

2 - الحدود المكانية:

طبق البحث الميداني على عينة من القيادات والخبراء العاملين داخل منظمات وهيئات تنتمي للقطاعات الثلاثة (الحكومي، الخاص، والقطاع غير الربحي)؛ نظراً للحراك الإداري المعاصر الذي تشهده هذه البيئات.

3 - الحدود الزمانية:

تم إجراء المقابلات الشخصية، وجمع البيانات النصية، وتحليل المضمون التقني خلال العام الدراسي ٢٠٢٦م.

4 - الحدود البشرية:

استهدفت المقابلات فئة محددة تشمل مديري مكاتب إدارة المشاريع والمحافظ، ومستشاري الاستراتيجية والتحول المؤسسي، وأخصائيي قياس الأداء من ذوي الخبرة الطويلة في هذا المجال.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

مقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً وشاملاً لنتائج تحليل البيانات الكيفية (النوعية) المستخلصة من المقابلات الشخصية شبه المنظمة التي أُجريت مع عينة قصدية تضمنت عشرة من الخبراء، والمستشارين، ومديري مكاتب إدارة المشاريع والأداء في القطاعات المختلفة (الحكومي، الخاص، وغير الربحي). وتطبيقاً لبروتوكول السرية والأمان الأكاديمي المعتمد في الجامعة، تم تجهيل الهويات الفردية والمؤسسية لكافة المشاركين واستخدام رموز دلالية مشفرة (من خبير أ إلى خبير ب إلى خبير ط... الخ). واعتمدت على منهجية تحليل المضمون والترميز الموضوعي لتفكيك النصوص المفرغة، ومناقشتها ضمن خمسة محاور موضوعية رئيسية تجيب عن تساؤلات الدراسة وتختبر فرضياتها

تحليل البيانات:

• المحور الأول/ واقع التطبيق الفعلي وممارسات قياس الأداء في مكاتب الـ

PMO:

أظهرت نتائج الترميز الموضوعي لإجابات الخبراء العشرة أن ممارسات المواءمة الحالية داخل المنظمات تخضع لآلية تفكيك تتابعي هرمية ومنتظمة، تبدأ من الغايات الاستراتيجية العليا لتصل إلى المبادرات التنفيذية والمشاريع. وحسب ما أفاد به (خبير أ)، (خبير ج)، (خبير ز)، و(خبير ط)، فإن هذا الترابط الهيكلي يتم دعمه عبر قنوات رقمية ومراجعات دورية لضمان عدم الانحراف عن المسار المرسوم.

ورغم هذا البناء، كشف التثليث التحليلي للبيانات عن فجوة قياس حادة وأزمة امتثال شكلي في البيانات العملية؛ حيث أشار (خبير ب) و(خبير ط) إلى وجود ميل مفرط ومستمر للتركيز على مؤشرات تشغيلية كمية تقيس الأنشطة والمخرجات الجافة (مثل عدد المهام وإعداد التقارير) دون التحقق من ارتباطها بالأثر والقيمة الاستراتيجية الحقيقية. وأضاف (خبير د) و(خبير ح) أن هذا النمط ينتج ظاهرة "المؤشرات الخضراء المضللة"، حيث تظهر لوحات التحكم (Power BI) التزاماً كاملاً بالجدول والميزانيات كفاءةً إجرائية، في حين تكون المساهمة الفعلية في الرؤية الكبرى ضعيفة.

وفي سياق متصل، كشف (خبير ي) عن بُعد تنظيمي حرج، وهو أن تفاصيل الغايات الاستراتيجية تشهد ضبابية وتغيراً مستمراً ناتجاً عن اختلاف الفلسفة الإدارية ومعدل دوران وتغير القيادات العليا (مثل مدراء العموم). هذا التغير يدخل مكاتب المشاريع في دوامة الانكفاء على الأعمال اليومية، ويجعلها تغفل عن الانحرافات البسيطة التي تتراكم لتتحول مع الوقت إلى فجوة استراتيجية عميقة. ويعزو (خبير أ) عمق هذه الفجوة إلى انعزال الإدارات وعملها في جزر معزولة بمعزل عن الأثر النهائي للرؤية.

• المحور الثاني/التحديات المعرفية والسلوكية والعجز المفاهيمي:

استقرت أبعاد العقبات البشرية، حيث تم الكشف التحليل الكيفي عن عقبات معرفية وسلوكية بارزة تؤثر مباشرة على كفاءة دمج الأنظمة وتثبت فرضية "العجز المفاهيمي". فمن الناحية المعرفية، أجمع (خبير أ)، (خبير ب)، (خبير ز)، و(خبير ط) على وجود خلط مفاهيمي حاد ونقص في الوعي بالحدود الفاصلة بين مؤشرات الاستقرار (KPIs) وأهداف الابتكار والتغيير الطموحة (OKRs) لدى الكوادر، في ظل غياب الأنظمة التقنية الداعمة للتكامل. ومن جانب أكثر عمقاً، أكد (خبير ي) أن الأزمة تتجاوز ذلك لتصل إلى انعدام أو شبه انعدام في المعرفة بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة من الأساس لدى الكثير من الكوادر التنفيذية نتيجة نقص التوعية، مما يجعلهم يتعاملون مع المؤشرات كإجراءات روتينية غير مجدية ولا واقعية.

أما على المستوى السلوكي، فقد رصد التحليل "مقاومة حذرة" وتردداً من الفرق تجاه تبني نظام الأهداف الطموحة؛ ويعود ذلك، كما أوضحه (خبير أ)، (خبير د)، (خبير ز)، و(خبير ط)، إلى قلق الموظفين المكتسب من ربط مفهوم الإخفاق أو عدم تحقيق الهدف كاملاً (بنسبة ١٠٠٪) بالتقييمات الوظيفية والمحاسبة الجزائية الروتينية، مما يدفعهم قسراً لاختيار أهداف سهلة ومضمونة التحقق لحماية أدائهم الفردي. بينما أشار (خبير و) و(خبير ح) إلى أن هذا التردد يبدأ بالزوال مع التدريب المستمر وتوضيح المفاهيم. وعقب (خبير ي) بأن هذه المرونة تجاه النظام تعد أمراً نسبياً يتباين في البيئات الحكومية من وكالة إلى أخرى بناءً على قنوات القادة وفلسفتهم في تقبل الفشل التجريبي.

• المحور الثالث/ التحول الوظيفي لمكاتب الـ PMO والنضج الاستراتيجي:

بحثت المقابلات في مدى مرونة تحول مكاتب إدارة المشاريع من كيانات رقابية جامدة صارمة إلى شريك استراتيجي يشارك في صنع القرار. وأكد (خبير ج)، (خبير و)، (خبير ح)، و(خبير ط) وجود تحول حقيقي ومتزايد يواكب النضج المؤسسي؛ حيث أصبح دور المكتب يمتد لدعم اتخاذ القرار، وإدارة المحافظ، وتحليل المخاطر وتحقيق القيمة، وليس فقط متابعة الالتزام بالمشاريع.

وفي مقابل ذلك، قدم (خبير ب) و (خبير د) نظرة نقدية، موضحين أن هذا التحول لا يزال جزئياً وغير مكتمل في كثير من المنظمات؛ نظراً لأن الإدارة العليا تستدعي المكتب في حالات التقصير فقط مما يبقى الطابع الرقابي حاضراً. ورصد (خبير ي) تحدياً داخلياً يتمثل في أن بعض الزملاء والممارسين داخل مكتب إدارة المشاريع أنفسهم لا يزالون يعملون وفقاً للمبدأ الرقابي والبيروقراطي القديم، مما يجعل العمل يبدو كذلك أمام الإدارات الأخرى.

وللتغلب على ذلك، يقترح (خبير ي) التركيز على معايير المساعدة، والتشارك، وتوفير الدعم التدريبي المستمر لأصحاب المصلحة وحل المشكلات من جذورها، في حين يرى (خبير ط) أن العوامل الحرجة تتبلور في بناء حوكمة واضحة، وتوفير بيانات موثوقة، وربط كافة المشاريع بالأهداف الاستراتيجية. وحسب إفادة (خبير أ)، (خبير هـ)، و(خبير ز)، فإن تكامل الأنظمة الرقمية يمثل الممكن الأساسي الذي يلغي المتابعة البيروقراطية اليدوية وينقل المكتب إلى دور استشاري يقيس المنافع والأثر.

• المحور الرابع/ الابتكار، الرقمنة، واستشراف المستقبل (عام ٢٠٢٦م):

ركز هذا المحور على الأبعاد التقنية الحديثة لعام ٢٠٢٦م ودورها الاستشرافي في تسريع ربط المؤشرات. وبيّنت نتائج إجابات (خبير أ)، (خبير ج)، (خبير د)، (خبير ز)، و(خبير ط) أن تقنيات الذكاء الاصطناعي والأتمتة في عام ٢٠٢٦م تعد الممكن الرئيسي لإنشاء "سلسلة مواءمة رقمية متكاملة" تتيح أتمتة التقارير، وتحليل البيانات، والتنبيه بالمخاطر والانحرافات، وربط مؤشرات الأداء بالأهداف الاستراتيجية بشكل لحظي وفوري دون تدخل بشري.

وتوسع (خبير ي) في رسم ملامح هذا التمكن التقني، مستشرفاً ضرورة تطوير نظام موحد يربط الأهداف الاستراتيجية بالمؤشرات التشغيلية، وتدريب العاملين عليه لوعي الارتباط من أدنى عمل تشغيلي يومي بسلسلة الأهداف وصولاً إلى الاستراتيجية الوطنية للقطاع؛ مما يساهم في خلق وعي وطني كامل يتيح لكل موظف استيعاب حجم إسهامه الفعلي في تنمية الوطن. وفي المقابل، أظهرت إجابة (خبير ب) تفاوت الوعي التقني حيث تم الذكر بعدم امتلاك فكرة واضحة حول تطبيقات الذكاء الاصطناعي المستقبلية في هذا المجال.

• المحور الخامس/ قياس الأثر وبناء النماذج التكاملية:

حسّمت نتائج هذا المحور الجدل المنهجي حول آلية قياس نجاح المكاتب؛ حيث رفض الخبراء بالكامل فكرة استبدال نظام بآخر، وأكدوا على حتمية "العلاقة التكاملية المتوازنة". وأفاد (خبير ج)، (خبير د)، (خبير هـ)، (خبير ز)، (خبير ط)، و(خبير ي) بأن نجاح المكتب المعاصر يجب أن يُقاس بالاثنتين معاً؛ فالـ KPIs ضرورية كحد أدنى لحماية التنفيذ وضمان الانضباط والامتثال للحوكمة وكفاءة التشغيل، بينما الـ OKRs تقيس العائد الفعلي، والتحول، وتحقيق المنافع والأثر والقيمة الاستراتيجية المستدامة للمشاريع.

وأكد (خبير ي) على هذا الترابط مشيراً إلى أن تحقيق الأثر والقيمة يجب أن يكون نتيجياً للامتثال للإجراءات، مقترحاً كخيار تنظيمي رائد تشكيل فريقين منفصلين يعملان تحت مظلة المكتب؛ فريق للأداء والامتثال الإجرائي، وفريق آخر لإدارة المنافع وتحقيق الأثر الاستراتيجي.

أما بالنسبة للركائز الهيكلية لبناء نموذج وطني موحد يربط القطاعات، فقد اقترح (خبير ط) خمس ركائز:

- 1 - المواءمة الاستراتيجية
- 2 - تكامل النظامين
- 3 - الحوكمة الواضحة
- 4 - المنصة الرقمية الموحدة
- 5 - والمراجعة والتحسين المستمر

وعاضده (خبير ي) بالتأكيد على أن هذا النموذج الوطني يجب أن يعمل كمنصة رقمية موحدة تشبه (منصة اعتماد الحكومية) ولكن ببعد استراتيجي، يتيح تسلسلاً منطقياً يربط أدنى مستوى تشغيلي بالاستراتيجية الوطنية الشاملة ورؤية المملكة ٢٠٣٠. وخلص (خبير ز) إلى أن المعيار المعاصر يكمن في قدرة المكاتب على التحول نحو مكاتب التسليم الاستراتيجي (EPMO) التي تحول الامتثال الإجرائي إلى أدوات تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الكبرى.

النتائج:

بناءً على التثليث التحليلي المحدث والترميز الموضوعي الشامل لبيانات المقابلات الكيفية بعد اكتمال عينة الدراسة، تم التوصل إلى النتائج الجوهرية التالية:

1. انكفاء ممارسات القياس على المخرجات الجافة وتوليد مؤشرات مضللة:

أثبتت النتائج الميدانية أن المعوق الأكثر شيوعاً في البيئات المؤسسية هو التركيز المفرط على قياس الأنشطة والمخرجات الروتينية الجافة بدلاً من قياس النتائج والقيمة والأثر الاستراتيجي الفعلي. وينتج عن هذا الخلط ظاهرة "المؤشرات الخضراء المضللة"، حيث تظهر لوحات التحكم التزاماً شكلياً كاملاً بالخطة والميزانيات، في حين تظل المساهمة الحقيقية في الأهداف الاستراتيجية الكبرى ضعيفة أو شبه منعدمة.

2. ارتباط فجوات المواعمة بمعدل دوران القيادات العليا:

كشفت الدراسة عن بعد تنظيمي حرج جداً، وهو أن تفاصيل الغايات الاستراتيجية تشهد ضبابية وتغيراً مستمراً ناتجاً عن اختلاف الفلسفة الإدارية ومعدل دوران وتغير القيادات العليا (مثل مدراء العموم). هذا التغير المستمر يدخل مكاتب إدارة المشاريع في دوامة إنجاز الأعمال اليومية الروتينية، ويجعلها تغفل عن الانحرافات البسيطة التي تتراكم مع الوقت لتتحول إلى انحرافات استراتيجية كبرى.

3. تفاقم العجز المعرفي ليصل إلى غياب الوعي بالتوجهات الاستراتيجية:

أكدت النتائج المحدثّة صحة فرضية "العجز المفاهيمي"، حيث تبين وجود ضعف حاد لدى الفرق في فهم الفروق الجوهرية وآليات الربط الوظيفي بين نظامي الـ KPIs والـ OKRs. وتجاوزت النتائج ذلك لتكشف أن المعرفة بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة من الأساس تكاد تكون شبه معدومة لدى الكثير من الكوادر التنفيذية نتيجة نقص التوعية والتهيئة المؤسسية، مما يجعلهم ينظرون إلى مؤشرات الأداء كإجراءات روتينية غير مجدية ولا واقعية.

4. تباين المرونة السلوكية سياقياً بحسب فلسفة القادة:

أظهرت النتائج أن مرونة وتقبل الكوادر البشرية لنظام الأهداف الطموحة (OKRs) القائم على التعلم من الإخفاق يواجه تحفظاً شديداً في المراحل الأولى بسبب اعتيادهم على ثقافة تقييم الأداء التقليدية والجزائية. وبيّنت الدراسة أن هذه المرونة تعد أمراً نسبياً يختلف ويتناقض بوضوح داخل البيئات الحكومية من وكالة إلى أخرى بناءً على فلسفة القادة ومدى دعمهم وتوعيتهم لمنسوبيهم.

5. استمرار النمط البيروقراطي الداخلي كعائق أمام الشراكة الاستراتيجية:

رصدت الدراسة تحولاً إيجابياً حقيقياً في نظرة الإدارة العليا لمكاتب الـ PMOs نحو تمكينها كشريك استراتيجي يساهم في دعم القرار وتحقيق القيمة. إلا أن التحليل رصد عائقاً داخلياً يتمثل في أن بعض الممارسين والزملاء داخل مكتب إدارة المشاريع أنفسهم لا يزالون يعملون وفقاً للمبدأ الرقابي والبيروقراطي القديم، مما يبقي الطابع الرقابي الصارم حاضراً في نظر الإدارات الأخرى.

6. حتمية المواءمة الرقمية الاستباقية كمنصة وطنية موحدة لعام ٢٠٢٦م:

خلصت الدراسة إلى أن تقنيات الذكاء الاصطناعي والأتمتة لعام ٢٠٢٦م هي الممكن الأساسي للمحاذاة الاستراتيجية، من خلال أتمتة التقارير، والتنبؤ بالمخاطر، وربط العمل التشغيلي بالاستراتيجية الوطنية لحظياً. وأثبتت النتائج أن نجاح المكاتب المعاصرة لا يمكن قياسه بشكل أحادي، بل بالاثنتين معاً؛ فالـ KPIs تقيس كفاءة التنفيذ والامتثال، والـ OKRs تقيس تحقيق الأثر والقيمة، والوصول للأخير يجب أن يكون نتيجةً للامتثال الإجرائي المحكم.

التوصيات:

بناءً على النتائج الميدانية المحدثة والمعمقة بعد دمج المقابلات ، نوصي بصياغة التوجهات التطبيقية التالية:

1. إعادة الهيكلة الوظيفية للمكتب وتبني مبدأ "الفرق المتخصصة المدمجة":

نوصي كخيار تنظيمي رائد لمكاتب إدارة المشاريع المعاصرة بتشكيل فريقين متخصصين يعملان تحت مظلة المكتب الموحد؛ فريق يتولى التركيز على الكفاءة والامتثال وحوكمة الإجراءات والعمليات (KPIs)، وفريق آخر موازٍ يتولى التركيز على إدارة المنافع والرشاقة وتحقيق الأثر والقيمة الاستراتيجية (OKRs). . يضمن هذا التقسيم عدم طغيان العمل الرقابي البيروقراطي على الدور التمكيني والاستشاري للمكتب.

2. إطلاق استراتيجية تهيئة معرفية مستدامة عابرة لتغير القيادات:

ضرورة قيام المنظمات ببناء "مستودع معرفي وحوكمة راسخة" للأداء والتوجهات الاستراتيجية لا تتأثر بمعدل دوران أو تغير القيادات العليا ومدراء العموم. ويجب الاستثمار في برامج توعية وتدريب مستمرة ومكثفة للكوادر التنفيذية لرفع وعيهم بالارتباط المنطقي بين أصغر عمل تشغيلي يقومون به وسلسلة الأهداف الكبرى للمنظمة، مما يزيل اللبس المفاهيمي ويحفز السلوك السلوكي الإيجابي.

3. تطوير ممارسات مكاتب الـ PMO نحو الدعم والحل الجذري للمشكلات:

نوصي بممارسي مكاتب إدارة المشاريع بضرورة التخلي عن الأنماط التفتيشية الجافة، وتبني معايير المساعدة، والتشارك، وتقديم الدعم والتدريب المستمر لكافة أصحاب المصلحة المرتبطين بالمشاريع. ويجب التركيز على حل المشكلات التشغيلية من أساسها وجذورها وتوفير الممكّنات، مما يساهم في محو الصورة النمطية السلبية للمكتب الرقابي الصارم ، ويعزز مكانته كشريك استراتيجي موثوق أمام الإدارة العليا والإدارات التنفيذية.

4. تبني الحوكمة المرنة وتقتين ثقافة الأهداف الممتدة سياقياً:

توصي الدراسة القيادات الإدارية -خاصة في القطاع الحكومي- بتبني فلسفة الحوكمة المرنة والدعم الإداري لنظام الـ OKRs. ويجب فصل قياس الأهداف الطموحة والممتدة عن التقييمات السنوية الجزئية والتقليدية للموظفين، وتأسيس ثقافة تنظيمية تسمح بالفشل التجريبي كأداة للابتكار والنمو، مع مراعاة التدرج في التطبيق حسب مستويات النضج لكل قطاع أو وكالة.

5. تطوير منصة رقمية وطنية موحدة للتكامل الاستراتيجي لعام ٢٠٢٦م:

الدفع نحو إنشاء نظام تقني وطني موحد يربط الأهداف الاستراتيجية بالمؤشرات التشغيلية عابر للقطاعات، يعمل بشكل أشبه بـ (منصة اعتماد الرقمية) ولكن بأبعاد استراتيجية. وتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي والأتمتة في هذه المنصة لربط أدنى مستوى تشغيلي في أي جهة بالاستراتيجيات الوطنية الشاملة ورؤية المملكة ٢٠٣٠ بشكل لحظي، مما يضمن تدفق البيانات الموثوقة وصناعة قرارات استباقية مبنية على الأثر والقيمة.

المراجع

المراجع العربية:

- بارمنتر، ديفيد (٢٠١٩م) ، (مؤشرات الأداء الرئيسية للمؤسسات الحكومية وغير الربحية) - ترجمة مكتبة جرير - الرياض: مكتبة جرير.
- بدوي، أحمد زكي (٢٠١٨م) ، (قواعد البحث العلمي ومناهجه) - سوريا: دار الكتاب الجامعي.
- برنارد، مار (٢٠٢٠م) ، (٢٥ شيئاً تحتاج إلى معرفتها عن مؤشرات الأداء الرئيسية) - ترجمة مكتبة جرير - الرياض: مكتبة جرير.
- دوير، جون (٢٠١٨م) ، (قم بقياس المهم: كيف تحقق Google و Intel والمنظمات الأخرى نمواً طرادياً عبر نظام الـ OKRs) - ترجمة مكتبة جرير - الرياض: مكتبة جرير.
- رؤية السعودية ٢٠٣٠ (٢٠٢٥م) ، (التقرير السنوي لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠) - الرياض: مكتب إدارة المشروعات بالمركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة (أداء).
- العساف، صالح بن حمد (٢٠٢٠م) ، (المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية) - الرياض: دار الزهراء.
- المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي (٢٠٢٤م) ، (الدليل الإرشادي لحكومة الجمعيات والمؤسسات الأهلي) - الرياض: المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.

المراجع الأجنبية:

- [1] Helmold, M. (2025), **Performance Management with OKRs and KPIs: Strategic Alignment in Global Supply Chains** - Berlin: Springer Nature.
- [2] Schut, M. (2025), **KPI and OKR: A Dream Combination for Strategy Execution** - Journal of Modern Management Research, 14(1), 1-34.
- [3] Doerr, J. (2018), **Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs** - New York: Portfolio Penguin.
- American Psychological Association. (2020), **Publication manual of the American Psychological Association (7th ed.)** - Washington, DC: American Psychological Association.
- Resnik, D. B. (2020), **What is ethics in research & why is it important?** North Carolina- National Institute of Environmental Health Sciences.

الملاحق

الملحق رقم (١): أداة الدراسة النوعية/ وثيقة الموافقة المستنيرة للمقابلة الشخصية للبحث) :

- وثيقة الموافقة المستنيرة للمقابلة الشخصية للبحث:

عزيزي الخبير/المشارك.....

تحية طيبة وبعد.

تهدف هذه الدراسة الأكاديمية الاستكشافية إلى فهم "أثر التكامل بين الأهداف والنتائج الرئيسية (OKRs) و مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في تعزيز نجاح مكاتب إدارة المشاريع".

نود إحاطتكم بأن مشاركتكم في هذه المقابلة تطوعية بالكامل، ولكم الحق المطلق في الانسحاب أو الامتناع عن الإجابة على أي تساؤل.

كما نتعهد قطعياً بأن البيانات المجمعة ستُعامل بسرية تامة وتجهيل كامل لهويتكم الفردية أو المؤسسية، ولن تُوظف إلا لأغراض البحث العلمي الصنف التابع لجامعة ميدأوشن.

- الأسئلة المقترحة والمدعمة للمقابلة الشخصية:

المحور	أسئلة المقابلة الشخصية المقترحة والمحدثة
واقع التطبيق الفعلي وممارسات	1. كيف يتم حالياً التنسيق والمواءمة بين الأهداف الاستراتيجية الكبرى للمنظمة والمهام والأنشطة اليومية داخل مكتبكم؟
	2. ما هي الفجوة أو المعوق الأكثر شيوعاً الذي يمنع الربط السلس بين مؤشرات الأداء التشغيلية (KPIs) والرؤية الاستراتيجية البعيدة؟
التحديات والمرونة، والعجز المعرفي	3. ما هي أبرز التحديات المعرفية، السلوكية، أو التقنية التي تواجه كوادركم عند محاولة دمج نظامي مؤشرات الأداء والـ OKRs معاً؟
	4. كيف تصفون مستوى مرونة وتقبل الكوادر البشرية والمنسوبين لنظام "الأهداف الطموح (OKRs)" القائم على التعلم من الإخفاق؟
التحول الوظيفي والنضج الاستراتيجي	5. من واقع خبرتكم الميدانية، هل تلمسون تحولاً حقيقياً في نظرة الإدارة العليا لمكاتب الـ PMOs من كونها "جهة رقابية صارمة (Police Office)" إلى "شريك استراتيجي"؟ وما هو دور التكامل بين الأنظمة في تعزيز هذه النظرة؟

6. ما هي المعايير والعوامل الحرجة التي تجعل مكتب إدارة المشاريع قادراً على ممارسة دور الشريك الاستراتيجي وصناعة القرار بفعالية دون الإخلال بمهامه الرقابية التشغيلية الأساسية؟	
7. كيف يمكن لتقنيات الذكاء الاصطناعي والأتمتة في عام ٢٠٢٦م تسهيل وتطوير المواءمة التامة والمباشرة بين الإدارة التشغيلية والإدارة الاستراتيجية؟	الابتكار ،الرقمنة، واستشراف المستقبل
8. لو صممنا نموذجاً وطنياً موحداً أو إطاراً مرناً للتكامل، ما هي الركائز الأساسية الهيكلية التي تقترحونها لضمان نجاحه عبر القطاعات؟	قياس الأثر ، وبناء النماذج
9. هل تعتقدون أن نجاح مكتب إدارة المشاريع المعاصر يجب أن يُقاس بالانضباط والامتثال الإجرائي (KPIs) أم بتحقيق الأثر والقيمة الاستراتيجية (OKRs) ؟ ولماذا؟	

الملحق رقم (٢): نموذج من اعتماد طلب التحكيم للمقابلة الشخصية الشامل:

الموضوع : طلب تحكيم المقابلة الشخصية

الدكتور(ة) / أصايل العوهلي. المحترم (ة)،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أتمنى أن تكونوا بخير وبأفضل حال .

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة المشاريع، وأعمل حالياً على بحث بعنوان " أثر التكامل بين الأهداف والنتائج الرئيسية (OKRs) ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في تعزيز نجاح مكاتب إدارة المشاريع"، وذلك كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة المشاريع .

أتوجه إليكم بهذا الطلب لأستفيد من خبراتكم القيمة في تحكيم المقابلة الشخصية الخاص ببحثي. أرفق لكم نسخة من دليل المقابلة الشخصية الشامل، وأرجو منكم التكرم بمراجعتها وإبداء ملاحظاتكم واقتراحاتكم حول مدى دقة وملاءمة العبارات المطروحة لقياس الأهداف المرجوة من الدراسة. كما أرجو منكم اقتراح أي تعديلات ترونها مناسبة سواء بإعادة صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة .

أشركم جزيل الشكر على وقتكم وجهودكم، وأتطلع إلى تلقي ملاحظاتكم القيمة

مع خالص التقدير والاحترام،

د. أصايل بنت أحمد العوهلي



ورود أحمد العوهلي

طالبة ماجستير إدارة المشاريع

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

woroudalohaly@gmail.com

الملحق رقم (١): أداة الدراسة النوعية/ وثيقة الموافقة المستنيرة للمقابلة الشخصية للبحث):

- وثيقة الموافقة المستنيرة للمقابلة الشخصية للبحث:

عزيزي الخبير/المشارك،

تحية طيبة وبعد.

تهدف هذه الدراسة الأكاديمية الاستكشافية إلى فهم "أثر التكامل بين الأهداف والنتائج الرئيسية (OKRs) و مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في تعزيز نجاح مكاتب إدارة المشاريع".

نود إحاطتكم بأن مشاركتكم في هذه المقابلة تطوعية بالكامل، ولكم الحق المطلق في الانسحاب أو الامتناع عن الإجابة على أي تساؤل.

كما نتعهد قطعياً بأن البيانات المجمعة ستُعامل بسرية تامة وتجهيل كامل لهويتكم الفردية أو المؤسسية، ولن تُوظف إلا لأغراض البحث العلمي الصنف التابع لجامعة ميدأوشن.

- الأسئلة المقترحة والمدعمة للمقابلة الشخصية:

المحور	أسئلة المقابلة الشخصية المقترحة والمحدثة
واقع التطبيق الفعلي وممارسات	1. كيف يتم حالياً التنسيق والمواءمة بين الأهداف الاستراتيجية الكبرى للمنظمة والمهام والأنشطة اليومية داخل مكتبكم؟
	2. ما هي الفجوة أو المعوق الأكثر شيوعاً الذي يمنع الربط السلس بين مؤشرات الأداء التشغيلية (KPIs) والرؤية الاستراتيجية البعيدة؟
التحديات والمرونة، والعجز المعرفي	3. ما هي أبرز التحديات المعرفية، السلوكية، أو التقنية التي تواجه كوادركم عند محاولة دمج نظامي مؤشرات الأداء والـ OKRs معاً؟
	4. كيف تصفون مستوى مرونة وتقبل الكوادر البشرية والمنسوبين لنظام "الأهداف الطموح (OKRs)" القائم على التعلم من الإخفاق؟
التحول الوظيفي والنضج الاستراتيجي	5. من واقع خبرتكم الميدانية، هل تلمسون تحولاً حقيقياً في نظرة الإدارة العليا لمكاتب الـ PMOs من كونها "جهة رقابية صارمة (Police Office)" إلى "شريك استراتيجي"؟ وما هو دور التكامل بين الأنظمة في تعزيز هذه النظرة؟

6. ما هي المعايير والعوامل الحرجة التي تجعل مكتب إدارة المشاريع قادراً على ممارسة دور الشريك الاستراتيجي وصناعة القرار بفعالية دون الإخلال بمهامه الرقابية التشغيلية الأساسية؟	
7. كيف يمكن لتقنيات الذكاء الاصطناعي والأتمتة في عام ٢٠٢٦م تسهيل وتطوير المواءمة التامة والمباشرة بين الإدارة التشغيلية والإدارة الاستراتيجية؟	الابتكار ،الرقمنة، واستشراف المستقبل
8. لو صممنا نموذجاً وطنياً موحداً أو إطاراً مرناً للتكامل، ما هي الركائز الأساسية الهيكلية التي تقترحونها لضمان نجاحه عبر القطاعات؟	قياس الأثر ، وبناء النماذج
9. هل تعتقدون أن نجاح مكتب إدارة المشاريع المعاصر يجب أن يُقاس بالانضباط والامتثال الإجرائي (KPIs) أم بتحقيق الأثر والقيمة الاستراتيجية (OKRs) ؟ ولماذا؟	

المستخلص:

عنوان البحث :

أثر التكامل بين الأهداف والنتائج الرئيسية (OKRs) ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في تعزيز نجاح مكاتب إدارة المشاريع.

إعداد الطالبة:

ورود بنت أحمد العوهلي.

الملخص:

هدف هذا البحث إلى استكشاف وفهم أثر التكامل المنهجي والوظيفي بين نظام الأهداف والنتائج الرئيسية (OKRs) ونظام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) كإطار عمل متطور لتعزيز نجاح مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) وتسهيل تحولها إلى شريك استراتيجي فعال. وتتبلور مشكلة الدراسة في الفجوة المعرفية والتنظيمية التي تواجه هذه المكاتب عند محاولة الموازنة بين الاستقرار التشغيلي اليومي والطموح الاستراتيجي المستقبلي. وتماشياً مع متطلبات العمق التحليلي، اعتمدت الدراسة بشكل حصري على المنهج الوصفي النوعي/الكيفي، حيث تم جمع البيانات الكيفية من خلال إجراء مقابلات شخصية شبه منظمة مع عينة قصدية تضمنت عشرة من الخبراء والمستشارين ومديري مكاتب المشاريع وأخصائيي الأداء في القطاعات المختلفة (الحكومي، الخاص، وغير الربحي) حتى تحقق تشبع البيانات. كما تميزت الدراسة بتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي والمعالجة اللغوية الطبيعية (NLP) في تحليل المضمون والترميز الموضوعي لرفع دقة التفسير.

وخلصت نتائج التحليل الميداني إلى إثبات وجود فجوة قياس حادة ناتجة عن الانكفاء التشغيلي والركض خلف المستهدفات الرقمية دون قياس الأثر، كما أثبتت صحة فرضية العجز المفاهيمي والخلط السلوكي لدى الفرق تجاه فلسفة الـ OKRs القائمة على التعلم من الإخفاق. وحسمت النتائج الجدل المنهجي مؤكدة على العلاقة التكاملية الحتمية بين النظامين؛ حيث تمثل الـ KPIs صمام الأمان والحد الأدنى لضمان حوكمة التنفيذ، بينما تفود الـ OKRs مرونة التحول وتحقيق المنافع والأثر الاستراتيجي، مما يمهّد لبناء نموذج تكاملي مرن ينقل المكاتب إلى دور الشريك الاستراتيجي وصناعة القرار بفعالية.

الكلمات المفتاحية:

الأهداف والنتائج الرئيسية (OKRs) ، مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) ، مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) ، المنهج النوعي ، الشريك الاستراتيجي

Abstract :

- **Research Title:**

The Impact of Integrating Objectives and Key Results (OKRs) and Key Performance Indicators (KPIs) in Enhancing the Success of Project Management Offices (PMOs).

- **Prepared by:**

Woroud Ahmed Al-Ohaly

- **Abstract:**

This research aimed to explore and understand the impact of the methodological and functional integration between the Objectives and Key Results (OKRs) system and Key Performance Indicators (KPIs) as an advanced framework to enhance the success of Project Management Offices (PMOs) and facilitate their transformation into effective strategic partners. The research problem centers on the cognitive and organizational gap facing these offices when trying to balance daily operational stability with future strategic ambition. In alignment with the requirements for analytical depth, the study relied exclusively on the descriptive qualitative method. Qualitative data were collected through semi-structured interviews with a purposive sample of ten experts, consultants, PMO directors, and performance specialists across different sectors (governmental, private, and non-profit) until data saturation was achieved. Furthermore, the study utilized Artificial Intelligence and Natural Language Processing (NLP) technologies for content analysis and thematic coding to increase interpretation accuracy.

The field analysis results revealed a severe measurement gap caused by operational confinement and chasing numerical targets without measuring the actual impact. It also verified the hypothesis of conceptual deficiency and behavioral resistance among teams toward the OKRs philosophy, which is built on learning from failure. The findings resolved the methodological debate by confirming an inevitable complementary relationship between the two systems; KPIs serve as the safety valve to ensure execution governance, while OKRs

drive transformational agility, benefit realization, and strategic impact. This integration paves the way for building a flexible framework that transitions PMOs into the role of a strategic partner capable of driving effective decision-making.

- **Keywords:**

Objectives and Key Results (OKRs), Key Performance Indicators (KPIs), Project Management Offices (PMOs), Qualitative Method, Strategic Partner.

Midocean University

College of Management

Department of Project Mangement



Title in English

**The Impact of Integration between Objective & Key Results (OKR's) and
Key Performance Indicators (KPI's) on Enhancing the Success of Project
Managements Offices (PMOs)**

Prepared by:

Woroud AlOhaly

Supervised by:

Dr. Alfaisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

Year:

2026