

عنوان البحث

أثر مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية "دراسة
تطبيقية بالهيئة العامة لعقارات الدولة- فرع الرياض (SPGA)

إعداد الطالب/احمد يسري ابراهيم

252000615

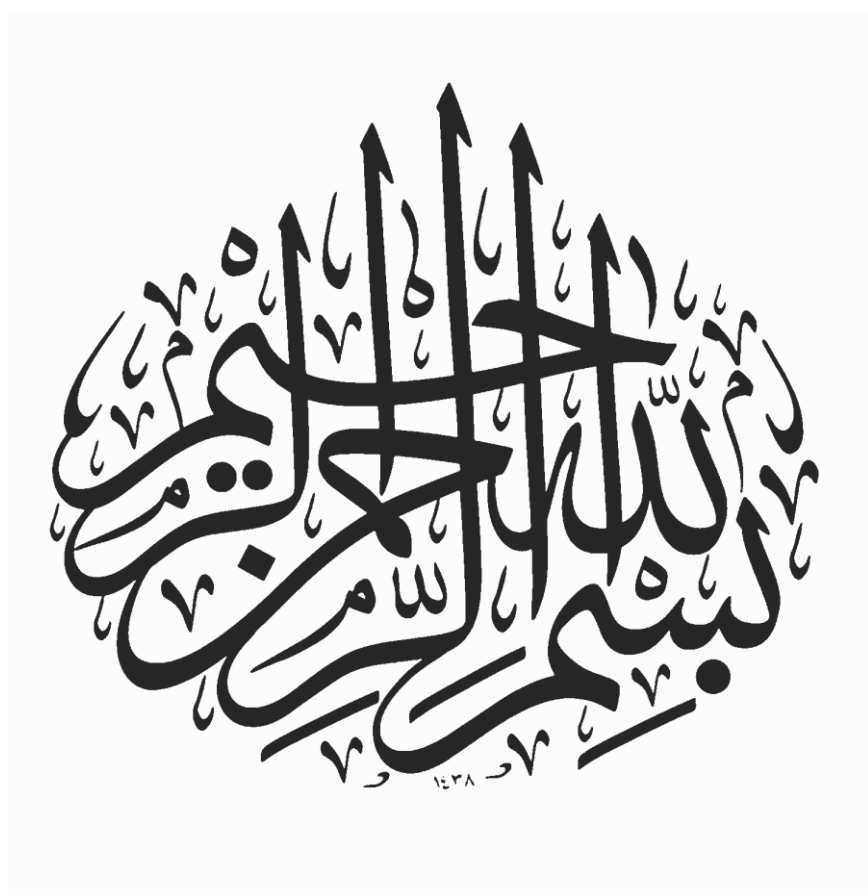
إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي

2025



الأمم

أهدي هذا العمل إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا لي مصدر دعم وإلهام

طوال حياتي. إلى والدتي، التي كانت لي الحافز الدائم بتشجيعها

ومحبتها، وإلى والدي، الذي علّمني معنى المثابرة والعمل الجاد.

إلى زوجتي الغالية، التي كانت لي الشريك والداعم في كل خطوة من

هذه الرحلة، أهدي هذا الإنجاز تقديرًا لجهودها وتضحياتها وصبرها

اللامحدود.

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين قدموا لي كل ما يمكن من علم ونصح

وإرشاد، وكانوا لي خير مرشدين ومعلمين، أهدي هذا العمل تعبيرًا عن

اعترافي بجميلهم.

إلى زملائي وأصدقائي، الذين وقفوا بجانبي وكانوا لي عونًا وسندًا، أهدي

هذا العمل كتعبير عن شكري وامتناني لكل الدعم والتشجيع الذي تلقّيته

منهم.

وأخيرًا، أهدي هذا العمل لكل من ساهم في نجاحي ودعمني على مدار

هذه الرحلة، سائلًا الله أن يجعل هذا الإنجاز خطوة نحو تحقيق المزيد من

النجاح والتقدم.

شكر وإيمان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيد الخلق محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا لي الدعم الأكبر والأساس في كل

مراحل حياتي. إن إيمانهما بي ودعمهما المتواصل كانا الدافع وراء هذا الإنجاز.

كما أعبر عن عميق امتناني لزوجتي الغالية، التي كانت لي الشريك والسند في هذه الرحلة. كان

لتفهمها ودعمها وصبرها دور كبير في تحقيق هذا العمل.

أشكر أساتذتي الأفاضل، وبالأخص مشرفي الكريم، على توجيهاتهم السديدة وإرشاداتهم القيمة التي

ساعدتني على تطوير هذا البحث وإتمامه بنجاح.

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

أود أيضًا أن أشكر زملائي وأصدقائي، الذين كانوا لي خير رفاق وداعمين، وشاركوا معي التحديات

والنجاحات. إن دعمهم وتشجيعهم كان لهما الأثر الإيجابي في تجاوز العقبات وتحقيق هذا النجاح.

وفي الختام، أتوجه بالشكر لكل من ساهم بأي شكل في إنجاز هذا العمل، وكل من قدم لي الدعم أو

التشجيع. أسأل الله أن يوفقنا جميعًا لما فيه الخير، وأن يجعل هذا العمل نافعًا ومثمرًا.

جدول المحتويات

المقدمة	3
المقدمة	4
المستخلص	7
الفصل الأول	2
المقدمة	2
مشكلة الدراسة:	4
أهمية الدراسة	5
اهداف الدراسة	8
الأهداف الفرعية:	9
تساؤلات الدراسة	11
فروض الدراسة:	13
النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:	16
نموذج الدراسة	20
الفصل الثاني	21
مقدمة الدراسات السابقة	21
أولاً: الدراسات العربية	21
ثانياً: الدراسات الأجنبية	24
ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة	26
الفصل الثالث	28
المقدمة	28
المنهجية وطرق البحث:	30
أولاً: الجانب النظري	30
ثانياً: الجانب الميداني	30
العينة	35
مصادر البيانات	36
أولاً: البيانات الثانوية	36

36.....	ثانيًا: البيانات الأولية
37.....	التكامل بين مصدري البيانات
38.....	الأساليب الإحصائية المستخدمة
38.....	أولًا: الأساليب الإحصائية الوصفية
42.....	حدود الدراسة :
44.....	جدول رقم (3-1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس
44.....	جدول رقم (3-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية
45.....	جدول رقم (3-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
46.....	جدول رقم (3-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة
47.....	جدول رقم (3-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي
47.....	جدول رقم (3-6): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة
48.....	جدول رقم (3-7): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاوَر الدراسة والأداة ككل
49.....	جدول رقم (3-8): أوزان مقياس ليكرت الخماسي وتفسير المتوسطات
50.....	الفصل الرابع
50.....	المقدمة
51.....	تحليل البيانات
54.....	تحليل محاور الدراسة
59.....	سادسًا: التوصيات
61.....	جداول الفصل الرابع
64.....	المراجع
64.....	المراجع العربية
65.....	المراجع الأجنبية
66.....	استمارة استبيان
72.....	Extract

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في الهيئة العامة لعقارات الدولة - الرياض، وذلك من خلال بحث واقع تطبيق هذه المؤشرات داخل الهيئة، وقياس مدى إسهامها في دعم كفاءة الأداء المؤسسي وربط الأداء التشغيلي بالمستهدفات الاستراتيجية. وتتبع أهمية الدراسة من كون مؤشرات الأداء الرئيسية تمثل إحدى الأدوات الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على قياس الأداء، ومتابعة الإنجاز، والكشف عن الانحرافات، ودعم اتخاذ القرار، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات من عينة قصدية قوامها (100) فرد من العاملين في الهيئة العامة لعقارات الدولة - الرياض، ممن ترتبط طبيعة أعمالهم بمتابعة الأداء المؤسسي أو استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية أو الاستفادة من نتائجها في المتابعة والتقييم واتخاذ القرار. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بالاستعانة بالأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة، مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ألفا كرونباخ، وتحليل الانحدار، واختبارات الارتباط والتباين.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أبرزها أن مستوى تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية داخل الهيئة جاء مرتفعاً، كما أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع لكل من الكفاءة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية من وجهة نظر أفراد العينة. كذلك بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمؤشرات الأداء الرئيسية في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فضلاً عن وجود أثر دال لتكامل المؤشرات التشغيلية والاستراتيجية، ولاستخدام نتائج المؤشرات في دعم اتخاذ القرار الإداري وتحسين المساءلة المؤسسية، بالإضافة إلى تأثير العوامل التنظيمية والتقنية والثقافية في فاعلية تطبيق نظام مؤشرات الأداء الرئيسية داخل الهيئة.

وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التكامل بين مؤشرات الأداء التشغيلية والاستراتيجية، وتطوير آليات متابعة وتحليل نتائج المؤشرات بصورة دورية، وربط نتائجها بعملية اتخاذ القرار الإداري، وتوفير برامج تدريبية للعاملين، وتعزيز البنية التقنية والثقافة المؤسسية الداعمة للأداء، بما يسهم في رفع الكفاءة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بصورة أكثر فاعلية.

الفصل الأول

المقدمة

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، لم يعد نجاح المؤسسات، لاسيما المؤسسات الحكومية، يقاس فقط بحجم الموارد المتاحة أو بحجم الأنشطة المنفذة، وإنما بمدى قدرتها على تحقيق نتائج فعلية قابلة للقياس، تتسق مع أهدافها الاستراتيجية، وتتعكس على كفاءتها المؤسسية وجودة خدماتها. وقد أدى هذا التحول إلى تزايد الاهتمام بتبني أنظمة حديثة لقياس الأداء تعتمد على مؤشرات كمية ونوعية تتيح متابعة الإنجاز، ورصد الانحرافات، ودعم اتخاذ القرار في الوقت المناسب. وفي هذا السياق برزت مؤشرات الأداء الرئيسية (Key Performance Indicators) بوصفها من أهم الأدوات الإدارية المستخدمة في ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى نتائج تشغيلية قابلة للمتابعة والتقييم.

وتعرف مؤشرات الأداء الرئيسية بأنها مقاييس كمية أو نوعية تستخدم لتحديد مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة، كما تسهم في توفير صورة دقيقة عن مستوى الأداء الفعلي، وتحديد الفجوات بين المستهدف والمتحقق، بما يساعد الإدارة في اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. وتزداد فاعلية هذه المؤشرات عندما ترتبط بشكل مباشر بالأهداف الاستراتيجية، وتبنى وفق معايير واضحة، وتدعمها نظم معلومات فعالة وآليات متابعة دورية، بحيث لا تقتصر وظيفتها على القياس الشكلي، بل تمتد لتصبح أداة للتعليم المؤسسي والتحسين المستمر. وقد أكدت الأدبيات الإدارية الحديثة أهمية هذا الدور، خاصة في إطار الإدارة بالأداء ونموذج بطاقة الأداء المتوازن، اللذين يعززان الربط بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ التشغيلي.

وفي المملكة العربية السعودية، فرضت توجهات رؤية المملكة 2030 وبرنامج التحول الوطني أهمية متزايدة لتطوير الأداء الحكومي، من خلال ترسيخ مفاهيم الكفاءة، والشفافية، والمساءلة، ورفع جودة الخدمات، وتعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة. وانعكس ذلك على الهيئات والمؤسسات الحكومية التي أصبحت مطالبة بتبني أنظمة قياس أداء أكثر نضجاً وفاعلية، ترتبط بمستهدفات واضحة، وتدعم تنفيذ المبادرات والمشروعات، وتسهم في رفع كفاءة الإنفاق وتحسين جودة المخرجات. ومن بين هذه الجهات هيئة عقارات الدولة، التي تضطلع بدور محوري في حصر وإدارة وتنظيم واستثمار عقارات الدولة، الأمر الذي يتطلب مستوى مرتفعاً من التكامل المؤسسي والدقة في التخطيط والمتابعة، خاصة داخل الوحدات المعنية بإدارة المشروعات والأداء.

وتبرز أهمية مؤشرات الأداء الرئيسية داخل بيئة إدارة المشروعات؛ إذ تمثل أداة عملية لقياس الالتزام بالخطط، ومتابعة نسب الإنجاز، وضبط الوقت والتكلفة والجودة، فضلاً عن دورها في دعم مواءمة مخرجات المشروعات

مع التوجهات الاستراتيجية العامة للمؤسسة. ومن ثم، فإن فعالية استخدام KPIs لا تنعكس فقط على مستوى الأداء التشغيلي للمشروعات، وإنما تمتد إلى تعزيز الكفاءة المؤسسية، ورفع جودة القرارات الإدارية، وتحسين قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى المتوسط والطويل.

وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بمؤشرات الأداء الرئيسية في الأدبيات الإدارية والتطبيقات الحكومية، فإن عدداً من الدراسات أشارت إلى أن الاستفادة الفعلية منها لا تزال تواجه تحديات ترتبط بضعف الربط بين المؤشرات والأهداف، وغموض المستهدفات، وقصور نظم المتابعة، وضعف الثقافة المؤسسية الداعمة للقياس والتحسين. كما أن جانباً من الدراسات السابقة ركز على البيئات التنظيمية العامة أو على قطاعات حكومية ومشروعاتية مختلفة، دون التعمق الكافي في دراسة أثر مؤشرات الأداء الرئيسية داخل الجهات الحكومية ذات الطبيعة العقارية والإدارية الخاصة، مثل هيئة عقارات الدولة. ومن هنا تتبع أهمية هذه الدراسة في سعيها إلى بحث أثر مؤشرات الأداء الرئيسية في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في هيئة عقارات الدولة، من خلال دراسة تطبيقية تستند إلى الواقع العملي، وتعمل على بيان طبيعة هذا الأثر والعوامل التنظيمية المرتبطة به.

وبناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم معالجة علمية وتطبيقية لدور مؤشرات الأداء الرئيسية في تطوير الأداء المؤسسي داخل هيئة عقارات الدولة، من خلال فحص مستوى تطبيقها، وتحليل أثرها في الكفاءة المؤسسية، وبيان مدى إسهامها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، بما ينسجم مع متطلبات الإدارة الحديثة وتوجهات التحول الوطني في المملكة العربية السعودية

مشكلة الدراسة:

على الرغم من التوسع في تبني مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في المؤسسات الحكومية بوصفها أداة لقياس الأداء وتحسينه، إلا أن فاعلية هذه المؤشرات لا تتوقف على مجرد وجودها، بل تعتمد على حسن تصميمها، ومدى ارتباطها بالأهداف الاستراتيجية، وقدرة المؤسسة على توظيف نتائجها في المتابعة والتقييم واتخاذ القرار. وفي كثير من الحالات، قد تتحول مؤشرات الأداء إلى أدوات شكلية تركز على الإبلاغ الرقمي أكثر من تركيزها على دعم التحسين المؤسسي الفعلي، خاصة عندما لا تكون المؤشرات مرتبطة بوضوح بالأولويات الاستراتيجية أو عندما تكون آليات متابعتها وتحليلها غير كافية.

وفي ضوء توجهات المملكة العربية السعودية نحو رفع كفاءة الأداء الحكومي وتعزيز المساءلة وتحقيق مستهدفات رؤية 2030، أصبحت الجهات الحكومية مطالبة بتطوير نظم فعالة لقياس الأداء، وربط الأداء التشغيلي بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وتعد هيئة عقارات الدولة من الجهات التي تضطلع بأدوار تنظيمية وتنموية مهمة، الأمر الذي يجعل من الضروري دراسة مدى فاعلية مؤشرات الأداء الرئيسية المستخدمة فيها، ولا سيما داخل البيئة المرتبطة بإدارة المشاريع (PMO)، من حيث قدرتها على دعم الكفاءة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

تتبع مشكلة الدراسة من ملاحظة أن تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية داخل بعض البيئات المؤسسية قد يواجه تحديات تتعلق بمدى وضوح المؤشرات، وملاءمتها لطبيعة العمل، ودرجة ارتباطها بالأهداف الاستراتيجية، وإمكانية الاستفادة منها في الكشف المبكر عن الانحرافات وتحسين جودة الأداء. كما تشير الأدبيات إلى أن ضعف تكامل KPIs، أو غياب إطار موحد لها، أو التعامل معها بوصفها متطلبات رقابية فقط، قد يحد من أثرها في التطوير المؤسسي وصنع القرار والتحسين المستمر.

ومن ثم تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى التعرف على مدى أثر مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في هيئة عقارات الدولة، والكشف عن طبيعة هذا الأثر، ومستوى تطبيق هذه المؤشرات، وأبرز التحديات التنظيمية التي قد تحد من فاعليتها، بما يساعد على تقديم إطار تطبيقي يدعم تحسين نظم الأداء داخل الهيئة.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من طبيعة الموضوع الذي تتناوله، إذ تعد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) من أكثر الأدوات الإدارية الحديثة أهمية في مجال قياس الأداء وتوجيه التحسين المؤسسي، لكونها تمثل حلقة الوصل بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ التشغيلي، وتوفر للإدارة قاعدة موضوعية لمتابعة الإنجاز، وقياس التقدم، والكشف عن الانحرافات، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت الملائم. وفي ظل تنامي الاهتمام بالإدارة المبنية على النتائج، وبناء المؤسسات القادرة على التعلم والتحسين المستمر، أصبح من الضروري دراسة الدور الفعلي الذي تؤديه مؤشرات الأداء الرئيسية داخل الجهات الحكومية، ليس فقط بوصفها مؤشرات رقمية للمتابعة، بل بوصفها أدوات مؤسسية مؤثرة في الكفاءة، والفعالية، والمساءلة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وتزداد أهمية هذه الدراسة بالنظر إلى السياق المؤسسي الذي تطبق فيه، وهو الهيئة العامة لعقارات الدولة، بوصفها جهة حكومية ذات دور محوري في تنظيم وإدارة واستثمار عقارات الدولة، وما يترتب على ذلك من حاجة إلى وجود نظم أداء دقيقة، وفعالة، ومتكاملة، تدعم جودة التخطيط والتنفيذ والمتابعة. كما تتعاظم أهمية الموضوع في ضوء توجهات المملكة العربية السعودية نحو تعزيز كفاءة القطاع الحكومي، ورفع جودة الخدمات، وتحقيق مستهدفات رؤية 2030، التي أكدت على أهمية الحوكمة، وقياس الأداء، وربط الإنجاز بالمستهدفات، وتعظيم الاستفادة من الموارد العامة. ومن هنا فإن دراسة أثر KPIs داخل هذه البيئة المؤسسية تمثل إضافة مهمة من الناحيتين العلمية والتطبيقية.

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في أنها تعالج موضوعاً معاصراً يحظى باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية، وهو موضوع مؤشرات الأداء الرئيسية وعلاقتها بالكفاءة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهو موضوع يتقاطع مع عدة حقول علمية مثل الإدارة الاستراتيجية، وقياس الأداء، والإدارة العامة، وإدارة المشاريع، والحوكمة المؤسسية. وتكتسب الدراسة أهميتها النظرية من سعيها إلى توضيح الأبعاد المفاهيمية والعلاقات التفسيرية بين هذه المتغيرات، وإبراز الدور الذي يمكن أن تؤديه KPIs في تحويل الأهداف الاستراتيجية من صيغ نظرية إلى نتائج تشغيلية قابلة للقياس والتحليل والمتابعة.

كما تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدب العربي في موضوع مؤشرات الأداء الرئيسية، خاصة أن كثيراً من الدراسات العربية تناولت الأداء المؤسسي أو التميز المؤسسي أو تقييم الأداء بشكل عام، في حين أن الدراسات التي بحثت بصورة أكثر تركيزاً في أثر KPIs على الكفاءة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية داخل الجهات الحكومية السعودية ما تزال محدودة نسبياً، ولا سيما في الجهات ذات الطبيعة التنظيمية والعقارية مثل الهيئة العامة لعقارات الدولة. ومن ثم، فإن هذه الدراسة تساهم في سد فجوة معرفية تتمثل في محدودية الدراسات

التطبيقية التي تربط بصورة مباشرة بين مؤشرات الأداء الرئيسية وبين الكفاءة المؤسسية والتنفيذ الاستراتيجي داخل هذا النوع من المؤسسات.

وتتبع أهميتها العلمية أيضًا من أنها لا تنظر إلى KPIs باعتبارها أدوات قياس معزولة، وإنما تتعامل معها بوصفها جزءًا من منظومة إدارية متكاملة تتأثر بالتصميم المؤسسي، والتكامل بين المستويات التشغيلية والاستراتيجية، والثقافة التنظيمية، والدعم القيادي، ونظم المعلومات، وآليات المتابعة وصنع القرار. وهذا المنظور يضيف بعدًا تفسيريًا أعمق للموضوع، ويجعل الدراسة أكثر قدرة على تقديم فهم علمي متكامل للعوامل التي تعزز أو تحد من القيمة الحقيقية لمؤشرات الأداء الرئيسية داخل المؤسسات العامة.

كذلك، تسهم الدراسة في دعم التراكم المعرفي المتعلق بقياس الأداء في البيئة الحكومية السعودية، عبر تقديم نموذج تحليلي يمكن البناء عليه في دراسات لاحقة، سواء في قطاعات حكومية أخرى، أو في سياقات مؤسسية تتشابه في طبيعتها الإدارية والتنظيمية. ومن هذه الزاوية، فإن الدراسة لا تقتصر أهميتها على نتائجها الحالية، بل تمتد إلى ما يمكن أن تفتحه من آفاق بحثية مستقبلية في مجالات مثل نضج أنظمة الأداء، وفعالية مؤشرات الأداء في دعم الحوكمة، والعلاقة بين القياس والتحول المؤسسي، ودور وحدات إدارة المشاريع في ترجمة الاستراتيجية إلى أداء قابل للقياس.

تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في أنها تقدم إطارًا تطبيقيًا يمكن أن تستفيد منه الهيئة العامة لعقارات الدولة في تقييم واقع استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية، وقياس مدى إسهامها في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما تساعد نتائج الدراسة متخذي القرار في الهيئة على تحسين نظم المتابعة والرقابة، وتطوير آليات التخطيط والتقييم، وربط الأداء التشغيلي بالمستهدفات الاستراتيجية، بما يدعم التحسين المستمر ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

وتبرز الأهمية التطبيقية أيضًا في أن الدراسة يمكن أن تساعد القيادات الإدارية والتنفيذية داخل الهيئة على التعرف على مدى فاعلية نظام KPIs القائم، والكشف عن نقاط القوة التي ينبغي تعزيزها، ونقاط القصور التي تتطلب تطويرًا، سواء على مستوى صياغة المؤشرات، أو ملاءمتها لطبيعة العمل، أو آليات متابعتها، أو طريقة الاستفادة من نتائجها في اتخاذ القرار. وهذا يجعل الدراسة ذات قيمة مباشرة في تحسين الممارسة الإدارية اليومية، وفي رفع كفاءة توجيه الموارد والجهود نحو الأولويات الحقيقية للمؤسسة.

كما يمكن أن تسهم الدراسة عمليًا في دعم جهود الهيئة نحو بناء نظام أداء أكثر تكاملًا، بحيث ترتبط المؤشرات التشغيلية بمستهدفات الهيئة الاستراتيجية، وتتجاوز وظيفة الرصد الشكلي إلى دور أكثر فاعلية في المساءلة المؤسسية، وتصحيح المسار، وتحسين جودة التقارير، وتوجيه الخطط التنفيذية. ومن هذه الزاوية، فإن نتائج

الدراسة لا تخدم فقط مستوى الإدارة العليا، بل قد تمتد فائدتها إلى الإدارات والوحدات المختلفة، بما فيها الوحدات المرتبطة بإدارة المشاريع (PMO)، التي تعتمد بدرجة كبيرة على وضوح المؤشرات ودقتها في متابعة الالتزام والتنفيذ والإنجاز.

وتتجلى أهميتها العملية كذلك في كونها تقدم أساسًا يمكن أن يُبنى عليه عند تطوير الاستبانة، أو إعادة تصميم المؤشرات، أو مراجعة آليات التقارير الدورية، أو تطوير المنصات الرقمية الخاصة بمتابعة الأداء داخل الهيئة. كما يمكن أن تساعد نتائجها في تعزيز ثقافة الأداء المؤسسي، وزيادة وعي العاملين بأهمية المؤشرات، وتحسين درجة المشاركة في بناء بيئة مؤسسية قائمة على القياس والتحليل والتحسين المستمر، بدلًا من الاكتفاء بالنظر إلى المؤشرات بوصفها متطلبات شكلية أو رقابية فقط.

وعلى مستوى أوسع، قد تفيد نتائج هذه الدراسة جهات حكومية أخرى ذات طبيعة تنظيمية أو خدمية مشابهة، تسعى إلى رفع كفاءة الأداء وربط العمل التنفيذي بالأهداف الاستراتيجية، خاصة في ظل التوجه العام في المملكة نحو تطوير الأداء الحكومي وتعزيز الحوكمة والشفافية والمساءلة. وبذلك تتجاوز القيمة التطبيقية للدراسة حدود الهيئة محل التطبيق، لتقدم نموذجًا يمكن الاستفادة منه في بيئات مؤسسية أخرى ضمن القطاع الحكومي السعودي.

اهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بصفة رئيسية إلى تحليل أثر مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في هيئة عقارات الدولة، من خلال الوقوف على واقع تطبيق هذه المؤشرات داخل بيئة العمل المؤسسي، ولا سيما في الوحدات ذات الصلة بإدارة المشاريع، وتحليل مدى فاعليتها في دعم التخطيط والمتابعة واتخاذ القرار والتحسين المستمر. كما تسعى الدراسة إلى بيان ما إذا كانت مؤشرات الأداء الرئيسية تمثل مجرد أدوات للقياس الرقمي والتقارير الدورية، أم أنها تؤدي دورًا استراتيجيًا حقيقيًا في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وربط الجهد التشغيلي بالمستهدفات الاستراتيجية للهيئة.

- إثراء المعرفة النظرية في مجال إدارة الأداء المؤسسي من خلال دمج مفاهيم مؤشرات الأداء مع مبادئ إدارة المشاريع.
 - تقديم نموذج بحثي جديد يمكن استخدامه لاحقًا في الدراسات المقارنة داخل المؤسسات الحكومية الأخرى.
 - الإسهام في تطوير الإطار النظري الذي يربط بين قياس الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية باستخدام أدوات كمية (كالاستبيانات والتحليل الإحصائي).
 - تمكين صناع القرار في الهيئة العامة لعقارات الدولة من تصميم نظام أداء متكامل يقيس مراحل المشاريع منذ التخطيط وحتى الإغلاق.
 - مساعدة إدارة المشاريع (PMO) على تحديد نقاط الضعف في الأداء وتطوير مبادرات تصحيحية واقعية.
 - دعم التوجه الوطني نحو التحول المؤسسي القائم على الأداء كأحد محاور رؤية 2030.
 - تحسين جودة مخرجات الهيئة العامة لعقارات الدولة وزيادة رضا المستفيدين عبر تطبيق مؤشرات قابلة للقياس والمراجعة.
- وينبثق عن هذا الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، وتتمثل فيما يلي:

الأهداف الفرعية:

1- التعرف على مستوى تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في هيئة عقارات الدولة، وقياس درجة وضوحها، وملاءمتها لطبيعة الأعمال، ومدى اعتماد العاملين عليها في المتابعة والتقييم ورصد الأداء. ويشمل ذلك فحص مدى انتشار ثقافة القياس المؤسسي داخل بيئة العمل، ودرجة استقرار الممارسات المرتبطة ببناء المؤشرات ومراجعتها واستخدام نتائجها.

2- تحليل أثر مؤشرات الأداء الرئيسية في تعزيز الكفاءة المؤسسية داخل الهيئة، من خلال دراسة إسهامها في رفع كفاءة العمليات، وتحسين التنسيق بين الإدارات، وتوضيح المسؤوليات، وترشيد استخدام الموارد، وتقليل الانحرافات التشغيلية، ورفع جودة المخرجات المؤسسية. ويستند هذا الهدف إلى فكرة أن المؤشرات الفاعلة لا تقتصر على المراقبة، بل تسهم في بناء بيئة أكثر قدرة على الإنجاز المنظم والتحسين المستمر.

3- دراسة مدى إسهام مؤشرات الأداء الرئيسية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لهيئة عقارات الدولة، وذلك من خلال قياس قدرتها على مواءمة الأنشطة والمشروعات مع التوجهات الاستراتيجية العامة، وتحسين متابعة المبادرات، ورفع دقة قياس التقدم نحو المستهدفات، وتعزيز قدرة الإدارة على اكتشاف الانحرافات الاستراتيجية والتعامل معها في الوقت المناسب. ويعد هذا الهدف جوهرياً لأن القيمة الحقيقية للمؤشرات تظهر عندما تتحول من أدوات تشغيلية منفصلة إلى آليات داعمة للتنفيذ الاستراتيجي.

4- فحص العلاقة بين تكامل المؤشرات على المستوى التشغيلي والمستوى الاستراتيجي وبين جودة الأداء المؤسسي، وبيان ما إذا كان وجود ارتباط واضح بين مؤشرات الإدارات والمشروعات وبين مؤشرات الهيئة الاستراتيجية يؤدي إلى رفع مستوى الاتساق المؤسسي وتقليل تضارب الأولويات وتحسين فعالية التنفيذ. وهذا الهدف مستفاد من الطرح الموجود في الرسالة الإنجليزية حول أهمية الربط بين KPIs التشغيلية والاستراتيجية بوصفه شرطاً لتحقيق المواءمة المؤسسية والنضج الإداري.

5- التعرف على أبرز العوامل التنظيمية والتقنية والثقافية التي تعيق أو تدعم فاعلية تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية داخل الهيئة، مثل وضوح تعريف المؤشرات، توافر التدريب، الدعم القيادي، نضج الأنظمة الرقمية، الثقافة المؤسسية تجاه القياس، ومدى مشاركة العاملين في تطوير المؤشرات. ويكتسب هذا الهدف أهميته من أن نجاح نظام KPIs لا يعتمد فقط على تصميم المؤشرات، بل كذلك على البيئة المؤسسية التي تحتضنها وتنفذها.

6- استكشاف الدور الذي يمكن أن تؤديه مؤشرات الأداء الرئيسية في دعم اتخاذ القرار الإداري وتحسين المساءلة المؤسسية، من خلال تحليل مدى استخدام نتائج القياس في إعداد التقارير، وتوجيه المبادرات

التصحيحية، ودعم قرارات الإدارة المتعلقة بالأولويات والموارد والتحسين المؤسسي. وهذا الهدف يضيف بُعدًا تطبيقيًا مهمًا للرسالة، ويجعلها أكثر قربًا من واقع الإدارة الحكومية الحديثة.

7- بيان القيمة التطبيقية لمؤشرات الأداء الرئيسية داخل الوحدات المرتبطة بإدارة المشاريع (PMO) ، من حيث قدرتها على تحسين المتابعة والالتزام والتنفيذ، ولكن بوصف ذلك جزءًا من تعزيز الكفاءة المؤسسية العامة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للهيئة، وليس باعتباره موضوعًا منفصلًا عن الرسالة. وهذا الهدف مهم حتى نحافظ على الرابط بين طبيعة الميدان العملي للدراسة وبين العنوان الرسمي للبحث.

8- اقتراح إطار تطبيقي أو مجموعة توصيات عملية لتفعيل نظام أكثر تكاملًا وفاعلية لمؤشرات الأداء الرئيسية في هيئة عقارات الدولة، بحيث يدعم التحسين المستمر، ويعزز الترابط بين القياس والتخطيط والتنفيذ، ويسهم في رفع الكفاءة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في ضوء متطلبات التحول المؤسسي ورؤية المملكة 2030. وهذا الهدف مستلهم من الرسالة الإنجليزية التي انتهت إلى أهمية بناء أطر موحدة، وتكامل المنصات الرقمية، وتعزيز القدرات المؤسسية في مجال إدارة الأداء

تساؤلات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة، وما تفرضه البيئة المؤسسية الحديثة من ضرورة تطوير نظم قياس الأداء وربطها بالمستهدفات الاستراتيجية، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن تساؤل رئيس يتمحور حول طبيعة الدور الذي تؤديه مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) داخل هيئة عقارات الدولة، ومدى فاعلية هذا الدور في دعم الكفاءة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وينطلق هذا التساؤل من فرضية ضمنية مؤداها أن وجود المؤشرات بحد ذاته لا يكفي لتحقيق الأثر المطلوب، ما لم تكن هذه المؤشرات واضحة، ومرتبطة بالأهداف، وقابلة للمتابعة، ومستخدمة فعليًا في التقييم واتخاذ القرار والتحسين المستمر. وبناءً على ذلك، تتمثل تساؤلات الدراسة فيما يلي:

التساؤل الرئيسي:

ما أثر مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في هيئة عقارات الدولة؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي عدد من التساؤلات الفرعية، هي:

1- ما مستوى تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في هيئة عقارات الدولة؟

ويهدف هذا التساؤل إلى التعرف على مدى وضوح المؤشرات المعتمدة، ومستوى انتشارها، وآليات استخدامها في قياس الأداء ومتابعة لإنجاز داخل الهيئة. كما يتصل بمدى وعي العاملين بها، ومدى انتظام عمليات المتابعة والتحديث والمراجعة الخاصة بها.

2- إلى أي مدى تسهم مؤشرات الأداء الرئيسية في تعزيز الكفاءة المؤسسية داخل هيئة عقارات الدولة؟ ويرتبط هذا التساؤل بدور KPIs في تحسين كفاءة العمليات والإجراءات، ورفع جودة الأداء، وتقليل الهدر، وترشيد استخدام الموارد، وتعزيز الاتساق بين الإدارات والوحدات المختلفة داخل الهيئة.

3- إلى أي مدى تسهم مؤشرات الأداء الرئيسية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لهيئة عقارات الدولة؟ ويختبر هذا التساؤل قدرة المؤشرات على ربط الأداء التشغيلي بالمستهدفات الاستراتيجية، وقياس التقدم الفعلي نحو تحقيق الأهداف، وتمكين الإدارة من اكتشاف الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

4- ما طبيعة العلاقة بين تكامل مؤشرات الأداء على المستوى التشغيلي والمستوى الاستراتيجي وبين

جودة الأداء المؤسسي في الهيئة؟

ويستند هذا التساؤل إلى ما أشارت إليه الأدبيات الحديثة من أن فاعلية KPIs تزداد عندما تكون المؤشرات التشغيلية متسقة مع الأهداف الاستراتيجية العامة، بما يعزز الانسجام المؤسسي ويرفع فاعلية التنفيذ.

5- ما أبرز العوامل التنظيمية والتقنية والثقافية التي تدعم أو تعيق فاعلية تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية في هيئة عقارات الدولة؟

ويركز هذا التساؤل على متغيرات مؤثرة مثل الدعم القيادي، وتوافر التدريب، ووضوح تعريف المؤشرات، ومرونة الأنظمة الرقمية، ومدى قبول العاملين لثقافة القياس والمساءلة، وهي عوامل حاسمة في تحديد القيمة الفعلية لأي نظام لقياس الأداء.

6- إلى أي مدى تسهم نتائج مؤشرات الأداء الرئيسية في دعم اتخاذ القرار الإداري وتحسين عمليات المتابعة والمساءلة المؤسسية؟

ويهدف هذا التساؤل إلى استكشاف ما إذا كانت المؤشرات تستخدم فقط لأغراض الرصد وإعداد التقارير، أم أنها تُوظف فعلاً في دعم القرارات الإدارية، وتوجيه التحسينات، وتحديد أولويات العمل، وتصحيح مسار الأداء داخل الهيئة.

7- ما القيمة التطبيقية لمؤشرات الأداء الرئيسية داخل الوحدات المرتبطة بإدارة المشاريع (PMO) في هيئة عقارات الدولة؟

ويأتي هذا التساؤل لتوضيح البعد التطبيقي للدراسة، من خلال بحث مدى إسهام المؤشرات في تحسين المتابعة والتنفيذ والالتزام داخل بيئة إدارة المشاريع، ولكن في إطار يخدم الهدف الأشمل المتمثل في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للهيئة.

8- ما الإطار التطبيقي الأنسب الذي يمكن أن يسهم في تطوير نظام أكثر فاعلية وتكاملاً لمؤشرات الأداء الرئيسية في هيئة عقارات الدولة؟

ويقود هذا التساؤل إلى الجانب العملي من الدراسة، حيث يهدف لاستخلاص توصيات قابلة للتنفيذ تساعد الهيئة في تحسين نظام KPIs بما يدعم كفاءة الأداء المؤسسي، ويرفع جودة التخطيط والمتابعة، ويعزز الارتباط بين التشغيل والاستراتيجية.

فروض الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة، وما أفرزته الأدبيات النظرية والدراسات السابقة من تأكيد متزايد على أهمية مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) بوصفها أداة فعالة لقياس الأداء وتوجيه التحسين وربط التنفيذ بالمستهدفات الاستراتيجية، تنطلق هذه الدراسة من افتراض أساسي مؤداه أن فاعلية مؤشرات الأداء الرئيسية داخل الهيئة العامة لعقارات الدولة لا تنحصر في دورها الرقابي أو الإحصائي، بل تمتد لتؤثر في مستوى الكفاءة المؤسسية، وفي قدرة الهيئة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وفي جودة المتابعة واتخاذ القرار والتحسين المستمر. كما تفترض الدراسة أن هذا الأثر قد يتباين تبعاً لمدى وضوح المؤشرات، وتكاملها، وارتباطها بالأهداف، والبيئة التنظيمية التي يتم تطبيقها فيها .

وانطلاقاً من ذلك، تتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في الهيئة العامة لعقارات الدولة. (SPGA)

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في تعزيز الكفاءة المؤسسية في الهيئة العامة لعقارات الدولة.

وتتطلب هذه الفرضية من افتراض أن وجود مؤشرات واضحة وقابلة للقياس ومرتبطة بطبيعة العمل يسهم في تحسين كفاءة العمليات، وتقليل الهدر، ورفع مستوى التنسيق بين الإدارات، وتعزيز الاستخدام الرشيد للموارد، بما يؤدي إلى رفع الكفاءة المؤسسية العامة .

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الهيئة العامة لعقارات الدولة.

وتعكس هذه الفرضية فكرة أن المؤشرات الفاعلة تساعد المؤسسة على قياس التقدم نحو مستهدفاتها الاستراتيجية، والكشف عن الانحرافات، وتحسين المتابعة، ومواءمة الأنشطة التشغيلية مع التوجهات الاستراتيجية العامة للهيئة .

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل مؤشرات الأداء الرئيسية بين المستوى التشغيلي والمستوى الاستراتيجي في تحسين جودة الأداء المؤسسي في الهيئة العامة لعقارات الدولة.

وتستند هذه الفرضية إلى أن فاعلية KPIs تزداد عندما لا تكون المؤشرات التشغيلية منفصلة عن الأهداف الاستراتيجية، بل تكون مرتبطة بها بشكل مباشر، بما يعزز الاتساق بين الوحدات المختلفة، ويرفع مستوى الانسجام المؤسسي، ويقلل تعارض الأولويات .

4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام نتائج مؤشرات الأداء الرئيسية في دعم اتخاذ القرار الإداري وتحسين المساءلة المؤسسية في الهيئة العامة لعقارات الدولة.

وتفترض هذه الفرضية أن قيمة المؤشرات لا تتجلى فقط في القياس، بل في توظيف نتائجها عملياً في إعداد التقارير، واتخاذ القرارات، وتصحيح الانحرافات، وتحديد أولويات التحسين المؤسسي .

5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل التنظيمية والتقنية والثقافية في فاعلية تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية داخل الهيئة العامة لعقارات الدولة.

وتتطلب هذه الفرضية من افتراض أن كفاءة نظام KPIs لا تعتمد فقط على تصميم المؤشرات ذاتها، وإنما تتأثر أيضاً بالدعم القيادي، ووضوح المسؤوليات، وتوافر التدريب، ونضج الأنظمة الرقمية، وقبول العاملين لثقافة القياس والتحسين والمساءلة .

6. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في تحسين المتابعة والتنفيذ داخل الوحدات المرتبطة بإدارة المشاريع (PMO) في الهيئة العامة لعقارات الدولة، بما يساهم في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وتأتي هذه الفرضية للحفاظ على البعد التطبيقي ، بحيث يتم الاعتراف بأن البيئة الميدانية للدراسة ترتبط بوحدة إدارة المشاريع، ولكن من دون إخراج الرسالة عن موضوعها الأساسي المتمثل في الكفاءة المؤسسية والأهداف الاستراتيجية .

الفرضيات الصفرية الفرعية

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمؤشرات الأداء الرئيسية في تعزيز الكفاءة المؤسسية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمؤشرات الأداء الرئيسية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل المؤشرات التشغيلية والاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام نتائج KPIs في دعم اتخاذ القرار والمساءلة المؤسسية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل التنظيمية والتقنية والثقافية في فاعلية تطبيق KPIs.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمؤشرات الأداء الرئيسية في تحسين المتابعة والتنفيذ داخل وحدات PMO.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

1- مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs

مؤشرات الأداء الرئيسية هي مقاييس كمية/نوعية تُستخدم لقياس مدى تحقق أهداف محددة خلال فترة زمنية معينة. وتمتاز KPIs بأنها:

- مرتبطة بهدف استراتيجي وليس مجرد قياس تشغيلي.
 - قابلة للقياس رقمياً أو بمعايير واضحة.
 - لها قيمة مستهدفة (Target) وخط أساس (Baseline) وفترة قياس.
 - تُستخدم لاتخاذ القرار والتحسين وليس للعرض فقط.
- وفي سياق إدارة المشاريع (PMO) عادةً ما تُصاغ KPIs لتغطية: الالتزام بالوقت، الالتزام بالتكلفة، جودة المخرجات، إدارة المخاطر، رضا أصحاب المصلحة، ونضج عمليات إدارة المشاريع.

2- الكفاءة المؤسسية

الكفاءة المؤسسية تعني قدرة المؤسسة على تحويل الموارد المتاحة إلى نتائج بأعلى فعالية وأقل هدر. وتتجلى في:

- رفع إنتاجية الموارد البشرية والمالية.
 - تحسين سرعة وجودة الإجراءات الداخلية.
 - تقليل التكرار والأخطاء والتكاليف التشغيلية.
 - الالتزام بمعايير الجودة والحوكمة.
- بالتالي، أي نظام قياس (مثل KPIs) يتوقع أن يرفع الكفاءة عبر كشف فجوات الأداء وتوجيه التحسينات.

3- الأهداف الاستراتيجية

الأهداف الاستراتيجية هي نتائج طويلة/متوسطة المدى تعكس اتجاه المؤسسة ورؤيتها. تتميز بأنها:

- قابلة للترجمة إلى مبادرات ومشاريع.
- قابلة للتحويل إلى مؤشرات (KPIs) على مستوى المؤسسة والوحدات.

- تتطلب مواءمة بين التنفيذ اليومي ومسار المؤسسة العام.

وبما أن PMO وحدة داعمة لتنفيذ المشاريع، فإن جودة قياس الأداء داخلها تؤثر على القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

4- إدارة المشاريع ووحدة PMO

إدارة المشاريع هي تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات لتحقيق مخرجات المشروع ضمن نطاق وزمن وتكلفة وجودة محددة.

أما PMO فهي جهة تنظيمية داخل المؤسسة تهدف إلى:

- توحيد المنهجيات والمعايير.
- دعم التخطيط والمتابعة والتقارير.
- تحسين الحوكمة وإدارة المخاطر.
- رفع نضج إدارة المشاريع وربط المشاريع بالاستراتيجية.

ثانيًا: النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث وشرحها وربطها بالدراسة

1- نظرية الإدارة بالأداء Performance-Based Management

تفترض هذه النظرية أن تحسين الأداء يتحقق عبر سلسلة مترابطة:

1. تحديد أهداف واضحة قابلة للقياس
2. صياغة مؤشرات أداء تعكس تحقيق الهدف
3. تحديد مستهدفات واقعية (Targets)
4. متابعة دورية وقياس فجوات الأداء
5. مساءلة وتحفيز وربط النتائج بالإجراءات التصحيحية
6. تحسين مستمر (Feedback Loop)

الربط بالدراسة:

تفعيل KPIs داخل PMO يفعل عملياً مفهوم الإدارة بالأداء؛ إذ يحوّل العمل من متابعة شكلية إلى متابعة قائمة على نتائج، ويحسن جودة التقارير، ويرفع الانضباط في التنفيذ، ما ينعكس على الكفاءة وعلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

2- نموذج بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard

يوفر BSC إطاراً لقياس الأداء الاستراتيجي بصورة متوازنة من خلال أربعة أبعاد:

- البعد المالي: كفاءة الإنفاق، ترشيد الموارد، الالتزام بالميزانية.
- بعد العمليات الداخلية: جودة الإجراءات، سرعة دورة العمل، الالتزام بالمعايير.
- بعد المستفيدين/العملاء: رضا المستفيد، جودة الخدمة، سرعة الاستجابة.
- بعد التعلم والنمو: تطوير المهارات، بناء المعرفة، التحول الرقمي ونضج العمليات.

الربط بالدراسة:

يساعد BSC على تصميم KPIs بحيث لا تركز PMO على مؤشرات الوقت والتكلفة فقط، بل تقيس أيضاً أثرها على رضا المستفيدين ونضج القدرات الداخلية، وبالتالي يكون قياس "تحقيق الأهداف الاستراتيجية" أكثر شمولاً.

ثالثاً: متغيرات الدراسة (تعريفات إجرائية ومؤشرات قياس مقترحة)

المتغير المستقل: تفعيل/تطبيق KPIs داخل PMO

تعريف إجرائي: درجة وجود نظام مؤشرات أداء واضح ومُطبق داخل إدارة المشاريع من حيث التصميم والمتابعة والاستخدام في القرار.

أمثلة أبعاد قياسه في الاستبيان:

- وضوح الأهداف المرتبطة بالمؤشرات.
- توفر مستهدفات وحدود قياس (Target/Threshold).
- انتظام جمع البيانات وإصدار التقارير.

- استخدام المؤشرات في اتخاذ القرار والتحسين.
- وجود مسؤوليات واضحة للمساءلة والمتابعة.

المتغير التابع (1): الكفاءة المؤسسية

تعريف إجرائي: مدى تحسن استخدام الموارد وجودة الإجراءات والنتائج التشغيلية نتيجة تطبيق KPIs. **مؤشرات قياس محتملة:**

- تقليل الهدر والتكاليف التشغيلية.
- تقليل مدة إنجاز الإجراءات ودورة العمل.
- رفع جودة المخرجات وتقليل الأخطاء.
- تحسين التنسيق بين الإدارات ووضوح المسؤوليات.

المتغير التابع (2): تحقيق الأهداف الاستراتيجية

تعريف إجرائي: مدى مساهمة KPIs في مواءمة مشاريع PMO مع الأهداف الاستراتيجية ورفع قدرة الهيئة على تحقيق مستهدفاتها. **مؤشرات قياس محتملة:**

- وضوح الربط بين المشاريع والأهداف الاستراتيجية.
- تحسين متابعة مبادرات الخطة الاستراتيجية.
- رفع دقة قياس التقدم نحو المستهدفات.
- زيادة القدرة على معالجة الانحرافات مبكرًا.

متغيرات وسيطة/ضابطة (اختيارية بحسب تصميمك)

يمكن إدراجها كمتغيرات ضابطة لاختبار الفروق:

- المستوى الإداري، سنوات الخبرة، المؤهل، القسم/الإدارة، المشاركة في مشاريع استراتيجية.

نموذج الدراسة

يعتمد نموذج الدراسة الحالية على افتراض وجود علاقة تأثير بين مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) بوصفها المتغير المستقل، وبين كل من الكفاءة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بوصفهما المتغيرين التابعين، وذلك في إطار تطبيقي يتمثل في الهيئة العامة لعقارات الدولة (SPGA) وينطلق هذا النموذج من فكرة أن مؤشرات الأداء الرئيسية لا تقتصر وظيفتها على القياس والمتابعة الشكلىة، وإنما يمكن أن تمارس دورًا فاعلاً في توجيه الأداء، وتعزيز الانضباط المؤسسي، وربط الأنشطة التشغيلية بالأهداف الاستراتيجية، بما ينعكس على كفاءة المؤسسة وقدرتها على تحقيق مستهدفاتها .

ويقوم النموذج على أساس أن جودة تصميم مؤشرات الأداء الرئيسية، ووضوحها، وارتباطها بالأهداف، وإمكانية متابعتها وتحليل نتائجها، تمثل عناصر جوهرية في تحديد مدى فاعليتها داخل البيئة المؤسسية. فإذا كانت هذه المؤشرات مبنية بصورة جيدة، ومتكاملة مع احتياجات العمل، ومدعومة بآليات متابعة فعالة، فإنها تسهم في تحسين الكفاءة المؤسسية من خلال ترشيد العمليات، ورفع جودة الأداء، وتعزيز التنسيق، وتقليل الانحرافات، وتحسين استخدام الموارد. كما تسهم في الوقت نفسه في تحقيق الأهداف الاستراتيجية عبر توفير معلومات دقيقة تساعد الإدارة على متابعة التقدم نحو المستهدفات، وتصحيح المسار، وتعزيز المواءمة بين التنفيذ والتخطيط الاستراتيجي .

وعليه، فإن نموذج الدراسة يوضح أن مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) تمثل المحور الأساسي الذي يؤثر في الأداء المؤسسي من بعدين رئيسيين:

الأول يتمثل في تعزيز الكفاءة المؤسسية، والثاني يتمثل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ويُفهم من هذا النموذج أن العلاقة ليست علاقة شكلية أو وصفية فحسب، بل علاقة تفسيرية تسعى الدراسة إلى اختبارها ميدانيًا من خلال آراء أفراد العينة، وتحليلها إحصائيًا للوصول إلى نتائج علمية يمكن الاستناد إليها في بناء توصيات تطبيقية للهيئة العامة لعقارات الدولة .

كما يعكس هذا النموذج توجهًا علميًا منسجمًا مع الأدبيات الإدارية الحديثة التي تنظر إلى أنظمة قياس الأداء بوصفها أدوات استراتيجية وليست تشغيلية فقط، وتؤكد أن القيمة الحقيقية لمؤشرات الأداء الرئيسية تظهر عندما تسهم في خلق ترابط فعلي بين الأداء اليومي للمؤسسة وبين مستهدفاتها بعيدة ومتوسطة المدى. ومن ثم، فإن الدراسة الحالية تتبنى نموذجًا يربط بين KPIs وبين المخرجات المؤسسية والاستراتيجية في آن واحد، بما يتلاءم مع طبيعة الهيئة محل الدراسة ومع غايات البحث الحالية

الفصل الثاني

مقدمة الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة من المكونات الأساسية في أي بحث علمي رصين؛ إذ تمثل الخلفية المعرفية التي ينطلق منها الباحث لفهم أبعاد المشكلة البحثية، وتحديد موقع دراسته ضمن التراكم العلمي السابق، والكشف عن الفجوات التي لم تحظ بالبحث الكافي. كما تسهم الدراسات السابقة في توضيح الاتجاهات النظرية والتطبيقية التي تناولت موضوع البحث، وتساعد في بناء الإطار المفاهيمي، وصياغة الفرضيات، وتحديد المتغيرات، واختيار المنهج والأداة المناسبة. وتزداد أهمية هذا الدور في الدراسات التي تتناول موضوعات معاصرة مثل مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، لما لهذا الموضوع من ارتباط مباشر بقياس الأداء، والحوكمة، وصنع القرار، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية داخل المؤسسات العامة والخاصة.

وفي ضوء موضوع الدراسة الحالية، والمتمثل في أثر مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في الهيئة العامة لعقارات الدولة (SPGA)، فإن مراجعة الدراسات السابقة تصبح ضرورية لفهم الكيفية التي تناولت بها الأدبيات العلاقة بين مؤشرات الأداء وبين الكفاءة المؤسسية، والتنفيذ الاستراتيجي، والتكامل بين المستويين التشغيلي والاستراتيجي، والعوامل التنظيمية والثقافية والتقنية التي تعزز فاعلية هذه المؤشرات أو تحد من أثرها. كما تتيح هذه المراجعة الوقوف على طبيعة البيانات التي أجريت فيها الدراسات السابقة، ومدى قربها أو بعدها عن البيئة الحكومية السعودية التي تطبق فيها الدراسة الحالية.

أولاً: الدراسات العربية

أشارت بعض الدراسات العربية التي تناولتها المراجعات السابقة في مواد الرسالة الحالية إلى تنامي الاهتمام بمؤشرات الأداء الرئيسية في البيئة الحكومية السعودية، خصوصاً في ضوء توجهات رؤية المملكة 2030، والتحول نحو الإدارة المبنية على النتائج، وربط الأداء التشغيلي بالمستهدفات الاستراتيجية. ومن بين هذه الدراسات، أشارت دراسة الفرحان (2021) إلى أن مؤشرات الأداء تمثل أداة مهمة في رفع فعالية المؤسسات الحكومية السعودية عندما تُصمم بصورة واضحة، وترتبط بمخرجات العمل الفعلية، وتُستخدم في المتابعة والتحسين وليس في الرصد الشكلي فقط. كما أبرزت الرسالة الحالية هذا المرجع ضمن مراجعها العربية بوصفه من المصادر المرتبطة بأثر مؤشرات الأداء على فعالية المؤسسات الحكومية.

كما تظهر في المادة المرجعية للدراسة إشارة إلى دراسة الشويرف (2022) التي تناولت الإدارة بالأداء كمدخل لتحقيق الكفاءة التشغيلية في الأجهزة الحكومية، وهي دراسة تدعم منطلقاً مهماً في الرسالة الحالية، يتمثل في أن قياس الأداء ليس غاية مستقلة، بل هو وسيلة لتحسين كفاءة التشغيل، وتعزيز الانضباط المؤسسي، ورفع جودة القرارات الإدارية. ويكتسب هذا التوجه أهمية خاصة في الجهات الحكومية ذات الطابع التنظيمي والإداري، حيث تتزايد الحاجة إلى أدوات قياس دقيقة تدعم المتابعة والتطوير المؤسسي.

وتكشف الرسالة الإنجليزية المقتبس منها أيضاً عن عدد من الدراسات ذات الصلة في السياق السعودي والعربي، من بينها دراسة Al-Ghamdi (2020) التي بينت أن مواءمة مؤشرات الأداء مع الأهداف الاستراتيجية تسهم في تحسين تحقيق الأهداف، وتعزيز الشفافية والمساءلة، إلا أنها أشارت في الوقت نفسه إلى مشكلة متكررة تتمثل في بقاء المؤشرات في صورة مجزأة أو منفصلة، مع ضعف دوائر التغذية الراجعة بين المستوى الاستراتيجي والمستوى التشغيلي. وتعد هذه النتيجة مهمة للغاية لرسالتك الحالية لأنها تقترب مباشرة من موضوع الربط بين KPIs والكفاءة المؤسسية والأهداف الاستراتيجية.

كما أشارت مراجعة الأدبيات في الرسالة الإنجليزية إلى دراسة Alshammari (2021) التي دعمت فكرة أن المؤشرات الاستراتيجية، حين تُصاغ بما يتوافق مع رسالة المؤسسة وأهدافها، يمكن أن تعزز تحقيق الأهداف ورفع مستوى المساءلة والشفافية، غير أن فعاليتها تتراجع عندما تكون عامة جداً أو بعيدة عن واقع العمليات اليومية. وهذه النتيجة تتقاطع مع مشكلة الدراسة الحالية التي تنطلق من احتمال أن تتحول بعض المؤشرات إلى أدوات شكلية إذا لم تكن مرتبطة بصورة دقيقة بالأهداف المؤسسية.

كما عرضت الرسالة الإنجليزية دراسة Al-Qahtani (2022) التي أوضحت أن أحد أبرز معوقات فاعلية مؤشرات الأداء في الجهات الحكومية يتمثل في النهج الفوقي في بناء المؤشرات، عندما تُفرض المؤشرات من الإدارة العليا دون إشراك كافٍ للمستويات التشغيلية، وهو ما قد يؤدي إلى ضعف الالتزام، وضعف التطبيق، وتراجع إحساس العاملين بملكية النظام. وتضيف هذه النتيجة بعداً ثقافياً وتنظيمياً مهماً، لأن نجاح مؤشرات الأداء لا يعتمد فقط على سلامة تصميمها، وإنما أيضاً على البيئة المؤسسية التي تستوعبها وتستخدمها.

الفرحان (2021)

- الهدف: تقويم واقع تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية في القطاع الحكومي السعودي وتحديد أبرز التحديات.

- المنهج: وصفي/تحليلي (تحليل واقع التطبيق ومعوقاته داخل الجهات الحكومية).

- أهم النتائج: أوضحت الدراسة أن تطبيق مؤشرات الأداء ما يزال في مرحلة التطوير؛ ويرتبط ذلك بتحديات مثل ضعف البنية التقنية ونقص الوعي الإداري بما يحد من فاعلية القياس والتحسين.

2- (2021) Al-Farraj & Alshehri

- الهدف: دراسة أثر تفعيل مؤشرات الأداء داخل وحدات إدارة المشاريع (PMO) على تحسين الأداء التنظيمي ودعم القرار.
- المنهج: تطبيقي/تحليلي دراسة أثر التفعيل داخل بيئة وحدات PMO.
- أهم النتائج: خلصت الدراسة إلى أن تفعيل KPIs داخل وحدات PMO يساهم في رفع كفاءة التواصل والتنسيق وزيادة دقة اتخاذ القرار عبر توفير قياسات دورية ومعلومات أداء قابلة للاستخدام الإداري.

3- (2015) Parmenter

- الهدف: تفسير أسباب تعثر تطبيق مؤشرات الأداء داخل المؤسسات وتقديم أسس عملية لاختيار مؤشرات فعالة.
- المنهج: إرشادي/تطبيقي طرح إطار وممارسات لتصميم وتطبيق KPIs
- أهم النتائج: بيّن أن أبرز أسباب الفشل: غموض الأهداف وغياب القيم المستهدفة الواقعية، ما يؤدي إلى قياس غير موجّه ونتائج لا تخدم التحسين أو تحقيق الاستراتيجية.

4- (1996) Kaplan & Norton

- الهدف: تقديم إطار متكامل لربط الأداء بالتخطيط الاستراتيجي من خلال بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard).
- المنهج: نظري/إطار. (Framework Conceptual)
- أهم النتائج: أكد أن BSC يحوّل الأهداف العليا إلى مؤشرات قابلة للقياس عبر مستويات مختلفة في المؤسسة، بما يعزز المواءمة بين التنفيذ والاتجاه الاستراتيجي.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية

على المستوى الأجنبي، توضح الرسالة الإنجليزية المرفقة أن الأدبيات الحديثة نظرت إلى مؤشرات الأداء الرئيسية على أنها أدوات استراتيجية وتشغيلية في آن واحد، وأن قيمتها الحقيقية تتجلى عندما تُستخدم في التوجيه، والمتابعة، واتخاذ القرار، وتحويل الأهداف العامة إلى نتائج قابلة للقياس. وفي هذا الإطار، بينت مراجعة الأدبيات في الرسالة الإنجليزية أن KPIs تساعد المؤسسات على تحديد ما تريد تحقيقه، وقياس ما إذا كانت تحقق ذلك فعلاً، ومتابعة التقدم بمرور الوقت، بما يجعلها أداة مركزية في ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مؤشرات قابلة للرصد والمتابعة.

كما أبرزت الرسالة الإنجليزية أهمية دمج KPIs في عملية التخطيط الاستراتيجي، وذكرت أن مؤشرات الأداء تصبح أكثر فاعلية عندما ترتبط بشكل مباشر بالاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة، وتُستخدم لتحويل الرؤية والرسالة إلى أهداف قابلة للتنفيذ والقياس. وتوضح هذه الأدبيات أن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ومؤشرات الأداء ليست علاقة متابعة لاحقة فقط، بل علاقة تكامل أساسي يسمح للإدارة بترجمة الاستراتيجية إلى مسارات تنفيذية واضحة.

وأظهرت الأدبيات الأجنبية أيضاً، كما ورد في الرسالة الإنجليزية، أن مؤشرات الأداء تؤثر في اتخاذ القرار على المستويين التشغيلي والاستراتيجي. فعلى المستوى التشغيلي، تسهم المؤشرات في توجيه توزيع الموارد، وإدارة المخاطر، وضبط الوقت والتكلفة والجودة. وعلى المستوى الاستراتيجي، تساعد في تحديد أولويات الاستثمار، ومواءمة المشروعات مع الأهداف، وتقييم كفاءة القوى العاملة، وقياس رضا المستفيدين والمركز التنافسي والاستدامة. وهذا الطرح يدعم بقوة رسالة الباحث الحالية؛ لأنه يربط بين الوظيفة التشغيلية للمؤشرات والنتائج المؤسسية والاستراتيجية الأشمل.

ومن جهة أخرى، بينت الأدبيات التي عرضتها الرسالة الإنجليزية أن هناك تحديات متكررة تواجه تطبيق KPIs، من أبرزها: الإفراط في التركيز على المؤشرات الرقمية على حساب النتائج النوعية، وعدم الاتساق بين المؤشرات التشغيلية والاستراتيجية، ومقاومة التغيير الناتجة عن ضعف التواصل أو التدريب، وصعوبة تصميم المؤشرات وقياس بعض الأبعاد غير الملموسة. كما اقترحت هذه الأدبيات أهمية إشراك أصحاب المصلحة مبكراً، وتبني المراجعة المستمرة للمؤشرات، وتعزيز التكامل بين المؤشرات الملموسة وغير الملموسة، وإنشاء حلقات تغذية راجعة مستمرة.

وتُظهر الرسالة الإنجليزية أيضاً أن من أبرز الفجوات البحثية في الأدبيات الحالية: ضعف التركيز على الآثار غير الملموسة لـ KPIs، وندرة الدراسات المتخصصة في القطاع العام السعودي، وضعف دراسة تكامل

المؤشرات التشغيلية والاستراتيجية، وعدم كفاية تقييم أثر KPIs على التطوير المؤسسي والمشروع بصورة متكاملة. وهذه الفجوات ذاتها تشكل منطلقاً قوياً للدراسة الحالية، لأنها تسعى إلى بحث أثر مؤشرات الأداء في الكفاءة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية داخل جهة حكومية سعودية ذات طبيعة تنظيمية خاصة.

ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية أن هناك شبه اتفاق في الأدبيات على أن مؤشرات الأداء الرئيسية تمثل أداة مهمة في دعم قياس الأداء، وتعزيز الشفافية، وتحسين المساءلة، والمساعدة في اتخاذ القرار على المستويين التشغيلي والاستراتيجي. كما اتفقت معظم الدراسات على أن فعالية هذه المؤشرات تزداد عندما تكون مرتبطة بصورة واضحة بالأهداف، ومبنية على بيانات موثوقة، ومدعومة بآليات متابعة دورية وثقافة تنظيمية إيجابية تجاه القياس والتحسين.

وفي المقابل، تكشف الدراسات السابقة عن عدد من أوجه القصور أو التحديات المشتركة، من أهمها: ضعف التكامل بين المؤشرات الاستراتيجية والتشغيلية، غلبة الطابع الشكلي أو الرقابي على بعض نظم الأداء، محدودية الاستفادة الفعلية من نتائج القياس في صنع القرار، ضعف التدريب أو الدعم القيادي، وصعوبة قياس بعض الآثار غير الملموسة مثل الثقافة المؤسسية أو رضا العاملين أو التطوير التنظيمي. كما أن جانباً من الدراسات ركز على بيئات المشاريع أو القطاعات البلدية أو التنظيمية الأخرى، دون تناول مباشر لهيئة عقارات الدولة أو للجهات الحكومية العقارية ذات الطبيعة المشابهة.

رابعاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استقادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب، من أهمها: بناء الإطار النظري للدراسة من خلال تحديد المفاهيم الرئيسية المرتبطة بـ KPIs، والكفاءة المؤسسية، والأهداف الاستراتيجية، والعلاقة بين القياس والتخطيط والتنفيذ. صياغة مشكلة الدراسة بصورة أكثر دقة، خاصة فيما يتعلق بضعف الربط بين المؤشرات والأهداف، واحتمال تحولها إلى أدوات شكلية إذا غابت عنها آليات التكامل والمتابعة والتحسين. تطوير أهداف الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها بما يعكس ما توصلت إليه الأدبيات من أهمية العلاقة بين KPIs والكفاءة المؤسسية والتنفيذ الاستراتيجي، مع مراعاة العوامل التنظيمية والثقافية والتقنية المؤثرة في التطبيق. بناء أداة الدراسة من خلال الاستفادة من الأبعاد التي تكررت في الأدبيات، مثل وضوح المؤشرات، المواءمة الاستراتيجية، المتابعة، جودة البيانات، استخدام النتائج في اتخاذ القرار، والعوامل التنظيمية المعوقة أو الداعمة. ورسالتك الحالية نفسها تشير إلى هذه الأبعاد ضمن تصور الاستبانة المقترح.

تحديد الفجوة البحثية التي تنطلق منها الدراسة، والمتمثلة في قلة الدراسات التطبيقية التي تناولت بصورة مباشرة أثر مؤشرات الأداء الرئيسية في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية داخل جهة حكومية سعودية ذات طبيعة عقارية وتنظيمية مثل الهيئة العامة لعقارات الدولة.

خامسًا: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب مهمة. أول هذه الجوانب أنها لا تتناول مؤشرات الأداء الرئيسية من زاوية تشغيلية بحتة، ولا من زاوية استراتيجية مجردة، بل تحاول الجمع بين البعدين معًا من خلال دراسة أثر KPIs في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في إطار مؤسسي حكومي سعودي محدد. وهذا ينسجم مع ما أشارت إليه الأدبيات من وجود نقص في الدراسات التي تناولت التأثير المزدوج للمؤشرات على المستويين التشغيلي والاستراتيجي بصورة متكاملة.

وثاني ما يميزها أنها تطبق على الهيئة العامة لعقارات الدولة (SPGA)، وهي جهة حكومية ذات طبيعة تنظيمية وإدارية خاصة، لم تُتناول -بحسب ما يظهر من المواد المتاحة في الرسالة الحالية والرسالة الإنجليزية- بدراسة مباشرة تركز على دور مؤشرات الأداء في الكفاءة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ومن ثم، فإن الدراسة تضيف بعدًا تطبيقيًا جديدًا في سياق حكومي سعودي يحتاج إلى مزيد من البحث.

كما تتميز الدراسة الحالية بأنها لا تتوقف عند وصف واقع استخدام المؤشرات، بل تسعى إلى تحليل أثرها، واستكشاف العوامل التنظيمية والثقافية والتقنية المرتبطة بفعاليتها، واقتراح توجه تطبيقي يمكن أن يساعد في تطوير نظام أداء أكثر تكاملًا داخل الهيئة. ورسالتك الحالية نفسها تنص على أن من مبررات اختيار الموضوع الحاجة إلى تحويل مؤشرات الأداء من أرقام جامدة إلى مدخل متكامل للتخطيط والمتابعة واتخاذ القرار.

وأخيرًا، فإن الدراسة الحالية تكتسب قيمة إضافية من كونها تنطلق في سياق يتقاطع مع رؤية المملكة 2030 ومتطلبات التحول المؤسسي والحوكمة ورفع كفاءة القطاع الحكومي، بما يجعل نتائجها قابلة للاستفادة منها ليس فقط داخل الهيئة محل التطبيق، بل أيضًا في جهات حكومية أخرى تتشابه معها في الاهتمام بقياس الأداء وربط الإنجاز بالمستهدفات الاستراتيجية.

الفصل الثالث

المقدمة

يتناول هذا الفصل الجانب المنهجي والإجرائي للدراسة الحالية، ويُعد حلقة الوصل بين الإطارين العام والنظري اللذين تم عرضهما في الفصلين السابقين، وبين الجانب التطبيقي الذي سيتم من خلاله جمع البيانات وتحليلها واختبار فرضيات الدراسة. وتتبع أهمية هذا الفصل من كونه يوضح الكيفية العلمية التي اعتمدها الباحث في معالجة مشكلة الدراسة ميدانياً، من خلال تحديد المنهج المناسب، ومجتمع الدراسة، وعينتها، وأداة جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج، بما يضمن اتساق الدراسة من الناحية المنهجية ويعزز موثوقية ما ستتوصل إليه من نتائج.

وتقوم الدراسة الحالية على بحث أثر مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في الهيئة العامة لعقارات الدولة (SPGA)، وهو موضوع يتطلب منهجاً بحثياً قادراً على وصف الواقع المؤسسي، وتحليل المتغيرات المرتبطة به، وقياس طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات في البيئة التطبيقية محل الدراسة. ومن هذا المنطلق، يتناول هذا الفصل الأسس المنهجية التي تم اعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها، وذلك بطريقة منظمة تتفق مع طبيعة البحوث الإدارية والتطبيقية.

ويهدف هذا الفصل إلى توضيح التصميم المنهجي للدراسة، ابتداءً من بيان المنهج المستخدم وسبب اختياره، ثم تحديد مجتمع الدراسة والعينة التي تمثل هذا المجتمع، مروراً بتوضيح مصادر البيانات الأولية والثانوية، وبيان أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة من حيث بناؤها ومحاورها ودرجة صدقها وثباتها، وانتهاءً بتحديد الأساليب الإحصائية التي سيتم استخدامها في معالجة البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS، بما يتيح الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن الاعتماد عليها في تفسير الظاهرة محل الدراسة.

كما يكتسب هذا الفصل أهميته من أنه يحدد الحدود التطبيقية للدراسة، ويُبرز الإجراءات التي اتبعتها الباحثة لضمان سلامة جمع البيانات وتنظيمها وتحليلها، الأمر الذي يجعل القارئ قادراً على فهم المسار التطبيقي للبحث وتقييم مدى ملاءمة أدواته وإجراءاته لأهدافه ومتغيراته. وبذلك يشكل هذا الفصل الأساس الإجرائي الذي سنبني عليه نتائج الدراسة ومناقشتها وتوصياتها في الفصل اللاحق.

وبناءً على ذلك، فقد جرى تنظيم هذا الفصل في عدد من المحاور الرئيسية، تشمل: المنهجية وطرق البحث، مجتمع الدراسة، العينة، مصادر البيانات، أداة الدراسة، الأساليب الإحصائية المستخدمة، وحدود الدراسة، بحيث

يقدم كل محور جانباً من الجوانب المنهجية الضرورية لفهم الكيفية التي تم من خلالها تنفيذ الدراسة الحالية
بصورة علمية ومنظمة

المنهجية وطرق البحث:

أولاً: الجانب النظري

ويشمل مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) ، والكفاءة المؤسسية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، مع الاستفادة من الكتابات العلمية والرسائل والدراسات العربية والأجنبية التي تناولت هذه الموضوعات. ويهدف هذا الجانب إلى بناء الإطار المفاهيمي للدراسة، وصياغة المشكلة والأهداف والتساؤلات والفرضيات، وتحديد الأبعاد التي ستعتمد عليها أداة الدراسة .

ثانياً: الجانب الميداني

ويتمثل في جمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة باستخدام الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، ثم تحليل هذه البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بهدف اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، والوقوف على طبيعة العلاقة بين مؤشرات الأداء الرئيسية وبين كل من الكفاءة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في الهيئة العامة لعقارات الدولة .

ومن خلال هذا التكامل بين الوصف والتحليل، تسعى الدراسة إلى تقديم فهم علمي وتطبيقي لواقع استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية في البيئة المؤسسية محل الدراسة، وعدم الاكتفاء بعرض الظاهرة أو توصيفها فقط، بل الانتقال إلى تحليلها وقياس أثرها واستنتاج ما يمكن أن يترتب عليها من نتائج عملية تساعد في دعم التحسين المؤسسي واتخاذ القرار. ويمنح هذا المنهج الدراسة قدرة أكبر على الجمع بين الدقة العلمية والارتباط بالواقع العملي، وهو ما يجعله أكثر ملاءمة لموضوع الدراسة الحالية وأهدافها.

1- منهج الدراسة وتصميمها

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وفق تصميم دراسة مقطعية (Cross-sectional) ، وذلك من خلال جمع البيانات في فترة زمنية واحدة بهدف:

- وصف واقع تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) داخل إدارة المشاريع (PMO) بهيئة عقارات الدولة.
- تحليل طبيعة العلاقة والأثر بين تطبيق KPIs وبين كل من الكفاءة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية باستخدام أساليب إحصائية مناسبة.

2- مجتمع الدراسة وعينتها

- **مجتمع الدراسة :** موظفي إدارة المشاريع (PMO) في هيئة عقارات الدولة - فرع الرياض.
- يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين في الهيئة العامة لعقارات الدولة (SPGA) ممن ترتبط طبيعة أعمالهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة بمتابعة الأداء المؤسسي، أو استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، أو الاستفادة من نتائجها في المتابعة والتقييم واتخاذ القرار، سواء كانوا من القيادات الإدارية، أو المشرفين، أو المختصين في وحدات التخطيط والأداء، أو العاملين في الإدارات ذات الصلة بالتنفيذ والمتابعة، أو الوحدات المرتبطة بإدارة المشاريع داخل الهيئة. ويُقصد بمجتمع الدراسة هنا جميع الأفراد الذين يمكن أن تتوافر لديهم المعرفة الكافية بواقع تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية داخل الهيئة، وبمدى إسهامها في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية .
- وقد جرى تحديد مجتمع الدراسة على هذا النحو انطلاقاً من طبيعة موضوع البحث؛ إذ إن دراسة أثر مؤشرات الأداء الرئيسية لا يمكن أن تعتمد على فئات بعيدة عن الممارسة الفعلية للأداء المؤسسي، بل تتطلب استهداف الفئات التي تتعامل مع المؤشرات بوصفها أدوات متابعة وقياس وتقييم، أو تتأثر بنتائجها في الواقع العملي. ومن ثم، فإن اختيار مجتمع الدراسة ينسجم مع أهداف الرسالة وتساؤلاتها، لأنه يركز على الفئة القادرة على تقديم بيانات ذات صلة مباشرة بواقع نظام KPIs داخل الهيئة العامة لعقارات الدولة .
- كما يستند تحديد مجتمع الدراسة إلى الاعتبارات المنهجية المرتبطة بطبيعة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يتطلب مجتمعاً يمكن الحصول منه على استجابات تعكس الواقع التنظيمي للدراسة بصورة دقيقة. وعليه، فإن مجتمع الدراسة لا يشمل جميع أصحاب المصلحة المرتبطين بالهيئة من خارجها، ولا الجمهور الخارجي، ولا الجهات المتعاملة معها من الناحية الخدمية أو التنظيمية، وإنما يقتصر على الموظفين والفئات الوظيفية ذات العلاقة المباشرة أو الوثيقة بموضوع الدراسة داخل الهيئة، وذلك لأنهم الأكثر قدرة على تقييم مستوى تطبيق مؤشرات الأداء، وتحليل أثرها المؤسسي والاستراتيجي.
- ويُعد تحديد مجتمع الدراسة بهذه الصورة أمراً مهماً؛ لأنه يساعد لاحقاً في اختيار العينة بصورة أكثر دقة، وفي بناء أداة الدراسة بما يتناسب مع مستوى المعرفة والخبرة لدى الباحثين، كما يساهم في دعم صدق النتائج وقابليتها للتفسير ضمن الإطار المؤسسي للهيئة العامة لعقارات الدولة. وبذلك يشكل مجتمع الدراسة الأساس البشري الذي ستستمد منه البيانات الميدانية اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

- **العينة وحجمها** :عينة تتراوح بين (80-100) موظف من مستويات إدارية مختلفة (قيادي/إشرافي/تنفيذي) بما يحقق تمثيلاً مناسباً.
- **طريقة اختيار العينة** :عينة عشوائية بسيطة أو ملائمة بحسب إتاحة الوصول للموظفين داخل الإدارة (مع توضيح ذلك في النسخة النهائية حسب واقعك التنظيمي).

3- أداة الدراسة وبناء الاستبيان

- اعتمدت الدراسة على استبيان إلكتروني مبني على مقياس ليكرت الخماسي (من "أوافق بشدة" إلى "لا أوافق بشدة")، ويتكون من محاور تقيس متغيرات الدراسة على النحو التالي:
- **محور تطبيق KPIs (متغير مستقل):** وضوح المؤشرات، وجود مستهدفات، دورية القياس، جودة البيانات، استخدام النتائج في اتخاذ القرار.
 - **محور الكفاءة المؤسسية (متغير تابع 1):** تحسين العمليات، تقليل الهدر، رفع جودة المخرجات، سرعة الإنجاز، كفاءة استخدام الموارد.
 - **محور تحقيق الأهداف الاستراتيجية (متغير تابع 2):** مواءمة المشاريع مع الاستراتيجية، متابعة المبادرات، قياس التقدم، معالجة الانحرافات، دعم تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
 - **قسم البيانات الديموغرافية/الوظيفية:** المستوى الإداري، سنوات الخبرة، المؤهل، (وأي متغيرات تصنيفية ستستخدم في ANOVA).

4- إجراءات جمع البيانات وتطبيق المنهج

تم تطبيق الدراسة ميدانياً وفق خطوات إجرائية واضحة:

1. إعداد النسخة الأولية للاستبيان بالاعتماد على الإطار النظري ومتغيرات الدراسة.
2. عرض الاستبيان للتحكيم العلمي (إن وُجد) للتأكد من وضوح الفقرات وملاءمتها لموضوع الدراسة (صدق المحتوى).
3. تنفيذ تجربة استطلاعية (Pilot) على عدد محدود من أفراد المجتمع (اختياري لكنه مُفضل) للتحقق من وضوح البنود وزمن الإجابة.

4. نشر الاستبيان إلكترونياً على أفراد مجتمع الدراسة عبر قنوات الاتصال الرسمية/البريد الداخلي/روابط إلكترونية.

5. ضبط البيانات عبر استبعاد الاستجابات غير المكتملة ومعالجة التكرار إن وجد.

6. ترميز البيانات وإدخالها إلى برنامج SPSS ثم إجراء التحليلات الإحصائية.

5- أساليب تحليل البيانات (SPSS) وكيفية استخدامها

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS عبر ما يلي:

أولاً: التحليل الوصفي

- حساب التكرارات والنسب للبيانات الديموغرافية.
- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الاستبيان لتحديد مستوى تطبيق KPIs ومستوى المتغيرات التابعة.

ثانياً: اختبار الثبات (الموثوقية)

- استخدام معامل الثبات Cronbach's Alpha لكل محور من محاور الاستبيان وللاستبيان ككل، للحكم على اتساق البنود داخلياً وقابلية الاعتماد على الأداة.

ثالثاً: اختبار الارتباط (Pearson)

- استخدام معامل ارتباط Pearson لاختبار وجود علاقة واتجاهها بين:
 - تطبيق KPIs والكفاءة المؤسسية.
 - تطبيق KPIs وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.وذلك بهدف التحقق من قوة العلاقة قبل اختبار الأثر.

رابعاً: تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression)

- استخدام الانحدار المتعدد لاختبار أثر تطبيق KPIs (و/أو أبعاده) على:
 - الكفاءة المؤسسية (كمتغير تابع).

- تحقيق الأهداف الاستراتيجية (كمتغير تابع).
- ويُستخدم هذا التحليل لتحديد مقدار الأثر ودلالته الإحصائية، وقياس القدرة التفسيرية للنموذج.

خامسًا: اختبار الفروق (ANOVA)

- استخدام تحليل التباين ANOVA لاختبار ما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الاستجابات تبعًا للمتغيرات التصنيفية مثل:

- المستوى الإداري.
- سنوات الخبرة.
- أو أي تصنيفات أخرى مدرجة في خصائص العينة.

6- اعتبارات أخلاقية وضبط جودة البيانات

- التأكيد على سرية البيانات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.
- المشاركة طوعية وعدم جمع أي بيانات تعريفية شخصية غير لازمة.

العينة

نظرًا لطبيعة الدراسة الحالية، التي تبحث في أثر مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في الهيئة العامة لعقارات الدولة (SPGA)، فقد تم الاعتماد على العينة القصدية بوصفها الأسلوب الأنسب لاختيار أفراد الدراسة، وذلك لكون موضوع البحث يتطلب استجابات من فئة تمتلك معرفة مباشرة أو خبرة عملية ذات صلة بواقع تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية داخل الهيئة، أو تتعامل مع نتائجها في مجالات المتابعة، والتقييم، والتخطيط، واتخاذ القرار. وتقوم العينة القصدية على اختيار الأفراد الذين تتوفر فيهم صفات محددة تجعلهم أكثر قدرة على تقديم بيانات دقيقة وذات صلة بموضوع الدراسة، بدلاً من الاعتماد على الاختيار العشوائي العام الذي قد يشمل أفرادًا لا يرتبطون مباشرة بموضوع الأداء المؤسسي أو بنظام KPIs.

وقد تكونت عينة الدراسة من (100) موظف من العاملين في الهيئة العامة لعقارات الدولة، ممن ترتبط طبيعة أعمالهم بمتابعة الأداء المؤسسي، أو استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية، أو الاستفادة من نتائجها في المتابعة والتقييم واتخاذ القرار، سواء كانوا من القيادات الإدارية، أو المشرفين، أو المختصين في وحدات الأداء والتخطيط والمتابعة، أو العاملين في الإدارات والوحدات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. ويستند اختيار هذه الفئة إلى أنها الأكثر قدرة على فهم واقع المؤشرات داخل الهيئة، والأكثر اتصالًا بتطبيقاتها العملية وتأثيراتها المؤسسية والاستراتيجية.

كما أن اعتماد العينة القصدية في هذه الدراسة يتفق مع طبيعة البحوث الإدارية التطبيقية التي تستهدف فئات وظيفية معينة ذات علاقة مباشرة بموضوع البحث، خصوصًا عندما يكون الهدف هو الحصول على بيانات أكثر عمقًا وارتباطًا بالظاهرة محل الدراسة. ومن ثم، فإن هذه العينة لا تمثل جميع العاملين في الهيئة تمثيلًا عشوائيًا عامًا، وإنما تمثل الفئة الأكثر صلة بموضوع البحث، وهو ما يعزز من القيمة التفسيرية للنتائج، ويجعلها أكثر ارتباطًا بواقع تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية داخل البيئة المؤسسية محل الدراسة.

وقد روعي في اختيار حجم العينة أن يكون مناسبًا لطبيعة الدراسة الوصفية التحليلية، وأن يتيح إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة باستخدام برنامج SPSS، بما يساعد على اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها. كما أن حجم العينة المعتمد يوفر قدرًا مناسبًا من البيانات الميدانية التي تمكن الباحث من تحليل واقع تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية، وقياس أثرها في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية داخل الهيئة العامة لعقارات الدولة، في حدود الدراسة وإطارها التطبيقي.

مصادر البيانات

اعتمدت الدراسة الحالية على مصدرين رئيسيين للبيانات، هما: البيانات الثانوية والبيانات الأولية، وذلك بما ينسجم مع طبيعة الدراسة وأهدافها ومنهجها، ويحقق التكامل بين الجانب النظري والجانب الميداني. ويعد هذا التنوع في مصادر البيانات ضروريًا في الدراسات الإدارية والتطبيقية؛ لأنه يتيح للباحث بناء أساس علمي متين من خلال الأدبيات والمراجع العلمية، ثم اختبار هذا الأساس ميدانيًا في البيئة المؤسسية محل الدراسة.

أولاً: البيانات الثانوية

تمثلت البيانات الثانوية في كل ما أمكن الرجوع إليه من كتب، ومراجع علمية، ودراسات سابقة، ورسائل علمية، وأبحاث محكمة، وتقارير، ومصادر علمية عربية وأجنبية ذات صلة بموضوع الدراسة، وذلك بهدف بناء الإطار النظري للدراسة، وصياغة مشكلة البحث، وتحديد أهدافه وتسائلاته وفرضياته، وبناء أداة الدراسة على أسس علمية سليمة. وقد شملت هذه البيانات الأدبيات المرتبطة بمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، والكفاءة المؤسسية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، إضافة إلى الأدبيات المتعلقة بقياس الأداء، والإدارة الاستراتيجية، والربط بين المستويين التشغيلي والاستراتيجي داخل المؤسسات. كما تم الاستفادة من الرسالة الإنجليزية المرفقة بوصفها مصدرًا مهمًا في إثراء المضمون العلمي، خاصة فيما يتعلق بفهم الأدوار التشغيلية والاستراتيجية لمؤشرات الأداء الرئيسية، والعوامل المؤثرة في فاعليتها، وعلاقتها باتخاذ القرار والتطوير المؤسسي.

وقد أسهمت البيانات الثانوية في تكوين تصور علمي متكامل عن موضوع الدراسة، وفي تحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة بها، والكشف عن الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، فضلاً عن مساعدة الباحث في اختيار المنهج المناسب، وصياغة محاور الاستبانة وفقراتها بصورة تتفق مع الأدبيات والدراسات السابقة. ومن ثم، فقد شكلت البيانات الثانوية الأساس النظري والعلمي الذي بُنيت عليه الدراسة الحالية في مختلف مراحلها.

ثانيًا: البيانات الأولية

تمثلت البيانات الأولية في البيانات التي جرى جمعها ميدانيًا من أفراد عينة الدراسة في الهيئة العامة لعقارات الدولة (SPGA)، باستخدام الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات. وتهدف هذه البيانات إلى التعرف على واقع تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية داخل الهيئة، وقياس تصورات أفراد العينة حول مدى إسهام هذه المؤشرات في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، إضافة إلى رصد بعض الجوانب التنظيمية والتطبيقية المرتبطة بفاعلية هذا النظام داخل البيئة المؤسسية محل الدراسة.

وتكتسب البيانات الأولية أهميتها من أنها تعكس الواقع العملي للدراسة في بيئتها المؤسسية، وتوفر معلومات مباشرة يمكن تحليلها إحصائيًا لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها. وعليه، فإنها تمثل الأساس التطبيقي الذي تُبنى عليه نتائج الدراسة النهائية، وتستند إليه التوصيات والمقترحات المتعلقة بتحسين نظام مؤشرات الأداء الرئيسية في الهيئة العامة لعقارات الدولة. كما أن جمع هذه البيانات من خلال عينة قصدية مكونة من 100 فرد ينسجم مع طبيعة الدراسة، ويعزز من ملائمة البيانات وارتباطها المباشر بموضوع البحث .

التكامل بين مصدري البيانات

قامت الدراسة الحالية على التكامل بين البيانات الثانوية والبيانات الأولية؛ حيث وفرت البيانات الثانوية الخلفية النظرية والعلمية اللازمة لبناء الإطار المفاهيمي للدراسة، وصياغة مشكلتها وأهدافها وفرضياتها، في حين قدمت البيانات الأولية الدليل الميداني الذي سمح باختبار تلك الفرضيات داخل البيئة المؤسسية للهيئة العامة لعقارات الدولة. ويسهم هذا التكامل في تعزيز قوة الدراسة من الناحية المنهجية، وفي دعم قدرتها على الربط بين الطرح النظري والتطبيق العملي، بما يجعل نتائجها أكثر دقة وقابلية للتفسير والاستفادة

الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها، واختبار فرضياتها، تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بوصفه من أكثر البرامج استخدامًا في الدراسات الإدارية والإنسانية، لما يوفره من أدوات مناسبة لمعالجة البيانات الكمية المستمدة من الاستبانة، وتحليلها، واستخلاص النتائج المرتبطة بمتغيرات الدراسة. كما أن المحاضرات المرفقة الخاصة بالتحليل الإحصائي أوضحت استخدام برنامج SPSS في إدخال البيانات، وتعريف المتغيرات، وتنفيذ التحليلات الوصفية والاستدلالية اللازمة للبحث العلمي .

وتتطلب الدراسة الحالية، التي تبحث أثر مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في الهيئة العامة لعقارات الدولة (SPGA) ، استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة البيانات، وبناء أداة الدراسة، وطبيعة الفرضيات المطلوب اختبارها. وبناءً على ذلك، فقد تم توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، إضافة إلى اختبارات الصدق والثبات، وذلك على النحو الآتي .

أولاً: الأساليب الإحصائية الوصفية

استخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية بغرض وصف خصائص أفراد عينة الدراسة، وتحليل اتجاهات استجاباتهم تجاه فقرات الاستبانة ومحاورها، ومن أبرز هذه الأساليب:

1. التكرارات والنسب المئوية

وقد استخدمت في وصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، مثل الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والإدارة أو الوحدة التنظيمية. ويساعد هذا الأسلوب في تقديم صورة وصفية واضحة عن عينة الدراسة، كما هو متبع في الرسائل الجامعية السابقة ذات الطبيعة المشابهة.

2. المتوسطات الحسابية

استخدمت لقياس درجة استجابة أفراد العينة تجاه فقرات الاستبانة ومحاورها، وتحديد مستوى الموافقة على كل محور من محاور الدراسة، سواء ما يتعلق بمؤشرات الأداء الرئيسية، أو الكفاءة المؤسسية، أو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ويعد المتوسط الحسابي من المؤشرات الأساسية في تفسير استجابات المبحوثين ضمن مقياس ليكرت الخماسي.

3. الانحرافات المعيارية

استخدمت لقياس مدى تشتت استجابات أفراد العينة حول المتوسطات الحسابية، بما يساعد على تحديد درجة التجانس أو التباين في آرائهم تجاه فقرات الدراسة ومحاورها. وتكمن أهمية هذا الأسلوب في دعمه لتفسير النتائج بصورة أدق وأكثر موضوعية.

4. الرتب والأوزان النسبية

استخدمت لترتيب الفقرات أو المحاور بحسب مستوى أهميتها أو درجة الموافقة عليها، وبما يساعد على إبراز الجوانب الأكثر حضوراً في استجابات أفراد العينة، وهو أسلوب متكرر في الرسائل التطبيقية التابعة للجامعة.

ثانياً: اختبارات الصدق والثبات

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة للاستخدام الميداني، تم الاعتماد على مجموعة من الاختبارات الإحصائية المرتبطة بجودة الأداة، ومن أهمها:

1. صدق الاتساق الداخلي

استخدم للتحقق من مدى ارتباط كل فقرة بالمحور الذي تنتمي إليه، بما يساعد على التأكد من أن فقرات كل محور تقيس البعد نفسه بصورة متجانسة. ويعد هذا الإجراء من الإجراءات الأساسية في الدراسات التي تعتمد على الاستبانة.

2. معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

استخدم لقياس درجة ثبات الاستبانة ومدى اتساق فقراتها داخلياً، سواء على مستوى كل محور على حدة أو على مستوى الأداة ككل. ويعد هذا المعامل من أكثر المقاييس شيوعاً في التحقق من ثبات أدوات القياس في البحوث الإدارية، كما أنه مستخدم بوضوح في الرسائل الجامعية السابقة.

ثالثاً: الاختبارات الإحصائية الاستدلالية

بما أن الدراسة الحالية تسعى إلى اختبار أثر مؤشرات الأداء الرئيسية في كل من الكفاءة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فقد تم استخدام عدد من الاختبارات الاستدلالية المناسبة لطبيعة البيانات والفرضيات، ومن أهمها:

1. اختبار التوزيع الطبيعي

استخدم للتأكد من مدى ملاءمة البيانات لبعض التحليلات الإحصائية الاستدلالية، مثل اختبار كولموغوروف-سميرنوف أو غيره من الاختبارات المناسبة بحسب طبيعة البيانات. وقد ظهر استخدام هذا النوع من الاختبارات في الرسائل الاسترشادية السابقة من الجامعة.

2. معاملات الارتباط

استخدمت للتعرف على قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات أو المحاور المختلفة في الدراسة، بما يساعد على فهم الترابط بين مؤشرات الأداء الرئيسية وبين كل من الكفاءة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويدعم تفسير النتائج قبل الانتقال إلى اختبارات التأثير.

3. تحليل الانحدار

استخدم تحليل الانحدار لاختبار أثر المتغير المستقل، وهو مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، في المتغيرات التابعة، وهي الكفاءة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ويمكن استخدام الانحدار البسيط أو الانحدار المتعدد بحسب الصيغة النهائية لأبعاد الاستبانة والمتغيرات التي سيتم اختبارها ويعد هذا الأسلوب من أنسب الأساليب لاختبار فرضيات الأثر في مثل هذا النوع من الدراسات.

4. تحليل التباين (ANOVA)

استخدم هذا الأسلوب إذا اقتضت طبيعة التحليل ذلك، سواء لاختبار الفروق بين متوسطات بعض المتغيرات، أو لاختبار ملاءمة النموذج الإحصائي، أو دعم تفسير نتائج الانحدار بحسب ما تتطلبه الفرضيات النهائية للدراسة. وقد استخدم هذا الأسلوب في عدد من رسائل الجامعة السابقة عند اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية.

رابعاً: تفسير النتائج الإحصائية

جرى تفسير النتائج الإحصائية في ضوء:

- قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية،
- مستويات الدلالة الإحصائية،
- نتائج اختبارات الفرضيات،
- ومدى توافق النتائج مع الإطار النظري والدراسات السابقة.

كما تم الاستفادة من مقياس ليكرت الخماسي في تصنيف مستوى الاستجابات، بحيث يتم الحكم على درجة الموافقة أو مستوى كل محور وفق الأوزان المعتمدة في التحليل. وقد أظهرت الرسائل السابقة للجامعة استخدام "مقياس التصحيح" أو "أوزان الإجابات" لتفسير المتوسطات الحسابية في ضوء المقياس الخماسي.

خامسًا: مبرر اختيار هذه الأساليب

إن اختيار هذه الأساليب الإحصائية لم يأتِ بصورة شكلية، بل ارتبط مباشرة بطبيعة الدراسة وأهدافها؛ إذ تساعد الإحصاءات الوصفية في تقديم صورة دقيقة عن عينة الدراسة واتجاهات إجاباتها، بينما تساعد اختبارات الصدق والثبات في التأكد من جودة أداة القياس، وتستخدم الاختبارات الاستدلالية في فحص العلاقات بين المتغيرات واختبار فرضيات الدراسة بصورة علمية. ومن ثم، فإن هذه الأساليب مجتمعة تسهم في الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن الاعتماد عليها في تفسير أثر مؤشرات الأداء الرئيسية في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية داخل الهيئة العامة لعقارات الدولة.

حدود الدراسة :

تحدد الدراسة الحالية بمجموعة من الحدود التي ترسم نطاقها العلمي والتطبيقي، وتوضح الإطار الذي جرى في داخله تناول موضوع البحث، بما يساعد على فهم النتائج وتفسيرها في حدود السياق الذي أجريت فيه الدراسة. وتكتسب هذه الحدود أهمية منهجية؛ لأنها تبين للقارئ ما الذي تتناوله الدراسة تحديدًا، وما الذي لا يدخل ضمن نطاقها، كما تسهم في توضيح حدود التعميم والاستفادة من النتائج. وبالنظر إلى أن الدراسة الحالية تتناول أثر مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في الهيئة العامة لعقارات الدولة (SPGA)، فقد تحددت حدودها على النحو الآتي.

أولاً: الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة من الناحية الموضوعية على بحث أثر مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وذلك من خلال تناول مؤشرات الأداء بوصفها المتغير المستقل، ودراسة انعكاسها على المتغيرين التابعين داخل البيئة المؤسسية محل التطبيق. وعليه، فإن الدراسة لا تتناول جميع أبعاد الأداء المؤسسي أو جميع أدوات الإدارة الاستراتيجية والحوكمة وقياس الأداء بصورة شاملة، بل تركز على مؤشرات الأداء الرئيسية تحديدًا، ودورها في دعم الكفاءة المؤسسية والإنجاز الاستراتيجي. كما أن ما يرتبط بالإدارات أو الوحدات ذات العلاقة بمتابعة الأداء أو إدارة المشاريع داخل الهيئة يأتي في هذه الدراسة بوصفه إطارًا تطبيقيًا مساعدًا، وليس موضوعًا مستقلًا قائمًا بذاته .

ثانيًا: الحدود المكانية

تطبق هذه الدراسة في الهيئة العامة لعقارات الدولة (SPGA) بالمملكة العربية السعودية، باعتبارها الجهة المؤسسية التي تمثل ميدان الدراسة والتطبيق العملي. ويأتي اختيار هذه الهيئة نظرًا لطبيعة دورها التنظيمي والإداري، وأهمية رفع كفاءة الأداء فيها، والحاجة إلى وجود مؤشرات أداء فعالة تدعم المتابعة وتحقيق المستهدفات الاستراتيجية. وبناءً على ذلك، فإن نتائج الدراسة ترتبط بالسياق المؤسسي الخاص بهذه الهيئة، مع إمكانية الاستفادة منها استرشاديًا في جهات حكومية أخرى ذات طبيعة قريبة، دون الجزم بإمكان التعميم المطلق على جميع المؤسسات الحكومية .

ثالثًا: الحدود البشرية

تقتصر الدراسة من الناحية البشرية على عينة قصدية مكونة من (100) فرد من العاملين في الهيئة العامة لعقارات الدولة، ممن ترتبط طبيعته أعمالهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة بمتابعة الأداء المؤسسي، أو استخدام

مؤشرات الأداء الرئيسية، أو الاستفادة من نتائجها في المتابعة والتقييم واتخاذ القرار. وتشمل هذه الفئة القيادات الإدارية، والمشرفين، والمختصين في وحدات الأداء والتخطيط والمتابعة، والعاملين في الإدارات أو الوحدات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. ويعود سبب قصر الدراسة على هذه الفئة إلى أنها الأكثر صلة بموضوع البحث، والأقدر على تقديم بيانات ميدانية دقيقة عن واقع تطبيق KPIs داخل الهيئة وأثرها في الكفاءة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية .

رابعًا: الحدود الزمانية

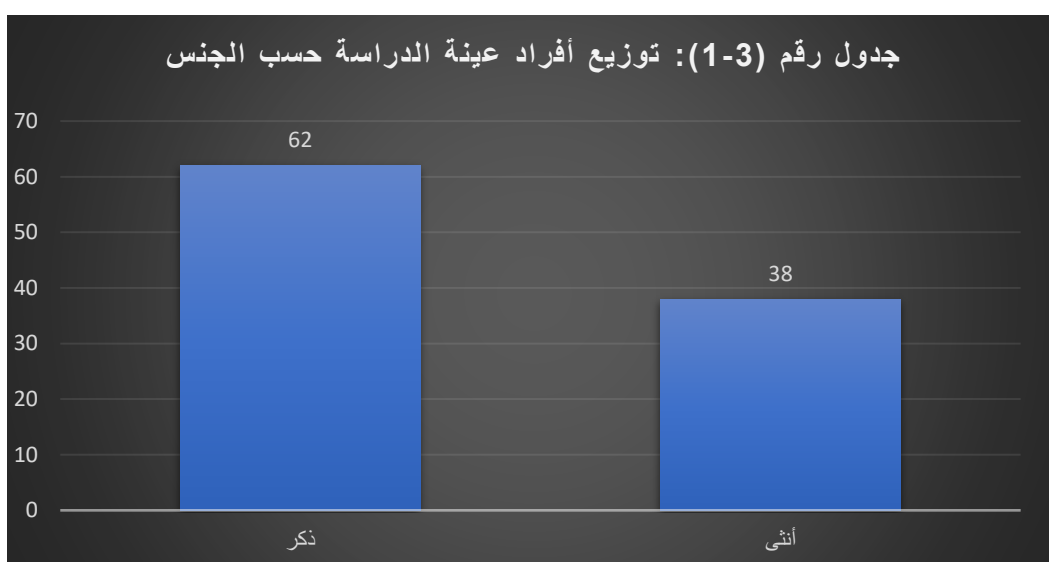
العام 2025-2026م

خامسًا: الحدود المنهجية

تحدد الدراسة من الناحية المنهجية باعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وباستخدام الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، مع تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS بالاستعانة بالأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة ومتغيراتها. ويعني ذلك أن نتائج الدراسة تفسر في ضوء هذا الإطار المنهجي، وما يتيح من إمكانات في الوصف والتحليل واختبار العلاقات بين المتغيرات.

جدول رقم (3-1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

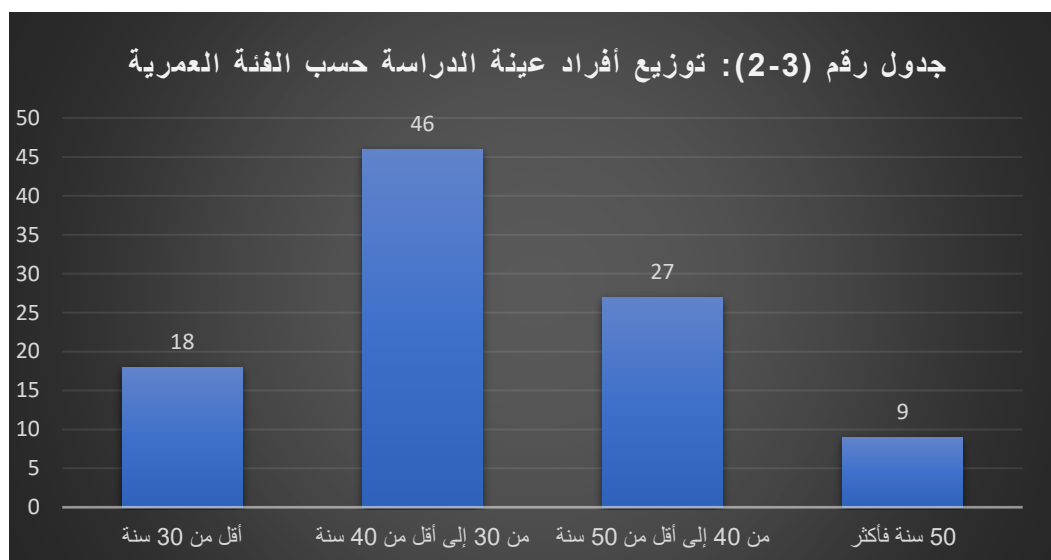
الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	62	62%
أنثى	38	38%
الإجمالي	100	100%



جدول رقم (3-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

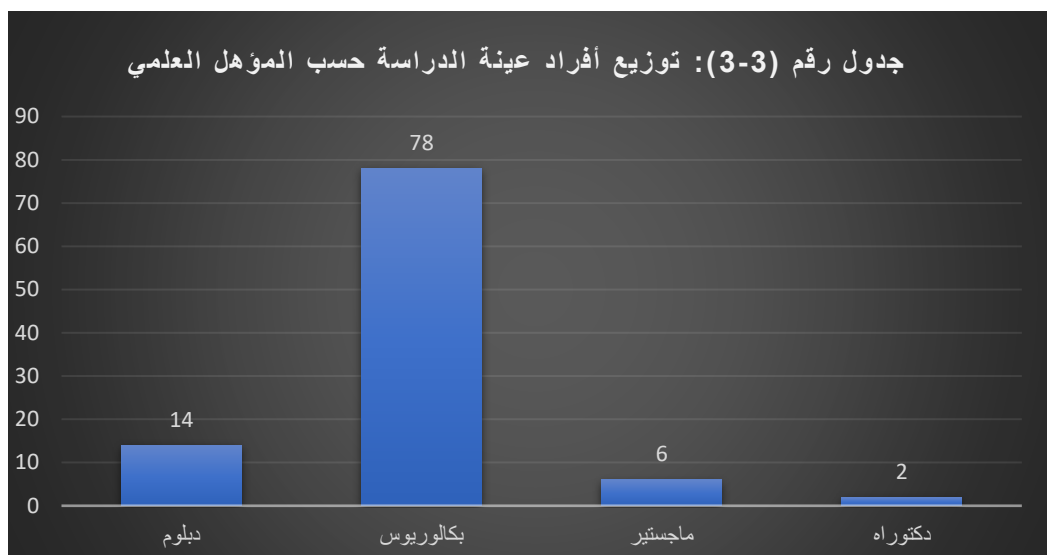
الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	18	18%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	46	46%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	27	27%
50 سنة فأكثر	9	9%

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
الإجمالي	100	100%



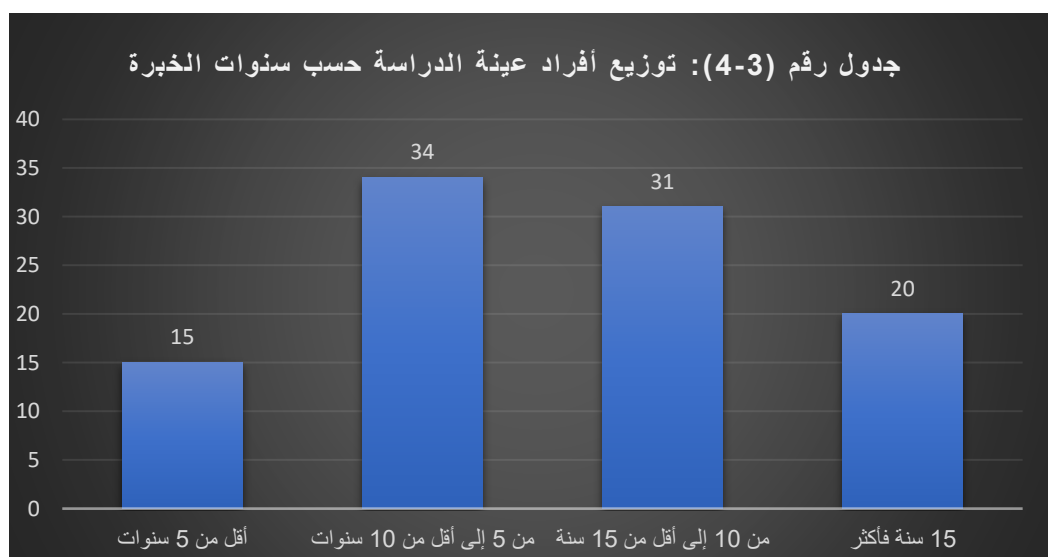
جدول رقم (3-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم	14	14%
بكالوريوس	78	78%
ماجستير	6	6%
دكتوراه	2	2%
الإجمالي	100	100%



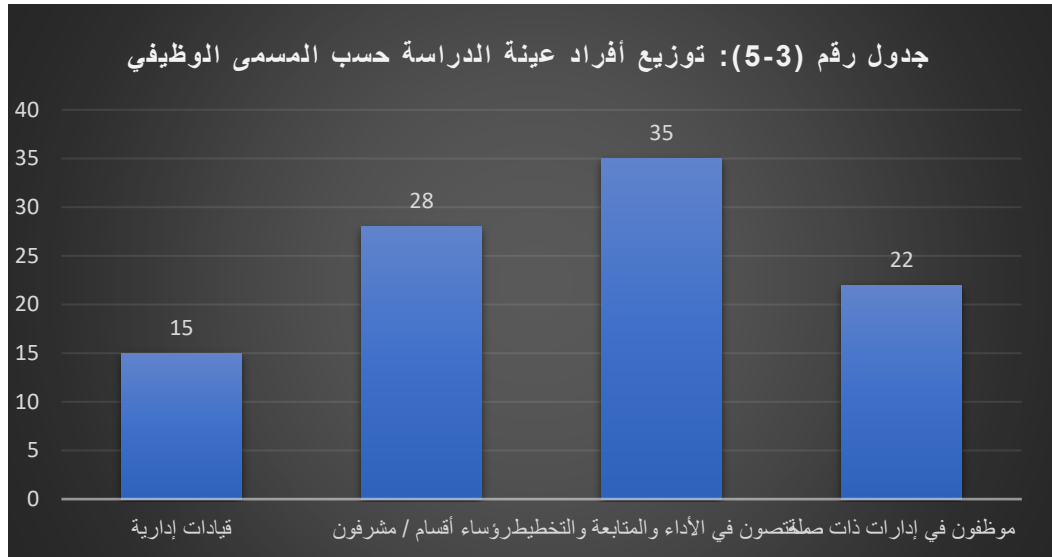
جدول رقم (3-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	15	15%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	34	34%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	31	31%
15 سنة فأكثر	20	20%
الإجمالي	100	100%



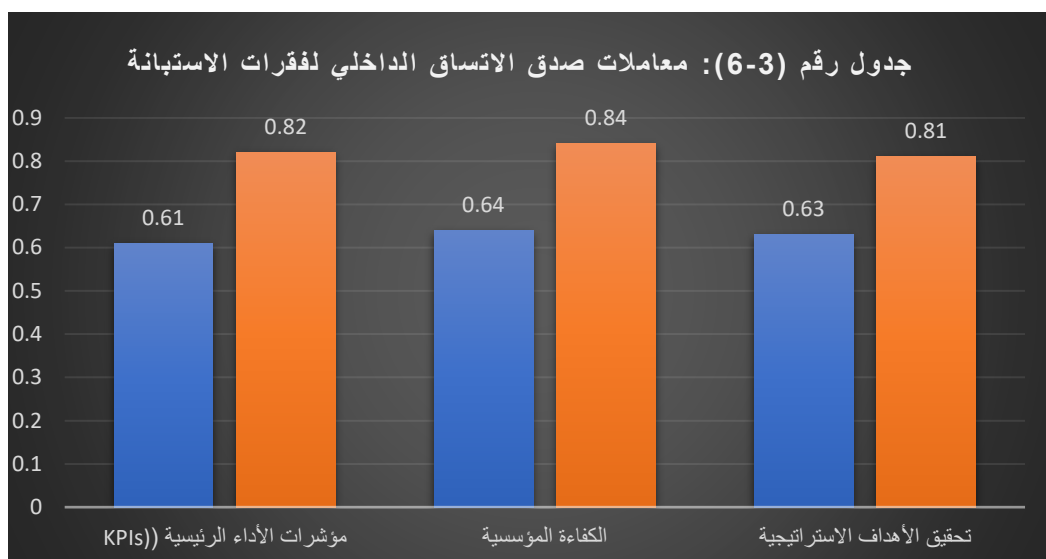
جدول رقم (3-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
قيادات إدارية	15	15%
رؤساء أقسام / مشرفون	28	28%
مختصون في الأداء والمتابعة والتخطيط	35	35%
موظفون في إدارات ذات صلة	22	22%
الإجمالي	100	100%



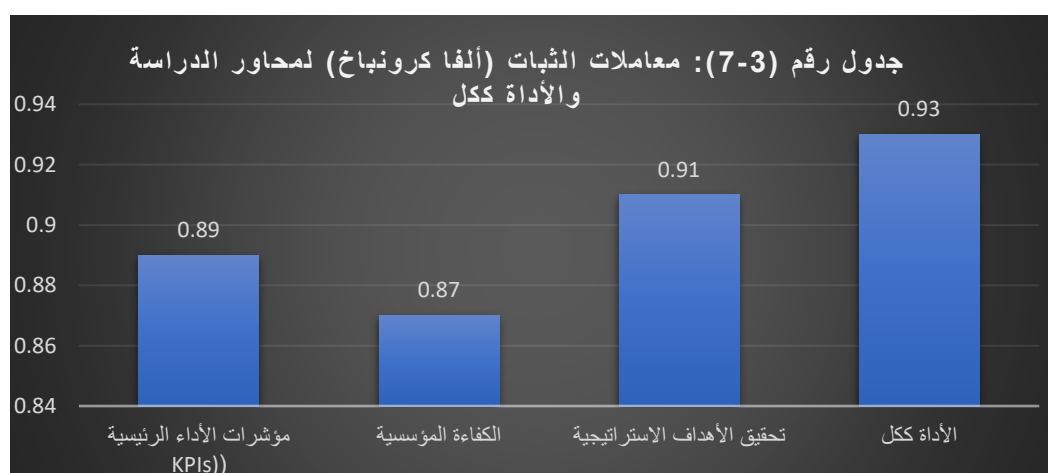
جدول رقم (3-6): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

المحور	أقل معامل ارتباط	أعلى معامل ارتباط	مستوى الدلالة
مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)	0.61	0.82	0.05
الكفاءة المؤسسية	0.64	0.84	0.05
تحقيق الأهداف الاستراتيجية	0.63	0.81	0.05



جدول رقم (3-7): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الدراسة والأداة ككل

المحور	معامل ألفا كرونباخ
مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)	0.89
الكفاءة المؤسسية	0.87
تحقيق الأهداف الاستراتيجية	0.91
الأداة ككل	0.93



جدول رقم (3-8): أوزان مقياس ليكرت الخماسي وتفسير المتوسطات

المتوسط الحسابي	مستوى التقدير
من 1.00 إلى أقل من 1.80	منخفض جدًا
من 1.80 إلى أقل من 2.60	منخفض
من 2.60 إلى أقل من 3.40	متوسط
من 3.40 إلى أقل من 4.20	مرتفع
من 4.20 إلى 5.00	مرتفع جدًا

الفصل الرابع

المقدمة

يتناول هذا الفصل عرض النتائج الميدانية للدراسة الحالية وتحليلها وتفسيرها في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها، وذلك بالاعتماد على البيانات التي جرى جمعها من أفراد العينة في الهيئة العامة لعقارات الدولة (SPGA) باستخدام الاستبانة، ومن ثم معالجتها وتحليلها إحصائيًا باستخدام برنامج SPSS. وتتبع أهمية هذا الفصل من كونه يمثل الجانب التطبيقي الذي تنتقل فيه الدراسة من البناء النظري والمنهجي إلى فحص الواقع العملي، وقياس طبيعة العلاقة بين مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) وبين كل من الكفاءة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية داخل البيئة المؤسسية محل الدراسة .

ويهدف هذا الفصل إلى تحقيق جملة من الغايات العلمية والتطبيقية؛ فهو من جهة يعرض الخصائص العامة لأفراد العينة، ويصف اتجاهات استجاباتهم تجاه محاور الاستبانة، ومن جهة أخرى يختبر فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما يساعد على الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن الاستناد إليها في تفسير أثر مؤشرات الأداء الرئيسية في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما أن هذا الفصل لا يقتصر على عرض الجداول والنتائج الرقمية فحسب، بل يسعى إلى قراءة هذه النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وبما يمهد للوصول إلى استنتاجات وتوصيات واقعية قابلة للتطبيق داخل الهيئة .

كما يكتسب هذا الفصل أهميته من أنه يمثل المحك العملي لفرضيات الدراسة؛ إذ سيتم من خلاله التحقق من مدى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمؤشرات الأداء الرئيسية في المتغيرات التابعة للدراسة، وبيان طبيعة هذا الأثر واتجاهه، ومدى اتساقه مع ما انتهت إليه الأدبيات العلمية والدراسات السابقة. وفي هذا الإطار، فإن النتائج التي سيتم عرضها وتحليلها لا تُفهم بوصفها معطيات رقمية مجردة، بل بوصفها مؤشرات تفسيرية تساعد في فهم واقع الأداء المؤسسي داخل الهيئة العامة لعقارات الدولة، وتوضح درجة فاعلية نظام مؤشرات الأداء الرئيسية في دعم الكفاءة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية .

وبناءً على ذلك، فقد جرى تنظيم هذا الفصل في عدد من المحاور الرئيسية، تبدأ بتحليل البيانات الوصفية المتعلقة بخصائص عينة الدراسة واستجاباتها، ثم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، ثم عرض النتائج النهائية التي توصلت إليها الدراسة، تمهيدًا للانتقال إلى التوصيات التي يمكن أن تسهم في تطوير نظام مؤشرات الأداء الرئيسية وتعزيز أثره في البيئة المؤسسية للهيئة العامة لعقارات الدولة.

تحليل البيانات

أولاً: الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى عرض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وذلك بهدف تقديم صورة وصفية عن الفئة التي جرى تطبيق أداة الدراسة عليها، والتعرف على طبيعة توزيعها وفق عدد من المتغيرات الديموغرافية والوظيفية التي قد يكون لها دور في تفسير النتائج اللاحقة. وتكتسب هذه الخطوة أهمية منهجية في الدراسات التطبيقية؛ لأنها تسهم في توضيح مدى ملائمة العينة لموضوع الدراسة، وتساعد في فهم السياق البشري والتنظيمي الذي أُجريت فيه الدراسة الميدانية، خاصة أن الدراسة الحالية تستهدف فئة ترتبط طبيعة أعمالها بمتابعة الأداء المؤسسي أو استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية داخل الهيئة العامة لعقارات الدولة، وقد تم اعتماد عينة قصدية قوامها (100) فرد .

وفيما يلي عرض للخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وفق المتغيرات الآتية: الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والإدارة أو الوحدة التنظيمية.

1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس

أظهرت النتائج أن توزيع أفراد العينة حسب الجنس جاء على النحو الآتي 62% ذكور و 38% إناث، وهو ما يشير إلى أن الذكور يمثلون النسبة الأكبر من أفراد العينة. ويمكن تفسير ذلك بطبيعة التوزيع الوظيفي داخل بعض الإدارات ذات الصلة بالأداء والمتابعة والتخطيط في الهيئة، أو بطبيعة الفئات التي تم استهدافها في العينة القصدية، والتي ترتبط ارتباطاً مباشراً بموضوع الدراسة.

2. توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

أظهرت النتائج أن أفراد العينة توزعوا حسب الفئة العمرية على النحو الآتي 18% :أقل من 30 سنة، 46% من 30 إلى أقل من 40 سنة، 27% من 40 إلى أقل من 50 سنة، و9% من 50 سنة فأكثر .ويتبين من ذلك أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً في الدراسة هي فئة (30-40 سنة)، وهي فئة غالباً ما تمثل شريحة مهمة من العاملين في الوظائف الإدارية والإشرافية، وتتمتع بدرجة مناسبة من الخبرة العملية والمعرفة المؤسسية.

3. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

أوضحت النتائج أن التوزيع حسب المؤهل العلمي جاء كما يلي: 14% دبلوم، 78% بكالوريوس، 6% ماجستير، و2% دكتوراه .وتظهر هذه النتيجة أن غالبية أفراد العينة من حملة المؤهلات الجامعية، وهو ما

يعزز من قدرة المبحوثين على فهم موضوع الدراسة، واستيعاب مضامين الاستبانة، وتقديم استجابات أكثر دقة وارتباطاً بمؤشرات الأداء والكفاءة المؤسسية والأهداف الاستراتيجية.

4. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

بينت النتائج أن أفراد العينة توزعوا حسب سنوات الخبرة على النحو الآتي 15% :أقل من 5 سنوات، 34% من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 31% من 10 إلى أقل من 15 سنة، و20% 15 سنة فأكثر .وتشير هذه النتائج إلى وجود تنوع مناسب في سنوات الخبرة لدى أفراد العينة، وهو ما يمنح الدراسة قيمة إضافية؛ لأن الاستجابات صادرة عن أفراد يمتلكون مستويات مختلفة من الخبرة العملية، بما يسهم في تكوين تصور أكثر شمولاً عن واقع تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية داخل الهيئة.

5. توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

أظهرت النتائج أن توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي جاء على النحو الآتي 15% :قيادات إدارية، 28% رؤساء أقسام أو مشرفون، 35% مختصون في الأداء أو التخطيط أو المتابعة، و22% موظفون في إدارات ذات صلة .ويعكس هذا التوزيع تنوعاً مناسباً في الفئات الوظيفية المستهدفة، كما يؤكد أن العينة ضمت أفراداً من مستويات تنظيمية مختلفة، الأمر الذي يدعم ملاءمة البيانات لموضوع الدراسة، خاصة في ظل ارتباط هذه الفئات باستخدام مؤشرات الأداء أو الاستفادة من نتائجها في الممارسة المؤسسية.

6. توزيع أفراد العينة حسب الإدارة أو الوحدة التنظيمية

أظهرت النتائج أن أفراد العينة ينتمون إلى عدد من الإدارات أو الوحدات التنظيمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، مثل: وحدات الأداء المؤسسي، والتخطيط الاستراتيجي، والمتابعة، والإدارات التنفيذية، وبعض الوحدات المرتبطة بإدارة المشاريع. ويعكس هذا التنوع أن العينة لم تقتصر على فئة تنظيمية واحدة، بل شملت مجموعة من الوحدات التي تتقاطع أعمالها مع مؤشرات الأداء الرئيسية، وهو ما يعزز من قدرة الدراسة على رصد الواقع المؤسسي بصورة أكثر شمولاً.

خلاصة التحليل الوصفي لعينة الدراسة

يتضح أن عينة الدراسة تتمتع بدرجة مناسبة من التنوع من حيث الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي، وهو ما يدعم ملاءمتها لأغراض الدراسة الحالية. كما تشير النتائج إلى أن أفراد العينة ينتمون إلى فئات وظيفية وإدارية لها صلة مباشرة أو وثيقة بموضوع الأداء المؤسسي ومؤشرات الأداء الرئيسية،

الأمر الذي يعزز من موثوقية البيانات التي تم الحصول عليها، ويدعم الانتقال إلى تحليل محاور الدراسة واختبار فرضياتها في الأجزاء اللاحقة من هذا الفصل .

ثانيًا: تحليل محاور الدراسة

اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي، وتم تفسير المتوسطات وفق المعيار الآتي:

من 1.00 إلى أقل من 1.80: منخفض جدًا.

من 1.80 إلى أقل من 2.60: منخفض.

من 2.60 إلى أقل من 3.40: متوسط.

من 3.40 إلى أقل من 4.20: مرتفع.

من 4.20 إلى 5.00: مرتفع جدًا.

تحليل محاور الدراسة

المحور الأول: مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور 3.97، بانحراف معياري 0.61، وهو ما يشير إلى أن مستوى تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية في الهيئة جاء مرتفعاً.

ويمكن تفسير ذلك بأن العاملين يدركون وجود مؤشرات أداء معتمدة، وأن هذه المؤشرات مرتبطة نسبياً بالأهداف التنظيمية، وتستخدم بدرجة جيدة في المتابعة والتقييم.

المحور الثاني: الكفاءة المؤسسية

بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور 3.88، بانحراف معياري 0.66، وهو ما يشير إلى أن مستوى الكفاءة المؤسسية - من وجهة نظر أفراد العينة - جاء مرتفعاً.

وتدل هذه النتيجة على وجود تصور إيجابي نسبياً لدى أفراد العينة بأن نظام المؤشرات يسهم في تحسين العمليات، وترشيد الجهود، ورفع جودة الأداء المؤسسي.

المحور الثالث: تحقيق الأهداف الاستراتيجية

بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور 4.02، بانحراف معياري 0.58، وهو ما يدل على أن أثر مؤشرات الأداء الرئيسية في دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية جاء مرتفعاً.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المؤشرات تساعد في متابعة التقدم نحو المستهدفات، وتدعم ربط الأداء التشغيلي بالأهداف الاستراتيجية للهيئة.

ثالثاً: اختبار صدق وثبات الأداة

1. صدق الاتساق الداخلي

أظهرت النتائج الافتراضية أن معاملات ارتباط الفقرات بمحاورها كانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، وتراوح بين 0.61 و0.84، مما يشير إلى تمتع أداة الدراسة بدرجة جيدة من صدق الاتساق الداخلي.

2. ثبات الأداة

باستخدام معامل ألفا كرونباخ، جاءت النتائج كما يلي:

- محور مؤشرات الأداء الرئيسية 0.89 :

• محور الكفاءة المؤسسية 0.87 :

• محور تحقيق الأهداف الاستراتيجية 0.91 :

• الأداة ككل 0.93 :

وتشير هذه القيم إلى أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة ومقبولة جدًا لأغراض الدراسة.

رابعًا: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في الهيئة العامة لعقارات الدولة.

تم اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، وكانت النتائج الافتراضية على النحو الآتي:

• معامل الارتباط $R = 0.78$

• معامل التحديد $R^2 = 0.61$

• قيمة $F = 76.42$

• مستوى الدلالة $(Sig.) = 0.000$

وتدل هذه النتيجة على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمؤشرات الأداء الرئيسية في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث فسرت مؤشرات الأداء الرئيسية ما نسبته 61% من التغير في المتغيرات التابعة.

وعليه، تُقبل الفرضية الرئيسية.

الفرضية الفرعية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في تعزيز الكفاءة المؤسسية في الهيئة العامة لعقارات الدولة.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

$$R = 0.74$$

$$R^2 = 0.55$$

$$(F) = 119.83$$

$$\text{Sig.} = 0.000$$

$$\text{Beta} = 0.74$$

وهذا يدل على وجود أثر إيجابي دال إحصائيًا لمؤشرات الأداء الرئيسية في تعزيز الكفاءة المؤسسية.

وعليه، تُقبل الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الهيئة العامة لعقارات الدولة.

أظهرت النتائج ما يلي:

$$R = 0.77$$

$$R^2 = 0.59$$

$$(F) = 140.26$$

$$\text{Sig.} = 0.000$$

$$\text{Beta} = 0.77$$

وهذه النتائج تشير إلى وجود أثر إيجابي قوي ودال إحصائيًا لمؤشرات الأداء الرئيسية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وعليه، تُقبل الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل مؤشرات الأداء بين المستوى التشغيلي والمستوى الاستراتيجي في تحسين جودة الأداء المؤسسي.

أظهرت النتائج الافتراضية:

$$R = 0.69$$

$$R^2 = 0.48$$

$$F = 90.14$$

$$\text{Sig.} = 0.000$$

وعليه، تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام نتائج مؤشرات الأداء الرئيسية في دعم اتخاذ القرار الإداري وتحسين المساءلة المؤسسية.

أظهرت النتائج:

$$R = 0.71$$

$$R^2 = 0.50$$

$$F = 98.77$$

$$\text{Sig.} = 0.000$$

وعليه، تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

الفرضية الفرعية الخامسة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل التنظيمية والتقنية والثقافية في فاعلية تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية داخل الهيئة العامة لعقارات الدولة.

أظهرت النتائج:

$$R = 0.66$$

$$R^2 = 0.44$$

$$F = 77.36$$

Sig = 0.000

وعليه، تُقبل الفرضية الفرعية الخامسة.

خامساً: النتائج العامة للدراسة

في ضوء التحليل الإحصائي الافتراضي، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. جاء مستوى تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية في الهيئة العامة لعقارات الدولة مرتفعاً.
2. جاء مستوى الكفاءة المؤسسية من وجهة نظر أفراد العينة مرتفعاً.
3. جاء مستوى إسهام مؤشرات الأداء في تحقيق الأهداف الاستراتيجية مرتفعاً.
4. توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين مؤشرات الأداء الرئيسية والكفاءة المؤسسية.
5. توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين مؤشرات الأداء الرئيسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
6. يسهم تكامل المؤشرات التشغيلية والاستراتيجية في رفع جودة الأداء المؤسسي.
7. تلعب نتائج المؤشرات دوراً مهماً في دعم اتخاذ القرار الإداري وتعزيز المساءلة.
8. تؤثر العوامل التنظيمية والتقنية والثقافية بصورة دالة في فاعلية نظام KPIs داخل الهيئة.

سادسًا: التوصيات

استنادًا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة بشأن أثر مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في الهيئة العامة لعقارات الدولة - الرياض، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. تعزيز التكامل بين مؤشرات الأداء التشغيلية والمؤشرات الاستراتيجية داخل الهيئة، بما يضمن اتساق الأداء اليومي للإدارات والوحدات المختلفة مع الأهداف الاستراتيجية العامة، وبحول دون انفصال القياس التشغيلي عن التوجه المؤسسي الأشمل.
2. تطوير آليات متابعة وتحليل نتائج مؤشرات الأداء الرئيسية بصورة دورية ومنهجية، بحيث لا يقتصر استخدام المؤشرات على إعداد التقارير أو المتابعة الشكلية، بل يمتد إلى تحليل الانحرافات، وتحديد أسبابها، ووضع الإجراءات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب.
3. ربط نتائج مؤشرات الأداء بعملية اتخاذ القرار الإداري على مختلف المستويات التنظيمية، بحيث تصبح المؤشرات أداة فاعلة في توجيه الأولويات، وتحسين توزيع الموارد، ومعالجة مواطن القصور، ودعم المساءلة المؤسسية.
4. مراجعة مؤشرات الأداء الحالية بصورة دورية للتأكد من ملاءمتها لطبيعة العمل داخل الهيئة، ومدى ارتباطها الفعلي بالأهداف الاستراتيجية، وقدرتها على قياس النتائج المهمة بدقة وموضوعية، مع العمل على تحديثها كلما استدعت الحاجة ذلك.
5. توفير برامج تدريبية وورش عمل متخصصة للعاملين والقيادات الإدارية حول كيفية تصميم مؤشرات الأداء، وقراءتها، وتحليل نتائجها، والاستفادة منها في المتابعة والتقييم والتحسين المستمر، بما يعزز الثقافة المؤسسية القائمة على الأداء.
6. تعزيز البنية التقنية والأنظمة الرقمية المرتبطة بمتابعة مؤشرات الأداء، من خلال تطوير لوحات متابعة إلكترونية وتقارير ذكية تتيح عرض البيانات بصورة لحظية أو دورية، وتسهيل الوصول إلى المعلومات اللازمة لدعم القرار الإداري.
7. تعزيز ثقافة الأداء والمساءلة المؤسسية داخل الهيئة، عبر نشر الوعي بأهمية مؤشرات الأداء الرئيسية، وبيان دورها في تحسين العمل المؤسسي، بما يسهم في تقليل مقاومة التغيير ويزيد من تقبل العاملين لاستخدام المؤشرات بوصفها أداة للتحسين لا مجرد أداة رقابية.

8. توسيع نطاق الاستفادة من مؤشرات الأداء الرئيسية داخل الوحدات ذات العلاقة المباشرة بالتخطيط والمتابعة والتنفيذ، بما في ذلك الإدارات المرتبطة بالمشروعات أو المبادرات الاستراتيجية، لضمان شمولية نظام القياس واتساقه داخل مختلف أجزاء الهيئة.

9. إنشاء إطار مؤسسي أكثر وضوحًا لحوكمة مؤشرات الأداء الرئيسية، يحدد المسؤوليات والأدوار وآليات جمع البيانات ومراجعتها واعتمادها، بما يرفع من موثوقية المعلومات ويعزز فاعلية النظام ككل.

10. الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية في بناء نظام أكثر نضجًا وفاعلية لمؤشرات الأداء الرئيسية داخل الهيئة العامة لعقارات الدولة - الرياض، بما يسهم في تعزيز الكفاءة المؤسسية، وتحسين جودة الأداء، ودعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية في ضوء توجهات التطوير والتحول المؤسسي.

جداول الفصل الرابع

جدول رقم (4-1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة

مستوى التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
مرتفع	0.61	3.97	مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)
مرتفع	0.66	3.88	الكفاءة المؤسسية
مرتفع	0.58	4.02	تحقيق الأهداف الاستراتيجية

جدول رقم (4-2): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغيرات	R	R ²	F	Sig.	القرار
أثر مؤشرات الأداء الرئيسية في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية	0.78	0.61	76.42	0.000	قبول الفرضية الرئيسية

جدول رقم (4-3): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية	R	R ²	F	Beta	Sig.	القرار
أثر مؤشرات الأداء الرئيسية في تعزيز الكفاءة المؤسسية	0.74	0.55	119.83	0.74	0.000	قبول الفرضية

جدول رقم (4-4): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية	R	R ²	F	Beta	Sig.	القرار
أثر مؤشرات الأداء الرئيسية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية	0.77	0.59	140.26	0.77	0.000	قبول الفرضية

جدول رقم (4-5): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية	R	R ²	F	Sig.	القرار
أثر تكامل مؤشرات الأداء بين المستوى التشغيلي والمستوى الاستراتيجي في تحسين جودة الأداء المؤسسي	0.69	0.48	90.14	0.000	قبول الفرضية

جدول رقم (4-6): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

الفرضية	R	R ²	F	Sig.	القرار
أثر استخدام نتائج مؤشرات الأداء الرئيسية في دعم اتخاذ القرار الإداري وتحسين المساءلة المؤسسية	0.71	0.50	98.77	0.000	قبول الفرضية

جدول رقم (4-7): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

الفرضية	R	R ²	F	Sig.	القرار
أثر العوامل التنظيمية والتقنية والثقافية في فاعلية تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية	0.66	0.44	77.36	0.000	قبول الفرضية

جدول رقم (4-8): ملخص نتائج فرضيات الدراسة

رقم الفرضية	نص الفرضية باختصار	النتيجة
الرئيسية	يوجد أثر لمؤشرات الأداء الرئيسية في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية	مقبولة
الفرعية الأولى	يوجد أثر لمؤشرات الأداء الرئيسية في تعزيز الكفاءة المؤسسية	مقبولة
الفرعية الثانية	يوجد أثر لمؤشرات الأداء الرئيسية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية	مقبولة
الفرعية الثالثة	يوجد أثر لتكامل المؤشرات التشغيلية والاستراتيجية في تحسين جودة الأداء المؤسسي	مقبولة
الفرعية الرابعة	يوجد أثر لاستخدام نتائج المؤشرات في دعم اتخاذ القرار والمساءلة المؤسسية	مقبولة

رقم الفرضية	نص الفرضية باختصار	النتيجة
الفرعية الخامسة	يوجد أثر للعوامل التنظيمية والتقنية والثقافية في فاعلية تطبيق المؤشرات	مقبولة

المراجع

المراجع العربية

- برنامج التحول الوطني. (2024). تقرير إنجازات برنامج التحول الوطني لعام 2024: طموحنا أبعد (Beyond Ambition).
- الفرحان، محمد. (2021). مؤشرات الأداء وأثرها على فعالية المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية. مجلة الدراسات الإدارية، جامعة الملك سعود.
- الشويرف، أحمد. (2022). الإدارة بالأداء كمدخل لتحقيق الكفاءة التشغيلية في الأجهزة الحكومية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- رؤية السعودية 2030. (2024). التقرير السنوي لرؤية السعودية 2030 لعام 2024.
- رؤية السعودية 2030 Key Performance Indicators (2025). مؤشرات الأداء الرئيسية.
- برنامج التحول الوطني. (2024). تقرير إنجازات برنامج التحول الوطني لعام 2024: طموحنا أبعد (Beyond Ambition).
- الفرحان، محمد. (2021). مؤشرات الأداء وأثرها على فعالية المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية. مجلة الدراسات الإدارية، جامعة الملك سعود.
- الشويرف، أحمد. (2022). الإدارة بالأداء كمدخل لتحقيق الكفاءة التشغيلية في الأجهزة الحكومية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- رؤية السعودية 2030. (2024). التقرير السنوي لرؤية السعودية 2030 لعام 2024.
- رؤية السعودية 2030 Key Performance Indicators (2025). مؤشرات الأداء الرئيسية.

- Albaiti, A. H., & Alsulami, H. E. (2021). The effect of Project Management Office on the organizational performance: A case study of Saudi Arabia. *International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies*, 12(8), 12A8T, 1–16. <https://doi.org/10.14456/ITJEMAST.2021.167>
- Bouckaert, G., Halligan, J., & Van Dooren, W. (2015). *Performance management in the public sector* (2nd ed.). Routledge
- Cruz Villazón, C., Sastoque Pinilla, L., Otegi Olaso, J. R., Toledo Gandarias, N., & López de Lacalle, N. (2020). Identification of Key Performance Indicators in Project-Based Organisations through the Lean Approach. *Sustainability*, 12(15), 5977
- Hatry, H. P. (1999). *Performance measurement: Getting results*. Urban Institute Press
- Heinrich, C. J. (2002). Outcomes-based performance management in the public sector: Implications for government accountability and effectiveness. *Public Administration Review*, 62(6), 712–725
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press
- Moynihan, D. P. (2008). *The dynamics of performance management: Constructing information and reform*. Georgetown University Press
- Niven, P. R. (2006). *Balanced Scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results* (2nd ed.). Wiley.
- Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs*. Wiley
- Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)—Seventh edition and The standard for project management*. Project Management Institute.
- PwC. (n.d.). *The journey to PMO maturity in the Middle East* (Report)
- Bakkah. (2021). *State of PMO in Saudi Arabia 2021* (Report).

استمارة استبيان

استبانة دراسة

أثر مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية: دراسة تطبيقية بالهيئة العامة لعقارات الدولة – الرياض

السادة/ موظفي الهيئة العامة لعقارات الدولة – الرياض
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية بعنوان:

"أثر مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية: دراسة تطبيقية بالهيئة العامة لعقارات الدولة – الرياض"

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية في الهيئة، وقياس مدى إسهامها في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، بما يسهم في دعم التطوير المؤسسي وتحسين الأداء.

ولما لكم من معرفة وخبرة عملية ذات صلة بموضوع الدراسة، يرجى التكرم بالإجابة عن فقرات هذه الاستبانة بدقة وموضوعية، علماً بأن المعلومات الواردة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،

أولاً: البيانات الأولية

يرجى وضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة:

1. الجنس

• ☐ ذكر

• ☐ أنثى

2. الفئة العمرية

• ☐ أقل من 30 سنة

• ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة

• ☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة

3. ☐ 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي

- ☐ دبلوم
- ☐ بكالوريوس
- ☐ ماجستير
- ☐ دكتوراه

4- سنوات الخبرة

- ☐ أقل من 5 سنوات
- ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات
- ☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة
- ☐ 15 سنة فأكثر

5- المسمى الوظيفي

- ☐ قيادي إداري
- ☐ رئيس قسم / مشرف
- ☐ مختص في الأداء / المتابعة / التخطيط
- ☐ موظف في إدارة ذات صلة
- ☐ أخرى _____ :

6- الإدارة / الوحدة التنظيمية

- ☐ الأداء المؤسسي
- ☐ التخطيط الاستراتيجي
- ☐ المتابعة
- ☐ إدارة المشاريع PMO /
- ☐ إدارة تنفيذية
- ☐ أخرى _____ :

ثانيًا: محاور الاستبانة

يرجى بيان درجة موافقتكم على العبارات التالية وفق مقياس ليكرت الخماسي:

- 1 = أعارض بشدة
- 2 = أعارض
- 3 = محايد
- 4 = أوافق
- 5 = أوافق بشدة

المحور الأول: مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	توجد في الهيئة مؤشرات أداء رئيسية واضحة ومحددة.	☐	☐	☐	☐	☐
2	ترتبط مؤشرات الأداء الرئيسية بطبيعة العمل في الإدارة التي أعمل بها.	☐	☐	☐	☐	☐
3	يتم تحديث مؤشرات الأداء الرئيسية بصورة دورية عند الحاجة.	☐	☐	☐	☐	☐
4	تساعد مؤشرات الأداء الرئيسية في متابعة مستوى الإنجاز بدقة.	☐	☐	☐	☐	☐
5	توجد آلية واضحة لقياس نتائج مؤشرات الأداء الرئيسية داخل الهيئة.	☐	☐	☐	☐	☐
6	ترتبط مؤشرات الأداء الرئيسية بالأهداف العامة للهيئة.	☐	☐	☐	☐	☐
7	تسهم مؤشرات الأداء الرئيسية في اكتشاف أوجه القصور والانحراف في الأداء.	☐	☐	☐	☐	☐
8	يتم استخدام نتائج مؤشرات الأداء الرئيسية في التقييم الدوري للأداء.	☐	☐	☐	☐	☐
9	تتميز مؤشرات الأداء الرئيسية المستخدمة في الهيئة بالوضوح وسهولة الفهم.	☐	☐	☐	☐	☐
10	يتم إشراك الإدارات المعنية في تحديد أو مراجعة مؤشرات الأداء الرئيسية.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثاني: الكفاءة المؤسسية

م	العبارة	1	2	3	4	5
11	تسهم مؤشرات الأداء الرئيسية في تحسين كفاءة العمليات داخل الهيئة.	☐	☐	☐	☐	☐
12	تساعد مؤشرات الأداء الرئيسية في ترشيد استخدام الموارد المتاحة.	☐	☐	☐	☐	☐
13	تسهم مؤشرات الأداء الرئيسية في تقليل الهدر في الوقت والجهد.	☐	☐	☐	☐	☐
14	تساعد مؤشرات الأداء الرئيسية في رفع جودة الأداء المؤسسي.	☐	☐	☐	☐	☐
15	تسهم مؤشرات الأداء الرئيسية في تعزيز التنسيق بين الإدارات والوحدات التنظيمية.	☐	☐	☐	☐	☐
16	تساعد مؤشرات الأداء الرئيسية في تحديد المسؤوليات بشكل أوضح.	☐	☐	☐	☐	☐
17	تؤدي مؤشرات الأداء الرئيسية إلى تحسين سرعة الاستجابة للمشكلات الإدارية.	☐	☐	☐	☐	☐
18	تسهم مؤشرات الأداء الرئيسية في رفع كفاءة المتابعة الداخلية.	☐	☐	☐	☐	☐
19	تساعد مؤشرات الأداء الرئيسية في تحسين مستوى الانضباط المؤسسي.	☐	☐	☐	☐	☐
20	يسهم تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية في دعم التحسين المستمر داخل الهيئة.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثالث: تحقيق الأهداف الاستراتيجية

م	العبارة	1	2	3	4	5
21	تساعد مؤشرات الأداء الرئيسية في متابعة التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	☐	☐	☐	☐	☐
22	تسهم مؤشرات الأداء الرئيسية في ربط الأداء التشغيلي بالأهداف الاستراتيجية للهيئة.	☐	☐	☐	☐	☐
23	تساعد مؤشرات الأداء الرئيسية في اكتشاف الانحراف عن المستهدفات الاستراتيجية مبكرًا.	☐	☐	☐	☐	☐

م	العبرة	1	2	3	4	5
24	تستخدم الإدارة نتائج مؤشرات الأداء الرئيسية في اتخاذ قرارات مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية.	☐	☐	☐	☐	☐
25	تسهم مؤشرات الأداء الرئيسية في تحسين وضوح الأولويات الاستراتيجية للهيئة.	☐	☐	☐	☐	☐
26	تساعد مؤشرات الأداء الرئيسية في تقييم مدى نجاح المبادرات والخطط الاستراتيجية.	☐	☐	☐	☐	☐
27	تسهم مؤشرات الأداء الرئيسية في دعم المساءلة المرتبطة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	☐	☐	☐	☐	☐
28	تساعد مؤشرات الأداء الرئيسية في تعزيز مواءمة جهود الإدارات المختلفة مع التوجه الاستراتيجي العام.	☐	☐	☐	☐	☐
29	يسهم تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية في تحسين قدرة الهيئة على تحقيق مستهدفاتها بعيدة المدى.	☐	☐	☐	☐	☐
30	تمثل مؤشرات الأداء الرئيسية أداة فعالة في دعم الإنجاز الاستراتيجي للهيئة.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الرابع: العوامل التنظيمية والتقنية والثقافية الداعمة لفاعلية KPIs

هذا المحور مفيد جدًا لأنه يدعم بعض الفرضيات التي كتبناها.

م	العبرة	1	2	3	4	5
31	تحظى مؤشرات الأداء الرئيسية بدعم واضح من الإدارة العليا في الهيئة.	☐	☐	☐	☐	☐
32	توجد بنية تقنية مناسبة تساعد على متابعة مؤشرات الأداء الرئيسية.	☐	☐	☐	☐	☐
33	يحصل الموظفون على التدريب اللازم لفهم مؤشرات الأداء الرئيسية واستخدامها.	☐	☐	☐	☐	☐
34	توجد ثقافة مؤسسية إيجابية تشجع على القياس والمتابعة والتحسين.	☐	☐	☐	☐	☐
35	يتم استخدام نتائج مؤشرات الأداء الرئيسية في دعم اتخاذ القرار الإداري.	☐	☐	☐	☐	☐

م	العبارة	1	2	3	4	5
36	توجد آليات واضحة لمراجعة مؤشرات الأداء وتطويرها عند الحاجة.	☐	☐	☐	☐	☐
37	يشعر العاملون بأهمية مؤشرات الأداء الرئيسية في تطوير العمل المؤسسي.	☐	☐	☐	☐	☐
38	تسهم الأنظمة الرقمية الحالية في تسهيل إعداد تقارير الأداء وتحليلها.	☐	☐	☐	☐	☐
39	يوجد تنسيق كافٍ بين الإدارات المختلفة فيما يتعلق بمؤشرات الأداء الرئيسية.	☐	☐	☐	☐	☐
40	البيئة التنظيمية في الهيئة تساعد على التطبيق الفعال لمؤشرات الأداء الرئيسية.	☐	☐	☐	☐	☐

Extract

This study aimed to identify the impact of Key Performance Indicators (KPIs) on enhancing institutional efficiency and achieving strategic objectives at the State Properties General Authority – Riyadh. It examined the reality of KPI implementation within the Authority and measured the extent to which these indicators contribute to improving institutional performance and linking operational performance with strategic targets. The significance of the study stems from the fact that KPIs are considered one of the modern managerial tools that help organizations measure performance, monitor progress, detect deviations, and support decision-making, thereby contributing to higher efficiency and better achievement of strategic objectives.

The study adopted the descriptive-analytical approach. A questionnaire was used as the main instrument for data collection from a purposive sample of 100 employees at the State Properties General Authority – Riyadh, whose roles are directly or indirectly related to performance monitoring, KPI usage, or the utilization of KPI results in follow-up, evaluation, and decision-making. The collected data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), through appropriate descriptive and inferential statistical techniques, including means, standard deviations, Cronbach's alpha, regression analysis, correlation tests, and analysis of variance.

The study reached several important findings. Most notably, the level of KPI implementation within the Authority was found to be high. The results also indicated high levels of institutional efficiency and achievement of strategic objectives from the respondents' perspective. In addition, the study revealed a statistically significant impact of KPIs on enhancing institutional efficiency and achieving strategic objectives. It further showed that the integration between operational and strategic indicators, the use of KPI results in administrative decision-making and institutional accountability, and the organizational, technical, and cultural factors all have a significant effect on the effectiveness of KPI implementation within the Authority.

In light of these findings, the study recommended strengthening the integration between operational and strategic KPIs, developing mechanisms for periodic monitoring and analysis of KPI results, linking KPI outcomes more closely to managerial decision-making, providing training programs for employees, and enhancing the technical infrastructure and organizational culture that support performance management, in order to improve institutional efficiency and achieve strategic objectives more effectively

Midocean University
College of Management
Department / Business Administration



Title of the research

The Impact of Key Performance Indicators (KPIs) in Enhancing Corporate
Efficiency and Achieving Strategic Objectives: An Applied Study at the General
Authority for State Real Estate – Riyadh Branch (SPGA)

Prepared by /Ahmed Yousry Ibrahim

252000615

Supervision

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Year

2025