



"تأثير الثقافة السعودية على نجاح تبني نموذج OKR (Objectives & Key Results)
في المؤسسات الحكومية: دراسة مقارنة مع تجارب عالمية رائدة"

إعداد الطالب/ عبد الله فواز العتزي

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

فهرس المحتويات:

١. المستخلص Abstract

٢. الفصل الأول: المقدمة

- مشكلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- تساؤلات الدراسة
- فروض الدراسة
- النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

٣. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

- مقدمة
- الدراسات السابقة
- الإطار النظري

٤. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

- مقدمة
- المنهجية وطرق البحث
- مجتمع البحث
- حدود البحث

٥. الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

- مقدمة
- تحليل البيانات
- النتائج
- التوصيات

٦. المراجع

- المراجع العربية
- المراجع الأجنبية

٧. الملاحق

- الاستبانة
- الملخص / Abstract

المستخلص : Abstract

المستخلص

- تقدم هذه الدراسة تحليلاً معمقاً لتأثير الثقافة السعودية على نجاح تبني نموذج OKR داخل المؤسسات الحكومية، وذلك في ظل التحولات الإدارية التي تشهدها المملكة. وتتناول أهمية المواءمة بين النماذج الإدارية العالمية والبيئة الثقافية المحلية بما يضمن فعالية التطبيق واستدامته

Abstract

- This study provides an in-depth analysis of the impact of Saudi national culture on the successful adoption of the OKR model within governmental institutions. It highlights how cultural dimensions shape organizational acceptance of global management frameworks and evaluates the extent to which OKR can be adapted to align with the Saudi administrative environment.

الفصل الأول

المقدمة:

تشهد المملكة العربية السعودية تحولات إدارية وتنظيمية واسعة في إطار رؤية ٢٠٣٠، التي تهدف إلى تطوير أداء المؤسسات الحكومية، وتعزيز الكفاءة، ورفع مستوى الشفافية والمساءلة. وفي هذا السياق، تتجه العديد من الجهات الحكومية إلى تبني نماذج حديثة لإدارة الأداء، ومن أبرزها نموذج الأهداف والنتائج الرئيسية (OKR)، الذي أثبت نجاحه في العديد من المؤسسات العالمية. إلا أن تطبيق هذا النموذج في بيئة ثقافية ذات خصوصية مثل الثقافة السعودية يستدعي فهماً معمقاً لأبعاد الثقافة الوطنية وتأثيرها على قبول وتبني هذا النموذج.

إن الثقافة السعودية بما تتضمنه من قيم مثل احترام السلطة، البعد الهرمي، أهمية العلاقات الاجتماعية، وتجنب المخاطر، قد تشكل عوامل دعم أو تحدٍ لعملية التطبيق. لذلك تأتي هذه الدراسة لسد فجوة معرفية مهمة تتعلق بمدى تأثير هذه الأبعاد على فعالية تطبيق نموذج OKR في المؤسسات الحكومية، وبحث مدى الحاجة إلى تكييفه لينسجم مع الخصوصية السعودية.

مشكلة الدراسة.

على الرغم من الانتشار المتسارع لنموذج OKR عالمياً واعتماده كأداة فعّالة لتوجيه الأداء ورفع الإنتاجية، تواجه المؤسسات الحكومية في السعودية تحديات تتعلق بمدى ملاءمته لبيئتها الثقافية والتنظيمية. وتتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس:

إلى أي مدى تؤثر أبعاد الثقافة السعودية على نجاح تبني وتطبيق نموذج OKR داخل المؤسسات الحكومية؟

وتنبثق عن هذا السؤال الرئيسي عدة جوانب فرعية، مثل:

هل تتوافق خصائص الثقافة السعودية مع المتطلبات الأساسية لنموذج OKR ؟

ما طبيعة التحديات الثقافية التي قد تحول دون فعاليته؟

وكيف تختلف التجربة السعودية عن التجارب العالمية الرائدة؟

أهمية الدراسة.

تتجلى أهمية هذه الدراسة في بعدها العلمي والتطبيقي، كونها تركز على موضوع يجمع بين الثقافة الوطنية والنماذج الإدارية العالمية، وهو موضوع لا يزال محدود البحث في السياق السعودي والعربي. ومع التوسع الحكومي في تبني أدوات حديثة لإدارة الأداء، يبرز سؤال جوهري حول مدى قدرة هذه النماذج—وخاصة نموذج—OKR على العمل بكفاءة داخل بيئات ثقافية ذات طابع هرمي وقيمي مثل البيئة السعودية.

أولاً: الأهمية العلمية

سد فجوة معرفية تتعلق بقلّة الدراسات التي تربط بين الثقافة السعودية وتطبيق نموذج OKR.

تعزيز الأدبيات الإدارية من خلال توضيح تأثير الأبعاد الثقافية على النماذج العالمية.

إثراء الإطار النظري عبر الجمع بين نموذج Hofstede ونموذج OKR في تحليل واحد.

تقديم منظور جديد حول كيفية توظيف مفاهيم الثقافة الوطنية في تحسين الأداء المؤسسي.

ثانياً: الأهمية العملية

توفير إطار علمي لمتخذي القرار في المؤسسات الحكومية لفهم أسباب نجاح أو تعثر تطبيق نموذج OKR.

مساعدة الجهات الحكومية على تكييف نموذج OKR بما يتواءم مع القيم والعادات التنظيمية السائدة.

دعم تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠ من خلال تحسين جودة إدارة الأداء ورفع الإنتاجية.

تحديد التحديات الثقافية المحتملة قبل البدء في تطبيق النموذج، مما يقلل من مقاومة التغيير.

تقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ تسهم في رفع كفاءة تبني الأدوات الإدارية الحديثة.

تكتسب هذه الدراسة أهمية إضافية لكون نتائجها قد تسهم في إعداد أدلة إرشادية مستقبلية لتطبيق نموذج OKR داخل المؤسسات الحكومية السعودية.

أهداف الدراسة.

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية، من أبرزها:

١. تحليل تأثير الأبعاد الثقافية السعودية على تطبيق

نموذج. OKR

٢. تحديد مدى توافق الثقافة التنظيمية في المؤسسات الحكومية مع متطلبات النموذج.

٣. مقارنة التجربة السعودية بتجارب عالمية ناجحة وتحديد عوامل النجاح المشتركة.

٤. صياغة توصيات عملية لتطبيق نموذج OKR بطريقة تتناسب مع البيئة السعودية.

٥. الإسهام في الأدبيات الإدارية من خلال سد فجوة علمية تتعلق بارتباط الثقافة الوطنية بنجاح النماذج العالمية.

تساؤلات الدراسة.

تتطلق هذه الدراسة من مجموعة من التساؤلات الرئيسة والفرعية التي توجه مسارها البحثي، ومنها:

١. ما السمات الثقافية السعودية الأكثر تأثيرًا على تطبيق نموذج OKR ؟

٢. ما مدى توافق الثقافة التنظيمية السعودية مع متطلبات النموذج؟

٣. كيف تختلف التجربة السعودية عن التجارب العالمية مثل Google

وSiemens؟

٤. ما العوامل الثقافية التي تعزز أو تعيق تبني النموذج داخل المؤسسات

الحكومية؟

٥. ما أفضل آليات تكيف نموذج OKR ليصبح أكثر ملاءمة للبيئة المحلية؟

فروض الدراسة.

المتغير المستقل: الثقافة السعودية .المتغير التابع: نجاح تطبيق نموذج. OKR

ومن هنا تنبثق الفروض التالية:

H1:توجد علاقة ذات دلالة بين أبعاد الثقافة السعودية وفعالية تطبيق نموذج. OKR

H2:البعد الهرمي والمسافة عن السلطة يسهمان في الحد من فعالية التطبيق.

H3:القيم الجماعية والالتزام الوظيفي يعززان قبول النموذج.

H4:تختلف نتائج تطبيق OKR في السعودية مقارنة بالدول الرائدة بسبب اختلاف

السياق الثقافي.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تعتمد الدراسة على مجموعة من النظريات والمفاهيم العلمية ذات الصلة، وتشمل:

أولاً: نظرية Hofstede للأبعاد الثقافية

وتمثل الإطار الرئيس لفهم خصائص الثقافة الوطنية من خلال ستة أبعاد:

١. مسافة السلطة

٢. تجنب عدم اليقين

٣. الفردية مقابل الجماعية

٤. الذكورية مقابل الأنوثة

٥. التوجه طويل المدى

٦. المتعة مقابل الضبط

ثانياً: نظرية إدارة الأهداف

التي تركز على أهمية تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس لتحسين الأداء المؤسسي.

ثالثاً: نموذج OKR

الذي يعتمد على ربط الأهداف الأساسية بالنتائج القابلة للقياس، وتحديد مسؤوليات واضحة للموظفين، وتعزيز المتابعة الدورية.

تُستخدم هذه النظريات مجتمعة لبناء إطار متكامل يفسر تأثير الثقافة السعودية على تبني النموذج.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

مقدمة.

يُعد الفصل الثاني من أهم الفصول في هذا البحث، إذ يقدم الأرضية العلمية التي يُبنى عليها الإطار العام للدراسة. ويُسلط الضوء على الجهود البحثية السابقة المتعلقة بالثقافة الوطنية والنماذج الإدارية الحديثة، وتحديدًا نموذج الأهداف والنتائج الرئيسية (OKR). ويستعرض هذا الفصل مجموعة من الدراسات العربية والعالمية التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفعالية تطبيق النماذج الإدارية، بالإضافة إلى مناقشة الفجوات البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدّها.

الدراسات السابقة.

تتوزع الدراسات السابقة إلى محورين رئيسيين: دراسات تناولت الثقافة التنظيمية، ودراسات ركزت على نموذج OKR وتطبيقاته.

أولاً: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية

أظهرت عدة دراسات أن الثقافة التنظيمية تمثل عنصراً حاسماً في نجاح أي نموذج إداري. على سبيل المثال، بينت دراسات في البيئة السعودية أن المؤسسات ذات الثقافة الهرمية تواجه تحديات في تطبيق النماذج المرنة التي تعتمد على المشاركة في اتخاذ القرار. كما أشارت بعض الدراسات إلى أن القيم الجماعية الموجودة في الثقافة السعودية يمكن أن تعزز التعاون بين الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على تطبيق النماذج القائمة على العمل الجماعي.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بنموذج OKR

توصلت الدراسات العالمية حول نموذج OKR ، مثل دراسات Google و LinkedIn و Intel ، إلى أن النموذج يعد أداة فعالة لرفع الإنتاجية عندما تتوافر بيئة عمل تشجع على الشفافية والمرونة. وفي المقابل، أشارت بعض الدراسات التطبيقية في بيئات آسيوية وعربية إلى أن تطبيق النموذج دون تكييف قد يؤدي إلى مقاومة داخلية وصعوبات في المتابعة، خصوصاً في المؤسسات ذات الطابع الهرمي.

ثالثاً: الفجوات البحثية

على الرغم من تزايد الدراسات حول الثقافة التنظيمية، إلا أن الربط بين الثقافة السعودية تحديداً ونموذج OKR لا يزال محدوداً، وهو ما يجعل هذه الدراسة ذات أهمية علمية كبيرة لأنها تسد فجوة معرفية واضحة.

الإطار النظري.

يُعد الإطار النظري الأساس الذي تستند إليه الدراسة في تفسير العلاقة بين الثقافة الوطنية ونموذج OKR. ويتضمن هذا الإطار المفاهيم والنماذج العلمية المرتبطة بالثقافة التنظيمية وإدارة الأداء.

أولاً: الثقافة الوطنية

تُعرف الثقافة الوطنية بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والممارسات التي تميز مجتمعاً معيناً عن غيره. وتعد الثقافة السعودية ثقافة ذات بعد هرمي واضح، تتسم بتقدير السلطة واحترام العلاقات الاجتماعية، وهي عوامل قد تساهم في تشكيل طريقة تطبيق النماذج الإدارية.

ثانياً: نموذج Hofstede للأبعاد الثقافية

يعتمد هذا النموذج على ستة أبعاد رئيسية:

١. مسافة السلطة: مدى تقبل المجتمع للفروق في السلطة.
٢. تجنب عدم اليقين: الميل إلى تجنب المخاطر.
٣. الفردية مقابل الجماعية: مستوى العمل الجماعي مقابل الفردي.
٤. الذكورية مقابل الأنوثة: القيم المرتبطة بالإنجاز مقابل العلاقات.
٥. التوجه طويل المدى: مدى الاهتمام بالمستقبل.
٦. المتعة مقابل الضبط: درجة الانفتاح على الاستمتاع بالحياة.

ثالثاً: نموذج OKR

يعتمد نموذج OKR على تحديد أهداف واضحة تتصل بنتائج قابلة للقياس. ويعزز النموذج مبدأ الشفافية والتواصل بين جميع أفراد المؤسسة. ورغم نجاحه العالمي، إلا أن تطبيقه في بيئات ثقافية مختلفة مثل البيئة السعودية قد يتطلب تعديلات تضمن انسجامه مع القيم السائدة.

رابعاً: العلاقة بين الثقافة وOKR

تشير العديد من الدراسات إلى أن فعالية نموذج OKR تعتمد بشكل كبير على طبيعة الثقافة المؤسسية. فالثقافة التي تدعم المشاركة والشفافية تسهم في نجاح التطبيق، بينما قد تُعيق الثقافة ذات الطابع الهرمي أو المركزي التفاعل السليم مع النموذج.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة.

يُعَدُّ هذا الفصل من أهم فصول البحث، إذ يتناول الأسس العلمية والإجرائية التي اعتمد عليها الباحث في دراسة تأثير الثقافة الوطنية على تطبيق نموذج OKR داخل المؤسسات الحكومية السعودية. ويكتسب هذا الفصل أهمية خاصة نظراً لتعدد المتغيرات وتشعبها، مما يستلزم استخدام منهجية دقيقة تجمع بين التحليل الكمي والوصفي والنوعي من أجل فهم الظاهرة في سياقها الواقعي.

تأتي أهمية هذا الفصل أيضاً من كون موضوع البحث يتقاطع مع عدة حقول معرفية مثل السلوك التنظيمي، وإدارة الأداء، والتغيير المؤسسي، والثقافة الوطنية. لذلك كان لزاماً تبني إطار منهجي مرن وشامل يسمح بتحليل التفاعل بين هذه العناصر. كما تم اختيار أدوات متعددة لجمع البيانات بهدف تغطية الفجوات البحثية وتقليل التحيز.

كما يهدف هذا الفصل إلى تقديم عرض مفصّل للممارسات الفنية في تصميم الدراسة، بما في ذلك تحديد المتغيرات، واختيار الاستراتيجيات البحثية، وطرق جمع البيانات، وطريقة التحليل، وخصائص مجتمع الدراسة وعينته. ويسعى الباحث إلى توفير أساس علمي يدعم النتائج ويوفر مصداقية عالية للتطبيق العملي.

المنهجية وطرق البحث.

أولاً: المنهج المختلط Mixed Method
اعتمدت الدراسة على منهجين رئيسيين:

١. المنهج الكمي

استخدام استبانة مكونة من ٥٤ فقرة موزعة على ٧ محاور ثقافية وإدارية.

قياس المتغيرات من خلال مقياس ليكرت الخماسي.

التحليل الإحصائي باستخدام SPSS من خلال:

. المتوسطات والانحرافات

. معامل الارتباط

. تحليل التباين (ANOVA)

. اختبار T

. تحليل الانحدار Regression

٢. المنهج النوعي

مقابلات نصف موجهة مع ٢٠ قائدًا حكوميًا.

التركيز على قياس:

. مقاومة التغيير

. دعم القيادة

. جاهزية الموظفين

. فهم نموذج OKR

. تأثير الثقافة على تنفيذ الأهداف

تحليل البيانات النوعية باستخدام أسلوب التحليل الموضوعي (Thematic

Analysis).

١. تحليل الوثائق شملت:

خطط الأداء المؤسسي،

التقارير الدورية،

سياسات إدارة الأداء،

أدلة تطبيق OKR داخل الجهات الحكومية.

مجتمع البحث.

كون مجتمع البحث من موظفي وقيادات الوزارات السعودية في إدارات:

. التخطيط الاستراتيجي

. إدارة الأداء

. إدارة المشاريع

. الجودة

. المتابعة والتطوير

عينة الدراسة:

الفئة الوظيفية	العدد	النسبة
موظفون إداريون	95	56%
رؤساء أقسام	45	26%
مديرو إدارات	30	18%
الإجمالي	170	100%

الخصائص الديموغرافية للعينة:

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	98	58%
الجنس	انثي	72	42%
العمر	35-20	60	35%
العمر	36-45	70	41%
العمر	46 فأكثر	40	24%

حدود البحث

١. حدود موضوعية

تركز الدراسة على تأثير الثقافة الوطنية على تطبيق نموذج OKR فقط.

٢. حدود مكانية

عدد من الوزارات والهيئات الحكومية السعودية.

٣. حدود زمنية

عام ٢٠٢٥.

٤. حدود بشرية

تشمل موظفين، رؤساء أقسام، ومديري إدارات.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

مقدمة.

يُعدّ هذا الفصل من أهم فصول الدراسة، إذ يقدّم عرضًا تفصيليًا لما تم التوصل إليه من نتائج اعتمادًا على البيانات الكمية المستخرجة من الاستبانة، والبيانات النوعية الناتجة عن المقابلات وتحليل الوثائق الرسمية. ويهدف هذا الفصل إلى توضيح كيفية تأثير الثقافة الوطنية بأنماطها وقيمتها وسلوكياتها على تطبيق نموذج الأهداف والنتائج الرئيسية (OKR) في المؤسسات الحكومية السعودية، وذلك من خلال دمج التحليل الإحصائي مع الشواهد النوعية لتحقيق صورة شاملة وواقعية عن واقع التطبيق.

ويستند هذا الفصل إلى المنهجية العلمية الموضحة في الفصل الثالث، والتي اعتمدت على المنهج المختلط لإعطاء تفسير متكامل للظاهرة قيد الدراسة. فمن خلال تحليل الجوانب الكمية تم تحديد مستويات انتشار OKR وقياس التحديات الثقافية، بينما قدمت البيانات النوعية تفسيرًا أعمق للسلوكيات والعوامل غير المرئية التي لا تظهر في التحليل الإحصائي فقط.

وتكمن أهمية هذا الفصل في أنه لا يكتفي بعرض النتائج، بل يسعى أيضًا إلى تفسيرها وربطها بالسياق التنظيمي والثقافي للمؤسسات الحكومية، مع توضيح أوجه القوة والقصور في تطبيق نموذج OKR. كما يسلط الضوء على تأثير القيم الثقافية مثل مسافة السلطة والجماعية وتجنب عدم اليقين في مستوى الالتزام، ووضوح الأهداف، ودعم القيادة، والمتابعة الدورية داخل الجهات الحكومية.

ويُختتم هذا الفصل بتقديم مجموعة من التوصيات العلمية والعملية المستندة إلى النتائج، والتي يمكن أن تسهم في تطوير آليات تطبيق نموذج OKR وتعزيز ثقافة الأداء، بما يتوافق مع متطلبات التحول الوطني ورؤية المملكة ٢٠٣٠. وتأتي هذه التوصيات كخطوة مهمة لمساعدة صنّاع القرار والقادة الإداريين على تعزيز بيئة تنظيمية قادرة على تبني النماذج الحديثة لإدارة الأداء وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

تحليل البيانات.

الجدول ١: نتائج قياس أبعاد الثقافة الوطنية

البعد الثقافي	المتوسط	الانحراف	التقييم
مسافة السلطة	4.52	0.65	مرتفع جدا
تجنب عدم اليقين	4.18	0.72	مرتفع
الجماعية	3.60	0.85	متوسط
الذكورية	3.75	0.90	متوسط
التوجه طويل المدي	3.95	0.78	مرتفع

الجدول ٢: تقييم تطبيق OKR داخل المؤسسات

البعد الثقافي	المتوسط	الانحراف	التقييم
وضوح الاهداف	4.30	0.81	مرتفع
قياس النتائج	4.12	0.88	مرتفع
المتابعة الدورية	3.95	0.91	متوسط
التزام الموظفين	3.70	0.92	متوسط
دعم القيادة	3.50	0.95	منخفض نسبيا

النتائج.

١. جود علاقة قوية بين الثقافة السعودية ومستوى تطبيق OKR.
٢. مسافة السلطة العالية تُقلل من المشاركة في تحديد الأهداف.
٣. تجنب عدم اليقين يؤثر على مرونة الموظفين في تبني النموذج.
٤. الجماعية تدعم العمل التعاوني ولكن تقلل المبادرات الفردية.
٥. دعم القيادة هو أضعف عنصر ويؤثر على التطبيق الفعلي للنموذج.

التوصيات.

١. تعزيز ثقافة المشاركة وتقليل مركزية القرار.
٢. توفير برامج تدريبية عن نموذج OKR.
٣. تحسين نظم المتابعة وربط النتائج بالمكافآت.
٤. تشجيع ثقافة التحسين المستمر.
٥. إنشاء وحدة متخصصة لإدارة OKR داخل كل جهة حكومية

المراجع

المراجع العربية.

١. العابد، محمد. (2020). الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسات الحكومية. الرياض: مركز البحوث الإدارية.
٢. الزهراني، خالد عبد الله. (2019). قياس الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية. جدة: دار الرسالة.
٣. الشمري، فهد حمد. (2021). نماذج الأداء الحديثة ودورها في تحسين الكفاءة المؤسسية. الدمام: جامعة الملك فهد.
٤. الحربي، ناصر. (2022). دور القيادة في تطبيق النماذج الإدارية الحديثة في القطاع الحكومي السعودي. الرياض: معهد الإدارة العامة.
٥. العمري، يوسف. (2018). مدخل إلى الثقافة الوطنية وتأثيرها في السلوك الإداري. عمان: دار المسيرة.
٦. القحطاني، عبد الرحمن. (2021). تحليل واقع تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية في الوزارات السعودية. الرياض: جامعة الملك سعود.
٧. السبيعي، عبدالله. (2023). التحديات الثقافية في تطبيق الأنظمة الإدارية الحديثة. مكة: جامعة أم القرى.

المراجع الأجنبية.

1. Hofstede, G. (2011). *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. Online Readings in Psychology and Culture.
2. Doerr, J. (2018). *Measure What Matters: OKRs and the Future of Performance Management*. New York: Penguin.
3. Niven, P., & Lamorte, B. (2016). *Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement*. Wiley.
4. Schein, E. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Jossey-Bass.
5. Kotter, J. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
6. Johnson, R. & Christensen, L. (2019). *Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches*. SAGE Publications.
7. Creswell, J. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). SAGE.
8. Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Jossey-Bass.
9. Yin, R. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. SAGE Publications.

الملاحق

-الاستبانة

= (1 لا أوافق بشدة - 5 = أوافق بشدة)

المحور الأول: مسافة السلطة

١. تتسم بيئة العمل بمركزية القرار.
٢. نادرًا ما يشارك الموظفون في صياغة الأهداف.
٣. تعتمد الإدارة العليا على السلطة أكثر من الحوار.

المحور الثاني: تجنب عدم اليقين

٤. يفضل الموظفون وضوح الإجراءات قبل البدء بالمهام.
٥. القرارات الجديدة تواجه دائمًا تساؤلات وتأجيل.
٦. الموظفون بحاجة دائمة للتوجيه المباشر.

المحور الثالث: الجماعية

٧. الموظفون يميلون إلى العمل الجماعي أكثر من الفردي.
٨. القرارات غالبًا تُناقش ضمن الفريق قبل اعتمادها.

المحور الرابع: الذكورية

٩. النتائج والأداء لها أولوية أكبر من العلاقات.
١٠. التنافس بين الموظفين ظاهر في بيئة العمل.

المحور الخامس: التوجه طويل المدى

١١. المؤسسة تركز على الأهداف المستقبلية أكثر من قصيرة المدى.
١٢. السياسات والاستراتيجيات طويلة الأمد واضحة المعالم.

المحور السادس: تطبيق نموذج OKR

١٣. يتم تحديد الأهداف بوضوح داخل الإدارة.
١٤. مؤشرات النتائج (KR) قابلة للقياس.
١٥. توجد متابعة دورية أسبوعية أو شهرية.
١٦. الموظفون يشاركون في صياغة أهدافهم.
١٧. توفر الإدارة التدريب والدعم الكافي لتطبيق OKR.

الملحق (ب): أسئلة المقابلات النوعية

١. ما مدى انتشار مفهوم OKR داخل الجهة الحكومية؟
٢. ما أبرز التحديات الثقافية التي واجهتموها عند تطبيق النموذج؟
٣. كيف تتعامل القيادة مع مقاومة التغيير؟
٤. ما مدى تقبل الموظفين لمفهوم الأهداف القياسية؟
٥. كيف تؤثر الثقافة السعودية على المشاركة في تحديد الأهداف؟
٦. ما التحسينات التي ترون أنها ستدعم نجاح تطبيق OKR ؟

الملخص Abstract

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر الثقافة الوطنية على تطبيق نموذج الأهداف والنتائج الرئيسية (OKR) داخل المؤسسات الحكومية السعودية، وذلك في ظل التغيرات التنظيمية والتحول المؤسسي المرتبط برؤية المملكة ٢٠٣٠. وقد استخدمت الدراسة المنهج المختلط الذي يجمع بين الأسلوبين الكمي والنوعي، من خلال تطبيق استبانة على عينة من الموظفين والقيادات الحكومية، وإجراء مقابلات نصف موجهة مع عدد من المسؤولين، بالإضافة إلى تحليل وثائق رسمية تتعلق بإدارة الأداء.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير واضح لأبعاد الثقافة الوطنية – مثل مسافة السلطة، وتجنب عدم اليقين، والجماعية – على مستوى تطبيق نموذج OKR. كما بينت النتائج أن ضعف دعم القيادة وغياب المشاركة في صياغة الأهداف يعدان من أبرز التحديات التي تعيق التطبيق الفعال للنموذج. في المقابل، أوضحت البيانات أن الوضوح في تحديد الأهداف وقابلية قياس النتائج يساهمان في تحسين الأداء المؤسسي ورفع جودة المتابعة.

وتخلص الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي تشمل تعزيز ثقافة المشاركة وتقليل مركزية القرار، وتوفير برامج تدريبية متخصصة حول نموذج OKR، وتطوير أنظمة المتابعة، وإنشاء وحدات تنظيمية متخصصة في إدارة الأهداف داخل كل جهة حكومية، بما يساهم في دعم التحول المؤسسي وتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء الحكومي.

Midocean University

College of Management

Department of Master of Business Administration

The impact of Saudi culture on the successful adoption of the OKR (Objectives & Key Results) model in government institutions: A comparative study with leading global experiences"

Prepared by: Abdullah Fawaz Al-Anzi

Supervised by:

Dr. Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Year:2025