

العنوان :

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

إعداد الطالبة/

ورود بنت أحمد العوهلي

إشراف/

د.الفصل عبد الحميد

د.فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦

فهرس المحتوات :

٤	المستخلص
٥	الفصل الأول : الإطار العام للبحث
٦	• مقدمة البحث
٨	• مشكلة البحث
٩	• أهمية البحث
١١	• أهداف البحث
١٢	• تساؤلات البحث
١٣	• فرضيات البحث
١٤	• النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
١٥	الفصل الثاني : الدراسات السابقة والإطار النظري
١٦	• الدراسات السابقة
١٧	• نقد الدراسات السابقة
١٨	• الإطار النظري للبحث
١٩	الفصل الثالث : منهجية البحث
٢٠	• المنهجية وطرق البحث و أدوات البحث
٢٢	• مجتمع وعينة البحث
٢٣	• حدود البحث (الموضوعية ، المكانية ، الزمانية ، البشرية)
٢٤	الفصل الرابع : النتائج والتوصيات
٢٥	• تحليل البيانات
٢٦	• النتائج المتوقعة
٢٧	• التوصيات
٢٨	المراجع
٢٩	• المراجع
٣١	الملاحق
٣٢	• الملحق رقم (١): أداة الدراسة الكمية (مسودة الاستبانة)
٣٤	• الملحق رقم (٢): أداة الدراسة النوعية (دليل المقابلة الشخصية)

قائمة الجداول :

٣٢	• رقم الجدول (١) / الملحق رقم (١): أداة الدراسة الكمية (مسودة الاستبانة)
٣٤	• رقم الجدول (٢) / الملحق رقم (٢): أداة الدراسة النوعية (دليل المقابلة الشخصية)

المستخلص:

• عنوان البحث:

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

• ملخص البحث:

يهدف هذا البحث إلى استكشاف أثر التكامل المنهجي والوظيفي بين نظام الأهداف والنتائج الرئيسية (OKRs) ونظام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) كإطار عمل متطور لتعزيز نجاح مكاتب إدارة المشاريع (PMOs). تبرز مشكلة الدراسة في الفجوة المعرفية والمنهجية التي تواجه مكاتب إدارة المشاريع عند محاولة الموازنة بين الاستقرار التشغيلي والطموح الاستراتيجي، خاصة في ظل التحولات الكبرى التي تشهدها بيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية ضمن رؤية ٢٠٣٠.

تعتمد الدراسة على المنهج المختلط (Mixed Methods)، حيث يتم دمج البيانات النوعية المستخلصة من المقابلات شبه المنظمة مع البيانات الكمية المستمدة من الاستبيانات الموزعة على مدراء مكاتب إدارة المشاريع وأخصائيي الأداء. كما تتميز الدراسة بتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحليل المضمون والترميز الآلي لرفع دقة النتائج وتقليل تحيز الباحث.

• أبرز النتائج المتوقعة:

من المتوقع أن تخلص الدراسة إلى بناء نموذج تكاملي مقترح يساهم في رفع كفاءة مكاتب إدارة المشاريع، ويساعدها على الانتقال من الدور الرقابي التقليدي؛ الذي ينحصر في المراقبة الإجرائية لسير العمل، ومتابعة الالتزام بالجداول الزمنية والميزانيات المرسودة فقط، إلى دور الشريك الاستراتيجي؛ والذي يُقصد هنا بالدور القيادي الذي يعمل كـ "عقل مدبر" يشارك بفعالية في صنع واتخاذ القرار، وتوجيه بوصلة المنظمة نحو أهدافها الكبرى وتندرج تحت هذا الدور عدة مهام جوهرية، أبرزها: المواءمة الدقيقة للأداء مع الرؤية الوطنية والخطط الطموحة، والعمل كمحرك أساسي للابتكار والتحول المؤسسي. كما تهدف النتائج إلى تقديم توصيات عملية لسد الفجوة المعرفية لدى الممارسين، وتطوير أدوات قياس أداء مرنة تتسق مع التحولات التقنية والإدارية المتوقعة بحلول عام ٢٠٢٦م.

• الكلمات المفتاحية:

الأهداف والنتائج الرئيسية (OKRs)، مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، مكاتب إدارة المشاريع (PMOs)، التكامل الإداري، رؤية المملكة ٢٠٣٠.

الفصل الأول : الإطار العام للبحث

مقدمة البحث :

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات جذرية متسارعة فرضت على المنظمات والمشاريع تبني نماذج إدارية مرنة تجمع بين الكفاءة التشغيلية والرؤية الطموحة. وفي ظل هذا التحول، برزت أدوات قياس الأداء كحجر زاوية لاستمرارية النجاح؛ حيث تمثل مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) الأداة التقليدية الرصينة لقياس الأداء المستمر وضمان استقرار العمليات، بينما يمثل نظام الأهداف والنتائج الرئيسية (OKRs) القوة الدافعة نحو التغيير الاستراتيجي والابتكار والوصول إلى الأهداف الطموحة بالشريك الاستراتيجي.

إن الإشكالية الحقيقية التي تواجه مدراء مكتب إدارة المشاريع اليوم لا تكمن في المفاضلة بين نظام مؤشرات الأداء الرئيسية و نظام الأهداف والنتائج الرئيسية، بل في الجهل العميق بآليات التكامل بينهما. فبينما يركز البعض على العمليات الروتينية، يغرق البعض الآخر في الطموحات دون قاعدة تشغيلية صلبة. لذا، تسعى هذه الدراسة لتبسيط الضوء على هذا التكامل وأثره المباشر في تعزيز نجاح مكاتب إدارة المشاريع من منظور شمولي يتجاوز المعايير التقليدية (الوقت والتكلفة) ليصل إلى تحقيق القيمة والأثر الاستراتيجي المستدام.

إن مفهوم التكامل هو نتيجة تطور تاريخي في الفكر الإداري كما سيتم التوضيح: لم يأت مفهوم التكامل من فراغ، بل هو نتاج تطور تاريخي طويل في الفكر الإداري:

- **الجذور النظرية :** تعود البدايات إلى "الإدارة بالأهداف (MBO)" التي صاغها بيتر دراكر عام ١٩٥٤، والتي وضعت الأساس لقياس النتائج بدلاً من الأنشطة.
- **تطور (KPIs) :** ظهرت كاستجابة للحاجة إلى "الضبط الإداري" واستقرار العمليات، حيث ركزت المنظمات في الثمانينيات والتسعينيات على الجودة الشاملة (TQM) والمعايير القياسية.
- **ثورة (OKRs) :** ولدت داخل شركة Intel على يد أندري جروف في السبعينيات، ثم انتقلت إلى Google عبر جون دوير في التسعينيات، لتمثل فلسفة "الرشاقة التنظيمية".

تتبنى هذه الدراسة وجهة نظر نظرية مفادها أن المشروع الناجح يحتاج إلى "نظام توازن حيوي"؛ حيث يعمل مؤشرات الأداء (KPIs) كجهاز مناعي يحمي المشروع من الفشل التشغيلي، بينما تعمل الأهداف والنتائج الرئيسية (OKRs) كمحرك نمو يدفع المشروع نحو آفاق جديدة.

تتبلور مشكلة الدراسة في "الفجوة المعرفية والمنهجية" لدى الممارسين وصناع القرار في مكاتب إدارة المشاريع. فمن ملاحظة الواقع العملي، نلاحظ أن الفرق الجوهري بين نظام مؤشرات الأداء (KPIs) ونظام الأهداف والنتائج الرئيسية (OKRs) يتجلى بشكل أوضح عند استيعاب هذه المفاهيم بدقة وتطبيق كلا منهما عملياً.

أدى تفاوت مستويات الإلمام بكلاً من مؤشرات الأداء ونظام الأهداف والنتائج الرئيسية إلى عدة تحديات من ذلك:

1. **الخلط المفاهيمي** : معاملة الـ OKRs كأنها مهام روتينية، مما يفقدها طابعها الابتكاري الطموح.
2. **إهمال الأهمية التنظيمية** : عدم إدراك المنظمات أن الفصل بين النظامين يؤدي إلى "تشتت الجهود"، حيث تعمل الفرق في اتجاهات تشغيلية لا تخدم الرؤية الاستراتيجية الكبرى.
3. **الرتابة الإدارية** : الاكتفاء بالـ KPIs فقط يجعل المشاريع تدور في حلقة مفرغة من الأداء الروتيني دون تحقيق قفزات نوعية تضمن المنافسة في السوق.

لا تقتصر أهمية هذه الدراسة على الجانب الأكاديمي، بل تمتد لتشمل:

- **على مستوى المنظمات** : توفير دليل منهجي لرفع كفاءة المشاريع الوطنية والمحاصة، مما يقلل من نسب الهدر المالي والزماني الناتج عن سوء إدارة الأداء.
- **على مستوى المجتمع** :
 - **تعزيز الثقافة الإدارية** : بنشر الوعي بالفرق بين "الاستمرار" و"النمو"، مما يساهم في بناء مجتمع عمل واعي ومبدع.
 - **دعم التنمية المستدامة** : نجاح مكاتب إدارة المشاريع المرتبطة بالمجتمع (كالخدمات والبنية التحتية) يعتمد كلياً على هذا التكامل لضمان وصول الخدمة (KPIs) وتحقيق الأثر المجتمعي (OKRs).
 - **تمكين الكوادر البشرية** : مساعدة الموظفين والشباب على فهم كيفية قياس إنجازاتهم الشخصية والمهنية بعيداً عن الطرق التقليدية محدودة الأثر وغير الفعالة.

تتفق هذه الدراسة مع ما طرحته دراسة (Helmold, 2025) حول ضرورة "المواءمة الاستراتيجية"؛ ويُقصد بها خلق حالة من الانسجام التام بين الأهداف التشغيلية قصيرة المدى والرؤية الاستراتيجية بعيدة المدى للمنظمة، بحيث تعمل جميع الموارد والجهود في اتجاه موحد يخدم الغايات الكبرى. كما تتقاطع مع دراسة (Schut, 2025) التي وصفت هذا التكامل بـ "مزيج الأحلام"؛ وهو مصطلح اصطلاحي يشير إلى الدمج المثالي بين انضباط ودقة مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) وطموح ومرونة الأهداف والنتائج الرئيسية (OKRs)، مما يخلق توازناً بين الاستقرار والابتكار.

إلا أن بحثنا الحالي يضيف بُعداً نقدياً من خلال معالجة «العجز المعرفي» الذي تم رصده في البيئات العملية، حيث يرى الباحث أن الفشل ليس في الأنظمة ذاتها، بل في افتقار الممارسين للمنهجية التكاملية التي تربط بين «الحاضر المستقر» الذي يمثله مؤشر الأداء KPIs و«المستقبل الطموح» الذي ترسمه الأهداف والنتائج الرئيسية OKRs.

مشكلة البحث :

تكمّن الإشكالية في التحدي الجوهرى الذى تواجهه مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) فى الموازنة بين دورها الرقابى التشغيلى لضمان انضباط المشاريع واستدامتها عبر مؤشرات الأداء الرئيسة (KPIs) ، وبين دورها الاستراتيجى كمحرك للتغيير والابتكار وتحقيق القيمة المضافة عبر نظام الأهداف والنتائج الرئيسة (OKRs) .

ويمكن بلورة المشكلة فى النقاط التالية:

1. **غياب المنهجية المتكاملة داخل مكاتب إدارة المشاريع :** تفتقر العديد من هذه المكاتب إلى إطار تنظيمى يربط بوضوح بين مؤشرات القياس اليومية والنتائج الاستراتيجية الكبرى. ويبرز هذا التحدي بشكل جلي مع ما كشف عنه التقرير السنوى لرؤية السعودية ٢٠٣٠ (٢٠٢٥م). تسارع كبير فى تحقيق المستهدفات الوطنية، مما يؤدي إلى انحصار مكاتب إدارة المشاريع فى التفاصيل الإجرائية الروتينية، على حساب مواكبة القفزات الطموحة لرؤية المملكة ٢٠٣٠ ومواءمتها مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
2. **الفجوة المعرفية للممارسين فى بيئة التحول :** وجود خلط مفاهيمى لدى مديري ومنسوبي مكاتب إدارة المشاريع حول كيفية التنسيق بين "الاستقرار التشغيلي" و"النمو الطموح". وهذا يعيق قدرة المكتب على تقديم القيمة المتوقعة منه كذراع تنفيذي ومحرك فعلي لبرامج تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، خاصة فى ظل الحاجة المتزايدة لمواءمة الأداء مع التوجهات الوطنية المحدثة.
3. **مقاومة التغيير وضبابية القياس الاستراتيجي :** يؤدي غياب هذا التكامل داخل مكاتب إدارة المشاريع إلى تشتت الجهود، ومواجهة مقاومة داخلية للتغيير (أي الممانعة فى الانتقال من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الحديثة)؛ مما ينتج عنه عدم القدرة على قياس النجاح الحقيقي للمكتب من منظور استراتيجي شمولي. ويُقصد بالمنظور الشمولي هنا: الإطار الذى لا يكتفى بمراقبة العمليات، بل يركز على تحقيق "الأثر المستدام والقيمة المضافة" للمنظمة ككل، بما يتجاوز مجرد إتمام المهام الروتينية. وهذا الغياب يتنافى مع فلسفة "الأثر والقيمة" التى يركز عليها التقرير السنوى لرؤية المملكة ٢٠٣٠ (٢٠٢٥م) لضمان استدامة التميز المؤسسي.

أهمية البحث :

يكتسب هذا البحث أهمية بالغة بالنظر إلى التحولات الهيكلية والإدارية الكبرى في بيئة الأعمال التي تشهدها المملكة العربية السعودية؛ ويُقصد بهذه التحولات: إعادة صياغة الحوكمة المؤسسية، وتبني نماذج إدارة الأداء الحديثة التي تدمج بين الكفاءة التشغيلية والرؤية الاستراتيجية. وتتجلى أهمية هذه الدراسة في الأبعاد التالية:

1. **المواءمة مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ المحدثة :** تسعى الرؤية إلى رفع كفاءة الأداء الحكومي والخاص وتحقيق مستهدفات طموحة وغير مسبقة. وتؤكد بيانات التقرير السنوي لرؤية السعودية ٢٠٣٠ (٢٠٢٥م) على تسارع وتيرة إنجاز المبادرات الوطنية، حيث بلغت نسبة المبادرات المكتملة أو التي تسير على المسار الصحيح حوالي ٨٧٪، مما يضع عبئاً استراتيجياً على مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) بصفتها المحرك التنفيذي لهذه المستهدفات. لذا، فإن تقديم نموذج يجمع بين الانضباط التشغيلي (KPIs) والطموح الاستراتيجي (OKRs) يساهم بشكل مباشر في دعم هذا التسارع وتحقيق تطلعات الرؤية بمرونة عالية.
2. **تحويل مكاتب إدارة المشاريع من "الرقابة" إلى "الاستراتيجية" :** تكمن الأهمية العلمية في معالجة القصور التقليدي لمكاتب الـ PMOs التي غالباً ما تنحصر في مراقبة الجداول الزمنية والميزانيات. هذه الدراسة توفر إطاراً معرفياً يُمكن هذه المكاتب من قيادة التحول الاستراتيجي عبر تبني نظام (OKRs) دون الإخلال بالمعايير التشغيلية (KPIs).
3. **سد الفجوة المعرفية للممارسين في الميدان :** تساهم الدراسة في تزويد مديري مكاتب إدارة المشاريع والأخصائيين بالمعرفة اللازمة حول آليات "التكامل التقني والمنهجي"، مما يقلل من الهدر الناتج عن تضارب الأولويات أو التركيز على المهام اليومية على حساب النتائج الاستراتيجية الكبرى؛ والمقصود بها المستهدفات النهائية بعيدة المدى التي تسعى المنظمة لتحقيقها اتساقاً مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ (٢٠٢٥م). وهو ما يدعم توجهات مركز دعم اتخاذ القرار و المركز الوطني لتقييم أداء الأجهزة العامة (أداء) في تعزيز جودة البيانات وموثوقية مؤشرات الإنجاز.
4. **القيمة التطبيقية للدراسة عبر القطاعات الثلاثة :** تتجلى الأهمية التطبيقية لهذا البحث في تقديم نموذج عملي مرّن يتواءم مع الاحتياجات المتباينة للقطاعات الرئيسية المشكلة للاقتصاد الوطني، وذلك وفق الأطر التنظيمية التالية:

- **القطاع الحكومي (الجهات العامة) :** وتُصنف وفقاً لـ "الدليل الاسترشادي لحوكمة الجهات العامة" بأنها أي وزارة، أو جهاز حكومي، أو هيئة، أو مصلحة، أو مؤسسة عامة، أو صندوق ومافي حكمها ، وأي جهازز مستقل ذي شخصية معنوية عامة. حيث يساهم البحث في تمكين هذه الجهات من تحقيق مستهدفات برامج التحول الوطني بكفاءة عالية.
- **القطاع الخاص :** ويُعرف وفقاً لـ "الاسكوا" وهو ذلك الجزء من الاقتصاد الوطني الذي يملكه ويدير الأفراد سواء في شكل شركات أو شركات الأموال (كالشركات المساهمة مثلاً)، وإن كان هناك بطبيعة الحال بعض

الظروف والأوضاع التي تتطلب رجال الأعمال في القطاع. الخاص مع السلطات العامة في بعض المسائل ويساهم البحث في تزويد هذا القطاع بمنهجية متكاملة لتعزيز القيمة السوقية وضمان استدامة النمو في بيئة أعمال ديناميكية

- إن لا يوجد تعريف للقطاع الخاص في وثيقة نظامية في المملكة العربية السعودية وعليها يمكن الاستفادة من مرجعية هذا التعريف الدولي.

- **القطاع غير الربحي :** ويُعرّف استناداً إلى "تنظيم المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي" بأنه منظومة الأنشطة الأهلية والخدمات التطوعية والمنظمات غير الحكومية، التي لا تقصد الربح أساساً، وتهدف إلى تحقيق غرض من أغراض البر أو التكافل أو التعاون أو التنمية الاجتماعية أو غيرها من أغراض النفع العام أو المخصص.

ويأتي هذا التركيز الشمولي استجابةً للمعطيات الواردة في التقرير السنوي لرؤية المملكة ٢٠٣٠ (٢٠٢٥م) والتي تشير إلى التوسع المطرد في إسهامات القطاعين الخاص وغير الربحي في الناتج المحلي الإجمالي، مما يفرض ضرورة وجود إطار إداري موحد يضمن المواءمة التامة مع التوجهات الوطنية الطموحة بكافة مستوياتها.

أهداف البحث :

- التعرف على واقع استخدام (الأهداف والنتائج الرئيسية (OKRs)) و (مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)) داخل مكاتب إدارة المشاريع في المنظمات السعودية.
- الكشف عن أثر التكامل المنهجي بين النظامين في رفع كفاءة مخرجات مكاتب إدارة المشاريع.
- بناء نموذج تكاملي مقترح يساعد مكاتب إدارة المشاريع على الانتقال من النضج التشغيلي إلى النضج الاستراتيجي.
- تحديد العوامل والمعايير التي تسهم في تحول مكاتب إدارة المشاريع من الدور الرقابي إلى دور الشريك الاستراتيجي.

تساؤلات البحث :

- السؤال الرئيسي : ما هو أثر التكامل بين (OKRs) و (KPIs) في تعزيز نجاح مكاتب إدارة المشاريع (PMOs)؟
 - الأسئلة الفرعية:
1. ما مدى وعي منسوبي مكاتب إدارة المشاريع بالفروق الجوهرية وآليات الربط بين النظامين؟
 2. كيف تساهم مواءمة (OKRs) و (KPIs) في تقليل الفجوة بين استراتيجية المنظمة وتنفيذ مكاتب المشاريع؟
 3. ما هي العوامل التي تحدد طبيعة دور مكتب إدارة المشاريع (رقابي أم شريك استراتيجي) في ظل تبني المنهجية التكاملية؟

1. **الفرضية الأولى:** توجد علاقة ارتباطية إيجابية ومؤثرة بين مستوى وعي الممارسين بمنهجية التكامل بين مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) والأهداف والنتائج الرئيسية (OKRs) ، وبين تعزيز نجاح مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) في المنظمات السعودية.
2. **الفرضية الثانية:** يؤدي تطبيق نموذج التكامل المنهجي بين الأهداف والنتائج الرئيسية (OKRs) ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) إلى رفع قدرة مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) على تحقيق القيمة الاستراتيجية وتعزيز نجاحها المؤسسي.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث :

يستند هذا البحث في إطارها النظري إلى مزيج متكامل من النظريات الإدارية التي تفسر تطور قياس الأداء، وذلك على النحو التالي:

1. نظرية الإدارة بالأهداف (MBO) لبيتر دراكر :

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

2. نظرية "نظام التوازن الحيوي" في الإدارة :

تتبنى الدراسة وجهة نظر حديثة تشبه المنظمة بالكائن الحي الذي يحتاج إلى توازن بين وظيفتين حيويتين:

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

3. نظرية النظم :

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

الفصل الثاني : الدراسات السابقة والإطار النظري

الدراسات السابقة :

تعد هذه الدراسة استكمالاً لجهود بحثية سعت حول مؤشرات الأداء الرئيسية والأهداف والنتائج الرئيسية :

▪ دراسة: (Helmold, 2025)

- عنوان البحث: Integrating OKRs and KPIs in Supply Chain Performance Management.
- الرابط المباشر: [الرابط](#)
- المحتوى: تركز هذه الدراسة الحديثة جداً على بناء نموذج تكاملي يضمن مرونة سلاسل الإمداد من خلال استخدام KPIs لمراقبة الحالة الراهنة و OKRs لتحقيق التحول الاستراتيجي.

▪ دراسة: (Schut, 2025)

- عنوان البحث: KPI and OKR: A Dream Combination for Strategy Execution
- الرابط المباشر: [الرابط](#)
- المحتوى: تبحث الدراسة في كيفية معالجة قصور ال KPIs في دفع الابتكار من خلال دمجها مع ال OKRs ، معتبرة أن الجمع بينهما هو "المزيج المثالي" لإنجاح المشاريع المعقدة.

▪ كتاب: (قم بقياس المهم)

- الرابط المباشر : [الرابط](#)
- المحتوى: يعتبر المرجع الأساسي الذي نقل فلسفة ال OKRs للبيئة العربية، حيث يستعرض حالات تطبيقية

نقد الدراسات السابقة :

من خلال المراجعة التحليلية للدراسات السابقة (مثل دراسة Helmold, 2025، ودراسة Schut, 2025، وكتاب جون دوير)، يمكن استخلاص نقد أكاديمي يبرز القيمة المضافة للبحث الحالي من خلال النقاط التالية:

1. **الفجوة السياقية والبيئية :** اتجهت الدراسات الدولية (مثل دراسة Helmold) إلى تطبيق نموذج التكامل في قطاعات تخصصية محددة كـ "سلاسل الإمداد" وفي بيئات اقتصادية عالمية. وبالرغم من رصانة هذه النماذج، إلا أنها لا تعكس بالضرورة خصوصية بيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية، التي تمر بمرحلة تحول استراتيجي فريد ضمن رؤية ٢٠٣٠. لذا، يأتي هذا البحث ليسد النقص في الدراسات المحلية التي تربط هذا التكامل بالمنظمات السعودية (الحكومية والخاصة والخيرية)
2. **الفجوة المعرفية والسلوكية :** ركزت معظم الأدبيات السابقة على الجانب "التقني" و"التظيمي" لكيفية عمل النظامين، مفترضة وجود وعي كامل لدى الممارسين بأسس هذه الأنظمة. إلا أن الواقع الميداني - وهو المنطلق الأساسي للبحث - يشير إلى وجود "عجز معرفي" وخلط مفاهيمي لدى مديري المشاريع في التمييز بين غايات الـ KPIs والـ OKRs. لم تتناول الدراسات السابقة بعمق أثر هذا الخلط المعرفي كمعوق أساسي لنجاح المشاريع، وهو ما يسعى البحث الحالي لتشخيصه وعلاجه.
3. **الفجوة المنهجية :** اعتمدت دراسات عديدة، مثل دراسة (Schut) على التظير وبناء النماذج (Model Building) أو المنهج الوصفي العام. ويفتقر الميدان البحثي إلى الدراسات التي تستخدم "المنهج المختلط" الذي يجمع بين عمق المقابلات الشخصية (للتعرف على التحديات الواقعية) والدقة الإحصائية عبر برنامج (SPSS) لقياس أثر التكامل رقمياً. هذا التنوع المنهجي في البحث يمنحه تفوقاً في دقة النتائج وقابلية تعميمها.
4. **نقد التوجه المستقل :** يعاب على بعض المراجع (مثل كتاب قم بقياس المهم) ميلهاً للترويج لنظام الـ OKRs كنظام ثوري مستقل أو بديل للأنظمة التقليدية. بينما سيقدم البحث رؤية نقدية متوازنة تعتبر أن القيمة الحقيقية لا تكمن في استبدال الأنظمة، بل في "نموذج التكامل الحيوي"، حيث لا يمكن الابتكار (OKRs) أن يستمر دون قاعدة تشغيلية مستقرة (KPIs).

الإطار النظري للبحث :

أولاً: السياق التاريخي وتطور نظم قياس الأداء :

1. مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) من الاستقرار التشغيلي إلى الرقابة :

يعود الظهور الفعلي لمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) كأداة إدارية منظمة إلى فترة الثمانينيات، بالتزامن مع طفرة الإدارة الاستراتيجية ونماذج الجودة الشاملة. صُممت الـ KPIs لتكون مقاييس كمية تقيس مدى نجاح المنظمة أو المشروع في تحقيق أهداف تشغيلية محددة مسبقاً. ركزت هذه المؤشرات تاريخياً على الجوانب المالية، والامتثال للجدول الزمني، والجودة، مما جعلها بمثابة "لوحة تحكم" تضمن استمرارية العمل واستقراره داخل مكاتب إدارة المشاريع.

2. ثورة الأهداف والنتائج الرئيسية (OKRs) من Intel إلى Google :

في أواخر السبعينيات، قام "أندي غروف" في شركة Intel بتطوير ما يُعرف بـ (iMBOs) والتي تحولت لاحقاً إلى نظام (OKRs) وكانت النقلة النوعية في عام 1999م عندما قدم "جون دوير" هذا النظام لشركة Google وهي لا تزال في بداياتها. اعتمدت فلسفة OKRs على كسر الرقابة الإدارية؛ فهي لا تقيس "ما يتم فعله" فحسب، بل تركز على "النتائج الطموحة" التي تحدث فرقاً استراتيجياً. أثبتت هذه الثورة أن المنظمات التي تتبنى أهدافاً طموحة وقابلة للقياس تحقق نمواً أسرع وتكيفاً أعلى مع المتغيرات، وهو ما يسعى البحث لإسقاطه على مكاتب إدارة المشاريع المعاصرة.

ثانياً: التعريفات الإجرائية للبحث :

لغايات هذا البحث ، يتم تبني التعريفات التالية لضمان دقة القياس والتحليل:

1. **التكامل بين الأنظمة:** يُعرف إجرائياً بأنه: عملية المواءمة الهيكلية والوظيفية بين معايير الانضباط التشغيلي (KPIs) ومستهدفات الطموح الاستراتيجي (OKRs) داخل بيئة مكتب إدارة المشاريع، بحيث تعمل الـ KPIs كقاعدة لضمان الاستدامة، والـ OKRs كمحرك لتحقيق القفزات النوعية.
2. **نجاح مكاتب إدارة المشاريع:** يُعرف إجرائياً بأنه: قدرة المكتب على تجاوز الدور الرقابي التقليدي (التكلفة والوقت)، والوصول إلى مرحلة النضج الاستراتيجي التي تضمن تحقيق القيمة المضافة للمنظمة، ودعم صناعة القرار، وتحقيق المواءمة التامة مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠.
3. **الفجوة المعرفية:** تُعرف إجرائياً بأنها: نقص الإدراك أو الخلط المفاهيمي لدى منسوبي مكاتب إدارة المشاريع حول كيفية الربط المنهجي بين مؤشرات الأداء اليومية والنتائج الاستراتيجية الكبرى، مما يؤدي إلى تشتت الجهود بين التشغيل والاستراتيجية.

الفصل الثالث : منهجية البحث

المنهجية وطرق البحث و أدوات البحث :

1- المنهج العلمي المتبع:

تعتمد الدراسة على المنهج المختلط، وتحديدًا "التصميم الاستكشافي المتتابع". يجمع هذا المنهج بين أسلوبين:

- **المنهج الوصفي النوعي :** ويتمثل في إجراء المقابلات الشخصية مع الخبراء والممارسين، لـ "الفجوة المعرفية" وفهم فلسفة التكامل بين النظامين بعمق من واقع التجربة الميدانية.
- **المنهج الوصفي التحليلي (الكمي) :** ويتمثل في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الرقمية، ومن ثم معالجتها عبر برنامج SPSS لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (نجاح مكاتب إدارة المشاريع) واختبار الفروض إحصائياً.

2- أدوات البحث وتحليل البيانات :

لتحقيق أهداف البحث، سيتم استخدام الأدوات التالية:

1. أدوات جمع البيانات (الجانب الميداني) :

- **المقابلات شبه المنظمة :** تُعد الأداة الرئيسية لاستقصاء آراء خبراء ومدراء مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) تكمن أهميتها في قدرتها على كشف التحديات المعرفية العميقة وتوضيح آليات التكامل بين (OKRs & KPIs) التي قد لا تظهر في الاستبيانات المغلقة.
- **الاستبانة (النسخة الإلكترونية) :** سيتم تصميم استبانة لجمع البيانات الكمية من عينة الدراسة، لضمان الحصول على استجابات واسعة تغطي مختلف القطاعات (الحكومي، الخاص، غير الربحي).

2. أدوات تحليل البيانات (الجانب التقني والإحصائي) :

- **برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) :** سيستخدم لمعالجة البيانات الكمية واختبار الفروض من خلال:
 - الإحصاء الوصفي : (التكرارات، الانحرافات المعيارية) لوصف خصائص العينة.
 - الإحصاء الاستدلالي : (معامل ارتباط بيرسون، تحليل الانحدار) لقياس قوة العلاقة بين "التكامل الإداري" و"نجاح مكاتب إدارة المشاريع".
- **تقنيات الذكاء الاصطناعي :** نظراً لتطبيق البحث في عام ٢٠٢٦ م ، سيتم دمج الذكاء الاصطناعي كأداة تحليلية مساندة من خلال:
- **المعالجة اللغوية الطبيعية :** للتفريغ الذكي للمقابلات والترميز الموضوعي الآلي لاستخراج الأنماط المتكررة بدقة وسرعة.

- تحليل المضمون والربط المنطقي: لربط المفاهيم المستخلصة من المقابلات بالمتغيرات الإحصائية (تثليث البيانات).

- تحليل الاتجاهات: لقياس نبرة المستجيبين وتفسير النتائج بعمق لتقليل "تحيز الباحث".

3- العلاقة بين المشكلة والعنوان والمنهج العلمي :

ثمة ترابط عضوي محكم بين أركان الرسالة:

- العنوان: يطرح علاقة "أثر"، وهي علاقة تتطلب قياساً كمياً (الاستبانة وتحليل SPSS).
- المشكلة: تطرح "فجوة معرفية"، وهي قضية سلوكية تتطلب استقصاء نوعياً (المقابلات الشخصية).
- المنهج العلمي: المنهج المختلط هو الجسر الذي يربط بينهما؛ حيث توفر المقابلات "التفسير" العميق للظاهرة وأسباب الفجوة، بينما يوفر التحليل الإحصائي (SPSS) "الإثبات" الرقمي لهذا الأثر، مما يجعل النتائج أكثر موثوقية وقابلية للتعميم.

4- كيفية الاستفادة من البحث :

تتجلى الاستفادة من استخدام هذا المنهج والأدوات في المخرجات التالية:

1. بناء نموذج تكاملي: تصميم خارطة طريق علمية توضح لمديري مكاتب إدارة المشاريع آليات الربط التقني بين KPIs وOKRs.
2. سد الفجوة المعرفية: تقديم محتوى تدريبي مبني على نتائج ميدانية يعالج نقص العلم الكافي الذي يعاني منه الممارسون في الميدان.
3. دعم اتخاذ القرار: تمكين الإدارات العليا من فهم كيفية موازنة "استقرار العمليات" مع "طموح الابتكار" بناءً على بيانات رقمية دقيقة مستخرجة من برنامج SPSS ورؤى خبيرة من المقابلات.

3. أدوات الاستفادة من المناهج البحثية:

لتحقيق أقصى استفادة من المنهج المتبع، سيلتزم الباحث بالآتي:

- تثليث البيانات : مطابقة نتائج المقابلات مع التحليل الإحصائي لضمان صدق النتائج.
- دليل المقابلة : صياغة أسئلة تتضمن استخراج أقصى قدر من المعلومات النوعية.
- الترميز الإحصائي : تحويل الاستجابات الكيفية إلى أكواد رقمية قابلة للمعالجة في SPSS لتعزيز الجانب التحليلي للرسالة.

مجتمع وعينة البحث :

1- **مجتمع البحث :** يشمل مجتمع البحث جميع الكوادر القيادية والتنفيذية المعنية بمنظومة الأداء في المملكة العربية السعودية، وتحديداً: (مدراء مكاتب إدارة المشاريع ، أخصائيي الأداء، مدراء الاستراتيجية، ومدراء المحافظ والبرامج) في القطاعات الثلاثة (الحكومي، الخاص، وغير الربحي).

2- **عينة البحث (المنهج المختلط):** نظراً لطبيعة الدراسة الاستكشافية والتحليلية، سيتم تقسيم العينة إلى مجموعتين:

1. **عينة الاستبانة (الجانب الكمي):** سيتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع البحث، ويُستهدف الوصول إلى ما لا يقل عن (٩٠ - ١٠٠) استجابة من الممارسين والمسؤولين في مكاتب إدارة المشاريع بمختلف مناطق المملكة، لضمان الحصول على بيانات ذات دلالة إحصائية تمكّنا من اختبار الفروض عبر برنامج (SPSS) .
2. **عينة المقابلات الشخصية (الجانب النوعي):** سيتم اختيار عينة قصدية تتكون من (١٠-٢٠) خبيراً ومديراً لمكاتب إدارة المشاريع ممن لديهم خبرة لا تقل عن ٥ سنوات في قياس الأداء والتحول الاستراتيجي، وذلك لضمان الحصول على رؤى نوعية عميقة حول آليات التكامل المنهجي.

حدود البحث :

تحدد نطاقات البحث الحالية لضمان دقة النتائج وتركيزها الموضوعي والمكاني والزمني كما يلي:

1. الحدود الموضوعية :

يقتصر البحث على بحث "أثر التكامل المنهجي والوظيفي" بين نظام الأهداف والنتائج الرئيسية (OKRs) ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) ، ودور هذا التكامل في تعزيز الكفاءة التشغيلية والنجاح الاستراتيجي لمكاتب إدارة المشاريع (PMOs) ككيان إداري مسؤول عن ضبط الأداء. ويركز البحث بشكل خاص على قياس أثر هذا النموذج التكاملي في رفع جودة المخرجات، وتحقيق القيمة المضافة داخل المنظمات، مع معالجة الفجوة المعرفية لدى الكوادر البشرية العاملة في هذه المكاتب حول آليات الجمع بين "الاستقرار التشغيلي" و"النمو الاستراتيجي".

2. الحدود المكانية :

يُطبق البحث الميداني داخل المملكة العربية السعودية، وتستهدف المنظمات العاملة في ثلاثة قطاعات رئيسية لضمان شمولية النتائج:

- القطاع الحكومي: الوزارات والهيئات التي تمر بمراحل تحول وطني.
- القطاع الخاص: الشركات والمؤسسات التي تسعى لرفع تنافسيتها.
- المؤسسات الخيرية (القطاع غير الربحي) : لضمان قياس كفاءة الأثر المجتمعي.

ويأتي اختيار المملكة كحد مكاني نظراً للحراك الإداري الضخم والمشاريع الكبرى المبتثقة عن رؤية المملكة ٢٠٣٠ ، والتي تتطلب نماذج قياس أداء متطورة.

3. الحدود الزمانية :

يتحدد البحث بالفترة الزمنية التي سيتم فيها جمع البيانات وتحليلها وإجراء المقابلات الشخصية خلال عام ٢٠٢٦م ، وذلك لتقييم مدى فاعلية أدوات قياس الأداء داخل مكاتب إدارة المشاريع في منتصف الطريق نحو تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠

4. الحدود البشرية :

يستهدف البحث العينات المهنية التالية:

(مدراء مكاتب إدارة المشاريع ، أخصائي الأداء بمكاتب إدارة المشاريع ، مدراء إدارة الاستراتيجية ، مدراء المحافظ والبرامج) .

الفصل الرابع : النتائج والتوصيات

تحليل البيانات :

سيتم معالجة وتحليل البيانات باستخدام المنهج المختلط؛ حيث سيتم تحليل البيانات الكمية المستمدة من الاستبانة عبر برنامج (SPSS) لإجراء الاختبارات الإحصائية (مثل معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار) لاختبار الفروض. وبالتوازي، سيتم تحليل البيانات النوعية المستمدة من المقابلات باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لترميز الإجابات واستخراج الأنماط المتكررة حول معوقات التكامل بين OKRs و KPIs .

النتائج المتوقعة :

من المتوقع أن يخلص البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. **إثبات الأثر الإحصائي :** وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتكامل المنهجي بين (OKRs) و (KPIs) في رفع كفاءة مخرجات مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) وتعزيز نجاحها.
2. **كشف الفجوة المعرفية :** تحديد مستوى الوعي المنهجي لدى الممارسين، وتوضيح العلاقة الطردية بين هذا الوعي وتقليل الهدر في الموارد الاستراتيجية للمنظمة.
3. **التحول الاستراتيجي للمكتب :** تحديد قائمة بالمعايير والعوامل الحرجة التي تساهم في تحويل دور مكتب إدارة المشاريع من "كيان رقابي تقليدي" يركز على الامتثال والتقارير (إلى "شريك استراتيجي فعال" يساهم في صناعة القرار وتحقيق المواءمة مع رؤية المملكة ٢٠٣٠).
4. **تقديم نموذج عملي :** الوصول إلى تصميم "نموذج تكاملي مقترح" يوضح آليات الربط الوظيفي بين الأنظمة، مما يساعد المكاتب على الانتقال السلس من مرحلة النضج التشغيلي إلى مرحلة النضج الاستراتيجي.

التوصيات :

بناءً على التوجه البحثي والمعطيات الراهنة، يوصي البحث بما يلي:

1. **التحول الوظيفي للمكاتب:** ضرورة إعادة صياغة الموثائق التنظيمية لمكاتب إدارة المشاريع (PMO Charters) لتتجاوز الدور الرقابي التقليدي، وتتبنى أدواراً استشارية واستراتيجية تساهم في تحقيق قيمة مضافة للمنظمة.
2. **سد الفجوة المعرفية:** تبني برامج تدريبية تخصصية ومكثفة لمنسوبي مكاتب المشاريع، تهدف إلى توضيح فلسفة التكامل بين (OKRs) و (KPIs) وكيفية الربط المنهجي بينهما.
3. **الأتمتة والرقمنة:** ضرورة الاستثمار في الأنظمة التقنية التي تتيح أتمتة عمليات الربط بين المؤشرات التشغيلية والنتائج الاستراتيجية، مما يضمن تدفق البيانات بدقة وسرعة لدعم صناعة القرار.
4. **تعزيز المرونة التنظيمية:** إيجاد بيئة عمل مرنة تستوعب ثقافة "الأهداف الطموحة (OKRs) " التي تسمح بالابتكار والتعلم من الإخفاق، جنباً إلى جنب مع "المؤشرات الرقابية (KPIs) " التي تضمن الانضباط والاستمرارية.

المراجع

المراجع العربية :

1. كتاب (قم بقياس المهم) (جون دوير) - مكتبة جرير : [رابط الكتاب](#)
2. كتاب (٢٥ شيئاً تحتاج الى معرفتها مؤشرات الاداء الرئيسية)(برنارد مار) : [رابط الكتاب](#)
3. مؤشرات الاداء الرئيسية للمؤسسات الحكومية وغير الربحية (ديفيد بارمنتر) : [رابط الكتاب](#)
4. التقرير السنوي لرؤية السعودية ٢٠٣٠ (أحدث نسخة): [رابط التقرير](#)
5. الدليل الاسترشادي لحوكمة الجهات العامة : [الرابط](#)
6. تنظيم المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي : [الرابط](#)
7. الاسكوا : [الرابط](#)

المراجع الأجنبية :

1. [الرابط](#) : Integrating OKRs and KPIs in Supply Chain Performanc Management
2. [الرابط](#) : KPI and OKR: A Dream Combination for Strategy Execution

الملاحق

الملحق رقم (١): أداة الدراسة الكمية (مسودة الاستبانة) :

-ملاحظة: نود التتويه بأن هذه نسخة أولية سيتم تحكيمها لاحقاً من قبل اللجنة.

عزيزي المشارك/ة.. تحية طيبة وبعد،،

يهدف هذا البحث إلى استقصاء "أثر التكامل بين الأهداف والنتائج الرئيسية (OKRs) ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في تعزيز نجاح مكاتب إدارة المشاريع". نرجو منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة، مع العلم أن البيانات سَتُعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية:

1. المسمى الوظيفي: (مدير مكتب مشاريع، أخصائي أداء، مدير برامج، أخرى).
2. سنوات الخبرة في مجال إدارة المشاريع.
3. القطاع: (حكومي، خاص، غير ربحي)
4. سنوات الخبرة: (أقل من ٥ سنوات ، ٥ - ١٠ سنوات ، أكثر من ١٠ سنوات)

القسم الثاني: محاور الاستبانة (أمثلة على الفقرات):

(المحور الأول): الوعي بمنهجية التكامل بين الأهداف والنتائج الرئيسية و مؤشرات الأداء الرئيسية				
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
(المحور الثاني): جودة التكامل المنهجي داخل مكتب إدارة المشاريع				
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	(المحور الثالث): أثر التكامل على نجاح المكتب والقيمة المضافة
					7. ساهم التكامل في تحويل دور المكتب من "مراقب" إلى "شريك استراتيجي" في المنظمة.
					8. يساعد الربط بين الأنظمة في تقديم تقارير أداء أكثر دقة ومصادقية لصناع القرار.
					9. يدعم التكامل قدرة المكتب على الاستجابة السريعة للتغيرات دون الإخلال بالعمليات.
					10. أشعر أن المهام الحالية للمكتب تركز على دعم صناعة القرار الاستراتيجي أكثر من مجرد مراقبة الجداول الزمنية
					11. تساهم المهنجية التكاملية في منح مكتب إدارة المشاريع صلاحيات أكبر للمشاركة في صياغة الأهداف الطموحة للمنظمة

الملحق رقم(٢): أداة الدراسة النوعية (دليل المقابلة الشخصية) :

تستهدف هذه المقابلات الخبراء ومدراء الصف الأول في مكاتب إدارة المشاريع.

الأسئلة المقترحة للمقابلة:

المحور	أسئلة المقابلة الشخصية المقترحة
واقع التطبيق	1. كيف يتم حالياً التنسيق بين الأهداف الاستراتيجية الكبرى والمهام اليومية داخل مكتبكم؟
	2. ما هي الفجوة الأكثر شيوعاً التي تمنع الربط بين مؤشرات الأداء والرؤية البعيدة؟
التحديات والمرونة	3. ما هي أبرز التحديات (المعرفية أو التقنية) التي تواجهكم عند دمج مؤشر الأداء و الأهداف والنتائج الرئيسية؟
	4. كيف تصفون مستوى مرونة الكوادر البشرية في تقبل نظام الأهداف الطموحة (الأهداف والنتائج الرئيسية) ؟
الابتكار والمستقبل	5. كيف يمكن للذكاء الاصطناعي في عام ٢٠٢٦م تسهيل المواءمة بين الإدارة التشغيلية والاستراتيجية؟
قياس الاثر	6. لو صممنا نموذجاً وطنياً موحداً للتكامل، ما هي الركائز الأساسية التي تقترحونها؟
	7. هل تعتقدون أن نجاح المكتب الحالي يُقاس بالانضباط (مؤشر الأداء) أم بتحقيق القيمة (الأهداف والنتائج الرئيسية)؟ ولماذا؟
التحول الوظيفي والنضج الاستراتيجي	8. من واقع خبرتكم، هل تلمسون تحولاً حقيقياً في نظرة الإدارة العليا لمكاتب المشاريع من كونها 'جهة رقابية' إلى 'شريك استراتيجي'؟ وما هو دور التكامل بين الأنظمة في تعزيز هذه النظرة؟
	9. كيف تساهم المنهجية التكاملية المقترحة في تقليل مقاومة الموظفين للرقابة وتحويلها إلى رغبة في تحقيق نتائج طموحة (الأهداف والنتائج الرئيسية)؟