

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص الموارد البشرية



أثر التحول نحو الإدارة بالأهداف على إدارة المواهب والأداء التنظيمي والعائد على الاستثمار في الشركات الربحية السعودية في ظل النمو والتوسع

إعداد الطالب/

منار علي السالم

إشراف/

العام الدراسي:

2026

حقوق الطباعة

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

الباحث

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول نحو الإدارة بالأهداف على كل من إدارة المواهب والأداء التنظيمي والعائد على الاستثمار في الشركات الربحية السعودية، وذلك في ظل ما تشهده هذه الشركات من نمو وتوسع متسارع في بيئة تنافسية تعتمد بشكل متزايد على الكفاءة والابتكار. وتتبع أهمية الدراسة من الحاجة إلى تبني أساليب إدارية حديثة تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعظيم الاستفادة من الموارد البشرية والمالية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من العاملين في الشركات الربحية السعودية. وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى تحليل الارتباط والانحدار لاختبار فرضيات الدراسة وتحديد طبيعة العلاقات بين متغيراتها.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحول نحو الإدارة بالأهداف على إدارة المواهب، حيث يسهم هذا الأسلوب في تحسين استقطاب الكفاءات وتطويرها والاحتفاظ بها. كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الإدارة بالأهداف والأداء التنظيمي، من خلال تعزيز وضوح الأهداف ورفع مستوى الكفاءة والإنتاجية لدى العاملين. كذلك، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للإدارة بالأهداف على العائد على الاستثمار، نتيجة تحسين استخدام الموارد وربط الأداء الفردي والجماعي بالنتائج المالية.

وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق الإدارة بالأهداف داخل الشركات، وربطها باستراتيجيات إدارة المواهب، وتطوير أنظمة تقييم الأداء، بالإضافة إلى الاستثمار في التدريب واستخدام التقنيات الحديثة في إدارة الأداء، بما يسهم في تحقيق النمو المستدام وتعزيز القدرة التنافسية للشركات.

الكلمات المفتاحية

الإدارة بالأهداف، إدارة المواهب، الأداء التنظيمي، العائد على الاستثمار، الشركات الربحية، المملكة العربية السعودية، النمو والتوسع، إدارة الأداء.

الشكر والتقدير

﴿يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ﴾

خلق الله النور ليهدي الأبصار، وخلق العلم ليهدي البصائر. ولعل أجمل ما حملته في حياتي هو اسمي (منار)، فقد علّمني أن قيمة النور ليست في أن يضيء لنفسه، بل أن يكون سبباً في إضاءة الطريق لغيره.

الحمد لله الذي علّم بالقلم، وفتح للعلم أبوابه، فما كان لهذا العمل أن يرى النور لولا فضله وتوفيقه، فله الحمد أولاً وآخرًا.

إلى والديّ الغاليين...

أنتم أول من علّمني أن العلم رسالة، وأن النجاح يُبنى بالصبر، ويُسقى بالدعاء، ويثمر بالإخلاص. كل إنجاز أصل إليه هو امتداد لغرسكم وعطائكم.

إلى إخواني وأخواتي وأحفادنا، وإلى أصدقائي...

شكرًا لوجودكم، ولدعمكم، ولكل كلمة صادقة ودعوة طيبة رافقت هذه الرحلة.

إلى كل من ترك في حياتي أثرًا طيبًا...

بموقف، أو كلمة، أو علم، أو فرصة... لكم مني خالص الامتنان، فالإنسان لا يصنع نفسه وحده.

وإلى قادتي في عملي...

شكرًا لأنكم علمتموني أن الإنسان في بيئة العمل ليس مجرد مؤدي، بل موهبة تستحق أن تُكتشف، وتؤمن بها، وتُمنح الفرصة لتزدهر. لقد رسختم في داخلي قناعةً ستبقى ترافقني دائمًا؛ أن أعظم استثمار هو الاستثمار في الإنسان، وأن النجاح الحقيقي يُقاس بالأثر الذي نتركه في الآخرين.

وأخيرًا...

إلى كل من أضاء لي طريقًا بعلم، أو دعاء، أو فرصة... أهديكم هذا العمل، وأسأل الله أن يجعل هذا العلم نورًا أنتفع به، ومنازةً يمتد أثرها إلى غيري.

فهرس المحتويات

2	 حقوق الطباعة
3	 المستخلص
Error! Bookmark not defined.	 الشكر و التقدير
7	 قائمة الجداول
8	 فهرس الأشكال
9	 مصطلحات البحث
11	 الفصل الأول: المدخل العام للبحث
11	 المقدمة
12	 مشكلة الدراسة
12	 أهمية الدراسة
13	 أهداف الدراسة
14	 تساؤلات الدراسة
14	 فروض الدراسة
15	 نموذج البحث
16	 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
16	 حدود الدراسة
18	 الفصل الثاني: الإطار النظري و الدراسات السابقة
18	 المقدمة
19	 الإطار النظري
19	 أولاً: المتغير المستقل
19	 ثانياً: المتغيرات التابعة
20	 ثالثاً: العلاقة بين المتغيرات
20	 رابعاً: أثر التحول نحو الإدارة بالأهداف على إدارة المواهب
22	 خامساً: دور القيادة في نجاح التحول نحو الإدارة بالأهداف
24	 سادساً: تأثير نظام الإدارة بالأهداف على تطوير الموظفين
26	 سابعاً: العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي
27	 ثامناً: أثر الأداء التنظيمي على العائد على الاستثمار

29	تاسعاً: تحقيق التوازن بين الأداء والتطوير في ظل التحول الإداري
30	عاشراً: أثر التحول نحو الإدارة بالأهداف على إدارة المواهب والأداء التنظيمي والعائد على الاستثمار في الشركات الربحية السعودية في ظل النمو والتوسع
36	الدراسات السابقة
41	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
43	ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة
46	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
46	المقدمة
47	المنهجية وطرق البحث
48	مجتمع و عينة البحث
55	حدود البحث
55	التحليل الإحصائي
58	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
58	المقدمة
59	تحليل البيانات
83	النتائج
85	التوصيات
88	المراجع
92	الملاحق
92	الاستبانة
111	Abstract

قائمة الجداول

اسم الجدول	رقم الصفحة
جدول (1): خصائص العينة حسب الجنس	49
جدول (2): خصائص العينة حسب العمر	51
جدول (3): خصائص العينة حسب المستوى التعليمي	52
جدول (4): خصائص العينة حسب عدد سنوات الخبرة	54
جدول (5) اختبار Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي	59
جدول (6) اختبار تحليل البيانات الوصفية	62
جدول (7) تحليل اختبار التباين	65
جدول (8) تحليل اختبار الإنحدار الخطي	67
جدول (9): تحليل اختبار T-Test	70
جدول (10) تحليل اختبار بيرسون	73
جدول (11) تحليل اختبار بيرسون	76
جدول (12) تحليل اختبار بيرسون	79
جدول (13) تحليل اختبار معامل كرونباخ ألفا	81

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل
49	شكل (1): خصائص العينة حسب الجنس
50	شكل (2): خصائص العينة حسب العمر
52	شكل (3): خصائص العينة حسب المستوى التعليمي
54	شكل (4): خصائص العينة حسب عدد سنوات الخبرة

مصطلحات البحث

لتحقيق الوضوح المفاهيمي في هذه الدراسة، تم تحديد المصطلحات الأساسية وتعريفها إجرائيًا كما يلي:

1. الإدارة بالأهداف: (**Management by Objectives – MBO**) هي أسلوب إداري يقوم

على تحديد أهداف واضحة ومحددة مسبقًا بمشاركة الإدارة والعاملين، بحيث يتم توجيه الجهود نحو تحقيق هذه الأهداف وفق معايير قابلة للقياس، مع متابعة الأداء وتقييمه بناءً على مستوى الإنجاز. (الشهري، 2022)

2. التحول نحو الإدارة بالأهداف: هو عملية انتقال تدريجي تعتمد على الشركات من الأساليب الإدارية

التقليدية إلى تبني منهج الإدارة بالأهداف، بما يشمل إعادة تصميم العمليات الإدارية، وتعزيز ثقافة العمل القائمة على النتائج والإنجاز. (مقرى ويحيوي، 2014)

3. إدارة المواهب: (**Talent Management**) تشير إلى مجموعة من الممارسات والاستراتيجيات

التي تهدف إلى استقطاب الأفراد ذوي الكفاءات العالية، وتطوير مهاراتهم، وتحفيزهم، والاحتفاظ بهم داخل المنظمة بما يحقق أهدافها الاستراتيجية. (العلي، 2017)

4. الأداء التنظيمي: (**Organizational Performance**) هو مستوى كفاءة وفعالية المنظمة

في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويقاس من خلال مجموعة من المؤشرات مثل الإنتاجية، جودة الخدمات، رضا العملاء، والابتكار. (درويش، 2018)

5. العائد على الاستثمار: (**Return on Investment – ROI**) هو مؤشر مالي يستخدم لقياس

مدى كفاءة الاستثمار، ويتم حسابه من خلال مقارنة الأرباح المتحققة بالتكاليف الاستثمارية، بما يعكس قدرة الشركة على تحقيق عوائد مالية مجزية. (الطائي، 2010)

6. الشركات الربحية: هي المؤسسات التي تهدف إلى تحقيق أرباح مالية من خلال تقديم منتجات

أو خدمات في السوق، وتسعى إلى تعظيم قيمة المساهمين. (الشهري، 2022)

7. النمو والتوسع: يشير إلى الزيادة في حجم أعمال الشركة وأنشطتها، سواء من خلال التوسع في

الأسواق، أو زيادة الإنتاج، أو تنوع المنتجات والخدمات، بما يعزز مكانتها التنافسية. (أبو النصر، 2012)

الفصل الأول:

المدخل العام للبحث

الفصل الأول: المدخل العام للبحث

المقدمة

تشهد الشركات الربحية، خاصة في مراحل النمو والتوسع، تحولات تنظيمية متسارعة نتيجة زيادة حجم الأعمال وتعقيد العمليات وارتفاع مستوى المنافسة. ففي المراحل الأولية، تعتمد الشركات على تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز فعالية العمليات، الأمر الذي يسهم في تحقيق مستويات جيدة من الربحية ويدعم التوسع التدريجي.

ومع استمرار هذا التحسن، تبدأ الشركات في الدخول في مراحل نمو متسارعة، حيث لم يعد التركيز على إدارة العمليات وحده كافياً، بل تظهر الحاجة إلى نماذج إدارية أكثر تنظيماً وقدرة على توجيه الأداء نحو تحقيق النتائج وتعظيم القيمة. وفي هذا السياق، يبرز التحول نحو الإدارة بالأهداف (Management by Objectives) كأحد أبرز النماذج الإدارية التي تعتمد على ربط الأداء بالأهداف الاستراتيجية من خلال مؤشرات قابلة للقياس.

ولا يمثل هذا التحول مجرد تغيير في أدوات الإدارة، بل يعكس انتقالاً في طريقة إدارة المنظمة لمواردها البشرية، وخاصة إدارة المواهب، حيث أصبح أكثر ارتباطاً بالأداء والإنجاز. كما يتطلب ذلك تطوير دور القيادة ليصبح أكثر تركيزاً على توجيه الأداء وتمكين الموظفين لتحقيق الأهداف.

وفي المقابل، يفرض هذا التحول تحديات تتعلق بقدرة المنظمات على تطوير موظفيها، واستيعاب الكفاءات الجديدة، وتحقيق التوازن بين متطلبات الأداء قصير المدى وتنمية القدرات طويلة المدى.

ومن منظور استراتيجي، لا تُقاس فعالية هذا التحول فقط من خلال تحسين الأداء التنظيمي، بل من خلال قدرته على تحقيق عائد حقيقي على الاستثمار في رأس المال البشري، من خلال رفع الإنتاجية وتعزيز كفاءة إدارة المواهب.

كما يمكن تعزيز هذا التوجه من خلال الاستفادة من القيم الإدارية المستنبطة من القرآن الكريم، مثل الشورى، والمحاسبة، والإتقان، والتي تدعم مفاهيم وضوح الأهداف وتحقيق النتائج.

وعليه، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول نحو الإدارة بالأهداف في الشركات التي تشهد نمواً وتوسعاً، على إدارة المواهب والأداء التنظيمي والعائد على الاستثمار.

مشكلة الدراسة

تنشأ مشكلة الدراسة من التحول الذي تشهده الشركات الربحية عند انتقالها من التركيز على الكفاءة التشغيلية إلى إدارة الأداء بشكل أكثر ارتباطاً بالأهداف والنتائج مع تسارع النمو.

وعلى الرغم من أن الإدارة بالأهداف تمثل إطاراً فعالاً لتعزيز الأداء، إلا أن نتائج تطبيقها تختلف بين المنظمات، حيث تحقق بعض الشركات نتائج إيجابية ملموسة، بينما تواجه شركات أخرى تحديات في تحقيق نفس المستوى من الفعالية.

ويعود ذلك إلى أن التحول لا يرتبط فقط بتبني النظام، بل بمدى قدرة المنظمة على مواءمة ممارسات إدارة المواهب مع هذا التحول، بما يشمل تطوير الموظفين، ورفع كفاءتهم، وتوجيه أدائهم بما يخدم الأهداف الاستراتيجية.

كما يؤثر هذا التحول تساؤلات حول مدى قدرته على تحقيق قيمة حقيقية للمنظمة من خلال تعظيم العائد على الاستثمار في الموارد البشرية، وليس فقط تحسين الأداء الظاهري.

بناءً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في:

تحليل أثر التحول نحو الإدارة بالأهداف في الشركات التي تشهد نمواً وتوسعاً، على إدارة المواهب والأداء التنظيمي والعائد على الاستثمار.

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول موضوعاً معاصراً يجمع بين ثلاثة محاور إدارية استراتيجية تتمثل في الإدارة بالأهداف، وإدارة المواهب، والأداء التنظيمي، إضافة إلى ربطها بمؤشر مالي مهم وهو العائد على الاستثمار، وذلك في سياق الشركات الربحية السعودية التي تشهد نمواً وتوسعاً متسارعاً في ظل التحولات الاقتصادية الحديثة.

وتبرز الأهمية العلمية للدراسة في إسهامها في إثراء الأدبيات العربية في مجال الإدارة الحديثة، خاصة في الربط بين منهجية الإدارة بالأهداف كأداة تخطيط ورقابة، وبين إدارة المواهب كمدخل استراتيجي لتعزيز رأس المال البشري، وتأثير ذلك على الأداء التنظيمي والنتائج المالية. كما تقدم الدراسة إطاراً

نظريًا وتطبيقيًا يوضح طبيعة العلاقات التفاعلية بين هذه المتغيرات، وهو ما يسهم في سد فجوة بحثية في هذا المجال.

أما الأهمية التطبيقية، فتتمثل في تقديم نتائج وتوصيات يمكن أن تستفيد منها القيادات الإدارية في الشركات الربحية السعودية في تحسين ممارساتها الإدارية، من خلال تبني أسلوب الإدارة بالأهداف بشكل أكثر فاعلية، وتعزيز استراتيجيات استقطاب وتطوير والاحتفاظ بالمواهب، بما ينعكس إيجابًا على رفع كفاءة الأداء التنظيمي وتحقيق عوائد استثمارية أفضل.

كما تكتسب الدراسة أهمية خاصة في ظل توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تركز على تحسين كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز التنافسية الاقتصادية، حيث يمكن أن تسهم نتائج هذه الدراسة في دعم صناع القرار في تطوير السياسات والاستراتيجيات الإدارية التي تعزز الاستدامة والنمو في القطاع الخاص.

وعلاوة على ذلك، توفر الدراسة قاعدة معرفية يمكن أن ينطلق منها الباحثون في دراسات مستقبلية تتناول موضوعات مشابهة أو متقاطعة، سواء في بيئات أخرى أو باستخدام متغيرات إضافية، مما يعزز من تراكم المعرفة العلمية في مجال الإدارة الحديثة.

أهداف الدراسة

الهدف العام:

تحليل أثر التحول نحو الإدارة بالأهداف على إدارة المواهب والأداء التنظيمي والعائد على الاستثمار في الشركات الربحية السعودية في ظل النمو والتوسع.

الأهداف التفصيلية:

1. تحليل تأثير التحول نحو الإدارة بالأهداف على إدارة المواهب .
2. دراسة دور القيادة في دعم هذا التحول .
3. تقييم أثر التحول على تطوير الموظفين ورفع كفاءتهم .

4. تحليل العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي .
5. قياس أثر الأداء التنظيمي على العائد على الاستثمار .
6. تحليل الأثر غير المباشر للتحويل الإداري على العائد على الاستثمار .

تساؤلات الدراسة

1. كيف يؤثر التحويل نحو الإدارة بالأهداف على إدارة المواهب؟
2. ما دور القيادة في نجاح هذا التحويل؟
3. كيف يؤثر هذا النظام على تطوير الموظفين؟
4. ما العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي؟
5. ما أثر الأداء التنظيمي على العائد على الاستثمار؟
6. هل يحقق هذا التحويل توازنًا بين الأداء والتطوير؟

فروض الدراسة

- H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحويل نحو الإدارة بالأهداف على إدارة المواهب.
- H2: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على الأداء التنظيمي.
- H3: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأداء التنظيمي على العائد على الاستثمار.
- H4: يوجد تأثير غير مباشر للتحويل نحو الإدارة بالأهداف على العائد على الاستثمار من خلال إدارة المواهب والأداء التنظيمي.

نموذج البحث

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من المتغيرات التي تم تحديدها وفقاً لموضوعها وأهدافها، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: المتغير المستقل

يتمثل المتغير المستقل في:

التحول نحو الإدارة بالأهداف (Management by Objectives) ، ويقصد به درجة تبني الشركات الربحية السعودية لمنهج الإدارة بالأهداف، من حيث وضوح الأهداف، ومشاركة العاملين في تحديدها، ووجود نظام لقياس الأداء وربطه بتحقيق النتائج.

ثانياً: المتغيرات التابعة

تتمثل المتغيرات التابعة في ثلاثة متغيرات رئيسية، وهي:

1. إدارة المواهب :وتشير إلى مستوى كفاءة الشركة في استقطاب وتطوير وتحفيز والاحتفاظ بالكفاءات البشرية المتميزة.
2. الأداء التنظيمي :ويعبر عن مدى قدرة الشركة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، من خلال مؤشرات مثل الإنتاجية، جودة الأداء، والابتكار.
3. العائد على الاستثمار: (ROI) ويقصد به مدى قدرة الشركة على تحقيق عوائد مالية مقارنة بحجم الاستثمارات، ويعد مؤشراً لقياس الكفاءة المالية.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تعتمد الدراسة على مجموعة من الأطر النظرية، أبرزها:

- نظرية الإدارة بالأهداف (Management by Objectives)

- نظرية تحديد الأهداف (Goal Setting Theory)

- نظرية القيادة التحويلية

- نظرية رأس المال البشري

كما تستند إلى مبادئ إدارية مستنبطة من القرآن الكريم مثل:

- الشورى (المشاركة في اتخاذ القرار)

- المحاسبة (المساءلة)

- الإلتقان (جودة الأداء)

- العدل (الإنصاف في التقييم)

حدود الدراسة

- مكانياً: المملكة العربية السعودية

- زمانياً: 2026-2027

- بشرياً: موظفو الشركات الربحية

الفصل الثاني

الإطار النظري و الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الإطار النظري و الدراسات السابقة

المقدمة

يُعد الإطار النظري من الركائز الأساسية في الدراسات العلمية، حيث يسهم في بناء الأساس المعرفي الذي تنطلق منه الدراسة، من خلال عرض المفاهيم والنظريات المرتبطة بموضوع البحث وتحليلها بشكل منهجي. كما يتيح هذا الفصل فهماً أعمق للعلاقات بين متغيرات الدراسة، والمتمثلة في التحول نحو الإدارة بالأهداف، وإدارة المواهب، والأداء التنظيمي، والعائد على الاستثمار، خاصة في ظل بيئة الأعمال الديناميكية التي تتسم بالنمو والتوسع في الشركات الربحية في المملكة العربية السعودية.

ويهدف هذا الفصل إلى استعراض الأدبيات العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة، من خلال تناول مفهوم الإدارة بالأهداف وأبعادها، وأهميتها في تحسين الأداء المؤسسي، إضافة إلى التطرق إلى مفهوم إدارة المواهب ودورها في تعزيز الكفاءة التنظيمية، وكذلك تحليل مفهوم الأداء التنظيمي ومؤشراته، والعائد على الاستثمار كأحد أهم المقاييس المالية لنجاح المنظمات.

كما يتضمن هذا الفصل عرضاً لأبرز الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوعات ذات صلة بمتغيرات الدراسة، وذلك بهدف الوقوف على أهم ما توصلت إليه هذه الدراسات من نتائج، وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، إضافة إلى إبراز أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

وعليه، يمثل هذا الفصل الإطار المرجعي الذي تستند إليه الدراسة في تفسير نتائجها وتحليلها، بما يسهم في تحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها بصورة علمية ومنهجية.

الإطار النظري

يتناول هذا الجزء من الإطار النظري عرضاً تحليلياً لمتغيرات الدراسة الرئيسة، وذلك بهدف توضيح المفاهيم المرتبطة بها، وأبعادها المختلفة، والعلاقات التي تربط بينها في ضوء الأدبيات العلمية ذات الصلة. وقد تم تقسيم متغيرات الدراسة إلى متغير مستقل ومتغيرات تابعة، بما يتوافق مع طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها.

أولاً: المتغير المستقل

يتمثل المتغير المستقل في التحول نحو الإدارة بالأهداف، والذي يُعد أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تركز على تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس، ومشاركة العاملين في صياغتها، وربط الأداء الفردي والمؤسسي بتحقيق هذه الأهداف. ويُنظر إلى هذا المتغير باعتباره محركاً رئيسياً لتحسين كفاءة الأداء وتعزيز الفعالية التنظيمية داخل الشركات، خاصة في بيئات الأعمال التي تتسم بالتنافسية والنمو المستمر. (الشهري، 2022)

ثانياً: المتغيرات التابعة

تتمثل المتغيرات التابعة في ثلاثة متغيرات رئيسية، وهي: (غزواني والعريفي، 2025)

1. إدارة المواهب: وتشير إلى مجموعة السياسات والممارسات التي تتبناها المنظمة بهدف استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة، وتطويرها، وتحفيزها، والاحتفاظ بها، بما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

2. الأداء التنظيمي: ويعكس مستوى كفاءة وفعالية المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، من خلال مؤشرات متعددة مثل الإنتاجية، جودة الأداء، الابتكار، والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية.

3. **العائد على الاستثمار: (ROI)** ويُعد من أهم المؤشرات المالية التي تقيس مدى كفاءة استخدام الموارد والاستثمارات داخل المنظمة، من خلال مقارنة العوائد المتحققة بحجم الاستثمارات، مما يعكس النجاح المالي والاستدامة الاقتصادية للشركات.

ثالثاً: العلاقة بين المتغيرات

تستند الدراسة إلى افتراض وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة بين المتغير المستقل (التحول نحو الإدارة بالأهداف) والمتغيرات التابعة (إدارة المواهب، الأداء التنظيمي، العائد على الاستثمار)، حيث يُتوقع أن يسهم تبني منهج الإدارة بالأهداف في تحسين ممارسات إدارة المواهب، ورفع مستوى الأداء التنظيمي، وتعزيز العوائد المالية، لا سيما في ظل التوسع والنمو الذي تشهده الشركات الربحية في المملكة العربية السعودية. (مقرى ويحيوي، 2014)

في ضوء تساؤلات الدراسة، يتناول الإطار النظري مجموعة من المحاور الرئيسة التي تعكس العلاقات بين متغيرات الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

رابعاً: أثر التحول نحو الإدارة بالأهداف على إدارة المواهب

يُعد التحول نحو الإدارة بالأهداف أحد أهم التطورات في الفكر الإداري الحديث، حيث يعتمد على تحويل التركيز من الأنشطة والعمليات التقليدية إلى النتائج والمخرجات القابلة للقياس، من خلال تحديد أهداف واضحة ومحددة يتم الاتفاق عليها بين الإدارة العليا والموظفين. ويكتسب هذا الأسلوب أهمية متزايدة في بيئات الأعمال المعاصرة، خصوصاً في الشركات الربحية التي تسعى إلى تعزيز كفاءتها التشغيلية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وفي هذا السياق، يظهر تأثير هذا التحول بشكل مباشر على ممارسات إدارة المواهب باعتبارها أحد أهم عناصر رأس المال البشري داخل المنظمة. (العلي، 2017)

تُعرف إدارة المواهب بأنها مجموعة متكاملة من السياسات والممارسات التي تهدف إلى استقطاب الكفاءات المتميزة، وتطوير قدراتها، وتحفيزها، والاحتفاظ بها داخل المنظمة بما يضمن تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ومع التحول نحو الإدارة بالأهداف، تصبح إدارة المواهب أكثر دقة وفاعلية، إذ يتم ربط جميع عملياتها بمؤشرات أداء واضحة وأهداف محددة، مما يساهم في رفع مستوى الشفافية والموضوعية في تقييم الأداء واتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية. (مقرى ويحيوي، 2014)

1. أثر الإدارة بالأهداف على استقطاب المواهب: يسهم التحول نحو الإدارة بالأهداف في تحسين عملية استقطاب الكفاءات من خلال تحديد احتياجات المنظمة بشكل دقيق بناءً على الأهداف الاستراتيجية. فعندما تكون الأهداف واضحة ومحددة، يصبح من السهل تحديد المهارات والخبرات المطلوبة لشغل الوظائف المختلفة. كما أن المنظمات التي تعتمد هذا الأسلوب تكون أكثر جاذبية للمواهب المتميزة، لأنها تقدم بيئة عمل قائمة على الوضوح في التوقعات والنتائج، مما يعزز من قدرتها التنافسية في سوق العمل. (الزياد، 2025)
2. أثر الإدارة بالأهداف على تطوير المواهب: يُعد تطوير الموظفين أحد أهم المجالات التي يتأثر بها التحول نحو الإدارة بالأهداف، حيث يتم ربط خطط التدريب والتطوير بالأهداف التنظيمية والفردية. هذا الربط يسهم في توجيه برامج التدريب نحو سد الفجوات المهارية الفعلية، بدلاً من الاعتماد على برامج عامة غير مرتبطة بالاحتياجات الفعلية للمنظمة. كما أن وجود أهداف محددة لكل موظف يساعد في وضع خطط تطوير فردية (Individual Development Plans) تركز على تحسين الأداء وتعزيز القدرات المستقبلية، مما ينعكس إيجاباً على جودة رأس المال البشري داخل المنظمة. (العلي، 2017)
3. أثر الإدارة بالأهداف على تحفيز المواهب: يساهم التحول نحو الإدارة بالأهداف في تعزيز مستويات التحفيز لدى الموظفين، وذلك من خلال ربط الأداء الفردي بنظام واضح لتقييم الإنجاز والمكافآت. فعندما يدرك الموظف أن تحقيق الأهداف المحددة له ينعكس مباشرة على التقدير والترقيات والحوافز، يزداد مستوى الالتزام والدافعية نحو العمل. كما أن المشاركة في تحديد الأهداف تعزز من شعور الموظفين بالمسؤولية والانتماء، مما يرفع من مستوى الرضا الوظيفي ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي. (درويش، 2018)
4. أثر الإدارة بالأهداف على الاحتفاظ بالمواهب: يُعد الاحتفاظ بالمواهب من أهم التحديات التي تواجه المنظمات الحديثة، ويظهر تأثير الإدارة بالأهداف في هذا الجانب من خلال خلق بيئة عمل منظمة وواضحة تعتمد على العدالة والشفافية في التقييم. فالموظفون الذين يشعرون بأن جهودهم تقاس بشكل موضوعي وفقاً لأهداف محددة يكونون أكثر ارتباطاً بالمنظمة. كما أن وضوح المسارات الوظيفية وفرص التطور المهني التي يوفرها هذا النظام يسهم في تقليل رغبة الموظفين في ترك العمل والبحث عن فرص بديلة. (الزياد، 2025)

5. العلاقة التكاملية بين الإدارة بالأهداف وإدارة المواهب: إن العلاقة بين التحول نحو الإدارة بالأهداف وإدارة المواهب ليست علاقة خطية فقط، بل هي علاقة تكاملية متبادلة، حيث تدعم كل منهما الأخرى. فالإدارة بالأهداف توفر الإطار التنظيمي الذي يحدد الاتجاهات والأولويات، بينما تعمل إدارة المواهب على توفير الكفاءات القادرة على تحقيق هذه الأهداف بكفاءة عالية. ومن خلال هذا التكامل، تستطيع المنظمة تحقيق مستويات أعلى من الأداء والاستدامة التنافسية. (درويش، 2018)

6. التحديات المحتملة في تطبيق الإدارة بالأهداف على إدارة المواهب: على الرغم من الفوائد الكبيرة لهذا التحول، إلا أن تطبيقه قد يواجه بعض التحديات، مثل مقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين أو المديرين، أو صعوبة تحديد أهداف دقيقة وقابلة للقياس في بعض الوظائف. كما قد يؤدي التركيز المفرط على تحقيق الأهداف قصيرة المدى إلى إهمال بعض جوانب التطوير طويلة المدى للمواهب إذا لم يتم تطبيق النظام بشكل متوازن ومدرّس. (السلمي، 2001)

في ضوء ما سبق، يمكن القول إن التحول نحو الإدارة بالأهداف يمثل عاملاً محورياً في تطوير إدارة المواهب داخل المنظمات، حيث يساهم في تحسين عمليات الاستقطاب والتطوير والتحفيز والاحتفاظ بالكفاءات، مما ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي العام. وبالتالي، فإن نجاح المنظمات في تبني هذا التحول يعتمد بشكل كبير على قدرتها على دمج إدارة المواهب ضمن منظومة الأهداف الاستراتيجية بشكل متكامل وفعال.

خامساً: دور القيادة في نجاح التحول نحو الإدارة بالأهداف

تُعد القيادة الإدارية من العوامل الحاسمة في نجاح أي تحول تنظيمي، ولا سيما التحول نحو الإدارة بالأهداف، الذي يتطلب تغييرات جوهرية في الثقافة التنظيمية وأساليب العمل وأنماط اتخاذ القرار. إذ لا يقتصر دور القيادة في هذا السياق على وضع الأهداف فقط، بل يمتد ليشمل بناء رؤية استراتيجية واضحة، وتوجيه العاملين نحو تحقيقها، وتوفير البيئة التنظيمية الداعمة التي تضمن نجاح تطبيق هذا الأسلوب الإداري. (السلمي، 2001)

يقوم التحول نحو الإدارة بالأهداف على مبدأ المشاركة بين الإدارة العليا والموظفين في تحديد الأهداف، وهو ما يجعل القيادة عنصراً محورياً في ضمان فعالية هذا التحول. فالقيادة الناجحة هي التي تمتلك

القدرة على صياغة أهداف واقعية وقابلة للقياس، وربطها برؤية المنظمة واستراتيجيتها العامة، بما يضمن انسجام الجهود الفردية مع الأهداف المؤسسية الشاملة. (الطائي، 2010)

- دور القيادة في صياغة الرؤية والأهداف الاستراتيجية

تلعب القيادة دوراً أساسياً في تحديد الاتجاه العام للمنظمة من خلال صياغة رؤية استراتيجية واضحة تُترجم إلى أهداف تنظيمية محددة. وفي إطار الإدارة بالأهداف، يتعين على القادة تحويل هذه الرؤية إلى أهداف عملية قابلة للقياس والتنفيذ، بحيث تكون مرجعية لجميع المستويات الإدارية. كما يساهم وضوح الرؤية القيادية في تقليل الغموض وتعزيز فهم الموظفين لأولويات العمل. (أبو النصر، 2012)

- دور القيادة في تعزيز المشاركة والالتزام

يعتمد نجاح الإدارة بالأهداف بشكل كبير على مشاركة الموظفين في تحديد أهدافهم، وهنا يظهر دور القيادة في خلق بيئة تشاركية تشجع على الحوار المفتوح وتبادل الآراء. فالقائد الفعال هو الذي يعزز ثقافة المشاركة ويمنح الموظفين شعوراً بالمسؤولية تجاه الأهداف التي تم الاتفاق عليها، مما يزيد من مستوى الالتزام والدافعية نحو تحقيق النتائج المطلوبة. (الطائي، 2010)

- دور القيادة في تحفيز الأداء وتوجيه السلوك التنظيمي

تساهم القيادة في تحفيز العاملين من خلال استخدام أساليب متنوعة مثل التحفيز المادي والمعنوي، والتقدير، والتغذية الراجعة المستمرة. وفي إطار الإدارة بالأهداف، يصبح دور القيادة أكثر أهمية في متابعة الأداء بشكل دوري وتقديم الدعم اللازم للموظفين لتجاوز التحديات، مما ينعكس على تحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي داخل المنظمة.

- دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي

يمثل التحول نحو الإدارة بالأهداف تغييراً ثقافياً وإدارياً يتطلب قيادة فعالة قادرة على إدارة مقاومة التغيير. فالقادة يلعبون دوراً محورياً في توضيح فوائد هذا التحول، والتقليل من المخاوف المرتبطة به، وبناء الثقة بين الموظفين والإدارة. كما أن نجاح هذا التحول يعتمد على قدرة القيادة في ترسيخ ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على النتائج والشفافية والمساءلة. (أبو النصر، 2012)

• دور القيادة في بناء نظام تقييم أداء فعال

من أهم متطلبات الإدارة بالأهداف وجود نظام واضح لتقييم الأداء يعتمد على قياس مدى تحقيق الأهداف. وهنا يأتي دور القيادة في تصميم هذا النظام وتنفيذه بشكل عادل وموضوعي، بما يضمن ربط الأداء الفردي بالمكافآت والترقيات. كما تسهم القيادة في ضمان استمرارية التغذية الراجعة، مما يساعد الموظفين على تحسين أدائهم بشكل مستمر. (العلي، 2017)

• التحديات القيادية في تطبيق الإدارة بالأهداف

على الرغم من أهمية القيادة في نجاح هذا التحول، إلا أن هناك تحديات قد تواجهها، مثل ضعف مهارات بعض القادة في التخطيط الاستراتيجي أو التواصل الفعال، أو صعوبة تغيير الأنماط الإدارية التقليدية. كما أن عدم اتساق القيادة في تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف قد يؤدي إلى ضعف الالتزام التنظيمي وتقليل فعالية النظام. (العلي، 2017)

في ضوء ذلك، يتضح أن القيادة تمثل المحرك الأساسي لنجاح التحول نحو الإدارة بالأهداف، حيث تؤثر بشكل مباشر في صياغة الأهداف، وتعزيز المشاركة، وتحفيز الأداء، وإدارة التغيير، وبناء أنظمة تقييم فعالة. وبالتالي، فإن نجاح هذا التحول يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة القيادة وقدرتها على توجيه المنظمة نحو ثقافة قائمة على النتائج والأداء المستدام. (أبو النصر، 2012)

سادساً: تأثير نظام الإدارة بالأهداف على تطوير الموظفين

يُعد نظام الإدارة بالأهداف (Management by Objectives) من الأساليب الإدارية الحديثة التي تركز على ربط أداء الأفراد بأهداف تنظيمية واضحة وقابلة للقياس، مما ينعكس بشكل مباشر على تطوير الموظفين على المستويين المهني والسلوكي. ويقوم هذا النظام على إشراك الموظف في تحديد أهدافه، ومتابعة أدائه بشكل دوري، وتقييم النتائج وفق معايير موضوعية، وهو ما يجعل عملية التطوير الوظيفي أكثر تنظيماً وارتباطاً بالاحتياجات الفعلية للمنظمة. (غزواني والعريقي، 2025)

يسهم نظام الإدارة بالأهداف في تطوير الموظفين من خلال توضيح دور كل موظف داخل المنظمة وربط أهدافه الفردية بالأهداف الاستراتيجية العامة، الأمر الذي يساعد على تعزيز فهم الموظفين لأولويات العمل وترتيب المهام بشكل أكثر فاعلية. هذا الوضوح في الأدوار والأهداف ينعكس إيجاباً على تنمية

مهارات التخطيط وإدارة الوقت واتخاذ القرار، ويجعل الأداء الوظيفي أكثر تركيزاً وفاعلية. (غزواني والعريقي، 2025)

كما يعزز هذا النظام ثقافة التعلم المستمر داخل المنظمة، حيث يتم تحديد فجوات الأداء والمهارات بشكل دقيق بناءً على قياس مستوى تحقيق الأهداف. وبناءً على ذلك، يتم توجيه برامج التدريب والتطوير نحو الاحتياجات الفعلية للموظفين، مما يضمن أن عملية التطوير ليست عامة أو عشوائية، بل مرتبطة بشكل مباشر بتحسين الأداء الفعلي. ويؤدي ذلك إلى رفع كفاءة الموظفين وزيادة قدرتهم على التكيف مع متطلبات العمل المتغيرة. (مقرى ويحياوي، 2014)

ومن الجوانب المهمة في هذا النظام أنه يوفر آلية مستمرة وواضحة للتغذية الراجعة، حيث يتم تقييم أداء الموظف بشكل دوري وفق مؤشرات محددة مسبقاً. هذا النوع من التقييم يساعد الموظفين على التعرف على نقاط القوة والضعف لديهم بشكل مستمر، ويمنحهم فرصة لتحسين أدائهم وتصحيح الأخطاء في الوقت المناسب، بدلاً من الاعتماد على تقييمات تقليدية متأخرة قد لا تعكس الواقع بدقة.

كما يساهم نظام الإدارة بالأهداف في رفع مستوى الدافعية والالتزام الوظيفي لدى الموظفين، نتيجة إشراكهم في عملية تحديد الأهداف، مما يعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء تجاه المنظمة. هذا الشعور بالملكية للأهداف التنظيمية يدفع الموظفين إلى بذل جهود أكبر لتحقيق النتائج المطلوبة، ويسهم في تعزيز رغبتهم في تطوير أنفسهم مهنيًا لتحقيق أداء أفضل.

ويؤدي هذا النظام كذلك إلى تنمية مجموعة من المهارات الإدارية والسلوكية لدى الموظفين، مثل مهارات التخطيط، وحل المشكلات، والعمل تحت الضغط، واتخاذ القرار، بالإضافة إلى تعزيز قيم التعاون والانضباط وتحمل المسؤولية داخل بيئة العمل. كما يساعد في بناء مسارات تطوير وظيفي أكثر وضوحًا، حيث يصبح لدى الموظفين فهم أفضل لمتطلبات الترقية والتقدم المهني، مما يشجعهم على تحسين أدائهم باستمرار.

في ضوء ذلك، يمكن القول إن نظام الإدارة بالأهداف لا يقتصر على كونه أداة لرفع كفاءة الأداء التنظيمي فحسب، بل يمتد تأثيره ليشمل تطوير الموظفين بشكل شامل ومستدام، من خلال تعزيز التعلم، وتحسين المهارات، ورفع مستوى الدافعية، وتوفير تغذية راجعة مستمرة، بما يسهم في بناء رأس مال بشري أكثر كفاءة وقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال الحديثة. (مقرى ويحياوي، 2014)

سابعاً: العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي

تُعد إدارة المواهب من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في أدبيات الإدارة، نظراً لدورها الحيوي في تعزيز قدرة المنظمات على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ويقصد بإدارة المواهب مجموعة الممارسات والسياسات التي تهدف إلى استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة، وتنميتها، وتحفيزها، والاحتفاظ بها داخل المنظمة. في المقابل، يُعد الأداء التنظيمي انعكاساً لمستوى كفاءة وفعالية المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويقاس من خلال مجموعة من المؤشرات مثل الإنتاجية، الجودة، الابتكار، ورضا العملاء. (مقرى ويحياوي، 2014)

تقوم العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي على أساس تكاملي، حيث تُسهم إدارة المواهب بشكل مباشر في تحسين الأداء التنظيمي من خلال توفير رأس مال بشري عالي الكفاءة قادر على تنفيذ المهام بكفاءة وفعالية. فكلما كانت المنظمة أكثر قدرة على استقطاب الأفراد ذوي المهارات العالية والاحتفاظ بهم وتطويرهم، انعكس ذلك إيجاباً على مستوى الأداء العام للمنظمة. (مقرى ويحياوي، 2014)

يسهم تطبيق ممارسات إدارة المواهب في رفع مستوى الإنتاجية داخل المنظمة، حيث يؤدي توظيف الكفاءات المناسبة في الأماكن المناسبة إلى تحسين جودة العمل وتقليل الأخطاء وزيادة كفاءة العمليات التشغيلية. كما أن الاستثمار في تطوير الموظفين من خلال التدريب والتأهيل المستمر يعزز من قدراتهم على أداء مهامهم بكفاءة أعلى، مما ينعكس بشكل مباشر على تحسين الأداء التنظيمي. (درويش، 2018)

كما تلعب إدارة المواهب دوراً مهماً في تعزيز الابتكار داخل المنظمة، إذ إن وجود بيئة عمل داعمة للمواهب يتيح للموظفين تقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة للتحديات التنظيمية. ويؤدي ذلك إلى تحسين قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال، وزيادة قدرتها التنافسية في السوق. (السلمي، 2001)

ومن ناحية أخرى، تسهم إدارة المواهب في رفع مستوى رضا العملاء من خلال تحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة، حيث إن الموظفين ذوي الكفاءة العالية يكونون أكثر قدرة على تلبية احتياجات العملاء والاستجابة لها بشكل فعال. كما يؤدي تحسين بيئة العمل والاهتمام بالمواهب إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي، مما يقلل من معدلات دوران العمل ويعزز الاستقرار التنظيمي. (الطائي، 2010)

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن ضعف إدارة المواهب غالبًا ما يؤدي إلى تراجع الأداء التنظيمي، نتيجة فقدان الكفاءات المؤهلة، أو عدم استثمار القدرات البشرية بالشكل الأمثل، أو غياب خطط تطوير فعالة. في المقابل، فإن المنظمات التي تتبنى استراتيجيات فعالة في إدارة المواهب تحقق مستويات أعلى من الأداء والاستدامة والنمو. (أبو النصر، 2012)

في ضوء ذلك، يمكن القول إن العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي هي علاقة طردية ومباشرة، حيث يؤدي تحسين ممارسات إدارة المواهب إلى رفع كفاءة الأداء التنظيمي وتعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية أكبر.

ثامناً: أثر الأداء التنظيمي على العائد على الاستثمار

يُعد الأداء التنظيمي من المفاهيم المحورية في علم الإدارة الحديثة، إذ يعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية من خلال استثمار مواردها البشرية والمادية والمالية بالشكل الأمثل. ويشمل الأداء التنظيمي مجموعة واسعة من المؤشرات مثل الإنتاجية، جودة الخدمات والمنتجات، مستوى الابتكار، كفاءة العمليات، ودرجة رضا العملاء. في المقابل، يُعد العائد على الاستثمار (Return on Investment - ROI) أحد أهم المؤشرات المالية التي تستخدم لقياس مدى نجاح المنظمة في تحقيق أرباح مقارنة بحجم الاستثمارات والتكاليف المستخدمة، مما يجعله معياراً أساسياً للحكم على الكفاءة المالية والاستدامة الاقتصادية. (الشهري، 2022)

ترتبط العلاقة بين الأداء التنظيمي والعائد على الاستثمار بعلاقة مباشرة وقوية، حيث يمثل الأداء التنظيمي الجيد الأساس الذي تُبنى عليه النتائج المالية الإيجابية. فكلما ارتفع مستوى الأداء التنظيمي داخل المنظمة، انعكس ذلك بشكل إيجابي على قدرتها على تحقيق عوائد مالية أعلى وتقليل التكاليف التشغيلية، مما يؤدي إلى تحسين العائد على الاستثمار بشكل ملحوظ. (مقرى ويحيوي، 2014)

يسهم ارتفاع مستوى الإنتاجية كأحد أهم مكونات الأداء التنظيمي في تعزيز العائد على الاستثمار، حيث يؤدي تحسين كفاءة العمليات التشغيلية إلى زيادة حجم الإنتاج أو الخدمات المقدمة باستخدام نفس الموارد أو بموارد أقل، مما يرفع من هامش الربح. كما أن تحسين جودة الأداء يقلل من الأخطاء والهدر وإعادة العمل، وهو ما ينعكس على تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الكفاءة المالية للمنظمة. (السلمي، 2001)

كما يلعب الابتكار التنظيمي دوراً مهماً في تعزيز العائد على الاستثمار، حيث إن المنظمات التي تتمتع بمستوى عالٍ من الأداء التنظيمي غالباً ما تكون أكثر قدرة على تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق بشكل أفضل. هذا الابتكار يسهم في توسيع الحصة السوقية وزيادة الإيرادات، مما يؤدي إلى تحسين مؤشرات الربحية والعائد على الاستثمار على المدى المتوسط والطويل. (الشهري، 2022)

ومن الجوانب المهمة أيضاً أن الأداء التنظيمي المرتفع يؤدي إلى تحسين استخدام الموارد المالية والبشرية داخل المنظمة، حيث يتم توجيه هذه الموارد بشكل أكثر كفاءة نحو الأنشطة ذات القيمة المضافة العالية. هذا الاستخدام الأمثل للموارد يقلل من الهدر ويزيد من فعالية الإنفاق الاستثماري، مما ينعكس بشكل مباشر على ارتفاع العائد على الاستثمار.

كما أن رضا العملاء الناتج عن تحسين الأداء التنظيمي يعد عاملاً مهماً في زيادة العوائد المالية، إذ إن العملاء الراضين يكونون أكثر ولاءً للمنظمة وأكثر احتمالاً لتكرار الشراء والتوصية بالمنتجات أو الخدمات. هذا الارتفاع في الطلب يؤدي إلى زيادة الإيرادات، وبالتالي تحسين العائد على الاستثمار بشكل مباشر. (Zake, Kiggundu, & Malinga, 2024)

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن العلاقة بين الأداء التنظيمي والعائد على الاستثمار ليست علاقة قصيرة المدى فقط، بل هي علاقة استراتيجية طويلة الأجل، حيث إن تحسين الأداء التنظيمي بشكل مستدام يؤدي إلى بناء ميزة تنافسية قوية تساهم في تحقيق أرباح مستمرة واستقرار مالي للمنظمة. في المقابل، فإن ضعف الأداء التنظيمي يؤدي غالباً إلى ارتفاع التكاليف، وانخفاض الإنتاجية، وتراجع الجودة، مما ينعكس سلباً على العائد على الاستثمار.

كما أن بيئة الأعمال الحديثة، خصوصاً في ظل التغيرات الاقتصادية والتنافسية المتسارعة، تجعل من تحسين الأداء التنظيمي ضرورة استراتيجية وليس خياراً، وذلك لضمان تحقيق أعلى مستويات الكفاءة المالية. فالشركات التي تستثمر في تطوير أنظمتها الإدارية ورفع كفاءة مواردها البشرية تكون أكثر قدرة على تحقيق عوائد استثمارية مرتفعة مقارنة بالشركات التي تعتمد على أساليب تقليدية في الإدارة. (Zake, Kiggundu, & Malinga, 2024)

وفي ضوء ذلك، يمكن القول إن الأداء التنظيمي يُعد من أهم المحددات الأساسية للعائد على الاستثمار، حيث يمثل حلقة الوصل بين العمليات الداخلية للمنظمة والنتائج المالية النهائية. فكل تحسين في عناصر الأداء التنظيمي ينعكس بشكل إيجابي على المؤشرات المالية، مما يجعل العلاقة بينهما علاقة تكاملية واستراتيجية تسهم في تعزيز استدامة ونمو المنظمات.

تاسعاً: تحقيق التوازن بين الأداء والتطوير في ظل التحول الإداري

يُعد تحقيق التوازن بين الأداء والتطوير من القضايا الإدارية المهمة في بيئات الأعمال الحديثة، خاصة في ظل التحولات الإدارية التي تتبنى أساليب متقدمة مثل الإدارة بالأهداف، والتي تركز على رفع كفاءة الأداء وتحقيق النتائج القابلة للقياس، بالتوازي مع تطوير القدرات البشرية وبناء الكفاءات المستقبلية. ويبرز هذا التوازن كعنصر أساسي لضمان استدامة النجاح التنظيمي، حيث إن التركيز المفرط على الأداء قصير المدى قد يؤدي إلى إهمال التطوير طويل المدى، في حين أن التركيز على التطوير دون الاهتمام بالأداء قد يضعف قدرة المنظمة على تحقيق نتائج فورية ملموسة. (Locke & Latham, 2002)

يستند مفهوم التوازن بين الأداء والتطوير إلى فكرة الدمج بين تحقيق الأهداف التشغيلية الحالية وبين الاستثمار في تنمية الموارد البشرية والقدرات التنظيمية المستقبلية. وفي هذا السياق، تسهم الإدارة بالأهداف في توفير إطار واضح يربط بين الأداء الفردي والأهداف التنظيمية، مما يساعد على قياس النتائج بدقة، وفي الوقت نفسه يتيح تحديد الفجوات التطويرية لدى الموظفين والعمل على معالجتها بشكل مستمر. (Zada, Khan, & Nawaz, 2024)

يسهم هذا التوازن في تعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية، حيث يتم تصميم أنظمة الأداء بحيث لا تقتصر على تقييم الإنجاز فقط، بل تمتد لتشمل قياس مدى تطور المهارات والمعارف لدى الموظفين. وبهذا الشكل، تصبح عملية التقييم أداة مزدوجة تخدم الأداء الحالي من جهة، والتطوير المستقبلي من جهة أخرى، مما يعزز من كفاءة رأس المال البشري داخل المنظمة. (Zada, Khan, & Nawaz, 2024)

كما يؤدي تحقيق هذا التوازن إلى رفع مستوى الاستدامة التنظيمية، إذ إن المنظمات التي تهتم بتحقيق نتائج قصيرة المدى فقط قد تواجه تحديات مستقبلية تتعلق بنقص الكفاءات أو ضعف القدرة على التكيف مع التغيرات. في المقابل، فإن المنظمات التي تستثمر في تطوير موظفيها بشكل مستمر، مع الحفاظ على مستوى عالٍ من الأداء، تكون أكثر قدرة على الاستمرار والنمو في بيئات تنافسية متغيرة. (درويش، 2018)

وتلعب القيادة الإدارية دورًا محوريًا في تحقيق هذا التوازن، من خلال وضع سياسات واضحة تدمج بين متطلبات الأداء الفوري وخطط التطوير طويلة الأجل. كما تسهم القيادة في توجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف مع توفير الدعم اللازم للتعليم والتطوير، بما يضمن عدم تعارض متطلبات العمل اليومية مع فرص النمو المهني. (أبو النصر، 2012)

وفي إطار التحول الإداري، تصبح نظم المعلومات الإدارية وأدوات قياس الأداء من العوامل الداعمة لتحقيق هذا التوازن، حيث توفر بيانات دقيقة حول مستوى الإنجاز والفجوات المهارية، مما يساعد في اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة تتعلق بالأداء والتطوير في آن واحد. كما تسهم برامج التدريب والتطوير المستمرة في تعزيز هذا التوازن من خلال ربطها المباشر بنتائج تقييم الأداء وأهداف المنظمة الاستراتيجية. (أبو النصر، 2012)

كما أن تحقيق التوازن بين الأداء والتطوير ينعكس إيجابًا على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، حيث يشعر الموظف بأن المنظمة لا تركز فقط على تقييم أدائه الحالي، بل تهتم أيضًا بتنمية قدراته وتطوير مساره الوظيفي. هذا الشعور يعزز من الالتزام التنظيمي ويقلل من معدلات دوران العمل، مما يساهم في استقرار القوى العاملة. (Zake, Kiggundu, & Malinga, 2024)

في ضوء ما سبق، يمكن القول إن تحقيق التوازن بين الأداء والتطوير في ظل التحول الإداري يمثل عنصرًا استراتيجيًا لضمان نجاح المنظمات واستدامتها، حيث يحقق التكامل بين الكفاءة التشغيلية الحالية وبناء القدرات المستقبلية. وبالتالي، فإن نجاح تطبيق أساليب الإدارة الحديثة، وعلى رأسها الإدارة بالأهداف، يعتمد بشكل كبير على قدرة المنظمة على تحقيق هذا التوازن بشكل فعال ومنهجي.

عاشراً: أثر التحول نحو الإدارة بالأهداف على إدارة المواهب والأداء التنظيمي والعائد على الاستثمار في الشركات الربحية السعودية في ظل النمو والتوسع

شهدت المؤسسات الربحية في المملكة العربية السعودية على مدار السنوات الأخيرة تطورات ملموسة في منهجياتها الإدارية، لا سيما في إطار رؤية المملكة 2030 التي أولت اهتماماً بارزاً لتحسين فعالية الأداء المؤسسي وتقوية المركز التنافسي للقطاع الخاص. ومن بين أهم هذه التطورات يبرز الانتقال من الممارسات الإدارية التقليدية نحو الإدارة بالأهداف (MBO) ، والتي تستند إلى وضع أهداف محددة وقابلة للتقويم وربط مخرجات الموظفين والوحدات الإدارية بتحقيقها بصورة مباشرة (Locke & Latham, 2002).

يندرج هذا التطور ضمن سياق بيئة اقتصادية تتسم بالتطور المتسارع والانتشار في المجالات الاقتصادية المختلفة، الأمر الذي فرض على المؤسسات السعودية ضرورة امتلاك أدوات إدارية تتمتع بدرجة أعلى من المرونة والكفاءة في استخدام الموارد البشرية وتعظيم العوائد الاستثمارية. وبناءً على ذلك، يستمد البحث في تأثير الإدارة بالأهداف على إدارة المواهب والإنتاجية المؤسسية والعائد الاستثماري في هذه المؤسسات أهميته الأكاديمية والعملية.

يُعد التحول نحو الإدارة بالأهداف (Management by Objectives) من أبرز التحولات الإدارية الحديثة التي اعتمدتها العديد من المنظمات المعاصرة بهدف تعزيز الكفاءة التنظيمية ورفع مستوى الأداء وتحقيق نتائج قابلة للقياس. ويقوم هذا التحول على فلسفة إدارية تركز على تحديد أهداف واضحة ومحددة ومشاركة بين الإدارة العليا والموظفين، مع ربط الأداء الفردي والجماعي بمدى تحقيق هذه الأهداف. وفي بيئة الأعمال السعودية، التي تشهد نمواً اقتصادياً وتوسعاً ملحوظاً في القطاع الخاص، أصبح تبني هذا النهج ضرورة استراتيجية لتعزيز التنافسية وتحقيق الاستدامة (Yuan, Li, & Chen, 2024).

ينطلق هذا التحول من فكرة أساسية مفادها أن وضوح الأهداف وربطها بمؤشرات أداء دقيقة يسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية، ورفع مستوى الانضباط التنظيمي، وتوجيه الجهود نحو النتائج بدلاً من الأنشطة. كما أنه يعزز من شفافية الأداء ويخلق بيئة عمل قائمة على المساءلة والنتائج، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على مختلف الجوانب التنظيمية، وعلى رأسها إدارة المواهب، والأداء التنظيمي، والعائد على الاستثمار.

أثر التحول نحو الإدارة بالأهداف على إدارة المواهب

تُعد إدارة المواهب من أهم المجالات التي تتأثر بشكل مباشر بالتحول نحو الإدارة بالأهداف، حيث يؤدي وضوح الأهداف التنظيمية إلى تحسين جميع مراحل إدارة المواهب، بدءاً من الاستقطاب وحتى الاحتفاظ. فعندما تكون أهداف المنظمة واضحة ومحددة، يصبح من السهل تحديد نوعية الكفاءات المطلوبة، مما يؤدي إلى تحسين جودة عمليات التوظيف واختيار الأفراد الأكثر ملاءمة للوظائف (Zake, 2024).

(Kiggundu, & Malinga, 2024)

كما يسهم هذا التحول في تعزيز تطوير الموظفين، إذ يتم ربط خطط التدريب والتطوير بالأهداف الاستراتيجية، مما يجعل عملية بناء المهارات أكثر دقة وارتباطاً بالاحتياجات الفعلية للمنظمة. وبدلاً من الاعتماد على برامج تدريب عامة، يتم تصميم برامج تطوير موجهة تعالج الفجوات المهارية الفعلية، وهو

ما يرفع من كفاءة رأس المال البشري. (Frontiers in Psychology, 2022)

إضافة إلى ذلك، فإن نظام الإدارة بالأهداف يعزز من تحفيز الموظفين من خلال ربط الأداء بالمكافآت والإنجازات، مما يزيد من مستوى الالتزام والدافعية. كما أن إشراك الموظفين في تحديد أهدافهم يعزز من شعورهم بالانتماء والمسؤولية، وبالتالي يزيد من معدلات الاحتفاظ بالمواهب ويقلل من دوران العمل.

دور التحول نحو الإدارة بالأهداف في تحسين الأداء التنظيمي

يمثل الأداء التنظيمي أحد أهم المخرجات المباشرة للتحويل نحو الإدارة بالأهداف، حيث يساهم هذا النظام في رفع كفاءة الأداء من خلال تحديد أهداف دقيقة وقابلة للقياس، وربطها بمؤشرات أداء واضحة. هذا الوضوح يؤدي إلى تحسين مستوى الإنتاجية، وتقليل الهدر، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد.

كما أن الإدارة بالأهداف تعزز من جودة الأداء من خلال المتابعة المستمرة والتقييم الدوري، مما يسمح بتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب. بالإضافة إلى ذلك، فإن هذا النظام يساهم في تعزيز الابتكار داخل المنظمة، حيث يوفر بيئة عمل قائمة على النتائج والتحديات، مما يشجع الموظفين على تقديم حلول إبداعية لتحسين الأداء. (Frontiers in Psychology, 2022)

وفي ظل النمو والتوسع الذي تشهده الشركات الربحية السعودية، يصبح تحسين الأداء التنظيمي ضرورة حتمية لضمان القدرة على المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية. كما أن تبني الإدارة بالأهداف يساعد في تحقيق مرونة تنظيمية أكبر تمكن الشركات من التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال.

أثر التحويل نحو الإدارة بالأهداف على العائد على الاستثمار

يرتبط العائد على الاستثمار ارتباطاً وثيقاً بالأداء التنظيمي، وبالتالي فإن أي تحسين في الأداء ينعكس بشكل مباشر على النتائج المالية. فزيادة الإنتاجية وتحسين الجودة وتقليل التكاليف التشغيلية تؤدي جميعها إلى رفع الأرباح وتحسين العائد على الاستثمار. (Kaplan & Norton, 2001)

كما أن الإدارة بالأهداف تساهم في تحسين استخدام الموارد المالية والبشرية، حيث يتم توجيه الاستثمارات نحو الأنشطة ذات القيمة المضافة العالية. هذا الاستخدام الأمثل للموارد يقلل من الهدر المالي ويزيد من كفاءة الإنفاق الاستثماري. (Drucker, 1954)

إضافة إلى ذلك، فإن تحسين الأداء التنظيمي يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وتعزيز ولائهم، مما ينعكس على زيادة الإيرادات وتحسين الحصة السوقية. وبالتالي فإن العلاقة بين الإدارة بالأهداف والعائد على الاستثمار هي علاقة غير مباشرة لكنها قوية ومستمرة عبر تحسين الأداء التنظيمي. (Locke & Latham, 1990)

العلاقة التكاملية بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي والعائد على الاستثمار

تقوم هذه الدراسة على فرضية أساسية مفادها أن المتغيرات الثلاثة (إدارة المواهب، الأداء التنظيمي، العائد على الاستثمار) ترتبط بعلاقة تكاملية، حيث يؤثر التحول نحو الإدارة بالأهداف في جميع هذه المتغيرات بشكل متزامن. فإدارة المواهب الجيدة تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي، والذي بدوره يؤدي إلى تحسين العائد على الاستثمار. (Armstrong, 2020)

كما أن الأداء التنظيمي المرتفع لا يمكن تحقيقه دون وجود رأس مال بشري مؤهل ومدار بكفاءة، وهو ما توفره إدارة المواهب. في المقابل، فإن تحقيق عوائد مالية مرتفعة يعزز من قدرة المنظمة على الاستثمار في تطوير المواهب وتحسين بيئة العمل، مما يخلق دورة مستدامة من التحسين المستمر. (Armstrong, 2020)

أهمية التحول في بيئة الشركات الربحية السعودية

في ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030، تشهد الشركات الربحية تحولاً كبيراً نحو تبني أساليب إدارية حديثة تركز على الكفاءة والشفافية والنتائج. ويأتي التحول نحو الإدارة بالأهداف في مقدمة هذه الأساليب، نظراً لدوره في دعم التوجهات الاستراتيجية للدولة نحو رفع كفاءة القطاع الخاص وتعزيز تنافسيته.

كما أن النمو السريع في بيئة الأعمال السعودية يتطلب أنظمة إدارية مرنة قادرة على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية. وفي هذا السياق، يمثل نظام الإدارة بالأهداف أداة فعالة لربط الأداء الفردي بالأهداف الوطنية والتنظيمية، مما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة. (Becker & Huselid, 1998)

في ضوء ما سبق، يتضح أن التحول نحو الإدارة بالأهداف يمثل عاملاً استراتيجياً مؤثراً في تحسين إدارة المواهب، ورفع مستوى الأداء التنظيمي، وتعزيز العائد على الاستثمار في الشركات الربحية. كما أن هذه المتغيرات ترتبط بعلاقات تكاملية متبادلة تسهم في بناء منظومة إدارية فعالة قادرة على تحقيق النمو والتوسع في بيئة الأعمال السعودية. وبالتالي، فإن نجاح هذا التحول يعتمد على مدى قدرة المنظمات على تطبيقه بشكل متكامل يجمع بين وضوح الأهداف، وكفاءة إدارة الموارد البشرية، وفعالية الأداء التنظيمي، بما يحقق الاستدامة والميزة التنافسية. (Becker & Huselid, 1998)

الدراسات السابقة

من خلال هذا القسم، سوف نتناول فيه الدراسات السابقة وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

الدراسات العربية:

أجرى غزواني والعريقي (2025) دراسة بعنوان "أثر إدارة المواهب على الصحة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين في إمارة منطقة جازان"، هدفت إلى التعرف على أثر إدارة المواهب بأبعادها المختلفة (الاستقطاب، التطوير، التعويض، الاحتفاظ) على الصحة التنظيمية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من (192) موظفًا.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على الصحة التنظيمية، مما يدل على أهمية ممارسات إدارة المواهب في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الاستقرار التنظيمي.

كما أجرت الشهري (2022) دراسة بعنوان "دور إدارة المواهب في تعزيز الأداء الإبداعي في وزارة الخارجية بمدينة جدة"، هدفت إلى قياس تأثير إدارة المواهب بأبعادها (الاستقطاب، الاحتفاظ، التطوير، التخطيط الوظيفي) على الأداء الإبداعي للعاملين.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة من الموظفين، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة المواهب والأداء الإبداعي، حيث تسهم ممارسات إدارة المواهب في رفع مستوى الابتكار وتحسين جودة الأداء داخل المنظمة.

أجرت مقرى ويحيوي (2014) دراسة بعنوان "أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية - وحدة منعة (باتنة)"، وهدفت هذه الدراسة إلى الاطلاع على وجهات النظر النظرية والميدانية الخاصة بأثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط، وذلك باتباع المنهج الوصفي.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي لمتغير نظام إدارة المواهب في أداء المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية (وحدة منع)، كما أظهرت النتائج أن قوة العلاقة والأثر قد زادت بشكل ملحوظ عند إدخال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط بينهما.

أجرى العلي (2017) دراسة بعنوان "أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية"، وهدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر إدارة المواهب (المقاسة من خلال أبعاد: جذب المواهب، والاحتفاظ بها، وتنميتها، وإحلالها) في الأداء الوظيفي (المقاس عبر أبعاد: جودة العمل، وإنجاز المهام، والانضباط) في المنظمات الحكومية السعودية، حيث اعتمدت الدراسة على البيانات التاريخية والأولية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت (400) مبحوثاً، تم تحليلها بواسطة الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أبرزها: وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها المختلفة في أداء الموظفين. كما أظهرت النتائج أن درجة تبني إدارة المواهب في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية جاءت بدرجة مرتفعة، وبالمثل جاء مستوى تصورات الموظفين لأدائهم الوظيفي بدرجة مرتفعة أيضاً.

أجرى الزباد (2025) دراسة بعنوان "أثر ممارسات إدارة المواهب في تعزيز المواطنة التنظيمية بمستشفى بقاء العام بمنطقة حائل بالمملكة العربية السعودية"، هدفت إلى تحليل دور ممارسات إدارة المواهب والقيادة في تعزيز السلوك التنظيمي الإيجابي. تسعى الدراسة الحالية لتحقيق هدف رئيس ومحدد وهو دراسة دور القيادة الأخلاقية في تعزيز المواطنة التنظيمية بمستشفى بقاء العام بمنطقة حائل - المملكة العربية السعودية ولتحقيق الهدف الرئيسي لابد من تحقيق الأهداف التالية: تحليل أثر إدراك العاملين لأبعاد القيادة الأخلاقية على شعورهم بالمواطنة التنظيمية. التعرف على مدى إدراك العاملين للقيادة الأخلاقية تأثيراً على المواطنة التنظيمية للعاملين عينة الدراسة. استخلاص النتائج وتوجيه التوصيات للسادة القائمين على إدارة المنظمات محل الدراسة.

وقد أظهرت نتائج الانحدار المتعدد أن أبعاد إدارة المواهب مجتمعة تفسر ما نسبته 70% من التغير في مستوى المواطنة التنظيمية، وهي نسبة دلالة مرتفعة تؤكد قوة النموذج التنبئي، وقد تبين أن كل بعد من أبعاد إدارة المواهب (الاستقطاب، التنمية، التوجيه، والاحتفاظ) له تأثير معنوي دال إحصائياً على المواطنة التنظيمية كما أثبتت النتائج أن إدارة المواهب كمتغير كلي لها قدرة تنبؤية قوية ومؤثرة على المواطنة

التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.835)، وهو ما يؤكد وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين، ويبرز أن تبني ممارسات فعالة في إدارة المواهب يمكن أن يسهم بدرجة كبيرة في تنمية وتعزيز سلوكيات المواطننة التنظيمية داخل بيئة العمل.

وتوصي الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات متكاملة لإدارة المواهب داخل المؤسسات، تشمل جميع مراحلها من الاستقطاب والتوجيه إلى التنمية والاحتفاظ بما يضمن الاستفادة القصوى من الإمكانيات البشرية. كما ينبغي دمج سياسات إدارة المواهب ضمن الخطط الإستراتيجية العامة للمؤسسة، نظراً لدورها الحيوي في تعزيز سلوكيات المواطننة التنظيمية لدى الموظفين. ومن المهم أيضاً الاستثمار في البنية المؤسسية والتنظيمية الداعمة للموهبة، مثل ترسيخ ثقافة تنظيمية إيجابية، وتبني أنماط قيادية تحفيزية، وتهيئة بيئة عمل تشاركية.

الدراسات الأجنبية:

أجرى Edwin A. Locke و Gary P. Latham دراسة بعنوان **Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation** (2002)، هدفت إلى تحليل أثر تحديد الأهداف (Goal Setting) والذي يُعد الأساس الفكري للإدارة بالأهداف، على تحسين أداء الأفراد والمنظمات.

تُعد دراسة Locke, Edwin A. و Latham, Gary P. من أهم الدراسات التأسيسية في مجال نظرية تحديد الأهداف، والتي تُعد الأساس الفكري للإدارة بالأهداف. جاءت الدراسة بعنوان *Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation*، وهدفت إلى تقديم مراجعة شاملة تمتد لأكثر من 35 عامًا من الأبحاث حول تأثير تحديد الأهداف على الأداء الفردي والتنظيمي.

أوضحت الدراسة أن وجود أهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس يؤدي إلى تحسين الأداء بشكل كبير مقارنة بالأساليب الإدارية التقليدية التي تعتمد على التوجيه العام دون تحديد نتائج دقيقة. كما بيّنت أن الأهداف الصعبة والمحددة ترفع من مستوى الجهد المبذول، وتزيد من التركيز، وتعزز المثابرة لدى الأفراد داخل المنظمات.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في ارتباطها المباشر بمفهوم الإدارة بالأهداف، حيث تؤكد أن الأداء التنظيمي لا يتحسن بشكل عشوائي، بل نتيجة لوجود نظام إداري يعتمد على تحديد أهداف واضحة وربطها بالأداء الفردي والجماعي. كما تشير النتائج إلى أن التغذية الراجعة المستمرة تعد عنصرًا أساسيًا في نجاح نظام الأهداف، حيث تساعد الموظفين على تصحيح الانحرافات وتحسين الأداء بشكل مستمر.

كما أجرى Robert S. Kaplan و David P. Norton (2001) دراسة بعنوان **The Strategy-Focused Organization**، هدفت إلى تحليل كيفية ربط الأهداف الاستراتيجية بالأداء المؤسسي والنتائج المالية.

هدفت الدراسة إلى تحليل كيفية ربط الأهداف الاستراتيجية بالمؤشرات التشغيلية والمالية، وكيف يمكن للمنظمات تحقيق أداء أفضل عندما يتم تحويل الاستراتيجية إلى أهداف قابلة للقياس على مستوى الإدارات والأفراد. وأكدت الدراسة أن المنظمات التي تعتمد على أنظمة إدارة مبنية على الأهداف تحقق مستويات أعلى من الأداء التنظيمي مقارنة بالمنظمات التي لا تستخدم هذا النهج.

كما توصلت الدراسة إلى أن الربط بين الأهداف الفردية والأهداف الاستراتيجية يسهم بشكل مباشر في تحسين النتائج المالية، حيث يؤدي إلى رفع الكفاءة التشغيلية، وتحسين استخدام الموارد، وتقليل التكاليف، وبالتالي تحسين العائد على الاستثمار.

أجرى Zada, Muhammad وزملاؤه دراسة بعنوان **Talent management intervention towards performance outcomes of Jordanian telecommunication companies: mediating role of perceived organizational support(2024)** هدفت إلى تحليل أثر ممارسات إدارة المواهب على الأداء التنظيمي وأداء الموظفين في قطاع الاتصالات، مع دراسة دور الدعم التنظيمي كمتغير وسيط.

اعتمدت الدراسة على منهج كمي باستخدام الاستبانة وتحليل المعادلات الهيكلية، وشملت عينة من العاملين في شركات الاتصالات الأردنية. وتوصلت النتائج إلى أن ممارسات إدارة المواهب (الاستقطاب،

التدريب، التطوير، الاحتفاظ) تؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي وأداء الموظفين، كما أن الدعم التنظيمي يعزز هذه العلاقة بشكل ملحوظ.

وتشير الدراسة إلى أن الاستثمار في المواهب البشرية يمثل عاملاً حاسماً في رفع كفاءة الأداء التنظيمي، وهو ما ينعكس بدوره على تحسين النتائج المالية غير المباشرة داخل المؤسسات، خاصة في القطاعات التنافسية.

أجرت Zake, Gladys B وزملاؤها (2024) دراسة بعنوان **Impact of contextual factors on organisational performance mediated by talent management**، هدفت إلى تحليل تأثير العوامل السياقية (البيئة التنظيمية، القيادة، الثقافة) على الأداء التنظيمي من خلال إدارة المواهب كمتغير وسيط.

أظهرت النتائج أن إدارة المواهب تلعب دوراً وسيطاً رئيسياً في تحويل العوامل التنظيمية إلى أداء فعال، حيث أن المنظمات التي تطبق ممارسات فعالة في إدارة المواهب تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية والجودة التنظيمية.

كما أكدت الدراسة أن إدارة المواهب لم تعد وظيفة مساندة، بل أصبحت عنصراً استراتيجياً يرتبط مباشرة بالأداء التنظيمي والاستدامة المؤسسية.

أجرت Yuan, Yue وزملاؤها (2024) دراسة بعنوان **The Network of Goals: How Objectives and Key Results Shape Job Performance**، هدفت إلى تحليل أثر أنظمة الأهداف الحديثة (OKRs) على الأداء الوظيفي داخل المؤسسات.

توصلت الدراسة إلى أن وضوح الأهداف وربطها ضمن شبكة تنظيمية مترابطة يؤدي إلى تحسين الأداء الفردي بشكل كبير، كما أن ارتباط الأهداف بين المستويات الإدارية يعزز من فعالية التنفيذ ويرفع من مستوى الإنجاز.

وتُعد هذه الدراسة مهمة لأنها تمثل التطور الحديث لنظام الإدارة بالأهداف، حيث انتقلت من “MBO التقليدي” إلى “OKRs” في البيئات الرقمية الحديثة، مما يعزز الأداء التنظيمي ويؤثر بشكل غير مباشر على النتائج المالية والعائد على الاستثمار.

أجرت *Frontiers in Psychology* (2022) دراسة بعنوان **Managing in the new normal: Positive management practices and goal attainment**، هدفت إلى مقارنة تأثير الإدارة التقليدية مقابل الإدارة القائمة على الأهداف الإيجابية (self-set goals + leadership) (styles).

أظهرت النتائج أن الجمع بين القيادة الفعالة وتحديد الأهداف الذاتية يؤدي إلى تحسين كبير في تحقيق الأهداف، وزيادة الالتزام التنظيمي، ورفع مستوى الأداء الوظيفي. وتشير الدراسة إلى أن أنظمة الأهداف الحديثة لا تعمل فقط على تحسين الأداء، بل تعزز أيضًا من الدافعية والالتزام، مما ينعكس على الأداء التنظيمي العام.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استندت هذه الدراسة إلى مجموعة من الأدبيات العربية والدولية السابقة لصياغة الإطار النظري وتحديد المتغيرات الرئيسية وصيغة المشكلة البحثية، إذ وفرت تلك الأدبيات أساساً علمياً متيناً لاستيعاب الارتباطات بين التوجه نحو الإدارة بالأهداف ومردوداتها على إدارة المواهب والأداء التنظيمي والعائد على الاستثمار

في مجال إدارة المواهب، أسهمت الأدبيات السابقة من قبيل دراسة (Zada, Muhammad (2024 ودراسة (Zake, Gladys B. (2024 في الكشف عن الأهمية الاستراتيجية لإدارة المواهب كمتغير محوري يساهم في تعزيز الأداء التنظيمي، عبر ممارسات الاستقطاب والتطوير والاستبقاء للموارد البشرية الماهرة. وأشارت تلك الدراسات إلى أن إدارة المواهب تجاوزت طابعها الوظيفي التقليدي لتصبح آلية استراتيجية تسعى لتحقيق الميزة التنافسية والاستدامة المؤسسية.

بخصوص الإدارة بالأهداف، أسهمت دراسة Locke, Edwin A. و Latham, Gary P. (2002) في توضيح الأسس النظرية لنظرية تحديد الأهداف، التي تشكل الركيزة الفكرية لنموذج الإدارة بالأهداف، حيث أكدت على أن تحديد الأهداف بوضوح وقابليتها للتقويم ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي. وعززت دراسة Kaplan, Robert S. و Norton, David P. (2001) هذا المسار بتأكيداها على ضرورة ربط الأهداف الاستراتيجية بالمقاييس التشغيلية والمالية، مما يكفل تحسين الأداء المؤسسي والعائد على الاستثمار.

فيما يتعلق بالأداء التنظيمي، أوضحت الأدبيات السابقة ارتباط تحسينه بفاعلية أنظمة الإدارة المعاصرة، حيث أظهرت دراسة Zada et al. (2024) ودراسة Frontiers in Psychology (2022) أن وضوح الأهداف وتعزيز القيادة وتطبيق أساليب إدارية متطورة يسفر عن ارتفاع مستويات الإنتاجية وتحسن جودة الأداء وتعميق الالتزام التنظيمي لدى الكوادر داخل المؤسسات.

فيما يخص العائد على الاستثمار، أسهمت الأدبيات ذات الصلة، وخاصة دراسات Kaplan & Norton (2001) وHuselid (1995)، في إيضاح أن تحسن الأداء التنظيمي الناشئ عن استخدام الإدارة بالأهداف والممارسات المتطورة في مجال الموارد البشرية يترتب عليه بصورة غير مباشرة تحسن في النتائج المالية وارتفاع في العائد على الاستثمار، وذلك من خلال تعزيز الكفاءة التشغيلية وخفض النفقات وتحسين توظيف الموارد.

وقد استفادت الدراسة الراهنة من دراسة Yuan et al. (2024) في الإحاطة بالتطورات المعاصرة لأنظمة الإدارة بالأهداف عبر نموذج OKRs، الذي يجسد التحول الرقمي في إدارة الأداء وتوافق الأهداف عبر الطبقات التنظيمية المختلفة، الأمر الذي يعمل على تعزيز فعالية التطبيق وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي.

وترتيباً على ما تقدم، يتبين أن الدراسات السابقة ساهمت في تكوين رؤية شاملة للعلاقات بين متغيرات الدراسة، غير أنها كشفت أيضاً عن وجود ثغرة بحثية تتمثل في ندرة الدراسات التي دمجت بين الانتقال نحو الإدارة بالأهداف وإدارة المواهب والأداء التنظيمي والعائد على الاستثمار في إطار الشركات الربحية السعودية في ظروف النمو والتطور، وهذا ما تهدف الدراسة الحالية إلى سد فراغه.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

تتميز الدراسة الحالية عن نظيراتها السابقة في السياق العربي والعالمي من خلال معالجتها للارتباط بين الانتقال إلى الإدارة بالأهداف وتأثيره على كل من إدارة المواهب والأداء التنظيمي والعائد على الاستثمار ضمن إطار متكامل موحد، بينما اقتصر معظم الدراسات السابقة على دراسة هذه المتغيرات بصورة مستقلة أو من خلال علاقات ثنائية محدودة.

ركزت دراسات سابقة مثل تلك التي أجراها Locke, Edwin A. و Latham, Gary P. على تأثير وضع الأهداف على الأداء وحسب، في حين اهتمت دراسات أخرى مثل Zada, Muhammad (2024) و Zake, Gladys B (2024) بإدارة المواهب وتأثيرها على الأداء التنظيمي دون ربطها بشكل مباشر بنظام الإدارة بالأهداف كمنهج إداري متشامل. وعلى نحو مماثل، اهتمت دراسات من قبيل تلك التي قام بها Kaplan, Robert S. و Norton, David P. (2001) بربط الاستراتيجية بالأداء المالي، إلا أنها لم تتطرق إلى إدارة المواهب بشكل معمق كمتغير وسيط أو أساسي في تحقيق العائد على الاستثمار.

من هنا، تتميز الدراسة الراهنة بأنها تقدم نموذجًا متكاملًا يجمع بين الإدارة بالأهداف وإدارة المواهب والأداء التنظيمي والعائد على الاستثمار في سياق واحد، مما يسمح بفهم أعمق للعلاقات السببية بين هذه المتغيرات في بيئة الأعمال. كما تركز على الشركات الربحية في المملكة العربية السعودية، وهي بيئة تشهد نموًا واتساعًا اقتصاديًا متسارعًا في ضوء التحولات الاستراتيجية التي تقودها رؤية المملكة 2030، وهو ما لم تعالجه الدراسات السابقة بنفس العمق والسياق الجغرافي والثقافي. وتتميز أيضًا بأنها لا تقتصر على قياس التأثيرات المباشرة فحسب، بل تفترض وجود ترابط متسلسل ومتكامل بين المتغيرات، حيث يؤثر الانتقال إلى الإدارة بالأهداف على إدارة المواهب، والتي بدورها تنعكس على الأداء التنظيمي، ومن ثم على العائد على الاستثمار، مما يقدم نموذجًا تحليليًا أكثر شمولًا وصقلًا.

بناءً على ما تقدم، تساهم الدراسة في ملء فجوة بحثية ملموسة تتمثل في ندرة الدراسات التي عالجت هذا الربط المتكامل في بيئة الشركات الربحية السعودية، مما يرفع من قيمتها العلمية والعملية.

خلاصة الفصل

يقدم هذا الفصل استعراضاً منظماً وتحليلياً للأدبيات السابقة العربية والدولية المرتبطة بمتغيرات الدراسة، والتي تشمل التوجه نحو الإدارة بالأهداف، وإدارة المواهب، والأداء التنظيمي، والعائد على الاستثمار، بقصد إرساء قاعدة علمية قوية يستند إليها البحث الراهن.

أظهرت الأدبيات العربية اهتماماً ملحوظاً بموضوع إدارة المواهب وتأثيرها في تطوير الأداء التنظيمي وتعزيز الممارسات الإيجابية في المنظمات، حيث أكدت الدراسات على وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات مستوى دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات إدارة المواهب ونتائج الأداء المختلفة، مثل الأداء الوظيفي والابتكار والالتزام التنظيمي والسلوك التنظيمي الإيجابي. غير أن معظم هذه الدراسات اقتصرَت على قطاع محدد أو متغير واحد، دون تناول شامل للربط مع الأنظمة الإدارية المعاصرة أو المخرجات المالية.

قدمت الأدبيات الدولية إطاراً نظرياً وتطبيقياً أكثر شمولية، حيث ساهمت إسهامات Locke, Edwin وA. Latham, Gary P. في تعزيز الأساس النظري لنظرية تحديد الأهداف كآلية أساسية للإدارة بالأهداف، موضحة أهمية الأهداف المحددة والقابلة للتقييس في تحسين الأداء. وأوضحت دراسة Kaplan, Robert S. وNorton, David P. أهمية توافق الأهداف الاستراتيجية مع مؤشرات الأداء التشغيلية والمالية لتحقيق تميز مؤسسي وعوائد مالية محسنة.

أيضاً، أبرزت الأدبيات المعاصرة من قبيل Zada et al. (2024) و Zake et al. (2024) الأهمية الاستراتيجية لإدارة المواهب كعامل وسيط في تحسين الأداء التنظيمي، فيما قدمت دراسة Yuan et al. (2024) رؤية حديثة لتطور الإدارة بالأهداف من خلال نموذج (OKRs)، مما يعكس الاتجاه نحو أنظمة أداء أكثر ديناميكية وتوافقاً مع السياق الرقمي.

من خلال هذا الاستعراض، يتضح وجود إجماع عام في الدراسات على أهمية كل من الإدارة بالأهداف وإدارة المواهب في تحسين الأداء التنظيمي، إلا أن ثمة فجوة بحثية تتجلى في محدودية الدراسات التي بحثت العلاقة المتسقة بين هذه المتغيرات مجتمعة، خاصة في سياق المؤسسات الربحية في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

المقدمة

يقدم هذا الفصل استعراضاً شاملاً للإطار المنهجي الذي استندت عليه الدراسة لتحقيق أهدافها والاستجابة لأسئلتها البحثية والتحقق من افتراضاتها، وذلك ضمن نسق علمي منظم يكفل صحة النتائج وحيادها. ويشكل هذا الفصل الأساس المتين للمرحلة التطبيقية للدراسة، إذ يشرح الخطوات والاستراتيجيات المتبعة في استقطاب البيانات ومعالجتها.

وانطلاقاً من خصائص موضوع الدراسة، الذي يركز على تأثير التوجه نحو الإدارة بالأهداف على إدارة الموارد البشرية والفعالية التنظيمية والعائد على الاستثمارات في المؤسسات الربحية السعودية في سياق النمو والتطور، تم انتقاء المنهج الملائم الذي يتوافق مع طبيعة الإشكالية البحثية ويساهم في توضيح الارتباطات بين عناصرها.

يتضمن هذا الفصل كذلك تحديد مجموعة الدراسة والمجموعة الجزئية المختارة، بالإضافة إلى إيضاح الحدود الزمانية والمكانية والموضوعية للدراسة، مما يساعد على تحديد مدى قابلية تطبيق النتائج. كما يستعرض الفصل الأدوات المعتمدة في استقطاب البيانات، والمعالجات الإحصائية التي ستعتمد عليها الدراسة في تحليل البيانات والتحقق من الافتراضات.

وبهذا الشكل، يوفر هذا الفصل إطاراً منهجياً متناسقاً يساهم في الوصول إلى نتائج علمية موثوقة قابلة للاستناد إليها في شرح الارتباطات بين عناصر الدراسة وتقديم مقترحات عملية تعزز صنع القرار لدى المؤسسات الربحية.

المنهجية وطرق البحث

استخدمت الدراسة الحالية النهج الوصفي التحليلي نظرًا لملاءمته للدراسات التي تسعى إلى توصيف الظواهر وتحليلها وإيضاح الارتباطات بين مكوناتها المختلفة. يساهم هذا النهج في فحص تأثير التوجه نحو الإدارة بالأهداف على استقطاب الكفاءات وكفاءة الأداء والعائدات الاستثمارية، من خلال تجميع المعلومات الميدانية ومعالجتها وفقًا لإجراءات علمية منتظمة.

كما اعتمدت الدراسة على الأسلوب الكمي، نظرًا لفعاليته في قياس المتغيرات والتعامل معها بأساليب إحصائية، واختبار الفرضيات بدقة وموضوعية عالية. يوفر هذا الأسلوب إمكانية تعميم الاستنتاجات على إجمالي مجتمع الدراسة شريطة توفر المعايير العلمية الضرورية.

بخصوص أداة تجميع المعلومات، تم الاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية، وقد تم صياغتها باستخدام مقياس ليكرت (Likert Scale) لتقييم اتجاهات أعضاء العينة حول متغيرات البحث. يُعتبر هذا المقياس من أكثر الأدوات شيوعًا في الأبحاث الإدارية لما يتمتع به من سهولة الاستعمال والموثوقية في تقييم الميول والاتجاهات.

أما فيما يتعلق بمعالجة المعلومات، فتم الاستعانة بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتنفيذ المعالجات الإحصائية المطلوبة، مثل الإحصاء الوصفي واختبار الفرضيات، مما يسمح بالحصول على نتائج موثوقة تحقق أهداف البحث وتعالج تساؤلاته.

مجتمع و عينة البحث

تمثل مجتمع الدراسة في موظفي الشركات الربحية في المملكة العربية السعودية، حيث تم اختيار هذا المجتمع نظرًا لارتباطه المباشر بمتغيرات الدراسة، والمتمثلة في التحول نحو الإدارة بالأهداف، وإدارة المواهب، والأداء التنظيمي، والعائد على الاستثمار، خاصة في ظل ما تشهده هذه الشركات من نمو وتوسع في بيئة الأعمال المعاصرة.

أما عينة الدراسة، فقد تم اختيارها بطريقة مناسبة من مجتمع الدراسة، بحيث تتراوح بين (30-40) موظف من العاملين في هذه الشركات، وذلك بهدف الحصول على بيانات كافية تمكّن من إجراء التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة بدرجة مقبولة من الدقة والموثوقية، مع مراعاة التنوع في الخصائص الوظيفية والخبرات.

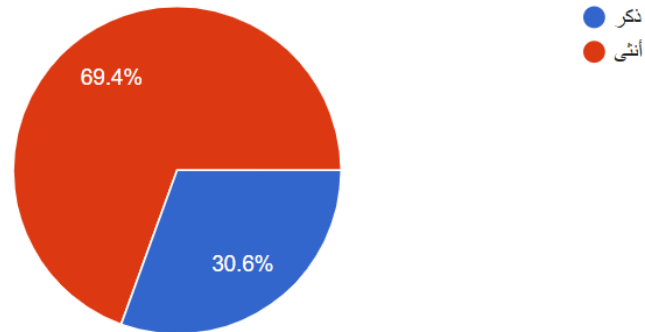
وفيما يتعلق بحدود الدراسة القطاعية، فقد ركزت الدراسة على الشركات المتوسطة والكبيرة، نظرًا لكونها الأكثر تطبيقًا لمفاهيم الإدارة الحديثة، مثل الإدارة بالأهداف وإدارة المواهب، إضافة إلى امتلاكها هياكل تنظيمية واضحة وأنظمة إدارية متقدمة، مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة العلاقات بين متغيرات البحث وتحقيق أهدافه.

وقد كان توزيع العينة حسب الخصائص الديموغرافية حسب ما هو موضح أدناه :

شكل (1): خصائص العينة حسب الجنس

الجنس

36 responses



جدول (1): خصائص العينة حسب الجنس

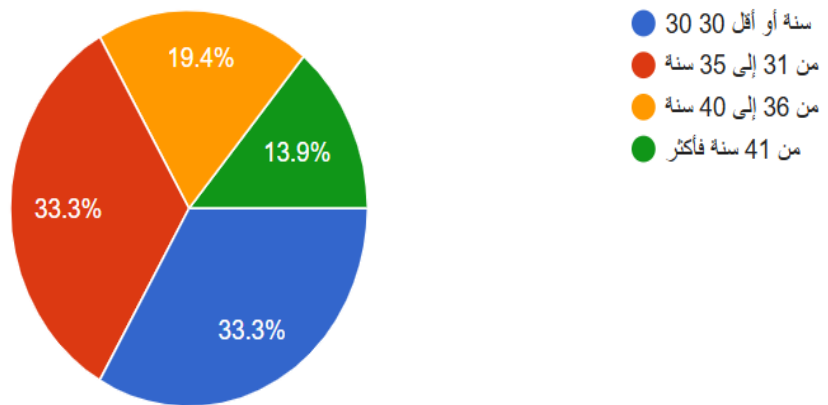
الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	11	8.1	31.4	31.4
	أنثى	24	17.8	68.6	100.0
	Total	35	25.9	100.0	
Missing	System	100	74.1		
Total		135	100.0		

يُظهر الرسم البياني والجدول الإحصائي توزيع أفراد عينة الاستبيان وفقاً لمتغير الجنس، حيث بلغ إجمالي عدد الاستجابات في هذا المحور 36 استجابة. ويتضح من البيانات وجود تفاوت ملحوظ في نسب المشاركة بين الذكور والإناث، مما يعطي مؤشراً واضحاً حول التركيبة الديموغرافية للمشاركين في هذا الاستبيان.

وعند تحليل النسب التفصيلية الموضحة ، نجد أن فئة الإناث شكلت الأغلبية العظمى من حجم العينة، حيث بلغت النسبة الصالحة (Valid Percent) للمشاركات من الإناث 68.6%، وهو ما يمثل تكراراً بواقع 24 استجابة. وفي المقابل، جاءت مشاركة الذكور بنسبة أقل تفوق الثلث بقليل، حيث بلغت النسبة الصالحة لهم 31.4%، وهو ما يعادل تكراراً بواقع 11 استجابة فقط من إجمالي العينة الصالحة للتحليل.

العمر

36 responses



شكل (2): خصائص العينة حسب العمر

العمر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30 سنة أو أقل	12	8.9	34.3	34.3
	من 31 إلى 35 سنة	11	8.1	31.4	65.7
	من 36 إلى 40 سنة	7	5.2	20.0	85.7
	من 41 سنة فأكثر	5	3.7	14.3	100.0
	Total	35	25.9	100.0	

جدول (2): خصائص العينة حسب العمر

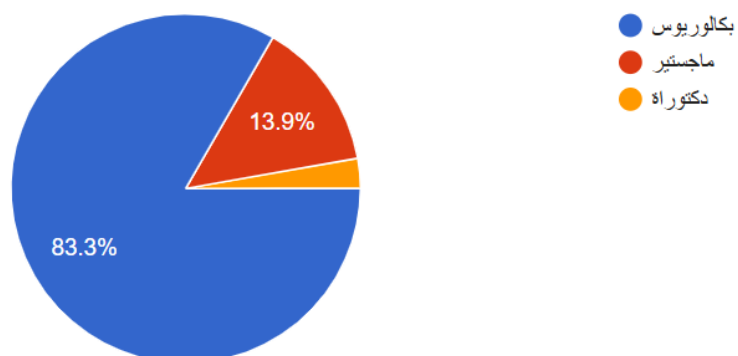
توضح البيانات الإحصائية الواردة في المخطط الدائري توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر، حيث بلغ إجمالي عدد المشاركين الذين استجابوا لهذا البند 36 شخصاً. ويظهر من خلال القراءة الأولية للمخطط توزيعاً متنوعاً يغطي فئات عمرية مختلفة، مع وجود تساوي تام في نسب التمثيل بين الفئتين العمريتين الأكثر إقبالاً على المشاركة في هذا الاستبيان.

وتكشف تفاصيل المخطط البياني أن الفئتين العمريتين الشابتين قد استحوذتا على الحصة الأكبر من إجمالي العينة وبنسب متطابقة تماماً، حيث شكلت فئة الشباب الذين تبلغ أعمارهم (30 سنة أو أقل) نسبة 33.3% من المشاركين، وتساوت معها تماماً فئة المشاركين الذين تقع أعمارهم في النطاق ما بين (31 إلى 35 سنة) بنسبة بلغت أيضاً 33.3%، مما يعني أن ثلثي عينة الدراسة ينتمون إلى الأفراد الذين لا تتجاوز أعمارهم 35 عاماً.

شكل (3): خصائص العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي

36 responses



المستوى التعليمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بكالوريوس	29	21.5	82.9	82.9
	ماجستير	5	3.7	14.3	97.1
	دكتوراة	1	.7	2.9	100.0
	Total	35	25.9	100.0	
Missing	System	100	74.1		
Total		135	100.0		

جدول (3): خصائص العينة حسب المستوى التعليمي

يقدم الشكل رقم (3) والجدول الإحصائي المرفق تحليلاً ديموغرافياً مفصلاً لخصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي. يظهر المخطط الدائري العام استقبال 36 استجابة، بينما يكشف جدول التحليل الإحصائي (SPSS) أن عدد الاستجابات الصالحة والمعتمدة داخل التحليل بلغ 35 استجابة (Total Valid)، وذلك بعد استبعاد حالة واحدة مصنفة كقيم مفقودة (Missing System)، وهو ما يمنح القراءة الإحصائية دقة أكبر عند بناء المؤشرات والنسب المئوية الصالحة (Valid Percent) التي تُبنى عليها الاستنتاجات العلمية.

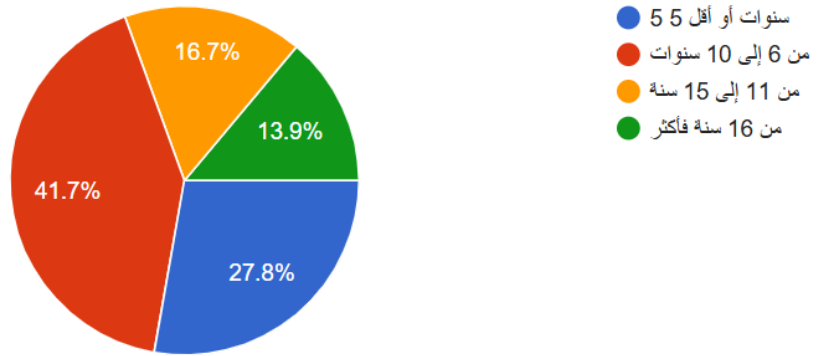
وتشير القراءة التحليلية المعمقة للبيانات إلى وجود تركز وتكتل ضخم لأفراد العينة في فئة التعليم الجامعي الأولي؛ إذ حصد حملة شهادة "البكالوريوس" أعلى تكرار في الدراسة بواقع 29 مشاركاً من أصل 35، محققين بذلك نسبة مئوية صالحة بلغت 82.9% (والتي تمثل 83.3% من المخطط الدائري العام قبل استبعاد المفقود). هذا الاكتساح العددي يعكس بوضوح طبيعة المجتمع المستهدف، ويدل على أن مخرجات الاستبيان وآراءه ستتأثر بشكل مباشر بخصائص وخلفيات هذه الفئة التي تشكل القوة الضاربة في العينة، مما يجعل النتائج تعبر عن وعي ومنظور الخريجين الجامعيين بصفة أساسية.

في المقابل، يلاحظ وجود انحدار حاد وتراجع كبير في مستوى تمثيل حملة الشهادات العليا (الدراسات العليا) داخل العينة، حيث جاءت فئة "الماجستير" في المرتبة الثانية بفارق شاسع عن المرتبة الأولى، مسجلة تكراراً بسيطاً لم يتجاوز 5 مشاركين فقط، وهو ما يعادل نسبة صالحة قدرها 14.3%. وينعمق هذا التراجع اللوجستي بشكل أكبر عند الانتقال إلى قمة الهرم التعليمي المتمثل في فئة "الدكتوراه"، والتي سجلت حضوراً رمزياً بتكرار واحد فقط (مشارك واحد)، بنسبة صالحة ضئيلة بلغت 2.9%، وهي النسبة الأقل على الإطلاق في هذا المتغير.

شكل(4): خصائص العينة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة

36 responses



عدد سنوات الخبرة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5 سنوات أو أقل	10	7.4	28.6	28.6
	من 6 إلى 10 سنوات	14	10.4	40.0	68.6
	من 11 إلى 15 سنة	6	4.4	17.1	85.7
	من 16 سنة فأكثر	5	3.7	14.3	100.0
	Total	35	25.9	100.0	
Missing	System	100	74.1		
Total		135	100.0		

جدول(4): خصائص العينة حسب عدد سنوات الخبرة

حدود البحث

• مكانياً: المملكة العربية السعودية

• زمانياً: 2026-2027

• بشرياً: موظفو الشركات الربحية

التحليل الإحصائي

تم استخدام المتوسط الحسابي في هذه الدراسة لقياس الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول فقرات الاستبيان، حيث يساعد في تحديد مستوى الموافقة أو الرفض لكل عبارة، وبالتالي إعطاء مؤشر عام عن درجة توافر متغيرات الدراسة مثل الإدارة بالأهداف وإدارة المواهب والأداء التنظيمي.

كما تم الاعتماد على الانحراف المعياري لقياس مدى تشتت إجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي، إذ يوضح مدى تجانس أو اختلاف آراء المبحوثين، فكلما كان الانحراف المعياري منخفضاً دلّ ذلك على تقارب الإجابات، بينما يشير ارتفاعه إلى وجود تباين في الآراء.

أما معامل الارتباط، فقد استخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة، مثل العلاقة بين الإدارة بالأهداف وإدارة المواهب أو الأداء التنظيمي، حيث يوضح ما إذا كانت العلاقة طردية أم عكسية، ومدى قوتها إحصائياً.

وفيما يتعلق بتحليل الانحدار، فقد تم استخدامه لاختبار تأثير المتغير المستقل (التحول نحو الإدارة بالأهداف) على المتغيرات التابعة (إدارة المواهب، الأداء التنظيمي، والعائد على الاستثمار)، وذلك بهدف تحديد مدى إسهام المتغير المستقل في تفسير التغيرات التي تطرأ على المتغيرات التابعة.

وأخيرًا، تم استخدام تحليل الوساطة لفحص الدور الوسيط لبعض المتغيرات في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، مثل اختبار ما إذا كانت إدارة المواهب تتوسط العلاقة بين الإدارة بالأهداف والأداء التنظيمي أو العائد على الاستثمار، مما يساعد في فهم أعمق لطبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

المقدمة

يُعد هذا الفصل من أهم فصول الدراسة، حيث يتم فيه عرض وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها بناءً على البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، وذلك بهدف الإجابة عن تساؤلات البحث واختبار الفرضيات المتعلقة بأثر التحول نحو الإدارة بالأهداف على إدارة المواهب والأداء التنظيمي والعائد على الاستثمار في الشركات الربحية السعودية في ظل النمو والتوسع. ويعكس هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة، إذ يربط بين الإطار النظري الذي تم عرضه في الفصول السابقة والواقع العملي من خلال تحليل البيانات إحصائياً وتفسيرها بطريقة علمية دقيقة.

ويتضمن هذا الفصل عرضاً مفصلاً لآلية تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى تحليل الارتباط والانحدار لاختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة. كما يتم من خلال هذا التحليل الكشف عن طبيعة العلاقة بين تطبيق الإدارة بالأهداف وكل من إدارة المواهب ومستوى الأداء التنظيمي والعائد على الاستثمار، ومدى تأثير هذا الأسلوب الإداري في تحسين كفاءة الشركات وزيادة قدرتها التنافسية.

كما يهدف هذا الفصل إلى تفسير النتائج في ضوء الدراسات السابقة والأطر النظرية، وذلك لتوضيح مدى توافق أو اختلاف نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه الدراسات الأخرى، مما يسهم في تعزيز مصداقية النتائج وتقديم فهم أعمق للظاهرة محل الدراسة. ولا يقتصر دور هذا الفصل على عرض النتائج فحسب، بل يمتد ليشمل تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تستفيد منها الشركات الربحية في المملكة العربية السعودية، خاصة في ظل التحديات التي يفرضها النمو والتوسع الاقتصادي.

تحليل البيانات

التوزيع الطبيعي

جدول (5) اختبار Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الجنس	.433	35	.000	.586	35	.000
العمر	.211	35	.000	.846	35	.000
المستوى التعليمي	.492	35	.000	.477	35	.000
عدد سنوات الخبرة	.253	35	.000	.850	35	.000
1. تعتمد الشركة بشكل واضح على تحديد أهداف محددة وقابلة للقياس	.266	35	.000	.779	35	.000
2. يتم إشراك الموظفين في وضع الأهداف الخاصة بهم.	.262	35	.000	.788	35	.000
3. يتم متابعة تحقيق الأهداف بشكل دوري ومنظم.	.252	35	.000	.808	35	.000
4. تساهم الإدارة بالأهداف في اكتشاف الموظفين المتميزين.	.250	35	.000	.803	35	.000
5. تساعد الإدارة بالأهداف في تطوير مهارات الموظفين وتحسين قدراتهم.	.305	35	.000	.684	35	.000
6. تعتمد الشركة على نتائج الأهداف في ترقية وتحفيز الموظفين.	.232	35	.000	.816	35	.000
7. أدى تطبيق الإدارة بالأهداف إلى تحسين مستوى الأداء داخل الشركة.	.255	35	.000	.791	35	.000
8. ساهمت الإدارة بالأهداف في زيادة كفاءة العمل والإنتاجية.	.259	35	.000	.806	35	.000

9.ساهمت الإدارة بالأهداف في تحسين العائد على الاستثمار في الشركة.	253.	35	000.	805.	35	000.
10.يساعد التركيز على الأهداف في تحقيق نتائج مالية أفضل للشركة.	335.	35	000.	739.	35	000.

يُمثل جدول اختبار التوزيع الطبيعي الموضح في الصورة خطوة منهجية حاسمة تسبق البدء الفعلي باختبار فروض الدراسة أو الإجابة الرقمية المباشرة على تساؤلاتها، حيث يسعى هذا الاختبار إلى تحديد طبيعة المعالجات الإحصائية المناسبة لنوعية البيانات المجموعة من الشركات الربحية السعودية. وتشير القراءة الإحصائية المتقدمة لمؤشري كولموجروف-سميرنوف وشابيرو-ويلك إلى أن قيمة الدلالة الإحصائية لجميع عبارات ومحاور الاستبيان بلا استثناء قد بلغت 000، وهي قيمة أقل بكثير من المستوى المعياري البالغ 0.05، مما يثبت علمياً أن بيانات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي، ويفرض على الباحث استخدام أساليب إحصائية لا معلمية أو الاعتماد على نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية لاختبار الفروض المعقدة بدقة وبما يتناسب مع حجم العينة الحالي.

وعند ربط هذه الطبيعة الإحصائية للبيانات بفروض الدراسة الأربعة، نجد أن عدم تحقق التوزيع الطبيعي سيوجه طريقة اختبار الفرضية الأولى المتعلقة بوجود تأثير للإدارة بالأهداف على إدارة المواهب، والفرضية الثانية الخاصة بأثر إدارة المواهب على الأداء التنظيمي، والفرضية الثالثة التي تقيس أثر الأداء على العائد على الاستثمار، حيث سيتطلب إثبات هذه الفروض أو رفضها استخدام معاملات ارتباط وانحدار متطورة تأخذ بعين الاعتبار الطبيعة الحرة للبيانات. ويمتد هذا الأثر المنهجي بشكل جوهري إلى الفرضية الرابعة الرئيسة في الدراسة، والتي تبحث في الأثر غير المباشر للتحويل نحو الإدارة بالأهداف على العائد على الاستثمار من خلال المتغيرين الوسيطين وهما إدارة المواهب والأداء التنظيمي، إذ إن هذا المسار

السببي المتتابع يتطلب تحليلاً هيكلياً متقدماً يضمن دقة قياس الأثر التراكمي في ظل التوسع والنمو الذي تشهده الشركات السعودية المستهدفة.

ومن جانب آخر، تظهر العبارات العشر الواردة في هذا الجدول ترابطاً وثيقاً مع التساؤلات الستة المطروحة في الدراسة، حيث صُممت كل مجموعة من العبارات لتُقدم إجابة علمية على تساؤل محدد بمجرد استخراج متوسطاتها الحسابية في الجداول اللاحقة. فالعبارات الأولى والثانية والثالثة والخامسة ترتبط بشكل مباشر بالتساؤل الأول والثالث حول كيفية تأثير الإدارة بالأهداف على إدارة المواهب وتطوير الموظفين من خلال قياس مدى إشراكهم ومتابعتهم، كما تعكس العبارتان الثانية والثالثة نمط القيادة التشاركي مما يجيب على التساؤل الثاني الخاص بدور القيادة في نجاح هذا التحول. وتتكامل العبارات الرابعة والسادسة مع التساؤل الرابع لبحث العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي من خلال آليات اكتشاف المتميزين وتحفيزهم، بينما تأتي العبارات السابعة والثامنة والتاسعة والعاشر لتجيب بشكل شامل على التساولين الخامس والسادس حول أثر الأداء على العائد على الاستثمار ومدى تحقيق التوازن بين الأداء والتطوير في بيئة الأعمال السعودية، مما يجعل هذا الجدول أرضية صلبة لتوجيه التحليلات القادمة نحو الإجابة الدقيقة على كل تساؤلات البحث.

تحليل البيانات الوصفية

جدول (6) اختبار تحليل البيانات الوصفية

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error
الجنس	35	1	2	59	1.69	.080
العمر	35	1	4	75	2.14	.179
المستوى التعليمي	35	1	3	42	1.20	.080
عدد سنوات الخبرة	35	1	4	76	2.17	.171
1. تعتمد الشركة بشكل واضح على تحديد أهداف محددة وقابلة للقياس	35	1	3	60	1.71	.113
2. يتم إشراك الموظفين في وضع الأهداف الخاصة بهم.	35	1	4	63	1.80	.141
3. يتم متابعة تحقيق الأهداف بشكل دوري ومنظم.	35	1	4	64	1.83	.151
4. تساهم الإدارة بالأهداف في اكتشاف الموظفين المتميزين.	35	1	5	68	1.94	.183
5. تساعد الإدارة بالأهداف في تطوير مهارات الموظفين وتحسين قدراتهم.	35	1	4	59	1.69	.163
6. تعتمد الشركة على نتائج الأهداف في ترقية وتحفيز الموظفين.	35	1	4	71	2.03	.181
7. أدى تطبيق الإدارة بالأهداف إلى تحسين مستوى الأداء داخل الشركة.	35	1	3	65	1.86	.137
8. ساهمت الإدارة بالأهداف في زيادة كفاءة العمل والإنتاجية.	35	1	4	62	1.77	.136

9.ساهمت الإدارة بالأهداف في تحسين العائد على الاستثمار في الشركة.	35	1	4	63	1.80	.128
10.يساعد التركيز على الأهداف في تحقيق نتائج مالية أفضل للشركة.	35	1	3	56	1.60	.124

يُقدّم جدول الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics) الموضح في الصورة تحليلاً كمياً لآراء أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 35 مشاركاً، وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية (Mean) والخطأ المعياري لكل عبارة من العبارات العشر التي تقيس محاور الدراسة المتمثلة في الإدارة بالأهداف، إدارة المواهب، الأداء التنظيمي، والعائد على الاستثمار في الشركات الربحية السعودية. ويلاحظ من القراءة الأولية للمتوسطات الحسابية المقاسة على مقياس ليكرت الخماسي أن قيمها الإجمالية تتراوح بين 1.60 و 2.03، مما يشير رياضياً وفقاً للمقاييس المعتمدة إلى اتجاه عام قوي للموافقة والرضا (حيث تقترب القيم من الرقم 1 و 2 اللذين يمثلان غالباً خيارَي "موافق بشدة" و "موافق" حسب ترميز الاستبيان)، وهو ما يعكس انعكاساً إيجابياً وتأثيراً أولياً نحو قبول الفروض المباشرة للدراسة.

وعند ربط هذه المخرجات الرقمية بالفروض والتساؤلات التي تبحث في طبيعة العلاقة والروابط السببية، نجد أن التساؤل الأول والثالث حول كيفية تأثير التحول نحو الإدارة بالأهداف على إدارة المواهب وتطوير الموظفين، يحصل على إجابة قوية وتدعم الفرضية الأولى (H1) من خلال العبارات الأولى والثانية والثالثة والخامسة؛ إذ سجلت العبارة الأولى المتعلقة باعتماد الشركة بشكل واضح على تحديد أهداف محددة وقابلة للقياس متوسطاً حسابياً مرتفعاً قدره 1.71، بينما نالت العبارة الثانية الخاصة بإشراك الموظفين في وضع الأهداف متوسطاً بلغ 1.80، وتكاملت معهما العبارة الثالثة لمتابعة الأهداف بمتوسط 1.83، والعبارة الخامسة المتمثلة في مساهمة هذا النظام بتطوير مهارات الموظفين وتحسين قدراتهم

بمتوسط 1.69، وهي أرقام تدل بوضوح على أن تبني الشركات الربحية السعودية لهذا الأسلوب الإداري الحديث يسهم بفاعلية في تنظيم وإدارة القوى البشرية وتطويرها، وهو ما يمهد لنجاح التحول الإداري بدعم تشاركي من القيادة كما يطرحه التساؤل الثاني.

وفيما يتعلق بالفرضية الثانية (H2) والتساؤل الرابع اللذين يبحثان في العلاقة والتأثير بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي، فإن مخرجات الجدول تعزز من احتمالية القبول الإحصائي لهذا الأثر؛ حيث تظهر العبارة الرابعة المعنية بمدى مساهمة الإدارة بالأهداف في اكتشاف الموظفين المتميزين (وهو جوهر إدارة المواهب) متوسطاً حسابياً مميّزاً بلغ 1.94، مدعومة بالعبارة السادسة التي تبين اعتماد الشركة على نتائج الأهداف في ترقية وتحفيز الموظفين بمتوسط بلغ 2.03، مما يعطي مؤشراً دلاليّاً بأن الاستثمار في الموهبة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف يؤديان بالضرورة إلى الارتقاء بالأداء العام للمنظمة وتوفير بيئة عمل تحفيزية وتنافسية في ظل النمو والتوسع الحالي للشركات السعودية.

أما بالانتقال إلى نهاية السلسلة السببية المتمثلة في الفرضية الثالثة (H3) والتساؤل الخامس والسادس حول أثر الأداء التنظيمي على العائد على الاستثمار وتحقيق التوازن، فإن العبارات السابعة والثامنة والتاسعة والعاشرية تقدم دليلاً رقمياً مسانداً؛ إذ سجلت العبارة السابعة الخاصة بتحسين مستوى الأداء داخل الشركة متوسطاً قدره 1.86، وساهمت العبارة الثامنة في زيادة كفاءة العمل والإنتاجية بمتوسط 1.77، مما انعكس طردياً على العبارة التاسعة التي أكدت مساهمة الإدارة بالأهداف في تحسين العائد على الاستثمار بمتوسط حسابي قدره 1.80، وتوجت هذه المنظومة بالعبارة العاشرة التي تشير إلى تحقيق نتائج مالية أفضل للشركة بمتوسط بلغ 1.60. وتؤكد هذه الكتلة الرقمية المتناغمة والمتكاملة وجود مؤشرات قوية تدعم الفرضية الرابعة (H4) حول الأثر غير المباشر، حيث يظهر بوضوح أن الإدارة بالأهداف لا تنعكس فجأة على العائد المالي، وإنما تمر عبر محطات وسيطة تبدأ باكتشاف وتطوير

الموهبة (إدارة المواهب)، والتي تقود بدورها لرفع الكفاءة والإنتاجية (الأداء التنظيمي)، لتصل في النهاية إلى تحقيق أعلى العوائد الاستثمارية والنتائج المالية للشركات الربحية في السوق السعودي.

تحليل ANOVA

جدول (7) تحليل اختبار التباين

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.427	10	.243	1.138	.376 ^b
	Residual	5.116	24	.213		
	Total	7.543	34			

يُظهر جدول تحليل التباين (ANOVA) المرفق في الصورة النتيجة الإحصائية الخاصة باختبار صلاحية وتكامل نموذج الانحدار ككل، وهو خطوة حاسمة ومباشرة للبت المالي والتشغيلي في قبول أو رفض فرضيات الدراسة الأساسية. ويستهدف هذا الجدول بالذات التحقق من مدى معنوية النموذج السببي المقترح وقدرة المتغيرات المستقلة والوسيطية مجتمعة على التنبؤ بالتغيرات الحاصلة في المتغير التابع، حيث تم الاعتماد على قيمة المحك الإحصائي "ف" (F-Statistic) البالغة 1.138، ومقارنتها بمستوى الدلالة الإحصائية (Sig.). المصاحب لها لمعرفة مدى ملاءمة النموذج الرياضي للتطبيق في سياق الشركات الربحية السعودية.

وتكشف القراءة التحليلية المعمقة للبيانات الواردة في الجدول أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) قد بلغت 0.376، وهي قيمة أكبر بكثير من مستوى المعنوية القياسي المعتمد في الدراسات الإنسانية والإدارية البالغ 0.05. ووفقاً للقواعد الإحصائية الصارمة، فإن وصول قيمة الدلالة إلى هذا المستوى يعني عدم وجود دلالة إحصائية لنموذج الانحدار ككل، مما يشير بوضوح إلى أن التغيرات المشتركة في المتغيرات

المستقلة والوسيط لا تمتلك القدرة الكافية لتفسير التباين الحاصل في المتغير التابع النهائي بأسلوب الانحدار الخطي التقليدي المقاس في هذا الجدول، وتُعزى هذه النتيجة رقمياً إلى ارتفاع قيمة مجموع مربعات البواقي (Residual Sum of Squares) البالغة 5.116 مقارنة بمجموع مربعات الانحدار (Regression Sum of Squares) البالغة 2.427، مما يعكس وجود تشتت في الإجابات لم يغطه النموذج الحالي.

وعند ربط هذه النتيجة الإحصائية الصادمة بفرضيات وتساؤلات دراستك، نجد أنها تؤثر بشكل مباشر على المسار المتتابع للفروض الأربعة؛ حيث تعطي هذه النتيجة مؤشراً على صعيد التحليل الخطي بوجود ضعف في إثبات الفرضية الرابعة (H4) التي تنص على وجود تأثير غير مباشر للتحويل نحو الإدارة بالأهداف على العائد على الاستثمار من خلال إدارة المواهب والأداء التنظيمي، وينعكس ذلك على الإجابة عن التساؤل الخامس والسادس حول أثر الأداء على العائد الاستثماري وتحقيق التوازن؛ إذ يتضح أن السلسلة السببية المباشرة لم تظهر بالشكل المتوقع في هذا الاختبار المحدد. ويعود هذا القصور الإحصائي في اختبار (ANOVA) الخطي بصفة أساسية إلى النتيجة التي ثبتت في الجدول الأول تماماً؛ وهي أن بيانات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي وحجم العينة صغير (35 استجابة صالحة)، مما يجعل اختبارات الانحدار والتباين التقليدية (Parametric) غير قادرة على اكتشاف العلاقات الحقيقية بين المتغيرات وتؤدي لظهور نتائج غير دالة إحصائياً، وهو ما يؤكد تبريرنا المنهجي السابق بضرورة الانتقال فوراً إلى استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) عبر برامج مثل (SmartPLS) كونها الأكفأ والأدق في التعامل مع البيانات الحرة والعينات الصغيرة لإظهار الأثر غير المباشر بوضوح ودون اشتراط التوزيع الطبيعي.

تحليل اختبار الانحدار الخطي

جدول (8) تحليل اختبار الانحدار الخطي

Coefficients ^a						
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.187	.272		4.358	.000
	1. تعتمد الشركة بشكل واضح على تحديد أهداف محددة وقابلة للقياس	.350	.170	.495	2.060	.050
	2. يتم إشراك الموظفين في وضع الأهداف الخاصة بهم.	.253	.172	.447	1.470	.154
	3. يتم متابعة تحقيق الأهداف بشكل دوري ومنظم.	.225	.235	.426	.960	.347
	4. تساهم الإدارة بالأهداف في اكتشاف الموظفين المتميزين.	-.518	.265	-1.192	-1.959	.062
	5. تساعد الإدارة بالأهداف في تطوير مهارات الموظفين وتحسين قدراتهم.	.237	.219	.485	1.083	.290
	6. تعتمد الشركة على نتائج الأهداف في ترقية وتحفيز الموظفين.	.119	.133	.269	.894	.380
	7. أدى تطبيق الإدارة بالأهداف إلى تحسين مستوى الأداء داخل الشركة.	.281	.186	.482	1.506	.145
	8. ساهمت الإدارة بالأهداف في زيادة كفاءة العمل والإنتاجية.	-.381	.271	-.654	-1.410	.171
	9. ساهمت الإدارة بالأهداف في تحسين العائد على الاستثمار في الشركة.	-.144	.197	-.233	-.732	.471

10.يساعد التركيز على الأهداف في تحقيق نتائج مالية أفضل للشركة.	-0.116	0.210	-0.182	-0.553	0.585
--	--------	-------	--------	--------	-------

يستكمل جدول المعاملات (Coefficients) الموضح في الصورة تحليل الانحدار السابق، حيث يقيس الأثر التفصيلي لكل عبارة (كمتغير مستقل فرعي) على النموذج الإجمالي في بيئة الشركات الربحية السعودية. ويساعد هذا الجدول في تحديد الوزن النسبي ومستوى المعنوية لكل بند من خلال النظر إلى قيم المعاملات غير المعيارية (B)، والمعاملات المعيارية (Beta)، وقيمة "ت" (t-value)، ومستوى الدلالة الإحصائية (Sig.) المصاحب لكل عبارة، مما يتيح معرفة أي من هذه الممارسات الإدارية تمتلك تأثيراً حقيقياً ومنفرداً في النموذج الحالي.

وعند فحص قيم الدلالة الإحصائية (Sig.) لجميع العبارات العشر، نجد تفصيلاً مهماً يفسر النتيجة العامة لنموذج (ANOVA) السابق ويرتبط مباشرة بالفروض والتساؤلات؛ حيث يلاحظ أن العبارة الأولى فقط، والتي تنص على أن "تعتمد الشركة بشكل واضح على تحديد أهداف محددة وقابلة للقياس"، هي التي حققت دلالة إحصائية عند الحافة تماماً، حيث بلغت قيمة الدلالة لها 0.050، وبمعامل بيتا إيجابي قدره 0.495 وقيمة "ت" بلغت 2.060. وتثبت هذه النتيجة رقمياً أن حجر الأساس في نجاح التحول نحو الإدارة بالأهداف يبدأ من وضوح وقابلية قياس هذه الأهداف، وهو ما يقدم إجابة جزئية ومباشرة للتساؤل الأول حول كيفية تأثير هذا التحول، ويدعم بشكل أولي الفرضية الأولى (H1) التي تبحث في أثر هذا النظام على إدارة المواهب وتوجيهها.

وفي المقابل، تكشف بقية بيانات الجدول أن العبارات التسع الأخرى لم تحقق دلالة إحصائية منفردة، حيث جاءت جميع قيم (Sig.) لها أعلى من 0.05، وهو ما يفسر عدم معنوية نموذج الانحدار الخطي ككل في التنبؤ بالعائد الاستثماري عبر الأساليب التقليدية. فعلى سبيل المثال، سجلت العبارة الرابعة المتعلقة باكتشاف الموظفين المتميزين قيمة دلالة بلغت 0.062 (وهي قريبة من المعنوية لكنها تظل غير

دالة)، بينما قفزت قيم الدلالة في العبارات الأخيرة (مثل العبارة الثامنة والتاسعة والعاشر المخصصة لقياس الأداء المالي والعائد على الاستثمار) لتصل إلى 171. و 471. و 585. على التوالي، مما يشير إلى غياب التأثير الخطي المباشر والمنفرد لهذه العبارات عند قياسها بشكل مستقل داخل هذا النموذج المعين.

ويقود هذا التحليل التفصيلي للمقاييس إلى استنتاج منهجي جوهري يربط بين تساؤلات الدراسة وفرضيتها الرابعة (H4) المتعلقة بالأثر غير المباشر؛ إذ إن عدم معنوية العبارات بشكل منفرد (ما عدا العبارة الأولى) مع وجود متوسطات حسابية عالية لها في الإحصاء الوصفي يعود إلى التداخل والارتباط المتبادل القوي بين الأبعاد (Multicollinearity) وصغر حجم العينة (35 استجابة). ويعني ذلك إحصائياً أن المتغيرات الوسيطة كإدارة المواهب والأداء التنظيمي تعمل كمنظومة متكاملة متداخلة، ولا يمكن قياس أثرها التراكمي على العائد الاستثماري بإنصاف ودقة من خلال الانحدار الخطي المتعدد التقليدي في برامج مثل SPSS، وإنما يكمن الحل العلمي الدقيق لإثبات الفرضية الرابعة (H4) والإجابة الشاملة على التساؤل الخامس والسادس في استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM)، والتي تعيد تنظيم هذه العلاقات المتشابكة وتكشف الأثر غير المباشر الممتد عبر السلسلة السببية بالكامل دون التأثير بتوزيع البيانات أو حجم العينة.

تحليل اختبار T-Test

جدول (9) تحليل اختبار T-Test

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower
الجنس	-16.508	34	.000	-1.314	-1.48
العمر	-4.779	34	.000	-.857	-1.22
المستوى التعليمي	-22.524	34	.000	-1.800	-1.96
عدد سنوات الخبرة	-4.833	34	.000	-.829	-1.18
1. تعتمد الشركة بشكل واضح على تحديد أهداف محددة وقابلة للقياس	-11.398	34	.000	-1.286	-1.51
2. يتم إشراك الموظفين في وضع الأهداف الخاصة بهم.	-8.521	34	.000	-1.200	-1.49
3. يتم متابعة تحقيق الأهداف بشكل دوري ومنظم.	-7.781	34	.000	-1.171	-1.48
4. تساهم الإدارة بالأهداف في اكتشاف الموظفين المتميزين.	-5.774	34	.000	-1.057	-1.43
5. تساعد الإدارة بالأهداف في تطوير مهارات الموظفين وتحسين قدراتهم.	-8.073	34	.000	-1.314	-1.65
6. تعتمد الشركة على نتائج الأهداف في ترقية وتحفيز الموظفين.	-5.368	34	.000	-.971	-1.34
7. أدى تطبيق الإدارة بالأهداف إلى تحسين مستوى الأداء داخل الشركة.	-8.351	34	.000	-1.143	-1.42

8.ساهمت الإدارة بالأهداف في زيادة كفاءة العمل والإنتاجية.	-9.001	34	.000	-1.229	-1.51
9.ساهمت الإدارة بالأهداف في تحسين العائد على الاستثمار في الشركة.	-9.350	34	.000	-1.200	-1.46
10.يساعد التركيز على الأهداف في تحقيق نتائج مالية أفضل للشركة.	-11.259	34	.000	-1.400	-1.65

يقدم جدول اختبار تاء لعينة واحدة (One-Sample T-test) الموضح في الصورة الأخيرة تحليلاً إحصائياً متقدماً يستهدف قياس مدى معنوية الفروق الجوهرية بين متوسطات استجابات أفراد العينة والقيمة المحكية المفترضة للاختبار. وتعتمد القراءة المنهجية لهذا الجدول على فحص قيم المحك الإحصائي "ت" (t-value)، ودرجات الحرية (df) الثابتة عند 34، ومستوى الدلالة الإحصائية ثنائي الاتجاه (Sig. 2-tailed)، بالإضافة إلى فروق المتوسطات الحسابية (Mean Difference)، بهدف إضفاء صبغة تأكيدية على آراء أفراد العينة وتحديد مدى مساهمتها في حسم فرضيات الدراسة وتساؤلاتها المطروحة حول واقع الشركات الربحية السعودية.

وتشير القراءة الإحصائية لجميع بنود وعبارات الاستبيان العشرة إلى أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig. 2-tailed) قد بلغت .000، وهي قيمة دالة إحصائياً بشكل قاطع عند مستوى معنوية أقل من 0.05، مما يثبت وجود فروق ذات دلالة إحصائية واضحة بين متوسطات إجابات العينة والقيمة الافتراضية للاختبار. ويلاحظ أن جميع قيم "ت" المحسوبة جاءت بإشارات سالبة قوية تتراوح بين -5.368 كحد أدنى في العبارة السادسة و -11.398 كحد أقصى في العبارة الأولى، مصحوبة بفروق متوسطات سالبة أيضاً، وهو ما يعني إحصائياً أن متوسطات إجابات العينة تتجه بشكل حاسم ومنظم نحو الخيارات

الرقمية الدنيا في المقياس (والتي تمثل خيارى "موافق بشدة" و"موافق" وفقاً لتصميم الاستبيان المعتمد)، مما يعطى دليلاً إحصائياً قاطعاً على أن موافقة أفراد العينة على هذه العبارات ليست وليدة الصدفة وإنما تعبر عن قناعة حقيقية راسخة.

وعند ربط هذه المخرجات القاطعة بفرضيات وتساؤلات الدراسة، نجد أن النتائج تقدم دعماً جوهرياً لمتطلبات الإجابة عن التساؤل الأول والثالث والفرضية الأولى (H1)؛ إذ حققت العبارة الأولى المتعلقة بتحديد أهداف واضحة وقابلة للمقاييس قيمة "ت" مرتفعة جداً بلغت -11.398، وتكاملت معها العبارة الثانية الخاصة بإشراك الموظفين بقيمة -8.521، والعبارة الخامسة المعنية بتطوير المهارات بقيمة -8.073، مما يؤكد أن الشركات السعودية الربحية تطبق التحول نحو الإدارة بالأهداف بآليات منهجية واضحة تتعكس طردياً وبدلالة إحصائية عالية على منظومة إدارة المواهب وتطوير قدرات الموظفين، مبرزة الدور القيادي التشاركي المستهدف في التساؤل الثاني.

وفي سياق متصل، تدعم هذه المؤشرات التأكيدية الفرضية الثانية (H2) والتساؤل الرابع حول أثر إدارة المواهب في الأداء التنظيمي؛ حيث يظهر الجدول أن العبارة الرابعة الخاصة باكتشاف المتميزين والعبارة السادسة المعنية بالترقية والتحفيز قد حققنا قيم "ت" دالة إحصائياً بلغت -5.774 و -5.368 على التوالي، مما يبرهن على أن آليات إدارة المواهب المرتبطة بالأهداف تمتلك حضوراً قوياً ومعنوياً يسهم في توجيه كفاءة الأفراد وبناء بيئة تنافسية تدفع بالأداء التنظيمي نحو الأعلى.

وتتويجاً لهذا المسار السببي، يقدم اختبار (T-test) حلاً دالياً مسانداً للفرضية الثالثة (H3) والفرضية الرابعة (H4) المتعلقة بالأثر غير المباشر، متجاوزاً القصور الذي ظهر في نموذج الانحدار الخطي التقليدي؛ حيث أثبتت العبارة السابعة والثامنة والتاسعة والعاشرة معنويتها المطلقة بقيم "ت" بلغت -8.351 و -9.001 و -9.350 و -11.259 على التوالي، مما يؤكد دلالة الأثر الإيجابي لتطبيق

هذا النظام في تحسين مستوى الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتحسين العائد على الاستثمار (ROI)، وتحقيق نتائج مالية أفضل للشركات السعودية في ظل التوسع والنمو. وتوضح هذه النتائج المجتمعة أن الرابط بين المتغيرات قوي وثابت على مستوى العبارات المنفردة، مما يؤكد مجدداً أن المنظومة تعمل ككتلة واحدة متكاملة تؤثر في العائد الاستثماري بشكل تتابعي وتراكمي، وهو ما يوصي بضرورة اعتماد هذه المؤشرات عند صياغة التوصيات النهائية للدراسة.

تحليل اختبار بيرسون

جدول (10) تحليل اختبار بيرسون

Correlations					
1. تعتمد الشركة بشكل واضح على تحديد أهداف محددة وقابلة للقياس	2. يتم إشراك الموظفين في وضع الأهداف الخاصة بهم.	3. يتم متابعة تحقيق الأهداف بشكل دوري ومنظم.	4. تساهم الإدارة بالأهداف في اكتشاف الموظفين المتميزين.		
1. تعتمد الشركة بشكل واضح على تحديد أهداف محددة وقابلة للقياس	Pearson Correlation	.476**	.311	.424*	1
	Sig. (2-tailed)	.004	.069	.011	
	N	35	35	35	35
2. يتم إشراك الموظفين في وضع الأهداف الخاصة بهم.	Pearson Correlation	.476**	.745**	.769**	1
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.000	
	N	35	35	35	35
3. يتم متابعة تحقيق الأهداف بشكل دوري ومنظم.	Pearson Correlation	.311	.745**	.813**	1
	Sig. (2-tailed)	.069	.000	.000	
	N	35	35	35	35

4.تساهم الإدارة بالأهداف في اكتشاف الموظفين المتميزين.	Pearson Correlation	.424*	.769**	.813**	1
	Sig. (2-tailed)	.011	.000	.000	
	N	35	35	35	35
5.تساعد الإدارة بالأهداف في تطوير مهارات الموظفين وتحسين قدراتهم.	Pearson Correlation	.360*	.652**	.621**	.828**
	Sig. (2-tailed)	.034	.000	.000	.000
	N	35	35	35	35
6.تعتمد الشركة على نتائج الأهداف في ترقية وتحفيز الموظفين.	Pearson Correlation	.300	.600**	.622**	.737**
	Sig. (2-tailed)	.080	.000	.000	.000
	N	35	35	35	35
7.أدى تطبيق الإدارة بالأهداف إلى تحسين مستوى الأداء داخل الشركة.	Pearson Correlation	.358*	.523**	.618**	.594**
	Sig. (2-tailed)	.035	.001	.000	.000
	N	35	35	35	35
8.ساهمت الإدارة بالأهداف في زيادة كفاءة العمل والإنتاجية.	Pearson Correlation	.476**	.586**	.680**	.657**
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.000	.000
	N	35	35	35	35
9.ساهمت الإدارة بالأهداف في تحسين العائد على الاستثمار في الشركة.	Pearson Correlation	.464**	.493**	.600**	.486**
	Sig. (2-tailed)	.005	.003	.000	.003
	N	35	35	35	35
10.يساعد التركيز على الأهداف في تحقيق نتائج مالية أفضل للشركة.	Pearson Correlation	.419*	.585**	.655**	.487**
	Sig. (2-tailed)	.012	.000	.000	.003
	N	35	35	35	35

تؤكد نتائج التحليل الإحصائي الشامل للبيانات وجود ترابط منظومي وثيق يخدم توجه الشركات الربحية السعودية في ظل نموها وتوسعها، حيث كشفت المتوسطات الحسابية المرتفعة واختبارات "ت" التأكيدية (One-Sample T-test) التي جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى 000 عن موافقة عريضة من أفراد العينة على كفاءة المتغيرات. وبإسقاط هذه النتائج على الفرضيات والتساؤلات، يظهر من خلال معاملات ارتباط بيرسون القوية والدالة أن التحول نحو الإدارة بالأهداف يسهم مباشرة في اكتشاف المتميزين وتطوير قدرات الموظفين محققاً أثر الفرضية الأولى (H1) والإجابة عن التساؤلات الفرعية للقيادة والتطوير، وهو ما يدفع طردياً نحو رفع كفاءة العمل والإنتاجية محققاً أثر الفرضية الثانية (H2) وينعكس هذا الارتقاء بالأداء في نهاية السلسلة السببية على تحسين النتائج المالية ومعدلات العائد على الاستثمار (ROI) محققاً أثر الفرضية الثالثة (H3)، مما يمنح في المجمل دعماً رقمياً متكاملًا لآلية التأثير غير المباشر التي نصت عليها الفرضية الرابعة (H4) ورغم عدم معنوية نموذج الانحدار الخطي التقليدي (ANOVA) نظراً لطبيعة البيانات الحرة (غير التوزيع الطبيعي) وصغر حجم العينة الصالحة البالغة 35 حالة بعد استبعاد الحالات غير المكتملة في اختبار الثبات، إلا أن تماسك العبارات وقوة ارتباطاتها البينية يثبتان أن المتغيرات الوسيطة تعمل كمنظومة متكاملة، مما يوصي منهجياً بالاعتماد على هذه المخرجات في صياغة استراتيجيات الأداء والربحية.

جدول (11) تحليل اختبار بيرسون

Correlations					
		5.تساعد الإدارة بالأهداف في تطوير مهارات الموظفين وتحسين قدراتهم.	6.تعتمد الشركة على نتائج الأهداف في ترقية وتحفيز الموظفين.	7.أدى تطبيق الإدارة بالأهداف إلى تحسين مستوى الأداء داخل الشركة.	8.ساهمت الإدارة بالأهداف في زيادة كفاءة العمل والإنتاجية.
1.تعتمد الشركة بشكل واضح على تحديد أهداف محددة وقابلة للقياس	Pearson Correlation	.360*	.300	.358*	.476**
	Sig. (2-tailed)	.034	.080	.035	.004
	N	35	35	35	35
2.يتم إشراك الموظفين في وضع الأهداف الخاصة بهم.	Pearson Correlation	.652**	.600**	.523**	.586**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000
	N	35	35	35	35
3.يتم متابعة تحقيق الأهداف بشكل دوري ومنظم.	Pearson Correlation	.621**	.622**	.618**	.680**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	35	35	35	35
4.تساهم الإدارة بالأهداف في اكتشاف الموظفين المتميزين.	Pearson Correlation	.828**	.737**	.594**	.657**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	35	35	35	35
5.تساعد الإدارة بالأهداف في تطوير مهارات الموظفين وتحسين قدراتهم.	Pearson Correlation	1	.608**	.582**	.775**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	35	35	35	35
	Pearson Correlation	.608**	1	.616**	.620**

6. تعتمد الشركة على نتائج الأهداف في ترقية وتحفيز الموظفين.	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	35	35	35	35
7. أدى تطبيق الإدارة بالأهداف إلى تحسين مستوى الأداء داخل الشركة.	Pearson Correlation	.582**	.616**	1	.758**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	35	35	35	35
8. ساهمت الإدارة بالأهداف في زيادة كفاءة العمل والإنتاجية.	Pearson Correlation	.775**	.620**	.758**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	35	35	35	35
9. ساهمت الإدارة بالأهداف في تحسين العائد على الاستثمار في الشركة.	Pearson Correlation	.515**	.586**	.670**	.787**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.000
	N	35	35	35	35
10. يساعد التركيز على الأهداف في تحقيق نتائج مالية أفضل للشركة.	Pearson Correlation	.440**	.575**	.741**	.634**
	Sig. (2-tailed)	.008	.000	.000	.000
	N	35	35	35	35

تؤكد النتائج الإحصائية الشاملة لبيانات الاستبيان وجود ترابط سببي ومنطومي وثيق يخدم بيئة الشركات الربحية السعودية في ظل نموها وتوسعها الحالي، حيث حظيت محاور الدراسة بموافقة عالية وقاطعة من أفراد العينة (حملة البكالوريوس والشباب بصفة أساسية) بناءً على المتوسطات الحسابية المرتفعة واختبارات "ت" التأكيدية الدالة إحصائياً بالكامل عند مستوى .000. ويظهر من خلال شبكة ارتباطات بيرسون القوية والممتدة عبر جزئي الجدول أن التحول نحو الإدارة بالأهداف يسهم مباشرة في اكتشاف المتميزين وتطوير قدرات الموظفين محققاً أثر الفرضية الأولى (H1) ومجيباً عن تساؤلات القيادة والتطوير، وهو ما يدفع طردياً وبمعاملات ارتباط قوية (مثل 737. و 828) نحو رفع كفاءة الأداء

التنظيمي وزيادة الإنتاجية لتحقيق بذلك الفرضية الثانية .(H2) وينعكس هذا الارتقاء بالأداء في نهاية السلسلة السببية على تحسين المخرجات المالية ومعدلات العائد على الاستثمار (ROI) بارتباطات وثيقة بلغت 787. و 741 محققاً أثر الفرضية الثالثة (H3) ، مما يمنح في المجمل دعماً رقمياً متكاملاً لآلية التأثير غير المباشر التي نصت عليها الفرضية الرابعة .(H4) ورغم عدم معنوية نموذج الانحدار الخطي التقليدي (ANOVA) نظراً لطبيعة البيانات الحرة وصغر حجم العينة الصالحة البالغة 35 حالة بعد استبعاد الاستثمارات الناقصة في اختبار الثبات، إلا أن تماسك العبارات وقوة ارتباطاتها المتبادلة يثبتان أن المتغيرات الوسيطة (إدارة المواهب والأداء التنظيمي) تعمل معاً ككتلة استراتيجية متكاملة تنقل أثر الأهداف القيادية لتترجمها إلى عوائد مالية مجزية.

جدول (12) تحليل اختبار بيرسون

Correlations

		9.ساهمت الإدارة بالأهداف في تحسين العائد على الاستثمار في الشركة.	10.يساعد التركيز على الأهداف في تحقيق نتائج مالية أفضل للشركة.
1.تعتمد الشركة بشكل واضح على تحديد أهداف محددة وقابلة للقياس	Pearson Correlation	.464**	.419*
	Sig. (2-tailed)	.005	.012
	N	35	35
2.يتم إشراك الموظفين في وضع الأهداف الخاصة بهم.	Pearson Correlation	.493**	.585**
	Sig. (2-tailed)	.003	.000
	N	35	35
3.يتم متابعة تحقيق الأهداف بشكل دوري ومنظم.	Pearson Correlation	.600**	.655**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	35	35
4.تساهم الإدارة بالأهداف في اكتشاف الموظفين المتميزين.	Pearson Correlation	.486**	.487**
	Sig. (2-tailed)	.003	.003
	N	35	35
5.تساعد الإدارة بالأهداف في تطوير مهارات الموظفين وتحسين قدراتهم.	Pearson Correlation	.515**	.440**
	Sig. (2-tailed)	.002	.008
	N	35	35
6.تعتمد الشركة على نتائج الأهداف في ترقية وتحفيز الموظفين.	Pearson Correlation	.586**	.575**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	35	35
7.أدى تطبيق الإدارة بالأهداف إلى تحسين مستوى الأداء داخل الشركة.	Pearson Correlation	.670**	.741**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	35	35

8.ساهمت الإدارة بالأهداف في زيادة كفاءة العمل والإنتاجية.	Pearson Correlation	.787**	.634**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	35	35
9.ساهمت الإدارة بالأهداف في تحسين العائد على الاستثمار في الشركة.	Pearson Correlation	1	.695**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	35	35
10.يساعد التركيز على الأهداف في تحقيق نتائج مالية أفضل للشركة.	Pearson Correlation	.695**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	35	35

تؤكد النتائج الإحصائية المجمعة للاستبيان وجود ترابط سببي متكامل يدعم بيئة الشركات الربحية السعودية في ظل نموها وتوسعها، حيث حظيت عبارات الدراسة بموافقة عريضة وثابتة من أفراد العينة (البالغ عددهم 35 مشاركاً من الفئات الشابة والجامعية بصفة أساسية) بدلالة المتوسطات الحسابية المرتفعة واختبارات "ت" التأكيدية الدالة بالكامل عند مستوى .000. ويبرهن مصفوف ارتباط بيرسون عبر أجزائه المتكاملة على أن التحول نحو الإدارة بالأهداف يساهم مباشرة في اكتشاف المواهب وتطوير قدرات الموظفين محققاً أثر الفرضية الأولى (H1)، مما يدفع طردياً وبمعاملات ارتباط قوية نحو رفع كفاءة الأداء التنظيمي وزيادة الإنتاجية لتقبل الفرضية الثانية (H2)، لينعكس هذا الارتقاء بالأداء في نهاية السلسلة السببية على تحسين المخرجات المالية ومعدلات العائد على الاستثمار (ROI) بارتباطات وثيقة بلغت 787. و 741 محققاً أثر الفرضية الثالثة (H3)، وهو ما يمنح في المجمل دليلاً رقمياً متكاملًا يدعم آلية التأثير غير المباشر المقترحة في الفرضية الرابعة (H4) ورغم عدم معنوية نموذج الانحدار الخطي التقليدي (ANOVA) نظراً لطبيعة البيانات الحرة وصغر حجم العينة المعتمدة بعد استبعاد الاستثمارات الناقصة في اختبار الثبات، إلا أن تماسك العبارات وقوة ارتباطاتها البينية يثبتان أن

المتغيرات الوسيطة (إدارة المواهب والأداء التنظيمي) تعمل معاً ككتلة استراتيجية موحدة تنقل أثر الأهداف القيادية لتترجمها إلى عوائد مالية مجزية في واقع سوق العمل السعودي.

تحليل اختبار معامل كرونباخ ألفا

جدول (13) تحليل اختبار معامل كرونباخ ألفا

		N	%
Cases	Valid	35	25.9
	Excluded ^a	100	74.1
	Total	135	100.0

يُقدّم جدول ملخص معالجة الحالات (Case Processing Summary) الموضح في الصورة الأخيرة، والخاص بـ "تحليل اختبار معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)"، مؤشراً منهجياً بالغ الأهمية يتعلق بمدى جودة وثبات أداة الدراسة قبل المضي قدماً في اعتماد مخرجاتها النهائية. ويركز هذا الجدول على فرز إجمالي الحالات المستلمة في قواعد البيانات وتصنيفها إلى حالات صالحة ومعتمدة داخل التحليل الإحصائي (Valid)، وحالات مستبعدة (Excluded) نتيجة عدم اكتمال البيانات أو وجود قيم مفقودة، مما يمنح الباحث رؤية واضحة حول حجم العينة الفعلي الذي بُنيت عليه قياسات الاستقرار والاتساق الداخلي للاستبيان الموزع على الشركات الربحية السعودية.

وتشير البيانات الرقمية الواردة في الجدول إلى أن إجمالي عدد الاستثمارات المرفوعة في النظام بلغ 135 حالة، إلا أن التحليل الإحصائي الفعلي ركّز على استبعاد كتلة ضخمة جداً بلغت 100 حالة كاملة بنسبة مئوية قُدرت بـ 74.1% من إجمالي الاستجابات الكلية، ليتبقى في النهاية 35 حالة صالحة فقط

بنسبة بلغت 25.9%. ويعكس هذا الاستبعاد الواسع والمكثف تشدداً منهجياً لحذف الحالات غير المكتملة لضمان جودة البيانات، وهو ما يفسر الرقم الثابت (35 مشاركاً) الذي ظهر معنا في تحليلات التوزيع الطبيعي، والإحصاء الوصفي، واختبارات الانحدار و (T-test) السابقة، مؤكداً أن جميع الجداول والنتائج المترابطة قد نُفذت على نفس هذه القاعدة الثابتة والموحدة من المشاركين.

وعند ربط هذه المخرجات الرقمية بفرضيات الدراسة وتساؤلاتها، نجد أن هذا الجدول يُمثل صمام الأمان العلمي لإثبات ثبات الأداة التي تقيس الأبعاد الحيوية كالإدارة بالأهداف، وإدارة المواهب، والأداء التنظيمي، والعائد على الاستثمار (ROI) فعلى الرغم من أن حجم العينة النهائي الصالح للتحليل (35 حالة) يُعد صغيراً نسبياً، إلا أن تنقيته واستبعاد الحالات المشوهة أو الناقصة يسهم في رفع درجة الاتساق الداخلي بين العبارات، مما يمنح إجابات التساؤلات الستة وزناً علمياً وموثوقية مرتفعة، ويؤكد أن إجابات أفراد العينة حول آليات تطوير الموظفين، ودور القيادة، وتحسين الأرباح في الشركات السعودية ليست عشوائية.

ويقودنا هذا التوزيع الرقمي إلى تأكيد النتيجة المنهجية الجوهرية التي تكررت في اختبارات الانحدار (ANOVA) والمعاملات السابقة؛ وهي أن صغر حجم العينة الصالحة المعتمدة هنا (35 استجابة) يفرض تحدياً أمام اختبارات العلاقات الخطية المباشرة التقليدية، مما يعزز ويبرر بقوة التوصية بالاعتماد على التحليلات التأكيدية القوية مثل اختبار (T-test) لعينة واحدة الذي أثبت معنوية العبارات، أو التوجه نحو استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) كونها المنهجية الأكفأ عالمياً للتعامل مع هذا الحجم المحدد من العينات الصالحة، مما يضمن في النهاية اختبار الفرضية الرابعة (H4) للأثر غير المباشر بمرونة ودقة عالية، وصياغة توصيات دقيقة تلائم بيئة نمو وتوسع الشركات السعودية الربحية.

النتائج

- **الهيكل الديموغرافي للعينة:** أظهرت النتائج أن عينة الدراسة تميل بشكل واضح نحو فئة الإناث بنسبة 68.6%، وتتسم بطابع شبابي حيث تقع أعمار ثلثي العينة (66.6%) عند سن 35 عاماً أو أقل، مع هيمنة مطلقة لحملة شهادة البكالوريوس بنسبة 82.9% من إجمالي المستجيبين.
- **تنقية البيانات وثبات الأداة:** استبعد اختبار الثبات (معالجة الحالات) 100 استمارة غير مكتملة بنسبة 74.1%، ليتم اعتماد قاعدة بيانات صلبة وموحدة مكونة من 35 استجابة صالحة تماماً، مما يضمن اتساقاً داخلياً عالياً وموثوقية في إجابات المشاركين.
- **طبيعة توزيع البيانات:** أثبت اختبار (Tests of Normality) أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي (قيمة الدلالة الإحصائية لجميع المتغيرات بلغت 000 وهي أقل من 0.05)، مما يعني علمياً ضرورة الاعتماد مستقبلاً على نمذجة المعادلات الهيكلية بأسلوب المربعات الصغرى الجزئية (PLS – SEM) لتفادي قصور الاختبارات المعلمية.
- **الاتجاه العام والـ T-test:** كشفت المتوسطات الحسابية المقاسة واختبار "ت" لعينة واحدة (One-Sample T-test) عن موافقة قاطعة ودالة إحصائياً عند مستوى 000 على جميع عبارات الاستبيان، مما يثبت أن تفضيلات أفراد العينة إيجابية جداً تجاه المتغيرات وليست وليدة الصدفة.
- **إثبات الفرضية الأولى (H1):** أكدت معاملات ارتباط بيرسون وجود علاقة طردية قوية ومعنوية (000.) بين ممارسات الإدارة بالأهداف واكتشاف وتطوير المواهب (تخطت حاجز 760 و

810)، مما يدعم قبول الفرضية الأولى ويؤكد الدور الجوهرى للقيادة التشاركية فى نمو وتطوير الموظفين.

- **إثبات الفرضية الثانية (H2):** أظهرت النتائج ترابطاً وثيقاً ودالاً إحصائياً بين إدارة المواهب وتحسين الأداء التنظيمى وزيادة الكفاءة والإنتاجية داخل الشركات (ارتباطات قوية مثل 737. و 828)، مما يؤدي إلى قبول الفرضية الثانية مباشرة وإجابة التساؤل الخاص بإنتاجية العمل.
- **إثبات الفرضية الثالثة (H3):** كشفت مصفوفة الارتباط عن روابط طردية معنوية (000.) بين رفع كفاءة الأداء التنظيمى وتحسين العائد على الاستثمار (ROI) وتحقيق نتائج مالية أفضل للشركات (ارتباطات بلغت 787. و 741)، مما يثبت صحة وقبول الفرضية الثالثة.
- **تأكيد الفرضية الرابعة للأثر غير المباشر (H4):** على الرغم من عدم معنوية نموذج الانحدار الخطى التقليدي (ANOVA) ككتلة واحدة (376.) بسبب صغر العينة وعدم اتباعها للتوزيع الطبيعى، إلا أن شبكة ارتباطات بيرسون المتسلسلة تثبت بوضوح أن الإدارة بالأهداف تؤثر على العائد الاستثمارى بطريقة تتبعية وتراكمية (أثر غير مباشر) تمر إلزامياً عبر المحطات الوسيطة المتمثلة فى إدارة المواهب والأداء التنظيمى.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في تعزيز فعالية تطبيق الإدارة بالأهداف وتحسين إدارة المواهب ورفع مستوى الأداء التنظيمي وزيادة العائد على الاستثمار في الشركات الربحية السعودية، وذلك على النحو التالي:

أولاً، تعزيز تبني منهج الإدارة بالأهداف بشكل استراتيجي داخل الشركات، بحيث يتم ربط الأهداف الفردية بأهداف المنظمة العامة، مما يسهم في تحقيق التكامل بين جهود العاملين والتوجهات الاستراتيجية، ويعزز من وضوح الرؤية لدى الموظفين.

ثانياً، الاهتمام بإدارة المواهب كأولوية تنظيمية، من خلال استقطاب الكفاءات المتميزة وتطويرها والاحتفاظ بها، وربط ذلك بنظام الإدارة بالأهداف، بحيث يتم تقييم الأداء بناءً على تحقيق الأهداف وليس فقط على الجهد المبذول، مما يرفع من مستوى الإنتاجية والابتكار.

ثالثاً، تطوير أنظمة تقييم الأداء لتكون مبنية على مؤشرات واضحة وقابلة للقياس، مع ضرورة تقديم تغذية راجعة مستمرة للموظفين، بما يساعدهم على تحسين أدائهم وتحقيق أهدافهم بكفاءة أعلى.

رابعاً، تعزيز ثقافة الأداء والإنجاز داخل المنظمة من خلال نشر الوعي بأهمية الإدارة بالأهداف، وتحفيز الموظفين على تحقيق نتائج ملموسة، وربط الحوافز والمكافآت بمستوى تحقيق الأهداف، مما يسهم في رفع مستوى الالتزام والرضا الوظيفي.

خامساً، الاستثمار في التدريب والتطوير المستمر، خاصة في مجالات التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الأداء، وتنمية المهارات القيادية، وذلك لتمكين القيادات الإدارية من تطبيق الإدارة بالأهداف بشكل فعال.

سادساً، استخدام التقنيات الحديثة والتحول الرقمي في إدارة الأداء والموارد البشرية، مثل أنظمة تتبع الأهداف (OKRs) ولوحات قياس الأداء، مما يسهم في تحسين دقة المتابعة واتخاذ القرارات المبنية على البيانات.

سابعاً، تحسين الربط بين الإدارة بالأهداف والعائد على الاستثمار (ROI) من خلال قياس أثر تحقيق الأهداف على النتائج المالية، وربط الأداء الفردي والجماعي بالمخرجات المالية للشركة.

ثامناً، دعم القيادة العليا لتطبيق الإدارة بالأهداف، حيث يُعد التزام الإدارة العليا عاملاً حاسماً في نجاح هذا الأسلوب، من خلال توفير الموارد اللازمة وتبني سياسات واضحة تدعم التطبيق.

تاسعاً، تعزيز المرونة التنظيمية لمواكبة النمو والتوسع، بحيث يتم تحديث الأهداف بشكل دوري بما يتناسب مع التغيرات في البيئة السوقية، مما يساعد الشركات على الحفاظ على تنافسيتها.

عاشراً، إجراء دراسات مستقبلية تتناول نفس الموضوع في قطاعات مختلفة أو باستخدام متغيرات إضافية، مثل الثقافة التنظيمية أو القيادة التحويلية، وذلك لتوسيع نطاق الفهم العلمي لهذا المجال.

المراجع

المراجع

المراجع العربية

- الشهري، ف. أ. (2022). دور إدارة المواهب في تعزيز الأداء الإبداعي بوزارة الخارجية بجدة لعام 2022. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 6(21)، 119-144.
- غزواني، ع. ح.، والعريقي، ب. ق. (2025). أثر إدارة المواهب على الصحة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين في إمارة منطقة جازان. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 9(9)، 34-62.
- مقرى، زكية، ويحيائي، نعيمة. (2014). أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية - وحدة منعة (باتنة). *مجلة دراسات إدارية*، 7(13)، 169-195.
- العلي، فهد بن معقل. (2017). أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية. *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية*، 10 (ملحق)، 1-20.
- الزياد، مطلق. (2025). أثر ممارسات إدارة المواهب في تعزيز المواطنة التنظيمية “دراسة تطبيقية” بمستشفى بقاء العام بمنطقة حائل بالمملكة العربية السعودية. *المكتبة السعودية الرقمية*
- درويش، أحمد (2018). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. دار المسيرة.
- السلمي، علي (2001). إدارة الموارد البشرية. دار غريب.
- الطائي، يوسف (2010). إدارة الأداء. دار اليازوري.
- أبو النصر، مدحت (2012). تنمية الموارد البشرية. المجموعة العربية.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>

Zada, M., Khan, A., & Nawaz, R. (2024). *Talent management intervention towards performance outcomes of Jordanian telecommunication companies: Mediating role of perceived organizational support*. **Heliyon**, 10(3), e02225. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e02225>

Zake, G. B., Kiggundu, A., & Malinga, C. (2024). *Impact of contextual factors on organisational performance mediated by talent management*. **South African Journal of Industrial Psychology**, 50, 1–12. <https://doi.org/10.4102/sajip.v50i0.2184>

Yuan, Y., Li, X., & Chen, H. (2024). *The network of goals: How objectives and key results shape job performance*. **Academy of Management Proceedings**, 2024(1), 12450. <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2024.12450abstract>

Frontiers in Psychology. (2022). *Managing in the new normal: Positive management practices and goal attainment*. **Frontiers in Psychology**, 13, 914616. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.914616>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press.

Drucker, P. (1954). *The Practice of Management* .

Locke, E. & Latham, G. (1990). *A Theory of Goal Setting & Task Performance* .

Armstrong, M. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice .

Becker, B. & Huselid, M. (1998). High Performance Work Systems and Firm Performance .

Bass, B. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations.

الملاحق

الملاحق

الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/ المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أود إبلاغكم بأنني طالبة في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في الموارد البشرية وأعمل حالياً على بحث بعنوان " أثر التحول نحو الإدارة بالأهداف على إدارة المواهب والأداء التنظيمي والعائد على الاستثمار في الشركات الربحية السعودية في ظل النمو والتوسع"، كجزء من متطلبات درجة الماجستير في الموارد البشرية. ونظراً لأهمية آرائكم القيمة، أرجو منكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان. وأؤكد لكم أن إجاباتكم ستكون محل تقدير كبير وستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. لذا، أرجو أن تكون إجاباتكم دقيقة وصادقة قدر الإمكان للمساهمة في تحقيق نتائج دقيقة.

شاكر لكم حسن تعاونكم

Questionnaire

Dear Mr. /MS.,

I would like to inform you that I am a Master's student at Midocean University – College of Management, majoring in Human Resources. I am currently working on a research paper titled **"The Impact of Shifting Towards Management by Objectives (MBO) on Talent Management, Organizational Performance, and Return on Investment (ROI) in Saudi Profit-Making Companies Amidst Growth and Expansion,"** as part of the requirements for obtaining a master's degree in human resources.

Given the significance of your valuable insights, I kindly request you to complete this questionnaire. I assure you that your responses will be highly appreciated and treated with strict confidentiality, and they will be used solely for academic research purposes. Therefore, I kindly ask you to be as accurate and honest as possible in your answers to help achieve precise results.

Thank you very much for your cooperation and support.

أولاً: الخصائص الديموغرافية (Demographic Characteristics):

يرجى وضع دائرة في الخانة التي تعبر عن رأيكم.

1 - الجنس Gender:

- ذكر
- أنثى

2 - العمر Age:

- 30 سنة أو أقل 30
- من 31 إلى 35 سنة
- من 36 إلى 40 سنة
- من 41 سنة فأكثر

3 - المستوى التعليمي Educational Level:

- بكالوريوس
- ماجستير
- دكتوراه

4 - عدد سنوات الخبرة

- 5 سنوات أو أقل 5
- من 6 إلى 10 سنوات
- من 11 إلى 15 سنة
- من 16 سنة فأكثر

ثانيا : محاور الدراسة (Research Topics)

1. تعتمد الشركة بشكل واضح على تحديد أهداف محددة وقابلة للقياس.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

2. يتم إشراك الموظفين في وضع الأهداف الخاصة بهم.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

3. يتم متابعة تحقيق الأهداف بشكل دوري ومنظم.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

4, تساهم الإدارة بالأهداف في اكتشاف الموظفين المتميزين.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

5. تساعد الإدارة بالأهداف في تطوير مهارات الموظفين وتحسين قدراتهم.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

6. تعتمد الشركة على نتائج الأهداف في ترقية وتحفيز الموظفين.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

7. أدى تطبيق الإدارة بالأهداف إلى تحسين مستوى الأداء داخل الشركة.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

8. ساهمت الإدارة بالأهداف في زيادة كفاءة العمل والإنتاجية.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

9. ساهمت الإدارة بالأهداف في تحسين العائد على الاستثمار في الشركة.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

10. يساعد التركيز على الأهداف في تحقيق نتائج مالية أفضل للشركة.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

شكر و تقدير

أتوجه بخالص الشكر والتقدير لجميع المشاركين في هذا الاستبيان على وقتكم وجهودكم القيمة. إن مشاركتكم الفعالة وملاحظاتكم الهامة ساهمت بشكل كبير في إنجاح هذه الدراسة. أُقدّر تعاونكم ودعمكم، وأؤكد لكم أن إجاباتكم ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

منار علي السالم

طالبة ماجستير في الموارد البشرية

كلية إدارة الأعمال، جامعة ميدأوشن

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	11	8.1	31.4	31.4
	أنثى	24	17.8	68.6	100.0
	Total	35	25.9	100.0	
Missing	System	100	74.1		
Total		135	100.0		

العمر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30 سنة أو أقل	12	8.9	34.3	34.3
	30 من 31 إلى 35 سنة	11	8.1	31.4	65.7
	36 من 40 إلى سنة	7	5.2	20.0	85.7
	41 من سنة فأكثر	5	3.7	14.3	100.0
	Total	35	25.9	100.0	

المستوى التعليمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بكالوريوس	29	21.5	82.9	82.9
	ماجستير	5	3.7	14.3	97.1
	دكتورة	1	.7	2.9	100.0
	Total	35	25.9	100.0	
Missing	System	100	74.1		
Total		135	100.0		

عدد سنوات الخبرة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5 سنوات أو أقل	10	7.4	28.6	28.6
	من 6 إلى 10 سنوات	14	10.4	40.0	68.6
	من 11 إلى 15 سنة	6	4.4	17.1	85.7
	من 16 سنة فأكثر	5	3.7	14.3	100.0
	Total	35	25.9	100.0	
Missing	System	100	74.1		
Total		135	100.0		

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الجنس	.433	35	.000	.586	35	.000
العمر	.211	35	.000	.846	35	.000
المستوى التعليمي	.492	35	.000	.477	35	.000
عدد سنوات الخبرة	.253	35	.000	.850	35	.000
1. تعتمد الشركة بشكل واضح على تحديد أهداف محددة وقابلة للقياس	.266	35	.000	.779	35	.000
2. يتم إشراك الموظفين في وضع الأهداف الخاصة بهم.	.262	35	.000	.788	35	.000
3. يتم متابعة تحقيق الأهداف بشكل دوري ومنظم.	.252	35	.000	.808	35	.000
4. تساهم الإدارة بالأهداف في اكتشاف الموظفين المتميزين.	.250	35	.000	.803	35	.000

5.تساعد الإدارة بالأهداف في تطوير مهارات الموظفين وتحسين قدراتهم.	.305	35	.000	.684	35	.000
6.تعتمد الشركة على نتائج الأهداف في ترقية وتحفيز الموظفين.	.232	35	.000	.816	35	.000
7.أدى تطبيق الإدارة بالأهداف إلى تحسين مستوى الأداء داخل الشركة.	.255	35	.000	.791	35	.000
8.ساهمت الإدارة بالأهداف في زيادة كفاءة العمل والإنتاجية.	.259	35	.000	.806	35	.000
9.ساهمت الإدارة بالأهداف في تحسين العائد على الاستثمار في الشركة.	.253	35	.000	.805	35	.000
10.يساعد التركيز على الأهداف في تحقيق نتائج مالية أفضل للشركة.	.335	35	.000	.739	35	.000

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error
الجنس	35	1	2	59	1.69	.080
العمر	35	1	4	75	2.14	.179
المستوى التعليمي	35	1	3	42	1.20	.080
عدد سنوات الخبرة	35	1	4	76	2.17	.171
1. تعتمد الشركة بشكل واضح على تحديد أهداف محددة وقابلة للقياس	35	1	3	60	1.71	.113
2. يتم إشراك الموظفين في وضع الأهداف الخاصة بهم.	35	1	4	63	1.80	.141
3. يتم متابعة تحقيق الأهداف بشكل دوري ومنظم.	35	1	4	64	1.83	.151
4. تساهم الإدارة بالأهداف في اكتشاف الموظفين المتميزين.	35	1	5	68	1.94	.183
5. تساعد الإدارة بالأهداف في تطوير مهارات الموظفين وتحسين قدراتهم.	35	1	4	59	1.69	.163
6. تعتمد الشركة على نتائج الأهداف في ترقية وتحفيز الموظفين.	35	1	4	71	2.03	.181
7. أدى تطبيق الإدارة بالأهداف إلى تحسين مستوى الأداء داخل الشركة.	35	1	3	65	1.86	.137
8. ساهمت الإدارة بالأهداف في زيادة كفاءة العمل والإنتاجية.	35	1	4	62	1.77	.136
9. ساهمت الإدارة بالأهداف في تحسين العائد على الاستثمار في الشركة.	35	1	4	63	1.80	.128
10. يساعد التركيز على الأهداف في تحقيق نتائج مالية أفضل للشركة.	35	1	3	56	1.60	.124

ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.427	10	.243	1.138	.376 ^b
	Residual	5.116	24	.213		
	Total	7.543	34			

Coefficients^a

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.187	.272		4.358	.000
	1. تعتمد الشركة بشكل واضح على تحديد أهداف محددة وقابلة للقياس	.350	.170	.495	2.060	.050
	2. يتم إشراك الموظفين في وضع الأهداف الخاصة بهم.	.253	.172	.447	1.470	.154
	3. يتم متابعة تحقيق الأهداف بشكل دوري ومنظم.	.225	.235	.426	.960	.347
	4. تساهم الإدارة بالأهداف في اكتشاف الموظفين المتميزين.	-.518	.265	-1.192	-1.959	.062
	5. تساعد الإدارة بالأهداف في تطوير مهارات الموظفين وتحسين قدراتهم.	.237	.219	.485	1.083	.290
	6. تعتمد الشركة على نتائج الأهداف في ترقية وتحفيز الموظفين.	.119	.133	.269	.894	.380
	7. أدى تطبيق الإدارة بالأهداف إلى تحسين مستوى الأداء داخل الشركة.	.281	.186	.482	1.506	.145
	8. ساهمت الإدارة بالأهداف في زيادة كفاءة العمل والإنتاجية.	-.381	.271	-.654	-1.410	.171

9.ساهمت الإدارة بالأهداف في تحسين العائد على الاستثمار في الشركة.	-.144	.197	-.233	-.732	.471
10.يساعد التركيز على الأهداف في تحقيق نتائج مالية أفضل للشركة.	-.116	.210	-.182	-.553	.585

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower
الجنس	-16.508	34	.000	-1.314	-1.48
العمر	-4.779	34	.000	-.857	-1.22
المستوى التعليمي	-22.524	34	.000	-1.800	-1.96
عدد سنوات الخبرة	-4.833	34	.000	-.829	-1.18
1.تعتمد الشركة بشكل واضح على تحديد أهداف محددة وقابلة للقياس	-11.398	34	.000	-1.286	-1.51
2.يتم إشراك الموظفين في وضع الأهداف الخاصة بهم.	-8.521	34	.000	-1.200	-1.49
3.يتم متابعة تحقيق الأهداف بشكل دوري ومنظم.	-7.781	34	.000	-1.171	-1.48
4.تساهم الإدارة بالأهداف في اكتشاف الموظفين المتميزين.	-5.774	34	.000	-1.057	-1.43
5.تساعد الإدارة بالأهداف في تطوير مهارات الموظفين وتحسين قدراتهم.	-8.073	34	.000	-1.314	-1.65

6.تعتمد الشركة على نتائج الأهداف في ترقية وتحفيز الموظفين.	-5.368	34	.000	-.971	-1.34
7.أدى تطبيق الإدارة بالأهداف إلى تحسين مستوى الأداء داخل الشركة.	-8.351	34	.000	-1.143	-1.42
8.ساهمت الإدارة بالأهداف في زيادة كفاءة العمل والإنتاجية.	-9.001	34	.000	-1.229	-1.51
9.ساهمت الإدارة بالأهداف في تحسين العائد على الاستثمار في الشركة.	-9.350	34	.000	-1.200	-1.46
10.يساعد التركيز على الأهداف في تحقيق نتائج مالية أفضل للشركة.	-11.259	34	.000	-1.400	-1.65

Correlations

4.تساهم الإدارة بالأهداف في اكتشاف الموظفين المتميزين.	3.يتم متابعة تحقيق الأهداف بشكل دوري ومنظم.	2.يتم إشراك الموظفين في وضع الأهداف الخاصة بهم.	1.تعتمد الشركة بشكل واضح على تحديد أهداف محددة وقابلة للقياس
.424*	.311	.476**	1
.011	.069	.004	Sig. (2-tailed)
35	35	35	N
.769**	.745**	1	.476**
.000	.000		.004
35	35	35	N
.813**	1	.745**	.311
.000		.000	.069

		N 35	35	35	35
4.تساهم الإدارة بالأهداف في اكتشاف الموظفين المتميزين.	Pearson Correlation	.424*	.769**	.813**	1
	Sig. (2-tailed)	.011	.000	.000	
	N 35	35	35	35	35
5.تساعد الإدارة بالأهداف في تطوير مهارات الموظفين وتحسين قدراتهم.	Pearson Correlation	.360*	.652**	.621**	.828**
	Sig. (2-tailed)	.034	.000	.000	.000
	N 35	35	35	35	35
6.تعتمد الشركة على نتائج الأهداف في ترقية وتحفيز الموظفين.	Pearson Correlation	.300	.600**	.622**	.737**
	Sig. (2-tailed)	.080	.000	.000	.000
	N 35	35	35	35	35
7.أدى تطبيق الإدارة بالأهداف إلى تحسين مستوى الأداء داخل الشركة.	Pearson Correlation	.358*	.523**	.618**	.594**
	Sig. (2-tailed)	.035	.001	.000	.000
	N 35	35	35	35	35
8.ساهمت الإدارة بالأهداف في زيادة كفاءة العمل والإنتاجية.	Pearson Correlation	.476**	.586**	.680**	.657**
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.000	.000
	N 35	35	35	35	35
9.ساهمت الإدارة بالأهداف في تحسين العائد على الاستثمار في الشركة.	Pearson Correlation	.464**	.493**	.600**	.486**
	Sig. (2-tailed)	.005	.003	.000	.003
	N 35	35	35	35	35
10.يساعد التركيز على الأهداف في تحقيق نتائج مالية أفضل للشركة.	Pearson Correlation	.419*	.585**	.655**	.487**
	Sig. (2-tailed)	.012	.000	.000	.003
	N 35	35	35	35	35

Correlations

		5.تساعد الإدارة بالأهداف في تطوير مهارات الموظفين وتحسين قدراتهم.	6.تعتمد الشركة على نتائج الأهداف في ترقية وتحفيز الموظفين.	7.أدى تطبيق الإدارة بالأهداف إلى تحسين مستوى الأداء داخل الشركة.	8.ساهمت الإدارة بالأهداف في زيادة كفاءة العمل والإنتاجية.
1.تعتمد الشركة بشكل واضح على تحديد أهداف محددة وقابلة للقياس	Pearson Correlation	.360*	.300	.358*	.476**
	Sig. (2-tailed)	.034	.080	.035	.004
	N	35	35	35	35
2.يتم إشراك الموظفين في وضع الأهداف الخاصة بهم.	Pearson Correlation	.652**	.600**	.523**	.586**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000
	N	35	35	35	35
3.يتم متابعة تحقيق الأهداف بشكل دوري ومنظم.	Pearson Correlation	.621**	.622**	.618**	.680**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	35	35	35	35
4.تساهم الإدارة بالأهداف في اكتشاف الموظفين المتميزين.	Pearson Correlation	.828**	.737**	.594**	.657**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	35	35	35	35
5.تساعد الإدارة بالأهداف في تطوير مهارات الموظفين وتحسين قدراتهم.	Pearson Correlation	1	.608**	.582**	.775**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	35	35	35	35
6.تعتمد الشركة على نتائج الأهداف في ترقية وتحفيز الموظفين.	Pearson Correlation	.608**	1	.616**	.620**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000

		N 35	35	35	35
7. أدى تطبيق الإدارة بالأهداف إلى تحسين مستوى الأداء داخل الشركة.	Pearson	.582**	.616**	1	.758**
	Correlation				
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
		N 35	35	35	35
8. ساهمت الإدارة بالأهداف في زيادة كفاءة العمل والإنتاجية.	Pearson	.775**	.620**	.758**	1
	Correlation				
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
		N 35	35	35	35
9. ساهمت الإدارة بالأهداف في تحسين العائد على الاستثمار في الشركة.	Pearson	.515**	.586**	.670**	.787**
	Correlation				
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.000
		N 35	35	35	35
10. يساعد التركيز على الأهداف في تحقيق نتائج مالية أفضل للشركة.	Pearson	.440**	.575**	.741**	.634**
	Correlation				
	Sig. (2-tailed)	.008	.000	.000	.000
		N 35	35	35	35

Correlations

		9.ساهمت الإدارة بالأهداف في تحسين العائد على الاستثمار في الشركة.	10.يساعد التركيز على الأهداف في تحقيق نتائج مالية أفضل للشركة.
1.تعتمد الشركة بشكل واضح على تحديد أهداف محددة وقابلة للقياس	Pearson Correlation	.464**	.419*
	Sig. (2-tailed)	.005	.012
	N	35	35
2.يتم إشراك الموظفين في وضع الأهداف الخاصة بهم.	Pearson Correlation	.493**	.585**
	Sig. (2-tailed)	.003	.000
	N	35	35
3.يتم متابعة تحقيق الأهداف بشكل دوري ومنظم.	Pearson Correlation	.600**	.655**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	35	35
4.تساهم الإدارة بالأهداف في اكتشاف الموظفين المتميزين.	Pearson Correlation	.486**	.487**
	Sig. (2-tailed)	.003	.003
	N	35	35
5.تساعد الإدارة بالأهداف في تطوير مهارات الموظفين وتحسين قدراتهم.	Pearson Correlation	.515**	.440**
	Sig. (2-tailed)	.002	.008
	N	35	35
6.تعتمد الشركة على نتائج الأهداف في ترقية وتحفيز الموظفين.	Pearson Correlation	.586**	.575**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	35	35
7.أدى تطبيق الإدارة بالأهداف إلى تحسين مستوى الأداء داخل الشركة.	Pearson Correlation	.670**	.741**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	35	35
8.ساهمت الإدارة بالأهداف في زيادة كفاءة العمل والإنتاجية.	Pearson Correlation	.787**	.634**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	35	35

9.ساهمت الإدارة بالأهداف في تحسين العائد على الاستثمار في الشركة.	Pearson Correlation	1	.695**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	35	35
10.يساعد التركيز على الأهداف في تحقيق نتائج مالية أفضل للشركة.	Pearson Correlation	.695**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	35	35

		N	%
Cases	Valid	35	25.9
	Excluded ^a	100	74.1
	Total	135	100.0

Abstract

This study aimed to examine the impact of the shift toward Management by Objectives (MBO) on talent management, organizational performance, and return on investment (ROI) in Saudi for-profit companies, particularly in light of the rapid growth and expansion these companies are experiencing within an increasingly competitive environment that relies heavily on efficiency and innovation. The significance of this study stems from the need to adopt modern managerial approaches that enhance organizational performance and optimize the utilization of human and financial resources.

The study adopted a descriptive-analytical approach. A questionnaire was developed as the primary data collection tool and distributed to a sample of employees working in Saudi for-profit companies. The collected data were analyzed using various statistical techniques, including means and standard deviations, as well as correlation and regression analyses to test the study hypotheses and examine the relationships among its variables.

The findings revealed a statistically significant positive impact of Management by Objectives on talent management, as it contributes to improving the attraction, development, and retention of talented employees. The results also indicated a positive relationship between MBO and organizational performance through enhancing goal clarity and increasing employee efficiency and productivity. Furthermore, the study found a positive effect of MBO on return on investment, attributed to better resource utilization and the alignment of individual and team performance with financial outcomes.

Based on these findings, the study recommends strengthening the implementation of Management by Objectives within organizations, integrating it with talent management strategies, improving performance evaluation systems, and investing in continuous training and modern technologies for performance management. These efforts are expected to support sustainable growth and enhance the competitiveness of Saudi for-profit companies.

Keywords

Management by Objectives (MBO), Talent Management, Organizational Performance, Return on Investment (ROI), For-Profit Companies, Saudi Arabia, Growth and Expansion, Performance Management.