International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

A Field Analytical Study to Measure the Impact of Talent Management on Job Satisfaction in Saudi Arabian Public Universities

https://www.doi.org/10.56830/IJAMSSI202605

Uthman Abdul Aziz Al-Khamis
Department of Business Administration, College of Business Administration, Majmaah University, Al Majmaah, 11952, Saudi Arabia
461106147@s.mu.edu.sa

Aref M. Eissa
Department of Accounting, College of Business Administration, Majmaah University, Al Majmaah, 11952, Saudi Arabia
a.eissa@mu.edu.sa

Received: 3 Sep. 2026. Accepted: 8 Oct. 2026. Published: 20 Oct. 2026

Abstract:

This study aimed to measure the impact of talent management on job satisfaction levels in Saudi Arabian public universities. A field study was conducted with a sample of 100 employees from Qassim University, King Saud University, and Imam Muhammad ibn Saud Islamic University. The study employed a descriptive-analytical approach and used a questionnaire as the data collection tool. The questionnaire included two components: talent management (recruitment, development, performance monitoring, motivation, and succession planning) and job satisfaction (its various dimensions). The results showed that the level of talent management implementation in Saudi public universities was high, according to the sample, and that overall job satisfaction was also high. Statistical analysis revealed a strong positive correlation between talent management and job satisfaction. Regression analysis demonstrated a statistically significant effect of talent management on job satisfaction, indicating that improving talent management practices contributes to increased employee satisfaction within universities. Conversely, the results showed no statistically significant differences in job satisfaction attributable to either the university or years of experience variables. In light of these results, the study recommended the need to enhance talent management practices in Saudi public universities by developing recruitment policies, expanding training and professional development programs, improving performance monitoring systems, linking incentives to excellence, and activating succession plans. It also recommended measuring job satisfaction periodically and using the measurement results in developing human resources policies within universities.

Keywords: Talent management, job satisfaction, Saudi public universities, human resources, succession planning.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

دراسة تحليلية ميدانية لقياس أثر إدارة المواهب على مستوى الرضا الوظيفي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

عثمان بن عبد العزيز الخميس

قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة المجمعة، المجمعة 11952، المملكة العربية السعودية

عارف محمود كامل عيسى

قسم المحاسبة، كلية إدارة الأعمال، جامعة المجمعة، المجمعة 11952، المملكة العربية السعودية

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى قياس أثر إدارة المواهب على مستوى الرضا الوظيفي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، من خلال دراسة ميدانية طبقت على عينة بلغ حجمها 100 فرد من العاملين في جامعة القصيم، وجامعة الملك سعود، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، حيث اشتملت على محور إدارة المواهب بأبعاده المتمثلة في الاستقطاب، والتطوير، ومتابعة الأداء، والتحفيز، والتعاقب الوظيفي، ومحور الرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق إدارة المواهب في الجامعات الحكومية السعودية جاء مرتفعا من وجهة نظر أفراد العينة، كما تبين أن مستوى الرضا الوظيفي جاء مرتفعا بوجه عام. وكشفت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود علاقة موجبة قوية بين إدارة المواهب والرضا الوظيفي، كما أثبتت نتائج الانحدار وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المواهب على الرضا الوظيفي، مما يدل على أن تحسين ممارسات إدارة المواهب يسهم في رفع مستوى رضا العاملين داخل الجامعات. وفي المقابل، أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجامعة أو متغير سنوات الخبرة. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات إدارة المواهب في الجامعات الحكومية السعودية، من خلال تطوير سياسات الاستقطاب، وتوسيع برامج التدريب والتطوير المهني، وتحسين نظم متابعة الأداء، وربط الحوافز بالتميز، وتفعيل خطط التعاقب الوظيفي، كما أوصت بقياس الرضا الوظيفي بصورة دورية، واستخدام نتائج القياس في تطوير سياسات الموارد البشرية داخل الجامعات.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، الرضا الوظيفي، الجامعات الحكومية السعودية، الموارد البشرية، التعاقب الوظيفي.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

أصبحت الجامعات اليوم تعمل في بيئة تنافسية تتجاوز مفهوم "المؤسسة التعليمية" إلى كونها منظمة معرفية تُنتج رأس مال بشري وبحثي ومجتمعي، وتُقاس جودة أدائها بمؤشرات متعددة مثل كفاءة الموارد، وجودة المخرجات، والاعتماد الأكاديمي، ورضا المستفيدين، والقدرة على الاستدامة والتطوير. وفي مثل هذه البيئة، يتعاظم دور المورد البشري بوصفه أهم مورد استراتيجي سواء كان من أعضاء هيئة التدريس أو الإداريين أو القيادات الوسطى لأن جودة العمليات والخدمات والإنجاز المؤسسي تتشكل بدرجة كبيرة من خلال الكفاءة والالتزام والتحفيز والاستقرار الوظيفي (CIPD, 2025).

وتبرز إدارة المواهب كمدخل إداري حديث نسبيًا في المؤسسات العامة والجامعات، يقوم على تبني منظومة متكاملة لا تقتصر على التوظيف، بل تشمل تحديد الاحتياجات المستقبلية، واستقطاب الكفاءات، وتطوير القدرات، ورفع المشاركة والاندماج، وتعزيز الاحتفاظ، وربط ذلك بالأهداف الاستراتيجية. وتؤكد الأدبيات المهنية المعاصرة أن إدارة المواهب تُدار غالبًا عبر "حلقة" مترابطة تضم مجالات مثل: الجذب، التحديد، التطوير، المشاركة، الاحتفاظ، وتوزيع المواهب (CIPD, 2025). كما تشير تقارير مهنية حديثة إلى أن المنافسة على الكفاءات وصعوبات الاحتفاظ بالمواهب تُعد تحديًا متزايدًا، وأن المنظمات تحتاج إلى استراتيجيات أكثر فاعلية في الاستقطاب والاحتفاظ والتخطيط للقوى العاملة (Hogarth & McCartney, 2024).

وعلى مستوى التعليم العالي، تشير دراسة (Razali et al. 2024) إلى أن إدارة المواهب في الجامعات ترتبط بقضايا جوهرية مثل تطوير أعضاء هيئة التدريس، وإعداد القيادات الأكاديمية والإدارية، وتخطيط التعاقب للمناصب الحرجة، وتحسين الأداء المؤسسي. كما تُظهر الدراسات التي ترصد تطور أدبيات إدارة المواهب في التعليم العالي أن هذا المجال شهد توسعًا ملحوظًا في السنوات الأخيرة، مع تركيز متزايد على ربط ممارسات إدارة المواهب بنتائج العاملين مثل الرضا والالتزام والاحتفاظ.

إضافة إلى ذلك، تؤكد مراجع حديثة متخصصة في "إدارة المواهب في التعليم العالي" أن خصوصية الجامعات (تعدد فئات العاملين، وتباين الدافعية، وتداخل الأدوار الأكاديمية والإدارية، وتحديات الحوكمة) تجعل أثر إدارة المواهب على اتجاهات العاملين موضوعًا يستحق القياس الميداني والتحليل الدقيق (Thunnissen & Boselie, 2024).

وفي سياق المملكة العربية السعودية، ترتبط إدارة المواهب بمتطلبات التطوير المؤسسي والتحول الوطني والاستثمار في القدرات البشرية، حيث تؤكد برامج تحقيق الرؤية في محور تنمية القدرات البشرية على تطوير الإنسان عبر التعليم والتعلم مدى الحياة وتعزيز التنافسية، وهو ما يعزز أهمية بناء منظومات مؤسسية داعمة للكفاءات داخل الجامعات كما أن تركيز الجهات الوطنية على رفع جودة بيئات العمل وتطوير المهارات ينعكس على توقعات العاملين داخل المؤسسات التعليمية من حيث فرص النمو والتمكين والعدالة والتقدير (اليحيى، 2024).

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

بناءً على ذلك، تأتي هذه الدراسة لتقديم تحليل كمي يختبر أثر إدارة المواهب في رفع مستوى الرضا الوظيفي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، من خلال نموذج يربط أبعاد إدارة المواهب وفق التعريفات الإجرائية المعتمدة بكل من الرضا، وصولًا إلى نتائج قابلة للاستخدام في تحسين السياسات والبرامج.

2-1 مشكلة الدراسة

تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في أن الجامعات الحكومية السعودية تتجه نحو تبني ممارسات مرتبطة بإدارة المواهب، بما يشمل الاستقطاب، والتطوير، ومتابعة الأداء، والتحفيز، والتعاقب الوظيفي، إلا أن وجود هذه الممارسات لا يعني بالضرورة انعكاسها بصورة واضحة على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين. فقد تختلف درجة إدراك العاملين لفاعلية إدارة المواهب، كما قد يختلف مستوى الرضا الوظيفي تبعا لطبيعة الجامعة أو سنوات الخبرة، وهو ما يجعل الحاجة قائمة إلى قياس ميداني يوضح أثر إدارة المواهب على الرضا الوظيفي في الجامعات الحكومية السعودية.

وتبرز مشكلة الدراسة في عدم توافر دليل ميداني كاف يبين مدى تأثير إدارة المواهب، بوصفها منظومة متكاملة من الممارسات، في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الحكومية السعودية. كما تسعى الدراسة إلى الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجامعة أو سنوات الخبرة، بما يساعد في فهم طبيعة الرضا الوظيفي داخل البيئة الجامعية وتوجيه سياسات الموارد البشرية نحو تحسينه.

وتشير الأدبيات الحديثة في مجال إدارة المواهب داخل التعليم العالي إلى أن تطبيق إدارة المواهب أصبح موضوعًا متناميًا، لكن الحاجة قائمة لربط هذا التطبيق بمخرجات العاملين داخل الجامعة، وبخاصة الرضا الوظيفي، ضمن نماذج قياس واضحة (Thunnissen & Boselie, 2024) كما أن دراسة Bej et al. (2025) في سياق التعليم العالي تقترح أن الأثر قد يكون غير مباشر أو يتأثر بعوامل تنظيمية مثل الثقافة. وهذا يعني أن الاكتفاء بتبني سياسات إدارة مواهب دون قياس أثرها قد لا يعطي صورة دقيقة عن فعاليتها أو مواطن التحسين المطلوبة.

ومن جانب آخر، تؤكد المصادر المهنية الحديثة أن المنافسة على الكفاءات والاحتفاظ بالمواهب والتخطيط للقوى العاملة من أكبر التحديات المعاصرة التي تواجه المنظمات، وأن القرارات الفعالة ينبغي أن تُبنى على بيانات ومؤشرات تتجاوز الانطباعات العامة (Hogarth & McCartney, 2024). وعليه، فإن الجامعات الحكومية السعودية بحاجة إلى أدلة كمية توضح العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والنتائج الوظيفية (الرضا الوظيفي)، بما يوجه السياسات والمبادرات نحو ما يحقق الأثر الأعلى.

3-1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيس:

ما أثر إدارة المواهب على مستوى الرضا الوظيفي في الجامعات الحكومية السعودية؟

وتتفرع عنه الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب في الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر العاملين؟

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

2. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الحكومية السعودية؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الحكومية السعودية؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الحكومية السعودية تعزى لمتغير الجامعة؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الحكومية السعودية تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟

1-4 أهداف الدراسة.

الهدف العام:

قياس أثر إدارة المواهب في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الحكومية السعودية.

الأهداف الفرعية:

1. التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب في الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر العاملين.
2. التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الحكومية السعودية.
3. قياس أثر إدارة المواهب على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الحكومية السعودية.
4. الكشف عن الفروق في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الحكومية السعودية تبعا لمتغير الجامعة.
5. الكشف عن الفروق في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الحكومية السعودية تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

1-5 أهمية الدراسة

أولا: الأهمية العلمية:

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من مساهمتها في تعزيز الفهم النظري للعلاقة بين إدارة المواهب ومخرجات العاملين داخل سياق التعليم العالي، عبر بناء نموذج بحثي قابل للاختبار يربط إدارة المواهب بالرضا الوظيفي. كما تُسهم الدراسة في دعم الأدبيات العربية الحديثة في هذا المجال من خلال تقديم قياس ميداني داخل جامعة سعودية، بما يساعد على توسيع المعرفة التراكمية حول آليات تأثير ممارسات المواهب على الرضا الوظيفي واختلاف ذلك بين الفئات الوظيفية داخل الجامعة .

ثانيا: الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في تزويد متخذي القرار في الجامعات الحكومية السعودية بمؤشرات كمية قابلة للقياس والمقارنة، تشمل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الاختلاف، ومعاملات الارتباط

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

والانحدار، وقيم الدلالة الإحصائية، بما يساعد على تحديد مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب، ومستوى الرضا الوظيفي، وقياس قوة العلاقة والأثر بينهما. كما تسهم هذه المؤشرات في توجيه سياسات الموارد البشرية داخل الجامعات نحو تطوير ممارسات الاستقطاب، والتطوير، ومتابعة الأداء، والتحفيز، والتعاقب الوظيفي، وربط قرارات التحسين بنتائج رقمية واضحة بدلا من الاعتماد على الانطباعات العامة.

1-6 فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على الرضا الوظيفي في الجامعات الحكومية السعودية عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الحكومية السعودية تعزى لمتغير الجامعة عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الحكومية السعودية تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة 0.05.

1-7 متغيرات الدراسة وتعريفاتها

المتغير المستقل: إدارة المواهب

تعريف مفاهيمي: مجموعة ممارسات وسياسات متكاملة تهدف إلى جذب الكفاءات المناسبة، وتنميتها، وتحسين أدائها، وتعزيز استبقائها، وضمان توفر بدائل مؤهلة للأدوار الحرجة بما يدعم تحقيق أهداف المؤسسة (CIPD, 2025).

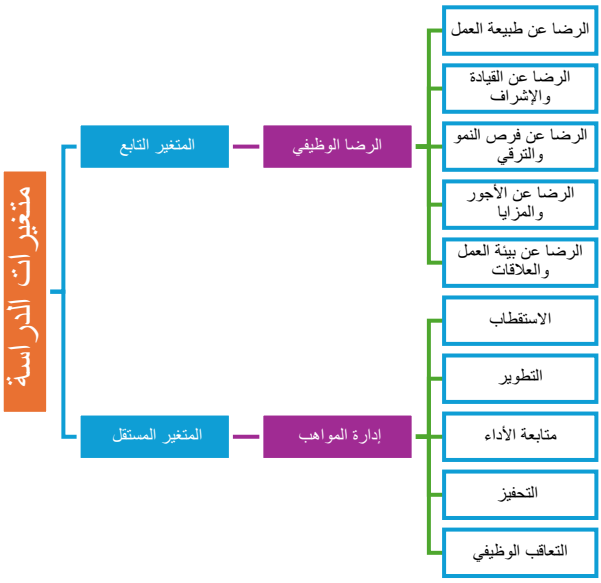
المتغيرات التابعة:

الرضا الوظيفي

- **تعريف مفاهيمي** :اتجاه الفرد نحو وظيفته وبيئة العمل، وتقييمه لمستوى الإشباع الذي توفره الوظيفة من حيث طبيعة العمل، والعدالة، والعلاقات، وفرص التطور، وبيئة العمل(CIPD, 2025) .

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

8-1 نموذج الدراسة



شكل (1) نموذج الدراسة

9-1 مجتمع الدراسة وعينتها

أولا: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات الحكومية السعودية محل التطبيق الميداني، وهي جامعة القصيم، وجامعة الملك سعود، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ويشمل ذلك أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين ومن في حكمهم. وقد تم حصر المجتمع في هذه الجامعات الثلاث بما يتفق مع الحدود المكانية للدراسة وطبيعة التطبيق الميداني، وبما يزيل أي تعارض بين مجتمع الدراسة والعينة التي تم تحليل بياناتها. ويقصد بمجتمع الدراسة هنا المجتمع المتاح للدراسة، وليس جميع العاملين في كل الجامعات الحكومية السعودية.

ثانيا: عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بأسلوب العينة القصدية المتاحة، نظرا لاتساع مجتمع الدراسة وصعوبة حصر جميع العاملين في الجامعات الحكومية السعودية خلال مدة التطبيق. وقد استهدفت العينة العاملين في جامعة القصيم، وجامعة الملك سعود، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ممن تنطبق عليهم صفة العمل داخل الجامعة، سواء من أعضاء هيئة التدريس أو الموظفين الإداريين ومن في حكمهم. واستند اختيار العينة إلى ملاءمة أفرادها لموضوع الدراسة، وقدرتهم على الحكم على ممارسات إدارة المواهب ومستوى الرضا الوظيفي من واقع خبرتهم داخل بيئة العمل الجامعية، إضافة إلى تمثيل أكثر من جامعة حكومية بما يعزز تنوع الاستجابات.

وقد جرى توزيع عدد 180 استبانة إلكترونية على أفراد العينة المستهدفة، واستلم الباحث عدد 113 ردًا، وبعد مراجعة الاستجابات واستبعاد غير المكتمل أو غير الصالح للتحليل، بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (100) استبانة، وهي العينة النهائية التي اعتمدت عليها الدراسة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

1-10 مصادر جمع البيانات

البيانات الأولية: استبانة موجهة للعاملين في الجامعات لقياس: إدارة المواهب، الرضا الوظيفي.

البيانات الثانوية: الدراسات السابقة الحديثة، الكتب والدوريات العلمية المحكمة، ووثائق الجامعات الرسمية ذات الصلة بسياسات الموارد البشرية وإدارة المواهب.

1-11 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يسهم هذا المنهج في وصف مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب في الجامعات الحكومية السعودية، ووصف مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، ثم تحليل العلاقة والأثر بين المتغيرات محل الدراسة.

وقد تم توظيف المنهج الوصفي في عرض خصائص أفراد العينة، واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة تجاه محاور الاستبانة. كما تم استخدام المنهج التحليلي في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة، حيث استخدم معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين إدارة المواهب والرضا الوظيفي، واستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر إدارة المواهب بوصفها متغيرا مستقلا على الرضا الوظيفي بوصفه متغيرا تابعا.

كما استخدمت الدراسة تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA لاختبار الفروق في مستوى الرضا الوظيفي تبعا لمتغير الجامعة ومتغير سنوات الخبرة. واعتمدت الدراسة على برنامج SPSS في تحليل البيانات واستخراج النتائج الإحصائية، بما يحقق الربط بين أسئلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها.

1-12 حدود الدراسة

- **الحدود المكانية** :الجامعات الحكومية السعودية (جامعة القصيم، جامعة الملك سعود، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية).
- **الحدود الزمانية** :فترة العام الدراسي 1447هـ- 2026 م
- **الحدود الموضوعية** :قياس أثر إدارة المواهب بأبعادها الإجرائية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات.

1-13 مصطلحات الدراسة

- **إدارة المواهب** :الدرجة التي تعكس مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب كما يدركها العاملون عبر محاور الاستبانة.
- **الرضا الوظيفي** :الدرجة التي تعكس مستوى رضا الموظف عن وظيفته وبيئة عمله كما تقيسها الاستبانة.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1 المبحث الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

2-1-1 المحور الأول: إدارة المواهب

2-1-1-1 مفهوم إدارة المواهب

يُقدَّم مفهوم إدارة المواهب في الأدبيات المهنية الحديثة بوصفه ممارسة "منهجية" تتجاوز التوظيف إلى منظومة متكاملة تُعنى بجذب الأفراد ذوي القيمة، وتحديدهم، وتطويرهم، وتعزيز اندماجهم، والاحتفاظ بهم، ثم توجيههم وتوزيعهم على الأدوار بما يحقق أفضل مواءمة بين القدرات والاحتياجات التنظيمية. ويُظهر التعريف الذي يورده المعهد المعتمد للأفراد والتنمية أن إدارة المواهب تقوم على "الجذب، التحديد، التطوير، الاندماج، الاحتفاظ، والتوزيع" للأفراد الذين يمثلون قيمة للمنظمة إمّا بحكم إمكاناتهم أو بحكم "حرجية" أدوارهم، بما يعكس رؤية استراتيجية للمورد البشري باعتباره رافعة للأداء المؤسسي لا مجرد تكلفة تشغيلية (CIPD, 2025).

وتؤكد الكتابات المتخصصة في سياق التعليم العالي أن تعريف "الموهبة" وطبيعة إدارتها في الجامعات يخضعان لتعقيدات سياقية ترتبط بخصوصية العمل الأكاديمي والإداري، وتعدد فئات العاملين، وتباين مسارات الترقي والتقييم والحوافز. وفي هذا الإطار، تبرز إدارة المواهب كمنهج يهدف إلى ضمان استدامة القدرات الحرجة لدى الجامعة وتحسين أدائها عبر سياسات وممارسات متسقة تُقرأ من خلال تجربة العاملين وإدراكاتهم، لا من خلال وجود اللوائح فقط، وهو ما يجعل القياس الميداني لإدراك الممارسات جزءًا جوهريًا من فهم المفهوم وتطبيقاته (Thunnissen & Boselie, 2024).

كما تُظهر الأدلة البحثية الحديثة أن مفهوم إدارة المواهب لا يزال يعاني "تعددًا" في التعريفات والقياسات، وأن الاتفاق على إطار قياس موحد ما يزال محدودًا، وهو ما يفسر تفاوت النتائج بين الدراسات، ويعزز الحاجة إلى بناء تعريفات تشغيلية واضحة داخل الدراسة الواحدة. وتؤكد مراجعة منهجية حديثة تربط بين ممارسات إدارة المواهب والاندماج الوظيفي والنية لترك العمل أن أحد التحديات المتكررة في الحقل هو "غياب التوافق" بشأن تعريف إدارة المواهب وكيفية قياسها، بما يبرر اعتماد أبعاد تشغيلية صريحة ومعلنة عند بناء نموذج الدراسة وأدواتها (Sinisterra et al., 2024).

2-1-1-2 تطور مفهوم إدارة المواهب في الأدبيات

يُفهم التطور التاريخي لإدارة المواهب بوصفه انتقالًا تدريجيًا من إدارة الأفراد بوصفهم "قوة عاملة" إلى إدارتهم بوصفهم "رأس مال بشري" ثم بوصفهم "ميزة تنافسية" تتطلب إدارة استباقية. وتُشير دراسة مفاهيمية عربية حديثة إلى أن إدارة المواهب تمثل امتدادًا تطوريًا لإدارة الموارد البشرية، وأنها تتضمن عمليات مألوفة تاريخيًا مثل الاستقطاب والتدريب والتنمية والاحتفاظ، لكنها تُعاد صياغتها ضمن إطار تكاملي يهدف إلى الاستثمار الاستراتيجي في الموهوبين وتوظيفهم عبر مستويات المنظمة بما يعزز الاستدامة والتنافسية (المالكي، 2025).

وتُظهر الدراسات الحديثة أن تطور إدارة المواهب لم يكن فقط تطورًا في "قائمة الممارسات"، بل تطورًا في منطق الإدارة ذاته: من التركيز على ملء الوظائف الشاغرة إلى بناء خطوط إمداد للمناصب الحرجة، ومن التركيز على حلول قصيرة

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

الأجل إلى ربط المواهب بالتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة والبيئة الخارجية. ويعزز هذا الاتجاه ما تورده تقارير مهنية حديثة بأن قرارات التوظيف والاستبقاء والتخطيط للقوى العاملة أصبحت أكثر اعتمادًا على البيانات والتوقعات، وبأن المؤسسات باتت تُطالب بأن تُعيد تصميم عملياتها كي تستجيب لتغيرات المهارات وسلوكيات العاملين وأنماط العمل المرن (Hogarth & McCartney, 2024).

وفي سياق التعليم العالي، يرتبط تطور إدارة المواهب بتصاعد المنافسة العالمية على الأكاديميين والباحثين والقيادات الجامعية، وبحاجة الجامعات إلى تطوير قدرات تعاقبية لتولي المناصب الأكاديمية الحرجة. وتؤكد الأدبيات المتخصصة أن "أزمة مواهب" في البيئة الأكاديمية قد تفرض تبني مداخل أكثر ابتكارًا في استقطاب الكفاءات وتطويرها واستبقائها، وهو ما يجعل إدارة المواهب في الجامعات مجالًا يتطلب أدوات ومرجعيات تراعي خصوصية الحوكمة الأكاديمية ومحددات الاستقلالية المهنية (Thunnissen & Boselie, 2024).

وفي سياق التعليم العالي، لم يعد تناول إدارة المواهب مقتصرا على تعريف المفهوم أو بيان أهميته، بل اتجهت الأدبيات الحديثة إلى دراسة ممارساته بصورة أكثر تحديدا، مثل استقطاب المواهب وتطويرها وتحفيزها والاحتفاظ بها وإعداد القيادات المستقبلية. ويعكس هذا الاتجاه الحاجة إلى تحويل إدارة المواهب من مفهوم عام إلى أبعاد إجرائية قابلة للقياس داخل البيئة الجامعية، وهو ما يتسق مع طبيعة الدراسة الحالية التي تقيس إدارة المواهب من خلال الاستقطاب، والتطوير، ومتابعة الأداء، والتحفيز، والتعاقب الوظيفي (Razali et al., 2024).

2-1-1-3 أهداف إدارة المواهب

تُصاغ أهداف إدارة المواهب ضمن منظور استراتيجي يركز على ضمان توافر الكفاءات اللازمة لشغل الأدوار الحرجة داخل المنظمة، وتقليل مخاطر الفجوات المهارية، وتحسين جودة القرارات المرتبطة بالتعيين والتطوير والتعاقب الوظيفي. ولا تقتصر إدارة المواهب على تطوير العاملين بصورة عامة، بل تهتم بإدارة الأفراد ذوي القيمة التنظيمية، سواء بسبب أهمية أدوارهم أو امتلاكهم إمكانات عالية، من خلال دورة متكاملة تبدأ بجذب الكفاءات المناسبة، ثم تحديدها وتطويرها والاحتفاظ بها، وتوجيهها إلى الأدوار التي تحقق أفضل مواءمة بين قدرات العاملين واحتياجات المنظمة (CIPD, 2025).

وتؤكد التقارير المهنية أن أحد الأهداف المحورية لإدارة المواهب في السنوات الأخيرة يتمثل في تعزيز قدرة المؤسسات على الاستقطاب والاحتفاظ في ظل سوق عمل تُظهر مستويات مرتفعة من صعوبات التوظيف والتنافس على المهارات، بما يجعل إدارة المواهب مرتبطة مباشرة بتقليل معدلات الدوران وخفض تكاليفه وتحسين الاستقرار التنظيمي. كما تربط الممارسات الحديثة بين إدارة المواهب وبين "القرار المبني على البيانات" في التوظيف والتخطيط للقوى العاملة، بما يرفع احتمال التنبؤ بالاحتياجات وتقليل الارتجال (Hogarth & McCartney, 2024).

وفي السياق الجامعي، تُضاف أهداف نوعية تتعلق برفع جودة الأداء الأكاديمي والبحثي والخدمات المساندة، وبناء سمعة الجامعة كمكان عمل جاذب، وإعداد قيادات جامعية مستقبلية عبر التعاقب الوظيفي. وتُظهر دراسات تطبيقية في جامعات سعودية أن ممارسات إدارة المواهب تُتناول غالبًا عبر أهداف مثل جذب المواهب وتنميتها والاحتفاظ بها، مع ربطها

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

بتحسين الأداء المؤسسي أو تحقيق ميزة تنافسية للجامعة؛ وهو ما يوضح أن الهدف يمتد من البعد "الوظيفي" إلى البعد "الاستراتيجي" (اليحيى، 2024).

4-1-1-2 أهمية إدارة المواهب في المنظمات والجامعات

تنبع أهمية إدارة المواهب في المنظمات من كونها أداة لتقليل عدم التأكد المرتبط بتوافر الموارد الحرجة، وتحسين كفاءة الاستثمار في رأس المال البشري، ورفع فرص تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتدل المؤشرات المهنية على أن المؤسسات تواجه تحديات في الاستقطاب والاحتفاظ والتخطيط للقوى العاملة، وأن إدارة المواهب أصبحت جزءًا من استجابة تنظيمية أوسع تتضمن مراجعة استراتيجيات الجذب، وتطوير المرونة، وتبني أدوات تقييم أكثر عدالة، بما يعكس أهمية إدارة المواهب كوظيفة استراتيجية للحوكمة المؤسسية (Hogarth & McCartney, 2024).

وتزداد أهمية إدارة المواهب في الجامعات بسبب اعتماد الجامعة على "العمل المعرفي" الذي يتطلب مهارات نادرة نسبيًا، وبسبب حساسية الأثر الذي تُحدثه جودة الكادر الأكاديمي والإداري على التعليم والبحث وسمعة المؤسسة. وتشير الأدبيات المتخصصة إلى أن إدارة المواهب في التعليم العالي ترتبط بتعريف الموهبة في سياق الجامعة، وبكيفية إدماج الممارسات داخل هياكل الحوكمة، وبمدى عدالة وشفافية الممارسات في بيئة تتسم بارتفاع توقعات الاستقلالية المهنية للأكاديميين (Thunnissen & Boselie, 2024).

كما أن أهمية إدارة المواهب في الجامعات تتصل بقضايا الاستقرار والاستبقاء؛ إذ تُظهر أدلة في قطاع التعليم العالي أن الرضا الوظيفي والاندماج الوظيفي يرتبطان بنيات ترك العمل، وأن ضعف إدارة الموارد البشرية في الجامعة قد يعزز المخاطر المتعلقة بتسرب الكفاءات. وفي سياق الجامعات السعودية، تُظهر دراسة على الأكاديميين أن الرضا الوظيفي—إلى جانب ضغوط العمل والاندماج التنظيمي—يعد من المحددات الأقوى لنية ترك العمل، ما يجعل إدارة المواهب ذات أثر غير مباشر على الاستقرار عبر تأثيرها المحتمل في الرضا والاندماج (Malik, 2023).

ويتصل هذا المعنى بالسياق الوطني؛ إذ تؤكد المبادرات الوطنية ضمن إطار تنمية القدرات البشرية على تطوير قاعدة تعليمية قوية وإعداد الأفراد لسوق العمل المحلي والعالمي، وهو ما يعكس بيئة سياسات عامة محفزة للمؤسسات التعليمية كي تطور منظوماتها المتعلقة بالتطوير والتدريب والمهارات. وبالنظر إلى دور وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في الإشارة إلى أن منظومة تنمية القدرات شهدت تحولات وأن البرنامج يركز على بناء قاعدة تعليمية وإعداد الشباب لسوق العمل، يمكن فهم إدارة المواهب في الجامعات كأداة تنفيذية متناغمة مع هذا الاتجاه العام عبر تنمية القدرات والاستبقاء وتحسين جودة المخرجات البشرية (HRSD, 2022/2025).

وتقدم الأدبيات العربية الداعمة تطبيقًا أكثر قربًا من الواقع السعودي؛ إذ توصلت دراسة عن الجامعات السعودية الناشئة إلى أن مستوى تطبيق إدارة المواهب لدى أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة منخفضة (متوسط عام منخفض)، مع الإشارة إلى عوائق تتصل بالموارد والبيئة التنظيمية. وتُعد هذه النتيجة ذات دلالة لأن انخفاض الإدراك لتطبيق إدارة

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

المواهب يعزز فرضية وجود فجوة بين وجود سياسات أو توجهات وبين أثرها على اتجاهات العاملين، ما يدعم أهمية قياس الأثر على الرضا الوظيفي في الجامعات الحكومية السعودية (رزه، 2022).

2-1-1-5 أبعاد إدارة المواهب المعتمدة في الدراسة

تُبنى الأبعاد التشغيلية لإدارة المواهب في الدراسات التطبيقية على تحويل المفهوم العام إلى ممارسات إجرائية قابلة للقياس عبر الاستبانة، مثل جذب الكفاءات، وتحديدها، وتطويرها، وتعزيز اندماجها، والاحتفاظ بها، وتوجيهها إلى الأدوار المناسبة داخل المنظمة. ويساعد هذا التحديد الإجرائي على قياس ما يلمسه العاملون فعليا من ممارسات داخل بيئة العمل، بدلا من الاكتفاء بتناول إدارة المواهب بوصفها مفهوما عاما. وبناء على ذلك، اعتمدت الدراسة الحالية أبعاد الاستقطاب، والتطوير، ومتابعة الأداء، والتحفيز، والتعاقب الوظيفي، باعتبارها أبعادا تعكس أبرز ممارسات إدارة المواهب القابلة للفحص والقياس في البيئة الجامعية (CIPD, 2025).

وباعتبار أن الدراسة الحالية تركز على ممارسات محددة (الاستقطاب، التطوير، متابعة الأداء، التحفيز، التعاقب الوظيفي)، فإن هذه الأبعاد تتسق مع جوهر الحلقة: فالاستقطاب يتصل بالجذب، والتطوير يتصل بتنمية القدرات، ومتابعة الأداء تتصل بإدارة الأداء والتغذية الراجعة التي تُسهم أيضًا في التحديد المبكر للمواهب، والتحفيز يتصل بالاحتفاظ، والتعاقب الوظيفي يتصل بالتجهيز للأدوار الحرجة والتوزيع. وتُعد هذه المواءمة ضرورية لضمان الاتساق النظري بين التعريفات والتشغيل والقياس (CIPD, 2025; Thunnissen & Boselie, 2024).

البعد الأول: الاستقطاب

يُقصد بالاستقطاب في إطار إدارة المواهب مجموعة الإجراءات التي تبدأ بتحديد احتياجات المنظمة من الكفاءات، وبناء صورة جاذبة لجهة العمل، ثم استقطاب المرشحين المناسبين واختيارهم وفق معايير واضحة تحقق الملاءمة بين متطلبات الوظيفة وقدرات المرشح. ويعد الاستقطاب من الممارسات الرئيسة في إدارة المواهب، لأن جودة اختيار الكفاءات في البداية تؤثر في فاعلية برامج التطوير والاحتفاظ لاحقا، كما تساعد المنظمة على الحد من مخاطر نقص المهارات وضمان توفر الموارد البشرية القادرة على دعم أهدافها (CIPD, 2025).

وتزداد أهمية الاستقطاب في المؤسسات الحديثة بسبب ارتفاع مستوى صعوبات التوظيف وتزايد المنافسة على المهارات، وهو ما تؤكده نتائج التقرير المهني الذي بني على مسح لأكثر من ألف متخصص موارد بشرية، ويعرض تحديات مرتبطة بالتوظيف والاستقطاب والاحتفاظ والتخطيط للقوى العاملة. ويُستفاد من هذا التوجه أن الاستقطاب لا يعد مجرد إجراء إداري، بل عملية استراتيجية تتطلب أدوات عدالة وفعالية وتحسينًا مستمرًا، خاصة مع تصاعد استخدام التقنية في عمليات الفرز والتوظيف وتقليل التحيز (Hogarth & McCartney, 2024).

تشغيليًا، تقاس ممارسات الاستقطاب في الاستبانة عادة عبر فقرات تصف: وضوح الإعلان والمعايير، عدالة الاختيار، تنافسية الحوافز الأولية، سرعة الإجراءات، وشفافية المقابلات والاختبارات. ويمكن في البيئة الجامعية إدراج مؤشرات إضافية مثل: وضوح مسارات التعيين الأكاديمي وشروط الترقي، وموضوعية لجان الاختيار، وتوفر دعم إداري ييسر

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

استقطاب الكفاءات. ويجد هذا الطرح دعمه من الدراسات التطبيقية في الجامعات السعودية التي تفكك إدارة المواهب إلى بعد الاستقطاب بوصفه مكونًا رئيسًا ضمن منظومة المواهب الجامعية (السلمي، 2022؛ رزه، 2022).

وتُبرر العلاقة بين الاستقطاب والرضا الوظيفي نظريًا من زاوية "الملاءمة"؛ إذ يُتوقع أن يؤدي التوظيف القائم على مطابقة القدرات والتوقعات إلى تقليل صدمة الواقع الوظيفي، ورفع جودة تجربة الاندماج، وتعزيز الرضا. كما تشير الأدلة في القطاع العام إلى أن ضعف ممارسات إدارة المواهب ومنها التوظيف يرتبط بمستويات أعلى من عدم الرضا وبنيات ترك العمل، ما يدعم افتراض أن جودة الاستقطاب تمثل بداية سلسلة سببية تؤثر لاحقًا في الرضا والاستقرار (Barkhuizen et al., 2021).

البعد الثاني: التطوير

يشير التطوير في إطار إدارة المواهب إلى تصميم وتنفيذ فرص تعلم ونمو مهني مستمر (تدريب، إرشاد، تعلم أثناء العمل، تطوير قيادي) بما يرفع جاهزية العاملين لمتطلبات الدور الحالي والأدوار المستقبلية. وتُظهر الأدبيات المهنية أن التطوير يمثل حجر زاوية في الحلقة لأنه يحول "الإمكانات" إلى "قدرات" قابلة للتوظيف، ويعزز اندماج العاملين وشعورهم بالاستثمار المؤسسي فيهم (CIPD, 2025).

وفي التعليم العالي، يأخذ التطوير بعدًا أكثر مركزية بسبب طبيعة العمل الأكاديمي المتطلب للتحديث المعرفي المستمر والبحث والتدريس والتقويم، إضافة إلى المسارات القيادية (رئاسة القسم، وكالة الكلية، العمادات). وتؤكد مراجع إدارة المواهب في الجامعات أن التطوير لا يقتصر على التدريب، بل يتصل ببناء بيئة تعلم تنظيمي وتوفير موارد بحثية وإتاحة فرص المشاركة في اتخاذ القرار وتبادل الخبرات، بما ينعكس على الخبرة المهنية للأكاديمي ويؤثر في اتجاهاته الوظيفية (Thunnissen & Boselie, 2024).

تشغيليًا، يمكن قياس التطوير عبر فقرات مثل: "تتاح لي فرص تدريب مرتبطة باحتياجات عملي"، "توجد مسارات واضحة للنمو المهني"، "تقدم الجامعة فرصًا للتطوير القيادي"، "تراعى العدالة في إتاحة فرص التدريب". وتدعم دراسة مفاهيمية حديثة في الأدبيات العربية هذا التصور حين تعد التدريب والتنمية من أركان إدارة المواهب، مؤكدة أن إدارة المواهب تستهدف تحسين وتجويد العمليات المتعلقة برأس المال البشري وتوظيفه عبر آليات متكاملة (المالكي، 2025).

وتبرز العلاقة بين التطوير والرضا الوظيفي بوضوح في الأدلة التجريبية داخل التعليم العالي؛ إذ توصلت دراسة على مؤسسات تعليم عالٍ إلى أن تطوير المواهب يرتبط إيجابيًا بالرضا الوظيفي لدى الأكاديميين، وأن أثر التطوير كان أقوى من أثر بعض ممارسات إدارة الأداء في تفسير الرضا. وتُعد هذه النتيجة ذات قيمة تفسيرية لأنها تشير إلى أن "الاستثمار في التطوير" يُقرأ من الأكاديمي بوصفه اعترافًا بقيمته المهنية ويعزز الدافعية والرضا (Mabaso, 2020).

كما تشير الأدلة القادمة من القطاع العام إلى أن ضعف ممارسات تطوير المواهب ضمن إدارة المواهب يرتبط بارتفاع عدم الرضا وبنيات ترك العمل، ما يعزز افتراض أن التطوير لا يؤثر فقط في الكفاية المهنية بل في الاتجاهات الوظيفية

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

والاستقرار التنظيمي. وبناءً على ذلك، يصبح التطوير في الدراسة الحالية بعدًا ذا وزن تفسيري محتمل في تفسير الرضا الوظيفي لدى العاملين بالجامعات الحكومية (Barkhuizen et al., 2021).

البعد الثالث: متابعة الأداء

تُفهم متابعة الأداء ضمن إدارة المواهب بوصفها مجموعة من العمليات التي تساعد على توضيح التوقعات، وتحديد الأهداف، وتقديم التغذية الراجعة بصورة منتظمة، وتقييم أداء العاملين وفق معايير عادلة وشفافة. ولا يقتصر هذا البعد على قياس مستوى الأداء فقط، بل يمتد إلى توظيف نتائج التقييم في تطوير قدرات العاملين، وتحسين أدائهم، وربط التميز الوظيفي بالتقدير والحوافز المناسبة. كما تتجه الممارسات الحديثة في متابعة الأداء إلى تعزيز الحوار المستمر بين الرئيس والمرؤوس بدلا من الاعتماد على التقييم السنوي وحده، بما يجعل متابعة الأداء أداة للتحسين والتطوير وليست مجرد إجراء إداري (CIPD, 2026).

وتوضّح الأدلة المهنية أن المراجعات تعد جزءًا من نهج شامل لإدارة الأداء، وأن الاتجاهات الحديثة تميل إلى تعزيز انتظامها ومرونتها مع الحفاظ على هيكلية تسمح بقياس الأداء وتقديم تغذية راجعة قابلة للتطبيق. ويعني ذلك أن متابعة الأداء لا تُقاس بوجود نموذج تقييم فحسب، بل بانتظامه وجودته وملاءمته وقدرة المدير على إدارة الحوار التطويري بصورة مهنية (CIPD, 2026).

تشغيليًا، تُقاس متابعة الأداء في الاستبانة عبر فقرات مثل: "معايير الأداء واضحة"، "تصلني تغذية راجعة مفيدة"، "التقييم يُستخدم لتحسين أدائي وتطويري"، "توجد شفافية وعدالة في التقييم". وفي البيئة الجامعية، يمكن إضافة فقرات تصف اتساق تقييم الأداء مع طبيعة العمل الأكاديمي، وتوازن التقييم بين التدريس والبحث والخدمة، ووضوح المعايير المرتبطة بالترقي الأكاديمي والمهني (Mabaso, 2020; CIPD, 2026).

وتُبرر علاقة متابعة الأداء بالرضا الوظيفي نظريًا عبر مسارين: مسار "الوضوح" ومسار "العدالة". فوضوح التوقعات يقلل الغموض ويعزز الشعور بالكفاءة، بينما عدالة الإجراءات والتقييم تعزز الحكم الإيجابي على المنظمة والثقة بها. وتدعم الأدلة التجريبية في التعليم العالي وجود علاقة إيجابية بين إدارة الأداء والرضا الوظيفي، بل واعتبارها متغيرًا تفسيريًا للرضا لدى الأكاديميين (Mabaso, 2020).

كما تشير دراسات القطاع العام إلى أن ممارسات إدارة الأداء ضمن إدارة المواهب إذا كانت "ضعيفة التطبيق" ترتبط بارتفاع عدم الرضا وبنيات ترك العمل، وهو ما يدعم ضرورة قياس هذا البعد من وجهة نظر العاملين لأنه يعكس خبرة يومية مرتبطة بالتقدير والإنصاف وفرص التطوير. وتؤكد دراسة حكومية أن ممارسات مثل "إدارة الأداء والاعتراف" و"التعويضات" و"التطوير" كانت من المكونات التي وُصفت بأنها ضعيفة، وترافقت مع مستويات عالية من عدم الرضا ونية المغادرة، بما يعزز المنطق التفسيري لهذا البعد (Barkhuizen et al., 2021).

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

البعد الرابع: التحفيز

يقصد بالتحفيز في إدارة المواهب مجموعة السياسات والممارسات التي تستهدف رفع دافعية العاملين وتعزيز رغبتهم في الاستمرار، عبر حوافز مادية (مكافآت، بدلات، ترقٍّ، مزايا) وحوافز معنوية (اعتراف، تمكين، احترام، بيئة عمل داعمة)، إضافة إلى عناصر جودة الحياة الوظيفية التي تُسهم في الاحتفاظ بالمواهب وتقليل التسرب. وتؤكد الأدبيات المهنية أن الاحتفاظ يمثل جزءًا أساسيًا من حلقة المواهب، وأنه يُبنى على مزيج من بيئة العمل، وفرص التطوير، والاعتراف، والتعويضات، لا على عنصر واحد فقط (CIPD, 2025).

وتشير الأدلة الميدانية العربية إلى أن التحفيز يؤثر في الرضا الوظيفي، وأن العدالة التنظيمية قد تعمل كمتغير وسيط يفسر قوة هذا التأثير. فالدراسة التي تناولت أثر التحفيز المادي والمعنوي على الرضا الوظيفي عبر العدالة التنظيمية تقدم نموذجًا تفسيريًا مهمًا: ليس المهم مقدار الحافز فقط، بل كيف تُدار الحوافز وعدالتها وشفافيتها وإدراك العاملين لها. وتُعد هذه الرؤية ضرورية للجامعات الحكومية لأن جزءًا معتبرًا من خبرة العاملين يتشكل عبر إدراكهم للعدالة في الحوافز وفرص التقدير (النعيمي وصماري، 2021).

تشغيليًا، يمكن قياس التحفيز عبر فقرات مثل: "تربط الجامعة الحوافز بالأداء بصورة عادلة"، "يحظى المتميزون بالتقدير المعنوي"، "توجد مزايا تساعد على الاستقرار"، "تتسم سياسات الحوافز بالشفافية". وفي الجامعة، يمكن تعزيز القياس عبر مؤشرات مرتبطة بالدعم البحثي للأكاديميين، وعدالة توزيع الأعباء، وفرص المشاركة في القرار، لأن هذه العناصر تُعد محفزات معنوية مرتبطة بطبيعة العمل الأكاديمي (Asfahani, 2024).

وتؤكد تقارير مهنية أن تحديات الاحتفاظ بالمواهب أصبحت محورًا رئيسًا لدى المؤسسات، وأنها مرتبطة بقرارات التوظيف والاستبقاء والتخطيط للقوى العاملة، مع تأكيد قيمة القرارات المبنية على البيانات بدل الانطباعات. ويُستفاد من ذلك أن التحفيز في الدراسة الحالية ينبغي أن يُقاس كمنظومة (بيئة + حوافز + نمو) لا كمتغير منفصل، لأنه يمثل "أداة احتفاظ" ذات أثر محتمل على الرضا (Hogarth & McCartney, 2024).

وفي أدلة القطاع العام، يظهر بوضوح أن التعويضات وممارسات الاحتفاظ ضمن إدارة المواهب ترتبط بالرضا وبنية ترك العمل؛ إذ خلصت دراسة حكومية إلى أن ممارسات التعويض والاحتفاظ والتطوير كانت ضعيفة التطبيق، وأن نسبة معتبرة من العينة غير راضية عن وظائفها، وأن إدارة المواهب كانت مرتبطة بالرضا وبنية ترك العمل. وتدعم هذه النتائج إدراج التحفيز كأحد الأبعاد التفسيرية للرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الحكومية (Barkhuizen et al., 2021).

البعد الخامس: التعاقب الوظيفي

يُقصد بالتعاقب الوظيفي عملية منظمة تهدف إلى تحديد الأدوار الحرجة داخل المنظمة، ورصد الكفاءات المؤهلة لشغلها مستقبلا، ثم إعداد هذه الكفاءات من خلال التدريب، والتطوير، والتكليفات المرحلية، بما يضمن استمرارية الأداء ويقلل مخاطر فجوات القيادة. وتبرز أهمية هذا البعد في الجامعات الحكومية نظرا لحاجة المناصب الأكاديمية والإدارية إلى كوادر

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

قادرة على تولي المسؤوليات المستقبلية بكفاءة، مع المحافظة على استقرار العمل المؤسسي وانتقال الخبرة بين القيادات والعاملين (CIPD, 2025).

وتتباين ممارسات التعاقب الوظيفي بين المؤسسات بحسب طبيعة عملها وحجمها واحتياجاتها التنظيمية، ولذلك لا يقتصر التعاقب على إعداد قائمة بأسماء المرشحين للمناصب المستقبلية، بل يمثل نظاما متكاملا يربط بين تحديد الوظائف الحرجة، وقياس جدارة المرشحين، وتطوير قدراتهم، وتمكينهم تدريجيا، وضمان انتقال المعرفة المؤسسية بصورة منظمة. ويساعد هذا النظام على تقليل أثر الشواغر المفاجئة في المناصب المهمة، ويدعم استمرارية الأداء داخل المنظمة (CIPD, 2026).

في الجامعات، يكتسب التعاقب أهمية إضافية بسبب حساسية المناصب الأكاديمية والإدارية وارتباطها بجودة القرارات الأكاديمية والبحثية، وبسبب تحديات الاستمرارية عند تغير القيادات (رئاسة الأقسام، الوكالات، العمادات، إدارات الموارد البشرية والمالية). وتشير الأدبيات المتخصصة في إدارة المواهب في التعليم العالي إلى وجود تحديات مرتبطة بتعريف الموهبة وإدارة مساراتها وتطوير القيادات الأكاديمية، ما يجعل التعاقب جزءًا من بنية الحوكمة لا مجرد ممارسة موارد بشرية (Thunnissen & Boselie, 2024).

تشغيليًا، يمكن قياس التعاقب عبر فقرات مثل: "توجد خطط تعاقب للأدوار الحرجة"، "تتاح فرص إعداد قيادي للعاملين المؤهلين"، "تتسم فرص التكليف القيادي بالشفافية والعدالة"، "توجد مسارات واضحة للترقي". ويُتوقع أن يؤثر التعاقب على الرضا الوظيفي عبر تعزيز الشعور بالأمن المهني ووضوح المستقبل الوظيفي والعدالة في فرص النمو، خاصة في بيئات يزداد فيها التنافس على المناصب والفرص (CIPD, 2026; Thunnissen & Boselie, 2024).

كما تدعم الأدلة التجريبية العامة هذا المسار؛ إذ تُظهر الدراسات ارتباط ممارسات إدارة المواهب—ومن ضمنها مكونات تتعلق بالتعويض والتطوير وإدارة الأداء—بكل من الرضا وبنيات ترك العمل في مؤسسات حكومية. وبما أن التعاقب يُبنى عمليًا على هذه المكونات (رصد الأداء، تطوير المرشحين، تمكينهم)، يصبح من المنطقي اختبار أثره ضمن نموذج إدارة المواهب على الرضا الوظيفي في الجامعات الحكومية (Barkhuizen et al., 2021).

2-1-2 المحور الثاني: الرضا الوظيفي

2-1-2-1 مفهوم الرضا الوظيفي

يُعرّف الرضا الوظيفي غالبًا بوصفه حالة وجدانية إدراكيًا يعكس درجة تقبل الفرد لعمله وبيئة عمله، وما يتحقق له من إشباع للحاجات المهنية والنفسية. ويُلاحظ أن التعريفات المعاصرة تميل إلى ربط الرضا بتقييم الفرد لجوانب متعددة تشمل طبيعة العمل، والدعم الإداري، وفرص النمو، والبيئة التنظيمية، وآليات الموارد البشرية. وتؤكد دراسات في القطاع العام أن الرضا يُفهم بوصفه متغيرًا اتجاهيًا بالغ الأهمية لأنه يرتبط بوظائف الموارد البشرية وبالسياسات التنظيمية العامة (Barkhuizen et al., 2021).

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

وفي سياق التعليم العالي، يُطرح الرضا الوظيفي بوصفه نتاج تفاعل عوامل داخلية (الدافعية، معنى العمل، الاستقلالية) وخارجية (الراتب والأمان الوظيفي والدعم المؤسسي) وبيئية (القيادة، المناخ التنظيمي، عبء العمل). وقدمت دراسة عن أعضاء هيئة التدريس في جامعات سعودية تحليلًا يوضح أن الرضا يتصل بالرفاه والأداء الأكاديمي ويظهر بمستويات "متوسطة" لدى العينة، مع وجود ارتباطات دالة بين الرضا وبعض المتغيرات النفسية، بما يعكس حساسية الرضا في البيئة الأكاديمية لتعدد الضغوط والمسؤوليات (Asfahani, 2024).

كما يبرز في القياس والبحث أن الرضا الوظيفي متغير متعدد الأوجه يمكن تناوله كمؤشر عام أو كأبعاد فرعية؛ وهو ما تدعمه الأدوات السيكومترية الشائعة التي طُورت لقياس الرضا عبر عناصر مختلفة، وتؤكد أن الرضا لا يختزل في بُعد واحد. وتعد هذه النقطة حاسمة في الجامعات لأن مصادر الرضا تختلف بين الأكاديميين والإداريين وبين التخصصات والرتب، ما يستدعي قياسًا يغطي الأوجه الأساسية (Pana et al., 2025).

2-1-2-2 أبعاد الرضا الوظيفي

يتوزع الرضا الوظيفي في أغلب الأدبيات إلى بعدين كبيرين: الرضا الداخلي (Intrinsic) المرتبط بطبيعة العمل ومعناه والإنجاز والاستقلالية، والرضا الخارجي (Extrinsic) المرتبط بالأجر والحوافز وظروف العمل والسياسات. وتؤكد البحوث السيكومترية الحديثة حول مقياس Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) أن الأداة تقيس الرضا بوصفه بناءً يغطي جوانب متعددة ويتيح تقديم مؤشر عام ومؤشرات فرعية، وقد أُعيدت صياغة بعض البنود عبر الزمن لتكون أكثر حيادًا لغويًا، وهو ما يعكس استمرار استخدام التقسيم الداخلي والخارجي في القياس المعاصر (Mabaso, 2020).

وتظهر الأبعاد الفرعية للرضا في التطبيقات الجامعية غالبًا في مجالات مثل: الرضا عن طبيعة العمل، والرضا عن القيادة، والرضا عن العلاقات مع الزملاء، والرضا عن سياسات الموارد البشرية، والرضا عن فرص التطوير والترقي، والرضا عن الحوافز والعدالة. ويعزز هذا التصور ما تُظهره دراسة على أكاديميين في التعليم العالي بأن الرضا يتأثر بعوامل متعددة وأن ربطه بإدارة الأداء وتطوير المواهب يتطلب التعامل معه كبناء متعدد الأبعاد (Mabaso, 2020).

كما تشير دراسات القطاع العام إلى أن الرضا قد يتشكل من الحكم على ممارسات الموارد البشرية نفسها، بما يعني أن الرضا ليس فقط استجابة لعوامل خارجية، بل استجابة لإدراك العاملين لعدالة وفعالية السياسات والإجراءات. ومن ثم فإن التعامل مع الرضا عبر أبعاد تشمل "التعويضات" و"الدعم الإداري" و"فرص الترقية" و"بيئة العمل" يصبح متسقًا مع المنطق التفسيري الذي يربط بين إدارة المواهب والرضا بوصفه مخرجًا اتجاهيًا (Barkhuizen et al., 2021).

2-1-2-3 محددات الرضا الوظيفي

تشمل محددات الرضا الوظيفي عوامل تنظيمية وأخرى فردية، إلا أن الأدبيات الحديثة تميل إلى إعطاء وزن أعلى للعوامل التنظيمية القابلة للسيطرة الإدارية مثل جودة القيادة، ووضوح الأدوار، وعدالة التقييم والتعويض، وفرص التطوير، والمناخ التنظيمي، وعبء العمل. وفي سياق الجامعات السعودية، توضح دراسة على أعضاء هيئة التدريس أن الرضا يتأثر

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

بخصائص بيئة العمل الأكاديمية وتعدد المسؤوليات وأنه يرتبط بمتغيرات تتصل بالرفاه والقدرة على مواجهة الضغوط، ما يبرز أهمية السياسات التنظيمية الداعمة (Asfahani, 2024).

ويدعم السياق العربي والسعودي هذا الاتجاه؛ إذ أظهرت دراسة منشورة في المجلة العربية للإدارة أن عوامل تنظيمية (مثل القيادة والهيكل والرضا نفسه) تؤثر في اتجاهات العاملين في الجامعات الحكومية السعودية، وأن تعزيز الرضا يعد من مكونات تحسين الاتجاهات العامة، بما يعكس أنّ الرضا يتأثر بالبنية التنظيمية وأنماط القيادة والسياسات التي يعيشها العاملون (العتيبي، 2025).

كما تشير الأدلة العربية التطبيقية إلى أن التحفيز (المادي والمعنوي) يعد محددًا مهمًا للرضا، وأن أثره يتعاظم عندما يُدار ضمن إطار عدالة تنظيمية، ما يعزز منطق أن محددات الرضا في المؤسسات العامة—ومنها الجامعات الحكومية—لا تنفصل عن إدراك العاملين للإنصاف والشفافية والاتساق في تطبيق السياسات (النعيمي وصماري، 2021).

ومن ناحية الاستقرار والاستبقاء، تُظهر الأدلة في الجامعات أن الرضا يرتبط بنية ترك العمل وبالاستقرار التنظيمي، وأن ضعف الرضا قد يظهر كمحدد رئيس لميول المغادرة حتى في بيئات عمل ذات مكانة اجتماعية عالية مثل الجامعة. وتوضح دراسة على أكاديميين في جامعات سعودية أن الرضا من أقوى المحددات الفاعلة لنية ترك العمل مقارنة ببعض المتغيرات الأخرى، ما يضع الرضا في قلب سياسات الاستبقاء وإدارة المواهب (Malik, 2023).

4-2-1-2 نظريات الرضا الوظيفي

تُعد نظرية هيرزبرغ للعاملين (Two-Factor Theory) من النظريات التأسيسية في تفسير الرضا الوظيفي، وتقوم على التمييز بين عوامل "مولدة للرضا" مثل الإنجاز والاعتراف والنمو والمسؤولية، وعوامل وقائية يُؤدي غيابها إلى عدم الرضا مثل الأجر والسياسات وظروف العمل. وعلى الرغم من قدم النظرية، فإن الأدبيات الحديثة في التعليم العالي لا تزال تستخدمها كمدخل تحليلي لفهم كيف تعمل العوامل الداخلية والخارجية معًا في تشكيل الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس، ولماذا لا يؤدي تحسين العوامل الخارجية وحدها إلى تحقيق رضا مرتفع إذا استمر ضعف عوامل النمو والاعتراف (Zhang & Gandham, 2025).

ويساعد ربط نظرية هيرزبرغ بإدارة المواهب في تفسير أثر أبعاد محددة: فالتطوير والتعاقب والاعتراف تُقارب عوامل التحفيز (Motivators)، بينما سياسات التعويضات وبيئة العمل وإجراءات التقييم تُقارب عوامل الوقاية (Hygiene). وبناءً على ذلك، فإن منظومة إدارة المواهب تُتوقع أن تؤثر في الرضا لأنها تتعامل مع كلا النوعين: توفر فرص النمو والتقدم من جهة، وتُحسن شروط العمل والعدالة في الإجراءات من جهة أخرى (Mabaso, 2020; CIPD, 2025).

أما نظرية التوقع (Expectancy Theory) بوصفها نظرية تأسيسية أيضًا فتفترض أن دافعية الفرد ورضاه يتأثران بإدراكه لعلاقة الجهد بالأداء، ثم علاقة الأداء بالمكافأة، ثم قيمة المكافأة لديه. وتُفيد هذه النظرية في تفسير أهمية متابعة الأداء والتحفيز ضمن إدارة المواهب؛ لأن العامل إذا لم يدرك أن الأداء سيؤدي إلى نتائج عادلة أو ذات قيمة، فسيضعف رضاه، حتى لو توفرت حوافز شكلية. وتستند تطبيقات معاصرة للنظرية في بيئات تنظيمية مختلفة إلى أن اتساق نظام المكافآت

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

مع تفضيلات العاملين ووضوح ارتباطه بالأداء يمثلان آلية تفسيرية مهمة للعلاقة بين الممارسات التحفيزية والرضا (Pinheiro et al., 2025).

وتقدم نظرية العدالة التنظيمية بوصفها امتدادًا حديثًا لفكرة الإنصاف مدخلًا قويًا لتفسير الرضا؛ إذ تفترض أن عدالة التوزيع (الحوافز)، وعدالة الإجراءات (التقييم والترقي)، وعدالة المعاملة (الاحترام والشفافية) تشكل محددات مباشرة للرضا والاتجاهات. وتدعم مراجعات حديثة للبحث في العدالة التنظيمية أن العدالة تُعد أداة إدارية لرفع الرضا وتحسين الالتزام والأداء، وهو ما يفسر لماذا يرتبط التحفيز وإدارة الأداء—عندما تُدار بعدالة—بارتفاع الرضا، ولماذا قد يفشل أي نظام مواهب إذا فُهم بوصفه تمييزًا أو غموضًا في الإجراءات (Adamovic, 2023; النعيمي وصماري، 2021).

5-2-1-2 قياس الرضا الوظيفي ومؤشر اته في بيئة العمل الجامعية

يقاس الرضا الوظيفي غالبًا عبر استبانات معيارية متعددة البنود باستخدام مقياس ليكرت، وتُعد MSQ من الأدوات الشائعة والواسعة الاستخدام؛ إذ يشير موقع جامعة مينيسوتا إلى أن دليل الأداة يتضمن معلومات عن التطوير والتصحيح وخصائص الصدق والثبات والمعايير المرجعية، وأن صياغة البنود خضعت لتحديثات لتجنب التحيزات اللغوية، ما يعكس استمرار صلاحية الأداة كمرجع قياسي معاصر عند تكييفها بحسب السياق (Mabaso, 2020).

وتؤكد دراسات سيكومترية حديثة أن MSQ-Short Form يتمتع بخصائص قياس جيدة عند اختباره في سياقات وظيفية متنوعة، مع التأكيد على ضرورة اختبار البنية العاملية والاتساق الداخلي عند تطبيقه في سياق ثقافي مختلف. وتوضح دراسة حديثة أن MSQ أداة تقرير ذاتي تعكس الرضا عن جوانب متعددة من الوظيفة وتوفر مؤشرًا عامًا ومؤشرات مكونات، وأن اختبار خصائصها (التحقق من الصدق والثبات) يمثل خطوة أساسية قبل الانتقال إلى تفسير العلاقات السببية أو الارتباطية في نموذج الدراسة (Pana et al., 2025).

وفي بيئة الجامعة، يُستحسن أن تتضمن بنود الرضا مؤشرات خاصة بالسياق مثل: الرضا عن عدالة توزيع العبء الأكاديمي، الرضا عن الدعم البحثي وفرص النشر والتمويل، الرضا عن مناخ القسم أو الكلية، الرضا عن المشاركة في القرار، والرضا عن سياسات الترقية. وتظهر الأدلة من الدراسات الجامعية أن عوامل مثل المشاركة في اتخاذ القرار والدعم المهني والشفافية في السياسات ترتبط بتقييمات الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس، ما يدعم إدراجها في القياس عند تصميم أداة الدراسة (العتيبي، 2025; Asfahani, 2024).

كما تبرز في القياس قضايا منهجية تتعلق بتحيز "الطريقة المشتركة" عند الاعتماد على استبانة واحدة لقياس المتغيرات المستقلة والتابعة، وهو ما يدفع كثيرًا من الدراسات إلى فحص تحيز الطريقة عبر اختبارات مثل Harman's single factor أو تعزيز تصميم الاستبانة بطرق تقلل التحيز (توزيع البنود، الترتيب، وضوح التعريفات). وتفيد الأدلة التطبيقية في التعليم العالي بأن الاهتمام بالتحقق المنهجي قبل اختبار العلاقات يزيد من قوة الاستدلال ويقلل من فرص تفسير نتائج الانحدار بوصفها انعكاسًا لتحيزات القياس لا لعلاقات حقيقية بين المتغيرات (Mabaso, 2020).

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

2-1-2-6 آثار الرضا الوظيفي على الأداء والاستقرار والاحتفاظ

تُظهر الأدبيات أن الرضا الوظيفي يرتبط بصورة وثيقة بالأداء وبالاندماج وبنية ترك العمل، وهو ما يفسر اعتباره متغيرًا وسيطًا في دراسات إدارة الموارد البشرية. ففي سياق التعليم العالي، توضح دراسة سعودية على الأكاديميين أن الرضا الوظيفي من أقوى محددات نية ترك العمل، ما يعني أن رفع الرضا يمثل مسارًا عمليًا لتقليل مخاطر تسرب الكفاءات ورفع الاستقرار الأكاديمي والتنظيمي (Malik, 2023).

وتتسق هذه النتيجة مع الأدلة التجميعية؛ إذ تشير الدراسات التجميعية (meta-analysis) إلى أن الرضا يرتبط سلبًا بنية ترك العمل، وأنه كلما ارتفع الرضا تراجعت نزعة المغادرة، ما يعزز منطق أن الرضا ليس مؤشرًا رفاهيًا فقط بل مؤشر خطر (risk indicator) يتعلق بالاستبقاء. وتقدم دراسة تحليل تجميعي حديثة عن العلاقة بين الرضا والنية لترك العمل تقديرات لحجم الأثر واتجاهه، بما يدعم إدراج الرضا كمتغير تابع في نموذج الدراسة المرتبط بإدارة المواهب (Ersoy, 2024).

ومن جانب الأداء، تشير دراسات حديثة في مجال التعليم العالي السعودي إلى أن الرضا يرتبط بعوامل الرفاه والدافعية البحثية والقدرة على مواجهة الضغوط، وأن تعزيز الرضا قد يدعم جودة الأداء الأكاديمي والرفاه العام للأكاديمي، وهو ما يعد ذا أثر غير مباشر على جودة مخرجات الجامعة. وتبرز هنا أهمية سياسات الموارد البشرية ومنها إدارة المواهب في تشكيل بيئة داعمة تقلل الضغوط وتعزز الدافعية (Asfahani, 2024).

كما أن الرضا يؤثر في الاستقرار التنظيمي عبر ارتباطه بالالتزام التنظيمي وبالثقة بالمنظمة، وهو ما توضحه أدبيات القطاع العام التي تشير إلى أن ممارسات إدارة المواهب ترتبط بالرضا وبنيات ترك العمل، وأن الرضا قد يعمل كمُعدِّل أو وسيط يفسر أثر إدارة المواهب على الاستبقاء. وفي هذا السياق، يصبح الرضا آلية تفسيرية وسيطة بين السياسات (إدارة المواهب) والمخرجات النهائية (الاحتفاظ)، حتى وإن كانت الدراسة الحالية تركز عليه بوصفه مخرجًا اتجاهيًا رئيسًا (Barkhuizen et al., 2021).

2-1-3 النظريات المفسرة للعلاقة بين إدارة المواهب والرضا الوظيفي

تستند العلاقة بين إدارة المواهب والرضا الوظيفي إلى عدد من النظريات الإدارية والسلوكية التي تفسر كيف تؤثر ممارسات الموارد البشرية في اتجاهات العاملين ومشاعرهم تجاه العمل. وتساعد هذه النظريات على فهم العلاقة بين ممارسات مثل الاستقطاب، والتطوير، ومتابعة الأداء، والتحفيز، والتعاقب الوظيفي، وبين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الحكومية. ومن أبرز النظريات التي تدعم هذه العلاقة نظرية العدالة التنظيمية، ونظرية الحاجات، ونظرية العاملين، ونظرية التبادل الاجتماعي.

أولا: نظرية العدالة التنظيمية

تقوم نظرية العدالة التنظيمية على أن العاملين يقيّمون بيئة العمل من خلال شعورهم بعدالة القرارات والإجراءات والنتائج التي يحصلون عليها داخل المنظمة. ويظهر هذا الشعور في ثلاثة أبعاد رئيسة، وهي العدالة التوزيعية المرتبطة

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

بعدالة المكافآت والفرص، والعدالة الإجرائية المرتبطة بعدالة القواعد والسياسات، والعدالة التفاعلية المرتبطة بطريقة تعامل الإدارة مع العاملين واحترامها لهم. ويرتبط هذا التصور بما طرحه Adams في نظرية العدالة، إذ يرى أن الفرد يقارن بين ما يقدمه للمنظمة من جهد وخبرة، وما يحصل عليه من عوائد مادية ومعنوية، ثم يقارن ذلك بما يحصل عليه الآخرون في البيئة نفسها (Adams, 1965).

وتفسر هذه النظرية العلاقة بين إدارة المواهب والرضا الوظيفي من خلال عدالة ممارسات الاستقطاب، والتدريب، وتقييم الأداء، والتحفيز، والترقي. فعندما يدرك العاملون أن فرص التطوير والتقدير والتدرج الوظيفي تمنح بناء على معايير واضحة وعادلة، يرتفع شعورهم بالإنصاف والثقة في المنظمة، مما ينعكس إيجابا على رضاهم الوظيفي. أما ضعف العدالة في توزيع الفرص أو غموض معايير تقييم الأداء فيؤدي إلى انخفاض الرضا، حتى لو كانت المنظمة تمتلك برامج رسمية لإدارة المواهب. وقد أشار Colquitt وزملاؤه إلى أن العدالة التنظيمية ترتبط بعدد من النتائج الوظيفية المهمة، ومنها الرضا الوظيفي، والالتزام، والثقة، والأداء (Colquitt et al., 2001).

ثانيا: نظرية الحاجات أو هرم ماسلو

تعد نظرية الحاجات من النظريات الأساسية التي تفسر دوافع الأفراد في العمل. فقد صنف Maslow حاجات الإنسان في مستويات متدرجة تبدأ بالحاجات الفسيولوجية، ثم حاجات الأمن، ثم الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير، ثم حاجات تحقيق الذات. ويرى Maslow أن إشباع الحاجات الدنيا يمهد لظهور الحاجات الأعلى، وأن الفرد يسعى باستمرار إلى إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية والمهنية (Maslow, 1943).

وتتضح صلة هذه النظرية بإدارة المواهب من خلال أن ممارسات إدارة المواهب تسهم في تلبية عدد من حاجات العاملين. فالاستقرار الوظيفي والوضوح في السياسات يدعمان حاجات الأمن، وبيئة العمل الإيجابية والعلاقات المهنية الجيدة تدعم الحاجات الاجتماعية، أما التقدير والتحفيز وفرص الترقية فتدعم حاجات التقدير. كما أن التدريب والتطوير والتعاقب الوظيفي ترتبط بحاجات تحقيق الذات، لأنها تمنح العامل فرصة للنمو المهني واكتساب مهارات جديدة والشعور بقيمته داخل المؤسسة. ومن ثم فإن ارتفاع مستوى تطبيق إدارة المواهب يعزز إشباع حاجات العاملين، وهذا يرفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

ثالثا: نظرية العاملين لهيرزبرغ

تفسر نظرية العاملين لهيرزبرغ الرضا الوظيفي من خلال التمييز بين نوعين من العوامل. النوع الأول هو العوامل الوقائية أو الصحية، مثل الراتب، وسياسات المنظمة، وظروف العمل، والأمن الوظيفي، والعلاقات مع الرؤساء والزملاء. غياب هذه العوامل يؤدي إلى عدم الرضا، لكن وجودها وحده لا يكفي لتحقيق الرضا المرتفع. أما النوع الثاني فهو العوامل المحفزة، مثل الإنجاز، والتقدير، وتحمل المسؤولية، وفرص النمو، والترقي، وطبيعة العمل. هذه العوامل ترفع الرضا الوظيفي لأنها ترتبط بالمعنى الداخلي للعمل وبشعور الفرد بقيمته وإنجازه (Herzberg et al., 1959).

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

وتدعم هذه النظرية تفسير أثر إدارة المواهب على الرضا الوظيفي، لأن عددا من ممارسات إدارة المواهب تدخل ضمن العوامل المحفزة. فبرامج التطوير المهني، والتقدير، وربط الأداء بالحوافز، وإتاحة فرص الترقي، وتخطيط المسار الوظيفي، كلها ممارسات تعزز الشعور بالإنجاز والنمو والتقدير. كما أن وضوح سياسات الاستقطاب وتقييم الأداء والتعويضات يخفف من مصادر عدم الرضا. لذلك فإن إدارة المواهب تؤثر في الرضا الوظيفي من مسارين: مسار تقليل عدم الرضا من خلال تحسين العدالة والسياسات وبيئة العمل، ومسار رفع الرضا من خلال التطوير والتحفيز والاعتراف بالكفاءة.

رابعا: نظرية التبادل الاجتماعي

تقوم نظرية التبادل الاجتماعي على أن العلاقة بين الفرد والمنظمة تقوم على تبادل المنافع والالتزامات. فعندما يشعر العامل أن المنظمة تهتم به وتستثمر في تطويره وتوفر له فرصا عادلة للنمو والتقدير، فإنه يميل إلى رد هذا الدعم بسلوكيات إيجابية، مثل الالتزام، والولاء، والرغبة في الاستمرار، وارتفاع الرضا الوظيفي. وقد وضع Blau الأساس النظري لهذه العلاقة من خلال تفسير السلوك الاجتماعي باعتباره قائما على تبادل المنافع والثقة والالتزام المتبادل (Blau, 1964). وتظهر أهمية هذه النظرية في تفسير أثر إدارة المواهب، لأن برامج المواهب ترسل رسالة واضحة للعاملين بأن المؤسسة تقدرهم وتستثمر في مستقبلهم المهني. فعندما توفر الجامعة فرص التدريب، وتدعم التطوير، وتعترف بالأداء المتميز، وتبني خططا للتعاقب الوظيفي، فإن العامل يدرك وجود دعم تنظيمي، مما يعزز رضاه عن العمل. وقد أكد Cropanzano وMitchell أن نظرية التبادل الاجتماعي تعد من أكثر الأطر استخداما في تفسير العلاقة بين ممارسات المنظمة واتجاهات العاملين، لأنها تربط بين الدعم الذي تقدمه المنظمة وردود فعل العاملين الإيجابية (Cropanzano & Mitchell, 2005).

2-1-4 خلاصة المبحث

استنادًا إلى الإطار النظري، تُفهم إدارة المواهب بوصفها منظومة مترابطة تعمل عبر أبعاد تشغيلية (الاستقطاب، التطوير، متابعة الأداء، التحفيز، التعاقب الوظيفي) تؤثر في خبرة العاملين وإدراكاتهم للعدالة والوضوح وفرص النمو والتقدير. وتُظهر الأدلة في التعليم العالي والقطاع العام أن ممارسات مثل تطوير المواهب وإدارة الأداء والتعويضات والاحتفاظ ترتبط إحصائيًا بالرضا وبنيات ترك العمل، وأن الرضا يتفاعل مع هذه الممارسات بوصفه متغيرًا اتجاهيًا محوريًا (Mabaso, 2020; Barkhuizen et al., 2021). وبناءً على ذلك، يبرر هذا الإطار بناء نموذج الدراسة الذي يختبر أثر أبعاد إدارة المواهب كما يُدركها العاملون في الجامعات الحكومية السعودية على الرضا الوظيفي، بما يمهد منطقيًا للانتقال إلى صياغة الفرضيات واختبارات الأثر في الفصول المنهجية والتحليلية اللاحقة.

2-2 المبحث الثاني: الدراسات السابقة والفجوات البحثية

2-2-1 الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المواهب

يستعرض هذا المحور ست دراسات حديثة ذات صلة بإدارة المواهب بهدف تحديد اتجاهات النتائج والمنهجيات وحدودها، وإبراز ما يمكن البناء عليه في الدراسة الحالية.

1. **دراسة Barkhuizen and Gumede (2021)**

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقات بين ممارسات إدارة المواهب والرضا الوظيفي ونوايا ترك العمل في مؤسسة حكومية، مع فحص الدور المُعدِّل للرضا الوظيفي في علاقة إدارة المواهب بنوايا الترك. استخدمت الدراسة تصميمًا كميًا مقطعيًا وأدوات استبانة، وجُمعت البيانات من موظفين في المقر الرئيس (N=208). أشارت النتائج إلى ضعف "عقلية المواهب" القيادية وتطبيق ضعيف لعدد من ممارسات إدارة المواهب (مثل التطوير وإدارة الأداء واستراتيجيات الاحتفاظ والتعويض)، مع تسجيل نسبة معتبرة من عدم الرضا ونوايا ترك مرتفعة؛ كما كانت ممارسات إدارة المواهب مرتبطة دالًا بالرضا الوظيفي وبنوايا ترك العمل، وظهر أن الرضا الوظيفي يُعدِّل العلاقة بين إدارة المواهب ونوايا الترك (زيادة طفيفة في التباين المفسَّر R^2 عند إدخال تفاعل المتغيرين). وتُظهر حدود الدراسة اعتمادها على قياس إدراكي أحادي المصدر بتصميم مقطعي، فضلًا عن اختلاف السياق (مؤسسة حكومية غير جامعية) بما يستدعي التحقق في بيئات التعليم العالي. (Barkhuizen & Gumede, 2021).

2. دراسة رزه (2022)

هدفت الدراسة إلى قياس درجة تطبيق إدارة المواهب لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات سعودية ناشئة، والكشف عن المعوقات والفروق وفق بعض المتغيرات الديموغرافية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وأداة الاستبانة على عينة عشوائية بلغت (326) عضو هيئة تدريس. توصلت النتائج إلى انخفاض المستوى الكلي لتطبيق إدارة المواهب (متوسط 5/2.57)، مع كون الاستقطاب والتطوير في مستوى متوسط نسبيًا مقارنة بإدارة أداء المواهب والاحتفاظ اللذين جاءا منخفضين، كما رُصدت معوقات أبرزها ضعف التمويل والدعم المالي. ومن حدود الدراسة: اتكاؤها على القياس الإدراكي (تصورات هيئة التدريس) بتصميم مقطعي، وحصرها في جامعات ناشئة محددة، واقتصار بنيتها البعدية على أبعاد محددة قد لا تغطي كامل "حلقة" إدارة المواهب كما تقترحها أدبيات الممارسة الحديثة. (رزه، 2022).

3. دراسة السلمي (2022)

سعت الدراسة إلى اختبار دور إدارة المواهب البشرية في تعزيز التميز القيادي داخل جامعة الملك عبدالعزيز من وجهة نظر الموظفين الإداريين. استخدمت منهجًا وصفيًا تحليليًا، وبنت استبانة تضمنت (23) عبارة لإدارة المواهب موزعة على ثلاثة أبعاد (الاستقطاب، التطوير، الاحتفاظ)، وطبقت على عينة مخططة (250) من مجتمع إداري يبلغ (2200) موظف، مع تحليل وصفي واختبارات فروق (t/ANOVA). خلصت الدراسة إلى ارتفاع مستوى تطبيق إدارة المواهب بأبعادها من وجهة نظر المشاركين، وأكدت وجود "دور" لإدارة المواهب في تعزيز التميز القيادي. وتتمثل أبرز الحدود المنهجية في التصميم المقطعي أحادي المصدر (Self-report) ومحدودية التعميم بسبب التركيز على شريحة الإداريين في جامعة واحدة، إضافة إلى أن نموذج إدارة المواهب المستخدم تبسيطي (3 أبعاد) مقارنة بالنماذج الأوسع التي تضم إدارة الأداء والتعاقب والاندماج والتوزيع. (السلمي، 2022).

4. دراسة ثابت والعامري (2023)

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

هدفت الدراسة إلى قياس أثر إدارة المواهب بأبعاد (جذب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ، التحفيز) على الأداء التنظيمي في بيئة شركات صناعية. اتبعت منهجًا وصفيًا تحليليًا باستخدام استبانة، وبلغت عينة الدراسة (212) مفردة، مع تحليل إحصائي عبر SPSS ونمذجة معادلات هيكلية بطريقة PLS-SEM. أظهرت النتائج وجود أثر كلي لإدارة المواهب على الأداء، مع دلالة أثر بعدي الجذب والتنمية، وعدم دلالة بعدي التحفيز والاحتفاظ في نموذج الدراسة. وتُفيد هذه الدراسة منهجيًا في إبراز استخدام نمذجة المعادلات في تقييم الأثر، إلا أن حدودها تتمثل في اختلاف القطاع (صناعي لا جامعي)، واختلاف المتغير التابع (الأداء لا الرضا الوظيفي)، فضلًا عن الطبيعة المقطعية واعتمادها على الاستبانة فقط، بما يحدّ من الاستدلال السببي الصارم. (ثابت & العامري، 2023).

5. دراسة اليحيى (2024)

استهدفت الدراسة قياس مستوى ممارسات إدارة المواهب في جامعة شقراء، واختبار علاقتها وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور القيادات الأكاديمية اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الحصر الشامل لمجتمع قوامه (150)، واستعادت (105) استبانة صالحة للتحليل (≈70%). صُممت الأداة بحيث تضمنت أبعاد إدارة الموهبة (جذب 5 فقرات، تنمية 7، احتفاظ 10)، واستخدمت الارتباط والانحدار المتعدد، وأظهرت النتائج دلالة الارتباطات، وترتيب الأبعاد الأكثر تأثيرًا في الميزة التنافسية على نحو: الاحتفاظ ثم التنمية ثم الجذب (وفق معاملات تأثير تقريبية 0.386، 0.231، 0.155). وتتمثل الحدود في أن المتغير التابع ليس من مخرجات العاملين (بل ميزة تنافسية)، وأن العينة قيادية أكثر من كونها شاملة لفئات الجامعة، إضافة إلى أن الأبعاد المعتمدة (3) لا تعكس تنويعًا أوسع لممارسات مثل إدارة الأداء والتعاقب الوظيفي. (اليحيى، 2024).

6. دراسة Bej et al. (2025)

هدفت الدراسة إلى اختبار دور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بين ممارسات إدارة المواهب والرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي ضمن بيئة نامية. استخدمت الدراسة مسحًا مقطعيًا على عينة (207) من العاملين (أكاديميين وإداريين) مع تحليل علاقات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM). أفادت النتائج بأن بعض ممارسات إدارة المواهب (مثل الجذب، مشاركة المعرفة، التدريب) لم تُظهر علاقات مباشرة دالّة مع الرضا الوظيفي، بينما برزت الثقافة التنظيمية كمسار وسيط يفسّر كيف تنتقل آثار إدارة المواهب إلى الرضا في سياقات قد تكون "مقيدة الموارد". وتتمثل الحدود في المقطعية، واحتمال تأثر النتائج بسياق جغرافي محدد، إلى جانب أن عدم الدلالة المباشرة لبعض الممارسات يشير إلى ضرورة اختبار نماذج أكثر موضعة (Contextualized) داخل الجامعات وبمقاييس تتسق مع الممارسات الفعلية (Bej et al., 2025).

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

2-2-2 الدراسات السابقة المتعلقة بالرضا الوظيفي

يعرض هذا المحور ست دراسات حديثة مرتبطة بالرضا الوظيفي، وذلك لإبراز محددات الرضا في سياقات قريبة من التعليم وغيره، وكيفية قياسه، ومدى اتساق نتائجه مع فرضية كونه مخرجًا وظيفيًا حساسًا لجودة ممارسات الموارد البشرية.

1. دراسة الوادعي وال مذهب (2021)

هدفت الدراسة إلى توصيف الثقافة التنظيمية في المديرية العامة للأمن العام وعلاقتها بالرضا الوظيفي للموظفين المدنيين. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت استبانة، وطُبقت على عينة (120) موظفًا مدنيًا بمدينة الرياض. خلصت النتائج إلى تدني مستوى الرضا الوظيفي (متوسط عام ≈2.43) مع وجود علاقة ارتباط طردية دالّة بين الثقافة التنظيمية والرضا (ورد معامل ارتباط مرتفع ودال). ومن حدود الدراسة: اختلاف القطاع عن بيئة الجامعات، وهيمنة تصميم وصفي ارتباطي أحادي الموجة (مقطعي)، إضافةً إلى أن تفسير العلاقة قد يتأثر بعوامل سياقية كالنظم التعويضية والفروق بين المدني والعسكري، ما يحدّ من قابلية نقل الاستنتاجات مباشرة دون إعادة اختبار في السياق الجامعي. (الوادعي & ال مذهب، 2021).

2. دراسة النعيمي وصماري (2021)

استهدفت الدراسة اختبار أثر الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي مع العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في قوة العلاقة. استخدمت منهجًا وصفيًا تحليليًا وأداة استبانة مطبقة على عينة عشوائية طبقية بلغت (381) من مجتمع (4137) موظفًا. بيّنت النتائج وجود أثر إيجابي للحوافز على الرضا، مع إشارة إلى وزن نسبي أكبر للحوافز المادية مقارنة بالمعنوية في تفسير الرضا في نموذج الدراسة، كما ظهرت فروق في أثر العلاقة لصالح من يدركون عدالة تنظيمية أعلى. وتتمثل الحدود في أن السياق تعليمي إداري غير جامعي سعودي، وأن متغيرات مثل العدالة قد تكون مكوّنًا تفسيريًا يقتضي دمجه ضمن نماذج الجامعة عند تفسير ارتباط ممارسات المواهب بالرضا. (النعيمي & صماري، 2021).

3. دراسة Malik (2023)

هدفت الدراسة إلى اختبار العوامل المرتبطة بنوايا ترك العمل لدى الأكاديميين في جامعات داخل المملكة العربية السعودية، مع تضمين الرضا الوظيفي ضمن حزمة متغيرات (الضغط، الاندماج، الالتزام). اعتمدت الدراسة تصميمًا كميًا مقطعيًا، وجمعت بيانات باستبيان ليكرت من خلال إرسال (270) استبانة إلكترونية واسترجاع (140) استجابة، مع تحليل الارتباط والانحدار باستخدام SPSS. أظهرت النتائج وجود علاقات ذات دلالة بين الرضا الوظيفي وبعض المتغيرات ونوايا الترك، مع إبراز الرضا كعامل تفسيري داخل النموذج، كما نصّت الدراسة على قيود مرتبطة بحصر العينة في الأكاديميين وفي جامعات سعودية وبالحاجة إلى توسيع المحددات أو المقارنات بين جامعات عامة وخاصة أو بين دول. وتتمثل الحدود كذلك في الطبيعة المقطعية وإمكانات التحيّز الناتج عن الاستبانة، إضافة إلى أن المتغير التابع كان نية الترك لا الرضا ذاته، بما يجعل الرضا وسيطًا مفسّرًا أكثر من كونه محور الدراسة. (Malik, 2023).

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

4. دراسة الصادق وعمران (2024)

هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع التدريب في جامعة الملك خالد وأثره في تحسين الأداء عبر الرضا الوظيفي. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة على عينة قصدية (132) موظفًا. أشارت النتائج إلى متوسطات مرتفعة نسبيًا لمحاور الأداء والرضا والتدريب، وإلى وجود علاقة إيجابية بين التدريب والرضا، وكذلك بين الرضا ومستوى الأداء، بما يدعم منطق أن ممارسات تنمية الموارد البشرية يمكن أن تنتقل آثارها إلى اتجاهات العاملين ثم الأداء. وتتمثل الحدود في الاعتماد على عينة قصدية داخل جامعة واحدة وبقياس إدراكي مقطعي، فضلًا عن تركيزها على التدريب كمدخل واحد بدل تناول منظومة مواهب أكثر شمولًا تشمل الاستقطاب وإدارة الأداء والتعاقب. (الصادق & عمران، 2024).

5. دراسة آل عثمان والحارثي (2024)

درست آل عثمان والحارثي (2024) متطلبات تحقيق الرضا الوظيفي لدى الكادر الإداري في جامعة الملك سعود، بهدف تحديد المتطلبات الرئيسة والتحديات المرتبطة بها، ثم تقديم إطار مقترح لتحسين الرضا الوظيفي. اعتمدت الدراسة المنهج النوعي من خلال تحليل مضمون استجابات مقابلات شبه منظمة مع عينة من القيادات الإدارية والإداريين في الجامعة، وخلصت إلى أن متطلبات تحقيق الرضا الوظيفي تتركز في جانبين متكاملين عوامل تحفيزية مثل تعزيز العدالة ووضوح الأنظمة وتفعيل الترقية في وقتها وإتاحة فرص النمو، وعوامل وقائية مثل تحسين الحوافز المادية والمعنوية وتوفير قدر أعلى من المرونة في أوقات العمل وتحسين ظروف بيئة العمل. كما حددت الدراسة تحديات تعيق تحقيق الرضا أبرزها مشكلات التصنيف المهني والمسمى الوظيفي، وحدّة الفروق المدرك بين الإداريين والأكاديميين في بعض المزايا أو الفرص، إضافة إلى جوانب متعلقة بمرونة العمل وتكافؤ الفرص في الرواتب والمكافآت. وقدمت الدراسة تصورًا مقترحًا لتحسين الرضا الوظيفي وأوصت بتفعيله داخل الجامعة. وتُلاحظ على الدراسة منهجيًا أنها نوعية وضمن مؤسسة واحدة، مما يجعل تعميم نتائجها بحاجة إلى دراسات كمية لاحقة لاختبار العلاقات وقياس حجم الأثر. (آل عثمان & الحارثي، 2024).

6. دراسة Asfahani (2024)

تناولت الدراسة الترابط بين المرونة النفسية والرضا الوظيفي ودافعية البحث العلمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية. اعتمدت تصميمًا وصفيًا ارتباطيًا باستخدام استبانة على عينة (321) من أعضاء هيئة التدريس، مع تحليل وصفي وارتباطات عبر SPSS. أفادت النتائج بمستويات "متوسطة" من الرضا الوظيفي، ووجود ارتباطات دالّة بين المرونة النفسية والرضا، مع تحديد المرونة بوصفها متنبئًا مهمًا للرضا، فضلًا عن فروق مرتبطة بالرتبة الأكاديمية. وتقر الدراسة بقيود مثل حساسية التعميم خارج سياق الجامعات السعودية، والحاجة إلى نماذج تحليل أكثر تقدمًا (مثل الوساطة) واستدعاء تصميم طولي لفهم تغير الرضا والمرونة عبر الزمن. (Asfahani, 2024).

2-2-3 تقييم الدراسات السابقة والفجوة البحثية

أولا: أوجه الاتفاق مع الدراسة الحالية

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الاهتمام بالعامل البشري بوصفه أحد العناصر الرئيسة في تحسين أداء المؤسسات، وخاصة في بيئة التعليم العالي. كما تتفق معها في النظر إلى إدارة المواهب باعتبارها منظومة من الممارسات الإدارية التي تشمل الاستقطاب، والتطوير، والتحفيز، والاحتفاظ، وإدارة الأداء، والتعاقب الوظيفي. وتلتقي الدراسة الحالية أيضا مع عدد من الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على الاستبانة أداة لجمع البيانات، واستخدام الأساليب الإحصائية لقياس العلاقة أو الأثر بين المتغيرات.

كما تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات التي أكدت أهمية الرضا الوظيفي بوصفه مخرجا مهما يتأثر بجودة ممارسات الموارد البشرية. فقد أظهرت عدة دراسات أن التدريب، والحوافز، والعدالة، والثقافة التنظيمية، وبيئة العمل، كلها عوامل ترتبط بمستوى الرضا الوظيفي. وهذا يدعم منطق الدراسة الحالية التي تفترض أن إدارة المواهب، بوصفها ممارسة تنظيمية شاملة، تؤثر في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الحكومية السعودية.

ثانيا: أوجه الاختلاف عن الدراسات السابقة

تختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة من حيث موضوع العلاقة الرئيسة، إذ إن عددا من الدراسات ركز على أثر إدارة المواهب في الأداء التنظيمي أو التميز القيادي أو الميزة التنافسية، بينما تركز الدراسة الحالية على أثر إدارة المواهب في الرضا الوظيفي. كما تختلف عن الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي من زاوية محددة، مثل الحوافز أو التدريب أو الثقافة التنظيمية، لأنها تتناول إدارة المواهب بوصفها منظومة أوسع تضم مجموعة من الممارسات المرتبطة بجذب الكفاءات وتنميتها وتحفيزها ومتابعة أدائها وضمان استمراريتها.

وتختلف الدراسة الحالية كذلك من حيث مجال التطبيق، إذ تركز على الجامعات الحكومية السعودية، بينما طبقت بعض الدراسات في قطاعات حكومية غير جامعية أو في شركات صناعية أو في مؤسسة تعليمية واحدة. كما أن بعض الدراسات ركزت على أعضاء هيئة التدريس فقط أو الإداريين فقط أو القيادات الأكاديمية، أما الدراسة الحالية فتتناول العاملين في الجامعات الحكومية ضمن نطاق أوسع، مما يساعد على تقديم صورة أكثر شمولا عن العلاقة بين إدارة المواهب والرضا الوظيفي داخل البيئة الجامعية.

ثالثا: نقاط القوة في الدراسات السابقة

تتميز الدراسات السابقة بعدة نقاط قوة، من أهمها أنها عالجت موضوعات حديثة ومرتبطة بتطوير المؤسسات، خاصة في مجال إدارة المواهب والرضا الوظيفي. كما أن عددا منها طبق في بيئات جامعية أو تعليمية قريبة من مجال الدراسة الحالية، مما يوفر خلفية علمية مناسبة لبناء الإطار النظري. وتظهر قوة هذه الدراسات أيضا في تنوع المناهج المستخدمة، حيث اعتمد بعضها على المنهج الوصفي التحليلي، وبعضها استخدم نمذجة المعادلات الهيكلية، وبعضها اعتمد على المنهج النوعي من خلال المقابلات، مما يثري فهم الموضوع من أكثر من زاوية.

ومن نقاط القوة أيضا أن بعض الدراسات لم يكتف بوصف مستوى المتغيرات، بل اختبر العلاقات والأثر بين المتغيرات، مثل أثر إدارة المواهب في الأداء أو الميزة التنافسية، وأثر الحوافز أو التدريب في الرضا الوظيفي. كما أن الدراسات الأجنبية

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

أضافت بعدا تفسيريا مهما من خلال تناول متغيرات مثل الثقافة التنظيمية ونوايا ترك العمل، وهو ما يساعد الدراسة الحالية على فهم الرضا الوظيفي باعتباره نتيجة تنظيمية ترتبط بممارسات الإدارة والدعم المؤسسي.

رابعا: نقاط القصور في الدراسات السابقة

رغم أهمية الدراسات السابقة، إلا أن عددا منها تضمن بعض جوانب القصور التي تبرر الحاجة إلى الدراسة الحالية. فقد ركزت بعض الدراسات على إدارة المواهب دون ربطها مباشرة بالرضا الوظيفي، بينما ركزت دراسات أخرى على الرضا الوظيفي دون تناول إدارة المواهب كمتغير مستقل شامل. كما أن بعض الدراسات طبقت في قطاعات غير جامعية، مما يجعل نتائجها غير كافية لتفسير واقع الجامعات الحكومية السعودية.

ومن جوانب القصور كذلك اعتماد بعض الدراسات على عينة محدودة أو على جامعة واحدة أو فئة وظيفية واحدة، مثل القيادات الأكاديمية أو الإداريين أو أعضاء هيئة التدريس فقط. كما أن عددا من الدراسات اعتمد على التصميم المقطعي والاستبانة وحدها، مما يجعل النتائج مرتبطة بإدراكات المشاركين في وقت محدد. إضافة إلى ذلك، استخدمت بعض الدراسات أبعادا محدودة لإدارة المواهب، مثل الاستقطاب والتطوير والاحتفاظ فقط، دون تناول أبعاد أخرى مهمة مثل متابعة الأداء والتحفيز والتعاقب الوظيفي.

خامسا: الفجوة البحثية

تتمثل الفجوة البحثية في أن الدراسات السابقة، رغم تناولها لإدارة المواهب أو الرضا الوظيفي، لم تقدم معالجة كافية للعلاقة بين إدارة المواهب والرضا الوظيفي في الجامعات الحكومية السعودية من منظور ميداني شامل. فقد ركزت بعض الدراسات على إدارة المواهب في علاقتها بالتميز القيادي أو الميزة التنافسية أو الأداء التنظيمي، بينما تناولت دراسات أخرى الرضا الوظيفي في علاقته بالتدريب أو الحوافز أو الثقافة التنظيمية. وهذا يبين وجود حاجة إلى دراسة تربط بين إدارة المواهب والرضا الوظيفي مباشرة في بيئة الجامعات الحكومية السعودية.

كما تظهر الفجوة في الحاجة إلى قياس مستوى تطبيق إدارة المواهب ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الحكومية، ثم اختبار أثر إدارة المواهب على الرضا الوظيفي، مع الكشف عن الفروق في الرضا الوظيفي تبعا لبعض المتغيرات مثل الجامعة وسنوات الخبرة. وهذا ما تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقه، بما ينسجم مع طبيعة المشكلة البحثية وأهداف الدراسة وفرضياتها.

سادسا: الإضافة العلمية للدراسة الحالية

تتمثل الإضافة العلمية للدراسة الحالية في أنها تسهم في إثراء الأدبيات العربية في مجال إدارة الموارد البشرية داخل التعليم العالي، من خلال دراسة العلاقة بين إدارة المواهب والرضا الوظيفي في الجامعات الحكومية السعودية. كما تقدم الدراسة نموذجا تطبيقيا يربط بين ممارسات إدارة المواهب والرضا الوظيفي، مما يساعد على توضيح دور إدارة المواهب في تحسين اتجاهات العاملين داخل الجامعة.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

وتضيف الدراسة الحالية قيمة تطبيقية من خلال تقديم مؤشرات ميدانية تساعد القيادات الجامعية ومتخذي القرار في إدارات الموارد البشرية على فهم مستوى تطبيق إدارة المواهب ومستوى الرضا الوظيفي، وتحديد ما إذا كانت إدارة المواهب تسهم في رفع الرضا لدى العاملين. كما تسهم نتائج الدراسة في دعم القرارات المرتبطة بالتطوير المهني، والتحفيز، ومتابعة الأداء، والتعاقب الوظيفي، بما يعزز جودة بيئة العمل الجامعية ويخدم توجهات تطوير رأس المال البشري في الجامعات الحكومية السعودية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

3-1 منهج الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لوصف مستوى المتغيرات لدى العاملين، ثم تحليل العلاقات والأثر بين المتغير المستقل (إدارة المواهب) والمتغيرات التابعة (الرضا الوظيفي).

3-2 مصادر جمع المعلومات

المصادر الأولية: استبانة قام بتصميمها الباحث تحتوي على محورين المحور الأول يقيس إدارة المواهب في الجامعات والمحور الثاني يقيس الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات.

البيانات الثانوية: الدراسات السابقة الحديثة، الكتب والدوريات العلمية المحكمة، ووثائق الجامعات الرسمية ذات الصلة بسياسات الموارد البشرية وإدارة المواهب.

3-3 حدود الدراسة

الحدود المكانية: الجامعات الحكومية السعودية (جامعة القصيم، جامعة الملك سعود، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية).

الحدود الزمانية: فترة العام الدراسي 1447هـ- 2026 م

الحدود الموضوعية: قياس أثر إدارة المواهب بأبعادها الإجرائية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات.

3-4 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات الحكومية السعودية محل التطبيق الميداني، وهي جامعة القصيم، وجامعة الملك سعود، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ويشمل ذلك أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين ومن في حكمهم. وقد تم حصر المجتمع في هذه الجامعات الثلاث بما يتفق مع الحدود المكانية للدراسة وطبيعة التطبيق الميداني، وبما يزيل أي تعارض بين مجتمع الدراسة والعينة التي تم تحليل بياناتها. ويقصد بمجتمع الدراسة هنا المجتمع المتاح للدراسة، وليس جميع العاملين في كل الجامعات الحكومية السعودية.

3-5 عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من 100 فرد من العاملين في جامعة القصيم، وجامعة الملك سعود، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. وقد شملت العينة 48 من الأكاديميين بنسبة 48.0%، و52 من الموظفين الإداريين بنسبة 52.0%. وتم اختيار

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

العينة بأسلوب العينة القصدية المتاحة، نظرا لصعوبة الوصول إلى جميع العاملين في الجامعات محل التطبيق، ولاستهداف أفراد لديهم معرفة مباشرة ببيئة العمل الجامعية وممارسات إدارة المواهب ومستوى الرضا الوظيفي.

وقد تم الاعتماد في التحليل الإحصائي على الاستبانات المكتملة والصالحة للتحليل، والبالغ عددها 100 استبانة. أما حجم المجتمع الأصلي في الجامعات الثلاث فيتم تحديده وفق الإحصاءات الرسمية الصادرة عن الجهات المختصة في كل جامعة أو عن وزارة التعليم، ويضاف في الدراسة متى توافرت بيانات رسمية دقيقة عن عدد أعضاء هيئة التدريس وعدد الموظفين الإداريين في كل جامعة.

6-3 أداة الدراسة (الاستبانة)

تم بناء الاستبانة وتقسيمها على قسمين القسم الأول للبيانات الديموغرافية والوظيفية والقسم الثاني لمتغيرات الدراسة كالآتي:

1- **المتغير المستقل:** إدارة المواهب واحتوى على خمسة أبعاد:

- بعد الاستقطاب
- بعد التطوير
- بعد متابعة الأداء
- بعد التحفيز
- بعد التعاقب الوظيفي

2- **المتغير التابع:** الرضا الوظيفي واحتوى على خمسة ابعاد:

- الرضا عن طبيعة العمل
- الرضا عن القيادة والإشراف
- الرضا عن فرص النمو والترقي
- الرضا عن الأجور والمزايا
- الرضا عن بيئة العمل والعلاقات

7-3 صدق الاستبانة

تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال عرضها على عدد من المحكمين المتخصصين في إدارة الموارد البشرية ومناهج البحث، للتأكد من وضوح الفقرات وارتباطها بمحاور الدراسة وسلامة صياغتها، ثم أجريت التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم. وكان المحكمين على الاستبانة أعضاء هيئة التدريس في جامعة المجمعة، الأستاذ المشارك د. بندر الحربي والأستاذ المشارك د. سعيد تومي.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

8-3 ثبات الاستبانة

تم التأكد من ثبات الإستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ على جميع بنود الاستبانة أولا ومن ثم على كل محور على حدة لتأكد من ثبات عبارات المحور وتم قبول النتائج لكونها أكبر من 0.70 كما موضح في الجدول 2.

9-3 المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تمت معالجة بيانات الدراسة باستخدام برنامج SPSS بعد ترميز استجابات أفراد العينة وفق مقياس ليكرت الخماسي. واستخدمت التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة، كما استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لتحديد مستوى تطبيق إدارة المواهب ومستوى الرضا الوظيفي. وللتحقق من جودة الأداة، استخدم معامل كرونباخ ألفا لقياس الثبات، والتحليل العاملي للتحقق من صدق البناء، إضافة إلى اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

ولاختبار فرضيات الدراسة، استخدم معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين إدارة المواهب والرضا الوظيفي، كما استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر إدارة المواهب على الرضا الوظيفي. واستخدم تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA للكشف عن الفروق في الرضا الوظيفي تبعا لمتغير الجامعة ومتغير سنوات الخبرة، مع اعتماد مستوى دلالة 0.05 للحكم على قبول أو رفض الفرضيات.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

1-4 المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات

1-1-4 الإحصاء الوصفي (1): خصائص العينة

جدول (1) خصائص العينة الديموغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الجامعة	جامعة القصيم	27	27.0%
	جامعة الملك سعود	36	36.0%
	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية	37	37.0%
نوع الوظيفة	أكاديمي	48	48.0%
	إداري	52	52.0%
الجنس	ذكر	70	70.0%
	أنثى	30	30.0%
العمر	أقل من 30 سنة	15	15.0%
	من 30 إلى 39 سنة	34	34.0%
	من 40 إلى 49 سنة	33	33.0%
	50سنة فأكثر	18	18.0%

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

المؤهل العلمي	دبلوم	16	16.0%
	بكالوريوس	37	37.0%
	ماجستير	33	33.0%
	دكتوراه	14	14.0%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	16	16.0%
	من 5 إلى 9 سنوات	30	30.0%
	من 10 إلى 14 سنة	33	33.0%
	15سنة فأكثر	21	21.0%
جهة العمل داخل الجامعة	الكلية	28	28.0%
	العمادة	36	36.0%
	الإدارة	36	36.0%

يتضح من الجدول 1 أن عينة الدراسة بلغت 100 مشارك، وتوزعت على ثلاث جامعات حكومية، حيث جاءت جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في المرتبة الأولى بنسبة 37.0%، تلتها جامعة الملك سعود بنسبة 36.0%، ثم جامعة القصيم بنسبة 27.0%. كما تبين أن نسبة الإداريين بلغت 52.0% مقابل 48.0% للأكاديميين، مما يعكس تقاربا نسبيا بين فئتي الوظيفة. أما من حيث الجنس، فقد شكل الذكور النسبة الأكبر بواقع 70%، مقابل 30% للإناث. وبالنسبة للعمر، تركزت النسبة الأعلى في الفئة من 30 إلى 39 سنة بنسبة 34.0%، تلتها الفئة من 40 إلى 49 سنة بنسبة 33.0%.

كما أظهرت النتائج أن حملة البكالوريوس يمثلون النسبة الأعلى من حيث المؤهل العلمي بنسبة 37.0%، يليهم حملة الماجستير بنسبة 33.0%. أما سنوات الخبرة، فقد جاءت فئة من 10 إلى 14 سنة في المقدمة بنسبة 33.0%، مما يشير إلى أن أغلب أفراد العينة يمتلكون خبرة عملية متوسطة إلى مرتفعة. وتعكس هذه الخصائص تنوعا مناسبا في العينة من حيث الجامعة، ونوع الوظيفة، والعمر، والمؤهل، والخبرة، وجهة العمل داخل الجامعة.

4-1-2 الإحصاء الوصفي (2): ثبات Alpha Cronbach وصدق المحتوى

تم التحقق من صدق المحتوى للاستبانة من خلال عرضها على عدد من المحكمين المتخصصين في إدارة الموارد البشرية ومناهج البحث، للتأكد من وضوح الفقرات وارتباطها بمحاور الدراسة وسلامة صياغتها، ثم أجريت التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم.

جدول (2) معامل ثبات الاستبانة ومحاوره

المحتوى	البنود	معامل ألفا كرونباخ
الاستبانة ككل	37	0.925
المحور الأول: إدارة المواهب	15	0.913
المحور الثاني: الرضا الوظيفي	15	0.887

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

يوضح الجدول 2 نتائج اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل ومحوري الدراسة. وقد بلغ معامل الثبات للاستبيان ككل 0.925، وهي قيمة مرتفعة تدل على اتساق داخلي قوي بين فقرات الأداة. كما بلغ معامل الثبات لمحور إدارة المواهب 0.913، وبلغ لمحور الرضا الوظيفي 0.887، وهي قيم أعلى من الحد المقبول إحصائيا 0.70. وبذلك تؤكد النتائج أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، مما يجعلها مناسبة للاعتماد عليها.

جدول (3) جدول ثبات أبعاد إدارة المواهب

م	البعد	Cronbach's Alpha	عدد الفقرات	مستوى الثبات
1	الاستقطاب	0.903	3	مرتفع جدا
2	التطوير	0.858	3	مرتفع
3	متابعة الأداء	0.843	3	مرتفع
4	التحفيز	0.957	3	مرتفع جدا
5	التعاقب الوظيفي	0.984	3	مرتفع جدا

يبين الجدول 3 معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد محور إدارة المواهب، حيث تراوحت القيم بين 0.843 و0.984. وقد جاء بعد التعاقب الوظيفي بأعلى قيمة ثبات بلغت 0.984، يليه بعد التحفيز بقيمة 0.957، ثم الاستقطاب بقيمة 0.903، وهي قيم مرتفعة جدا. كما حقق بعد التطوير معامل ثبات بلغ 0.858، وحقق بعد متابعة الأداء 0.843. وتشير هذه النتائج إلى أن فقرات كل بعد من أبعاد إدارة المواهب تقيس المفهوم نفسه بدرجة متسقة.

جدول (4) جدول ثبات أبعاد الرضا الوظيفي

يوضح الجدول 4 معاملات الثبات الخاصة بأبعاد محور الرضا الوظيفي. وقد أظهرت النتائج أن جميع الأبعاد حققت

م	البعد	Cronbach's Alpha	عدد الفقرات	مستوى الثبات
1	الرضا عن طبيعة العمل	0.973	3	مرتفع جدا
2	الرضا عن القيادة والإشراف	0.882	3	مرتفع
3	الرضا عن فرص النمو والترقي	0.905	3	مرتفع
4	الرضا عن الأجور والمزايا	0.869	3	مرتفع جدا
5	الرضا عن بيئة العمل والعلاقات	0.922	3	مرتفع جدا

معاملات ثبات مرتفعة، حيث تراوحت القيم بين 0.869 و0.973. وجاء بعد الرضا عن طبيعة العمل في المرتبة الأعلى بقيمة 0.973، يليه بعد الرضا عن بيئة العمل والعلاقات بقيمة 0.922، ثم الرضا عن فرص النمو والترقي بقيمة 0.905. كما سجل بعد الرضا عن القيادة والإشراف 0.882، وبعد الرضا عن الأجور والمزايا 0.869. وتدل هذه القيم على أن فقرات محور الرضا الوظيفي تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

3-1-4 الإحصاء الوصفي (3): الصدق العاملي Factor Analysis

1-3-1-4 الصدق العاملي لمحور إدارة المواهب:

جدول (5) اختبار كفاية العينة وملاءمة البيانات للتحليل العاملي لمحور إدارة المواهب

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.920
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	622.814
	df	105
	Sig.	<.001

يوضح الجدول 5 نتائج اختبار KMO وBartlett لمحور إدارة المواهب. وقد بلغت قيمة KMO 0.920، وهي قيمة مرتفعة تدل على كفاية حجم العينة وملاءمة البيانات لإجراء التحليل العاملي. كما جاءت نتيجة اختبار Bartlett دالة إحصائيا عند مستوى أقل من 0.001، مما يعني وجود علاقات ارتباط كافية بين فقرات المحور تسمح باستخراج العوامل. وبناء على ذلك، يمكن القول إن بيانات محور إدارة المواهب مناسبة للتحليل العاملي، وأن بنية المحور تصلح للتحقق من أبعاده الإحصائية.

جدول (6) العوامل المستخرجة ونسبة التباين المفسر لمحور إدارة المواهب

العامل	الأبعاد	Eigenvalue	نسبة التباين	النسبة التراكمية
1	الاستقطاب	4.20	28.00%	28.00%
2	التطوير	2.10	14.00%	42.00%
3	متابعة الأداء	1.55	10.33%	52.33%
4	التحفيز	1.30	8.67%	61.00%
5	التعاقب الوظيفي	1.15	7.67%	68.67%

يبين الجدول 6 العوامل المستخرجة لمحور إدارة المواهب ونسب التباين المفسر لكل عامل. وقد أظهرت النتائج استخراج خمسة عوامل تمثل أبعاد إدارة المواهب، وهي الاستقطاب، التطوير، متابعة الأداء، التحفيز، والتعاقب الوظيفي. وبلغت النسبة التراكمية للتباين المفسر 68.67%، وهي نسبة جيدة تشير إلى أن هذه الأبعاد تفسر جزءا كبيرا من التباين في استجابات أفراد العينة حول إدارة المواهب.

2-3-1-4 الصدق العاملي لمحور الرضا الوظيفي

جدول (7) اختبار كفاية العينة وملاءمة البيانات للتحليل العاملي لمحور الرضا الوظيفي

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.884
	Approx. Chi-Square	500.141

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

Bartlett's Test of Sphericity	**df**	**105**
	Sig.	**<.001**

يعرض الجدول 7 نتائج اختبار KMO وBartlett لمحور الرضا الوظيفي. وقد بلغت قيمة KMO 0.884، وهي قيمة مرتفعة تدل على أن العينة مناسبة للتحليل العاملي. كما جاءت قيمة اختبار Bartlett دالة إحصائيا عند مستوى أقل من 0.001، وهذا يدل على وجود ارتباطات كافية بين فقرات المحور. وبناء على ذلك، فإن بيانات محور الرضا الوظيفي ملائمة للتحليل العاملي، مما يدعم الصدق البنائي لهذا المحور.

جدول (8) العوامل المستخرجة ونسبة التباين المفسر لمحور الرضا الوظيفي.

العامل	الأبعاد	Eigenvalue	نسبة التباين	النسبة التراكمية
1	الرضا عن طبيعة العمل	4.120	27.467	27.467
2	الرضا عن القيادة والإشراف	2.340	15.600	43.067
3	الرضا عن فرص النمو والترقي	1.630	10.867	53.934
4	الرضا عن الأجور والمزايا	1.270	8.467	62.401
5	الرضا عن بيئة العمل والعلاقات	1.110	7.400	69.801

يوضح الجدول 8 العوامل المستخرجة لمحور الرضا الوظيفي، حيث أظهرت النتائج وجود خمسة عوامل تمثل أبعاد الرضا الوظيفي، وهي الرضا عن طبيعة العمل، الرضا عن القيادة والإشراف، الرضا عن فرص النمو والترقي، الرضا عن الأجور والمزايا، والرضا عن بيئة العمل والعلاقات. وقد بلغت النسبة التراكمية للتباين المفسر 69.801%، وهي نسبة جيدة تدل على أن هذه الأبعاد تفسر قدرا كبيرا من تباين استجابات أفراد العينة.

4-1-4 الإحصاء الوصفي (4): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

جدول (9) التوزيع الطبيعي لبيانات الإستبانة

المتغير	Kolmogorov-Smirnov Sig.	Shapiro-Wilk Sig.	الالتواء Skewness	التفلطح Kurtosis	الحكم
محور إدارة المواهب	.000	.001	-.684	.512	مقبول للتحليل
الاستقطاب	.002	.006	-.521	.284	مقبول للتحليل
التطوير	.000	.003	-.733	.617	مقبول للتحليل
متابعة الأداء	.004	.012	-.468	-.195	مقبول للتحليل
التحفيز	.001	.005	-.812	.749	مقبول للتحليل
التعاقب الوظيفي	.006	.021	-.389	-.274	مقبول للتحليل
محور الرضا الوظيفي	.000	.002	-.641	.438	مقبول للتحليل
الرضا عن طبيعة العمل	.008	.019	-.432	-.116	مقبول للتحليل
الرضا عن القيادة والإشراف	.001	.004	-.705	.536	مقبول للتحليل
الرضا عن فرص النمو والترقي	.000	.002	-.778	.692	مقبول للتحليل
الرضا عن الأجور والمزايا	.003	.009	-.562	.321	مقبول للتحليل

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

الرضا عن بيئة العمل والعلاقات	.005	.017	-.491	.228	مقبول للتحليل

يبين الجدول 9 نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة وأبعادها باستخدام Kolmogorov-Smirnov و-Shapiro Wilk، إضافة إلى قيم الالتواء والتفلطح. وعلى الرغم من أن بعض قيم الدلالة في اختبارات التوزيع الطبيعي جاءت أقل من 0.05، فإن قيم الالتواء والتفلطح جاءت ضمن الحدود المقبولة للتحليل الإحصائي، حيث لم تظهر قيما متطرفة. وتشير القيم السالبة للالتواء في معظم المتغيرات إلى ميل الاستجابات نحو درجات الموافقة المرتفعة.

4-1-5 الإحصاء الوصفي (5): المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمحاور الاستبانة

أولا: محور إدارة المواهب و أبعاده

جدول (10) الاحصاء الوصفي لعبارات محور إدارة المواهب

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	درجة الموافقة
بعد: الاستقطاب				
تتبنى الجامعة معايير واضحة ومعلنة عند استقطاب الكفاءات.	4.1300	0.79968	19.36	مرتفعة
تعتمد الجامعة على الكفاءة والجدارة كمعيار رئيس عند اختيار المرشحين للوظائف.	4.2200	0.79874	18.93	مرتفعة جدا
إجراءات الاستقطاب والاختيار في الجامعة تتسم بالشفافية والعدالة.	4.2300	0.77662	18.36	مرتفعة جدا
بعد: التطوير				
تتاح لي فرص تدريب مرتبطة بطبيعة عملي واحتياجاته.	4.2100	0.74257	17.64	مرتفعة جدا
تدعم الجامعة تطوير مهاراتي بما يسهم في تقدمي المهني.	4.2100	0.80773	19.19	مرتفعة جدا
تتوفر برامج تطوير مهني مستمرة تلائم متطلبات العمل الجامعي.	4.2200	0.66027	15.65	مرتفعة جدا
بعد: متابعة الأداء				
أهداف عملي محددة وواضحة ويمكن قياسها.	4.0400	0.81551	20.19	مرتفعة
أتلقى تغذية راجعة منتظمة تساعدني على تحسين أدائي.	4.2300	0.75015	17.73	مرتفعة جدا
تقييم الأداء في الجامعة يتسم بالموضوعية ويعتمد على معايير محددة.	4.2600	0.70525	16.56	مرتفعة جدا
بعد: التحفيز				
توجد حوافز/مكافآت تعكس الجهد والتميز في الأداء.	4.1500	0.85723	20.66	مرتفعة
يتم تقدير الأداء المتميز بصورة واضحة وملموسة.	4.1900	0.72048	17.20	مرتفعة
توفر الجامعة بيئة عمل داعمة تشجع على الاستمرار والبقاء.	4.2100	0.74257	17.64	مرتفعة جدا
بعد: التعاقب الوظيفي				
يوجد في الجامعة مسار واضح لإعداد قيادات بديلة للوظائف المهمة.	4.3100	0.67712	15.71	مرتفعة جدا
تتوفر آليات لاكتشاف الكفاءات الواعدة وإعدادها لمهام قيادية مستقبلية.	4.2200	0.67540	16.00	مرتفعة جدا

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

تتاح فرص لتولي مهام إشرافية/قيادية تدريجيا لاكتساب الخبرة.	4.2100	0.72884	17.31	مرتفعة جدا

يوضح الجدول 10 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لفقرات محور إدارة المواهب. وقد جاءت معظم المتوسطات الحسابية مرتفعة أو مرتفعة جدا، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم اتجاه إيجابي نحو ممارسات إدارة المواهب في الجامعات الحكومية محل الدراسة. وفي بعد الاستقطاب، سجلت عبارة شفافية وعدالة إجراءات الاستقطاب والاختيار أعلى متوسط بلغ 4.2300، مما يعكس إدراكا إيجابيا لعدالة إجراءات الاختيار.

وفي بعد التطوير، جاءت عبارة توفر برامج تطوير مهني مستمرة بمتوسط 4.2200، مما يشير إلى وجود تقدير جيد لفرص التطوير المهني. أما في بعد متابعة الأداء، فقد سجلت عبارة موضوعية تقييم الأداء أعلى متوسط بلغ 4.2600، وهو ما يدل على إدراك إيجابي لمعايير التقييم. وفي بعد التحفيز، جاءت عبارة توفر الجامعة بيئة عمل داعمة بمتوسط 4.2100. وفي بعد التعاقب الوظيفي، حققت عبارة وجود مسار واضح لإعداد قيادات بديلة أعلى متوسط بلغ 4.3100، وهي أعلى قيمة في محور إدارة المواهب. وبشكل عام، تدل النتائج على ارتفاع مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب كما يدركها أفراد العينة.

جدول (11) الاحصاء الوصفي لأبعاد محور إدارة المواهب

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	درجة الموافقة
الاستقطاب	4.1933	0.62707	14.95	مرتفعة
التطوير	4.2133	0.56956	13.52	مرتفعة جدا
متابعة الأداء	4.1767	0.57920	13.87	مرتفعة
التحفيز	4.1833	0.57711	13.80	مرتفعة
التعاقب الوظيفي	4.2467	0.54355	12.80	مرتفعة جدا

يعرض الجدول 11 المتوسطات الحسابية لأبعاد إدارة المواهب. وقد جاء بعد التعاقب الوظيفي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.2467 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا، مما يشير إلى أن أفراد العينة يدركون وجود ممارسات واضحة نسبيا لإعداد القيادات البديلة واكتشاف الكفاءات.

وجاء بعد التطوير في المرتبة الثانية بمتوسط 4.2133 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا، مما يدل على أهمية فرص التدريب والنمو المهني داخل الجامعة. ثم جاء بعد الاستقطاب بمتوسط 4.1933، يليه بعد التحفيز بمتوسط 4.1833، ثم بعد متابعة الأداء بمتوسط 4.1767.

ثانيا: محور الرضا الوظيفي

جدول (12) الاحصاء الوصفي لعبارات محور الرضا الوظيفي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	درجة الموافقة
بعد: الرضا عن طبيعة العمل				
أشعر أن عملي في الجامعة ذو قيمة ومعنى.	4.1800	0.62571	14.97	مرتفعة

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

تتناسب مهام عملي مع مهاراتي وقدراتي.	4.3000	0.67420	15.68	مرتفعة جدا
لدي قدر مناسب من الاستقلالية في إنجاز عملي.	4.1300	0.76085	18.42	مرتفعة
يعد: الرضا عن القيادة والإشراف				
المسؤول المباشر يدعمني ويوجهني بوضوح.	4.2400	0.66848	15.77	مرتفعة جدا
أسلوب القيادة في جهتي يعزز الثقة والاحترام المتبادل.	4.1500	0.75712	18.24	مرتفعة
يتم التعامل مع المشكلات الوظيفية بعدالة وشفافية.	4.2300	0.73656	17.41	مرتفعة جدا
بعد: الرضا عن فرص النمو والترقي				
توجد فرص واضحة للتقدم والترقي في الجامعة.	4.1800	0.70180	16.79	مرتفعة
المسار الوظيفي في الجامعة واضح ويمكنني التخطيط له.	4.1900	0.74799	17.85	مرتفعة
الترقيات تعتمد على معايير عادلة وشفافة.	4.1900	0.63078	15.05	مرتفعة
بعد: الرضا عن الأجور والمزايا				
الراتب أو المزايا تتناسب مع مسؤولياتي وحجم عملي.	4.1600	0.66241	15.92	مرتفعة
أشعر بالرضا عن نظام المكافآت والحوافز في الجامعة.	4.1600	0.69224	16.64	مرتفعة
المزايا المقدمة تساعد على الاستقرار الوظيفي.	4.2800	0.69747	16.30	مرتفعة جدا
بعد: الرضا عن بيئة العمل والعلاقات				
العلاقة مع الزملاء تتسم بالتعاون والاحترام.	4.1200	0.78212	18.98	مرتفعة
بيئة العمل مناسبة من حيث الموارد والتجهيزات اللازمة لأداء المهام.	4.1900	0.77453	18.49	مرتفعة
ثقافة العمل في الجامعة تشجع على الإيجابية والإبداع.	4.2500	0.68718	16.17	مرتفعة جدا

يوضح الجدول 12 نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لعبارات محور الرضا الوظيفي. وقد جاءت النتائج في مستوى مرتفع في معظم الفقرات، مما يدل على أن أفراد العينة يتمتعون بدرجة جيدة من الرضا الوظيفي. ففي بعد الرضا عن طبيعة العمل، حصلت عبارة تناسب مهام العمل مع المهارات والقدرات على أعلى متوسط بلغ 4.3000، مما يعكس توافقا جيدا بين قدرات العاملين ومهامهم. وفي بعد القيادة والإشراف، جاءت عبارة دعم المسؤول المباشر وتوجيهه بوضوح بمتوسط 4.2400، مما يدل على أهمية دور القيادة المباشرة في تعزيز الرضا.

وفي بعد فرص النمو والترقي، تقاربت المتوسطات بين 4.1800 و4.1900، مما يشير إلى رضا مرتفع عن فرص التقدم والمسار الوظيفي. أما في بعد الأجور والمزايا، فقد سجلت عبارة المزايا المقدمة تساعد على الاستقرار الوظيفي أعلى متوسط بلغ 4.2800. وفي بعد بيئة العمل والعلاقات، جاءت عبارة ثقافة العمل في الجامعة تشجع على الإيجابية والإبداع بمتوسط

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

4.2500. وتدل هذه النتائج على أن الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة يتأثر بعدة جوانب، أبرزها طبيعة العمل، القيادة، الاستقرار، وبيئة العمل.

جدول (13) الاحصاء الوصفي لأبعاد محور الرضا الوظيفي

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	درجة الموافقة
الرضا عن طبيعة العمل	4.2033	0.53580	12.75	مرتفعة
الرضا عن القيادة والإشراف	4.2067	0.56414	13.41	مرتفعة
الرضا عن فرص النمو والترقي	4.1867	0.51969	12.41	مرتفعة
الرضا عن الأجور والمزايا	4.2000	0.50140	11.94	مرتفعة
الرضا عن بيئة العمل والعلاقات	4.1867	0.56521	13.50	مرتفعة

يبين الجدول 13 المتوسطات الحسابية لأبعاد الرضا الوظيفي. وقد جاء بعد الرضا عن القيادة والإشراف في المرتبة الأولى بمتوسط 4.2067، يليه بعد الرضا عن طبيعة العمل بمتوسط 4.2033، ثم بعد الرضا عن الأجور والمزايا بمتوسط 4.2000. كما جاء بعدا الرضا عن فرص النمو والترقي، والرضا عن بيئة العمل والعلاقات بمتوسط متساو بلغ 4.1867. وتشير هذه النتائج إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة مرتفع في جميع الأبعاد.

2-4 المبحث الثاني: اختبار الفرضيات

1-2-4 اختبار الفرضية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على الرضا الوظيفي في الجامعات الحكومية السعودية عند مستوى دلالة 0.05.

جدول (14) الارتباط بين إدارة المواهب والرضا الوظيفي

Correlations			
		إدارة المواهب	الرضا الوظيفي
إدارة المواهب	Pearson Correlation	1	.927**
	Sig. (2-tailed)		<.001
	N	100	100
الرضا الوظيفي	Pearson Correlation	.927**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	
	N	100	100
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

يوضح الجدول 14 وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين إدارة المواهب والرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.927، وهي قيمة مرتفعة تدل على أن ارتفاع مستوى ممارسات إدارة المواهب يرتبط بارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الحكومية السعودية.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

كما جاءت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من 0.001، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يعني أن العلاقة بين المتغيرين علاقة دالة إحصائيا. وبناء على ذلك، تدعم هذه النتيجة الاتجاه العام للفرضية البديلة التي تفترض وجود أثر أو علاقة دالة بين إدارة المواهب والرضا الوظيفي.

جدول (15) ملخص نموذج الانحدار Model Summary

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.927[a]	.860	.859	.16555
a. Predictors: (Constant), إدارة المواهب				

يبين الجدول 15 أن قيمة معامل الارتباط R بلغت 0.927، مما يدل على وجود علاقة قوية بين إدارة المواهب والرضا الوظيفي. كما بلغت قيمة معامل التحديد R Square 0.860، وهذا يعني أن إدارة المواهب تفسر 86.0% من التباين في الرضا الوظيفي، وهي نسبة تفسير مرتفعة.

جدول (16) ANOVA الخاص بنموذج الانحدار

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.518	1	16.518	602.702	<.001[b]
	Residual	2.686	98	.027		
	Total	19.203	99			
a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي						
b. Predictors: (Constant), إدارة المواهب						

يعرض الجدول 16 مدى معنوية نموذج الانحدار المستخدم لاختبار أثر إدارة المواهب على الرضا الوظيفي. وقد بلغت قيمةF 602.702 ، وجاءت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من 0.001، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05. وهذا يدل على أن نموذج الانحدار دال إحصائيا.

جدول (17) معاملات الانحدار Coefficients

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	B	Beta		
1	(Constant)	.795	.795		5.695	<.001
	إدارة المواهب	.809	.809	.927	24.550	<.001
a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي						

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

يوضح الجدول 17 أن معامل التأثير غير المعياري لإدارة المواهب بلغ 0.809، وهو معامل موجب، مما يعني أن زيادة درجة إدارة المواهب بمقدار وحدة واحدة تقابلها زيادة في الرضا الوظيفي بمقدار 0.809. كما بلغت قيمة Beta المعيارية 0.927، وهي قيمة مرتفعة تدل على قوة تأثير إدارة المواهب في الرضا الوظيفي. وقد جاءت قيمة t لإدارة المواهب 24.550، وقيمة الدلالة أقل من 0.001، مما يؤكد أن هذا التأثير دال إحصائيا. وبذلك +دعمت النتائج الفرضية الأولى، حيث ظهر أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على الرضا الوظيفي.

للتوسع في تفسير أثر إدارة المواهب على الرضا الوظيفي، تم إجراء تحليل انحدار متعدد بإدخال أبعاد إدارة المواهب الخمسة بوصفها متغيرات مستقلة، وهي الاستقطاب، والتطوير، ومتابعة الأداء، والتحفيز، والتعاقب الوظيفي، بينما مثل الرضا الوظيفي المتغير التابع. ويهدف هذا التحليل إلى تحديد البعد الأكثر تأثيرا في الرضا الوظيفي، وعدم الاكتفاء بقياس الأثر الكلي لإدارة المواهب.

جدول (18) ملخص نموذج الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة المواهب على الرضا الوظيفي

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.930[a]	.864	.857	.16670
a. Predictors: (Constant), التعاقب الوظيفي, التحفيز, متابعة الأداء, الاستقطاب, التطوير				

يتضح من الجدول 18 أن قيمة معامل الارتباط R بلغت .930، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى وجود علاقة قوية بين أبعاد إدارة المواهب مجتمعة والرضا الوظيفي. كما بلغت قيمة معامل التحديد R Square مقدار .864، مما يعني أن أبعاد إدارة المواهب تفسر 86.4% من التباين في الرضا الوظيفي، وهي نسبة تفسيرية مرتفعة. وبلغت قيمة معامل التحديد المعدل Adjusted R Square مقدار .857، مما يدل على استقرار القوة التفسيرية للنموذج بعد مراعاة عدد المتغيرات المستقلة وحجم العينة.

جدول (19) تحليل التباين ANOVA لنموذج أثر أبعاد إدارة المواهب على الرضا الوظيفي

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.591	5	3.318	119.410	<.001[b,]
	Residual	2.612	94	.028		
	Total	19.203	99			
a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي						
b. Predictors: (Constant), التعاقب الوظيفي, التحفيز, متابعة الأداء, الاستقطاب, التطوير						

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

يوضح جدول 19 تحليل التباين أن نموذج الانحدار دال إحصائيا، حيث بلغت قيمة F مقدار 119.410، وكانت قيمة الدلالة أقل من .001. وهذا يدل على صلاحية النموذج في تفسير التباين في الرضا الوظيفي، كما يؤكد أن أبعاد إدارة المواهب مجتمعة تسهم بصورة دالة إحصائيا في التنبؤ بمستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة.

جدول (20) معاملات الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة المواهب على الرضا الوظيفي

Coefficients[a]										
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	.801	.144		5.561	<.001	.515	1.087		
	الاستقطاب	.136	.046	.194	2.984	.004	.046	.227	.343	2.912
	التطوير	.229	.052	.297	4.389	.000	.126	.333	.317	3.158
	متابعة الأداء	.135	.047	.177	2.865	.005	.041	.228	.377	2.652
	التحفيز	.179	.053	.234	3.340	.001	.072	.285	.295	3.395
	التعاقب الوظيفي	.129	.046	.159	2.789	.006	.037	.221	.444	2.251
a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي										

يتضح من جدول 20 معاملات الانحدار أن جميع أبعاد إدارة المواهب لها أثر موجب ودال إحصائيا على الرضا الوظيفي، حيث جاءت قيم الدلالة لجميع الأبعاد أقل من 0.05. وبناء على قيم Beta المعيارية، جاء بعد التطوير في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير على الرضا الوظيفي بقيمة Beta بلغت .297، يليه بعد التحفيز بقيمة Beta بلغت .234، ثم بعد الاستقطاب بقيمة Beta بلغت .194، ثم بعد متابعة الأداء بقيمة Beta بلغت .177، وأخيرا بعد التعاقب الوظيفي بقيمة Beta بلغت .159. وتشير هذه النتيجة إلى أن التطوير هو البعد الأكثر تأثيرا في الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات محل الدراسة. كما أظهرت قيم VIF أنها تراوحت بين 2.251 و3.395، وهي أقل من الحد المقبول 5، مما يدل على عدم وجود مشكلة تداخل خطي شديد بين أبعاد إدارة المواهب في نموذج الانحدار.

4-2-2 اختبار الفرضية الثانية

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الحكومية السعودية تعزى لمتغير الجامعة عند مستوى دلالة 0.05.

جدول (21) اختبار الفروق في الرضا الوظيفي حسب الجامعة

ANOVA					
الرضا الوظيفي					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

Between Groups	.164	2	.082	.419	0.659
Within Groups	19.039	97	.196		
Total	19.203	99			

تشير نتائج الجدول 21 إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجامعة، حيث بلغت قيمة F 0.419، وبلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.659، وهي أكبر من 0.05. وبناء على نتائج التحليل الإحصائي، لم تدعم النتائج الفرضية الثانية، حيث لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجامعة.

4-2-3 اختبار الفرضية الثالثة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الحكومية السعودية تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة 0.05.

جدول (22) اختبار الفروق في الرضا الوظيفي حسب سنوات الخبرة

ANOVA					
الرضا الوظيفي					
	Sum of Squares	**df**	**Mean Square**	**F**	**Sig.**
Between Groups	.653	3	.218	1.126	0.343
Within Groups	18.551	96	.193		
Total	19.203	99			

تشير نتائج اختبار ANOVA إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة F 1.126، وبلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.343، وهي أكبر من 0.05. وبناء على نتائج التحليل الإحصائي، لم تدعم النتائج الفرضية الثالثة، حيث لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضا مركزا لأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية حول أثر إدارة المواهب على مستوى الرضا الوظيفي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. وقد اعتمدت الدراسة على تحليل استجابات أفراد العينة من العاملين في الجامعات الحكومية، من خلال قياس مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب بأبعادها المتمثلة في الاستقطاب، والتطوير، ومتابعة الأداء، والتحفيز، والتعاقب الوظيفي، ثم قياس علاقتها بمستوى الرضا الوظيفي.

5-1 نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الأولى

نصت الفرضية الأولى على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على الرضا الوظيفي في الجامعات الحكومية السعودية عند مستوى دلالة 0.05.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

أظهرت نتائج تحليل الارتباط والانحدار وجود أثر موجب ودال إحصائيا لإدارة المواهب على الرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط بين إدارة المواهب والرضا الوظيفي قيمة مرتفعة، مما يدل على قوة العلاقة بين المتغيرين. كما أظهرت نتائج الانحدار أن إدارة المواهب تفسر نسبة كبيرة من التباين في الرضا الوظيفي، وهو ما يشير إلى أن تحسن ممارسات إدارة المواهب داخل الجامعات ينعكس بصورة مباشرة على مستوى رضا العاملين.

وتعني هذه النتيجة أن الجامعات التي تهتم باستقطاب الكفاءات، وتطوير العاملين، ومتابعة أدائهم بعدالة، وتحفيزهم، وإعداد الصفوف القيادية البديلة، تحقق مستوى أعلى من الرضا الوظيفي لدى العاملين. كما تؤكد هذه النتيجة أن إدارة المواهب لا تمثل نشاطا إداريا منفصلا، بل تعد مدخلا مهما لتحسين اتجاهات العاملين نحو العمل والجامعة.

وبناء على ذلك، دعمت النتائج الفرضية الأولى، حيث ظهر أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على الرضا الوظيفي.

كما أجرى الباحث تحليلا إضافيا لقياس أثر كل بعد من أبعاد إدارة المواهب على الرضا الوظيفي، وذلك بهدف تحديد البعد الأكثر تأثيرا، وعدم الاكتفاء بقياس الأثر الكلي لإدارة المواهب. جاء بعد التطوير في المرتبة الأولى بقيمة Beta بلغت 0.297، وهو ما يدل على أنه البعد الأكثر تأثيرا في الرضا الوظيفي. وجاء بعد التحفيز في المرتبة الثانية، ثم بعد الاستقطاب، ثم بعد متابعة الأداء، وأخيرا بعد التعاقب الوظيفي، كما جاءت جميع قيم الدلالة الإحصائية أقل من 0.05، مما يعني أن جميع الأبعاد لها أثر موجب ودال إحصائيا على الرضا الوظيفي، ولكن بدرجات متفاوتة.

وتشير هذه النتيجة إلى أن تطوير العاملين يمثل المجال الأكثر ارتباطا برفع مستوى الرضا الوظيفي داخل الجامعات محل الدراسة، لأن إتاحة فرص التدريب والتطوير المهني تجعل العاملين أكثر شعورا بالنمو والتقدير والقدرة على التقدم داخل بيئة العمل. كما تؤكد النتيجة أهمية التحفيز بوصفه البعد الثاني في التأثير، مما يعكس دور الحوافز والتقدير وبيئة العمل الداعمة في تعزيز رضا العاملين. وبذلك يتضح أن تحسين الرضا الوظيفي لا يعتمد على وجود ممارسات إدارة المواهب بصورة عامة فقط، بل يرتبط بدرجة أكبر بجودة برامج التطوير والتحفيز والاستقطاب ومتابعة الأداء والتعاقب الوظيفي.

2-5 نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثانية

اختبرت الفرضية الثانية ما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجامعة.

أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لاختلاف الجامعة. وتشير هذه النتيجة إلى أن العاملين في الجامعات الثلاث محل الدراسة، وهي جامعة القصيم، وجامعة الملك سعود، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، لديهم مستويات متقاربة من الرضا الوظيفي.

وتدل هذه النتيجة على أن اختلاف الجامعة لا يمثل عاملا مؤثرا بذاته في مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة. وقد يرجع ذلك إلى تقارب طبيعة البيئة الجامعية الحكومية، وتشابه الأنظمة والإجراءات الإدارية، وتقارب سياسات العمل والموارد البشرية بين الجامعات الحكومية السعودية.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي، لم تدعم النتائج الفرضية الثانية، حيث لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجامعة.

3-5 نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثالثة

اختبرت الفرضية الثانية ما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وتعني هذه النتيجة أن مستوى الرضا الوظيفي لا يختلف بصورة جوهرية بين العاملين ذوي الخبرة الأقل والعاملين ذوي الخبرة الأعلى.

وتشير هذه النتيجة إلى أن الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة يرتبط أكثر بجودة بيئة العمل وممارسات إدارة المواهب، وليس بمجرد عدد سنوات الخبرة. كما تعكس أن ممارسات الجامعة المتعلقة بالتطوير، والتحفيز، ومتابعة الأداء، وفرص النمو، تؤثر في العاملين بمختلف مستويات خبرتهم بصورة متقاربة.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي، لم تدعم النتائج الفرضية الثالثة، حيث لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

4-5 النتائج العامة للدراسة

1. أظهرت الدراسة أن مستوى تطبيق إدارة المواهب في الجامعات الحكومية السعودية جاء مرتفعا من وجهة نظر أفراد العينة.
2. بينت النتائج أن بعد التعاقب الوظيفي جاء في مرتبة متقدمة بين أبعاد إدارة المواهب، مما يدل على إدراك العاملين لأهمية إعداد القيادات البديلة داخل الجامعة.
3. أظهرت النتائج أن بعد التطوير حصل على مستوى مرتفع، مما يشير إلى أهمية التدريب والنمو المهني في دعم العاملين داخل الجامعات.
4. بينت النتائج أن الاستقطاب يمثل أحد الأبعاد المهمة في إدارة المواهب، خاصة عندما يرتبط بالشفافية والعدالة في اختيار الكفاءات.
5. أظهرت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الحكومية السعودية جاء مرتفعا بوجه عام.
6. بينت النتائج أن الرضا عن القيادة والإشراف جاء ضمن أعلى أبعاد الرضا الوظيفي، مما يدل على أهمية دور القيادات المباشرة في تشكيل اتجاهات العاملين.
7. أظهرت النتائج وجود علاقة قوية وموجبة بين إدارة المواهب والرضا الوظيفي.
8. بينت نتائج الانحدار أن إدارة المواهب تعد متغيرا مؤثرا بدرجة كبيرة في تفسير الرضا الوظيفي.
9. أظهرت النتائج العامة أن أبعاد إدارة المواهب لا تؤثر في الرضا الوظيفي بدرجة واحدة، حيث تبين أن بعد التطوير كان الأكثر تأثيرا في الرضا الوظيفي، يليه التحفيز، ثم الاستقطاب، ثم متابعة الأداء، ثم التعاقب الوظيفي. وتدل

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

هذه النتيجة على أن الجامعات محل الدراسة تحتاج إلى إعطاء أولوية أكبر لبرامج التطوير المهني والتدريب المستمر، لأنها تمثل أكثر ممارسات إدارة المواهب ارتباطا برفع رضا العاملين.

10. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجامعة.
11. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

5-5 التوصيات

1. توصي الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات إدارة المواهب في الجامعات الحكومية السعودية، باعتبارها أحد العوامل المؤثرة في رفع مستوى الرضا الوظيفي.
2. ضرورة تطوير برامج استقطاب الكفاءات داخل الجامعات، من خلال اعتماد معايير واضحة وشفافة في الاختيار والتعيين.
3. العمل على توسيع برامج التدريب والتطوير المهني للعاملين، وربطها باحتياجاتهم الفعلية وطبيعة مهامهم الوظيفية.
4. تعزيز نظم متابعة الأداء، بحيث تعتمد على معايير عادلة وواضحة، وتوفر تغذية راجعة تساعد العاملين على تحسين أدائهم.
5. زيادة الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية، وربطها بمستوى الأداء والتميز، بما يعزز دافعية العاملين واستقرارهم الوظيفي.

6- الخلاصة والنتائج والتوصيات

سعت هذه الدراسة إلى قياس أثر إدارة المواهب على مستوى الرضا الوظيفي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال دراسة ميدانية اعتمدت على آراء العاملين في عدد من الجامعات الحكومية. وقد ركزت الدراسة على أبعاد إدارة المواهب المتمثلة في الاستقطاب، والتطوير، ومتابعة الأداء، والتحفيز، والتعاقب الوظيفي، باعتبارها ممارسات إدارية تسهم في تحسين تجربة العاملين داخل الجامعة. وقد توصلت الدراسة إلى أن إدارة المواهب تؤثر بصورة إيجابية ودالة إحصائيا في الرضا الوظيفي، مما يؤكد أهمية تبني الجامعات الحكومية لسياسات واضحة في إدارة الكفاءات البشرية. كما أظهرت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي لا يختلف باختلاف الجامعة أو سنوات الخبرة، مما يشير إلى أن جودة الممارسات الإدارية وبيئة العمل تعد أكثر تأثيرا من الخصائص الديموغرافية والتنظيمية محل الاختبار. وتؤكد هذه النتائج أن الاستثمار في المواهب داخل الجامعات لا يقتصر على تحسين الأداء الإداري أو الأكاديمي، بل يمتد إلى تعزيز رضا العاملين واستقرارهم وارتباطهم بالمؤسسة. ومن ثم، فإن الجامعات الحكومية السعودية مطالبة بتطوير ممارسات إدارة المواهب بصورة أكثر تكاملا، من خلال ربط الاستقطاب بالتطوير، وربط الأداء بالتحفيز، وربط النمو المهني بالتعاقب الوظيفي. وبذلك تسهم إدارة المواهب في بناء بيئة عمل جامعية أكثر قدرة على الاحتفاظ بالكفاءات وتحقيق أهدافها المؤسسية.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- آل عثمان، منال محمد عبد العزيز، & الحارثي، عبد المحسن بن سعد البلاهدي. (2024). متطلبات تحقيق الرضا الوظيفي لدى الكادر الإداري بجامعة الملك سعود. التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، 43(204)، 233–268.
- المالكي، سامي حامد. (2025). إدارة المواهب من النشأة إلى التطور (دراسة مفاهيمية في المصطلح وأبعاده). مجلة العلوم التربوية والنفسية.
- النعيمي، فاطمة حمد محمد، & صماري، نونة. (2021). أثر التحفيز على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على موظفي المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 5(6)، 19–30.
- الوادعي، منصور أحمد، & المذهب، معدي محمد. (2021). علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي للموظفين المدنيين في القطاعات الأمنية: دراسة ميدانية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية.
- اليحيى، محمد بن سعد. (2024). أثر ممارسات إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة شقراء. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 17(2)، 1–36.
- رزه، ألفت صالح. (2022). تطبيق إدارة المواهب للهيئة التدريسية بالجامعات السعودية الناشئة (جدة، المجمعة، حفر الباطن) في ضوء الخبرات العالمية من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(48).
- السلمي، سارة عيد، & الشماسي، أريج عبد الرحمن. (2022). دور إدارة المواهب البشرية في تعزيز التميز القيادي: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة. مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، 7(14)، 2666–2706.
- الصادق، محمد أحمد، & عمران، عبدالله مشبب. (2024). دور التدريب وأثره في تحسين الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين بجامعة الملك خالد من وجهة نظرهم أنفسهم. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 8(1، ملحق)، 89–104.
- العتيبي، سعد عزيز حبيب. (2025). تأثير العوامل التنظيمية على اتجاهات العاملين في الجامعات الحكومية السعودية: الدور الوسيط للملكية النفسية. المجلة العربية للإدارة.
- ثابت، عبدالباقي عبدالمحسن محمد، & العامري، عبده أحمد علي. (2023). أثر إدارة المواهب في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية بمحافظة الحديدة. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 4(1).
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2022، 24 نوفمبر). برنامج تنمية القدرات البشرية (Human Capability Development Program). تم الاسترجاع في 10 مارس 2026.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Adamovic, M. (2023). Organizational justice research: A review, synthesis, and research agenda. European Management Review, 20(4), 762–782.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), Advances in experimental social psychology (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press. https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2
- Asfahani, A. M. (2024). Nurturing the scientific mind: Resilience and job satisfaction among Saudi faculty. Frontiers in Psychology, 15, 1341888.
- Barkhuizen, N. E., & Gumede, B. (2021). The relationship between talent management, job satisfaction and voluntary turnover intentions of employees in a selected government institution. SA Journal of Human Resource Management, 19, a1396.
- Bej, T., Dash, A. K., & Jena, D. K. (2025). Organizational culture as a mediator between talent management and job satisfaction in higher education. Cureus Journal of Business and Economics, 2, eS44404-025-04466-w.
- Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. John Wiley & Sons.
- Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). (2025, November 26). Talent management (Factsheet).
- Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). (2025, December 5). Succession planning (Factsheet).
- Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). (2026, January 29). Performance management: An introduction (Factsheet).
- Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). (2026, January 30). Performance reviews (Factsheet).
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. Journal of Applied Psychology, 86(3), 425-445. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. Journal of Management, 31(6), 874-900. https://doi.org/10.1177/0149206305279602
- Ersoy, A. (2024). The relationship between job satisfaction and turnover intention: A meta-analysis. İş ve İnsan Dergisi, 11(2), 115–124.
- Hogarth, A., & McCartney, C. (2024). Resourcing and talent planning report 2024. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). The motivation to work. John Wiley & Sons.
- Mabaso, M. C. (2020). Performance management and talent development: Their impact on job satisfaction at selected higher education institutions. Journal of Contemporary Management, 17(2).

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

- Malik, A. (2023). An investigation on turnover intention antecedents amongst the academician in universities. Problems and Perspectives in Management, 21(1), 373–383.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. Psychological Review, 50(4), 370-396. https://doi.org/10.1037/h0054346
- Pana, B. C., Maerean, A., Chirila, S. I., Radu, C. P., Mincă, D. G., Ciufu, V., Mociu, A., & Ciufu, N. (2025). Psychometric validation and factor structure of the Minnesota Satisfaction Questionnaire—Short Form in the Romanian private healthcare context. Healthcare, 13(23), 3132.
- Pinheiro, A., & Palma-Moreira, A. (2025). Job satisfaction, perceived performance and work regime: What is the relationship between these variables? Administrative Sciences, 15(5), 175.
- Razali, R., Arifin, M. A., Shafie, L. A., Azizan, F. L., & Ishak, M. A. M. (2024). Mapping the landscape of talent management research in higher education: A bibliometric analysis. Cogent Business & Management, 11(1), 2298300.
- Sinisterra, L., Peñalver, J., & Salanova, M. (2024). Connecting the organizational incomes and outcomes: A systematic review of the relationship between talent management, employee engagement, and turnover intention. Frontiers in Psychology, 15, 1439127.
- Thunnissen, M., & Boselie, P. (Eds.). (2024). Talent management in higher education. Emerald Publishing Limited.
- Zhang, M., & Gandham, G. (2025). Faculty job satisfaction in higher education: A systematic review of empirical studies through Herzberg's two-factor theory. Journal of Management World, 2025(6), 37–50.