أثر إستراتيجية الموارد البشرية على الاحتفاظ بالمواهب في شركة إنجاز المشاريع الصناعية الجزائرية Sarpi spa حيدرة–الجزائر

The impact of human resources strategy on talent retention an Algerian industrial projects company At Sarpi spa, Hydra, Algeria

حليمة بعيسى، مخبر االمقاولاتية، جامعة تيبازة (الجزائر)، baaissa .halima@unv-tipaza.dz

تاريخ الاستلام: 2026/06/26 تاريخ القبول: 2026/07/25 تاريخ النشر: 2026/09/30

ملخص:

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تنافسية شديدة تفرض على المنظمات تبني توجهات استراتيجية واضحة للحفاظ على مواهبها من أجل تحقيق الميزة التنافسية ، وفي هذا السياق تسعى هذه الدراسة إلى تقصي أثر استراتيجية الموارد البشرية كمتغير مستقل بأبعاده المختلفة (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، الحوافز والتعويضات، التدريب، بيئة العمل والدعم الإداري) في الاحتفاظ بالمواهب كمتغير تابع. حيث تم تطبيق الدراسة على شركة إنجاز المشاريع الصناعية الجزائرية (Sarpi)بحيدرة، و اعتمدت المنهج الوصفي في تأصيل أدبيات الدراسة والأسلوب التحليلي في الجانب الميداني ،فقد وزع استبيان على عينة قصدية من مستخدمي الشركة، وتم تحليل بياناته عبر برنامج (SPSS).

خلصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية الموارد البشرية في الاحتفاظ بالمواهب عند مستوى معنوية 0,05، وأوصت الدراسة بضرورة مواءمة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مع الأهداف الأساسية للشركة للحد من ظاهرة إستقالة المواهب.

كلمات مفتاحية: إستراتيجية، مواهب، تدريب، حوافز وتعويضات، دعم إداري.

تصنيفات JEL : M12، M52، M53، M54.

Abstract:

This study examines the impact of Human Resource Strategy on talent retention in the Algerian Industrial Projects Company (Sarpi), focusing on strategic human resource planning, incentives and compensation, training, work environment, and administrative support. A descriptive-analytical

approach was adopted, using a questionnaire administered to a purposive sample and analyzed with SPSS. The findings reveal a statistically significant positive effect of Human Resource Strategy on talent retention at the 0.05 significance level. The study recommends aligning strategic human resource planning with core organizational objectives to reduce talent turnover.

Keywords: Strategy, talent, training, incentives and compensation, management support.

Jel Classification Codes : M12, M52, M53, M54.

1. مقدمة :

تعتبر استراتيجية الموارد البشرية من أهم الاستراتيجيات التي تعتمدها منظمات الأعمال في التكيف مع التغيرات السريعة والتفوق على المنافسين، لأنها تعنى بتحريك المنظمة من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي، يوائم الأهداف الأساسية للمنظمة ويواكب عالم التحول التكنلوجي وتحديات المنافسة في السوق بحيث تتجاوز المهام الإدارية التقليدية والمتعارف عليها، لتصبح شريكا استراتيجيا يهتم بجذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها، من خلال تطويرها وبناء بيئة داعمة ومحفزة مستدامة تشجع على الابداع، الابتكار و الاستقرار ،كما تسعى جاهدة إلى تحقيق النجاح التنظيمي.

تلعب المواهب ذاك الدور المحوري في تطور المجتمعات، لأنها تقدم قيمة مضافة للتطور الاقتصادي وتقود قاطرة الابداع والابتكار بعيدا ، فهي تتميز بالقدرة على التأثير على الآخرين والتواصل الفعال بينهم وبين القادة ،الذي بدوره يدعم العمل المنظمي ويعزز ثقافة الموهبة داخل المنظمات ،كما يساهم بشكل فعال في تحقيق مستويات أداء عالية.

وللوصول إلى هذا الأداء المتطور وجب الاحتفاظ بهذه المواهب والحرص على بقائها في المنظمات من خلال تبني سياسات تعزز الانتماء وتقدم مزايا تنافسية تقلص الدوران الوظيفي وتسرب المواهب.

.11إشكالية الدراسة: من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى تساهم إستراتيجية الموارد البشرية في الاحتفاظ بالمواهب في شركة إنجاز المشاريع الصناعية الجزائرية Sarpi spa حيدرة–الجزائر؟

.**21الأسئلة الفرعية**: من خلال هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الآتية:

– فيما يتمثل أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الاحتفاظ بالمواهب في شركة إنجاز المشاريع الصناعية الجزائريةSarpi spa حيدرة–الجزائر؟

–فيما يتمثل أثر الحوافز والتعويضات على الاحتفاظ بالمواهب في شركة إنجاز المشاريع الصناعية الجزائريةSarpi spa حيدرة–الجزائر؟

–فيما يتمثل أثر التدريب على الاحتفاظ بالمواهب في شركة إنجاز المشاريع الصناعية الجزائريةSarpi spa حيدرة–الجزائر؟

–فيما تتمثل أثر بيئة العمل والدعم الإداري على الاحتفاظ بالمواهب في شركة إنجاز المشاريع الصناعية الجزائريةSarpi spa حيدرة–الجزائر؟

.**31الفرضيات**: إنطلاقا من الدراسات السابقة تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لإستراتيجية الموارد البشرية على الحفاظ على المواهب في شركة إنجاز المشاريع الصناعية الجزائريةSarpi spa حيدرة–الجزائر؟

الفرضيات الفرعية

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للتخطيط الاستراتيجي الموارد البشرية على الحفاظ على المواهب في شركة إنجاز المشاريع الصناعية الجزائريةSarpi spa حيدرة–الجزائر.
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05للحوافز والتعويضات على الحفاظ على المواهب في شركة إنجاز المشاريع الصناعية الجزائريةSarpi spa حيدرة–الجزائر.
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للتدريب والترقية على الحفاظ على المواهب في شركة إنجاز المشاريع الصناعية الجزائريةSarpi spa حيدرة–الجزائر.
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبيئة العمل والدعم الاداري على الحفاظ على المواهب في شركة إنجاز المشاريع الصناعية الجزائريةSarpi spa حيدرة–الجزائر.

.**41أهداف الدراسة**: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نوجزها في ما يلي:

_ التعرف على مفاهيم الإستراتيجية وإستراتيجية الموارد البشرية بشكل خاص باعتبارها أحد العناصر الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتحقيق أهدافها وضمان استمراريتها في ظل بيئة تنافسية متغيرة؛

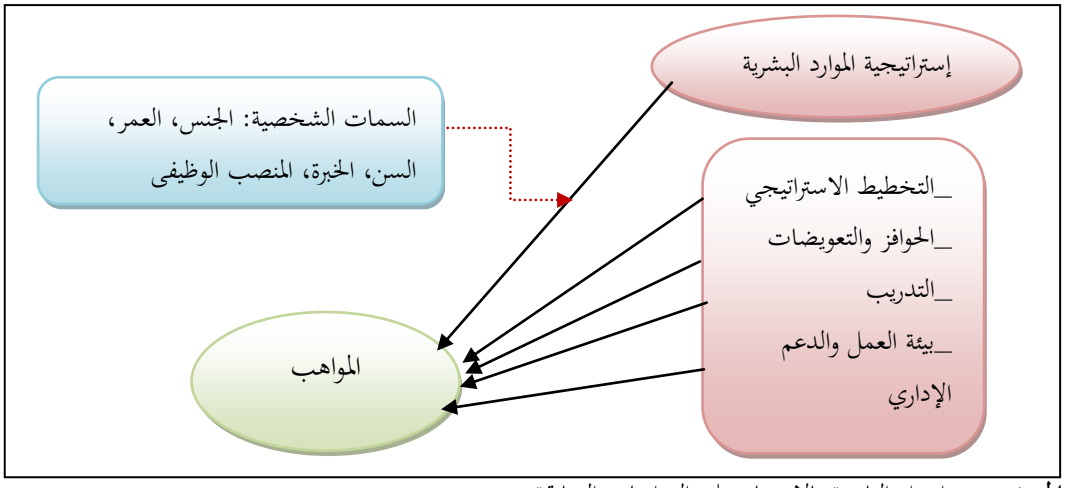
_ التعرف على مفاهيم الموهبة والموظفين المواهب وكيف ينتقلون من موارد بشرية عادية إلى مواهب تخلق التميز في المنظمات؛

_إبراز أهم الاستراتيجيات المتبعة من طرف إدارة الموارد البشرية في الاحتفاظ بالمواهب .

.51منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والذي من خلاله سنحاول إبراز أهم استراتيجيات الموارد البشرية في الحفاظ على المواهب، وإبراز دور هذه الأخيرة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، واستخدام الأسلوب التحليلي من خلال دراسة استبيان لمعرفة مدى تأثير الإستراتيجية المتبعة في الموارد البشرية في شركة إنجاز المشاريع الصناعية الجزائريةSarpi spa حيدرة–الجزائر في الحفاظ على مواهبها، وتم تحليل نتائج الاستبيان باستخدام برنامج الحزم الاحصائية **Spss**.

.61نموذج الدراسة: الشكل رقم:(01) يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

2. أدبيات الدراسة:

.12مفاهيم أساسية حول إستراتيجية الموارد البشرية:

يبرز مفهوم الإستراتيجية كأحد الركائز الأساسية التي تعتمدها المؤسسات في توجيه نشاطاتها وتحقيق أهدافها الاساسية التي تتنوع حسب أقسام المنظمة فنجد إدارة الموارد البشرية لها إستراتيجية خاصة بها.لذلك قبل التطرق لتعريف إستراتيجية الموارد البشرية، سنعرج على تعريف الإستراتيجية أولا.

1.1.2تعريف الاستراتيجية:

تعرف بأنها مجموعة القرارات والتوجهات بعيدة المدى التي تعتمدها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها وضمان استمراريتها في بيئة تتسم بالتغير والمنافسة، حيث تمثل إطارا عاما يوجه أنشطتها واختياراتها المتعلقة بالمنتجات أو الخدمات والأسواق المستهدفة وتخصيص الموارد المتاحة. كما أشار Alfred Chandler إلى أنها تتمثل في تحديد الأهداف طويلة الأجل للمنظمة، واختيار الوسائل المناسبة لتحقيقها، مع تخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف بكفاءة وفعالية (بوهزة، 2016، صفحة 80)

ويختلط أحيانا مفهوم الإستراتيجية بمفهوم السياسة أو الخطة، **فالسياسة** هي النشاط المتعلق بتحديد الأهداف العامة للمجتمع أو لأحد قطاعاته، أما الإستراتيجية فهي عملية اختيار الوسائل وتحديد البدائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف .بينما الخطة فهي مجموعة الأنشطة والعمليات المتتالية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية، ولتحقيق الأهداف. ويتضمن ذلك تفاصيل أساليب الانجاز، وتوقيت العمليات ونظام تتابع الأنشطة، ومكان تنفيذ كل جزء من أجزاء الخطة ومستويات الأداء المطلوب وأشكال المتابعة والرقابة اللازمة. (كلاع، 2017، صفحة 80)

وتعرف أيضا بأنها تكييف لطاقة الوسائل المتاحة والموارد والإمكانيات المادية والبشرية التي يمكن توفيرها لتحقيق الأهداف السياسية المرسومة. (هلال، بدون ذكر السنة، صفحة 20)

إذن الاستراتيجية هي تلك التوجيهات والقرارات طويلة الأجل والتي من خلالها يتم اختيار الوسائل المناسبة والموارد المادية والبشرية الازمة التي توفرها المنظمة لأجل تحقيق الاهداف المرجوة.

.2.12تعريف إستراتيجية الموارد البشرية:

عرفها Michael Armstrong إستراتيجية الموارد البشرية بأنها منهج استراتيجي يعمل ضمن إطار متكامل وشامل، يهتم بإدارة أهم أصول المنظمة والمتمثلة في الموارد البشرية، سواء كانوا يعملون بشكل فردي أو جماعي، من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

كما عُرفت أيضاً بأنها خطة طويلة المدى لمجموعة السياسات التي تعتمدها المنظمة تجاه العنصر البشري، والتي يجب أن تكون منسجمة مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، وتخدم رسالتها وغاياتها وأهدافها في ظل التغيرات الداخلية والخارجية للبيئة التنظيمية. (دنبري، 2022، صفحة 730_739)

كما تسمح إستراتيجية الموارد البشرية بتكييف الأفراد، الوسائل والنتائج، حيث يقتضي حل المشاكل التي تواجه تطور المنظمات الأخذ بعين الاعتبار احتياجات المنشطين للأعمال، الهياكل التنظيمية وكذا العادات المتضمنة داخل العمل التنظيمي، وفي إطار المدخل الإستراتيجي تقوم الإدارة بتسيير أفرادها في شكل استثمار وليس كتكلفة، حيث تبحث على تنمية هذه الموارد وذلك من خلال إدارة تعمل على تنشيط الأعمال والأداء الجماعي. (أحمد، بدون ذكر السنة، صفحة 139).

من خلال ماسبق يمكن تعريف إستراتيجية الموارد البشرية هي خطة طويلة المدىتسمح بتكييف الافراد حسب السياسات التي تعتمدها المنظمة، حيث تقتضي حل المشاكل التي تواجه تطور المنظمات مع تسيير الأفراد في شكل استثمار وليس تكلفة لأنها تبحث دوما على تنمية هذه الموارد من خلال إدارة تعمل على الأداء الجماعي المتكامل.

.22 أبعاد إستراتيجية الموارد البشرية:

يمكن تلخيص الأبعاد الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي:

_ العمل على إيجاد مورد بشري مناسب ومؤهل علميا، من خلال وضع إستراتيجية واضحة ومحددة تتكامل وتنسجم مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، بما يساهم في تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها وغاياتها. ويتطلب ذلك إعداد خطط إستراتيجية طويلة المدى تتضمن رؤية ورسالة وأهدافاً واضحة وقابلة للتطبيق، إلى جانب برامج وسياسات وإجراءات تهدف إلى التحفيز المادي والمعنوي للعنصر البشري باعتباره الركيزة الأساسية لنجاح المنظمة.

_ مراعاة الاتجاهات الحديثة والمتغيرات العالمية عند إعداد استراتيجية الموارد البشرية وتحديد آليات عملها داخل المنظمة، بما يضمن مواكبة التطورات الحديثة في مجال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

_ ضرورة توفير عناصر بشرية مؤهلة ومتخصصة ومحترفة للعمل في إدارة الموارد البشرية، حتى تتمكن هذه الإدارة من أداء مهامها بكفاءة عالية وبمعرفة دقيقة بمختلف الجوانب المتعلقة بالعنصر البشري.

_قيام إدارة الموارد البشرية بمهامها بالتنسيق والتعاون مع مختلف الإدارات الأخرى داخل المنظمة، بما يضمن انسجام سير العمل مع التوجهات الاستراتيجية وتحقيق أهداف المنظمة، باعتبار أن مسؤولية إدارة الموارد البشرية مسؤولية مشتركة بين جميع الإدارات.

_ اعتماد إدارة الموارد البشرية على التحديث المستمر من خلال تطوير البرامج والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية، وجعلها متوافقة مع الاتجاهات الحديثة، بما يساهم في رفع الإنتاجية وتحسين الأداء وزيادة الرضا الوظيفي، الأمر الذي يؤدي إلى نجاح المنظمة وتفوقها واستمرارها (عويد، 2024، صفحة 72)

.32 عموميات حول المواهب:

يتناول هذا العنصر مفهوم الموهبة باعتبارها من أهم الموارد البشرية التي تسعى المنظمات إلى استثمارها لتحقيق التميز. كما يهدف إلى عرض أبرز تصنيفات الموهبة وفق معايير مختلفة تساعد على فهم طبيعتها وكيفية إدارتها بفعالية داخل االمنظمة

.32.1تعريف الموهبة:

تعرف الموهبة على أنها:" الامكانيات والقدرات النادرة التي تتمتع بها الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة دون سواها من المؤسسات الأخرى، والتي تشكل أساس الميزة التنافسية التي تتمتع بها ضمن البيئة التي تعمل فيها". (إسماعيل، 2023، صفحة 16)

"كما تعرف بأنها الموهبة هي وجود الإستعداد والقابلية لإنتاج أفكار جديدة في مختلف نواحي الحياة (الأخلاقية، المادية، الإجتماعية، العقلية والجمالية) و إمكانية الإنجاز المتميز أمام مجتمع يقدر الإنجاز. حيث يعتبر التميز هو نتيجة تفاعل لخمس عوامل وهي: القدرة العقلية العامة، القدرة العقلية الخاصة، العوامل غير المرتبطة بالذكاء، والعوامل البيئة، وعوامل الحظ. (الله، 2020/2019، صفحة 4_5)

.32.2مميزات المواهب: يمكننا التمييز بين الفرد العادي والموهوب بالحصائص التالية:

_القدرة: المهارات والمواقف والسلوك الفني.

_الطموح: تحديد وتحقيق الأهداف الصعبة، والبحث عن فرص للتعلم داخل مجال تخصصهم.

_الارتباط: الالتزام العاطفي والعقلاني تجاه المنظمة، مما ينتج عنه جهد تقديري . (Armstrong, 2020, p. 331)

وهناك معايير أخرى من خلالها يمكننا تحديد المواهب العالية :

_**الدافعية**: التزام كبير بالتفوق في السعي لتحقيق أهداف المنظمة دون التفكير بأنانية؛

_**الفضول**: الميول العالي للبحث عن تجارب جديدة والانفتاح على التغيير والتعلم المستمر؛

_**البصيرة**: القدرة على جمع وفهم المعلومات التي توحي بامكانيات جديدة؛

_**المشاركة**: التواصل مع الأفراد باستخدام العاطفة والمنطق لتوصيل رؤية مقنعة؛

_**التصميم**: البحث عن المكان المناسب للمنافسة من تحقيق أصعب الأهداف والتميز المستمر. (الساعدي، 2021، صفحة 936)

.3.2 أنواع المواهب: . وتصنف الموهبة إلى ما يلي:

_ **مواهب القيادة** :يُعد أصحاب هذه الفئة في قمة هرم التصنيف؛ وهم القادة الذين يتمتعون بقدرات استثنائية في إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية على مستوى المؤسسة. ولهذه الفئة دور محوري في رسم التوجهات المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

_**المواهب الأساسية** : تضم هذه الفئة أفراداً يتسمون بالمنافسة العالية فيما بينهم، ويُنظر إليهم بوصفهم ركيزة أساسية للمؤسسة لما يمتلكونه من رؤى استشرافية ومهارات عالية.

_ **الموهبة الجوهرية** :يمثل هذه الفئة الأفراد المنخرطين في تنفيذ العمليات التشغيلية بالمؤسسة، والذين تُسند إليهم المهام الضرورية والعاجلة على المدى القصير. ويشكل هؤلاء الموظفون أساس العمليات الإنتاجية بالمؤسسة.

_ **المواهب الداعمة** :تشمل هذه الفئة العاملين في الأنشطة غير الأساسية، والتي غالباً ما تكون قابلة للأتمتة، مثل بعض المهام الإدارية. وتتسم مهارات هذه الفئة بأنها شائعة وسهلة التوافر، كما يمكن إحلالها أو تطويرها خلال مدة زمنية قصيرة. (المالكي، 2025، صفحة 100)

3. الدراسة الميدانية: تمت الدراسة في شركة انجاز المشاريع الصناعية الجزائرية SARPI سنحاول من خلال هذا العنصر تقديم تعريف موجز لهذه الشركة.

1.3 التعريف بالشركة محل الدراسة:

شركة إنجاز المشاريع الصناعية الجزائرية شركة SARPI هي شركة مساهمة تم إنشاؤها في جوان 1992، في شراكة بين (SONATRACH) الجزائر و(ABB) إيطاليا، و في مارس 2018 أصبحت شركة SARPIشركة تابعة و مملوكة بالكامل لمجموعة HOLDING (SIP) تحت إشراف شركة (SONATRACH).

شركة SARPIهي شركة ديناميكية، تم تأسيسها وإدراجها في السوق من أجل تنفيذ المشاريع الصناعية الكبرى في الجزائر، وقد حققت مجموعة مشاريع لحساب شركة سوناطراك وأكبر الشركات العالمية العاملة في الجزائر. على وجه الخصوص مشاريع البناء للبنى التحتية للإنتاج والنقل والتخزين لصناعات النفط والغاز والطاقة . وكان هدفها الرئيسي هو التدخل في إصلاح وإعادة تأهيل خطوط نقل النفط والغاز الحالية. وفي المستقبل.

نجحت في إنجاز العشرات من المشاريع الكبرى لصلح سونطراك وشركات دولية، من بين هذه المشاريع مشروع بناء محطة ضاغط لخط أنابيب الغاز TRANSMED يربط بين الجزائر وإيطاليا عبر تونس (GEM) حاليا إلى عين الناقة BISKRA من قبل ABB ومركز تقطير الهيدروكربونات السائلة CDHL في حوض الحمراء.

كما تعد شركة SARPI من الشركات الرائدة في مجال إنجاز وصيانة المنشآت المرتبطة بقطاعي النفط والغاز والطاقة، حيث تتميز بتعدد وتنوع نشاطاتها وخدماتها الصناعية. إذ تتخصص الشركة في بناء وتجديد شبكات الأنابيب وربطها، إلى جانب تركيب المعدات والمنشآت المرتبطة بها، كما تعمل على إنشاء محطات الضغط ومحطات الضخ ووحدات معالجة النفط والغاز، إضافة إلى إعادة تأهيل خطوط أنابيب الغاز والنفط.

تملكمجموعة من الشهادات في نظام الإدارة البيئية ISO14001، وشهادات أخرى في الجودة والسلامة المهنية. (www.sarpi-dz.net، 2026)

.23 تحليل أثر إستراتيجية الموارد البشرية على الاحتفاظ بالمواهب في شركة SARPI

لأجل تحليل أثر إستراتيجية الموارد البشرية على الاحتفاظ بالمواهب في شركة SARPI قمنا باختيار الاستبيان كأداة للدراسة واستخدمنا البرنامج الاحصائي SPSS للتحليل.

.1.23مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من الكفاءات البشرية العاملة بحيدرة الجزائر الذين قدروا بحوالي 90 موظف موزعين على مختلف المصالح ،وقد تم اختيار هذه الشركة_شركة SARPI _نظرا لثقلها ومكانتها الكبيرة في مجال تخصصها وسياساتها الاستراتيجية الجيدة ،وتوافقها مع طبيعة موضوع الدراسة.

.2.23عينة الدراسة: وقد تمثلت عينة الدراسة في مجموعة من الكفاءات البشرية بشركة SARPI بحيدرة الجزائر حيث تم اختيار عينة قصدية والتي قدرت ب 36 وهي جميعها قابلة للتحليل.

.3.23أداة الدراسة: تم استخدام استبيان يتكون من محورين أساسين هي: المحور الأول يتعلق السمات الشخصية المتمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، المنصب الوظيفي) أما المحور الثاني فتعلق بمتغيرات الدراسة:المتغير المستقل: استراتيجية الموارد البشرية وعبر عنهاب 26 عبارة، والذي ينقسم بدوره إلى أربعة أبعاد، بعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ب6 عبارات، بعد الحوافز والتعويضات ب 6 عبارات، بعد التدريب والترقية ب 7 عبارات، بعد بيئة العمل والدعم الإداري ب 7عبارات، ، والمتغير التابع : المواهب وعبر عنه ب 11 عبارة، بحيث بلغ عدد عبارات الاستبيان ككل 37 عبارة، بالإظافة إلى استخدام المقابلة كأداة تكميلية داعة لتفسير النتائج ، وقد أجريت مع مسؤول قسم الموارد البشرية بالشركة.

وقد تم إعداد أسئلة الاستبيان على أساس مقياس" ليكارث الخماسي" الذي يتيح للمستجيب اختيار واحدة من مجموع الإجابات المحتملة، مما يساعد الباحث على تحديد أراء أفراد العينة وترميز إجاباتهم لفقرات الاستبيان، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): أوزان الاستجابات حسب مقياس ليكارث الخماسي.

/	1–1.80	1.81–2.60	2.61–3.40	3.41–4.20	4.21–5
العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التقييم	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات(Spss V27).

4.23. اختبار صدق وثبات الاستبيان: قامت الباحثة باختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل بعد من أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية له، وذلك بهدف التحقق من مدى انسجام الأبعاد مع البناء الكلي للأداة، ويعد معامل الارتباط القوي والمعنوي مؤشرا على تمتع الأداة بدرجة عالية من الصدق البنائي، وقد جاءت النتائج كما هو مبين في الجداول التالية:

الجدول رقم (02): اختبار الصدق البنائي لأبعاد محور إستراتيجية الموارد البشرية.

علاقة الارتباط		معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة
محور إستراتيجية الموارد البشرية	بعد التخطيط الإستراتيجي	0,610	0,000
	بعد الحوافز والتعويضات	0,841	0,000
	بعد التدريب والترقية	0,787	0,000
	بعد بيئة العمل والدعم الإداري	0,849	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات(Spss V27).

تظهر نتائج الجدول أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)، حيث تراوحت قيمتها بين (0,610) و(0,849)، وهو ما يعكس قوة الارتباط من متوسطة إلى قوية بين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية لأبعاده، وعليه يمكن القول إن أبعاد هذا المحور تتمتع بدرجة مقبولة من الصدق البنائي.

الجدول رقم (03): اختبار الصدق البنائي لأبعاد الاستبيان.

علاقة الارتباط		معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية للاستبيان	محور إستراتيجية الموارد البشرية	0,960	0,000
	محور المواهب	0,905	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات(Spss V27).

تظهر نتائج الجدول أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\propto \leq$ 0,05)، حيث تراوحت قيمتها بين (0,905) و(0,960)، وهو ما يعكس قوة الارتباط قوية بين الدرجة الكلية للاستبيان والدرجة الكلية لمحاوره، وعليه يمكن القول إن محاور هذا الاستبيان تتمتع بدرجة مقبولة من الصدق البنائي.

ولقياس ثبات الاستبيان قامت الباحثة استخدمت معادلة معامل ألفا كرونباخ لقياس درجة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، وقد جاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

/	عدد العبارات	معامل ألفارونباخ
محور إستراتيجية الموارد البشرية	**25**	**0,923**
محور المواهب	**11**	**0,941**
الاستبيان ككل	**36**	**0,953**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات(Spss V27).

أظهرت النتائج الواردة في الجدول أن قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان المختلفة تراوحت بين (0,923) و(0,941)، في حين بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0,953)، مما يدل على تمتع الأداة بدرجة مرتفعة من الثبات.

بعد قياس صدق وثبات الاستبيان ظهر لنا أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، مما يعزز من إمكانية الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية بثقة، وهو ما يعكس صلاحية الاستبيان وموثوقيته في قياس متغيرات الدراسة.

.5.23عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضيات

- **عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:**

تنص الفرضية على أنه: **يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الحفاظ على المواهب في شركة SARPI**، تم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث سنختبر أثرالتخطيط الإستراتيجيعلى الحفاظ على المواهب، والنتائج مبينة فيما يلي:

الجدول رقم (05): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية 1.

المتغيرات	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة (F)	دلالة (F)
التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية	0,381	0,145	5,767	0,022
المواهب				
/	القيمة		قيمة (T)	Sig
الثابت (b)	1,916		2,355	0,024
معامل الانحدار (a)	0,506		2,402	0,022

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات(Spss V27).

أظهر الجدول أن قيمة معامل الارتباط (R) التي بلغت (0,381) تشير إلى وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة القوة بين التخطيط الإستراتيجي و المواهب ، مما يعني أن زيادة مستوى المواهب يرتبط بزيادة في مستوى التخطيط الإستراتيجي، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0,145) وهو ما يدل على أن ما نسبته (14,5%) من التغيرات التي تطرأ على مستوى المواهب يمكن تفسيرها بالتغيرات في مستوى

التخطيط الإستراتيجي، أما النسبة الباقية فتعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (5,767) بمستوى دلالة (0,022) وهي أصغر من (0,05)، مما يدل على أن نموذج الانحدار دال إحصائيا، ومنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ التخطيط الإستراتيجي على الحفاظ على المواهب عند مستوى الدلالة المعتمد (0,05).

أما بالنسبة لمعامل الانحدار فقد بلغت قيمته (0,506) مما يعني أن زيادة بوحدة واحدة في مستوى التخطيط الإستراتيجي تقابلها زيادة تقديرية قدرها (0,506) في المواهب ، ومستوى دلالة اختبار (T) البالغة (0,022) يؤكد معنوية هذا الأثر، أما قيمة الثابت فقد بلغت قيمته (1,916) وهو يمثل القيمة المتوقعة لـ المواهب عندما يكون مستوى التخطيط الإستراتيجي مساويا للصفر، ومستوى دلالة اختبار (T) البالغة (0,024) يؤكد معنوية قيمة الثابت.

ومنه فإن معادلة خط الانحدار هي:

$$Y = aX + b \rightarrow Y = 0{,}506X + 1{,}916$$

- نستنتج تحقق الفرضية الأولى
- **عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:**

تنص الفرضية على أنه: **يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 للحوافز والتعويضات على الاحتفاظ بالمواهب في شركةSARPI** ، تم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث سنختبر أثرالحوافز والتعويضات على الحفاظ على الكفاءات البشرية، والنتائج مبينة فيما يلي:

الجدول رقم (06): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية 2.

المتغيرات	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة (F)	دلالة (F)
الحوافز والتعويضات	0,599	0,358	18,996	0,000
المواهب				
/	القيمة		قيمة (T)	Sig

الثابت (b)	1,614	3,087	0,004
معامل الانحدار (a)	0,668	4,358	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات(Spss V27).

أظهر الجدول أن قيمة معامل الارتباط (R) التي بلغت (0,599) تشير إلى وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة القوة بين الحوافز والتعويضات و المواهب ، مما يعني أن زيادة مستوى المواهب يرتبط بزيادة في مستوى الحوافز والتعويضات، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0,358) وهو ما يدل على أن ما نسبته (35,8%) من التغيرات التي تطرأ على مستوى المواهب يمكن تفسيرها بالتغيرات في مستوى الحوافز والتعويضات، أما النسبة الباقية فتعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (18,996) بمستوى دلالة (0,000) وهي أصغر من (0,05)، مما يدل على أن نموذج الانحدار دال إحصائيا، ومنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ الحوافز والتعويضات على الحفاظ على المواهب عند مستوى الدلالة المعتمد (0,05).

أما بالنسبة لمعامل الانحدار فقد بلغت قيمته (0,668) مما يعني أن زيادة بوحدة واحدة في مستوى الحوافز والتعويضات تقابلها زيادة تقديرية قدرها (0,668) في الحفاظ على المواهب، ومستوى دلالة اختبار (T) البالغة (0,000) يؤكد معنوية هذا الأثر، أما قيمة الثابت فقد بلغت قيمته (1,614) وهو يمثل القيمة المتوقعة لـ المواهب عندما يكون مستوى الحوافز والتعويضات مساويا للصفر، ومستوى دلالة اختبار (T) البالغة (0,004) يؤكد معنوية قيمة الثابت.

ومنه فإن معادلة خط الانحدار هي:

$$Y = aX + b \rightarrow Y = 0{,}668X + 1{,}614$$

- نستنتج تحقق الفرضية الثانية
- **عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:**

تنص الفرضية على أنه: **يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 للتدريب على الاحتفاظ على المواهب في شركة SARPI** ، تم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث سنختبر أثر التدريب على الحفاظ على المواهب، والنتائج مبينة فيما يلي:

الجدول رقم (07): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية 3.

المتغيرات	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة (F)	دلالة (F)
التدريب	0,566	0,321	16,038	0,000
المواهب				
/	القيمة		قيمة (T)	Sig
الثابت (b)	1,192		1,774	0,085
معامل الانحدار (a)	0,714		4,005	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات(Spss V27).

أظهر الجدول أن قيمة معامل الارتباط (R) التي بلغت (0,566) تشير إلى وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة القوة بين التدريب والحفاظ على المواهب ، مما يعني أن زيادة مستوى الحفاظ على االمواهب يرتبط بزيادة في مستوى التدريب ، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0,321) وهو ما يدل على أن ما نسبته (32,1%) من التغيرات التي تطرأ على مستوى الحفاظ على المواهب يمكن تفسيرها بالتغيرات في مستوى التدريب ، أما النسبة الباقية فتعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (16,038) بمستوى دلالة (0,000) وهي أصغر من (0,05)، مما يدل على أن نموذج الانحدار دال إحصائيا، ومنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ التدريب على الحفاظ على المواهب عند مستوى الدلالة المعتمد (0,05).

أما بالنسبة لمعامل الانحدار فقد بلغت قيمته (0,714) مما يعني أن زيادة بوحدة واحدة في مستوى التدريب تقابلها زيادة تقديرية قدرها (0,714) في الحفاظ على المواهب، ومستوى دلالة اختبار (T) البالغة (0,000) يؤكد معنوية هذا الأثر، أما قيمة الثابت فقد بلغت قيمته (1,192) وهو يمثل القيمة المتوقعة لـ الحفاظ على المواهب عندما يكون مستوى التدريب مساويا للصفر، ومستوى دلالة اختبار (T) البالغة (0,085) يدل على عدم معنوية قيمة الثابت.

ومنه فإن معادلة خط الانحدار هي:

$$Y = aX + b \rightarrow Y = 0{,}714X$$

- نستنتج تحقق الفرضية الثالثة

- **عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:**

تنص الفرضية على أنه: **يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبيئة العمل والدعم الاداري على الاحتفاظ بالمواهب في شركة SSPS**، تم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث سنختبر أثر بيئة العمل والدعم الإداري على الحفاظ على المواهب، والنتائج مبينة فيما يلي:

الجدول رقم (07): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية4.

المتغيرات	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة (F)	دلالة (F)
بيئة العمل والدعم الاداري المواهب	0,687	0,472	30,346	0,000
/	القيمة	قيمة (T)		Sig
الثابت (b)	0,929	1,725		0,094
معامل الانحدار (a)	0,784	5,509		0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات(Spss V27).

أظهر الجدول أن قيمة معامل الارتباط (R) التي بلغت (0,687) تشير إلى وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة القوة بين بيئة العمل والدعم الاداري والحفاظ على المواهب ، مما يعني أن زيادة مستوى الحفاظ على المواهب يرتبط بزيادة في مستوى بيئة العمل والدعم الاداري، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0,472) وهو ما يدل على أن ما نسبته (47,2%) من التغيرات التي تطرأ على مستوى الحفاظ على المواهب يمكن تفسيرها بالتغيرات في مستوى بيئة العمل والدعم الاداري، أما النسبة الباقية فتعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (30,346) بمستوى دلالة (0,000) وهي أصغر من (0,05)، مما يدل على أن نموذج الانحدار دال إحصائيا، ومنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ بيئة العمل والدعم الاداري على الحفاظ على المواهب عند مستوى الدلالة المعتمد (0,05).

أما بالنسبة لمعامل الانحدار فقد بلغت قيمته (0,784) مما يعني أن زيادة بوحدة واحدة في مستوى بيئة العمل والدعم الاداري تقابلها زيادة تقديرية قدرها (0,784) في الحفاظ على المواهب، ومستوى دلالة اختبار (T) البالغة (0,000) يؤكد معنوية هذا الأثر، أما قيمة الثابت فقد بلغت قيمته (0,929) وهو يمثل القيمة المتوقعة لـ الحفاظ على المواهب عندما يكون مستوى بيئة العمل والدعم الاداري مساويا للصفر، ومستوى دلالة اختبار (T) البالغة (0,094) يدل على عدم معنوية قيمة الثابت.

ومنه فإن معادلة خط الانحدار هي:

$$Y = aX + b \rightarrow Y = 0{,}784X$$

- نستنتج تحقق الفرضية الرابعة

4.خاتمة:

أصبحت المواهب في الوقت الحالي من أهم الموارد الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها التنافسية، مما أوجب تبني إستراتيجية فعالة للموارد البشرية ضرورة حتمية لضمان استقطاب هذه المواهب والمحافظة عليها. وانطلاقا من هذا التوجه جاءت هذه الدراسة لمعالجة موضوع: أثر استراتيجية الموارد البشرية في الحفاظ على المواهب بشركة إنجاز المشاريع الصناعية الجزائرية Sarpi spa بحيدرة – الجزائر، من خلال محاولة إبراز مدى مساهمة أبعاد استراتيجية الموارد البشرية في الاحتفاظ بالمواهب.

14. النتائج:

سنحاول تفسير قبول الفرضيات المطروحة في الدراسة بالاعتماد على المقابلة التي أجريت مع مسؤول قسم إدارة الموارد البشرية بالشركة على النحو التالي:

– أثبتت الدراسة وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشريةفي الاحتفاظ بالمواهب، من خلال سعي شركة Sarpi spa إلى تحديد احتياجاتها المستقبلية من الكفاءات التقنية والإدارية الموهوبة بما يتوافق مع طبيعة مشاريعها الصناعية، والعمل على استقطاب الموارد البشرية المؤهلة القادرة على تحقيق أهداف الشركة بطرق مبتكرة وغير متداولة من قبل.

– كما تم التأكيد على وجود أثر للحوافز والتعويضات على الاحتفاظ بالمواهب، وهذا يرجع لاعتماد شركة Sarpi spa على تقديم أجور وتعويضات تتلاءم مع طبيعة العمل الصناعي والمشاريع المنجزة، إضافة إلى منح امتيازات مادية ومعنوية مقابل الأفكار المبتكرة والمتطورة، تساهم بشكل كبير في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتشجع على البحث والتطوير المتواصل ،كما تعزز استقرار الكفاءات الموهوبة في هذه الشركة.

– وأثبتت النتائج كذلك وجود أثر للتدريب على الاحتفاظ بالمواهب ، ويظهر هذا من خلال الاهتمام الكبير الذي توليه شركة Sarpi spa بتنمية مهارات العاملين من خلال برامج تكوينية وتدريبية مستمرة، في كافة التخصصات والتي تسمح من زيادة مهارات ووقدرات موظفيها ، حيث نجدها تهتم حتى بالتكوين السلوكي والتواصلي فهي تحاول جاهدة الوصول إلى أهم أنواع التدريبات الموجودة في العالم وإيصالها إلى موظفيها مواكبة منها لجل التطورات المتسارعة الحاصلة في المحيط، وهذا يسمح للموظف بتطوير مساره الوظيفي داخل الشركة ويحفزه على البقاء.

– كما بينت النتائج أيضا وجود أثر لبيئة العمل والدعم الإداري في الاحتفاظ بالمواهب، إذ تسعى شركة Sarpi spa إلى توفير مناخ تنظيمي يساعد على التعاون والعمل الجماعي، مع تشجيع التواصل بين مختلف المستويات الإدارية وتقديم الدعم اللازم للعاملين أثناء أداء مهامهم.

– تم في الأخير تأكيد صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الموارد البشرية في الحفاظ على المواهب بشركة إنجاز المشاريع الصناعية الجزائرية Sarpi spa ، وهذا يرجع

إلى تبني الشركة لاستراتيجية شاملة ومتكاملة تراعي احتياجات المورد البشري الموهوب وتعمل على تحفيزه وتطوير مهاراته بما يحقق لها الصدارة، ويضمن بقائه فيها وبقاء واستمرارية الشركة في سوق المنافسة مع كل ذلك الزخم في التكنولوجيا و التطور المتنامي في كل ثانية في العالم .

24.التوصيات

في ضوء النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات نوجزها فيما يلي:

- ضرورة ربط التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالأهداف العامة للشركة؛
- العمل على تطوير نظام الحوافز والتعويضات أكثر بما يتناسب مع جهود المواهب ومهاراتهم؛
- البحث عن برامج تدريبية جديدة ومتطورة تتناسب مع المواهب الموجودة بالشركة وتتماشى مع التطورات المستجدة في السوق؛
- بث روح العمل في فريق والتشجيع على الإبداع والابتكار في كل مجالات الشركة؛
- توفير بيئة آمنة ومريحة تشجع على طرح الأفكار الجديدة دون الخوف من الانتقاد والتثبيط؛
- تعزيز أسلوب القيادة التشاركية وإشراك المواهب في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم المهنية؛
- الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي للمواهب وتوفير فرص الترقية والتطور المهني المستمر والذي يساعد على البقاء في الشركة.
- تطوير سياسات خاصة باستقطاب الكفاءات الموهوبة والمتطورة واختيارها حسب احتياجات الشركة بكل شفافية، بعيدا عن المحسوبية والعلاقات الخاصة؛
- تعزيز ثقافة تنظيمية قائمة على التقدير والاحترام المتبادل بين الإدارة و المواهب.

5.قائمة المراجع

- **الكتب:**

_مؤيد الساعدي .(2021) .*إدارة الموارد البشرية _منهج متقدم* .عمان_ الأردن: دار الوفاق للنشر والتوزيع.

أبو القاسم سعد الله .(2019/2020) .*محاضرات في مقياس الموهبة والتفوق* .الجزائر: كلية العلوم الاجتماعية جامعة الجزائر 2.

- **الأطروحات:**

_إسماعيل, حسان .(2023) .أثر إدارة المواهب في الانتماء التنظيمي .مشروع ضمن متطلبات درجة الاجازة في علوم الإدارة،المعهد العالي لإدارة الاعمال ،سوريا.

- **المجلات:**

_أحمد مصنوعة.(بدون ذكر السنة). إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في تعزيز التغيير التنظيمي بمنظمات الأعمال .مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا,(8)الشلف، الجزائر.

_سامي حامد المالكي .(2025) .إدارة المواهب من النشأة إلى التطور (دراسة مفاهيمية في المصطلح وأبعاده .جامعةأم القرى.مكة، السعودية.

_مُحَمَّد بوهزة, (2016) استراتيجية المؤسسة وعلاقتها بالأطراف ذات المصلحة عرض حالة (دنبري، 2022)اووريدو مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير(16)،جامعة سطيف 1، الجزائر.

_لطفي دنبري، مصطفى سحنوني .(2022) .العلاقة التكاملية بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة ."*مجلة العلوم الاجتماعية*,(1)16 (هلال، بدون ذكر السنة)

_سارة عبد الله عويد، سلمى مُحَمَّد يعقوبي .(2024) .دور استراتيجية الموارد البشرية في تحقيق النمو المهني في الجامعات الأهلية في ظل رؤية 2030 .*مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونيةعا* ,(11)*8*

_عاطف كلاع، فضيل دليو .(2017) . الاستراتيجية الأمنية، أنواعها، تقنياتها ومتطلباتها .*مجلة الباحث الاجتماعي*.,(13)

_علي الدين هلال (بدون ذكر السنة) مفهوم الاستراتيجية في العلوم الاجتماعية .*مجلة الفكر الاستراتيجي العربي*(ع،4).معهد الانماء العربي، بيروت.

- **المواقع الالكترونية:**

_www.sarpi-dz.ne التعريف بالشركة، تم التصفح يوم 03.06.2026

- **المراجع الاجنبية:**

_Armstrong, T. (2020). *Armstrongs Handbook of Human Resource Management Practice.* Kogan page Publishers.