جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم التسيير والعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبتين:

- بوسعدية خولة.
- مخالفة وسام.

بعنوان:

دور بيئة العمل السعيدة في جذب والاحتفاظ بالمواهب

(دراسة حالة مؤسسة- جيون -برج بوعريريج)

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب: عيسات العربي	الرتبة	رئيسا
الاسم واللقب: أحمد بونقيب	الرتبة	مشرفا
الاسم واللقب: بعجي سعاد	الرتبة	مناقشا

السنة الجامعية: 2025-2026


بسم الله الرحمن الرحيم
١٤٣٨

الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا على إنجاز هذا العمل والصلاة والسلام على رسول الله الذي زرع فينا العلم والإيمان

أهدي ثمار جهدي إلى التي لامعنى لي بدونها، بهجة القلب التي تشاركني أفراحي وأحزاني إلى نبع العطف والحنان إلى أجمل ابتسامة في حياتي "أمي" الغالية أطال الله في عمرها

وإلى من علمني أن الدنيا كفاح سلاحها العلم والمعرفة إلى الذي لم يبخل عليا بأي شيء إلى من سعى إلى راحتي ونجاحي إلى أعظم رجل في الكون "أبي" الغالي أطال الله في عمره

وإلى أخي الغالي"ياسين" وأختي الغالية "دعاء" حفظهما الله وإلى كل عائلتي الكريمة

وإلى من تقاسمت معي عناء هذا البحث المتواضع حبيبتي"وسام"

وإلى كل من ساندنا في هذا العمل ومد لنا يد العون والمساعدة ولو بكلمة طيبة.

خولة

الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات بعد مسيرة دراسية حملت في طياتها الكثير من الصعوبات والمشقة والتعب اليوم نقطف ثمرها، أهدي تخرجي...

إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان إلى التي صبرت على كل شيء، التي رعتني حق الرعاية كانت سندي في الشدائد وكانت دعواتها لي بالتوفيق تتبعني خطوة خطوة في علمي إلى من ارتحت كلما ذكرت ابتسامتها نبع الحنان **"أمي"**أعز ما أملك جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين.

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى.

إلى الإنسان الذي امتلك الإنسانية بكل قوة. إلى الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسام

إلى مدرستي الأولى في الحياة

"أبي" الغالي رحمه الله

الى سندي وقوتي**'جدتي**الغالية'حفظها الله بدوام الصحة والعافية

إلى المحبة التي لا تنضب...والخير بلا حدود... إلى من شاركتهم كل حياتي...أنتم زهرات حياتي...تمددنها بعبق أبدي... أنتم جوهرتي الثمينة وكنزي الغالي..."**أختي أخي**"حماكم الله.

إلى من تقاسمت معي عناء هذا البحث المتواضع حبيبتي"خولة"

إلى كل الأحباب والأقارب والى كل من كان لهم أثر على حياتي وأحبهم قلبي ونسيهم قلمي.

وسام

شكر وعرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه وامتنانه ونشهد أن لا اله إلا الله وحده لا شريك له تعظيما لشأنه ونشهد أن سيدنا ونبينا محمد عبده ورسوله.

بعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع نتقدم بجزيل الشكر والتقدير للأستاذ المشرف **"بونقيب أحمد"** الذي منحنا ثقته ولم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته القيمة والتي ساهمت بشكل كبير في إتمام واستكمال هذا العمل

كما لا ننسى ان نتقدم بالشكر والعرفان إلى كل أساتذة قسم علوم التسيير

إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إتمام هذا العمل.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر بيئة العمل بأبعادها (المصداقية، الاحترام، العدالة، الفخر، الصداقة الحقيقية) في جذب والاحتفاظ بالمواهب بمؤسسة "جيون إلكترونيكس برج بوعريريج." ولتحقيق هذا الهدف، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيع (50) استبانة على عينة عشوائية من موظفي المؤسسة، واسترجعت (48) استبانة صالحة للتحليل. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبيئة العمل بأبعادها مجتمعة على جذب والاحتفاظ بالمواهب. كما أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق بيئة العمل في المؤسسة كان مرتفعاً، وكذا مستوى جذب والاحتفاظ بالمواهب. واختتمت الدراسة بتقديم مجموعة من الإقتراحات لتعزيز دور بيئة العمل في استقطاب المواهب والاحتفاظ بها.

الكلمات المفتاحية: بيئة العمل، إدارة المواهب، جذب والاحتفاظ بالمواهب المؤسسة جيون الكترونيك.

Abstract:

This study aimed to identify the impact of the work environment and its dimensions (credibility, respect, fairness, pride, and genuine friendship) on attracting and retaining talent at the "Géant Electronics company" in Bordj Bou Arreridj. To achieve this objective, the descriptive-analytical method was adopted, and a questionnaire was used as the primary data collection tool. It was distributed to a random sample of 50 employees, with 48 valid questionnaires being retrieved. The study reached several conclusions, the most important of which is the existence of a statistically significant impact of the work environment and all its dimensions on attracting and retaining talent. The results also showed that the level of application of the work environment in the company was high, as was the level of talent attraction and retention. The study concluded by presenting a set of recommendations to enhance the role of the work environment in attracting and retaining talent.

Key words :Work environment, Talent management, Géant Electrinics.

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
الإهداء	–
شكر وعرفان	–
ملخص الدراسة	I
فهرس المحتويات	II-III
فهرس الجداول	IV–VI
فهرس الأشكال	VI
فهرس الملاحق	VI
مقدمة	أ– د
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
تمهيد	
المبحث الأول: بيئة العمل.	07
المطلب الأول: ماهية بيئة العمل.	07
المطلب الثاني: عناصر بيئة العمل.	09
المطلب الثالث: أنواع بيئة العمل.	10
المطلب الرابع: متطلبات تحسين بيئة العمل.	11
المطلب الخامس: نماذج قياس بيئة العمل.	15
المبحث الثاني:إدارة المواهب.	19
المطلب الأول: ماهية إدارة المواهب.	19
المطلب الثاني: أساسيات إدارة المواهب.	22
المطلب الثالث: متطلبات ومعيقات إدارة المواهب.	28
المبحث الثالث:الدراسات السابقة	30
المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية.	30
المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الإنجليزية.	32
المطلب الثالث: مايميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	34
خلاصة الفصل الأول.	37

تمهيد.	
الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة	
المبحث الأول: التقديم بالمؤسسة محل الدراسة	46
المطلب الأول: التعريف بمؤسسة جيونإلكترونيكس.	46
المطلب الثاني:أهداف المؤسسة والهيكل التنظيمي لها.	47
المطلب الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.	48
المبحث الثاني: تحليل وتفسير النتائج.	51
المطلب الأول:اختبار الثبات والاتساق البنائي للاستبانة.	51
المطلب الثاني:تحليل محاور الاستبانة.	54
المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.	69
خلاصة الفصل الثاني.	73
الخاتمة	75
قائمة المراجع	79
الملاحق	83

فهرس الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	أشهر نماذج قياس جودة بيئة العمل	16
02	المقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة باللغة العربية	35
03	المقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة باللغة الإنجليزية	36
04	توزيع أعداد العبارات لكل متغيرات الدراسة	49
05	درجات قياس ليكارت	50
06	تحديد المجال حسب قيم المتوسط الحسابي	50
07	معامل آلفا كرومباخ لقياس الاستبانة	51
08	معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين المتغير المستقبل وأبعاده	52
09	معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين العبارات وأبعادها لمتغير بيئة العمال	53
10	معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين العبارات وأبعادها لمتغير جذب والاحتفاظ بالمواهب	54
11	توزيع العينة حسب الجنس	55
12	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	56
13	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	57
14	توزيع عينة الدراسة حسب متغير مدة الخبرة	58
15	تحليل فقرات بعد المصداقية	59
16	تحليل فقرات بعد الاحترام	60
17	تحليل فقرات بعد العدالة	61
18	تحليل فقرات بعد الفخر	62
19	تحليل فقرات بعد الصداقة الحقيقية	63
20	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل (بيئة العمل)	63
21	تحليل فقرات تخطيط المواهب	64
22	تحليل فقرات استقطاب وتوظيف المواهب	65

23	تحليل فقرات إدارة أداء المواهب	66
24	تحليل فقرات تعليم وتطوير المواهب	66
25	تحليل فقرات تطوير المسار الوظيفي	67
26	تحليل فقرات الاحتفاظ بالمواهب	68
27	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع جذب والاحتفاظ بالمواهب	69
28	نتائج اختبار أثر بيئة العمل على جذب والاحتفاظ بالمواهب	69
29	نتائج اختبار أثر المصداقية على جذب والاحتفاظ بالمواهب	69
30	نتائج اختبار أثر الاحترام على جذب والاحتفاظ بالمواهب	70
31	نتائج اختبار أثر العدالة على جذب والاحتفاظ بالمواهب	71
32	نتائج اختبار أثر الفخر على جذب والاحتفاظ بالمواهب	71
33	نتائج اختبار أثر الصداقة الحقيقية على جذب والاحتفاظ بالمواهب	72

فهرس الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الأبعاد الخمسة لبيئة العمل الجيدة	17
02	شعار مؤسسة جيون اليكترونيك	46
03	الهيكل التنظيمي لمؤسسة جيون اليكترونيك	47

فهرس الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	استمارة الاستبيان	85
02	مخرجات برنامج SPSS	89

مقدمة

مقدمة:

شهدت المؤسسات في السنوات الأخيرة تغيرات متسارعة فرضتها العولمة والتطور التكنولوجي والمنافسة الشديدة، مما جعل المورد البشري العنصر الأساسي في تحقيق النجاح والاستمرارية. ولم تعد المؤسسات تعتمد فقط على الإمكانيات المادية والتقنية، بل أصبحت تسعى إلى استقطاب الكفاءات والمواهب القادرة على الإبداع والتجديد وتحقيق التميز ومن هنا برزت أهمية بيئة العمل باعتبارها من أهم العوامل المؤثرة في جذب الأفراد الموهوبين والمحافظة عليهم داخل المؤسسة.وتشير بيئة العمل إلى مجموعة الظروف والعوامل التنظيمية والمادية والاجتماعية التي تحيط بالعامل أثناء أدائه لعمله، والتي تشمل نمط القيادة، العلاقات الإنسانية، الحوافز، الاتصال الإداري، ظروف العمل، فرص التطور المهني والثقافة التنظيمية. فكلما كانت بيئة العمل محفزة ومريحة وداعمة لقدرات الأفراد، زادت رغبتهم في الانضمام إلى المؤسسة والاستمرار فيها، مما ينعكس إيجابا على مستوى الأداء والإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية.

وقد أصبحت المؤسسات المعاصرة تدرك أن امتلاك المواهب والكفاءات البشرية يمثل ميزة تنافسية حقيقية، خاصة في ظل صعوبة تعويض الأفراد ذوي المهارات والخبرات العالية، لذلك اتجهت العديد من المؤسسات إلى تحسين بيئة العمل من خلال توفير ظروف عمل مناسبة، وتعزيز العدالة التنظيمية وتحفيز العاملين، وبناء علاقات مهنية قائمة على الاحترام والتقدير، بهدف خلق مناخ تنظيمي يساعد على استقطاب أفضل الكفاءات والاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة.كما أن الاهتمام ببيئة العمل لا يقتصر فقط على الجوانب المادية بل يمتد ليشمل الجوانب النفسية والاجتماعية التي تؤثر بشكل مباشر على رضا العاملين وانتمائهم التنظيمي. فالموظف الموهوب يبحث دائما على بيئة عمل تمنحه الاستقرار، والتقدير وفرص التطور، والنمو المهني، الأمر الذي يدفعه إلى تقديم أفضل ما لديه والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

وانطلاقا من المكانة التي أصبحت تحتلها المواهب البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور بيئة العمل في جذب الكفاءات والاحتفاظ بها بمؤسسة جيون إلكترونيكس، باعتبارها من العوامل الأساسية التي تسهم في خلق شعور بالرضا والاستقرار لدى العاملين، وتدفعهم إلى تقديم الأحسن بما يخدم أهداف المؤسسة ويعزز استمراريتها ونجاحها.

أولا: إشكالية الدراسة:

على ضوء ما سبق تمحورت مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير بيئة العمل في جذب والاحتفاظ بالمواهب بمؤسسة "جيون إلكترونيكس"؟

من أجل معالجة وتحليل هذه المشكلة وبغية الوصول إلى فهم واضح لها، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد المصداقية على جذب والاحتفاظ بالمواهب بمؤسسة "جيون إلكترونيكس"؟
2. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاحترام على جذب والاحتفاظ بالمواهب بمؤسسة"جيون إلكترونيكس"

3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العدالة على جذب والاحتفاظ بالمواهب بمؤسسة "جيون إلكترونيكس"؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الفخر على جذب والاحتفاظ بالمواهب بمؤسسة "جيون إلكترونيكس"؟
5. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الصداقة الحقيقية على جذبوالاحتفاظ بالمواهب بمؤسسة "جيون إلكترونيكس"؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

تساهم بيئة العمل الإيجابية في مؤسسة "جيون إلكترونيكس" في جذب والاحتفاظ بالمواهب.

الفرضيات الفرعية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد المصداقية على جذب والاحتفاظ بالمواهب بمؤسسة "جيون إلكترونيكس"عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$).
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاحترام على جذب والاحتفاظ بالمواهب بمؤسسة "جيون إلكترونيكس"عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$).
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العدالة على جذب والاحتفاظ بالمواهب بمؤسسة "جيون إلكترونيكس"عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$).
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الفخر على جذب والاحتفاظ بالمواهب بمؤسسة "جيون إلكترونيكس"عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$).
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الصداقة الحقيقية على جذب والاحتفاظ بالمواهب بمؤسسة "جيون إلكترونيكس" عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$).

ثالثا: أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها الذي يعالج العلاقة بين بيئة العمل وجذب والاحتفاظ بالمواهب، حيث أصبحت المؤسسات الحديثة تولي اهتماما متزايدا بتوفير بيئة عمل ملائمة باعتبارها عنصرا أساسيا في استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها. كما تسعى هذه الدراسة إلى إبراز مدى مساهمة أبعاد بيئة العمل في تعزيز قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بمواهبها، إضافة إلى تقديم إطار علمي وتطبيقي يساعد على فهم هذه العلاقة في البيئة الجزائرية، وفتح المجال أمام دراسات مستقبلية في هذا المجال.

رابعا: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق مايلي:

1. معرفة أثر بيئة العمل بأبعادها على جذب والاحتفاظ بالمواهب في مؤسسة "جيون إلكترونيكس."
2. بيان أثر كل بعد من أبعاد بيئة العمل (المصداقية، الاحترام، العدالة، الفخر، الصداقة الحقيقية) على جذب والاحتفاظ بالمواهب.

3. التعرف على مستوى تطبيق بيئة العمل وممارسات جذب والاحتفاظ بالمواهب في المؤسسة محل الدراسة.
4. الوصول إلى نتائج وتوصيات تساهم في تعزيز جاذبية المؤسسة للمواهب والاحتفاظ بها.

خامسا: منهج الدراسة:

في إطار هذا البحث ومن أجل معالجة إشكالية موضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم في الجانب النظري وصف المفاهيم النظرية والدراسات السابقة المتعلقة ببيئة العمل وإدارة المواهب وتحليلها، أما في الجانب التطبيقي اعتمدت الدراسة على منهج دراسة حالة، أين وقع الاختيار على مؤسسة "جيون ببرج بوعرريج"، فيما يتعلق بالأدوات المستخدمة فقد تم تصميم استبيان موجه لعينة من موظفي المؤسسة.

سادسا: حدود الدراسة:

1. **الحدود الموضوعية:**تقتصر هذه الدراسة على دور بيئة العمل السعيدة بأبعادها في جذب والاحتفاظ المواهب في مؤسسة جيون الكترونيك.
2. **الحدود الزمنية:** تم تطبيق الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2026/2025.
3. **الحدود المكانية:**تم إجراء هذه الدراسة في مؤسسة جيون بولاية برج بوعريريج.
4. **الحدود البشرية:** تم تطبيق الدراسة على عينة من موظفي مؤسسة جيون.

سابعا: أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع منها ما هو ذاتي وما هو موضوعي نوجزها فيما يلي:

1. علاقة الموضوع بالتخصص والرغبة في اكتساب معرفة جديدة من خلال التعمق في البحث.
2. نقص الدراسات – في حدود علم الطالبتان– التي تناولت موضوع بيئة العمل دورها في جذب والاحتفاظ بالمواهب.

ثامنا: صعوبات الدراسة:

1. محدودية تعاون بعض أفراد عينة الدراسة في الإجابة على الاستبانة أو تقديم المعلومات المطلوبة بدقة.
2. صعوبة في الحصول على موافقة بعض المؤسسات لإجراء الدراسة الميدانية وتعبئة الاستبانة داخلها.
3. التأخر في استرجاع الاستبيانات من أفراد العينة، مما أثر على سير الدراسة في الوقت المحدد.

تاسعا: هيكل الدراسة:

تتكون الدراسة من مقدمة وفصلين وخاتمة، وفقا لطريقة(**IMRAD**)المعتمدة في إعداد البحوث، حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية للدراسة للتعرف على ماهية بيئة العمل إضافة إلى أهم نماذجها

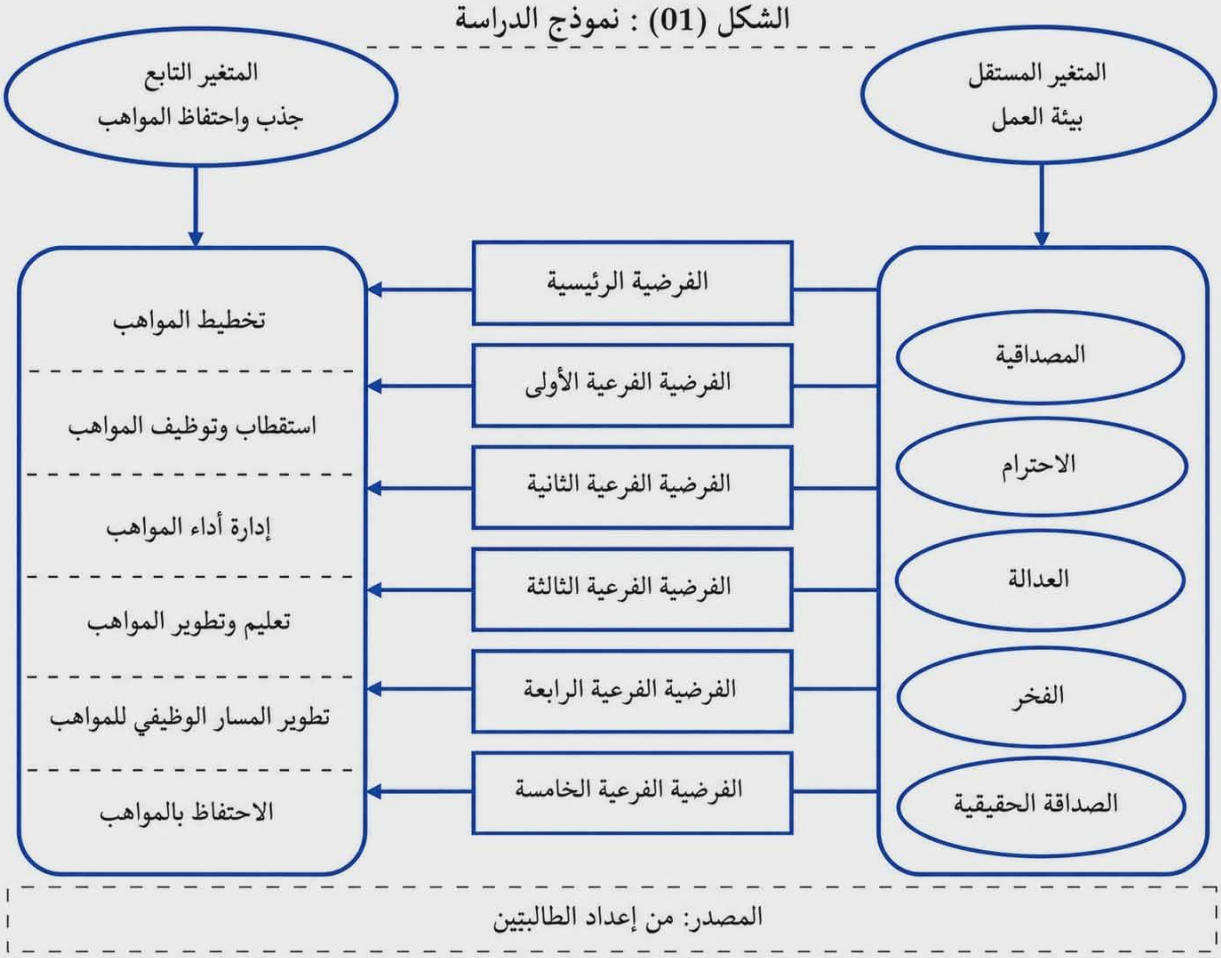
والبعض من أساسياتها، وكذا إلى إدارة المواهب وأهم أبعادها ومتطلبات تحقيقها، كما تم استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

وفي الفصل الثاني تمت دراسة كل من أبعاد بيئة العمل وإدارة المواهب في المؤسسة محل الدراسة حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى تقديم لمحة عن مؤسسة "جيون"، وفي المبحث الثاني خصص للإطار المنهجي للدراسة حيث تم التطرق إلى المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات، وكذا الأساليب الإحصائية المستخدمة، بالإضافة إلى صدق وثبات أداة الدراسة، أما في المبحث الثالث فتطرقنا إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية المتحصل عليها بعد تحليل البيانات، وكذا اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها، ثم تليها خاتمة الدراسة التي احتوت على نتائج الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي ثم توصيات وأفاق الدراسة.

عاشرا: نموذج الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة تم إعداد النموذج التالي:

الشكل (01) : نموذج الدراسة



الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

تعد بيئة العمل من أهم العوامل التي تساهم في جذب المواهب والاحتفاظ بها داخل المؤسسات، لما لها من تأثير مباشر على رضا العاملين وتحفيزهم وتحسين أدائهم. فالمؤسسات الحديثة أصبحت تدرك أن توفير بيئة عمل مناسبة، يساعد على استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها في ظل المنافسة المتزايدة. وانطلاقا من أهمية هذا الموضوع، جاء هذا الفصل لتوضيح الإطار النظري المتعلق ببيئة العمل وعلاقتها بجذب واحتفاظ المواهب، إضافة إلى عرض أهم الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة.

المبحث الأول: بيئة العمل.

المبحث الثاني: إدارة المواهب.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: بيئة العمل.

يعد موضوع بيئة العمل من المواضيع التي حظيت باهتمام متزايد في الفكر الإداري الحديث، نظرا لما لها من تأثير مباشر على أداء العاملين ورضاهم واستقرارهم داخل المؤسسة. فلم تعد المؤسسات تركز فقط على تحقيق الأهداف الإنتاجية، بل أصبحت تهتم بتوفير بيئة عمل ملائمة تسهم في تحسين العلاقات المهنية ورفع الكفاءة وتعزيز الدافعية نحو العمل. وانطلاقا من أهمية هذا الموضوع سيتم في هذا المبحث التطرق إلى ماهية بيئة العمل،أساسياتها إضافة إلى متطلباتها وأهم المعيقات المرتبطة بها.

المطلب الأول: ماهية بيئة العمل.

لفهم بيئة العمل بشكل أفضل، من الضروري التعرف على مفهومها وأهميتها إضافة إلى أهم خصائصها.

أولا: مفهوم بيئة العمل.

رغم تعدد الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع بيئة العمل، إلا أن الباحثين لم يتوصلوا إلى تعريف موحد لهذا المفهوم، ويعود ذلك إلى تباين المنطلقات الفكرية والزوايا التي اعتمدها كل باحث، إضافة إلى اختلاف الظروف التي أحاطت بدراستهم. وانطلاقا من ذلك، سيتم في هذا الفرع عرض مجموعة من التعريفات المتعلقة ببيئة العمل، تمهيدا لاستخلاص تعريف جامع لها.

تعرّف بيئة العمل بأنها كافة الظروف السائدة داخل المنظمة وخارجها والتي لها تأثير على سلوك العاملين وتحديد اتجاهاتهم نحو العمل[1].

وتعرّف أيضا على أنها جميع الظروف والعناصر والعوامل المحيطة بمكان أداء الشخص لعمله والمؤثرة فيه، ويشمل ذلك جوانب مختلفة مثل المساحة المادية، والمعدات، وثقافة الشركة، والعلاقات مع الزملاء، وسياسات الشركة، وإجراءات التشغيل، ومعايير السلامة، ومزايا الموظفين، وجودة الهواء، والإضاءة، ودرجة الحرارة، وغيرها من العوامل البيئية.[2].

كما عرّفت بيئة العمل التنظيمية على أنها مجموعة من الخصائص المستقرة نسبيا والتي تميز التنظيم الداخلي لمؤسسة ما، والتي تؤثر على سلوكيات أفرادها وقيمهم وتحدد طبيعة المواقف في هذه المؤسسة[3].

وبعد استعراض التعريفات المختلفة لبيئة العمل، يمكننا تقديم تعريف شامل يجمع بين هذه المفاهيم، حيث تعرف بيئة العمل على أنها الإطار المتكامل الذي يضم مختلف العوامل المادية والتنظيمية والاجتماعية والنفسية المحيطة بالعامل داخل المؤسسة وخارجها، والتي تتفاعل فيما بينها لتؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في سلوك الأفراد، أدائهم، ودرجة رضاهم، مما ينعكس على تحقيق أهداف المؤسسة.

ثانيا: أهمية تحسين بيئة العمل للموظفين.

تتجلى أهمية تحسين بيئة العمل للموظفين فيما يلي[4]:

---

[1] أمال مصطفى الحمامي، **المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي**، مجلة التنسيق الإدارية، العدد 350، القاهرة،1993، ص24.

[2] https://www.m-work.co/en/glossary-terms/environnement-de-travail.Html consulté le19/04/2026

[3] احمد بونقيب، **أهمية بيئة العمل السعيدة في تحسين الأداء التنظيمي للأفراد العاملين**، دراسة تحليلية لأفضل أماكن العمل في العالم لعام 2018، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد2، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج، الجزائر،2019، ص395.

[4] بكة للتعليم، **بيئة العمل: مفهومها وأنواعها ومكوناتها وعناصرها وتقييمها**، 15يونيو 2025، تم الإطلاع عليه في22/04/2026، https://bakkah.com/ar/knowledge-center

1- **كفاءة أعلى وإنتاج أفضل:**بيئة العمل الصحية تجلب الحماس والسعادة للموظفين، لأنها تلبي احتياجاتهم المهنية والنفسية حيث تقلل من شعورهم بالضغط والتوتر وتمنحهم ساعات عمل مرنة، كما أنها تحفزهم يوميا للعمل بأقصى جهد ممكن تقديرا للمكان الذي يشعر فيه بالدعم والتقدير لجهودهم.

2- **صحة نفسية أفضل:**اهتمام الشركات والمؤسسات بالصحة النفسية للموظفين صورة من صور التقدير والدعم ورؤيتها أن الموظفين بشر وليسوا آلات، وبالتالي بيئة العمل الصحية تعزز من صحة الموظفين النفسية، وهذا بدوره يدفعهم إلى تعزيز إنتاجيتهم وكفاءتهم.

3- **رضا وظيفي أعلى:**كلما كانت بيئة العمل صحية وملبية لاحتياجات الموظفين كلما عزز ذلك من الشعور بالرضا الوظيفي لديهم، وهذا يعني أن نسبة الحفاظ على وجود الموظفين في المؤسسات والشركات يكون مرتفعا وهذا بالطبع شعور مخيف لهم لتقديم أفضل ما لديهم.

4- **فرص أكثر للنمو:**بيئة العمل الصحية تمنح الفرص للموظفين للنمو والتطور وظيفيا، فهي تتيح لهم معرفة نقاط ضعفهم من مهارات أو معرفة، ومن ثم تطويرها عبر الفرص التدريبية التي توفرها لهم الشركة أو المؤسسة، كما أن تواصلهم الفعال مع زملائهم من فريق العمل أو غيره يمنحهم الفرصة للاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم.

5- **إبداع وابتكار أكثر:**عندما يشعر الموظف أنه يعمل في بيئة عمل محفزة وداعمة لقدراته ومهاراته، فهذا يتيح له العمل بحرية أكثر وإطلاق العنان للابتكار والإبداع، وهذا بدوره يضيف قيمة للعمل بالمؤسسة أو الشركة ويساعده على نجاحه وتطوره بما يصب في تحقيق الأهداف.

6- **سمعة أفضل للشركة:**توفير أفضل مستوى ممكن للموظفين في بيئة العمل الإيجابية يجلب السمعة الحسنة للشركة لمن يرغبون في العمل فيها، كما أن انعكاسها على أداء الموظفين يعني تقديم أفضل مستوى في المنتجات والخدمات مما يؤدي ذلك إلى زيادة في الإقبال من قبل العملاء.

ثالثا: خصائص بيئة العمل.

تعد بيئة العمل عنصرا مهما في نجاح المؤسسة، لما تشهده من تغيرات مستمرة في القواعد والسياسات وطرق العمل، إضافة إلى تأثرها بالعوامل المحيطة. وتتميز بيئة العمل بعدد من الخصائص التي تساعد على فهمها ودراستها والتي سيتم عرضها فيما يلي:

1-**التعقيد:**تنبثق هذه الخاصية من التعدد في مكونات بيئة عمل المؤسسة، فمن البيئة الداخلية إلى الخارجية، نجد العديد من الفاعلين الذين يؤثرون ويتأثرون بنشاط المؤسسة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وقد ينشأ التعقيد من تباين درجات تأثير وتأثر كل فاعل بتباين المؤسسات،أو حتى باختلاف الزمن، حيث قد تختلف شدة تأثير كل فاعل وتأثره بنشاط المؤسسة من فترة لأخرى[5].

2- **التفرد أو التميز:** حيث تختلف بيئة عمل كل مؤسسة عن المؤسسات الأخرى، فبالرغم من اشتراك بعضها في مجموعة من الخصائص إلا أن درجة تأثير هذه الخصائص تختلف من مؤسسة لأخرى[6].

3- **حدود البيئة:** بمعنى كل ما يقع داخل حدود المؤسسة أو خارجها يقع ضمن دراسة بيئة العمل.

---

[5]ناصر دادي، **اقتصاد المؤسسة**، الطبعة 01 دار المحمدية العامة للنشر والتوزيع، الجزائر، سنة 2005، ص05

[6]إسماعيل محمد السيد، **الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة 01، مكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر سنة1990، ص72

4- **تغير البيئة:** وهذا مرتبط بطبيعة الحياة حيث تحكم كل مؤسسة عوامل متقلبة لا ثبات فيها، وأن بعضها ما يمكن قياسه والبعض الأخر مالا يمكن قياسه.

5- صعوبة التحكم في متغيراتها: حيث أن التغيرات التي تحيط ببيئة العمل ليس من السهل التحكم فيها، فهي ليست متغيرات فيزيائية كدرجة الحرارة أو الجاذبية أو التفاعلات الكيميائية التي يمكن السيطرة عليها وتوجيهها، فإن ما يحكم بيئة عمل المؤسسة هي متغيرات اجتماعية واقتصادية من الصعوبة في الكثير من الأحيان إحكام السيطرة عليها بالرغم من إمكانية التنبؤ ببعضها والسيطرة على البعض الأخر.

6- **التأثير المتداخل للمتغيرات:**وهذا يعني أن المتغيرات التي تؤثر على بيئة عمل المؤسسة ذات أثار متداخلة كل يؤثر ويتأثر بالمتغيرات الأخرى.

7- **خضوع المؤسسة لأثار البيئة:**حيث لا يمكن لأية مؤسسة أن تعيش وتعمل بمعزل عن البيئة، فهي تخضع لها وتساهم في تحديد مستوى أدائها ونموها، كما أنها تترك بعض الآثار على بيئة العمل[7].

8- **فعالية أثار البيئة:**حيث تختلف كل مؤسسة عن الأخرى في اكتشاف وتحليل عوامل البيئة التي تؤثر عليها، لهذا فإن نجاح أية مؤسسة يكمن في قدرتها على التحليل العميق والكفء لبيئتها الداخلية والخارجية من أجل وضع اليد على ذات الفعل المؤثر على نشاطها.

المطلب الثاني: عناصر بيئة العمل.

تضم بيئة العمل عناصر إدارية تساعد في تنظيمها، ويختلف تأثير هذه العناصر حسب طريقة تسييرها، فإذا أديرت بشكل جيد كان تأثيرها ايجابيا وإذا أسيئت إدارتها كان تأثيرها سلبيا،ومن أهم هذه العناصر مايلي[8]:

1- القيادة الإدارية: يعتبر النمط القيادي لأية مؤسسة مجموعة السلوك التي يوجه بها القائد مؤسسته، فالقيادة الإدارية ونمطها عنصران أساسيان في بيئة العمل، التي تتفاعل فيها أنماط مختلفة من سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المؤسسة في نسيج متشابك موجه نحو تحقيق الهدف.

2- النظم واللوائح:تعتبر النظم واللوائح أو القوانين والسياسات من أهم عناصر بيئة العمل، لأنها شرط أساسي في المؤسسة حتى يسود الانضباط والنظام، حيث يعني هذا الأخير احترام الشرعية القانونية من قبل كافة أفراد ووحدات التنظيم والتزامهم بالقوانين والأوامر والعمل على تطبيقها باستمرار وإتباع الإجراءات المحددة في مختلف التصرفات والسلوكيات والنشاطات.

3- طبيعة العمل والتخصص:تعتبر طبيعة العمل أحد عناصر ومؤشرات فهم بيئة العمل،وحتى تحقق المؤسسة أهدافها لا بد أن تحدد طبيعة العمل اللازم أو النشاط الاقتصادي، كما أن معرفة طبيعة العمل تحدد احتياجات المؤسسة لنوع الموارد البشرية أو القوى العاملة لأداء الأعمال والمهام المختلفة

---

[7]إسماعيل محمد صرايرة، **التحليل الإستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية**، الطبعة 01، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان سنة 2012، ص.ص24-25

[8]علاء سعد الله المعايطة، **تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري: دراسة حالة سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة،2021، ص ص15-17

4- الرقابة الإدارية:تعد الرقابة الإدارية أحد أهم الوظائف الإدارية الرئيسية والتي بواسطتها تتحقق القيادة الفعالة، وتعرف الرقابة الإدارية بأنها ذلك النشاط الإداري الذي يسعى إلى التحقق من كفاءة استغلال موارد المنظمة (البشرية والمادية) وتحقيق أهدافها، فالرقابة وفق هذا التعريف هي الأداة المناسبة التي تستند عليها الإدارة المعرفة بفعالية وكفاءة الطرق التي يتم بواسطتها إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، وأن الرقابة تنطوي على التحقق مما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة، والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وغرضها الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، كما أنها تنطبق على كل شيء ومنها الأشياء، الناس، الأفعال.

5- تفويض السلطة:يعتبر تفويض السلطة من العناصر الإدارية لبيئة العمل فقد تؤثر إيجابا أو سلبا في المؤسسة، ويعرف التفويض بأنه: نقل الرئيس الإداري لبعض اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسوها دون الرجوع إليه مع بقاء مسؤوليته على تلك الاختصاصات المفوضة.

6-الاتصال الإداري: تعتبر الاتصالات الإدارية من العناصر الأساسية في بيئة العمل لكونها تتعلق كثيرا بطبيعة وأسلوب القيادة السائد، حيث أن أسلوب القيادة يحدد نوع الاتصال القائم في الإدارة وهو أيضا عنصر ضروري لتسيير العمل والمهام لذلك فهو يعرف على أنه: تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر، عن طريق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه، فالاتصال عملية سلوكية بين إنسان وأخر أو بين مجموعة من الأفراد وآخرين تتضمن معلومات وأفكار.

7-العلاقات الرسمية وغير الرسمية:كون المنظمات والمؤسسات تضم أعدادا كبيرة من الموارد البشرية؛ فإن أهم سمة سيطرة البعد الاجتماعي والإنساني ويظهر ما يسمى بالعلاقات اللازمة لإتمام الأعمال وإنجاز المهام، وهذه العلاقات تنقسم بين الرسمية وغير الرسمية التي تتفاوت فيما بينها.

8-الحوافز والمكافآت:تعتبر الحوافز نظام تتبعه الإدارة العليا بشكل عام في تقديم المكافآت وتشجيع للعمال بهدف تحفيزهم نحو أدائهم والوصول إلى أقصى إنتاجية ممكنة، وبذلك فإن نظام الحوافز والمكافآت يعتبر من العناصر الإدارية لبيئة العمل التي تسهم في رفع كفاءة الأداء والإنتاج، وذلك إذا كان منظما ومطبقا حسب القانون وبطريقة صحيحة ومتماشيا مع حاجات العمال والمؤسسة[9].

المطلب الثالث: أنواع بيئة العمل.

صنف علماء الإدارة بيئات العمل في المؤسسات إلى أنواع متعددة، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

1-بيئة العمل الخارجية:

تعرّف بيئة العمل الخارجية بأنها كل ما يقع خارج حدود التنظيم وهي أيضا: كل القوى والمتغيرات الفاعلة والمؤثرة على المؤسسة وتقع خارج حدوده فبيئة العمل الخارجية للمؤسسة هي عبارة عن مختلف المؤثرات والمكونات والجوانب التي تحيط بالمؤسسة وتتفاعل معها كنظم مفتوحة ومترابطة، وبذلك فبيئة العمل تشمل

[9]علاء ساعد المعايطة، **مرجع نفسه**، ص ص18-،19

الخارجية و تشمل جملة من العوامل وهي: العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، حيث تشمل هذه العوامل الوضع الاقتصادي في الوقت الحاضر والمستقبل، وكذا قيم واتجاهات العاملين والعملاء والأدوات والتقنيات التي تؤدي إلى التغير التكنولوجي، فالمؤسسة ليست موجودة في فراغ بل هي ضمن هذه العوامل تؤثر فيها وتتأثر بها[10].

وتنقسم بيئة العمل الخارجية إلى:

1-1 بيئة العمل العامة: تعني البيئة العامة تلك التي تتكون من الأبعاد المختلفة والمحيطة بالمؤسسة والتي يمكن لها أن تؤثر على أنشطتها، وهذه العناصر ليس بالضرورة أن ترتبط بطريقة مباشرة بالعناصر في المؤسسة، ومن أمثلة هذا النوع من البيئة (البيئة الطبيعية كالطبيعة ومناخها، البيئة الاقتصادية كالنظم الاقتصادية، البيئة التكنولوجية كالمعرفة والتقدم).

تتشكل البيئة العامة من جميع الكيانات التي تقع خارج التنظيم وتؤثر بطريقة وتؤثر بطريقة غير مباشرة على أنشطته[11].

1-2 بيئة العمل الخاصة: هي البيئة التي تعيش فيها المؤسسة بمفردها، ولا يشاركها أحد في التأثر بها كالأنظمة الداخلية للمؤسسة وأسلوب إدارة الأعمال فيها، ويتم النظر إلى بيئة العمل من خلال هذا المنظور لأنها تعتبر نظاما مفتوحا كسائر المؤسسات الاجتماعية الأخرى، ويقصد ببيئة العمل الخاصة الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتعاونية والطبيعية التي تؤثر مباشرة على المؤسسة بعينها أو على قطاع بذاته دون غيره[12].

2-بيئة العمل الداخلية:

تعرف بيئة العمل الداخلية على أنها: عبارة عن الأفراد والجماعات والتقنيات والتشريعات والنظم التي تعمل داخل المؤسسة، وتعمل المؤسسة بموجبها، وتعني مجموع العوامل والمتغيرات، التي تؤثر على المؤسسة من الداخل وتتمثل في الناحية الفنية الإجرائية لأداء الأعمال داخل المؤسسة مثل طرق أداء العمل والآلات والمعدات والأدوات المستعملة، ويدخل في البيئة الداخلية النظم والقوانين الخاصة بالمؤسسة، بما فيها الهيكل الأساسي والإداري والتنظيم الرسمي وغير الرسمي[13].

المطلب الرابع:متطلبات تحسين بيئة العمل.

كما يرى الكثير من الباحثين أن عملية تحسين بيئة العمل توفر عدد من المتطلبات الأساسية نذكر منها [14]:

---

[10]العوالمة نائل عبد الحافظ، **الهياكل والأساليب في تطوير المنظمات**، دار زهران، الأردن، 2009، ص 60

[11]طارق طه، **السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنت**، دار الجامعة، الجديدة، الإسكندرية، 2007،ص 102

[12]بن رحمون سهام، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم - علم الإجتماع– تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014،ص 33

[13]قدادرة إكرام، **أثر بيئة العمل على أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي ،2018-2019، ص 18

[14]خنور رتيبة، بولحية إيمان، **علاقة بيئة العمل بالاستقرار الوظيفي للعمال، دراسة ميدانية بمؤسسة الكاتمية للفلين جيجل**، مذكرة ماستر في علم اجتماع المنظمات تنظيم وعمل، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، 2020-2021، ص،ص،45-47

1-تطوير الهيكل التنظيمي : وذلك من خلال تقسيم العمل واستحداث الوحدات وتجميع الوظائف بحيث تكون تخدم كلا من أهداف التنظيمي و أهداف العاملين وذلك من خلال تقليص المستويات الإدارية، فالهدف من هذا التطوير والتعديل هو الإفادة القصوى من طاقات العاملين وزيادة إلزامهم وولائهم وتحقيق الانسجام والتفاعل.

2-حسن اختيار الموارد البشرية : إن اختيار الموارد البشرية المؤهلة لأداء المهام هي نقطة انطلاق الإدارات نحو تحسين البيئة الداخلية،حيث يضمن الاختيار السليم مستوى مناسب من الخيارات الإدارية لتنفيذ المهام وإجراءات العمل إلى جانب القدرة على مواجهة المشكلات الروتينية الطارئة.

3-تخطيط الموارد البشرية: وهي عملية الحصول على الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف وفي الوقت المناسب وتنحصر أهداف هذا التخطيط فيما يلي:

- تحديد الاحتياجات من الأفراد في التوقيت المناسب.
- تخطيط الترقيات والتغيرات الوظيفية.
- الإعداد الجيد لعملية الاستقطاب والاختيار والتعيين.
- تقدير تكاليف الموارد وإعداد موازنات الرواتب والمكافآت.

4-وضع سياسات مرنة: حيث يجب وضع بيانات تتميز بالمرونة في اتخاذ القرارات لتتلاءم مع التغيرات والظروف البيئية الداخلية والخارجية، وكذلك ضرورة صرامتها وعدم خضوعها للتعديل والتبديل من خلال الثقة وارتياح العاملين بأنفسهم.

5-تفعيل اللامركزية: فمن الضروري العمل بمبدأ اللامركزية وذلك لرفع مستوى الالتزام التنظيمي وإشعار العاملين بأهميتهم ومشاركتهم العملية في اتخاذ القرارات.

6-استخدام النمط القيادي الملائم : إذ يجب تشجيع القيادة الديمقراطية التي تركز على المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع خطط العمل والأساليب مما يرفع ثقتهم بأنفسهم، وهذا ما يؤدي إلى رفع مستوى التزامهم من خلال السعي إلى تطوير مهارات العاملين والتركيز على القيم المشتركة لديهم.

7-تخطيط المسار الوظيفي : يعتبر تخطيط المسار الوظيفي عملية مخططة تسعى لإحداث توافق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها لزيادة إنتاجية المنظمة، وفي الوقت نفسه تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، فهذا التخطيط يسهم في تأهيل الموارد البشرية القادرة على النهوض بمستويات الأداء وارتفاعه ومواكبة التجديد لذلك يجب اختيار الوظيفة المناسبة التي تحقق رغبات وتشجيع طموحات الموظف، ومن ثم وضع البرامج التدريبية اللازمة لمعالجة أوجه القصور في أداء العاملين.

8- تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين : فهذه الثقة تزيد من دافعية العمال نحو العمل ويظهر أثره في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية والعمل بروح الفريق، كما تجلب هذه الثقة الانسجام بين الإدارة والعاملين وتشمل الاستفادة من تحديث الإجراءات وأساليب العمل.

9-التدريب المستمر : فالهدف من هذا التدريب هو رفع قدرات وتنمية مهارات العاملين مع التركيز على الإبداع والسرعة والكفاءة.

10-استخدام التقنية الحديثة : إن استخدام التقنيات الحديثة تساعد على توجيه العمل والتحكم فيه والمساهمة في تحديد مشكلات العمل وحلها نتيجة زيادة معدلات التنسيق بين الإدارة والأقسام، وهذا ما يساعد على دعم مركز المنظمة على توفير بيئة عمل مناسبة وإيجابية تسهم في تحسين الأداء.

11-الحوافز المادية والمعنوية : فهذه الحوافز بنوعيها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتشجع بذل المزيد من الجهد وذلك بهدف رفع أداء العاملين وضمان استمراره في المنظمة.

12-استخدام نظام اتصال فعال : تسهم سهولة انسياب الاتصالات وسرعة تدفق المعلومات في زيادة القدرة على مواجهة المشكلات وزيادة مستوى التزام العاملين.

تتعدد الجوانب التي ينبغي مراعاتها عند تصميم بيئة العمل، لما لها من تأثير مباشر في تحسينها وتعزيز كفاءتها، ويستدعي ذلك أن تبنى هذه البيئة على أساس فهم احتياجات العاملين والعمل على تلبيتها، بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة والارتقاء بمستوى الإنتاجية.

وفي هذا الإطار، تبرز أهمية تبني مجموعة من الأنشطة والمبادرات التي من شأنها دعم بيئة العمل وتعزيز راحة الموظفين، حيث تتوفر العديد من الأساليب والأفكار التي يمكن اعتمادها لتطويرها، من أبرزها[15]:

1- توفير أنشطة ترفيهية:تتميز أفضل شركات التكنولوجيا القائمة اليوم، بإضفاء الطابع المؤسسي على رفاهية موظفيها، وهذا ما يجعل مكان عمل أكثر سعادة وإنتاجية. فبالإمكان توفير أنشطة ترفيهية للموظفين يمارسونها خلال أوقات فراغهم تساعدهم على تجديد طاقتهم للعمل مثل الرحلات والحفلات وهي أنشطة خارج نطاق موقع العمل.

2- تحسين العلاقات بين الموظفين:تنعكس العلاقات القوية بين الموظفين في فرق العمل على تطور العمل ونجاحه، وبإمكانك تعزيز التواصل بينهم من خلال إضافة أنشطة ممتعة في موقع العمل يمارسونها في أوقات الراحة وتكون فرصة للتقارب بينهم.

هذا بدوره يعزز التعاون والمحبة بينهم ويضفي جوا إيجابيا في بيئة العمل، وبالتالي يساعدهم على تحسين أدائهم وتعزيز كفاءتهم في العمل، بالإضافة إلى التقليل من وقوع النزاعات والمشكلات التيمن المحتمل أن تحدث في أي وقت.

3- تحفيز الموظفين:قد يجد الموظف في بعض الأوقات أنه بحاجة إلى التشجيع أو التحفيز من الآخرين الذي يمنحه الطاقة لاستكمال مهامه وأعماله، وفي أحيان أخرى قد يجد صعوبة في القيام بمهمة ما تجعله يشعر بأنه لن ينجزها بأفضل أداء ممكن، لذا فالتحفيز هنا يعزز ثقة الموظف بنفسه التي تساعده على إنجاز أعماله بأحسن أداء.

4- الحفاظ على التواصل الفعال مع الموظفين:كلما كان التواصل فعالا، كلما ساعد ذلك على توطيد العلاقات بين الموظفين والإدارة والتقليل من سوء الفهم الذي يحدث نتيجة قلة التواصل، ويصبح التواصل على نحو أفضل عند عقدا الاجتماعات والمناقشات لطلب رأي الموظفين حول الأمور الخاصة بالعمل.

---

[15]بكة للتعليم، **بيئة العمل: مفهومها وأنواعها ومكوناتها وعناصرها وتقييمها**، 15 يونيو 2025، تم الإطلاع عليه في22/04/2026، https://bakkah.com/ar/knowledge-center

كما يمكن تفعيل التواصل عبر طلب نصائح حول القرارات الأنسب حول الخدمات التي تقدمها الشركة والمؤسسة، الحفاظ على هذا النوع من التواصل من صور تقدير أهمية الموظف ودوره.

5- توفير مكافآت للموظفين: من بين الأفكار الأخرى لتحسين بيئة العمل هي المكافآت، حيث يشعر الموظف بمدى أهمية جهده عندما يكافئ على عمله، والمكافأة قد تكون بتقديم حوافز مالية أو هدايا، فهذا بدوره يشعره بالتقدير ويعزز من ثقته بنفسه، وبالتالي تعزز المكافآت من إيجابية بيئة العمل التي تمثل صورة من صور الدعم الذي يحصل عليه ويشجعه على التطوير المستمر.

وعلى الجانب الأخر، الاحتفال بإنجازات الموظفين يترك لهم ذكريات إيجابية عن المكان الذي يعملون فيه ويعزز من حبهم له، كما يوطد العلاقة بين الموظفين والمديرين.

6-الاعتماد على الأهداف القابلة للتحقيق: تصبح بيئة العمل سلبية عندما تكثر الأهداف التي يرى الموظف صعوبة في تحقيقها على أرض الواقع، مما يسبب لهم ذلك الشعور بالإحباط وعدم وجود دافع للتطور والنجاح.

والتغلب على هذه المشكلة يحدث من خلال وضع أهداف يسهل تحقيقها للموظف، وتقدير جهوده إذا تمكن من تحقيقها، فهذا يعزز من ثقته بنفسه وبقدراته على تحقيق المزيد من الإنجازات.

7- تطوير الموظفين: تؤثر بيئة العمل على الأداء الوظيفي، وتصبح بيئة العمل مميزة إذا قدمت للموظفين الفرص لتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وذلك يكون من خلال تقديم البرامج التدريبية لهم التي تساعدهم على ترفع مستوى كفاءتهم في العمل، وتلبية متطلبات الشركة أو المؤسسة في مستوى الأداء.

إن توفير البرامج التدريبية للموظفين يشعرهم بمدى أهميتهم للشركة أو المؤسسة، وهذا يحفز كل موظف على أن يكون متحمسا للتعلم وتقديم أفضل ما لديه في العمل، فهذا من الناحية الأخرى يساعد الموظف على أن يكون أكثر تميزا في حياته المهنية.

8- تحقيق توازن بين العمل والحياة: يفتقر الموظف إلى قضاء وقت ممتع مع العائلة والأصدقاء بسبب وقوعه دائما تحت ضغط العمل المستمر، والذي يزيد من شعوره بالإجهاد وبالتالي تقل طاقته للعمل، وبالتالي يمكن مساعدته على تحقيق التوازن المطلوب بين حياته المهنية والاجتماعية من خلال وسائل عديدة فعالة.

9- إبراز الدعم والتقدير: بيئة العمل يجب أن يسودها جو إيجابي للموظفين من الدعم والتقدير، فأبسط مثال على تقدير الموظف هو توجيه الشكر والثناء على مجهوده في العمل، فذلك يكفي بأن يشعره بالسعادة ويحفزه دائما على تقديم الأفضل، كما أن إظهار الدعم لقدراته ومهاراته يشجعه على بذل أقصى جهد ممكن.

10- توفير مساحة عمل مريحة: إن لم يشعر الموظف بالراحة خلال فترة الدوام الكلي أو الجزئي التي يقضيها في مكتبه، فهذا يعني أن أداءه المهني لن يكون على المستوى المطلوب بسبب قلة التركيز الناتجة عن الإحساس بعدم الراحة.

وتوفير الراحة له في مساحة عمله يبدأ بتوفير مقاعد مريحة له لا تسبب له الإحساس بالألم طوال فترة الجلوس أو الإحساس بالضيق، كما يجب التأكد من أن المقعد على مستوى مناسب من الارتفاع أمام المكتب.

أما عن المكتب، فيجب أن يكون مرتبا قبل بدء العمل، وذلك من أجل تقليل عوامل التشتيت بقدر الإمكان، كما يجب أن يشمل كافة الأدوات والمعدات التي يحتاجها الموظف ليسهل له الوصول إليها دون الحاجة إلى إضاعة الوقت في العثور عليها.

11-الاهتمام بصحة الموظفين:من بين المقترحات لتحسين بيئة العمل الاهتمام بالصحة العضوية أو النفسية للموظف، فهو أمر لا يمكن التغافل عنه عند توفير بيئة عمل إيجابية، نظرا لأن صحة الموظف لها تأثير حيوي على أدائه وإنتاجيته في العمل، ففي حالة موظف يعاني من مشكلات عضوية أو نفسية فذلك بالطبع سيكون عاملا سلبيا في تقديم أفضل مستوى ممكن. والتواصل مع الموظفين يساعد على تحديد إن كانوا يعانون من مشكلات صحية قد تؤثر على سير عملهم أم لا، تقديم المساعدة بكافة السبل المناسبة أمرا هاما للتغلب على هذه المشكلات.

كما أن الاهتمام بتغذية الموظفين يساعد على تعزيز صحة الموظفين، وبالتالي يجب تقديم وجبات غذائية وصحية لهم، إلى جانب توفير مساحة لممارسة الرياضة يساعد على تعزيز الصحة النفسية للموظف.

12- توفير مساحة عمل هادئة:هناك الكثير من المهام التي تتطلب قدرا مناسبا من التركيز والانتباه من أجل أن تؤدى على نحو أفضل، وبالتالي الحفاظ على مستوى الهدوء في أماكن العمل أمر يجب الإغفال عنه، فالضوضاء عامل مشتت للموظف والذي لا يساعده على إنجاز عمله في الوقت المطلوب أو بالكفاءة المتوقعة.

في تلك الحالة، تطبيق معايير الالتزام بالهدوء يساعدك على وضع حد للتغلب على مشكلة الضوضاء، إذ يجب عند التحدث لأحد الموظفين أن يكون بصوت غير مرتفع لا يتسبب في تشتيت الانتباه.

كما يجب إلزام الموظفين بإبقاء هواتفهم المحمولة صامتة، وخاصة عند إجراء اجتماعات، أما في حالة الضوضاء الخارجية فمن الممكن التغلب عليه بتوفير سماعات الأذن للموظفين.

13- توفير مساحة عمل خضراء:تحسين بيئة العمل والتحسين النفسي يرتبطان بشكل وثيق، فتوفير مساحة عمل جذابة للموظفين من مبادرات تحسين بيئة العمل، إذ أن ذلك يعد عاملا مهما في تحفيزهم على الإنتاجية وتقديم أداء أفضل، وذلك يكون من خلال إضافة النباتات الخضراء التي تعزز من الشعور بالراحة النفسية وتضفي جو إيجابي في بيئة العمل، كما أنها تقلل من شعور الموظف بالقلق خلال فترة العمل.

كما أن وجود النباتات الخضراء الطبيعية تساعد على حصول الموظف على هواء نقي مما يضمن جو صحي للعمل، بالإضافة إلى إضفائها للمسة جمالية للمكان تعزز من حب الموظف للمكان الذي يعمل فيه.

14- توفير أفضل إضاءة:توفير بيئة عمل تساعد الموظفين على التركيز وبذل أقصى جهودهم لا يتم دون توفير مستوى أفضل في الإضاءة، ويعد ضوء الشمس الطبيعي هو الخيار الأفضل لأنه يضفي شعورا بالراحة النفسية وجو إيجابي محفز للعمل، وبالتالي يساعد ذلك على تعزيز الإنتاجية.

المطلب الخامس: نماذج قياس بيئة العمل.

شهدت السنوات الأخيرة اهتماما متزايد بموضوع بيئة العمل، حيث سعت العديد من الدراسات والأبحاث إلى تطوير نماذج علمية لقياس وتقييم جودتها داخل المؤسسات، وذلك بهدف تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز

رضا العاملين. وقد أسفر هذا التوجه عن ظهور مجموعة من النماذج المعتمدة عالميا، والتي أصبحت مرجعا مهما في تصنيف المؤسسات وفق جودة بيئة العمل.

ومن أبرز هذه النماذج: نموذج "لينكدين توب كومبانيس" ونموذج " جريت بليس تووركّ" ونموذج" توب أمبلوايرس" بالإضافة إلى نموذج"وراندستادأواردس" والتي تعكس في مجملها مختلف الجوانب المرتبطة ببيئة العمل داخل المؤسسات.

الجدول رقم1: أشهر نماذج قياس جودة بيئة العمل

المواصفة		الجهة المالكة للمواصفة	تاريخ الإنشاء	المؤسسات التي تشملها الدراسة
جريت بليس تووركّ Great Place To Work	Great Place To Work®	مكتب استشارات في الموارد البشرية	1992	المؤسسات التي تضم: من 50 -100 عامل. من 500 -5000 عامل. أكثر من 5000 عامل.
لينكتن توب كومبانيس LinkedIn Top Companies	in	شبكة اجتماعية مهنية	2016	المؤسسات التي تضم: أكثر من 500 عامل.
راندستاد أواردس Randstad Awards	randstad	مكتب توظيف وخدمات في الموارد البشرية	2010	جميع أنواع المؤسسات
توب إمبلويرس Top employers	top EMPLOYERS INSTITUTE	هيئة لمنح الإعتماد	2008	المؤسسات الحاصلة على شهادة الإعتماد

المصدر :

Dauvergne, G.(9/4/2018), ***Qualité de vie au travail : que valent les classements ?*** LES ECHOS, France, p 3

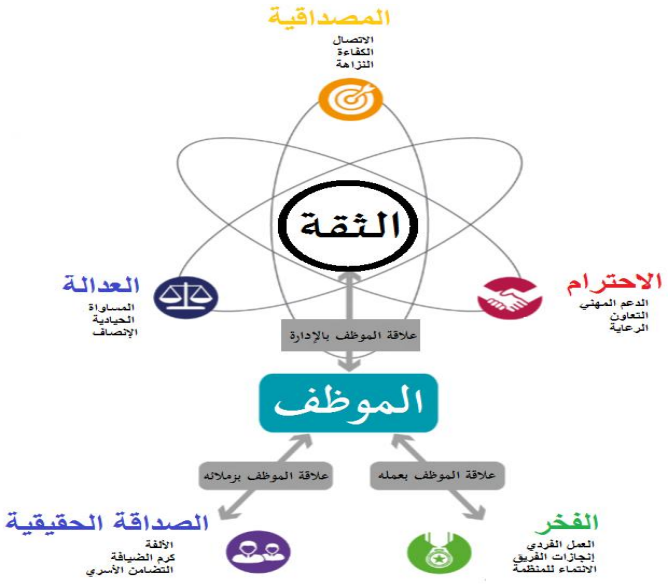
نموذج" بيئة العمل السعيدة[16]"GPTW":

من خلال عديد الاستجوابات والمقابلات الشخصية والتي دامت سنوات والتي يتم تحيينها سنويا؛ قام "روبرت ليفرينغ" و"آمي ليمان" – مؤسسا معهد "GPTW"، بتحديد أبعاد مكان العمل الجيد، وبذلك تم تطوير نموذج للبيئة التنظيمية الجيّدة والذي يضم خمسة أبعاد رئيسية متمثلة في المصداقية والاحترام والعدالة (وهي المكونة للثقة)؛ بالإضافة إلى الفخر والصداقة، ففي نموذج بيئة العمل الجيّدة، نجد أن بناء الثقة لدى الموظفين يبنى من خلال تصرف الإدارة بطريقة تعبّر عن مصداقيتها، وتظهر الاحترام للآخرين، وتؤكد التزامها بالعدالة، هذه العناصر الثلاثة تبيّن للموظفين أن الإدارة جديرة بالثقة وأهل لها، مما يولد لدى الموظف حب الانتماء ممثلا في الفخر بالعمل في هذه المنظمة وضمن هذا الفريق، وينتج عن هذه الثقة كذلك علاقات صداقة متينة مع الموظفين الآخرين. وقد توصل الباحثان إلى أن الموظفين يعتبرون أن بيئة العمل الجيّدة هي البيئة

[16]احمد بونقيب، **مرجع سابق**، ص397-398

التي تبنى على الثقة بين الموظفين فيما بينهم وبين الموظفين والإدارة، لتلقي بظلالها على مختلف العلاقات السائدة في المنظمة، حيث تمثل الثقة العنصر الأساسي في هذه العلاقات، ويضيف "وارن بيفي" في هذا المجال قائلا أن " الثقة هي ذلك الهواء الذي نستنشقه، لا أحد يشعر به، أما إذا غاب أو نقص شعر به الجميع"، ويمثل الشكل رقم (1) نموذج الأبعاد الخمسة لبيئة العمل الجيّدة.

الشكل رقم (1): نموذج الأبعاد الخمسة لبيئة العمل الجيّدة.



المصدر: Great Place to Work model

من خلال الشكل رقم (01) نجد أن الموظف يمثل مركز ومحور العلاقات التفاعلية، فمكان العمل الرائع تحدّده جودة هذه العلاقات التفاعلية الثلاث:

- علاقة الموظفين بالإدارة أو ثقة الموظفين في تصرفات الإدارة. وتقاس جودة هذه العلاقة من خلال الأبعاد الثلاثة (المصداقية والاحترام والعدالة) والتي هي أساس بناء الثقة.
- علاقة الموظفين بالوظيفة أو درجة فخر الموظفين بالعمل.
- علاقة الموظفين بزملائهم أو درجة الصداقة بين الموظفين.

يتكون نموذج بيئة العمل الجيّدة من أبعاد خمسة، هي المصداقية والاحترام والعدالة والفخر والصداقة.

1) **المصداقية:**

يقصد بهذا البعد مدى التزام إدارة المنظمة بوعودها ومدى جديتها، وجدارتها على كسب ثقة الموظفين، ويتم قياس مصداقية الإدارة من خلال ممارساتها للاتصال، وكفاءتها ونزاهتها. فمهارات الاتصال الجيد تسمح بحوار ثنائي الاتجاه، يكون فيه المسؤول واضحا وصريحا في المعلومات التي يقدمها لموظفيه، كما يجب أن تكون هذه

المعلومات متاحة، وأن يتيح للموظف الفرصة في بدء الحوار حول المعلومات التي يحتاجها أو يرغب في مشاركتها، كما يمكن القول أن الاتصال الإيجابي هو ذلك الاتصال الذي يرحب بأسئلة الموظفين ويتيح للمسؤولين فرصة سماع الإشاعات ومن ثم التصرف معها بشكل استباقي، فكلما كان الاتصال واضحا مكّن من فهم الرسائل دون الحاجة إلى وضع تفسيرات أو تخمينات، مما ينمّي الثقة بين الإدارة والموظفين ويسمح لهم بتحقيق تطلعات الإدارة والعمل بأكثر إنتاجية.

2) **الاحترام:**

يمثل الاحترام تقدير إدارة المنظمة لموظفيها، وتحسيسهم بقيمتهم وتميّزهم، فنجد أن الاحترام ضروري في خلق جوّ من الثقة في مكان العمل، ويشمل بعد الاحترام كلا من الدعم والتعاون والرعاية من طرف الإدارة للموظفين، فالدعم المهني للموظفين يظهر من خلال توفير فرص التكوين والتدريب، والموارد والتجهيزات الضرورية لإنجاز الأعمال، كما أن التعاون بين الموظفين والإدارة يزيد من الاحترام، ولكي يكون التعاون فعّالا يتطلب تعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين عن طريق السعي الجاد والاستجابة لاقتراحات وأفكار الموظفين، بالإضافة إلى إشراكهم في القرارات التي تخصّهم، كما يتوجب من الإدارة رعاية موظفيها وإبداء ذلك لهم والاهتمام بهم، حيث تظهر رعاية المدراء بشكل جليّ من خلال توفيرهم لبيئة عمل صحية وآمنة والاهتمام بالأحوال الشخصية لموظفيهم ومساعدتهم.

3) **العدالة:**

يقصد ببعد العدالة المساواة والحيادية و الإنصاف ، ويعتبر العدل في ممارسات الإدارة العامل الرئيسي الثالث في بناء الثقة في مكان العمل بالإضافة إلى عاملي الاحترام والمصداقية، حيث يشعر الموظفون بالمساواة عندما يكون هناك توازن وعدل في معاملة الموظفين فيما يخص توزيع المكافآت المادية والمعنوية، كما أن حيادية الإدارة تقتضي تجنب الإدارة للمحاباة والمحسوبية في ممارسات التوظيف والترقية، ويقيّم الموظف أو يدرك لحيادية الإدارة من خلال حجم المساعدة الذي تقدمه الإدارة للموظفين فيما يتعلق بإتمام العمل الموكل إليهم، بالإضافة إلى إنصاف الموظفين وتجنب التمييز على أساس الصفات الشخصية للأفراد، وضمان وجود قانون عادل داخل المنظمة يستوفي من خلاله كلّ حقه.

4) **الفخر:**

يقصد بالفخر التباهي والإعجاب من نواح ثلاث وهي: شعور الموظف بالفخر بعمله، والفخر بالفريق الذي ينتمي إليه، والفخر بالمنظمة التي ينتمي لها، فزيادة معدلات الفخر في هذه المستويات الثلاث يشجّع ويزيد من إنتاجية الموظفين، والانخراط في العمل الجماعي. فافتخار الموظف بعمله ينتج عن إحساسه بأن مهاراته

الشخصية فريدة من نوعها، وأن مساهماته الفردية ذات أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة ونجاحها، كما أن افتخار الموظف بإنجازات فريقه هو انعكاس للعمل الجيد الذي يستطيع هذا الفريق إنجازه، فالفخر يولّد ولاء والتزاما عاليين يكون فيه الموظف سفيرا لمنظمته.

5) الصداقة المتينة:

هي الصداقة الحقيقية التي تحكمها المودة العميقة المتبادلة، والمبنية على الصدق والتعاون والإخلاص والثقة المتبادلة، فالصداقة في مكان العمل تتكون من أبعاد فرعية ثلاث؛ هي إحساس الموظف بالأنس في مكان العمل، وحسن الضيافة، والإحساس بروح الجماعة داخل مكان العمل. فالأفراد يشعرون بالصداقة الحقيقية في مكان العمل بفضل درجات الأنس والألفة والانسجام الموجودة بين الموظفين، والقدرة على الاعتماد على بعضهم، ولحسن الضيافة التي يلقاها الموظف الجديد تأثيرا بالغا على تعزيز درجة الصداقة والانخراط بشكل سريع في عمله، وينمي بذلك علاقات مع زملائه، وأنهم يحيون حياة مشتركة وفقا لنظام خاص يسوده التعاون والتضامن والإخاء والانتماء لأسرة واحدة؛ وهذا ما يرفع المعنويات ويجعل الموظفين يستمتعون بعملهم محققين بذلك مستويات عالية من الأداء المتميز.

المبحث الثاني:إدارة المواهب.

تعد إدارة المواهب من أهم الأساليب الحديثة التي تعتمدها المؤسسات لتحقيق النجاح والتميز، وذلك من خلال استقطاب الكفاءات وتطويرها والمحافظة عليها. ويتناول هذا المبحث ماهية إدارة المواهب،أساسياتها ومتطلباتها، إضافة إلى أهم المعيقات التي قد تواجه تطبيقها داخل المؤسسة.

المطلب الأول: ماهية إدارة المواهب.

تعد إدارة المواهب من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات الحديثة، لما لها من دور في استقطاب الكفاءات وتنميتها والاحتفاظ بها.وفي هذا الإطار سيتم التطرق إل مفهوم إدارة المواهب وأهميتها وأهدافها

أولا: مفهوم الموهبة

رغم تعدد الدراسات التي حاولت تعريف الموهبة تعريف تعريفا واضحا، إلا أن التباين بين الباحثين والمختصين يبقى كبير، نظرا لكون المفهوم مركبا ومتغيرا باختلاف الثقافات والمؤسسات. إذ نجد أن اللغويين يتفقون نوعا ما غلى المفهوم اللغوي للموهبة، فهم يرون أنها" الاستعداد الفطري لدى المرء في مجال معين أم أكثر"[17]،ويرون أنها " القدرة التي يمتلكها الفرد ويتميز بها عن غيره"[18].

[17]محمد سعيد الحميدي، الهادي خوجلي الطيب، **الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب تجربة دول الإمارات العربية المتحدة**، ورقة بحث جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الإمارات العربية المتحدة،2011، ص04

[18]على محمد، **مقياس تقدير الموهبة لدى طلاب الجامعة الموهوبين**، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010، ص 23

أما اصطلاحا فبالرغم من أن المذاهب الحديثة حاولت أن تمنح لها فضاء أوسع وتتجاوز النظرة الضيقة التي تربط الموهبة بقياسات الذكاء، أين كان يربط المصطلح بمحك الذكاء المرتفع الذي يتم قياسه باختبارات الذكاء التي تظهر تفاوت في الدرجات التي تحدد الموهوب إلا أنه لم يتم تحديد مفهوم موحد لها.

فهناك من ركز على كونها فطرية داخلية للفرد لا علاقة للبيئة بها، أين عبروا عنها بعدة تعاريف، فعّرفوها على أنها تلك الاستعدادات الفطرية والقدرات الغير عادية في مجال أو أكثر من المجالات التي يقدرها المجتمع، وخاصة مجالات التفوق العقلي والتفكير ألابتكاري والمهارات والقدرات الخاصة.[19]

ويؤكد آخرون على أن الموهبة هي: القدرة التي يمتلكها الأفراد والتي تميزهم عن غيرهم، بحيث تؤهلهم طاقتهم العقلية للوصول إلى مستويات مرتفعة من التفكير الإنتاجي على نحو يسمح لهم بالوصول في المستقبل إلى مستويات مرتفعة من القدرة على حل المشكلات، إذا ما توفرت لهم الظروف المناسبة.[20]

ثانيا: مفهوم إدارة المواهب

تعرّف إدارة المواهب بأنها: عملية جذب واستقطاب المواهب والحفاظ عليها من خلال مجموعة من الأنشطة الخاصة بالاستقطاب، والاختيار، والتنمية والتطوير وتخطيط المسار الوظيفي، والتعاقب الوظيفي.[21]

كما تعرف أيضا بأنها: عبارة عن مجموعة من العمليات التي تسعى لصياغة إستراتيجية تركّز على تخطيط حاجة المنظمة الآنية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم من جهة، وتشخيص مستوى وجودة المواهب المتوافرة حاليا في المنظمة، وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطوير وإثراء معارفها، باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى، والعمل على المحافظة على الموهوبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم، والحوافز المشجعة لإسنادهم وإدارة مسارهم الوظيفي.[22]

كما تعرّف أيضا بأنها: عملية ديناميكية متكاملة تمكن المنظمات من تحديد واستقطاب وتطوير الموهبة التي تحتاجها لمقابلة أهدافها الإستراتيجية.[23]

ولقد عرّفها "أرمسترونغ": بأنها استخدام متكامل لمجموعة من الأنشطة التي تضمن أن المنظمة تجذب، تحفز وتطور المواهب التي تحتاجها الآن وفي المستقبل من أجل ضمان الاستمرارية وتحقيق المزايا التنافسية.[24]

ثالثا: أهداف وأهمية إدارة المواهب

1) أهداف أدارة المواهب:

تعتمد إدارة المواهب على تحقيق مجموعة من الأهداف والتي يمكن توضيحها كما يلي:[25]

---

[19]سوزان طه باناجة، **كيف تكسب قادة المستقبل**، الملتقى الإداري الخامس للجمعية السعودية للإدارة حول الإبداع والتميز الإداري: نحو إدارة متميزة ومبدعة،26-28 فيفري، 2007، ص03

[20]علي محمد، **مرجع سابق**، ص 24

[21]GUERCI, Marco et SOLARI, Luca. ***Talent management practices in Italy–implications for humanresourcedevelopment***. Human Resource développement International, 2012., 15(1), 25-41

[22]بولدرع فهيمة، **أثر إدارة المواهب في الأداء التنظيمي دراسة حالة مؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2021-2022ص19

[23]عبد اللطيف صيتي، وأخرون، **دور إدارة المواهب في تحسين الإبداع التنظيمي**، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد18، العدد03، جامعة الجلفة، الجزائر،2020، ص132

[24]سارةبن موهوب، **مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2021-2022ص19.

- تطوير المسار المهني للأفراد الموهوبين.
- تنفيذ الأنشطة التطويرية المتميزة في المنظمة.
- تقديم الدعم إلى مجموعات الموهبة في المنظمة.
- جعل الوظيفة ذات معنى وتحدي سواء على مستوى الفرد أو المنظمة.
- استقطاب واختيار الأفراد ذوي الأداء المتفوق للعمل داخل المنظمة.
- مساعدة المنظمة في الحصول على موهبة الأزمة لتنفيذ العمليات الخاصة بها.
- تحديد برامج التدريب والتطوير اللازمة لتنمية المهارات ومقدرات العاملين.
- تحديد أساليب الحفاظ على المواهب النادرة داخل المنظمة.
- تقديم الدعم الكافي لتنفيذ إستراتيجية المنظمة.

2) أهمية إدارة المواهب:

تتجلى أهمية إدارة المواهب في مجموعة من الجوانب التي تسهم في تعزيز أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها، ومنها ما يلي:[26]

1- تحسين الأداء العام:من خلال الاستثمار في تطوير المهارات وتحليل أداء الموظفين، يمكن تحقيق نتائج ملموسة في الإنتاجية وجودة الخدمات، بما ينعكس مباشرة على أهداف المؤسسة، ومن المهم أن تركز المؤسسات على تطوير المهارات الوظيفية للموظفين باستمرار لضمان تقدمهم المهني واحتفاظهم بأفضل المواهب.

2- زيادة القدرة التنافسية:الموظفون الموهوبون يسهمون في تقديم حلول مبتكرة وتحسين العمليات الداخلية، مما يساعد المؤسسات على التميز في السوق والبقاء في صدارة المنافسة.

3- تقليل معدل دوران الموظفين:من خلال توفير بيئة عمل محفزة، وفرص تطوير حقيقية، وخطط للتعاقب الوظيفي، تزداد فرص الاحتفاظ بالكوادر المتميزة وتقل تكاليف التوظيف المستمر.

4- تحفيز ثقافة الإبداع: بيئة العمل التي تدعم الابتكار وتقدر المواهب تخلق فرق عمل قادرة على مواجهة التحديات وتطوير منتجات وخدمات جديدة.

5- رفع مستوى رضا الموظفين:من خلال تقديم فرص للنمو والتقدير، يشعر الموظفون بالانتماء والثقة، مما يزيد ولائهم للمؤسسة ويخفض نسبة الغياب والتسرب.

رابعا: مبادئ إدارة المواهب

تعتمد إدارة المواهب على عدة مبادئ من أبرزها[27]:

---

[25]أحمد علي صالح، **إدارة رأس المال البشري مطارحات إستراتيجية**، دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2015، ص115

[26].https://www.bayzat.com/ar/ksa/hr-glossary/talent-management

[27]عزيزة عبد الرحمان عبد الله صيام، **واقع تطبيق إدارة المواهب من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا، دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة**، رسالة ماجستير إدارة أعمال، غزة، 2013،ص ص 44-45

1- الإنجاز: إذ لا نستطيع منح لقب موهوب لأي شخص إلا إذا أنجز عملا يتسم بالاختلاف والتميز، فالموهبة تنبع من حسن استخدام وتوظيف المهارات والقدرات في ظل إدارة فعالة، بمعنى أنه في ظل إدارة المواهب تركز المنظمة على إسهامات أفرادها لا على شخصياتهم.

2- الفردية: تعتمد المنظمات على الأداء الفردي الذي يكون واضحا وسهل التحديد في نتيجة الجماعة، حتى التقييم يكون حسب أداء كل فرد، لكن بطريقة لا تلغي وتناقض مبدأ العمل الجماعي.

3- الثقافة: يجب أن تتعامل المنظمة مع الموهبة كثقافة تقوم على تبني عدد من المبادئ والأساليب التي تهيئ الظروف والمناخ المناسب لظهور ونمو الموهبة.

4-الاختيار والتعيين: إذ يعتبر الاختيار فن لا يجيده سوى القادة المحترفون، الذين تمكنهم خبراتهم ومهاراتهم من الاختيار السليم للأفراد القادرين على مواجهة التحديات وانجاز المهمات.

5- التدريب: يجب تدريب الموهوبين لصقل مواهبهم والممارسة في ضوء إستراتيجية منظمة لقائمة المهام المخطط القيام بها.

6-الاتصال:يحتاج الموهوبون إلى قيادات ذات خبرة ومهارة اتصالية كبيرة في توصيل الرسائل والمعاني والمفاهيم، وكذلك التغذية العكسية التي يصدرها الموهوبون، كما تتطلب منهم الحكمة في التعامل مع ظروف المواقف الاتصالية بمزيد من المرونة والمنطقية.

7- المسؤولية في التقييم:يجب أن تتوافر لدى المسؤولين عن إدارة المواهب المسؤولية في تقييمهم استناد على معايير موضوعية تمنح الموهوبين المزيد من الطاقة، وتمكنهم من استعادة نشاطهم، فالتقييم غير الموضوعي والتحيز في الحكم يقضيان على الموهبة ولا يساعد على الإنجاز والإبداع.

8- الكفاءة والمرونة:في إدارة الموهبة يجب أن يتمتع القائد بالمرونة ليتمكن من التعامل مع الموهوبين وينشط مواهبهم، وهذا في مختلف المواقف والظروف التي تتسم بسرعة التغيير.

9- إدارة الصراع:غالبا ما يكون الموهوبون سببا أو طرفا في الصراعات التي تحدث في المنظمة، فهم الأكثر عرضة للوقوع فيها، والصراع يحتاج إلى حكمة الإدارة في التعامل معه.

10-التخطيط:فالإدارة علم يحتاج للمزيد من التنظيم والتخطيط، وخارطة المواهب هي أحد طرق حل المشكلات، والتي تتضمن التعريف برسالة المنظمة في ضوء الإمكانيات الحالية والتوقعات المستقبلية.

المطلب الثاني: أساسيات إدارة المواهب.

أولا: أبعاد إدارة المواهب

تعرف أبعاد إدارة المواهب بأنها منظومة من الممارسات والعمليات المترابطة التي تعمل بشكل متكامل، وتهدف إلى تحقيق أداء متميز داخل المنظمة وضمان استمراريتها. ويتحقق ذلك من خلال الممارسات التالية:

1- تخطيط المواهب:

يمثل تخطيط المواهب العملية التي من خلالها تتمكن إدارة المواهب من ترجمة خطط المنظمة العامة وأهدافها إلى كم ونوع من الموارد البشرية اللازمة لتحقيق هذه الخطط والأهداف، إذ تضمن هذه العملية التنبؤ باحتياجات المنظمة من موارد بشرية من خلال مقارنة عرض العاملين وتقدير الطلب عليهم من خلال[28]:

- تحليل كل الوظائف وحصر مكوناتها لأجل تحديد متطلباتها، وبناء التنبؤات للاحتياجات المستقبلية، وتطوير وتنفيذ الخطط اللازمة لتلبية متطلباتها، بالإضافة إلى ذلك فإن عملية التخطيط تهدف إلى إيجاد الآليات المناسبة التي تساعد المنظمة على سد الفجوات بين المطلوب من العاملين والمعروض منها.
- إن دور تخطيط المواهب في تحديد الاحتياجات المستقبلية من المواهب مهم جدا في جميع مستويات المنظمة، حيث يتم التركيز على نوعية الكفاءات (المعرفة،مهارات، القدرات، السمات ... الخ)، والتي سوف تستخدم في العديد من المواقع كاستخدامها عند الحاجة إلى الاستغناء عن بعض الموظفين، وأيضا البيانات الخاصة بالتقاعد للموظفين الحاليين، وكل هذا يكون بالتوافق والتزامن مع خطط عمل المنظمة. إن الهدف كذلك من تخطيط المواهب هو الحصول على مستوى مثالي في تحديد مواقع المواهب، والتي سوف تؤدي في نهاية الأمر إلى وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب، من هنا أصبحت عملية تخطيط المواهب أكثر أهمية من أي وقت مضى وخاصة في الوقت الذي كانت فيه معظم اقتصاديات العالم قد تعافت من الركود، وما تعلمته المنظمات من هذا الحدث العالمي أصبح جزء لا يتجزأ وسبب رئيسي في تخطيط المواهب.

2- استقطاب وتوظيف المواهب:

نتيجة التحديات التي تواجه المنظمات في تعبئة الوظائف المهمة، والتي تتطلب قدرا كبيرا من القدرات والمهارات من جهة، ومن جهة أخرى قلة الأيدي العاملة الماهرة والمتاحة، برزت أهمية استقطاب المواهب وتوظيفها كأحد الأنشطة المهمة،إذ على المنظمات المعاصرة اليوم النظر لعملية الاستقطاب والتوظيف من خلال رؤية مستقبلية تراعي التطورات المرتبطة بسوق العمل واستخدام تقنيات مناسبة، فتوظيف المواهب يعد من المهمات الأساسية في عمليات إدارة المواهب القائمة على اختيار مجموعة من المرشحين الذين يمتلكون إمكانيات عالية من خلالها سيوجهون المنظمة نحو الأداء العالي والتنافسي.

فاستقطاب الموهبة وتوظيفها يتوقف عليه اليوم قرار نجاح أو فشل المنظمات، إذ تخفق أغلب المنظمات في اختيار توظيف الموهبة المناسبة والصحيحة، مما يكلفها ثمنا باهظا في المستقبل فجذب العمالة الموهوبة اليوم وتوظيفها يتم من خلال[29]:

- توفير نظام للأجور والمكافآت مرتبط بالأداء ونظام حوافز مادية يتوافق مع مرتبات وحوافز المنافسين في السوق.
- توفير فرص التدريب داخل وخارج المنظمة.

---

[28] عبد اللطيف صيتي،**مرجع سابق**، ص 132

[29] وائل محمد جبريل، فاطمة على العرجاني،**واقع نظام إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي التقنية**، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد07، العدد01، 2020، ص113

- توفير فرص الترقية والنمو مع وجود قدر كبير لتمكين الموظفين لتحقيق التقدم الوظيفي.
- خلق بيئة عمل محفزة ومشجعة على الإبداع والابتكار.
- بناء اسم وسمعة للمنظمة وعلامة تجارية، فكلما كانت سمعة المنظمة ومكانتها عالية ومرموقة؛ كلما كانت عملية الاستقطاب فعالة أكثر، فهذه السمعة تكسب المنظمة ميزة في السوق وتكوّن لها مكانة في البيئة شديدة التنافس، وبدون هذه المكانة ليس من السهل استقطاب وتوظيف الموهوبين.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن عملية الاستقطاب والتوظيف قد تكون إما من مصادر داخلية او خارجية(جذب الموهوبين من منظمات أخرى)، وتلجأ المنظمات إلى هذين المصدرين وفقا لعدة اعتبارات.

ويميل باحثون آخرون إلى أن أفضل المصادر هي المصادر الداخلية لأن الموظفين لديهم بالفعل معرفة بكيفية أداء العمليات ويمكن دمجهم في المناصب والوظائف الجديدة، إذن إن هذا النوع من التوظيف يساهم في رفع الروح المعنوية للموارد البشرية، أما اذا أرادت المنظمة إحداث تغييرات جذرية وتجديد الثقافة التنظيمية ففي هذه الحالة المصادر الخارجية هي الأفضل لأنها تزيد من فرص الابتكار والإبداع خاصة وأن جذب المواهب الخارجية يعتمد بالدرجة الأولى على قيم المنظمة وثقافتها، ورؤية الموظفين المحتمل وجودهم في المنظمة وعلامة سمعة المنظمة، فهذه من أهم الأشياء التي يمكن أن تجذب المواهب الخارجية بسهولة خاصة وأن كل المواهب تسعى إلى النمو والتطور والتقدم.

3- إدارة أداء المواهب:

تقوم المنظمات بوضع عمليات لقياس وإدارة العاملين وتشير هذه الخطوة إلى قياس مستوى الأفراد، إذ لابد أن تكون هذه الخطوة فاعلة في نظام إدارة المواهب، وتكون مستندة إلى النتائج التي تحقق أعلى مستويات الإنتاجية[30].

فإدارة أداء المواهب إذن هي العملية التي من خلالها يتم تحليل أداء العاملين لكل ما يتعلق بهم من قيم،اهتمامات، مهارات،خصائص وصفات تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، وتحديد الهدف الوظيفي والمشاركة في الاستراتيجيات التي من شأنها تحسين الأداء التنظيمي[31].

فهو أيضا عملية ممنهجة لتطوير أداء الأفراد والفرق والأداء الكلي للمنظمة والحصول على نتائج أفضل عن طريق فهم وإدارة الأداء في إطار متفق عليه من الأهداف والمعايير المخطط لها، وكل متطلبات الكفاءة.ويتكون نظام إدارة أداء المواهب من ثلاث عناصر أساسية متكاملة وهي[32]:

- تعريف وتحديد الأداء.
- قياس الأداء.

---

[30]علية محمد شرف،**إستراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب مدخل لتحقيق جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم**، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد04، العدد2، 2018، ص250.

[31]Rita Agwira.L. ***Effect if talent manzgement on organization performance in companies listed in in Nairobi Securities Exchange in Kenya***. Thesis submitted in partial for the Degree of Doctor of philosophy in Humain Resource management in the Jomo Kenyata Univercity of Agriculture and Technologie. 2014.p 26

[32]محمد الصالح قريشي وحنان هواري، محمد بوشيمة،**إدارة المواهب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الواقع والأفاق**،مجلة رؤى الاقتصادية،المجلد9،العدد2،2019،ص283.

- المعلومات المرتدة (التغذية العكسية)، والتي تستخدم في تحسين الأداء ولوصول إدارة المواهب إلى هذه الأهداف لابد من أن تراعي العناصر التالية:

1) العوامل الداخلية النفسية: وهي مجموع العوامل التي تتعلق بالفرد نفسه انطلاق من معادلة الأداء=الرغبة× القدرة. أما الرغبة فتنعكس من خلال الاتجاهات،القناعات،الدوافع التي يحظى بها الفرد الموهوب، وعلى المنظمة والقيادة أن يحاولوا قدر الإمكان توجيه هذه القناعات إلى ما يخدم المنظمة؛ بينما القدرة فتركز على الكم الذي يتوفر عليه الموهوب من المهارات والمعارف والخبرة العلمية والمهنية، ويمكن للقيادة أن يوجهوا هذا النوع من العوامل عن طريق الدعم الكلي والدائم لهؤلاء الموهوبين وفتح فضاء لحرية التعامل وتبادل الأفكار وتعزيز المبادرة وخلق جو محفز للإبداع من خلال السعي للوصول إلى جودة الحياة المهنية.

2) العوامل الخارجية التنظيمية: وتشمل بعض الخصائص المتعلقة بمحيط العمل والمنظمة التي يعمل بها الفرد من تنظيم وطبيعة العمل، العلاقات الاجتماعية وجماعات العمل،واجبات الوظيفة،النمط الإشرافي السائد،أنظمة الأجور والمكافآت،فرص الترقية، أنظمة الاتصالات،وكذا الظروف المادية وجودة الحياة المهنية.

4- تعليم وتطوير المواهب:

الجزء التالي من عجلة إدارة المواهب يعنى بتطوير العاملين وتوزيعهم في أرجاء المنظمة، وهي من أهم الأسباب التي تؤدي إلى الاحتفاظ بالعاملين،وبالتالي التحسين المستمر لقدرات المنظمة وإمكانياتها خاصة إذا ما تمت مقارنة تكلفة برامج التطوير والتعليم مع كلفة خسارة المواهب، فبرامج التدريب والتطوير تعد صفقة رابحة للمنظمات، وعملية التطوير تعنى بإكساب العاملين المعارف والمهارات التي تحسن قابليته لغرض تلبية التحديات التي تواجه متطلبات المنظمة الحالية والمستقبلية،فاستقطاب المواهب العالية لا يكفي ولا يمكن توقع بناء مهاراتهم بنفس المستوى طيلة مدة تواجدهم بالمنظمة،لذا يجب الاعتماد على التطوير والتدريب وتنمية القدرات والمهارات والذي ينبغي ان يحدث في كل المستويات التنظيمية.

ويرى الخبراء أن عملية تنمية وتطوير المواهب تشمل أربع مجالات واسعة[33]:

- تحديد الهوية لمن يجب التطوير ،ومن الموظف الذي هو بحاجة إلى التطوير؟
- التصميم:ماهي القدرات التي يجب تطويرها والمدة الزمنية لذلك؟
- التقييم: ماهي الأدوات التحليلية المستخدمة في قياس الفاعلية؟
- الدعم التنظيمي: ما الدعم التنظيمي الذي يمكن أن تقدمه الإدارة العليا؟

إن إحدى أفضل النتائج الهامة لتنمية المواهب هي تطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم في التعرف على مختلف الثقافات،وذلك من خلال تنمية ما يعرف بالكفاءات الديناميكية التي تشير إلى تلك المعارف والمهارات التي تم اكتسابها، من خلال الخبرات التعليمية كالتدريب، السفر إلى الخارج، ونتيجة أخرى هامة لعملية تنمية المواهب هي نقل المعرفة الضمنية من الموظفين القدامى إلى الموظفين الحاليين والجدد؛ علاوة على ذلك تستخدم

[33]محمد حسن عمر الخطيب،**القيادة الإستراتيجية ودورها في تطبيق إدارة المواهب كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات**،أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه،إدارة اعمال،كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير،جامعة امحمد بوعزة بومرداس،2019-2020ص25

المنظمات مجموعة متنوعة من الخبرات و الممارسات التنموية كإسناد المهمات الدولية على المدى القصير أو الطويل المشاركة في فرق عالمية وتدريب متعدد الثقافات.[34]

فالمنظمات ليوم تعمل في بيئات سريعة التغيير، وبالتالي فهي بحاجة إلى التكييف من أجل البقاء في الطليعة، وهذا يعكس الحاجة إلى التعلم والتطور الدائمين لضمان البقاء والصمود في ظل هذه الظروف، وكذا لأجل الاستمرار في الأداء العالي، خاصة وأن عملية التعلم والتطوير تقلل الفجوات القيادية للمناصب الحرجة، وتوفر فرص لأفضل المواهب لتطوير ما يلزم للأدوار المستقبلية[35].

5- تطوير المسار الوظيفي للمواهب:

المسار الوظيفي هو المسلك الذي يوضح مجموع الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد، أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي وهذا إما عموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته أي ما يعرف بالترقية، أو أفقيا ما يسمى بالنقل الوظيفي الأفقي. إن التوجه المعاصر اليوم في رسم المسارات الوظيفية لم يعد يقتصر على عدد الوظائف الرأسية التي ينتقل إليها الفرد، ولم يعد مفضلا ذلك الشخص الذي يحصر نفسه في مجال تخصص واحد، فالمطلوب اليوم شغل الفرد لوظائف متعددة ومتنوعة أفقيا وعموديا[36].

عملية تطوير المسار الوظيفي تقوم على مبدأ المواهب الملائمة في آليات التوظيف بهدف تحقيق أكبر عدد ممكن من الموهوبين الذين يمتلكون المهارات الأزمة، ويكون مصدرا حيويا لبعض المواقع او الوظائف القيادية في المنظمة. إذ لابد من التطوير المستمر لهذه المواهب وخلق شعور لدى القادة لضرورة الاهتمام بهذه العملية وإعطائها الرعاية الكافية مما يضمن تحقيق الولاء والالتزام بالعمل، وبالتالي يكون العائد من المواهب قد حقق الرؤى الإستراتيجية التي تسعى كافة المنظمات لها.

فالمنظمات التي تقوم اليوم بتحقيق المسار الوظيفي للموظفين هي الأكثر عرضة لانخفاض مستوى دوران العمل بالتالي عندما يكون الموظفين على فهم جيد لمسارهم الوظيفي، و ضمان أن منظماتهم تهتم بتنميتهم، فإنهم سوف يكونون أيضا أكثر ارتباط بعملهم و بمنظمتهم وبالتالي لابد من ضرورة التكامل بين استقطاب المواهب وبين تطويرهم وذلك باستقطاب أفضل المواهب التي تلبي احتياجات المنظمة ثم تمكينهم من الاستفادة من برامج تخطيط وتطوير المسار الوظيفي انطلاقا من الاحتياجات التدريبية الضرورية للمواهب حتى تأهلها من شغل موقع وظيفي استراتيجي وجوهري يوما ما.

وهناك أربع أطراف مشاركة في تطوير المسار الوظيفي للموظف وهي[37]:

الموظف: من خلال تحديد الأهداف، تطوير الذات، إظهار الموهبة، علاقات اجتماعية، بناء فرق عمل، مشاركة المعرفة.

---

[34] كسانة محمد، فاطمة بن علي قهيري، **دور إدارة المواهب في تميز المنظمات**،مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة،المجلد01،العدد01،2017ص140-141

[35] Rita Agwiria ; ***OP-CIT*** ,p34-35

[36] فايزة بوراس،**تخطيط المسار الوظيفي**،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجيستر،إدارة موارد بشرية،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر،باتنة،2007_2008ص44

[37] هاني عبد الرحمان اقديح،**واقع تطبيق إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا**،دراسة حالة الجامعة الإسلامية،رسالة ماجيستار إدارة اعمال،كلية التجارة،الجامعة الإسلامية،غزة،2013ص23-24

المدير:من خلال تعريف الوظائف، تقدير التدريب، تقييم القدرات وتحديد فرص التطوير.

إدارة المواهب البشرية:توفير الموارد الأزمة، إتاحة مسارات لتطور، دعم ترقية الموهوبين، دعم تدريب الأفراد، تكامل إدارة الموهبة.

المنظمة:تطوير العمليات والتقنيات، تطوير الأفراد تكوين ثقافة التعاقب، العمل للمستقبل، إيجاد بيئة عمل شفافة.

6- الاحتفاظ بالموهبة:

الاحتفاظ بالموهبة أحد الوظائف الأساسية، فهي عملية منهجية تدار بشكل إستراتيجي هدفها إبقاء الموهبة في المنظمة من خلال عدة أعمال تترجم في سياسة الاستثمار في المواهب بشكل مستمر خاصة في ظل التقدم الاقتصادي الهائل من جهة، ومن جهة أخرى قلة الموهوبين الذي زاد من حتمية احتفاظ المنظمات بمواهبها.

فالحفاظ على المواهب باتت عملية صعبة وجد معقدة، يتم من خلالها إبقاء المواهب داخل فترة ممكنة، حيث أن تحولهم إلى منظمات منافسة يضر بالمنظمة. ويسبب انخفاض في إنتاجياتها وتكاليف إضافية لاستقطاب مواهب جديدة[38].

فما من شك أن الاحتفاظ بالمواهب هو أمر تواجهه العديد من العقبات، لذلك يستوجب على المنظمات إنشاء بيئة عمل تجعل الموهوبين يرغبون في البقاء وتجعل المميزين الآخرين يحلمون بالعمل فيها.

ويتم الاحتفاظ بالمواهب في المنظمات المعاصرة من خلال[39]:

- نشر الثقافة التنظيمية الداعمة للمواهب التي تؤكد أهمية الموهبة في تحقيق التميز والقدرة التنافسية للمنظمة.
- توافق نظام المرتبات والمكافآت التي تدفعها المنظمة مع مرتبات المنافسين في السوق، وكذا استخدام المكافآت غير المادية كوسيلة للاحتفاظ بالموهوبين.
- تعزيز مشاعر الانتماء والتقدير والاعتراف.
- توفير فرص النمو الشخصي داخل المنظمة يساعد على بقاء المواهب بها وتوفير بيئة ملائمة لتقديم الابتكارات والإبداعات دون قيود تقليدية.
- برامج التدريب المتبعة إضافة إلى وجود التخطيط الوظيفي ووضوح استراتيجيات العمل.
- تحديات العمل الصعب والمميز من العوامل الرئيسية للاحتفاظ بالمواهب بالمنظمة.

ثانيا: خطوات إدارة المواهب

تركز المنظمات اليوم على الكفاءات والمهارات والمواهب المتوفرة بها باعتبارهم أساس نجاحها وتميزها، لذا تعمل على الاستفادة منها وتوظيفها من خلال إدارتها وتسيير خطوات إدارة المواهب كما يلي[40]:

---

[38]Tahira Kousar and Tanzila Ali; ***Talent Managent A Source Of Cmpetiveadvantage***;JournalOf Asian Business Strategy;N13.2015.P93

[39]وائل محمد جبريل،فاطمة علي العرجاني، **مرجع سابق**، ص113.

[40]مرفت ناصف صالح،**إدارة المواهب مدخل لتفعيل الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئات التدريس بالجامعات المصرية**،مجلة دراسات في التعلم الجامعي العدد19،2008ص397-401

1- وضع معايير محددة لقياس الموهبة:

يتم وضع المعايير لقياس المواهب داخل المنظمة والتي عن طريقها يتم تقييم أداء الأفراد الموهوبين،ومقارنته بالأفراد العاديين،من حيث إنتاجيتهم،وكذلك تحديد نقاط القوة لديهم وتعزيزها،بالإضافة لتعزيز الثقة بالنفس لديهم وبالنسبة لنقاط الضعف يتم مساعدتهم للتغلب عليها،وتوجيههم نحو تنمية ذواتهم، من خلال التدريب المناسب وإعطاء تغذية راجعة.

2- وضع المعايير للقيادات الموهوبة:

يتم الاتفاق على وضع مجموعة من المعايير التي من خلالها يمكن الحكم على العاملين بالمنظمة، وكذلك القيادات الموهوبة، بحيث يكون هناك نوع من التواصل الفعال بين القيادات والعاملين داخل المنظمة، وفي الوقت نفسه لقياس جودة الأداء وكفاءة العاملين،حيث إن وجود معايير للحكم على القيادات الموهوبة داخل المنظمة يجعل من عمليات التوظيف والترقية واتخاذ القرارات عمليات فعالة.

3- اتخاذ القرار بشأن المواهب:

بناء على المعايير يتم اتخاذ القرار المناسب بشأن المواهب بالمنظمة،من حيث التوظيف والترقية على كافة المستويات التنظيمية بها،لذا يجب أن يتم تطبيق المعايير بموضوعية وحيادية كاملة.

4- المراجعة المستمرة للمنظمة والميزانية المخصصة لتنمية المواهب:

يتم في هذه الخطوة مراجعة المنظمة ككل،من حيث الميزانية المخصصة لتنمية وتطوير المواهب من أجل إنتاج قادة جدد، ومناقشة أداء وإمكانيات العاملين المتوفرة داخل المنظمة،حيث نجد أن معظم المنظمات توفر ميزانية مناسبة لرعاية وتنمية المواهب بها،والتي يتم مراجعتها مرة او مرتين سنويا على الأقل.

5- محاسبة المسؤولين من اجل دعم المواهب:

عند محاسبة المسؤولين عن رعاية المواهب بالمنظمة يراعي مايلي:

- توفير الوقت الكافي لمناقشة عملية الموازنة بين المواهب وتحديد احتياجاتهم وكيفية إشباعها وتدعيم الموهبة لديهم.
- معرفة جوانب النقص في كل قسم وإدارة داخل المنظمة
- وضع مجموعة من الأهداف لتعزيز وتنمية المواهب مستقبلا،ومراجعة تنفيذ الأهداف،عن طريق التنسيق بين مديري الإدارات ورؤساء الأقسام.
- مناقشة الأهداف الموضوعة وتقييمها من أجل تفعيلها.

المطلب الثالث: متطلبات ومعيقات إدارة المواهب.

أولا: المتطلبات إدارة المواهب

تتطلب إدارة المواهب المتكاملة توافر مجموعة من المتطلبات التنظيمية، والتي يمكن تحقيقها عبر تعزيز الوعي بأهمية امتلاك الأفراد الموهوبين ضمن القيادة العليا للمؤسسة، إذ لا يمكن لإدارة المواهب أن تؤدي دورها بفعالية وتحقق التكامل المطلوب دون وجود دعم مستمر من الجهات القيادية.

إن بناء القدرات الجوهرية للمنظمة من خلال الاستفادة من المواهب، يتطلب إدخال هذا المفهوم ضمن استراتيجيات المنظمة، ويمكن تحقيق ذلك عبر نموذج تطوير القدرات الذي يتضمن العناصر التالية[41]:

- تدوير العمل لتعزيز الخبرات واكتساب المهارات المتنوعة.
- تخصيص المشاريع أو المهام متعددة الوظائف لتوسيع المعرفة والمهارات.
- التدريب الفني المتخصص لرفع مستوى الكفاءات في المجالات الفنية.
- مراكز تطوير الإداريين لتقديم التدريب والإرشاد المتخصص.
- برنامج تطوير إداري طويل المدى لتعزيز مهارات القيادة والإدارة.
- تدوير الأعمال والوظائف لتحفيز التعلم المستمر وتنمية المهارات.
- وضوح دور الإدارة لاسيما في المسارات الوظيفية وتوجيه الأفراد نحو الأهداف المستقبلية.
- البحث عن المواهب المناسبة للأعمال ذات المستوى المطلوب والمستوى المتوسط.
- الجذب الإستراتيجي للمواهب باستخدام أسلوبين:جذب المواهب داخليا وخارجيا.
- تزويد الموهوبين بالتدريب والإرشاد مع تعزيز التزامهم وعددهم في المجلات المختلفة.
- هذا النموذج يهدف إلى تحسين الأداء وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال استثمار المواهب المتاحة وتطويرها بشكل مستمر.
- البحث عن المواهب لشغل الوظائف ذات المدى الطويل والمتوسط لضمان استدامة الأداء والابتكار
- تبني نهج استراتيجي لجذب المواهب على مستويين: داخليا من داخل المنظمة،وخارجيا من سوق العمل.
- توفير التدريب والإرشاد للموهوبين لتعزيز التزام الموظفين الجدد والحالين، مما يسهم في تحسين الأداء والاستقرار الوظيفي.

ثانيا:معيقات إدارة المواهب

من بين أهم المعوقات التي تقف حائلا أمام جهود إدارة المواهب في تحقيق أداء مرضي يصب في تحقيق أهداف المنظمة نجد[42]:

- عدم تخصيص المدراء التنفيذيين وقت كافي لإدارة المواهب.
- عدم تشجيع المنظمات للتعاون البناء والمشاركة للمواهب.
- عدم الالتزام الجدي من طرف القادة والمدراء في تطوير قدرات الأفراد.
- عدم رغبة المدراء في التمييز بين موظفيهم من حيث المستوى (موظف جيد، ضعيف، متوسط الأداء)
- الاحتواء غير المناسب للإدارة العليا في تطوير إستراتيجية إدارة الموهبة.

[41]علالي ريهام نورية،ليتيم، **اثرإدارةالمواهب على أداء العاملين**، دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سعيدة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة، 2024-2025،ص19

[42]سعد علي حمود العنزي، **دور إدارة المواهب القيادية في عملية التغيير التنظيمي**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد48، 2016، ص 92

- القيادة العليا لاتوائم بين إستراتيجية إدارة الموهبة وإستراتيجية الأعمال.
- ضعف البنية التحتية للمنظمات نتيجة ضعف الارتباط بين المعلومات والبيانات حول المهارات المطلوب تنميتها وبين محتوى خطة إدارة المواهب[43]
- عدم التأكد من أن مشروع إدارة المواهب المقترح يناسب المنظمة وأنشطتها
- عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب مما يتسبب في تدني الأداء والحد من مبادرات الإبداع لدى الموهوبين.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

بعد تطرقنا لأهم الجوانب النظرية التي تناولت موضوع دور بيئة العمل في جذب والاحتفاظ بالمواهب تم التطرق في هذا المبحث لبعض الدراسات التي تناولت موضوع المذكرة أو كانت لها علاقة به، إضافة إلى محاولة إجراء مقارنة بين هاته الدراسات والدراسة التي قمنا بها من حيث أوجه التشابه والاختلاف فيما بينها وكيفية الاستفادة منها.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

1- دراسة بولدرع فهيمة (2022) الموسومة بـ: "أثر إدارة المواهب في الأداء التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري – جيجل"[44]هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر إدارة المواهب على الأداء التنظيمي، من خلال التركيز على أبعادها المتمثلة في تخطيط المواهب، واستقطاب وتوظيف المواهب، وإدارة أداء المواهب، وتعليم وتطوير المواهب، إضافة إلى تطوير المسار الوظيفي والاحتفاظ بها. وتكمن أهمية الدراسة في إبراز الدور الاستراتيجي لإدارة المواهب كأحد المداخل الحديثة لتحسين الأداء التنظيمي وتعزيز كفاءة المؤسسات. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة ملائمة قوامها 70 عاملًا بالمؤسسة محل الدراسة، كما تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية .(SPSS) وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أهمها عدم وجود أثر إيجابي لكل من تخطيط المواهب واستقطاب وتوظيف المواهب على الأداء التنظيمي، في حين أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع لكل من إدارة المواهب والأداء التنظيمي بالمؤسسة، كما أكدت وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب ككل على الأداء التنظيمي، مما يعكس أهمية تبني ممارسات فعالة لإدارة المواهب في تحسين أداء المؤسسات.

---

[43]محمد حسن عمر الخطيب، **مرجع سابق**،ص59

[44]بولدرع فهيمة، **"إدارة المواهب في الأداء التنظيمي دراسة حالة مؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري"**،مذكرة ماستر، قسم إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحي، 2021-2022

2- دراسة أسامة مرسي عبد الوهاب (2024)الموسومة ب:"تاثير إدارة المواهب على الأداء المؤسسي"(المجلة الدولية للعلوم الإدارية والاقتصادية والمالية)[45]هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير إدارة المواهب على الأداء المؤسسي، من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب المختلفة والأداء المؤسسي ككل، وتكمن أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على الدور المحوري لإدارة المواهب في تعزيز فعالية المؤسسات وضمان استدامتها في بيئة الأعمال المعاصرة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام قائمة استقصاء وزعت على عينة طبقية عشوائية قوامها282 مفردة. كما تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية منها معامل ألفا كرومباخ، واختبار مانويتنى، ومعامل بيرسون، وأسلوب الانحدار المتعدد. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة المواهب والأداء المؤسسي، وجود تأثير معنوي لأبعاد إدارة المواهب على أبعاد الأداء المؤسسي، في حين أظهرت النتائج أن بعض أبعاد إدارة المواهب قد يكون لها تأثير متفاوت على الأداء المؤسسي حسب طبيعة كل مؤسسة، كما أكدت ضرورة الاهتمام بعمليات استقطاب المواهب وتنمية قدرات الموهوبين والعمل على الاحتفاظ بهم لتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية.

3-دراسة عبد الهادي بوركبة (2024)الموسومة ب: "اثر إدارة المواهب على الأداء التنافسي للمؤسسة الوطنية لصناعة الانابيب"[46]هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المواهب على الأداء التنافسي في المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب بغرداية، وتكمن أهمية الدراسة في محاولة ربط إدارة المواهب كمورد إستراتيجي بتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث وزع على عينة عشوائية قوامها 65 موظفا بالمؤسسة محل الدراسة، تم استرجاع 64 استبانة واستبعد منها 2 لعدم صلاحيتهما، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 62،كما تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامجي. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أهمها وجود علاقة ارتباط طردية بين إدارة المواهب والميزة التنافسية محل الدراسة ووجود أثر معنوي لإدارة المواهب في أداة المؤسسة في حين أظهرت النتائج أن إدارة المواهب تقود إلى الإنتاج الإبداعي والإبكار، مما يميز المنظمة عن غيرها، كما أكدت أن الاستثمار في المواهب يؤدي إلى تحقيق أداء عال للمنظمات.

---

[45]أسامة مرسي عبد الوهاب، **"تاثير إدارة المواهب على الأداء المؤسسي"**المجلة الدولية للعلوم الإدارية والاقتصادية والمالية، العدد العاشر، المجلد03،جويلية 2024.

[46]عبد الهادي بوركبة،**اثر إدارة المواهب على الأداء التنافسي للمؤسسة الوطنية لصناعة الانابيب"**مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، جامعة غرداية، 2024-2023 .

4- دراسة زيتوني اسية (2020) الموسومة ب: " بيئة العمل الداخلية واثرها على الأداء الوظيفي": دراسة حالة مؤسسة الصناعية للعتاد الفلاحي[47].هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي في المؤسسة الصناعية للعتاد الفلاحي بولاية عين تموشنت. وتكمن أهمية الدراسة في إبراز دور بيئة العمل الداخلية كعامل حاسم في تحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، الذي وزع على عينة من عمال المؤسسة محل الدراسة، كما تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي،وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أهمها أن افتقار المؤسسة لبيئة العمل التنظيمية والوظيفية المناسبة له أثر سلبي على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05، كما أن غياب بيئة العمل التقنية للمؤسسة له أثر سلبي على الأداء الوظيفي في حين أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير طردية إيجابية بين بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي لدى المؤسسة عند مستوى معنوية 0,05، كما أكدت أن تحسين الظروف البيئية يساهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الأداء الوظيفي.

5- دراسة رجم خالد الموسومة ب: "أثر بيئة العمل على أداء العاملين": دراسة حالة مديرية التجارة لولاية ورقلة[48].هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر بيئة العمل بأبعادها (المادية والاجتماعية) على أداء العاملين بمديرية التجارة لولاية ورقلة، وتكمن أهمية الدراسة في إبراز كل من الظروف المادية والعلاقات الاجتماعية في تحسين أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث صممت استبانة مكونة من 28 فقرة ووزعت على 70 موظفا وعونا بالمديرية محل الدراسة، كما تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج ، أهمها أن الظروف المادية غير ملائمة (كنقص الإضاءة او البرودة او الحرارة الشديدة) قد تعرض العمال لبعض العمال،كما تبين أن رضا الموظفين عن الظروف المادية للعمل كان ضعيفا، في حين أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات العمال ومتغير الجنس، كما أكدت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر وإجابات العمال، مما يعني أن العمر يؤثر على اتجاهات العاملين نحو بيئة العمل.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.

[47]زيتوني أسية، **"بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة صناعية للعتاد الفلاحي"**،مذكرة ماستر،قسم علوم التسيير، جامعة بلحاج بوشعيب، 2019-2020

[48]رجم خالد، **"أثر بيئة العمل على أداء العاملين دراسة حالة مديرية التجارة لولاية ورقلة**، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير،جامعة قاصدي مرباح ورقلة،2016-2017

1-دراسة سادوازي،(2017) الموسومة ب:"دراسة المواهب وإدارة المواهب وسياساتها وتأثيرها على بيئة العمل"[49]هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة السببية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطوير إدارة المواهب، وكذلك دراسة تأثير هذه الممارسات على المسار المهني للعاملين وبيئة العمل داخل المؤسسة.وتكمن أهمية الدراسة في محاولة فهم الديناميكيات المعقدة بين إدارة المواهب وتطوير المسار الوظيفي كمدخل لتحسين المناخ التنظيمي. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال مراجعة الأدبيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أهمها وجود تأثير متبادل بين إدارة المواهب والإدارة المهنية للموظفين وأن تطبيق سياسات فعالة لإدارة المواهب يسهم في خلق بيئة عمل نشطة وصحية، في حين أظهرت النتائج أن ضعف تطوير ممارسات إدارة المواهب من قبل قسم الموارد البشرية يؤدي إلى مشكلات لدى الموظفين، خاصة فيما يتعلق بالتطور المهني، كما أكدت على ضرورة اعتماد سياسات مخصصة لإدارة المواهب تراعي الفروق الفردية كالعمر والتخصص من أجل تحسين الاحتفاظ بالمواهب وتعزيز التنمية المؤسسية.

2- دراسة غرين جورج، غريس مريم،(2015)، الموسومة ب:" إستراتيجية المواهب الجديدة: استقطاب أفضل الكفاءات ومعالجتها وتدريبها وتمكينها وإشراكها والاحتفاظ بها"[50]هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية تعريف الموهبة داخل المؤسسات التعليمية، وتحليل دور إدارة الموارد البشرية في تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة المواهب، إضافة إلى تحديد التحديات التي تواجه تطبيق هذه السياسات. وتكمن أهمية الدراسة في تقديم نموذج متكامل لاستقطاب وتنمية المواهب في القطاع الأكاديمي. وقد اعتمدت الدراسة منهجية مراجعة وتحليل الأدبيات والنماذج النظرية ذات الصلة. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أهمها أن إدارة المواهب تعتبر عنصرا أساسيا في تحسين بيئة العمل الأكاديمية، وأن هناك علاقة قوية بين إدارة الموارد البشرية وتطوير إدارة المواهب. في حين أظهرت النتائج وجود صعوبات وضعف في تطبيق سياسات إدارة المواهب داخل الجامعات، كما أكدت على أن اختلاف احتياجات الموظفين حسب العمر والتخصص يتطلب سياسات مخصصة لإدارة المواهب، وأوصت بضرورة إجراء إصلاحات جذرية في سياسات الموارد البشرية وبرامج التطوير المهني لتحسين بيئة العمل.

3- دراسة ادواردسيمبرينغ، الموسومة ب:"استقطاب المواهب والاحتفاظ بالمواهب وإدارة المواهب كمتغير وسيط في الأداء التنظيمي"، 2023[51]هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين استقطاب المواهب والاحتفاظ بها وإدارة المواهب،مع التركيز على دور إدارة المواهب كمتغير وسيط في تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسات.كما ركزت الدراسة على إبراز مدى مساهمة ممارسات إدارة المواهب في تعزيز كفاءة الموارد البشرية وتحقيق أداء تنظيمي متميز.وتكمن أهمية هذه الدراسات في إبراز دور الإستراتيجية لإدارة المواهب باعتبارها من المداخل الحديثة التي تساعد المؤسسات على استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها، بما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية

[49]SADDOZAI, Sehrish Khan, HUI, Peng, AKRAM, Umair, et al. ***Investigation of talent, talent management, itspolicies and its impact on workingenvironment***. Chinese Management Studies, 2017, vol. 11, no 3, p. 538-554.
[50]GRAEN, George et GRACE, Miriam. ***New talent strategy:Attract, process, educate, empower, engage and retain the best***. Society for Human Resource Management, 2015, vol. 15, no 1, p. 23-34.
[51]SEMBIRING, Edward et DAMAYANTI, Nur. ***Talent attraction, talent retention, and talent management as a mediating on organization performance***. UltimaManagement:JurnalIlmuManajemen, 2023, vol. 15, no 1, p. 58-76.

مستدامة،وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من العاملين بالمؤسسات محل الدراسة كما تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المواهب تلعب دور مهم في تحسين الأداء التنظيمي في حين أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تعتمد سياسات واضحة لاستقطاب المواهب وتطويرها تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية، كما أكدت النتائج أن إدارة المواهب تؤدي دور وسيط مهم في تعزيز العلاقات بين استقطاب المواهب والأداء التنظيمي.

4- دراسة روبيانسيه بردانا كوسوما الموسومة ب:"إدارة المواهب في اقتصاد المعرفة: إستراتيجيات جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها"، المجلة الإندونيسية للهندسة وتكنولوجيا التعليم[52]هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين بيئة العمل وإدارة المواهب وتأثيرهما على الأداء الوظيفي للعاملين مع تحليل العلاقة بين استقطاب المواهب والاحتفاظ بها ودور إدارة المواهب كمتغير وسيط في تحسين الأداء التنظيمي،وتكمن أهمية هذه الدراسة في توضيح أهمية إدارة المواهب في ظل اقتصاد المعرفة حيث تسعى المؤسسات إلى استقطاب أفضل الكفاءات البشرية والمحافظة عليها لضمان تحقيق التفوق التنظيمي، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات من العاملين بالمؤسسات محل الدراسة كما تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة.وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لاستقطاب المواهب على إدارة المواهب، في حين أظهرت النتائج أن الاحتفاظ بالمواهب يؤثر بشكل إيجابي على ممارسات إدارة المواهب داخل المؤسسات كما أكدت النتائج أن استقطاب المواهب يساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء التنظيمي وان إدارة المواهب تلعب دور وسيط مهم في تعزيز العلاقة بين استقطاب المواهب والأداء التنظيمي.

5- دراسةهيذرأ ايرل (2003)، الموسومة ب: بناء بيئة عمل مفضلة: " استخدام بيئة العمل لجذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها"[53]هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور بيئة العمل في تعزيز قدرة المؤسسات على استقطاب المواهب والاحتفاظ بها، مع التركيز على العلاقة بين خصائص بيئة العمل المادية والتنظيمية ومستوى رضا الموظفين واستقرارهم الوظيفي.وتكمن أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه بيئة العمل في تحسين جودة الحياة المهنية للعاملين وتعزيز قدرتم على تقديم أداء أفضل داخل المؤسسات،وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من العاملين بالمؤسسات محل الدراسة.كما تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة،وتوصلت الدراسة إلى أن بيئة العمل ليست العامل الوحيد المؤثر في قرارات التوظيف، في حين أظهرت النتائج أن البيئة التنظيمية

[52]KUSUMA, Rusbianand SENTOSA, Bambang Mardi. ***Talent management in the knowledgeeconomy:Strategies for Attracting and retaining top talent***. Indonesia Journal of Engineering and Education Technology (IJEET), 2024, vol. 2, no 2, p. 408-414.

[53]EARLE, Heather A. ***Building a workplace of choice:Using the workenvironment to attract and retain top talent.*** Journal of facilities management, 2003, vol. 2, no 3, p. 244-257.

والمادية والايجابية تساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتقليل معدل دوران الموظفين،كما أكدت الدراسة أن نجاح أي تغير في بيئة العمل يعتمد على مدى توافقه مع ثقافة المؤسسة ودعم الإدارة له.

المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

تأتي هذه الدراسة لتكمل المسيرة البحثية للدراسات السابقة التي اهتمت بموضوع بيئة العمل وإدارة المواهب، حيث تسعى إلى تقديم إضافة نوعية من خلال تسليط الضوء على دور بيئة العمل بأبعادها المتعددة في تعزيز قدرة المؤسسات على استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها،وذلك بالتطبيق على مؤسسة جزائرية محلية(مؤسسة جيون إلكترونيكس ببرج بوعريريج)، معتمدين في ذلك على النموذج العالمي لبيئة العمل السعيدة GTPW.

أولا : الدراسات باللغة العربية

تشترك دراستنا مع الدراسات العربية في الاهتمام بموضوعي بيئة العمل وإدارة المواهب، إلا أنها تنفرد بعدة خصائص تميزها عنها، وذلك على النحو المبين في الجدول التالي:

الجدول (2): المقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة باللغة العربية

الدراسة السابقة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
بولدرع فهيمة، (2022)	تتفقان في استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع البيانات، وفي الاهتمام بموضوع المواهب البشرية.	دراستها ركزت على إدارة المواهب كمتغير مستقل، بينما دراستنا ركزت على بيئة العمل كمتغير مستقل واهتمامها كان بالأداء التنظيمي كمتغير تابع في حين دراستنا تهتم بجذب والاحتفاظ بالمواهب والاختلاف في القطاع التطبيقي (صيد بحري مقابل صناعات إلكترونية)
أسامة مرسي عبد الوهاب، (2024)	تتفقان في المنهج الوصفي التحليلي والاهتمام بإدارة المواهب كموضوع رئيسي.	دراسته ركزت على الأداء المؤسسي كمتغير تابع، بينما دراستنا ركزت على جذب والاحتفاظ بالمواهب والاختلاف في البيئة الجغرافية (مصر مقابل الجزائر)
عبد الهادي بوركبة، (2024)	تتفقان في المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع البيانات، وفي الاهتمام بإدارة المواهب كمتغير مؤثر	دراسته ركزت على الأداء التنافسي كمتغير تابع، بينما دراستنا ركزت على جذب واحتفاظ المواهب والاختلاف في القطاع التطبيقي (صناعة الأنابيب مقابل صناعة الإلكترونيات)
زيتوني أسية، (2020)	تتفقان في المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع البيانات، وفي التركيز على بيئة العمل كمتغير مستقل	دراستها ركزت على الأداء الوظيفي كمتغير تابع، بينما دراستنا ركزت على جذب والاحتفاظ بالمواهب والاختلاف في القطاع التطبيقي (صناعة فلاحيه مقابل صناعة الإلكترونيات)
رجم خالد،	تتفقان في المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع البيانات،وفي	دراسته ركزت على أداء العاملين بشكل عام بينما دراستنا تركز على فئة المواهب بشكل خاص والاختلاف في

(2016-2017)	دراسة أثر بيئة العمل والاهتمام بالجوانب المادية والاجتماعية للعمل.	القطاع(خدمي مقابل صناعي)

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية

تتقاطع دراستنا مع الدراسات الأجنبية في الاهتمام بموضوعي بيئة العمل وإدارة المواهب، إلا أنها تنفرد بعدة خصائص تميزها عنها، وذلك على النحو المبين في الجدول التالي:

الجدول (3) : المقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة باللغة الأجنبية

الدراسة السابقة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
سادوازي،(2017)	تتفقان في دراسة العلاقة بين إدارة المواهب وبيئة العمل	دراسته جعلت المواهب هي المؤثرة على بيئة العمل، بينما دراستنا جعلت بيئة العمل هي المؤثرة على جذب والاحتفاظ بالمواهب، كما أن دراسته كانت نظرية تحليلية بينما دراستنا تطبيقية ميدانية طبقت على مؤسسة محددة
غرين جورج، غريس مريم،(2015)	تشتركان في التركيز على استقطاب المواهب والاحتفاظ بها.	دراسته أجريت في القطاع التعليمي الأكاديمي بينما دراستنا في القطاع الصناعي، كما أن دراستهما اعتمدت على مراجعة الأدبيات النظرية فقط بينما دراستنا تطبيقية ميدانية تستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات
ادواردسيمبرينغ، (2023)	تتفقان في دراسة علاقة استقطاب المواهب والاحتفاظ بها	دراسته جعلت إدارة المواهب متغيرا وسيطا بينما دراستنا تجعل بيئة العمل متغيرا مستقلا، كما أن تطبيقها كان في بيئة مختلفة عن البيئة الجزائرية
روبيانسيه بردانا كوسوما	تشتركان في التركيز على استقطاب المواهب والاحتفاظ بها.	اختلفت هذه الدراسة عن دراستنا في السياق الجغرافي حيث أجريت في اندونيسيا بينما دراستنا في الجزائر، كما أن دراستها ركزت على إدارة المواهب كمتغير رئيسي بينما دراستنا تركز على بيئة العمل
دراسةهيذرأ ايرل (2003)	تتفقان في إبراز دور بيئة العمل في استقطاب المواهب والاحتفاظ بها	اختلفت هذه الدراسة عن دراستنا في الفجوة الزمنية الكبيرة حيث أجريت عام 2003 بينما دراستنا حديثة 2025-2026 كما أن دراستنا اعتمدت على النموذج الخماسي المتطور والتطبيقGPTW

المصدر: من إعداد الطالبتين

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل، يتبين أن بيئة العمل تمثل عامل محوريا في قدرة المؤسسة على جذب المواهب والاحتفاظ بها. فكلما توفرت ظروف عمل مناسبة، وعلاقات مهنية جيدة، وتقدير لجهود العاملين، زادت جاذبية المؤسسة بالنسبة للكفاءات المؤهلة، وقد أظهر نموذج البيئة السعيدة أن الاهتمام بعناصر الراحة النفسية والتقدير والعلاقات الإيجابية يساهم بشكل كبير في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتعزيز الانتماء للمؤسسة والحد من نية ترك العمل. وبذلك فإن الاهتمام ببيئة العمل لا يعد مجرد عنصر تحسين داخلي، بل هو ركيزة أساسية تدعم استقرار الموارد البشرية وتضمن استمرار الأداء بكفاءة وفعالية. كما تم التطرق إلى الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة وإجراء دراسة مقارنة بينها وبين دراستنا الحالية من حيث أوجه التشابه والاختلاف.

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل الأول إلى الجانب النظري والتعرف على أهم المفاهيم والأساسيات النظرية لكل من بيئة العمل وإدارة المواهب سنتناول في هذا الفصل الجانب التطبيقي من خلال جمع المعلومات الإحصائية وذلك من خلال دراسة أسلوب التحليل وبقدر ما تكون المعلومات صحيحة وكاملة بقدر ما تكون النتائج المتوصل إليها دقيقة وذات دلالة علمية.

يهدف الاستبيان الموزع على عمال شركة Geant Electronics التعرف على دور بيئة العمل في جذب والاحتفاظ بالمواهب.

المبحث الأول: التقديم بالمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل وتفسير النتائج.

المبحث الأول:التقديم بالمؤسسة محل الدراسة.

يهدف هذا المبحث إلى التعريف بمؤسسة "جيون" محل الدراسة، من خلال عرض أهدافها والهيكل التنظيمي المعتمد بها.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة جيون.

نظرا لما تلعبه المؤسسة الصناعية في الاقتصاد والدخل الوطني وسعيا للاستقرار الاقتصادي والاجتماعي سعت الجزائر إلى تطوير هذه الشركات وإعطائها أولوية من أجل دفع حركة الاقتصاد وتعتبر شركةGeant Electonics من أهم هذه الشركات.

التعريف بمؤسسة جيون:

جيون إلكترونيكس هي شركة جزائرية خاصة تابعة لمجموعة مباركية متخصصة في الصناعات الإلكترونية، بالجزائر تأسست قبل14 سنة بالجزائر يقع مقرها في ولاية برج بوعريريج والتي تحولت إلى قطب امتياز حقيقي في المجال، ويمكن التأكيد على أن "GEANT" نجحت في فرض نفسها في مجالات نشاطها على رغم أنها جاءت إلى السوق بعد عدة مجموعات أو شركات. وتمكنت خلال عشرية واحدة من التحول من استيراد منتجات نهائية، إلى شركة صناعية جزائرية مع التركيز على رفع معدلات الإدماج المحلية التي تجاوزت اليوم العديد من منتجات الشركة.

وتمكنت الشركة في2017 بفتح مصنعين، الأول متخصص بالثلاجات والثاني متخصص في صناعة المطابخ، وفي إطار تعزيز الاستثمار الوطني ومرافقة جهود الحكومة لزيادة الاستثمار الوطني، تمكنت مؤخرا من جلب تجهيزات جد متطورة لصناعة البطاقات الأم في الجزائر، وهذا في إطار طموحها القوي ورغبتها في الانتقال إلى مرحلة التصدير.[54]

الشكل رقم(2): شعار مؤسسة جيون إلكترونيكس



المصدر: http://www.geant-dz.com

[54]http://www.geant-dz.com

المطلب الثاني: اهداف المؤسسة والهيكل التنظيمي لها

أولا: أهداف المؤسسة

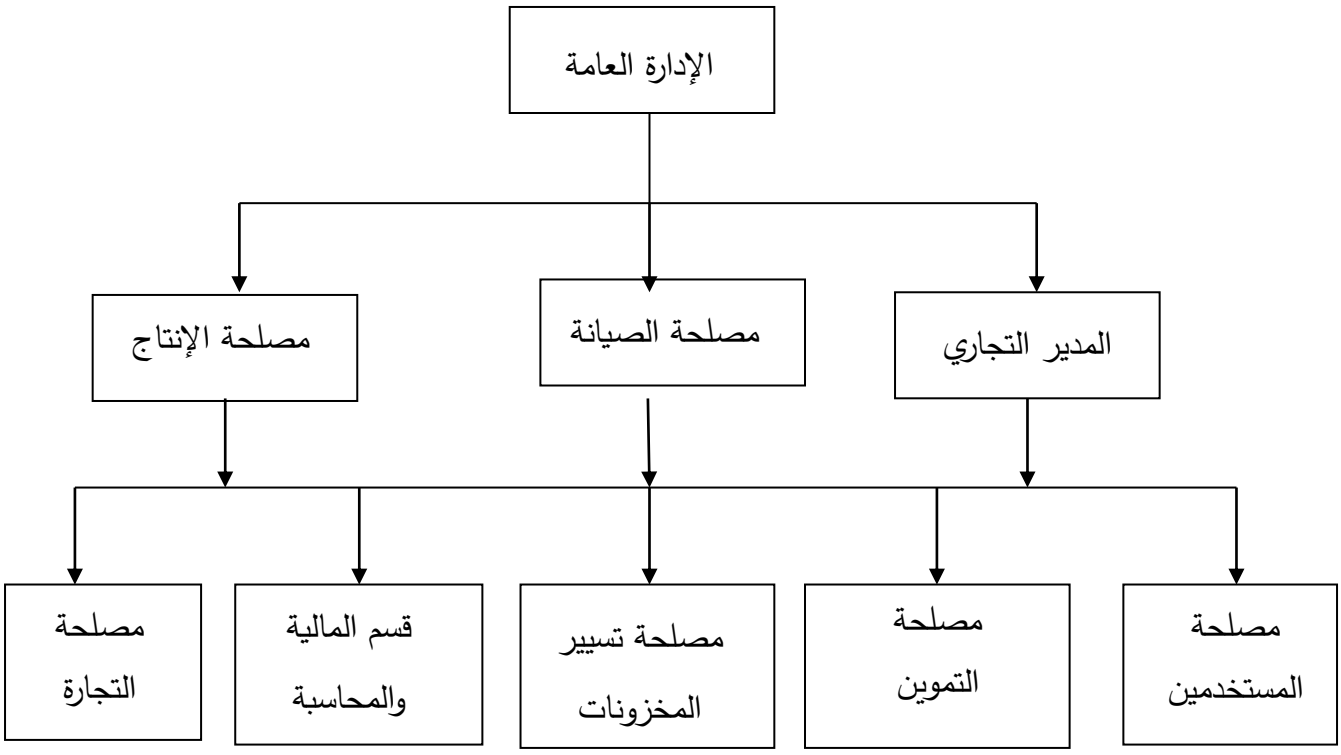
للمؤسسة أهداف مختلفة نذكر منها:

- تتمثل المهمة الرئيسية للمؤسسة في تزويد المستهلكين بمنتج عالي الجودة، وتقديم خدمة لاتشوبها شائبة وتلبية احتياجات العملاء المختلفين والأطراف المهتمة.
- تسعى لخلق فرص عمل.
- توسيع شبكة التوزيع في جميع أنحاء التراب الوطني.
- تصميم منتجات عالية الجودة وتركيبها في الجزائر.

ثانيا: الهيكل التنظيمي

يتمثل في الإطار التنظيمي الذي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، ويوضح تقسيم العمل لمختلف مصالح المؤسسة ووحداتها، الآتي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة جيون.

- الشكل رقم (3) الهيكل التنظيمي لمؤسسة جيون.



يبين الهيكل المصالح التالية:

- **المديرية العامة:** هي المصلحة العليا في المؤسسة، وتعتبر أساسية وتلم بجميع المصالح الأخرى.

- **المدير التجاري:** يعمل على حسن سير المؤسسة، من خلال الإشراف على جميع المصالح التابعة له وهي أربعة مصالح هامة في هيكل التجارة، مصلحة التموين وتسيير المحزونات.
- **مصلحة المستخدمين:** تعمل هذه المصلحة على تنظيم تسيير العمل داخل المؤسسة، حيث تقوم بعملية التنظيم والتوجيه والرقابة على العمال.
- **مصلحة التموين:** من أهم السلطات المخولة لهذه الإدارة هي تموين المؤسسة بالموارد الأولية وتشرف على هذه العملية هيئة تسمى مجلس المشتريات تحت رئاسة مدير الوحدة ولايمكن لهذا المجلس اتخاذ أي قرار فيما يخص إبرام العقود مع الموردين إلا بعد اطلاعه على تقرير مصلحة المراقبة النوعية الذي يتأكد من صحة مطابقة هذه المواد مواصفات ومتطلبات الإنتاج.
- **مصلحة المحاسبة:**ويتم فيها تسجيل مختلف العمليات المحاسبية ومراقبة الحسابات التي لها علاقة بالنظام الداخلي للمؤسسة كذلك تقوم بتحضير الميزانية الختامية والميزانية التقديرية للمؤسسة.
- **مصلحة تسيير المحزونات:** تقوم هذه المصلحة بتسجيل كل المخرجات للمواد الأولية والمنتجات تامة الصنع وهذا باستعمال الوثائق الرسمية المطلوبة.
- **مصلحة الصيانة:** تسهر على صيانة وحماية الآلات والمعدات الإنتاجية وإصلاحها عند حدوث أي عطب.
- **مصلحة الإنتاج:** هي المركز الوحيد الذي تعتمد عليه المؤسسة في عملية الإنتاج، وهي المسؤولة عن عملية التصنيع منذ دخول المنتجات نصف المصنعة للو رشات إلى غاية خروجها في شكل تام الصنع.
- **مصلحة التجارة:** تعمل على توزيع الإنتاج على عملائها بعد أن تقدم لها مصلحة الإنتاج الكميات المنتجة وذلك استنادا إلى برامج محددة خاصة بالتوزيع عبر المناطق المتعامل معها سواء التابعة للمؤسسة أي مصالح التوزيع والبيع الخاص بالمؤسسة أو الزبائن.

المطلب الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

أولا:إطار المعاينة والأدوات المستخدمة

1) مجتمع وعينة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث ومعالجة الإشكالية والإجابة على تساؤلاتها واختبار الفرضيات، تم إتباع منهج الدراسة الميدانية الذي يتطلب تحديد مجتمع وعينة البحث من أجل جمع البيانات المستهدفة.

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من الإداريين لشركة جيون إلكترونيكس، تم توزيع(50) استبانه على أفراد المجتمع وتم استرجاع(48) استبانة قابلة للتحليل والتفسير. وهي تمثل نسبة 96%.

2) أدوات جمع البيانات:

طبيعة الدراسة تطلبت استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، وقد صيغت الاستبانة بطريقة ليكارت للتدرج الخماسي شاملة للعبارات التي تقيس شدة استجابة المبحوثين حول كل عبارة، وتم تقسيم الاستبانة إلى ثلاث أجزاء هي:

- الجزء الأول: يتضمن المعلومات الشخصية: (الجنس/العمر/المؤهل العلمي/مدة الخبرة)
- الجزء الثاني: تضمن الأسئلة المتعلقة ببيئة العمل أبعادها الخمسة وقد تم قياسها باستخدام 20عبارة.
- الجزء الثالث: تناول مجموعة من الأسئلة المتعلقة بإدارة المواهب والتي تم قياسها باستخدام 18عبارة.

والجدول(4): توزيع أعداد العبارات لكل متغيرات الدراسة

المتغير	المصداقية	الاحترام	العدالة	الفخر	الصداقة الحقيقية	تخطيط المواهب	استقطاب وتوظيف المواهب	إدارة أداء المواهب	تعليم وتطوير المواهب	تطوير المسار الوظيفي للمواهب	الاحتفاظ بالمواهب
العدد	4	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3
العبارات	4-1	9-5	10-13	14-17	18-20	21-23	24-26	27-29	30-32	33-35	36-38

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبانة

يبين الجدول أن عدد العبارات التي صيغت لقياس أبعاد بيئة العمل هي 20 عبارة موزعة على5أبعاد بحيث تم تقسيم العبارات على الأبعاد بمقدار 4عبارات لبعد المصداقية،5عبارات للاحترام،4عبارات للعدالة،4عبارات للفخر،3عبارات لصداقة الحقيقية، بينما صيغة 18عبارة لقياس إدارة المواهب موزعة على 6أبعاد بمقدار3عبارات لكل نوع وبالتالي مجموع عبارات قياس المتغيرين هي 38 عبارة.

ثانيا:أدوات التحليل

من أجل استخراج النتائج وتحليلها واختبار الفرضيات استخدمت عدة أدوات إحصائية هي:

- استخدام برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية الSPSS لمعالجة البيانات.
- اختبار معامل آلفاكرومباخ لمعرفة نسبة ثبات إجابات المبحوثين حول العبارات.
- استخدام معامل الارتباط من أجل اختبار الاتساق البنائي والاتساق الداخلي للإستبانة.
- استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية.
- استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمعرفة دور بيئة العمل في جذب والاحتفاظ بالمواهب في المؤسسة محل الدراسة.

- استخدام الانحدار البسيط لمعرفة دور بيئة العمل في جذب واحتفاظ بالمواهب.

ثالثا:قياس شدة الاستجابة

تم استخراج مقياس التحليل بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي الذي أستخدم وهو كما يلي:

الجدول(5): درجات قياس ليكارت

المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين

يبين الجدول أن الخيار الأعلى أعطي له الوزن الأكبر والمقدار بقيمة(5) بينما الذي يليه قدر بقيمة(4) وهكذا وصولا إلى القيمة الأدنى وهي(1) والتي تستخدم في الحسابات واستخراج النتائج.

استناد إلى ذلك تم تحديد الوزن النسبي الفارق ثم حساب المدى(طرح الحد الأدنى1من الحد الأقصى5) من مقياس ليكارت تم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة، ثم إضافة هذه القيمة الى أقل قيمة في التدريج وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وعليه فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير شدة الاتجاهات على النحو التالي:

الجدول (6): تحديد المجال حسب قيم المتوسط الحسابي

المجال	]1.8-1]	]2.6-1.8]	]3.4-2.6]	]4.2-3.4]	]5-4.2]
المقياس	موافقة منخفضة جدا	موافقة منخفضة	موافقة متوسطة	موافقة مرتفعة	موافقة مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين

يبين الجدول أنه إذا كانت المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين محصورة في المجال الأول فنقول أنها منخفضة جدا، وإذا كانت محصورة في المجال الثاني فهي منخفضة، وإذا كانت في المجال الثالث نقول أنها متوسطة أما إذا كانت في المجال الرابع فنقول إنها مرتفعة في المجال الخامس نقول انها مرتفعة جدا.

المبحث الثاني: تحليل وتفسير النتائج

من خلال هذا المبحث سيتم تحليل وتفسير النتائج المتعلقة أولا بخصائص عينة الدراسة وتحديد مستوى تطبيق المتغيرات الدراسة في المؤسسة ومعرفة وجود أو عدم وجود الفروقات في تقديرات أفراد عينة البحث تبعا لخصائصهم ثم اختيار الفرضيات.

المطلب الأول: اختبار الثبات والاتساق البنائي للاستبانة

أولا: اختبار ثبات أداة الدراسة

يقصد ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) أن تعطي هذه الأداة نفس النتيجة لو تم توزيعها أكثر من مرا تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغيريها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة وتحت نفس الظروف.

تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة باستخدام آلفا كرومباخ لمعرفة ثبات إجابات المبحوثين حول فقرات الاستبانة وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول(7): معامل آلفا كرومباخ لقياس ثبات الاستبانة

العبارات	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
المصداقية	04	0.854
الاحترام	05	0.827
العدالة	04	0.843
الفخر	04	0.873
الصداقة الحقيقية	03	0.792
بيئة العمل	20	0.905
جذب والاحتفاظ بالمواهب	18	0.927
الكلي	38	0.916

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات آلفا كرومباخ لإجابات المبحوثين حول عبارات الاستبانة الخاصة بأبعاد الدراسة جاءت مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات للبعد الأول (0,854)، البعد الثاني (0,827)، البعد الثالث (0,843)، البعد الرابع (0,873)، البعد الخامس (0,792). أما بالنسبة لعبارات الاستبانة ككل بلغت قيمة (0.916) وهذا يعني أن معامل الثبات قوي جدا، لأنه إحصائيا يتطلب أن يكون هذا المعامل أكبر من أو يساوي0,7حتى يكون مقبول إحصائيا، كما تبين أن معامل الثبات للمتغير المستقل بيئة العمل بلغت(0,905) والمتغير التابع(0,927) ومنه يمكن الاطمئنان إلى صحة المعلومات المجمعة واستخدامها في تحليل وتفسير النتائج واختبار الفرضيات.

ثانيا: الاتساق البنائي للمتغير

الجدول(8) معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين المتغير المستقل وأبعاده

أبعاد بيئة العمل	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المصداقية	0,820	0,000
الاحترام	0,868	0,000
العدالة	0,853	0,000
الفخر	0,769	0,000
الصداقة الحقيقية	0,080	0.590
جذب واحتفاظ بالمواهب	**معامل الارتباط**	**مستوى الدلالة**
تخطيط المواهب	0,863	0,000
استقطاب وتوظيف المواهب	0,855	0,000
إدارة أداء المواهب	0,719	0,000
تعليم وتطوير المواهب	0,771	0,000
تطوير المسار الوظيفي للمواهب	0,818	0,000
الاحتفاظ بالمواهب	0,674	0,000

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ وجود ارتباط مرتفع جدا وبدلالة معنوية قوية جدا بين بيئة العمل وأبعادها حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين بيئة العمل والاحترام (0,868) والمصداقية (0,820) في حين بلغت مع العدالة (0,853) ومع الفخر (0,769) ومع الصداقة الحقيقية (0,080) وبلغ مستوى الدلالة عند الأبعاد الخمسة (0,000) باستثناء بعد الصداقة الحقيقية، وهذا ما يؤكد أن كل بعد مهم لقياس بيئة العمل.

كما يتبين من الجدول وجود ارتباط مرتفع جدا بدلالة معنوية قوية جدا بين جذب واحتفاظ المواهب وأبعادها حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين جذب واحتفاظ المواهب وتخطيط المواهب (0,863) ومع استقطاب وتوظيف المواهب(0,855) ومع إدارة أداء المواهب(0,719) ومع تعليم وتطوير المواهب (0,818) ومع الاحتفاظ بالمواهب (0,674) بمستوى دلالة (0,000) مما يدل ويؤكد على أهمية كل نوع لقياس الأبعاد.

ثالثا: اختبار الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

اختبار الاتساق الداخلي لمتغير بيئة العمل:

نتائج احتساب معاملات الارتباط بيرسون التي تبين درجة الارتباط بين العبارات وأبعادها بالنسبة لمتغير بيئة العمل موضحة في الجدول التالي:

الجدول(9): معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين العبارات وأبعادها لمتغير بيئة العمل

الأبعاد وعباراتها		معامل الإرتباط	مستوى الدلالةsig
المصداقية	العبارة1	0.848	0,000
	العبارة2	0.905	0,000
	العبارة3	0.703	0,000
	العبارة4	0.877	0,000
الاحترام	العبارة5	0.662	0,000
	العبارة6	0.677	0,000
	العبارة7	0.826	0,000
	العبارة8	0.816	0,000
	العبارة 9	0.906	0.000
العدالة	العبارة 10	0.793	0,000
	العبارة 11	0.900	0,000
	العبارة 12	0.959	0,000
	العبارة 13	0.942	0,000
الفخر	العبارة 14	0.788	0,000
	العبارة 15	0.873	0,000
	العبارة 16	0.890	0,000
	العبارة 17	0.851	0,000
الصداقة الحقيقية	العبارة 18	0.715	0,000
	العبارة 19	0.895	0,000
	العبارة 20	0.910	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول رقم (9) أن أغلب قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه مرتفعة بدلالة قوية جدا قيمتها (0,000)، مما يؤكد أن الفقرات تتسق مع أبعادها وأن كل عبارة أو فقرة لها أهمية في توظيفها لقياس البعد المنتمي إليه، والذي ينعكس على قياس المتغير المستقل ككل والمتمثل في بيئة العمل.

1- اختبار الاتساق الداخلي لمتغير جذب واحتفاظ المواهب:

نتائج احتساب معاملات الارتباط بيرسون التي تبين درجة الارتباط بين العبارات وأبعادها بالنسبة لمتغير جذب واحتفاظ المواهب موضحة في الجدول التالي:

الجدول(10): معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين العبارات وأبعادها لمتغير جذب واحتفاظ المواهب

الأبعاد وعباراتها		معامل الارتباط	مستوى الدلالةsig
تخطيط المواهب	العبارة1	0.815	0,000
	العبارة2	0.947	0,000
	العبارة3	0.847	0,000
استقطاب وتوظيف المواهب	العبارة4	0.798	0,000
	العبارة5	0.799	0,000
	العبارة6	0.840	0,000
إدارة أداء المواهب	العبارة7	0.948	0,000
	العبارة8	0.947	0,000
	العبارة9	0.900	0,000
تعليم وتطوير المواهب	العبارة10	0.921	0,000
	العبارة11	0.918	0,000
	العبارة12	0.927	0,000
تطوير المسار الوظيفي للمواهب	العبارة13	0.916	0,000
	العبارة14	0.737	0,000
	العبارة15	0.820	0,000
الاحتفاظ بالمواهب	العبارة16	0.796	0,000
	العبارة17	0.854	0,000
	العبارة18	0.830	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول(10) أن أغلب قيم معاملات الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه مرتفعة وبدلالة قوية جدا حيث بلغت قيمتها(0,000) مما يؤكد أن الفقرات تتسق مع أبعادها وأن كل عبارة أو فقرة لها أهمية في توظيفها لقياس البعد المنتمية إليه ومن ثم قياس المتغير ككل المتمثل في الأبعاد.

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة

أولا: تحليل وتفسير الخصائص العامة للمبحوثين

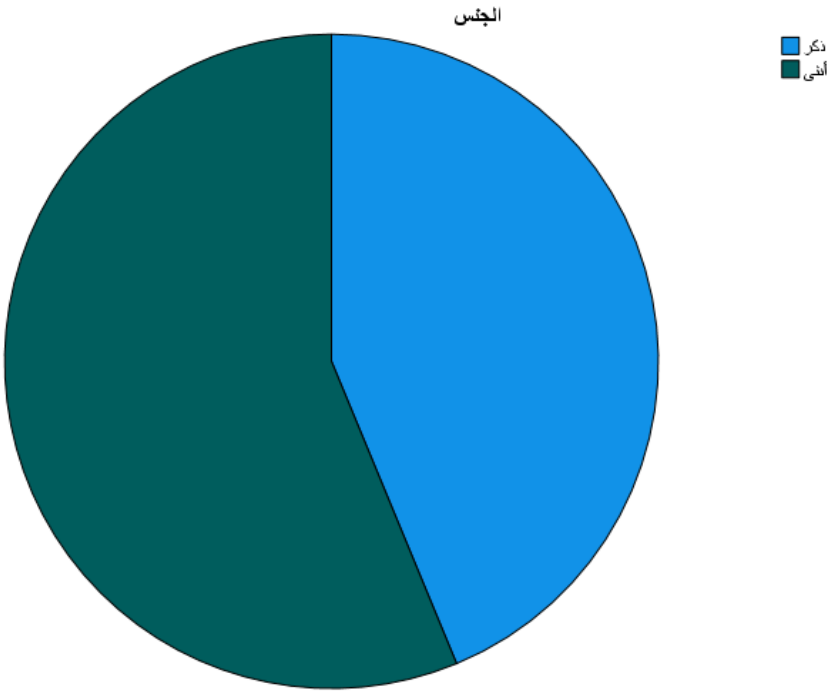
نتائج حساب التكرارات ونسبها المئوية المتعلقة بالخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة (الجنس العمر، المؤهل العلمي، مدة الخبرة) مبينة في الجدول التالي

1- الجنس: تحديد نسبة الذكور والإناث مبين في الجدول الآتي:

الجدول(11):توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	21	43.75
أنثى	27	56.25
المجموع	48	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجاتSPSS



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول السابق

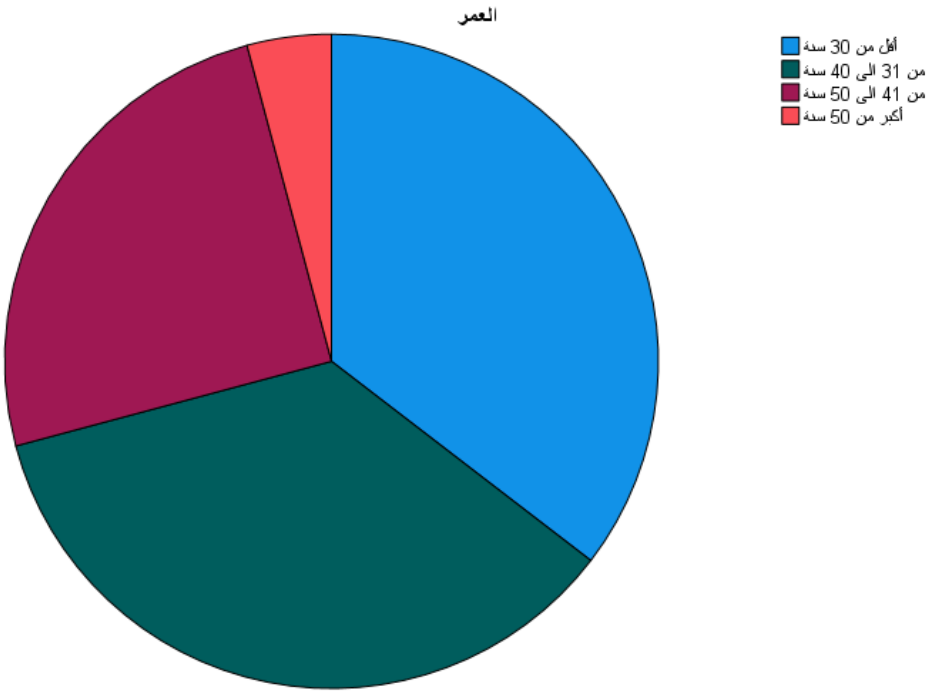
يظهر الجدول أن حجم العينة هو 48 مفردة وقد كانت النتيجة أن عدد العاملين الذكور هو 21 عامل أي بنسبة (43.75%) من حجم العينة، وكان عدد العاملين الإناث هو27عاملة أي بنسبة (56.25%) من حجم العينة مما سبق يمكن استنتاج فئة الإناث هي الفئة الغالبة في عينة البحث وهذا راجع الى العينة كانت موجهة للإدارة وليست لورشات الإنتاج أو الأعمال التقنية الثقيلة.

2-العمر: تتنوع أعمار المبحوثين كما هو مبين في الجدول:

الجدول(12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 30 سنة	17	35,4
من 30إلى 40	17	35,4
من 41 إلى 50	12	25,0
اكبرمن51	2	4,2
المجموع	48	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجاتSPSS



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول السابق

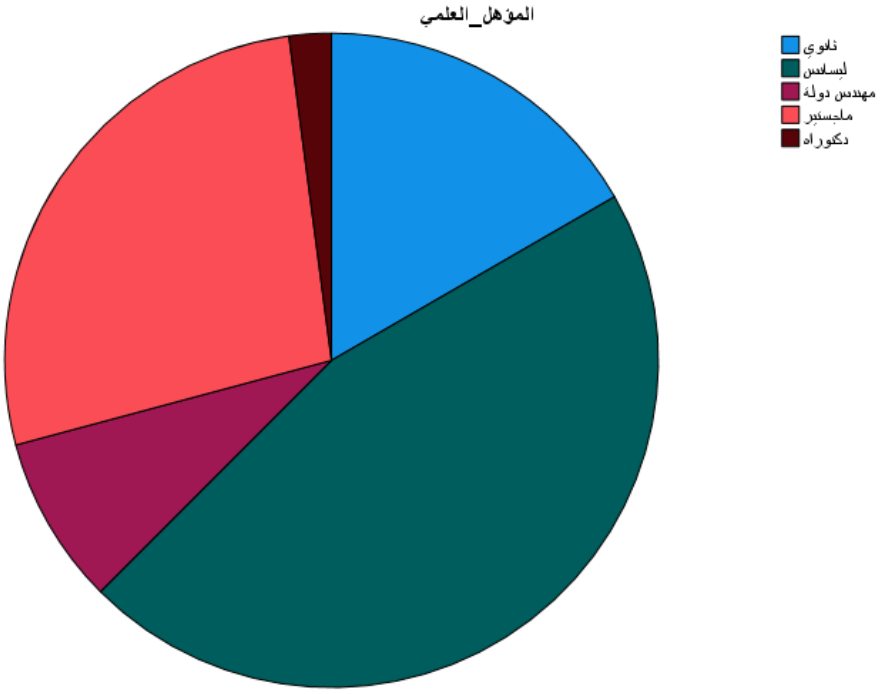
نلاحظ من خلال الجدول السابق أن الفئة العمرية الغالبة والأكثر تواجد هي من" 30الى 40سنة "وقد بلغت النسبة 35,4% من عينة الدراسة، أما النسبة الثانية فتعود للفئة العمرية من"41الى51سنة" بنسبة 25%وأخيرا تأتي فئة أكبر من 51سنة بنسبة 4,2%، ويعود ذلك بسبب هيمنة الفئة الثانية أي أن المؤسسة تعتمد على موظفين ذو خبرة مهنية وتراكم معرفي.

3- المؤهل العلمي: يتوزع المؤهل العلمي للمبحوثين كما هو مبين في الجدول:

الجدول(13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية%
ثانوي	8	16,7
ليسانس	22	45,8
مهندس دولة	4	8,3
ماجستير	13	27,1
دكتوراه	1	2,1
المجموع	48	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجاتSPSS



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول السابق

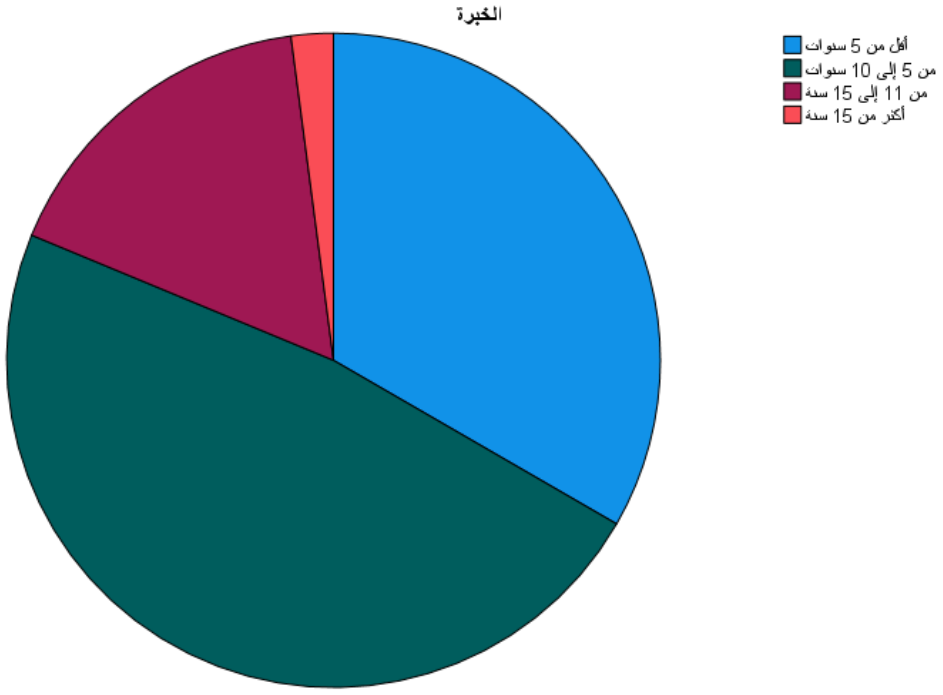
نلاحظ من الجدول أن المؤهل العلمي للعاملين داخل مؤسسة جيون كانت النسبة الكبرى من نصيب مستوى ليسانس بنسبة45,8% أي 22عامل من أصل المبحوثين ضمن العينة، والنسبة الثانية تعود لمستوى المؤهل العلمي ماجيستيربنسبة27,1% أي 13 عامل، ومنه يمكن القول أن أغلبية المبحوثين هم من يحملون الشهادة الجامعية، ويرجع ذلك إلى أن أغلب الاستبيانات تمت الإجابة عنها من طرف الإداريين.

4-مدة الخبرة: تتوزع خبرة المبحوثين كما يلي:

الجدول(14): توزيع عينة الدراسة حسب متغير مدة الخبرة

مدة الخبرة	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	16	33,3
من 5 إلى 10 سنوات	23	47,9
من 11 إلى 15 سنة	8	16,7
أكبر من 15 سنة	1	2,1
المجموع	48	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجاتSPSS



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول السابق

يبين الجدول السابق توزيع العينة تبعا لمتغير مدة الخبرة في مجال العمل حيث كانت نسبة من"5الى10سنوات"

في الصدارة بنسبة 47,9%، تليها فئة أصحاب الخبرة القصيرة "أقل من 5سنوات" بنسبة33,3%،ثم تأتي فئة أصحاب الخبرة من" 11الى 15سنة" بنسبة 16,7%، أخيرا أصحاب الخبرة الطويلة أكبر من 15سنة بنسبة2,1 %وتدل النتائج على تنوع الخبرات لدى الأفراد، مما يجعلهم قادرين على تقديم أداء فعال في مناصبهم والاستفادة من خبرات بعضهم البعض.

ثانيا: تحليل النتائج الخاصة بمتغير بيئة العمل وأبعاده

بهدف معرفة واقع بيئة العمل في مؤسسة Géant Electronics قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل الأبعاد والعبارات والجداول التالية توضح أهم النتائج المتحصل عليها:

1- **المصداقية:** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمصداقية وعبارتها موضحة في الجدول الآتي:

الجدول(15): تحليل فقرات بعد المصداقية

العبارة	المصداقية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يوجد ترحيب بالأسئلة التي أقدمها للإدارة	3,93	0,755	موافقة مرتفعة
2	أفهم بوضوح رؤية المؤسسة	3,83	0,883	موافقة مرتفعة
3	أساهم بفاعلية في نجاح العمل ورفع الروح المعنوية للفريق ككل.	4,08	0,539	موافقة مرتفعة
4	يقوم المسؤولون بصفة منتظمة بعمليات تحديث لاطلاع الموظفين على الوعود التي تم الوفاء بها ونسبة التقدم.	3,83	0,883	موافقة مرتفعة
المصداقية		3,92	0,648	موافقة مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن مستوى المصداقية جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.92). وقد حصلت العبارة رقم" (3) أساهم بفاعلية في نجاح العمل ورفع الروح المعنوية للفريق ككل "على أعلى متوسط (4.08)، مما يشير إلى أن الموظفين يدركون قيمة مساهماتهم في المؤسسة ويشعرون بأن عملهم يحقق تأثيراً إيجابياً. في المقابل، حصلت العبارتان رقم (2) و (4) المتعلقتان بـ "وضوح رؤية المؤسسة "و "تحديث لاطلاع الموظفين بالوعود التي تم الوفاء بها "على أقل متوسط (3.83)، مما قد يعني أن قنوات الاتصال بين الإدارة والموظفين بحاجة إلى مزيد من التطوير لضمان وضوح الرؤية والشفافية في تنفيذ الوعود. أما الانحراف المعياري (0.648) فيشير إلى تجانس نسبي في إجابات أفراد العينة حول هذا البعد.

2- **الاحترام:** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاحترام وعباراته كما هو مبين في الجدول الآتي.

الجدول(16): تحليل فقرات بعد الاحترام

العبارة	الاحترام	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
1	تعمل الإدارة على تشجيع الإبداع لديّ من خلال تطوير واختبار أفكاري الجديدة.	3,97	0,564	موافقة مرتفعة
2	ادعم عملية تبادل المعلومات وأهتم بتحقيق النتائج وأشعر بالارتباط بعملي.	4,12	0,334	موافقة مرتفعة
3	أنا أتفهم القرارات المتخذة من طرف الإدارة	3,87	0,732	موافقة مرتفعة
4	أشعر بالملكية في عملي، بسبب مشاركتي في عملية صنع القرار.	3,77	0,805	موافقة مرتفعة
5	أنا أثق في إخلاص الإدارة، وأشعر بالولاء والالتزام في مكان العمل.	3,85	0,683	موافقة مرتفعة
	الاحترام	3,92	0,496	موافقة مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجاتSPSS

يبين الجدول رقم (16) أن مستوى الاحترام في المؤسسة جاء مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.92). تصدرت العبارة رقم" (2) أدعم عملية تبادل المعلومات وأهتم بتحقيق النتائج وأشعر بالارتباط بعملي "المرتبة الأولى بأعلى متوسط (4.12)، مما يعكس أن المؤسسة تشجع ثقافة تبادل المعرفة وتعزز شعور الموظفين بالمسؤولية تجاه عملهم. في حين حصلت العبارة رقم" (4) أشعر بالملكية في عملي بسبب مشاركتي في عملية صنع القرار "على أقل متوسط (3.77)، وهو ما يظل ضمن المستوى المرتفع، لكنه يشير إلى أن درجة إشراك الموظفين في القرارات لا تزال قابلة للتحسين. أما الانحراف المعياري (0.496) فيشير إلى تجانس كبير في آراء المبحوثين حول هذا البعد.

3- العدالة:المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعدالة وعباراته كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول(17): تحليل فقرات بعد العدالة

العبارة	العدالة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
1	تعمل الإدارة على تعزيز الروابط بين الموظفين بعضهم البعض وبين المؤسسة ككل.	3,89	0,555	موافقة مرتفعة
2	الإدارة لا تتسامح حيال السلوك التمييزي داخل مجموعة عملي.	3,64	0,837	موافقة مرتفعة
3	ينظر إليّ المسؤولون كعضو قيّم في المجموعة.	4,00	0,545	موافقة مرتفعة
4	يتم عقد اجتماعات بين المسؤولين والموظفين لتبادل الأفكار وتعريف الموظفين بعضهم ببعض.	3,68	0,926	موافقة مرتفعة
	العدالة	3,80	0,606	موافقة مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجاتSPSS

يظهر الجدول رقم (17) أن مستوى العدالة في المؤسسة جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.80). وقد حصلت العبارة رقم" (3) ينظر إليّ المسؤولون كعضو قيم في المجموعة "على أعلى متوسط (4.00)، مما يدل على أن الموظفين يشعرون بالتقدير والاعتراف بقيمتهم داخل فرق العمل. في المقابل، حصلت العبارة رقم" (2) الإدارة لا تتسامح حيال السلوك التمييزي داخل مجموعة عملي "على أقل متوسط (3.64)، وهو ما يشير إلى وجود بعض السلوكيات التمييزية أو عدم وضوح آليات التعامل معها وفق تصورات بعض الموظفين. أما الانحراف المعياري (0.606) فيشير إلى تجانس مقبول في الإجابات، مع وجود تشتت طفيف حول العبارة رقم (2) حيث بلغ انحرافها المعياري(0.837).

4- الفخر:المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفخر وعباراته كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول(18): تحليل فقرات بعد الفخر

العبارة	الفخر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
1	أشعر أن عملي له تأثير، وأني أقدّم إسهامات ضرورية لنجاح المؤسسة.	4,18	0,532	موافقة مرتفعة
2	أرى المؤسسة التي أعمل بها منفذا لخدمة المجتمع	4,08	0,613	موافقة مرتفعة
3	المؤسسة التي أعمل فيها تعترف بأن نجاحها يعتمد على فريق العمل والمساهمات الفردية.	4,02	0,601	موافقة مرتفعة
4	أقوم بالتحدث عن تجربتي في العمل وإخبار الآخرين عنها.	4,02	0,525	موافقة مرتفعة
	الفخر	4,07	0,484	موافقة مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجاتSPSS

يوضح الجدول رقم (18) أن مستوى الفخر لدى موظفي المؤسسة جاء مرتفعاً جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.07). وقد حصلت العبارة رقم" (1) أشعر أن عملي له تأثير، وأني أقدم إسهامات ضرورية لنجاح المؤسسة "على أعلى متوسط (4.18)، مما يعكس أن الموظفين يدركون قيمة عملهم وأهميته في تحقيق أهداف المؤسسة. كما حصلت العبارات الأخرى على متوسطات مرتفعة (4.02–4.08)، مما يدل على أن المؤسسة نجحت في خلق شعور بالفخر والانتماء لدى موظفيها. أما الانحراف المعياري (0.484) فيشير إلى تجانس كبير في إجابات العينة، مما يعني أن شعور الفخر متقارب بين مختلف فئات الموظفين.

5- الصداقة الحقيقية: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لصداقة الحقيقية وعباراته كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول(19):تحليل فقرات بعد الصداقة الحقيقية

العبارة	الصداقة الحقيقية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
01	تربطني علاقات صداقة جادة مع بعض زملائي في المؤسسة.	4,12	0,392	موافقة مرتفعة
2	وجدت سهولة في الانخراط مع زملائي الموظفين	4,12	0,639	موافقة مرتفعة
3	الموظفون في المؤسسة يساعدون بعضهم في كافة الظروف والأحوال	4,04	0,581	موافقة مرتفعة
	الصداقة الحقيقية	4,09	0,461	موافقة مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجاتSPSS

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن مستوى الصداقة الحقيقية في المؤسسة جاء مرتفعاً جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.09). وقد حصلت العبارتان (1) و" (2) تربطني علاقات صداقة جادة مع بعض زملائي "و "وجدت سهولة في الانخراط مع زملائي الموظفين "على أعلى متوسط (4.12)، مما يدل على أن العلاقات بين الموظفين إيجابية ومتينة، وأن الموظفين الجدد يندمجون بسرعة في بيئة العمل. كما حصلت العبارة" (3) الموظفون في المؤسسة يساعدون بعضهم في كافة الظروف والأحوال "على متوسط مرتفع (4.04)، مما يعكس روح التعاون والتضامن بين العاملين. أما الانحراف المعياري المنخفض (0.461) فيشير إلى تجانس كبير جداً في إجابات أفراد العينة حول هذا البعد.

بيئة العمل: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيئة العمل للمتغير المستقل.

الجدول(20):المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمتغير المستقل (بيئة العمل)

رمز المتغير	نوع المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
X	بيئة العمل	3,9563	0,39742	موافقة مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (20) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لبيئة العمل ككل بلغت (3.95) بانحراف معياري (0.397)، وهو مستوى مرتفع وفقاً لمقياس الدراسة. هذا يدل على أن مؤسسة جيون إلكترونيكس توفر

بيئة عمل إيجابية بشكل عام، حيث تسودها المصداقية، والاحترام، والعدالة، والفخر، والصداقة الحقيقية. كما أن الانحراف المعياري المنخفض نسبياً يشير إلى تجانس إجابات أفراد العينة، مما يعني أن تصورات الموظفين حول بيئة العمل متقاربة، بغض النظر عن اختلاف مناصبهم أو خبراتهم.

ثالثا: تحليل النتائج الخاصة بجذب واحتفاظ المواهب

تم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل نوع من الأبعاد وعباراتها.

1-تخطيط المواهب:المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتخطيط المواهب وعباراته كما هو مبين في الجدول الآتي

الجدول(21):تحليل فقرات تخطيط المواهب

العبارة	تخطيط المواهب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
1	تضع مؤسستكم خطط إستراتيجية لإدارة الموظفين الموهوبين بطرق جيدة.	3,54	0,988	موافقة مرتفعة
2	تضع مؤسستكم خطط متطورة لتشجيع الموظفين الموهوبين على تقديم أفكار متطورة.	3,50	0,945	موافقة مرتفعة
3	تخطط مؤسستكم للقيام باستثمارات أكثر في إدارة المواهب.	3,60	0,868	موافقة مرتفعة
	تخطيط المواهب	3,54	0,812	موافقة مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (21) أن مستوى تخطيط المواهب جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.54). وقد حصلت العبارة رقم" (3) تخطط مؤسستكم للقيام باستثمارات أكثر في إدارة المواهب "على أعلى متوسط (3.60)، مما يشير إلى أن المؤسسة تنوي أو تسعى فعلاً لتوجيه مزيد من الموارد لاستقطاب وتنمية المواهب. في المقابل، حصلت العبارة رقم" (2) تضع مؤسستكم خططاً متطورة لتشجيع الموظفين الموهوبين على تقديم أفكار متطورة "على أقل متوسط (3.50)، مما قد يعني أن الجانب المتعلق بتحفيز الابتكار من خلال الخطط لا يزال بحاجة إلى تعزيز. أما الانحراف المعياري (0.812) فيشير إلى تشتت نسبي في الإجابات، مما قد يعكس تفاوتاً في اطلاع الموظفين على خطط المؤسسة أو تفاوتاً في تنفيذها بين الإدارات.

2-استقطاب وتوظيف المواهب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستقطاب وتوظيف المواهبوعباراته كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول(22): تحليل فقرات استقطاب وتوظيف المواهب

العبارة	استقطاب وتوظيف المواهب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
1	تقوم مؤسستكم باستقطاب المواهب بناء على الكفاءات	3,91	0,646	موافقة مرتفعة
2	لدى مؤسستكم سياسة واضحة لتوظيف المواهب	3,60	0,818	موافقة مرتفعة
3	تركز مؤسستكم عند استقطاب موارد بشرية على جذب المواهب المتميزة	3,85	0,743	موافقة مرتفعة
	استقطاب وتوظيف المواهب	3,79	0,597	موافقة مرتفعة

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر الجدول رقم (22) أن مستوى استقطاب وتوظيف المواهب جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.79). وقد حصلت العبارة رقم" (1) تقوم مؤسستكم باستقطاب المواهب بناء على الكفاءات "على أعلى متوسط (3.91)، مما يدل على أن المؤسسة تعتمد معايير موضوعية مرتبطة بالكفاءة في عملية الاستقطاب. في حين حصلت العبارة رقم" (2) لدى مؤسستكم سياسة واضحة لتوظيف المواهب "على أقل متوسط (3.60)، وهو ما يشير إلى أن وضوح سياسات التوظيف قد لا يكون بنفس مستوى الاعتماد على الكفاءات، مما يستدعي مزيداً من التوثيق والإعلان الداخلي لهذه السياسات. أما الانحراف المعياري (0.597) فيشير إلى تجانس مقبول في إجابات العينة.

3-إدارة أداء المواهب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة أداء المواهب وعباراته كما مبين في الجدول 23:

الجدول(23): تحليل فقرات إدارة أداء المواهب

العبارة	إدارة أداء المواهب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
1	تقوم مؤسستكم بمكافأة الموظفين الموهوبين على أدائهم الجيد	3,54	0,898	موافقة مرتفعة
2	تقيم مؤسستكم أداء الموظفين الموهوبين بأساليب موضوعية متطورة	3,58	0,895	موافقة مرتفعة
3	تقدم مؤسستكم تغذية راجعة مستمرة للموظفين الموهوبين حول الإنجازات التي حققوها	3,58	0,794	موافقة مرتفعة
	إدارة أداء المواهب	3,56	0,804	موافقة مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPPS

يبين الجدول رقم (23) أن مستوى إدارة أداء المواهب جاء مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.56). وقد حصلت العبارتان (2) و (3) المتعلقتان بـ "تقيم مؤسستكم أداء الموظفين الموهوبين بأساليب موضوعية متطورة "و "تقدم مؤسستكم تغذية راجعة مستمرة "على متوسط واحد (3.58)، في حين حصلت العبارة" (1) تقوم مؤسستكم بمكافأة الموظفين الموهوبين على أدائهم الجيد "على أقل متوسط (3.54). هذا يدل على أن المؤسسة تقيم الأداء وتقدم تغذية راجعة، ولكن نظام المكافآت المرتبط بالأداء قد يكون أقل تطوراً. أما الانحراف المعياري المرتفع نسبياً (0.804) فيشير إلى تشتت ملحوظ في إجابات المبحوثين، مما قد يعكس تفاوتاً في تجارب الموظفين مع نظام تقييم الأداء حسب أقسامهم أو مناصبهم.

4-تعليم وتطوير المواهب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتعليم وتطوير المواهب وعباراته كما مبين في الجدول الآتي :

الجدول(24): تحليل فقرات تعليم وتطوير المواهب

العبارة	تعليم وتطوير المواهب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
1	تطبق مؤسستكم إستراتيجيات تعليم وتطوير مناسبة للموظفين الموهوبين	4,02	0,635	موافقة مرتفعة
2	تكسب مؤسستكم الموظفين الموهوبين المعرفة الجديدة باستمرار لتطوير قدراتهم لأداء العمل.	4,06	0,598	موافقة مرتفعة
3	تعتبر مؤسستكم تعليم وتطوير الموظفين الموهوبين من أولوياتها	3,93	0,696	موافقة مرتفعة
	تعليم وتطوير المواهب	4,00	0,593	موافقة مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPPS

يظهر الجدول رقم (24) أن مستوى تعليم وتطوير المواهب جاء مرتفعاً جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.00). وقد حصلت العبارة" (2) تكسب مؤسستكم الموظفين الموهوبين المعرفة الجديدة باستمرار لتطوير قدراتهم لأداء العمل "على أعلى متوسط (4.06)، مما يعكس اهتمام المؤسسة بالتطوير المستمر لمواهبها. كما حصلت العبارة" (1) تطبق مؤسستكم استراتيجيات تعليم وتطوير مناسبة للموظفين الموهوبين "على متوسط مرتفع جداً (4.02). في المقابل، حصلت العبارة" (3) تعتبر مؤسستكم تعليم وتطوير الموظفين الموهوبين من أولوياتها "على متوسط (3.93) وهو أقل قليلاً، مما قد يعني أن التطوير يُمارس فعلياً، لكن ترتيبه ضمن الأولويات قد لا يكون في أعلى السلم وفق تصورات بعض الموظفين. أما الانحراف المعياري (0.593) فيشير إلى تجانس نسبي في الإجابات.

4-تطوير المسار الوظيفي للمواهب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطوير المسار الوظيفي للمواهب وعباراته كما مبين في الجدول الآتي:

الجدول(25): تحليل فقرات تطوير المسار الوظيفي للمواهب

العبارة	تطوير المسار الوظيفي للمواهب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
1	تقوم مؤسستكم بتطوير المسار الوظيفي للموظفين الموهوبين	3,93	0,561	موافقة مرتفعة
2	تحدد مؤسستكم المسار الوظيفي للموظفين الموهوبين بدقة.	3,70	0,650	موافقة مرتفعة
3	تشجع مؤسستكم الموظفين الموهوبين على التنقل الوظيفي.	3,95	0,544	موافقة مرتفعة
	تطوير المسار الوظيفي للمواهب	3,86	0,480	موافقة مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPPS

يبين الجدول رقم (25) أن مستوى تطوير المسار الوظيفي للمواهب جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.86). وقد حصلت العبارة" (3) تشجع مؤسستكم الموظفين الموهوبين على التنقل الوظيفي "على أعلى متوسط (3.95)، مما يدل على أن المؤسسة تتيح فرص التنقل الداخلي للمواهب، وهو ما يعزز خبراتهم ويمنحهم فرصاً للتطور. في المقابل، حصلت العبارة" (2) تحدد مؤسستكم المسار الوظيفي للموظفين الموهوبين بدقة "على أقل متوسط (3.70)، مما يشير إلى أن وضوح وتحديد المسارات الوظيفية بدقة

قد يكون مجالاً يحتاج إلى تحسين. أما الانحراف المعياري المنخفض (0.480) فيشير إلى تجانس كبير في إجابات العينة حول هذا البعد.

5-الاحتفاظ بالمواهب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاحتفاظ بالمواهب وعباراته كما مبين في الجدول الآتي:

الجدول(26): تحليل فقرات الاحتفاظ بالمواهب

العبارة	الاحتفاظ بالمواهب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
1	تحرص مؤسستكم على التعامل الجيد لكسب ثقة الموظفين الموهوبين.	3,91	0,498	موافقة مرتفعة
2	تحرص مؤسستكم على دعم الموظفين الموهوبين لرفع مستوى ولائهم لها.	3,95	0,617	موافقة مرتفعة
3	تطبق مؤسستكم نظام مكافآت جيد حتى تحتفظ بالموظفين الموهوبين.	3,56	0,872	موافقة مرتفعة
	الاحتفاظ بالمواهب	3,81	0,549	موافقة مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPPS

يظهر الجدول رقم (26) أن مستوى الاحتفاظ بالمواهب جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.81). وقد حصلت العبارة" (2) تحرص مؤسستكم على دعم الموظفين الموهوبين لرفع مستوى ولائهم لها "على أعلى متوسط (3.95)، مما يعكس اهتمام المؤسسة بتعزيز ولاء المواهب من خلال الدعم المقدم لهم. كما حصلت العبارة" (1) تحرص مؤسستكم على التعامل الجيد لكسب ثقة الموظفين الموهوبين "على متوسط مرتفع (3.91). في المقابل، حصلت العبارة" (3) تطبق مؤسستكم نظام مكافآت جيد حتى تحتفظ بالموظفين الموهوبين "على أقل متوسط (3.56)، وهو ما يشير إلى أن نظام المكافآت يعتبر نقطة ضعف نسبية في إستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب، وقد يكون سبباً في نية بعض الموهوبين لمغادرة المؤسسة. أما الانحراف المعياري (0.549) فيشير إلى تجانس نسبي في الإجابات، لكن العبارة (3) سجلت انحرافاً مرتفعاً (0.872) مما يدل على تباين في آراء الموظفين حول كفاية نظام المكافآت.

الجدول(27): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع جذب و الاحتفاظ بالمواهب

رمز المتغير	نوع المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
Y	جذب واحتفاظ المواهب	3,76	0,502	موافقة مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجاتSPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن قيم المتوسط الحسابي العام لإجابات عن متغير جذب واحتفاظ المواهب من قبل أفراد عينة الدراسة بلغت(3,7662) بانحراف معياري (0,50203) وهذا يدل على تجانس إجابات أفراد العينة الى حد ما ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المتغير بكل أبعاده يشير إلى نسبة قبول مرتفعة من طرفهم.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

أولا: اختبار الفرضيات

1-اختبار الفرضية الرئيسية: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية التي صيغت على النحو التالي:يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل على جذب والاحتفاظ بالمواهب عند مستوى دلالة أقل أو يساوي0.05

الجدول(28):نتائج اختبار أثر بيئة العمل على جذب والاحتفاظ بالمواهب

البيان	قيمةR	قيمةR^2	قيمة الثابت	معامل الانحدار	مستوى الدلالة
القيمة	0.416	0.173	1.689	0.525	0.003

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجاتSPSS

من خلال نتائج الجدول يظهر أن مستوى الدلالة بلغ (sig= 0.003)وهي قيمة أقل من (0.05)مما يبين وجود أثر دال إحصائيا لبيئة العمل على جذب والاحتفاظ بالمواهب. كما بلغت قيمة معامل الارتباط(R=0.416) مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرين، بينما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2=0.173)، أي أن بيئة العمل تفسر ما نسبته (17.3%) من التغيرات الحاصلة في جذب والاحتفاظ بالمواهب، أما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى غير متضمنة في النموذج كما بلغ معامل الانحدار (0.525) مما يعني أن تحسن بيئة العمل بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة مستوى جذب والاحتفاظ بالمواهب بمقدار (0.525) وحدة، وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل على جذب والاحتفاظ بالمواهب بالمؤسسة محل الدراسة.ومنه يمكن استخراج النموذج المقدر لهذه العلاقة كما يلي:

$$Y= 0.525X+1.689$$

حيث:Y:جذب والاحتفاظ بالمواهب و Xيمثل المتغير المستقل بيئة العمل

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تم اختبار الفرضية الثالثة والمتمثلة في:يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمصداقية على جذب والاحتفاظ بالمواهب عند مستوى دلالة أقل أو يساوي0.05

الجدول (29): نتائج اختبار أثر المصداقية على جذب والاحتفاظ بالمواهب

البيان	قيمةR	قيمة R^2	قيمة الثابت	معامل الانحدار	مستوى الدلالة
القيمة	0.503	0.253	2.240	0.389	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجاتSPSS

من خلال نتائج الجدول يظهر لنا مستوى الدلالة (sig= 0.000) وهي قيمة أقل من(0.05) مما يبين وجود أثر دال إحصائيا للمصداقية على جذب والاحتفاظ بالمواهب. كما بلغت قيمة معامل الارتباط (R=0.503) مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة القوة بين المتغيرين، في حين بلغت قيمة معامل التحديد (R^2=0.253) أي أن المصداقية تفسر ما نسبته (25.3%) من التغيرات الحاصلة في جذب والاحتفاظ بالمواهب، أما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، كما بلغ معامل الانحدار (0.389) مما يعني أن زيادة المصداقية بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة مستوى جذب والاحتفاظ بالمواهب بمقدار (0.389) وحدة، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى.ومنه يمكن استخراج النموذج المقدر لهذه العلاقة كما يلي:

$$Y= 0.389 X 2.240$$

حيث:Y:جذب والاحتفاظ بالمواهب و X يمثل المصداقية.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تم اختبار الفرضية الثانية والمتمثلة في:يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاحترام على جذب والاحتفاظ بالمواهب عند مستوى دلالة أقل أو يساوي0.05

الجدول(30): نتائج اختبار أثر الاحترام على جذب والاحتفاظ بالمواهب

البيان	قيمةR	قيمة R^2	قيمة الثابت	معامل الانحدار	مستوى الدلالة
القيمة	0.297	0.088	2.588	0.300	0.040

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجاتSPSS

يتضح من خلال النتائج أن مستوى الدلالة بلغ (sig= 0.040) وهو أقل من (0.05) مما يدل على وجود أثر دال إحصائيا للاحترام على جذب والاحتفاظ بالمواهب. كما بلغت قيمة معامل الارتباط (R=0.297) وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة إلى متوسطة بين المتغيرين، في حين بلغت قيمة معامل التحديد (R^2=0.088) أي أن الاحترام يفسر ما نسبته (8.8%) من التغيرات التي تطرأ على جذب والاحتفاظ بالمواهب، كما بلغ معامل الانحدار (0.300) وهو ما يؤكد وجود تأثير إيجابي للاحترام على جذب والاحتفاظ بالمواهب، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية.ومنه يمكن استخراج النموذج المقدر لهذه العلاقة كما يلي:

$$Y= 0.300 X+2.588$$

حيث:Y:يمثل اجذب والاحتفاظ بالمواهب و X يمثل الاحترام.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تم اختبار الفرضية الثالثة والمتمثلة في:يوجد أثر ذو دلالة إحصائية العدالة على جذب والاحتفاظ بالمواهب عند مستوى دلالة أقل أو يساوي0.05

الجدول(31): نتائج اختبار أثر العدالة على جذب والاحتفاظ بالمواهب

البيان	قيمةR	قيمةR^2	قيمة الثابت	معامل الانحدار	مستوى الدلالة
القيمة	0.421	0.177	2.440	0.348	0.003

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجاتSPSS

تشير نتائج الجدول إلى أن مستوى الدلالة (sig= 0.003) وهو أقل من (0.05)، مما يثبت وجود أثر دال إحصائيا للعدالة على جذب والاحتفاظ بالمواهب. كما بلغت قيمة معامل الارتباط (R=0.421) بما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة القوة بين المتغيرين، في حين بلغت قيمة معامل التحديد (R^2=0.177) أي أن العدالة تفسر ما نسبته (17.7%) من التغيرات الحاصلة في جذب والاحتفاظ بالمواهب. كما بلغ معامل الانحدار (0.348) مما يعني أن تحسن مستوى العدالة داخل المؤسسة يساهم في تعزيز جذب والاحتفاظ بالمواهب. وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.ومنه يمكن استخراج النموذج المقدر لهذه العلاقة كما يلي:

$$Y=0.348X+2.440$$

حيث:Yيمثل جذب والاحتفاظ بالمواهب و X يمثل العدالة.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تم اختبار الفرضية الرابعة والمتمثلة في:يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الفخر على جذب والاحتفاظ بالمواهب عند مستوى دلالة أقل أو يساوي0.05

الجدول(32): نتائج اختبار أثر الفخر على جذب والاحتفاظ بالمواهب

البيان	قيمةR	قيمةR^2	قيمة الثابت	معامل الانحدار	مستوى الدلالة
القيمة	0.341	0.116	2.326	0.353	0.018

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجاتSPSS

من خلال نتائج التحليل يتبين أن مستوى الدلالة بلغ (sig= 0.018) وهو أقل من (0.05) مما يدل على وجود أثر دال إحصائيا للفخر على جذب والاحتفاظ بالمواهب. كما بلغت قيمة معامل الارتباط (R=0.341) وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بينما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2=0.116) أي أن الفخر يفسر ما نسبته (11.6%) من التغيرات الحاصلة في جذب والاحتفاظ بالمواهب. كما بلغ معامل الانحدار (0.353) مما يؤكد أن شعور العاملين بالفخر تجاه مؤسستهم ينعكس إيجابا على قدرتها في جذب

المواهب والاحتفاظ بها وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة.ومنه يمكن استخراج النموذج المقدر لهذه العلاقة كما يلي:

$$Y=0.353X+2.326$$

حيث:Yيمثل جذب والاحتفاظ بالمواهب و X يمثل الفخر.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

تم اختبار الفرضية الخامسة والمتمثلة في:يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الصداقة الحقيقية على جذب والاحتفاظ بالمواهب عند مستوى دلالة أقل أو يساوي0.05

الجدول(33): نتائجاختبار أثر الصداقة الحقيقية على جذب والاحتفاظ بالمواهب

البيان	قيمةR	قيمةR^2	قيمة الثابت	معامل الانحدار	مستوى الدلالة
القيمة	0.301	0.091	5.111	0.328	0.037

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجاتSPSS

أظهرت النتائج أن مستوى الدلالة بلغ (sig= 0.037) وهو أقل من (0.05) مما يدل على وجود أثر دال إحصائيا للصداقة الحقيقية على جذب والاحتفاظ بالمواهب. كما بلغت قيمة معامل الارتباط (R=0.301) وهوما يشير إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة إلى متوسطة بين المتغيرين، في حين بلغت قيمة معامل التحديد (R^2=0.091) أي أن الصداقة الحقيقية تفسر ما نسبته (9.1%) من التغيرات في جذب والاحتفاظ بالمواهب. كما بلغ معامل الانحدار (0.328) مما يدل على أن تعزيز العلاقات الودية والإنسانية بين العاملين يساهم إيجابيا في جذب المواهب والاحتفاظ بها وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة.ومنه يمكن استخراج النموذج المقدر لهذه العلاقة كما يلي:

$$Y= 0.328X+5.111$$

حيث:Y:يمثل جذب والاحتفاظ بالمواهب و X يمثل الصداقة الحقيقية.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل تم عرض المنهجية المعتمدة في الدراسة والإجراءات المتبعة، من خلال تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، ومن ثم تحديد مجتمع الدراسة وعينة البحث إضافة إلى توضيح أدوات جمع البيانات والتي تمثلت في الاستبانة الموجهة لإطارات والإداريين وذلك للإجابة عن إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها.

بعد ذلك تم تفريغ البيانات ومعالجتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية، من بينها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والانحدار البسيط، بهدف تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

وفي الأخير أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل في جذب والاحتفاظ بالمواهب داخل مؤسسة جيون إلكترونيك وهوا ما أكدته نتائج اختبار الفرضيات.

الخاتمة

إن موضوع بيئة العمل ودورها في جذب والاحتفاظ بالمواهب يعد من المواضيع الإدارية المعاصرة التي تكتسي أهمية بالغة في ظل التحديات التنافسية التي تواجه المؤسسات، والعناية بهذا الموضوع أصبح ضرورة ملحة لضمان استمرارية المؤسسة وتميزها. وقد سعينا من خلال هذه الدراسة إلى فهم طبيعة العلاقة بين بيئة العمل بأبعادها (المصداقية، الاحترام، العدالة، الفخر، الصداقة الحقيقية) جذب والاحتفاظ بالمواهب بأبعاده (التخطيط، الاستقطاب، إدارة الأداء، التعليم والتطوير، المسار الوظيفي، الاحتفاظ)، وذلك بالتطبيق على مؤسسة جيون إلكترونيك بولاية برج بوعريريج. وقد تم تناول الإطار النظري في الفصل الأول، ثم الانتقال إلى الجانب التطبيقي في الفصل الثاني باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان وبرنامج SPSS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية.

أولا: النتائج النظرية

- تعتبر بيئة العمل من أهم العوامل المؤثرة في سلوك العاملين واتجاهاتهم ومستوى أدائهم داخل المؤسسة.
- تسهم بيئة العمل الإيجابية في تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي وتقليل معدلات دوران العمل.
- تمثل إدارة المواهب مدخلا إستراتيجيا يهدف إلى استقطاب الكفاءات المتميزة وتطويرها والمحافظة عليها.
- تتطلب إدارة المواهب توفير مجموعة من الظروف التنظيمية والمادية والمعنوية التي تساعد على استثمار قدرات العاملين بالشكل الأمثل.
- تعد المصداقية والاحترام والعدالة والفخر والصداقة الحقيقية من أهم أبعاد بيئة العمل التي تساهم في تحسين علاقة العامل بالمؤسسة.
- توجد علاقة تكاملية بين بيئة العمل وإدارة المواهب، حيث تساهم بيئة العمل الملائمة في جذب المواهب والاحتفاظ بها وتحفيزها على الأداء المتميز.

ثانيا: النتائج التطبيقية

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى بيئة العمل في مؤسسة "جيون إلكترونيك "جاء مرتفعا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- تبين أن المؤسسة تولي اهتماما واضحا لأبعاد بيئة العمل المختلفة خاصة ما يتعلق بالمصداقية والاحترام
- أظهرت النتائج أن مستوى جذب والاحتفاظ بالمواهب بالمؤسسة جاء مرتفعا.
- تسعى المؤسسة إلى استقطاب الموظفين ذوي الكفاءات والقدرات المناسبة لشغل المناصب المختلفة.
- تهتم المؤسسة بتقييم أداء العاملين الموهوبين ومتابعة إنجازاتهم بصورة دورية.
- أظهرت النتائج وجود تجانس وتقارب في إجابات أفراد العينة حول مختلف محاور الدراسة.

رابعا: الاقتراحات:

انطلاقاً من النتائج التي توصلت إليها الدراسة، نقترح التوصيات التالية التي من شأنها تعزيز دور بيئة العمل في جذب والاحتفاظ بالمواهب بمؤسسة "جيون إلكترونيك" والمؤسسات المشابهة:

- تعزيز الممارسات الإدارية القائمة على الثقة والمصداقية بين الإدارة والعاملين.
- تكريس مبادئ العدالة والشفافية في توزيع المهام والحوافز وفرص الترقية.
- توفير بيئة عمل محفزة تشجع على الإبداع والابتكار وتحقيق التميز.
- الاهتمام بالمواهب من خلال وضع برامج واضحة لاستقطابها وتطويرها والاحتفاظ بها.
- توفير فرص التكوين والتدريب المستمر للمواهب من أجل تنمية مهاراتهم وقدراتهم.
- تعزيز روح الفريق والعمل الجماعي وترسيخ العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.

خامسا: آفاق الدراسة:

لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص بسبب عدم قدرتناعلى تناول كل نواحي الموضوع بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون هذا البحث جسرا يربط بين بحوث سبقت فأضاف إليها بعض المستجدات، لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكالية لأبحاث أخرى نذكر منها:

- دراسة أثر بيئة العمل على الأداء الوظيفي للعاملين.
- دراسة العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية للمؤسسات.
- دراسة أثر الثقافة التنظيمية في جذب والاحتفاظ بالمواهب
- دراسة دور القيادة الإدارية في دعم إدارة المواهب.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولا: الكتب

1)أحمد علي صالح، **إدارة رأس المال البشري مطارحات إستراتيجية**، دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2015

2) أمال مصطفى الحمامي، **المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي**، مجلة التنسيق الإدارية، العدد 350، القاهرة،1993

3)إسماعيل محمد السيد، **الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة 01، مكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر سنة1990

4)إسماعيل محمد صرايرة، **التحليل الإستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية**، الطبعة 01، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان سنة 2012

5)العوالمة نائل عبد الحافظ، **الهياكل والأساليب في تطوير المنظمات**، دار زهران، الأردن، 2009

6) على محمد، **مقياس تقدير الموهبة لدى طلاب الجامعة الموهوبين**، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010

7)ناصر دادي، **اقتصاد المؤسسة**، الطبعة 01 دار المحمدية العامة للنشر والتوزيع، الجزائر، سنة 2005

8) طارق طه، **السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الأنترنت**، دار الجامعة، الجديدة، الإسكندرية، 2007

ثانيا: الرسائل الجامعية

1)بولدرع فهيمة، "**إدارة المواهب في الأداء التنظيمي دراسة حالة مؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري**"،مذكرة ماستر، قسم إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحي، 2021-2022

2) بن رحمون سهام، **بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي**، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم – علم الإجتماع– تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014

3)زيتوني أسية، "**بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة صناعية للعتاد الفلاحي**"،مذكرة ماستر،قسم علوم التسيير، جامعة بلحاج بوشعيب، 2019-2020

4) رجم خالد، "**أثر بيئة العمل على أداء العاملين دراسة حالة مديرية التجارة لولاية ورقلة**، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير،جامعة قاصدي مرباح ورقلة،2016-2017

5) سارة بن موهوب، **مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2021-2022

6) عبد الهادي بوركبة،**اثر إدارة المواهب على الأداء التنافسي للمؤسسة الوطنية لصناعة الانابيب**"مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، جامعة غرداية، 2023-2024

7) عزيزة عبد الرحمان عبد الله صيام، **واقع تطبيق إدارة المواهب من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا**، دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير إدارة أعمال، غزة، 2013،

8) علاء سعد الله المعايطة، **تأثيربيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري:** دراسة حالة سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا،جامعة مؤتة،2021

9) علالي ريهام،نورية ليتيم، **اثر إدارة المواهب على أداء العاملين**، دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سعيدة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة، 2024-2025

10) فايزة بوراس،**تخطيط المسار الوظيفي**،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجيستير،إدارة موارد بشرية،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر،باتنة،2007_2008

11) قدادرة إكرام، **أثر بيئة العمل على أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة أم البواقي ،2019-2018،

12) محمد حسن عمر الخطيب ،**القيادة الإستراتيجية ودورها في تطبيق إدارة المواهب كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه ل. م. د، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوعزة بومرداس، 2019-2020

13) محمد سعيد الحميدي، الهادي خوجلي الطيب، **الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب تجربة دول الإمارات العربية المتحدة**، ورقة بحث جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الإمارات العربية المتحدة،2011.

14) هنا هاني عبد الرحمان أقديح،**واقع تطبيق إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا**،دراسة حالة الجامعة الإسلامية،رسالة ماجيستير إدارة أعمال،كلية التجارة،الجامعة الإسلامية،غزة،2013

15) خنور رتيبة، بولحية إيمان، **علاقة بيئة العمل بالاستقرار الوظيفي للعمال**، دراسة ميدانية بمؤسسة الكاتمية للفلين جيجل، مذكرة ماستر في علم اجتماع المنظمات تنظيم وعمل، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، 2020-2021.

ثالثا: المجلات والملتقيات العلمية

1)أسامة مرسي عبد الوهاب، "**تأثير إدارة المواهب على الأداء المؤسسي**"المجلة الدولية للعلوم الإدارية والاقتصادية والمالية، العدد العاشر، المجلد03،جويلية 2024.

2) احمد بونقيب، أهمية **بيئة العمل السعيدة في تحسين الأداء التنظيمي للأفراد العاملين، دراسة تحليلية لأفضل أماكن العمل في العالم لعام 2018**، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد2، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج، الجزائر ،2019.

3) سعد علي حمود العنزي، **دور إدارة المواهب القيادية في عملية التغيير التنظيمي**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد48، 2016

4) عبد اللطيف صيتي،**دور إدارة المواهب في تحسين الابداع التنظيمي**، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد18، العدد03، 2020

5) علية محمد شرف،**إستراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب مدخل لتحقيق جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم**، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد04، العدد2، 2018.

6) كسانة محمد، فاطمة بن علي قهيري، **دور إدارة المواهب في تميز المنظمات**،مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة،المجلد01،العدد،01،2017

7) محمد الصالح قريشي وحنان هواري، محمد بوشيمة،**إدارة المواهب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الواقع والأفاق**،مجلة رؤى الاقتصادية،المجلد9،العدد2،2019،

8) مرفت ناصف صالح،**إدارة المواهب مدخل لتفعيل الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئات التدريس بالجامعات المصرية**،مجلة دراسات في التعلم الجامعي العدد19،2008ص397-401

9) وائل محمد جبريل، فاطمة على العرجاني، **واقع نظام إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي التقنية**، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد07، العدد01، 2020

10) سوزان طه باناجة، **كيف تكسب قادة المستقبل**، الملتقى الإداري الخامس للجمعية السعودية للإدارة حول الإبداع والتميز الإداري: نحو إدارة متميزة ومبدعة،26-28 فيفري،2007

المراجع باللغة الأجنبية

1)EARLE, Heather A. ***Building a workplace of choice: Using the work environment to attract and retain top talent.***Journal of facilities management, 2003, vol. 2, no 3

2)GRAEN, George et GRACE, Miriam. ***New talent strategy: Attract, process, educate, empower, engage and retain the best***. Society for Human Resource Management, 2015, vol. 15, no 1.

3)GUERCI, Marco et SOLARI, Luca. ***Talent management practices in Italy–implications for human resource development***. Human Resource développement International, 2012., 15(1)

4)KUSUMA, RusbiansyahPerdana et SENTOSA, Bambang Mardi**.** ***Talent management in the know ledgeeconomy: Strategies for Attracting and retaining top talent*.** Indonesia Journal of Engineering and Education Technology (IJEET), 2024, vol. 2, no 2, .

5)Rita Agwira.L. ***Effect if talent manzgement on organization performance in companies listed in in Nairobi Securities Exchange in Kenya*.** Thesis submitted in partial for the Degree of Doctor of philosophy in Humain Resource management in the Jomo Kenyata Univercity of Agriculture and Technologie. 2014.

6)SADDOZAI, Sehrish Khan, HUI, Peng, AKRAM, Umair, et al. ***Investigation of talent, talent management, itspolicies and its impact on working environment.*** Chinese Management Studies, 2017, vol. 11, no 3.

7)SEMBIRING, Edward et DAMAYANTI, Nur. ***Talent attraction, talent retention, and talent management as a mediating on organization performance***. Ultima Management: JurnalIlmu Manajemen, 2023, vol. 15, no 1.

8)Tahira KousarandTanzilaAli;Talent***Managent A Source Of Competive advantage***;JournalOf Asian Business Strategy;N13.2015.

المواقع الإلكترونية

1)Dauvergne, G.(9/4/2018), ***Qualité de vie au travail :que valent les classements*** ? LES ECHOS, France,

2) بكة للتعليم، **بيئة العمل: مفهومها وأنواعها ومكوناتها وعناصرها وتقييمها**، 15 يونيو 2025، تم الاطلاع عليه في22/04/2026، https://bakkah.com/ar/knowledge-center

3) https://www.bayzat.com/ar/ksa/hr-glossary/talent-management

4) https://www.m-work.co/en/glossary-terms/environnement-de-travail.Html consulté le19/04/2026

5) http://www.geant-dz.com

الملاحق

الملحق رقم 01:الاستبيان

رقم الاستمارة:.... **استبيان الدراسة**

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

سيدي، سيدتي، تحية طيبة وبعد.

في إطار إعداد بحث بعنوان" **دور بيئة العمل السعيدة في جذب والاحتفاظ بالمواهب**-". والذي يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة الأعمال، نضع بين أيديكم هذه الاستمارة للمساهمة في إثراء هذا العمل من خلال إجابتكم على الأسئلة الواردة أدناه.

توجيهات حول طريقة الإجابة:

- يرجى وضع علامة (x) على الإجابة التي توافق اختياركم.
- يرجى توخي الدقة والموضوعية عند اختيار الإجابة.
- يرجى الإجابة على كل الأسئلة لأنها جميعا على نفس القدر من الأهمية.

تعهد والتزام:

نتعهد أمامكم أن جميع النتائج المتحصل عليها لن تستعمل إلا في أغراض علمية ذات صلة بموضوع الدراسة.

الطلبة:

- مخالفة وسام.
- بوسعدية خولة.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

الجزء الأول: البيانات الشخصية

- يرجي التفضل بوضع علامة x في المربع الذي يشير للإجابة المناسبة:

1. الجنس: – ذكر ☐ – أنثى ☐

2. العمر – أقل من 30 سنة ☐ – من 30 إلى 40 ☐

– من 41 إلى 50 سنة ☐ – أكبر من 51 سنة ☐

3. المؤهل العلمي: – مستوى ثانوي ☐ – ليسانس ☐ – مهندس دولة ☐

– ماجستير (ماستر) ☐ – دكتوراه ☐

4. مدة الخبرة: – أقل من 5 سنوات ☐ – من 5 إلى10 سنوات ☐

– من 11 إلى 15 سنة ☐ – أكبر من 15 سنة ☐

الجزء الثاني: محاور الدراسة.

المحور الأول: بيئة العمل

	العبارات	أو افق بشدة	أو افق	محايد	غير مو افق	غير مو افق بشدة
البعد الأول: المصداقية. رؤية الموظفين للإدارة(مقنعة وجديرة بالثقة، ...)						
01	يوجد ترحيب بالأسئلة التي أقدمها للإدارة					
02	أفهم بوضوح رؤية المؤسسة					
03	أساهم بفاعلية في نجاح العمل ورفع الروح المعنوية للفريق ككل.					
04	يقوم المسؤولون بصفة منتظمة بعمليات تحديث لاطلاع الموظفين على الوعود التي تم الوفاء بها ونسبة التقدم.					
البعد الثاني: الاحترام. "شعور الموظفين باحترام الإدارة لهم ".						
05	تعمل الإدارة على تشجيع الإبداع لديّ من خلال تطوير واختبار أفكاري الجديدة.					
06	ادعم عملية تبادل المعلومات وأهتم بتحقيق النتائج وأشعر بالارتباط بعملي.					
07	أنا أتفهم القرارات المتخذة من طرف الإدارة					

08	أشعر بالملكية في عملي، بسبب مشاركتي في عملية صنع القرار.					
9	أنا أثق في إخلاص الإدارة، وأشعر بالولاء والالتزام في مكان العمل.					
البعد الثالث: العدالة. " عدالة ممارسات وسياسات الإدارة ".						
10	تعمل الإدارة على تعزيز الروابط بين الموظفين بعضهم البعض وبين المؤسسة ككل.					
11	الإدارة لا تتسامح حيال السلوك التميزي داخل مجموعة عملي.					
12	ينظر إليّ المسؤولون كعضو قيّم في المجموعة.					
13	يتم عقد اجتماعات بين المسؤولين والموظفين لتبادل الأفكار وتعريف الموظفين بعضهم ببعض.					
البعد الرابع: الفخر." شعور الموظفين بالفخر بعملهم وذلك بتقييم مشاعرهم تجاه وظائفهم، وتجاه الفريق ومكان العمل التابع للمؤسسة".						
14	أشعر أن عملي له تأثير، وأني أقدّم إسهامات ضرورية لنجاح المؤسسة.					
15	أرى المؤسسة التي أعمل بها منفذا لخدمة المجتمع					
16	المؤسسة التي أعمل فيها تعترف بأن نجاحها يعتمد على فريق العمل والمساهمات الفردية					
17	أقوم بالتحدث عن تجربتي في العمل وإخبار الآخرين عنها.					
البعد الخامس:الصداقة الحقيقية. "شعور الموظفين بالزمالة في مكان العمل".						
18	تربطني علاقات صداقة جادة مع بعض زملائي في المؤسسة.					
19	وجدت سهولة في الانخراط مع زملائي الموظفين					
20	الموظفون في المؤسسة يساعدون بعضهم في كافة الظروف والأحوال					

المحور الثاني: جذب والاحتفاظ بالمواهب

	العبارات	أو افق بشدة	أو افق	محايد	غير مو افق	غير مو افق بشدة
البعد الأول: تخطيط المواهب						
01	تضع مؤسستكم خطط إستراتيجية لإدارة الموظفين الموهوبين بطرق جيدة.					
02	تضع مؤسستكم خطط متطورة لتشجع الموظفين الموهوبين على تقديم أفكار متطورة					
03	تخطط مؤسستكم للقيام باستثمارات أكثر في إدارة المواهب					
البعد الثاني: استقطاب وتوظيف المواهب						

04	تقوم مؤسستكم باستقطاب المواهب بناء على الكفاءات					
05	لدى مؤسستكم سياسة واضحة لتوظيف المواهب					
06	تركز مؤسستكم عند استقطاب موارد بشرية على جذب المواهب المتميزة					
البعد الثالث: إدارة أداء المواهب						
07	تقوم مؤسستكم بمكافأة الموظفين الموهوبين على أدائهم الجيد					
08	تقيم مؤسستكم أداء الموظفين الموهوبين بأساليب موضوعية متطورة					
09	تقدم مؤسستكم تغذية راجعة مستمرة للموظفين الموهوبين حول الإنجازات التي حققوها					
البعد الرابع: تعليم وتطوير المواهب						
10	تطبق مؤسستكم استراتيجيات تعليم وتطوير مناسبة للموظفين الموهوبين					
11	تكسب مؤسستكم الموظفين الموهوبين المعرفة الجديدة باستمرار لتطوير قدراتهم لأداء العمل					
12	تعتبر مؤسستكم تعليم وتطوير الموظفين الموهوبين من أولوياتها					
البعد الخامس: تطوير المسار الوظيفي للمواهب						
13	تقوم مؤسستكم بتطوير المسار الوظيفي للموظفين الموهوبين					
14	تحدد مؤسستكم المسار الوظيفي للموظفين الموهوبين بدقة					
15	تشجع مؤسستكم الموظفين الموهوبين على التنقل الوظيفي					
البعد السادس: الاحتفاظ بالمواهب						
16	تحرص مؤسستكم على التعامل الجيد لكسب ثقة الموظفين الموهوبين					
17	تحرص مؤسستكم على دعم الموظفين الموهوبين لرفع مستوى ولائهم لها					
18	تطبق مؤسستكم نظام مكافآت جيد حتى تحتفظ بالموظفين الموهوبين					

الملحق رقم 02:مخرجات برنامج الspss

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,854	4

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,827	5

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,843	4

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,873	4

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,792	3

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,905	20

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,837	3

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,735	3

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,924	3

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,910	3

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,751	3

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,733	3

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,927	18

Correlations

		المصداقية	A1	A2	A3	A4
المصداقية	Pearson Correlation	1	,848**	,905**	,703**	,877**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	48	48	48	48	48
A1	Pearson Correlation	,848**	1	,718**	,483**	,622**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,001	,000
	N	48	48	48	48	48
A2	Pearson Correlation	,905**	,718**	1	,521**	,727**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	48	48	48	48	48
A3	Pearson Correlation	,703**	,483**	,521**	1	,521**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000		,000
	N	48	48	48	48	48
A4	Pearson Correlation	,877**	,622**	,727**	,521**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	48	48	48	48	48

**. Correlationissignificant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		الاحترام	A5	A6	A7	A8	A9
الاحترام	Pearson Correlation	1	,662**	,677**	,826**	,816**	,906**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48
A5	Pearson Correlation	,662**	1	,578**	,405**	,317*	,488**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,004	,028	,000
	N	48	48	48	48	48	48
A6	Pearson Correlation	,677**	,578**	1	,413**	,425**	,547**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,004	,003	,000
	N	48	48	48	48	48	48
A7	Pearson Correlation	,826**	,405**	,413**	1	,563**	,727**
	Sig. (2-tailed)	,000	,004	,004		,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48
A8	Pearson Correlation	,816**	,317*	,425**	,563**	1	,711**
	Sig. (2-tailed)	,000	,028	,003	,000		,000
	N	48	48	48	48	48	48
A9	Pearson Correlation	,906**	,488**	,547**	,727**	,711**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	48	48	48	48	48	48

**. Correlationissignificant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlationissignificant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		العدالة	A10	A11	A12	A13
العدالة	Pearson Correlation	1	,793**	,900**	,659**	,942**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	48	48	48	48	48
A10	Pearson Correlation	,793**	1	,605**	,421**	,680**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,003	,000
	N	48	48	48	48	48
A11	Pearson Correlation	,900**	,605**	1	,419**	,842**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,003	,000
	N	48	48	48	48	48
A12	Pearson Correlation	,659**	,421**	,419**	1	,505**
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,003		,000
	N	48	48	48	48	48
A13	Pearson Correlation	,942**	,680**	,842**	,505**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	48	48	48	48	48

**. Correlationissignificant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		الفخر	A14	A15	A16	A17
الفخر	Pearson Correlation	1	,788**	,873**	,890**	,851**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	48	48	48	48	48
A14	Pearson Correlation	,788**	1	,538**	,653**	,518**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	48	48	48	48	48
A15	Pearson Correlation	,873**	,538**	1	,688**	,721**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	48	48	48	48	48
A16	Pearson Correlation	,890**	,653**	,688**	1	,672**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	48	48	48	48	48
A17	Pearson Correlation	,851**	,518**	,721**	,672**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	48	48	48	48	48

**. Correlationissignificant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		الصداقة_الحقيقية	A18	A19	A20
الصداقة_الحقيقية	Pearson Correlation	1	,715**	,895**	,910**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	48	48	48	48
A18	Pearson Correlation	,715**	1	,444**	,535**
	Sig. (2-tailed)	,000		,002	,000
	N	48	48	48	48
A19	Pearson Correlation	,895**	,444**	1	,728**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002		,000
	N	48	48	48	48
A20	Pearson Correlation	,910**	,535**	,728**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	48	48	48	48

**. Correlationissignificant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		جذب_والاحتفاظ_بالمواهب	تخطيط_المواهب	الاستقطاب_وتوظيف_المواهب	ادارة_أداء_المواهب	تعليم_وتطوير_المواهب	تطوير_المسار_الوظيفي	الاحتفاظ_بالمواهب
جذب_والاحتفاظ_بالمواهب	Pearson Correlation	1	,863**	,855**	,719**	,771**	,818**	,674**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48	48
تخطيط_المواهب	Pearson Correlation	,863**	1	,781**	,550**	,590**	,693**	,357*
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,013
	N	48	48	48	48	48	48	48
الاستقطاب_وتوظيف_المواهب	Pearson Correlation	,855**	,781**	1	,473**	,710**	,668**	,404**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,001	,000	,000	,004
	N	48	48	48	48	48	48	48
ادارة_أداء_المواهب	Pearson Correlation	,719**	,550**	,473**	1	,328*	,364*	,476**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001		,023	,011	,001
	N	48	48	48	48	48	48	48
تعليم_وتطوير_المواهب	Pearson Correlation	,771**	,590**	,710**	,328*	1	,651**	,453**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,023		,000	,001
	N	48	48	48	48	48	48	48
تطوير_المسار_الوظيفي	Pearson Correlation	,818**	,693**	,668**	,364*	,651**	1	,621**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,011	,000		,000
	N	48	48	48	48	48	48	48
الاحتفاظ_بالمواهب	Pearson Correlation	,674**	,357*	,404**	,476**	,453**	,621**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,013	,004	,001	,001	,000	
	N	48	48	48	48	48	48	48

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		بيئة_العمل	المصداقية	الاحترام	العدالة	الفخر	الصداقة_الحقيقية
بيئة_العمل	Pearson Correlation	1	,820**	,868**	,853**	,769**	,080
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,590
	N	48	48	48	48	48	48
المصداقية	Pearson Correlation	,820**	1	,655**	,617**	,596**	-,253
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,083
	N	48	48	48	48	48	48
الاحترام	Pearson Correlation	,868**	,655**	1	,779**	,473**	-,065
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,001	,662
	N	48	48	48	48	48	48
العدالة	Pearson Correlation	,853**	,617**	,779**	1	,501**	-,109
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,460
	N	48	48	48	48	48	48
الفخر	Pearson Correlation	,769**	,596**	,473**	,501**	1	,172
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000		,243
	N	48	48	48	48	48	48
الصداقة_الحقيقية	Pearson Correlation	,080	-,253	-,065	-,109	,172	1
	Sig. (2-tailed)	,590	,083	,662	,460	,243	
	N	48	48	48	48	48	48

**. Correlationissignificant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		جذب_والاحتفاظ بالمواهب	تخطيط_المواهب	الاستقطاب_وتوظيف المواهب	ادارة_أداء المواهب	تعليم_وتطوير_المواهب	تطوير_المسار_الوظيفي
جذب_والاحتفاظ_بالمواهب	Pearson Correlation	1	,863**	,855**	,719**	,771**	,818**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48
تخطيط المواهب	Pearson Correlation	,863**	1	,781**	,550**	,590**	,693**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48
الاستقطاب وتوظيف المواهب	Pearson Correlation	,855**	,781**	1	,473**	,710**	,668**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,001	,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48
ادارة_أداء_المواهب	Pearson Correlation	,719**	,550**	,473**	1	,328*	,364*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001		,023	,011
	N	48	48	48	48	48	48
تعليم_وتطوير_المواهب	Pearson Correlation	,771**	,590**	,710**	,328*	1	,651**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,023		,000
	N	48	48	48	48	48	48
تطوير_المسار_الوظيفي	Pearson Correlation	,818**	,693**	,668**	,364*	,651**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,011	,000	
	N	48	48	48	48	48	48

**. Correlationissignificant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlationissignificant at the 0.05 level (2-tailed).

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	21	43,8	43,8	43,8
	أنثى	27	56,3	56,3	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	17	35,4	35,4	35,4
	من 31 الى 40 سنة	17	35,4	35,4	70,8
	من 41 الى 50 سنة	12	25,0	25,0	95,8
	أكبر من 50 سنة	2	4,2	4,2	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

المؤهل_العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	8	16,7	16,7	16,7
	ليسانس	22	45,8	45,8	62,5
	مهندس دولة	4	8,3	8,3	70,8
	ماجستير	13	27,1	27,1	97,9
	دكتوراه	1	2,1	2,1	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	16	33,3	33,3	33,3
	من 5 إلى 10 سنوات	23	47,9	47,9	81,3
	من 11 إلى 15 سنة	8	16,7	16,7	97,9
	أكثر من 15 سنة	1	2,1	2,1	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
A1	48	3,9375	,75530

A2	48	3,8333	,88326
A3	48	4,0833	,53924
A4	48	3,8333	,88326
المصداقية	48	3,9219	,64856
A5	48	3,9792	,56454
A6	48	4,125	,3342
A7	48	3,8750	,73296
A8	48	3,7708	,80529
A9	48	3,8542	,68384
الاحترام	48	3,9208	,49635
A10	48	3,8958	,55504
A11	48	3,6458	,83767
A12	48	4,0000	,54578
A13	48	3,6875	,92613
العدالة	48	3,8073	,60635
A14	48	4,1875	,53221
A15	48	4,0833	,61310
A16	48	4,0208	,60105
A17	48	4,0208	,52550
الفخر	48	4,0781	,48421
A18	48	4,1250	,39275
A19	48	4,1250	,63998
A20	48	4,0417	,58194
الصداقة_الحقيقية	48	4,0972	,46105
بيئة_العمل	48	3,9563	,39742
B1	48	3,5417	,98841
B2	48	3,5000	,94531
B3	48	3,6042	,86884
تخطيط_المواهب	48	3,5486	,81211
B4	48	3,9167	,64687
B5	48	3,6042	,81839
B6	48	3,8542	,74347
الاستقطاب_وتوظيف_المواهب	48	3,7917	,59797
B7	48	3,5417	,89819
B8	48	3,5833	,89522
B9	48	3,5833	,79448
ادارة_أداء_المواهب	48	3,5694	,80471
B10	48	4,0208	,63546
B11	48	4,0625	,59809
B12	48	3,9375	,69669
تعليم_وتطوير_المواهب	48	4,0069	,59346
B13	48	3,9375	,56139

B14	48	3,7083	,65097
B15	48	3,9583	,54415
تطوير_المسار_الوظيفي	48	3,8681	,48005
B16	48	3,9167	,49822
B17	48	3,9583	,61742
B18	48	3,5625	,87291
الاحتفاظ_بالمواهب	48	3,8125	,54969
جذب_والاحتفاظ_بالمواهب	48	3,7662	,50203
Valid N (listwise)	48		

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,503[a]	,253	,236	,43867

a. Predictors: (Constant), المصداقية

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,993	1	2,993	15,555	,000[b]
	Residual	8,852	46	,192		
	Total	11,845	47			

a. DependentVariable:جذب_والاحتفاظ_بالمواهب

b. Predictors: (Constant), المصداقية

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2,240	,392		5,713	,000
	المصداقية	,389	,099	,503	3,944	,000

a. DependentVariable:جذب_والاحتفاظ_بالمواهب

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate

1	,297[a]	,088	,068	,48456

a. Predictors: (Constant), الاحترام

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,045	1	1,045	4,450	,040[b]
	Residual	10,801	46	,235		
	Total	11,845	47			

a. DependentVariable:جذب_والاحتفاظ_بالمواهب

b. Predictors: (Constant), الاحترام

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,588	,563		4,600	,000
	الاحترام	,300	,142	,297	2,109	,040

a. DependentVariable:جذب_والاحتفاظ_بالمواهب

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,421[a]	,177	,159	,46038

a. Predictors: (Constant), العدالة

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,096	1	2,096	9,888	,003[b]
	Residual	9,750	46	,212		
	Total	11,845	47			

a. DependentVariable:جذب_والاحتفاظ_بالمواهب

b. Predictors: (Constant), العدالة

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2,440	,427		5,717	,000
	العدالة	,348	,111	,421	3,145	,003

a. DependentVariable:جذب_والاحتفاظ_بالمواهب

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,341[a]	,116	,097	,47712

a. Predictors: (Constant), الفخر

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,374	1	1,374	6,034	,018[b]
	Residual	10,472	46	,228		
	Total	11,845	47			

a. DependentVariable:جذب_والاحتفاظ_بالمواهب

b. Predictors: (Constant), الفخر

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2,326	,590		3,942	,000
	الفخر	,353	,144	,341	2,456	,018

a. DependentVariable:جذب_والاحتفاظ_بالمواهب

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,301[a]	,091	,071	,48385

a. Predictors: (Constant), الصداقة_الحقيقية

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,076	1	1,076	4,598	,037[b]
	Residual	10,769	46	,234		
	Total	11,845	47			

a. DependentVariable:جذب_والاحتفاظ_بالمواهب

b. Predictors: (Constant), الصداقة_الحقيقية

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	5,111	,631		8,099	,000
	الصداقة_الحقيقية	,328	,153	,301	2,144	,037

a. DependentVariable:جذب_والاحتفاظ_بالمواهب

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,416[a]	,173	,155	,46153

a. Predictors: (Constant), بيئة_العمل

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,047	1	2,047	9,609	,003[b]
	Residual	9,799	46	,213		
	Total	11,845	47			

a. DependentVariable:جذب_والاحتفاظ_بالمواهب

b. Predictors: (Constant), بيئة_العمل

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1,689	,673		2,507	,016
	بيئة_العمل	,525	,169	,416	3,100	,003

a. DependentVariable:جذب_والاحتفاظ_بالمواهب