

دور التحفيز في الاحتفاظ بالمواهب في المؤسسة - دراسة استطلاعية لموظفي عدد من الإدارات العمومية

The role of motivation in retaining talent in the organization
An exploratory study in a number of public administrations

شيخ عسري¹، د. يعقوب محمد²

¹ جامعة مصطفى اسطيمبولي - معسكر (الجزائر)، asri.cheikh@univ-mascara.dz

² جامعة مصطفى اسطيمبولي - معسكر (الجزائر)، mohamed.yagoub@univ_mascara.dz

تاريخ النشر: 2021/09/30

تاريخ القبول: 2021/08/22

تاريخ الإرسال: 2021/07/12

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور بعض ممارسات التحفيز في قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالمواهب التي تعمل لديها، من خلال استطلاع آراء مجموعة من العاملين على مستوى عدد من الإدارات العمومية. تمت الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، معتمدين على الاستبيان الذي شمل 16 فقرة موزعة على 6 عناصر تمثل كل من بعدي التحفيز والاحتفاظ بالمواهب، وتحليله من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS V.22. كما خلصت الدراسة إلى نتائج عدة، تلتخص في ضعف الممارسات التحفيزية لدى الإدارات العمومية محل الدراسة، والتي تشكل تحدياً في قدرتها على الاحتفاظ بالمواهب على مستواها. كلمات مفتاحية: التحفيز، المؤسسة، الاحتفاظ بالمواهب، الإدارة العمومية

تصنيفات JEL : M49 ، L32

Abstract :

This study aims to find out the role of some motivational practices in the ability of the organization to retain the talents it works for, by polling the opinions of a group of workers at the level of a number of public administrations.

The study was carried out using the descriptive analytical approach, relying on the questionnaire that included 16 items distributed on 6 elements representing each of the dimensions of motivation and talent retention, and analyzed it through the statistical analysis program SPSS V.22.

The study also concluded several results, which are summarized in the weakness of the motivational practices of the public administrations under study, which constitute a challenge in their ability to retain talents at their level.

Keywords: motivation, organisation, talent retention, public administration

JEL Classification Cods : M49 , L32

المقدمة:

إن التطور المذهل الذي يعرفه عالم الأعمال، على اختلاف مجالاته، سواء ما تعلق بالعمليات الداخلية أو الخارجية في المؤسسة، ساهم في بروز محيط اقتصادي تتجاذبه منافسة قوية بين المؤسسات في قطاع نشاطها، وعدم قدرة المؤسسة على مجابهتها بمختلف الوسائل يرهن قدرتها على النمو، البقاء والاستمرارية.

وتمثل القدرات التي تمتلكها المؤسسة رهاؤها الأول في تطوير آدائها، وتعزيز مركزها التنافسي، فيما تمثل الموارد البشرية أهم هذه القدرات، مع تركيز الاهتمام بذوي القدرات العالية في مجال تخصصها، والتي لها أثرها البارز في أداء المؤسسة، والقادرة على قيادتها نحو وضع تنافسي متميز لفترات طويلة لقدرة على التجديد والإبداع، وهو ما يصطلح عليهم بالمواهب، وعليه فإن الاهتمام بهم على مستوى المؤسسة، يفرض عليها إدارتهم وفق استراتيجيات واضحة ومنظمة، تمكنها من الإبقاء عليهم والاحتفاظ بهم، وتلافي مغادرتهم إلى المنافسين بطريقة أو بأخرى، مما قد يؤثر على آدائها وبالتالي على تنافسيتها.

وتعتمد استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب، على ممارسات إدارية في غاية الأهمية، يعتبر التحفيز وأدواته أهمها، لدوره في تعزيز الإحساس بالانتماء للمؤسسة والاندماج في أهدافها واستراتيجياتها، وتوليد الرغبة لدى المواهب للبقاء في المؤسسة وتطوير آدائهم للاستفادة من الامتيازات التي تمنحها للمتميزين الذين يضيفون القيمة للمؤسسة.

إشكالية الدراسة: بناء على ما سبق، تتضح لنا الإشكالية التالية: إلى أي مدى يسهم التحفيز في دعم جهود المؤسسة في الاحتفاظ بالمواهب الموجودة على مستواها؟

فرضيات الدراسة: لمعالجة الإشكالية سالفة الذكر، والوصول إلى نتائج تتعلق بها، نضع الفرضيات التالية:

- يشكل التحفيز جزءاً مهماً من الممارسات الإدارية للإدارات العمومية محل الدراسة.
- تسعى الإدارات العمومية محل الدراسة إلى الاحتفاظ بالمواهب على مستواها، في اتجاه تحسين مردوديتها وفعاليتها خدماتها.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحفيز والاحتفاظ بالمواهب على مستوى الإدارات العمومية.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة بالأساس إلى ما يلي:

- تسليط الضوء على ممارسات التحفيز في المؤسسة.
 - توضيح أهمية ممارسات التحفيز في استبقاء المواهب والاحتفاظ بها.
 - التطرق إلى واقع ممارسة التحفيز في الإدارة العمومية ومدى مساهمته في الاحتفاظ بالمواهب.
- أهمية الدراسة:** نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تبيان أهمية التحفيز وممارساته في مساعدة المؤسسة على الاحتفاظ بمواهبها، التي قد تستثمر فيها جزءاً مهماً من ميزانيتها، في اتجاه رفع الأداء على مختلف المستويات هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى تشكل النتائج المتوصل إليها ميدانياً في دراسة العلاقة الارتباطية بين التحفيز والاحتفاظ بالمواهب، مرجعاً للقيادات في ممارستهم القيادية والإدارية في مؤسساتهم.

المنهج المتبع في الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي المناسب لغرض الموضوع، من خلال دراسة الظاهرة ميدانياً، ووصفها كمياً، بعد جمع بيانات عن المشكلة، تنظيمها، تصنيفها وتحليلها وفق طرق وأدوات علمية محددة.

الدراسات السابقة:

*دراسة Leliana McCoy (2020): حيث هذه الدراسة إلى معرفة العوامل المختلفة التي تؤثر على تحفيز الموظفين والعاملين والاحتفاظ بهم. من خلال دراسة مسحية واستطلاعية على مستوى مجموعة من قطاعات الخدمات العمومية، وخلصت إلى أنه على القطاع العام التعامل مع مشكلة الدوافع المعقدة، حيث سيتطلب قدرًا هائلًا من التفكير والوقت. كما أنه هناك مكونات تؤثر على تحفيز العمال داخل قطاع الخدمة العامة. يمكن أن يؤدي فهم الأساليب الجديدة التي تقنع الموظفين وتنفيذ الأفكار الجديدة والمبتكرة والتقنيات إلى إنتاج عمال متحمسين للغاية وزيادة إنتاجية الموظفين، وهناك أيضًا مجموعة متنوعة من دوافع الاحتفاظ التي تختلف باختلاف الأداء الوظيفي للموظفين والمستوى الوظيفي. يجب أن تفكر المزيد من الدراسات في تعزيز الاحتفاظ بالموظفين في كيفية تأثير استراتيجيات الاستبقاء المختلفة على أنواع مختلفة من مجموعات الموظفين.

*دراسة غروي أبو بكر الصديق، رقيق سعد ادريس، خياط آسيا (2019): هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير ممارسات التحفيز في أداء العاملين، حيث أجريت الدراسة بمركب توسيلي، وتعرضت إلى أربع محاور (الأجور، التدريب، التمكين وتقييم الأداء)، حيث خلصت الدراسة إلى تأثير العوامل المذكورة في أداء العاملين، لكنها ليست الوحيدة، إلا أنها تشكل الحيز الأكبر لاهتمام العمال.

*دراسة Benjamin Balbuena Aguenza, Ahmad Puad Mat Som (2012): بحثت هذه الدراسة في العوامل التحفيزية التي تؤثر على الاحتفاظ بالموظفين وتفحص تأثيرها على كل من المنظمات والموظفين. وتناقش العوامل التحفيزية التي تعتبر حاسمة في التأثير على الاحتفاظ بالموظفين والمتمثلة في المكافآت المالية، خصائص الوظيفة، التطوير الوظيفي، الاعتراف، الإدارة والتوازن بين العمل والحياة، كما خلصت إلى ضرورة اهتمام المنظمات بصياغة استراتيجيات استبقاء مناسبة بطريقة شاملة لتقليل معدلات الدوران، وهذا يتطلب التزامًا من أصحاب العمل، واستثمارًا على المدى الطويل.

مصطلحات الدراسة:

التحفيز: إحدى أهم الممارسات الإدارية في المؤسسة، والتي تستهدف مجموعة من العوامل التي تؤثر على سلوك العاملين من أجل دفعهم إلى تصرفات معينة في مجال وظائفهم.

الاحتفاظ بالمواهب: إحدى أهم استراتيجيات إدارة المواهب، والتي تمثل أساسًا في ممارسات تهدف من خلالها المؤسسة إلى استبقاء مواهبها والاحتفاظ بهم لأطول فترة ممكنة، لتحقيق مستوى أكبر من تنافسيتها.

ما يميز هذه الدراسة هو التطرق إلى جوانب أخرى مهمة، والمتعلقة بأبعاد الممارسة التحفيزية على مستوى الإدارات العمومية، والتي تعرف عموماً ضعفاً في مستوى الحوافز المادية، إضافة إلى التمكين الإداري، التدريب والتطوير وكذا التقدم المهني والوظيفي، وعلاقة كل هذه العوامل برغبة موظفيها في البقاء، وقدرة هذه الإدارات على استبقاء موظفيها ومدى قدرتها على توفير هذه المحفزات.

1. التحفيز في المؤسسة

1.1. السياق التاريخي للتحفيز:

تمتد عملية التحفيز عبر سابق العصور، لتتشابك مع سيرورة التاريخ البشري. بمختلف توجهاته وثقافته، حيث يتضح من خلال الكثير من الوقائع التاريخية تأثر بعض القادة وممارستهم واستخدامهم لأساليب تحفيزية عرفها الإنسان على امتداد تاريخه القديم، وتروي الأساطير القديمة كيف كان الملك أو صاحب السلطة والحكم يكافئ البطل أو يهدده بقطع رأسه، وفي الحالتين كان دوماً مدفوعاً للقيام بسلوك معين. ففي أوروبا الغربية وحتى نهاية القرن التاسع عشر لم تعرف الأوضاع السائدة اختلافاً كبيراً، نظراً لصعوبة الظروف الاقتصادية والاجتماعية السائدة آنذاك إلى أن بدأت الثورة الصناعية (GRIGOROV, 2020)، التي ظهرت على إثرها اتجاهات فكرية مختلفة، على غرار المدرسة العلمية على يد (فريديريك تايلور Frederick Taylor) مع أوائل القرن العشرين، من خلال اقتراحه لنظام الأجور بالقطعة، حيث يكون الأجر مرتفعاً إذا أتم العامل عمله على القطعة الواحدة في وقتها المحدد، ويكون في أدنى مستوياته إذا تجاوز الوقت المحدد لإنجاز القطعة الواحدة، ليقترح (جانت Guent) فيما بعد وهو أحد تلامذة تايلور مبدأ الأجر المضمون عوضاً عن الأجر المنخفض، حيث يتحصل العامل على أجر مضمون حتى ولو لم يحقق الإنتاج المطلوب، كما وضع (إمرسون Emerson) نظاماً يقوم على الكفاءة الإنتاجية للعامل في تحديد أجره الأسبوعي، وتعتمد هذه الأنظمة المتعلقة بالحوافز والمكافآت على كمية الإنتاج دون إغفال جودته، كما أنه لم يكن أساسها مادياً فقط، بل هناك أنظمة حوافز اعتمدت على الوقت حيث عمل (فريديريك هالس Frederick Hals) على إغراء العامل مادياً إذا أتم إنتاج الوحدة الواحدة في وقت أقل من المقرر لإنتاجها (بلكايد و بوري، 2017، صفحة 255).

كما كانت لإلتون مايو (Elton Mayo) مساهمات مهمة على اعتبار درايته الجيدة بالمدرسة العلمية والانجاز النفسي، من خلال اهتمامه بدراسة المشاكل التي أفرقتها الأزمة الصناعية في أمريكا، حيث كانت أولى تجاربه بمصانع النسيج في فيلاديلفيا سنة 1923، والتي كانت أبرز نتائجها عدم قدرة أنظمة الحوافز التقليدية على مواكبة مستوى الإنتاجية ودوران العاملين المرتفع الذي وصل إلى 250% سنوياً، فاتجه إلى تطبيق جملة من الإجراءات المتعلقة بالراحة، ومكافآت توازي الإنتاج الزائد عن المقرر، فأدى ذلك إلى انخفاض دوران العمال وزيادة الإنتاج، وخلص بذلك إلى أهمية ظروف العمل وطبيعة البيئة الوظيفية كحافز للعاملين، واستمر مايو في تجاربه حتى عام 1943، خلص من خلالها إلى أهمية العوامل النفسية في السلوك البشري، ودور المجموعات غير الرسمية والمديرين في صياغة سلوك العاملين، والتصدي لمشاكلهم من منطلق إنساني، مؤسساً بذلك للتوجه الجديد في تطوير نظرية الإدارة من خلال العلاقات الإنسانية، واضعاً أسس التحفيز المعاصر (GRIGOROV, 2020).

2.1. تعريف التحفيز:

اختلفت وجهات النظر حول التحفيز باختلاف التوجهات المهتمة بمكانة العنصر البشري داخل المنظمة، لكن يبقى المنحى الأساسي هو تفعيل دور العامل لتحقيق أقصى أهداف المنظمة، وفقاً لـ (التيجاني، بدون سنة نشر، صفحة 18)، يمكن تعريف التحفيز على أنه مجموعة الظروف التي تعمل إدارة المنظمة على تهيئةها، بهدف تحريك القدرات الشخصية للأفراد، وإطلاق قواهم الكامنة في اتجاه تنمية آدائهم، وتلبية احتياجاتهم الإنسانية وتحقيق أهدافهم الفردية، كما أنه مجموعة العوامل البيئية والاجتماعية، تستخدمها إدارة المنظمة في التأثير على سلوك الأفراد لتحقيق أهدافها، فيما يعرفه كل من Steres و Porter

على أنه القوة التي تعمل على تحفيز الناس، وتدفعهم للعمل وتوجه سلوكهم نحو أهداف المنظمة المحددة، وتدعم كل الجهود لتحقيقها (GRIGOROV, 2020)، كما يعرف التحفيز أيضا كحالة داخلية للفرد، تنشأ على أساس دوافع عامة، تعمل على توجيه سلوكه لتحقيق أهداف معينة، بمعنى أن التحفيز يشكل العمليات النفسية ذات الأبعاد المعقدة، التي تثير وتوجه السلوكيات الطوعية للأفراد واستمرارها نحو تحقيق أهداف مرجوة (Gabriela & AVASILCAI, 2013, p. 331).

بناء على ما سبق يمكن القول أن التحفيز هو مجموعة المؤثرات والعوامل الداخلية والخارجية، التي تعمل المنظمة على إدارتها للتأثير في سلوكيات العاملين وتوجيه قدراتهم نحو تحقيق أهدافها المرحلية والعامة، من خلال تحقيق رغباتهم وإشباع احتياجاتهم للوصول بهم إلى مستوى من الاستقرار، الرضا وجودة الأداء.

3.1. أهمية التحفيز:

يشكل التحفيز أهمية بالغة بالنسبة للعاملين فيما يتعلق بتموحياتهم وأهدافهم الشخصية والوظيفية، والمنظمة فيما يخص أهدافها وآدائها على كل المستويات، وتمثل هذه الأهمية فيما يلي:

● أهمية التحفيز بالنسبة للعاملين:

يسهم التحفيز في تلبية احتياجات العاملين النفسية والشخصية، وإشباع طموحاتهم الوظيفية، مما يخلق لديهم حالة من الرضا، وتنمية ولائهم لمنظمتهم وتفانيهم في تحقيق أهدافها (لحول و زعزع، بدون سنة نشر، صفحة 234)، كما يوفر فرص لإثبات الذات من خلال التنافس بين الأفراد في جو من التعاون في تحقيق الأهداف الخاصة والعامة، وإبداء الرأي لمساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات، كما يشجع ذوي المهارات العالية في نقلها إلى العاملين بما يخدم أهداف التطوير في المنظمة (منايفي و رماش، 2018، صفحة 262)، إضافة إلى ذلك غرس قيم وعادات سلوكية بين العاملين، تنمية قدراتهم الابتكارية ودمجهم في الأنشطة التي تتطلب مشاركة الجميع، بتفعيل كامل طاقاتهم وأفضل قدراتهم لرفع آدائهم بالشكل الذي يؤثر على إيرادات المنظمة وبالتالي تحسين المردود المادي للعاملين (محمد احمد بخيت، 2017، صفحة 16).

● أهمية التحفيز بالنسبة للمنظمة:

يساعد التحفيز المؤسسة على التكيف مع متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية، وسرعة استجابتها للضغوط التي تفرضها التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المتسارعة، والعمل على ابتكار أفضل الطرق لرفع آدائها الإنتاجي والاقتصادي، من خلال الاهتمام بالموارد البشري وتحسين مردوده، كما أنه لا يمكن عزل التحفيز عن باقي أنشطة المنظمة فيما يتعلق بالموارد البشرية من توظيف، تدريب، أجور وغيرها، واعتباره من صميم الأنشطة في إدارتها، وتفاعلها بمجموعة يحدد نوعية النتائج المتوقعة منها، فيما يشكل داعما قويا لبيئة عمل مشجعة وإيجابية بما يحققه من مستويات الرضا لدى العاملين، والذي يدفعهم إلى زيادة إنتاجيتهم، وتحقيق أهداف المنظمة بشكل جاد ومسؤول (منايفي و رماش، 2018، صفحة 263).

4.1. أنواع التحفيز:

يمكن التمييز بين نوعين من التحفيز، تحفيز داخلي (جوهرية) وتحفيز خارجي، فالتحفيز الجوهري نابع من ذات الفرد أو من طبيعة العمل، حيث يشكل إلهاء للعمل بنجاح فرصة لإثبات قدراته، وتلقي التقدير والاحترام من رؤسائه وزملائه، كما أن اقتناعه بأهمية عمله في تلبية مختلف احتياجاته، يولد لديه سعادة تعمل كحافز مستمر له في تحسين آدائه، أما التحفيز

الخارجي لا يتعلق بالفرد أو العمل بذاته، وإنما بعوامل خارجية تتمثل في المكافآت، التعويضات المالية، الترقيات، ظروف العمل والسلامة المهنية، وأيضاً في العقاب والإجراءات التأديبية، تدخل ضمن لوائح المؤسسة، ولا يمكن الحصول عليها إلا بعد بذل جهد معتبر في العمل، وساعات إضافية لإثباته، ففي حين يشغل التحفيز الداخلي الدوافع الذاتية للفرد، فإن التحفيز الخارجي تحركه عوامل خارجية ترتبط عموماً بالآخرين (Nwannebuife, 2017).

5.1. نظام التحفيز الفعال:

حتى يكون للمنظمة نظام تحفيز فعال، يساهم في تطوير أداء العاملين، يجب أن تقوم ببنائه وفق آليات واضحة وواقعية، وحسب (MAKUSHKIN, 2019) للمنظمة خيارها في بناء نظامها التحفيزي وفقاً للطرق المادية المتمثلة في التعويضات والخوافز المالية، الجوائز، الخدمات الاجتماعية، كما تلعب العدالة في الأجر عامل تحفيزي مهم وعامل جذب من خارج المنظمة، وأيضاً الطرق التنظيمية من خلال توفير بيئة عمل مريحة ومناسبة، تركز على المشاركة في إدارة المنظمة، وجود فرص تدريب والمساهمة في تحقيق المشاريع الهامة، وكذا التكريم في مناسبات تهم المنظمة، أو عضوية شرفية في مجالسها.

من جهة أخرى، تظهر فعالية نظام التحفيز إذا عملت المؤسسة على بنائه وفقاً لاهتمامها أولاً بوضع نظام مكافآت يلبي احتياجات العاملين، تضمينها في لوائحها، وقدرتها على منافسة المكافآت في جهات أخرى، وأخيراً أن تتخذ أشكالاً مختلفة باختلاف الحاجات التي تليها (إجازة، ترقية، تقدير... الخ)، ثانياً إعادة تصميم الوظائف، حيث يشكل الروتين اليومي للوظيفة حالة من الإرهاق تفقد العاملين دافعيتهم للعمل، مما يستدعي التفكير في إعادة تصميمها من خلال توسيع فرص العمل لتنويع المهام، التناوب الوظيفي من خلال الدوران على مهام مختلفة والبقاء في المهمة بشكل مؤقت والتمكين الوظيفي من خلال منح جزء من السلطة والمسؤولية، ثالثاً خلق المرونة في العمل الذي يتيح الحرية في اختيار أوقات العمل وفقاً للالتزامات الشخصية والأسرية، ويمكن أن يأخذ أشكالاً مختلفة كالعمل عن بعد (Cliffs Notes, 2020).

2. الاحتفاظ بالمواهب.

يشكل الاحتفاظ بالمواهب في المؤسسة إحدى أهم محاور خطتها من أجل استبقاء الموظفين ذوو القيمة، وتحدياً رئيسياً لمديري المؤسسات الذين يقع على عاتقهم أخذ ذلك في اعتبار خططهم، وتقدير تأثيره على إنتاجيتها، من جهة أخرى يمثل معدل دوران الموظفين الذي يتأثر بمدة الاحتفاظ بهم مدى خسارة المؤسسة لموظفيها الذين يتركونها بشكل طوعي (Al Kurdi, Alshurideh, & Al afaishat, 2020, p. 3983).

1.2. تعريف الاحتفاظ بالمواهب:

تعرف عملية الاحتفاظ بالمواهب في المؤسسة على أنها الجهود التنظيمية، التخطيطية والعملية التي يمارسها مديري المؤسسات أو أصحاب المصلحة فيها، والتي ترمي إلى تشجيع العاملين على البقاء فيها، ومواصلة العمل لديهم ضمن فريقهم، وفق أساليب وسياسات محددة، تركز بالدرجة الأولى على المواهب وذوي الكفاءات غير العادية، لمنع فقدانها لصالح المنافسين (Taha & Esenyel, 2019, p. 7).

2.2. أهمية الاحتفاظ بالمواهب:

تتجلى أهمية الاحتفاظ بالمواهب، كإحدى أهم استراتيجيات إدارة المواهب داخل المؤسسة، في مضاعفة إنتاجيتها وزيادة فعالية آدائها، وبالتالي القدرة على مواجهة تحديات ومتطلبات المستقبل، كما أنها تساعد المديرين على تفادي الكثير من المشكلات التي من المحتمل أن تعيقهم في تحقيق أهم أهدافهم التنظيمية والاستراتيجية، بالنظر أيضا للسياق التنافسي العالمي الشديد بين المنظمات في استقطاب وجذب العاملين ذوي المهارات العالية في مجاهم (Taha & Esenyel, 2019, p. 7)، والمساهمة في رفع أداء المؤسسة المالي، من خلال خفض التكاليف المباشرة والمتعلقة بتوظيف الموظفين الجدد (L. Ott, Louise Tolentino, & Michailova, 2018, p. 1)، إضافة إلى التكاليف غير المباشرة المتعلقة بانخفاض وتيرة الإنتاج وضعف مستويات الأداء، فيما تشكل من ناحية أخرى حافزا لتحقيق المؤسسة تنافسياتها بتفادي تكلفة دوران الموظفين، حينما يصبح الموظفون ذوي الكفاءات العالية جزءا من أصحاب المصلحة خاصة المديرين الجدد والشباب الفنيين المهرة (Fragouli & Alhaider, 2020, p. 314)، كما تلعب عملية الاحتفاظ بالمواهب دورا مهما في احتفاظ المؤسسة بقاعدة المعرفة، التي تشكل رأس المال الفكري الذي يحفز إبداع منتجات مبتكرة تسهم في بناء ميزة تنافسية قوية في محيطها (Sekhar Das, 2013, p. 76).

3.2. العوامل المؤثرة على الاحتفاظ بالمواهب:

تتأثر عملية الاحتفاظ بالمواهب التي تنتهجها المؤسسات ضمن استراتيجياتها في إدارة مواردها البشرية، إلى عوامل متعددة، تعكس قدرتها على التحكم في سياساتها المتعلقة بالاحتفاظ بالمواهب والرقابة عليها بشكل مجدي ومستمر، أولى هذه العوامل تطابق الوظيفة مع القيمة الشخصية للموظف، حيث يوافق الوصف الوظيفي معارف، مهارات وقدرات الموظف، العامل الثاني التعويضات التي تمثل عامل جذب مهم للموظفين الممتازين، الذين يتمتعون بأداء فريد، والذين يمثلون العائد على الاستثمار في التدريب والتمكين الذي قدمته المؤسسة، ثالث هذه العوامل المكافآت التي توفرها المؤسسة في أشكال متعددة وفقا للوائحها، غالبا ما يتوقعها الموظفون كنتيجة لآدائهم ونتائجهم، العامل الرابع التدريب والتطوير الوظيفي، من خلال الدورات والبرامج التدريبية التي تنظمها المؤسسة، لتطوير مهارات موظفيها، وتنمية آدائهم في اتجاه تطوير أعمالها وزيادة إيراداتها في المستقبل، العامل الخامس فرص التقدم الوظيفي التي تفي باحتياجات الموظفين في الترقى والتقدم في مسارهم المهني وفقا لاحتياجات العمل المخططة مسبقا، العامل السادس يتعلق بدعم المسؤول، الذي يترجم طبيعة العلاقة بين الموظف ومسؤوليه، والتي تزيد قوتها وطبيعتها الحسنة في انجذاب الموظف إليه وزيادة احتمال بقائه في المؤسسة، العامل السابع بيئة العمل حيث تعمل البيئة الإيجابية على شعور العاملين بأهميتهم وتقديرهم، والتوجه نحو تحسين إنتاجيتهم، في الأخير العدالة التنظيمية التي تمثل الطبيعة الأخلاقية التي تطبع تعامل المؤسسة مع موظفيها في كل الأوقات والظروف (Al Kurdi, Alshurideh, & Al afaishat, 2020, p. 3983).

4.2. استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب:

إضافة إلى العوامل المؤثرة إيجابيا على قدرة المؤسسة في الاحتفاظ بالمواهب، يرى (L. Ott, Louise Tolentino, & Michailova, 2018, p. 1) أنه اعتمادا على مجموعة من الدراسات يمكن الحديث عن استراتيجية شاملة، يسمح تطبيقها

بدعم المؤسسة في الاحتفاظ بمواهبها، تشمل أربع محاور رئيسية، متمثلة في دعم الثقافة التنظيمية للمؤسسة وتطوير قيمها، لتنمية الارتباط العاطفي للموظفين بها، وتعزيز بيئة عمل إيجابية وجذابة، لتشجيع المواهب على الانخراط في العمل، وربط أهداف المؤسسة بأهدافهم لتسهيل مشاركتهم، وأيضاً توفير فرص التدريب والتطوير الشخصي والمهني، لإعدادهم لمواجهة التحديات التي تفرضها التغيرات التكنولوجية والتنافسية في السوق، وتنمية آدابهم لوظائفهم الأساسية من خلال تنمية قدراتهم العالية في أدوار جديدة، إلى جانب ذلك كله إتاحة فرص التقدم الوظيفي وتمكينهم من مواقع المسؤولية والسلطة لتعزيز الانتماء للمؤسسة واستثمار مواهبهم لتحقيق أهدافها.

3. الدراسة الميدانية:

1.3. مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من إطارات وموظفي مجموعة من الإدارات العمومية (حسب الجدول رقم 1)، والذين تم اختيار منهم عينة الدراسة، حيث تم توزيع (50) استبياناً، تم استرداد (44) استبياناً دون استبعاد أي استبيان، وبالتالي فعينة الدراسة تشمل (44) موظفاً موزعين على الإدارات التالية:

الجدول (1): توزيع الاستبيانات المشاركون بها في الدراسة

الإدارة المعنية:	عدد الموظفين المشاركين في الاستبيان
مديرية الإدارة المحلية	16
مديرية الضرائب	20
المراقبة المالية	08
المجموع	44

المصدر: (من إعداد الباحث اعتماداً على الاستبيانات المسترجعة)

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، كمقياس للتحليل كما يلي:

(1) لا أوافق بشدة، (2) لا أوافق، (3) محايد، (4) أوافق، (5) أوافق بشدة

مستوى اتجاه آراء المبحوثين، والذي تم تحديده وفقاً للمقياس التالي: طول الفئة = $0.8 = 4/5$

الجدول (2): مجالات المتوسط المرجح واتجاهاتها

الاتجاه الآراء	المجال
لا أوافق بشدة	من 1.00 إلى 1.79
لا أوافق	من 1.8 إلى 2.59
محايد	من 2.6 إلى 3.93
أوافق	من 3.4 إلى 4.19
أوافق بشدة	من 4.2 إلى 5.00

2.3. قياس صدق وثبات الاستبيان:

يعتبر كل من صدق وثبات الاستبيان معياران لمصدقية الاستبيان وعلمية نتائجه، وقصد التحقق من صدق أداة الدراسة، عرضناها على مجموعة من الأساتذة الذين قدموا ملاحظاتهم وتصويباتهم، التي أخذت بعين الاعتبار من خلال التعديلات التي أدخلناها عليها، ثم إجراء اختبار معامل ألفا-كرومباخ، لقياس مدى ثبات الاستبيان، والذي يوضحه الجدول التالي:

الجدول (3): اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

المتغيرات	معامل ألفا كرونباخ
محور التحفيز	0.812
الأجور والمكافآت	0.809
التمكين الإداري	0.750
التدريب والتطوير	0.700
التقدم الوظيفي	0.862
محور الاحتفاظ بالمواهب	0.945
كل العبارات	0.891

المصدر: (من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج SPSS)

وفقا للجدول رقم (3) معامل ألفا-كرومباخ يساوي (0.891)، وهي قيمة قريبة جدا من 1، كما بلغت بالنسبة لمحور التحفيز (0.812)، وبالنسبة لمحور الاحتفاظ بالمواهب قيمة (0.943)، مما يمكننا القول بثبات الاستبيان بدرجة عالية، وإمكانية الحصول على نتائج مقاربة إذا ما تم إعادته مرة أخرى.

3.3. تحليل النتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية واختبار صحة الفرضيات:

3.3.1. تحليل اتجاهات الباحثين تجاه أبعاد التحفيز في الإدارات العمومية:

بعد استرجاع الاستبيانات، تم العمل على معالجة البيانات المحصل عليها والمتعلقة باتجاهات الباحثين تجاه أبعاد التحفيز على مستوى إداراتهم والتي كانت كالتالي:

الجدول (4): اتجاهات الباحثين تجاه أبعاد محور التحفيز

أبعاد المتغيرات	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التوجه	الترتيب
الأجور والمكافآت	الأجر الذي أتلقيه يتناسب مع جهدي المبذول	2.00	1.122	لا أوافق	1
	الأجر الذي ألقاه يشجعني على البقاء في مؤسستي	1.70	0.823	لا أوافق لشدة	4
	سياسة الأجور التي تتبعها المؤسسة عادلة ومحفزة	1.86	0.979	لا أوافق	3
	تكافؤي المؤسسة على حسن أدائي معنويا وفي المناسبات	1.91	1.053	لا أوافق	2

	لا أوافق	0.848	1.95	المجموع الكلي:	
1	أوافق	0,964	4.00	1. أتمتع بالمرونة في أداء وظيفتي ومهامي	التمكن الإداري
3	محايد	1,138	2.77	2. إدارة المؤسسة تفوض لي سلطات تساعدني على أداء وظيفتي	
4	لا أوافق	1,109	2.55	3. لدي الفرصة لاتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتي باستقلالية ومسؤولية	
2	محايد	1,121	3.00	4. أستطيع التواصل مع أصحاب القرار لشرح موافقي دون حواجز	
	أوافق	0.770	3.50	المجموع الكلي:	
3	محايد	1.296	2.64	5. تمكن المؤسسة عمالها من مواصلة التكوين الشخصي	التدريب والتطوير
4	لا أوافق	1.123	2.36	6. توفر المؤسسة دورات تدريبية متعلقة بوظيفتي	
2	محايد	1.275	3.16	7. التدريب يغطي نقاط ضعفي وينمي مهاراتي	
1	أوافق	1.170	3.55	8. يدعمني التدريب في القيام بوظيفتي بشكل كبير	
	محايد	0.917	3.09	المجموع الكلي:	
4	محايد	1.340	2.70	9. الشركة توفر نظام ترقية عادل مبني على المهبة والكفاءة	التقدم الوظيفي
3	محايد	1.303	2.98	10. فرص الترقية في الوظيفة متاح للجميع وفقا للوائح المؤسسة	
1	أوافق	1.163	3.64	11. تشكل الترقية في الوظيفة عاملا لتحسين الأداء	
2	أوافق	1.191	3.52	12. تسهم الترقية في الوظيفة في اكتساب مهارات جديدة	
	محايد	1.099	3.11	المجموع الكلي:	

المصدر: (من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج SPSS)

يوضح الجدول أعلاه النتائج المحصل عليها، والمتعلقة باتجاهات الباحثين تجاه أبعاد التحفيز، حيث انحصرت المتوسطات الحسابية بين 2.74 و 3.50، فيما تراوحت قيمة الانحرافات المعيارية بين قيمتي 0.770 و 1.428، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لأبعاد المحور مجتمعة قيمة 3.04، بانحراف معياري قدره 1.053، وهي نتائج توضح عدم موافقة العاملين الباحثين في الإدارات العمومية على الفقرات المتعلقة بالتحفيز، وهو ما يشكل وجهة نظرهم تجاه ممارسات إدارتهم، والتي يرون أنها مازالت غير قادرة على أن تحفزهم وهو ما يؤيد نفينا للفرضية الأولى.

تبعا للنتائج الموضحة في الجدول (4)، تظهر ممارسات الإدارات المعنية المتعلقة بالتحفيز دون المستوى الذي يطمح إليه العاملون، ولا زالت ضعيفة بما يحقق استبقاء المواهب والعاملين فيها بشكل عام، وهو ما تؤيده طبيعة إجابات الباحثين التي جاءت كمايلي:

-تشير النتائج فيما يخص بعد الأجور والمكافآت، عدم رضا الباحثين عن سياسة الأجور المتبعة في إداراتهم، ولا تناسب الأجور التي يتقاضونها آداءهم في وظائفهم، إضافة إلى أنها لا تشجعهم على الاستمرار فيها والبقاء لمدة أطول في هذه الإدارات.

-فيما يخص بعد التمكين الإداري، المسؤولون في هذه الإدارات العمومية لا يعطون الفرص لمواهبها وموظفيها لاتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم، ولا يفكرون في تفويض مسؤولياتهم لموظفيهم، إضافة إلى أن قنوات التواصل تبدو محدودة جدا لا تمكن العاملين من توضيح وجهات نظرهم وأفكارهم الجديدة المتعلقة بالعمل.

-يبدى الباحثون في بعد التدريب والتطوير وعيا إيجابيا بضرورة التدريب والتطوير، لمساعدتهم على التطوير والابتكار في وظائفهم ومهامهم، لكن يتضح أن الإدارات المعنية لا تهتم كثيرا بتوفير التدريب لموظفيها، وإن وجد فإنه لا يلي احتياجاتهم ولا يغطي نقاط ضعفهم بالشكل المطلوب.

-من ناحية التقدم الوظيفي في الإدارات المعنية، لا يشعر الباحثون بأهمية وجود نظام عادل للترقية في إدارتهم، وغالبا لا تتم وفقا للوائح محددة، رغم وعيهم وقناعتهم بمدى أهمية الترقية الوظيفية في تنمية مهاراتهم وتحسين آدائهم بشكل مستمر.

2.3.3. تحليل اتجاهات الباحثين تجاه فقرات الاحتفاظ بالمواهب في الإدارات العمومية:

الجدول (5): اتجاهات الباحثين تجاه الاحتفاظ بالمواهب

الترتيب النسبي	التوجه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات المحور الثاني
2	لا أوافق	1.422	2.50	تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بموظفيها من خلال سياسات تحفيزية
1	لا أوافق	1.413	2.57	يشكل الاحتفاظ بالمواهب جزء مهم من استراتيجية المؤسسة
4	لا أوافق	1.413	2.34	تقدر المؤسسة ابداعات وابتكارات موظفيها الموهوبين
3	لا أوافق	1.546	2.43	نظام الحوافز في المؤسسة يشجع على البقاء فيها
	محايد	1.428	2.74	المجموع الكلي:

المصدر: (من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج SPSS)

يظهر الجدول أعلاه النتائج المتعلقة بتوجهات الباحثين بالنسبة لعبارات محور الاحتفاظ بالمواهب، حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.428، والمتوسط الحسابي قيمة 2.74، وهي قيم دالة على عدم قدرة العاملين في الإدارات المعنية من تحديد موقفهم سواء من سياساتها المتعلقة بالاحتفاظ بالمواهب، أو بقرار البقاء والاستمرار في العمل فيها، بالنظر للممارسات التحفيزية الضعيفة التي تنتهجها الإدارات، وعدم قدرة العاملين والموهوبين على الحصول على الفرص من التطور في وظائفهم والإبداع في مهامهم.

من جهة أخرى، تبين النتائج المتحصل عليها عدم تقدير الإدارات المعنية لقدرات الموهوبين فيها، ولا تبدي اهتماما للاحتفاظ بهم وتشجيعهم على البقاء فيها من خلال استراتيجيات تحفيزية حقيقية، مما يفقدها القدرة على تطوير آدائها، وبالتالي تحسين الخدمة العمومية ككل.

3.3.3. اختبار العلاقة بين أبعاد التحفيز والاحتفاظ بالمواهب في الإدارات العمومية: كانت نتائج اختبار علاقة الارتباط بين أبعاد التحفيز والاحتفاظ بالمواهب كالتالي:

الجدول (6): اتجاهات المبحوثين تجاه الاحتفاظ بالمواهب

الاحتفاظ بالمواهب (المتغير التابع)			
التحفيز (المتغير المستقل)	معامل الارتباط	مستوى دلالة	درجة الثقة
الأجور والمكافآت	0.48	0.00	%95
التمكين الإداري	0.41	0.00	%95
التدريب والتطوير	0.49	0.00	%95
التقدم الوظيفي	0.41	0.00	%95
المؤشر الكلي:	0.44	0.00	%95

المصدر: (من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج SPSS)

توضح نتائج الجدول (6) أعلاه، العلاقة الارتباطية بين أبعاد التحفيز والاحتفاظ بالمواهب، حيث يفسر هذه العلاقة معامل الارتباط المقدرة قيمته بـ (0.44)، وهي قيمة دالة عند مستوى ثقة (0.95%)، ومستوى دلالة (0.00)، وهو ما يعني وجود علاقة طردية متوسطة موجبة بين أبعاد التحفيز والاحتفاظ بالمواهب في الإدارات المعنية، وبالتالي يمكننا إثبات صحة الفرضية الثالثة.

بناء على وجود علاقة طردية وموجبة بين أبعاد التحفيز والاحتفاظ بالمواهب، يظهر لنا دور التحفيز من خلال أبعاده في قدرة الإدارات المعنية على الاحتفاظ بمواهبها حيث:

- يظهر ارتباط الأجور والمكافآت بالاحتفاظ بالمواهب، حيث يمثل الحافز المادي بالنسبة للعاملين والموهوبين على الخصوص حافزا للبقاء في الإدارات التي يشتغلون بها، وتشكل الأجور عاملا قويا في تنافسية المؤسسات فيما يخص جذب الموهوبين، وبالتالي تكون قادرة على الاحتفاظ بهم من خلال سلم أجور محفز يمنحهم من التفكير في الانتقال إلى جهات أخرى فقط لأنها تعرض أجورا مرتفعة عن تلك التي يتقاضونها.

- من ناحية أخرى يرتبط بقاء العاملين والموهوبين في إدارتهم بتمكينهم فيها، حيث يشعرون بأهميتهم داخلها من خلال استشارتهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات، اعترافا بقدراتهم ومواهبهم وتأمينها، واستثمارها في تحقيق أفضل النتائج.

- كما يفسر ارتباط التدريب والتطوير بالاحتفاظ بالمواهب، أهمية تنمية وتطوير قدرات الموهوبين والعاملين بشكل عام في تخصصاتهم ووظائفهم، وهو ما يشكل اهتمام المؤسسة بالتطوير الشخصي للموهوبين وشعورهم بالتقدم المعرفي والمهاري في تخصصاتهم، وهو ما يشكل قيمة مضافة تساهم في تحسين مردوديتهم وتحقيق نتائج أفضل.

-على صعيد آخر يعتبر التقدم الوظيفي للموهوبين في ووظائفهم وتخصصاتهم، عاملا مهما في رغبتهم في البقاء في مؤسساتهم، التي تقدر تدريبهم ومهاراتهم الخاصة، وبالتالي تعمل على مكافئتهم من خلال تنقلهم في مختلف المناصب، التي تحقق لهم قيمة معنوية وشخصية تحفزهم على البقاء وتحقيق المزيد من الانجازات الشخصية والمؤسسية.

الخاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة درجة ممارسات التحفيز في الإدارات العمومية ودورها في الاحتفاظ بالمواهب على مستوياتها، والتي خلصنا من خلال النتائج المحصل عليها، إلى أن ممارسات التحفيز على مستوى الإدارات العمومية التي تمت على مستوياتها هذه الدراسة ضعيفة، إلى درجة أنها لا يمكنها إقناع موظفيها والموهوبين منهم على الخصوص على البقاء فيها والاستمرار في العمل لديها، ورغبتهم في مغادرتها متى توفرت الظروف لذلك.

فعلى مستوى الأحرور، لا زالت لا تلي احتياجات الموهوبين نظير معارفهم وقدراتهم الخاصة في الإدارة والتسيير، وبالتالي فهم في بحث دائم لجهات أخرى يمكنها أن تقدم أحرورا في مستوى قدراتهم ومواهبهم، وبالتالي استعدادهم للمغادرة في أي وقت.

من ناحية أخرى عدم توفير فرص التدريب والتطوير للموظفين عموما وللموهوبين على الخصوص، يرهن فرص تطوير القدرات في مجالات تخصصهم، وهو أمر يشعر بالإحباط المستمر لعدم القدرة على مجاراة التطورات الحاصلة خارج الإدارات المعنية، وهو ما يعني عدم قدرتهم على الحصول على فرص أخرى حتى ولو أتاحت لهم.

وشكل التهميش وعدم الإشراف في صنع القرارات، خاصة بالنسبة للموهوبين في مجالات تخصصاتهم، واستشارتهم فيما يتعلق بمهامهم داعيا قويا للمغادرة، وسببا مهما في فقدان قدرة الإدارات العمومية على الاحتفاظ بهم لسنوات طويلة، وهو أمر يجب أن تولي له كل الاهتمام ليس فقط لاستبقاء موهوبيها، وإنما لتطوير آدائها وخدماتها مع ما يعرفه محيطها من تطورات سريعة ومستمرة.

كما يسهم غياب التدريب والتطوير للمعارف والمهارات أو ضعفه، في تفويت فرص التقدم الوظيفي والحصول على ترقية في العمل، وهو ما يشكل رتابة في المسار المهني، وتزداد الرغبة في المغادرة مع الوقت للحصول على مسار جديد يتيح فرص التقدم، وتضعف قدرة هذه الإدارات في استبقاء موظفيها وموهوبيها، مما يعني عدم استقرارها وضعف آدائها. من جانب آخر، نضع أمام الإدارات العمومية التوصيات التالية، إذا رغبت في الحفاظ على موظفيها والموهوبين منهم على الخصوص:

-الاهتمام بالجانب المادي من خلال مراجعة سلم الأحرور، ومراعاة تناسبها مع قدرات موهوبيها، والجهود التي يقومون بها من أجل تطوير آدائها وتنميته.

-يشكل التدريب والتطوير حجر الزاوية في دعم الموهوبين، لإسهامه في تطوير معارف ومهارات الموهوبين، وتمكينهم من مساهمة التطورات في تخصصاتهم، دعما لآدائهم وتحفيزهم على الابتكار والابتكار.

-من ناحية أخرى تدعم الترقّيات والتقدم في المسار المهني، الرغبة في البقاء والاستمرار في العمل، إلى جانب مستوى مريح من الأجور، وتطوير مستمر للمعارف والمهارات، مما يسمح بالشعور بحالة من الرضا الوظيفي وعدم الالتفات إلى جهات أخرى، وبالتالي تتمكن الإدارات المعنية من الاحتفاظ بموهوبيها وموظفيها لأطول فترة ممكنة، وتستفيد من استثماراتها في مواردها البشرية لصالح آدائها وتطوير خدماتها.

المصادر والمراجع:

13. براهيم بلقايد، وشوقي بوري. (2017). علاقة التحفيز بأداء العاملين-دراسة ميدانية بمؤسسة الدهن وهران-. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا(17)، ص255.
14. سامية لحول، وفطيمة زعزع. (بدون سنة نشر). أثر التحفيز على تحسين أداء الوظيفي في المؤسسات. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية-دراسات اقتصادية، ص234.
15. ياسمينه منافي، وصبرية رماش. (2018). مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، 5(2)، ص262.
16. طه بنحيت محمد احمد بنحيت. (2017). أثر الخوافر على أداء العاملين. جامعة النيلين-كلية الدراسات العليا-قسم إدارة الأعمال-جامعة النيلين-السودان.
17. محمد حسن يوسف التيجاني. (بدون سنة نشر). التحفيز وأثره في الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بمكة المكرمة-رسالة ماجستير. الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
18. -Al Kurdi, B., Alshurideh, M., & Al afaishat, T. (2020). Employee retention and organizational performance: Evidence from banking industry. Management Science Letters, 3983.
19. -Fragouli, E., & Alhaider, M. (2020). The influence of responsible leadership on talent retention. The Business and Management Review, 11(1), 314.
20. -Gabriela , R., & AVASILCAI, S. (2013). HUMAN RESOURCES MOTIVATION: AN ORGANIZATIONAL PERFORMANCE PERSPECTIVE. ANNALS OF THE ORADEA UNIVERSITY, 331.
21. -GRIGOROV, G. (2020). EVOLUTION AND NATURE OF THE CONCEPT OF MOTIVATION. International Conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION.
22. -L. Ott, D., Louise Tolentino, J., & Michailova, S. (2018). Effective talent retention approaches. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT INTERNATIONAL DIGEST, 1.
23. -MAKUSHKIN, S. A. (2019). Company's personnel motivation. Revista ESPACIOS, 40(40).
24. -Nwannebuife, A. S. (2017). EFFECT OF EMPLOYEE MOTIVATION ON ORGANIZATIONAL PRODUCTIVITY-master of Business Administration.
25. -Sekhar Das, S. (2013). 6 P's of Talent Retention.
26. -Taha, O., & Esenyel, Y. (2019). The Effect of Internal Complaints Systems on Employee Retention and Turnover Intention: The Mediating Role of Organizational Justice. African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, 8(2), 7.