

## تأثير التمكين الإداري على الاحتفاظ بالموظفين دراسة تطبيقية على شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات "جيبك GPIC" في مملكة البحرين

خليفة احمد خليفة الظهراني<sup>1</sup>

### الملخص

هدف البحث الى دراسة أثر التمكين الإداري على الاحتفاظ بالموظفين بالتطبيق على شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات بمملكة البحرين، والتعرف على واقع التمكين الإداري بشركة الخليج لصناعة البتروكيماويات في مملكة البحرين، والتعرف على واقع الاحتفاظ بالموظفين بشركة الخليج لصناعة البتروكيماويات في مملكة البحرين. واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تضمن الاستبيان متغيرات البحث (التمكين الإداري-الاحتفاظ بالموظفين)، إلى جانب بعض المتغيرات الديموغرافية ( الجنس - العمر - سنوات الخبرة - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي ).

ويتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات في مملكة البحرين. وتمثلت العينة الاستطلاعية للبحث في (40) موظف وموظفة تم اختيارهم بطريقة عشوائية بهدف التأكد من صلاحية أدوات البحث والتحقق من صدقها وثباتها باستخدام معاملات ارتباط بيرسون لصدق الاتساق الداخلي، بينما تكونت عينة البحث النهائية من (218) موظف وموظفة تم اختيارهم وفق أسلوب الاختيار العشوائي لضمان تمثيل ومصادقية العينة مع

<sup>1</sup> باحث ماجستير بقسم إدارة الأعمال - كلية التجارة وإدارة الأعمال - جامعة طوان

المجتمع الأصلي للبحث ، والذي أسفر عن أن أبعاد التمكين الإداري المتمثلة في (المهام - القدرة - الالتزام- الثقافة) تؤثر على الاحتفاظ بالموظفين بمقدار (63.3%) مما يؤكد على صحة الفرضية البديلة للبحث ورفض الفرضية الصفرية. الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري - الاحتفاظ بالموظفين

## المقدمة:

يعتبر موضوع التمكين الإداري للعاملين من الموضوعات الإدارية الحديثة التي أخذت باهتمام شديد في الآونة الأخيرة من قبل علماء الإدارة، وبالرغم من أهمية موضوع تمكين العاملين، إلا أن أدبيات التمكين ترجع إلى وجهة نظر شاملة فيما يتعلق بالمفهوم على أنه ملائم لجميع المنظمات في مختلف الظروف، حيث يعرف بأنه: توسيع صلاحيات العاملين وإثراء معلوماتهم، ومعارفهم، ومهاراتهم، وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف الطارئة، بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات وتحفيز إبداعاتهم (Wilkinson, 2012: 64).

ولا شك أن التمكين الإداري الذي قد يمارسه بعض المدراء وسيلة هامة لتدريب المرؤوسين على تحمل المسؤوليات الأكبر وإعدادهم لشغل وظائف أعلى، فهو نوع من أنواع استثمار القدرات والطاقات الموجودة لدى المرؤوس للقيام بأعمال من الممكن أن يؤديها رئيسه. من جانب، ومن جانب آخر هو آلية من شأنها تخفيف الأعباء البيروقراطية عن كاهل المديرين والتفرغ لأمر أكثر أهمية (Anita & Richard, 2015).

لذلك فإن نجاح المؤسسات في القرن الحادي والعشرين يعتمد على درجة الاستفادة من خبرات وكفاءات موظفيها، وذلك من خلال تمكينهم إدارياً وتقويض الصلاحيات ومشاركتهم في اتخاذ القرارات بشكل مستمر، ويواجه مديرو المؤسسات تحدياً رئيسياً ألا وهو كيفية تمكين موظفيهم إدارياً لتحقيق الاستفادة من القدرات

الفردية وتعزيزها بهدف الوصول إلى الإبداع للوصول إلى التميز المؤسسي(السلمي، 2011: 20).

وينبغي على الشركات والمنظمات أن تسعى جاهدة للحفاظ على معدلات احتفاظ مرتفعة بالموظفين (Zain,2016). وهذا أمر بالغ الأهمية في المؤسسات الصناعية، نظرا لأن بيئات العمل في تلك المؤسسات تحتاج مزيد من الجهد، كما أن نسبة الخطورة على الصحة تصبح في مراحلها العظمى، بالإضافة أن طبيعة العمل فيها شبه نمطية آلية مما قد يشعر الموظف بالملل ( Naeem, et., al., 2016).

### مشكلة البحث:

إن الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء يمثل أحد التحديات الهامة التي تواجه نجاح المؤسسات، فقد باتت العديد من الشركات على الصعيد العالمي والمحلي تواجه أزمة دوران العمالة، وأصبح الاحتفاظ بالموظفين أحد المشاكل الرئيسية في الشركات الصناعية بشكل عام والشركات البتروكيمياوية بشكل خاص. و بغض النظر عن الدراسات حول دوران الموظفين والاحتفاظ بهم ، فإن الأمر لا يزال غامضا ويتطلب المزيد من التحقيق بسبب اعتماد هذا القطاع على الموارد البشرية كمكون أساسي للخدمة (Ahuja&Chaudhary, 2016)، و هذا ما أكده (Kebriaei A.,et., al., 2014) في أن الأبحاث التي أجريت على الاحتفاظ بالموظفين لم تصل الى فكرة واضحة عن الأسباب التي تدفع الموظف إلى شعوره بعدم الرضا وبالتالي ترك الوظيفة، بينما اتسم البعض الآخر من البحوث بعدم كفاية

البيانات الخاصة بتلك المشكلة في المؤسسات الصناعية المختلفة و التي لا تزال تعاني من مواجهة تحديات الاحتفاظ بالموظفين (Tiwari, 2015)، هذا وقد استطاعت بعض الدراسات تحديد العوامل التي تؤدي إلى ترك الموظفين لوظائفهم إلا أنها لم تستطع تحديد العوامل التي تحفز الموظفين على البقاء (Zain, 2016). وفقاً (Khan & Aleem, 2014) فإنه مع استمرار ترك الموظفين من ذو المهارة لوظائفهم، فسوف يترتب عليه إنفاق المزيد من المال في تدريب الموظفين الجدد. و أفاد (Wilkinson, 2012) أن الحد الأقصى من الوقت الذي سيستمر الموظف في وظيفته في الشرق الأوسط هو 4 - 7 سنوات. و نتيجة لهجرة العمال المهرة و مغادرتهم العمل بشكل مستمر فقد تفقد تلك المؤسسات قدرتها التنافسية ويزداد ضعفها. بينما أفاد (Mehrdad & Roohoallah, 2013) انه عندما يترك موظف ماهر العمل، فإن المؤسسة تتحمل العديد من التكاليف مثل تكلفة تأشيرات العمل، تكاليف السفر، و استصدار بطاقات للعاملين، إضافة إلى ذلك، فهناك تكلفة توظيف موظف جديد وتدريبه. فالافتقار إلى رواتب مجزية، وساعات عمل طويلة يؤدي إلى ترك المزيد من الموظفين الماهرين للعمل.

وفي ضوء الدراسات السابقة التي استعرضت وجود فجوة تكمن في عدم استخلاص الأسباب الأساسية التي قد تزيد من قدرة تلك المنظمات الصناعية على الاحتفاظ بموظفيها.

قد أكدت المعلومات الواردة من تقارير إدارة الموارد البشرية للشركة أن هناك ما يقرب من 72 موظف وموظفة قد تركوا العمل بالشركة خلال السنتين الماضيتين ما

بين تقاعد طبيعي أو استقالات من قبل الموظفين انفسهم أو أسباب صحية، كما يتضح أن هناك ما يقرب من 14.7% من مجموع الموظفين الإجمالي قد تركوا العمل بالشركة وهي نسبة ليست قليلة، ولا شك أن هذه لها تأثير بشكل أو بآخر على ثبات واستقرار الهيكل التنظيمي وعلى الأداء الكلي للشركة .

أما فيما يتعلق بالمؤشرات الكمية المرتبطة بمدى تنفيذ سياسات التمكين الإداري داخل الشركة فقد أشارت المعطيات الإحصائية الواردة في تقارير إدارة الموارد البشرية للشركة أن حجم الترقيات والتصعيد الوظيفي للمناصب الإدارية العليا التي تنفذ في الشركة على جميع المستويات الإدارية للهيكل التنظيمي لا تتعدى 4% من إجمالي الموظفين العاملين في الشركة وهي نسبة تعكس ضعف ملحوظ في عملية التمكين الإداري الذي يتحقق بعمليات الترقيات والتصعيد الوظيفي.

ومن ثم نلاحظ حالة من الضعف الواضح في المؤشرات الدالة على جدية إدارة الشركة في تنفيذ عملية التمكين الإدارية والذي بدوره ينعكس على معدلات الاحتفاظ بالموظفين والتي أشارت المعطيات الإحصائية أنها أيضا منخفضة كما اشرنا سابقاً. وبناءً على ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة الحالية في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

الى أي مدى يؤثر التمكين الإداري على الاحتفاظ بالموظفين في شركة الخليج

لصناعة البتروكيماويات GPIC في مملكة البحرين ؟

يتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما هو واقع التمكين الإداري (المهام، القدرة، الالتزام، الثقافة) في شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات GPIC في مملكة البحرين؟

2- ما هو واقع الاحتفاظ بالموظفين في شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات GPIC في مملكة البحرين؟

3- هل توجد علاقة ارتباطية بين التمكين الإداري (الابعاد والدرجة الكلية) و الاحتفاظ بالموظفين في شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات GPIC في مملكة البحرين؟

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الهدف الرئيسي التالي:  
الكشف عن مستوى التأثير المتوقع لتطبيق استراتيجية التمكين الإداري على مستوى الاحتفاظ بالموظفين واستبقائهم في شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات GPIC في مملكة البحرين.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية :

1. الكشف عن واقع مستوى التمكين الإداري (الابعاد والدرجة الكلية) في شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات GPIC في مملكة البحرين.
2. معرفة واقع مستوى الاحتفاظ بالموظفين في شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات GPIC في مملكة البحرين.

3. التعرف على نوع وحجم العلاقة بين التمكين الإداري (الابعاد والدرجة الكلية) والاحتفاظ بالموظفين في شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات GPIC في مملكة البحرين.

### أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في تناولها لمفاهيم بحثية هامة لمؤسسات الأعمال وهو التمكين الإداري في ضوء علاقته بالاحتفاظ والاستبقاء على الموظفين وتقديم إطاراً فكرياً حول هذه المفاهيم الإدارية. كما تكمن أهمية البحث في اهتمامه بمجتمع بحثي مهم وهو احد المؤسسات الصناعية الأساسية وهي شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات GPIC باعتبارها مؤسسة صناعية تساهم بشكل كبير في الاقتصاد الوطني البحريني. كما تقدم البحث في أطوارها الأخيرة بعضاً من التوصيات العملية المقترحة والمستندة على اهم الاستنتاجات التي تفرزها نتائج البحث ليستفيد منها صناع القرار والمسؤولين في المؤسسات الصناعية المختلفة.

### فرضيات البحث:

**H1:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري (المهام، القدرة، الالتزام، الثقافة) على الاحتفاظ بالموظفين في شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات GPIC في مملكة البحرين.

ويتفرع من الفرضية عدة فرضيات وهي كالآتي:



- H<sub>1.1</sub>: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمهام على الاحتفاظ بالموظفين في شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات GPIC في مملكة البحرين.
- H<sub>1.2</sub>: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقدرة على الاحتفاظ بالموظفين في شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات GPIC في مملكة البحرين.
- H<sub>1.3</sub>: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للالتزام على الاحتفاظ بالموظفين في شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات GPIC في مملكة البحرين.
- H<sub>1.4</sub>: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة على الاحتفاظ بالموظفين في شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات GPIC في مملكة البحرين.

### مصطلحات البحث والأدب النظري:

#### المبحث الأول: مفهوم التمكين الإداري Administrative

#### Empowerment

لا يزال فريق من علماء الإدارة ومنظريها مختلفين في تحديد مفهوم واضح ومحدّد للتمكين، ويبرر ذلك الاختلاف أن المفهوم يعتمد بشكل أساسي على المناخ التنظيمي المناسب لكل منظمة عمل، وقد أشار (Bowen & Lawler, 1995) إلى أنّ مفهوم التمكين "هو خلق الشعور بالمسؤولية لدى أفراد المنظمة، وأنهم عند حسن ظن الإدارة في تحملهم لمسؤولياتهم ( متر، 2015).

ولقد ظهر مفهوم التمكين في الثمانينات من القرن العشرين، إلا أنه لاقى انتشاراً في فترة التسعينات، نظراً لزيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل منظمات العمل، حيث إن مفهوم التمكين يُعزّز مشاركة العاملين في وظائف التطوير كما أشار (Kebriaei A., et., al., 2014) وجاء هذا المفهوم نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث، وخاصةً في مجال التحوّل من المنظمة التي تعتمد على التحكم، وما يترتب على ذلك من تغييرات في بيئة المنظمة.

وقد أشار (Lashley & McGoldrick, 1994) إلى أنّ قضية تمكين الإنسان تشير إلى إعادة هيكلة مراكز القوى، وإعادة توزيع السلطة، وحقوق التصرف، واتخاذ القرار. وبالتالي تكون العملية صعبة ومعقدة أحياناً، وتتطلب مزيداً من التفكير وإعادة النظر، حيث إنّ تطبيق مفهوم التمكين في المنظمة يتطلب تغييرات متعددة منها: تغييرات إدارية، وسلوكية، وسياسية، ونفسية، وسلطوية، وكذلك إعادة هيكلة المنظمة (الأحمد، 2015).

ونجد أن الأدبيات النظرية لعلم الإدارة قد تزخر بالعديد من التعاريف والمفاهيم الإدارية والتي من بينها مفهوم التمكين الإداري، حيث ينظر إليه بعض المتخصصين نظرة فلسفية، وهناك من ينظرون إليه على أنه أحد أدوات الإدارة، وهناك من يعتبره بمثابة إجراءات ثقافية تعمل على مساعدة الأفراد كي يمتلكوا القدرة على تحمل المسؤولية الشخصية والمسؤولية الإدارية داخل المنظمات والمؤسسات المختلفة (Ali N, 2013).

وأشار (Mehrdad & Roohoallah, 2013) كذلك إلى أنّ مفهوم التمكين هو جزء من تغير شامل سيكون حقيقة واقعة في صناعة هذه الأيام. وقد أشار (McWilliams A, 2003) إلى أنّ التمكين هو العملية التي يساعد بها المدراء الآخرين لاكتساب القوة التي يحتاجونها واستخدامها في اتخاذ القرار الذي له تأثير عليهم وعلى العمل.

ولا يختلف (Sylviz A, 2012) في مفهوم التمكين، إذ يصفه بأنه العملية التي يتم بموجبها منح العاملين السلطة والمهارات والحرية للقيام بوظائفهم. ومن هنا فإنّ التمكين بهذا الوصف يعمل على إشباع وإنجاز الحاجات الأساسية، والشعور بالانتماء إلى العمل، والشعور بالثقة في النفس، ممّا ينتج عنه إحساس العاملين بقناعة ورضا أكبر عند تأدية مهامهم، ويجنبهم الإحباط والتوتر النفسي.

كما أنّه يتفق مع (Faisal & Omar, 2012) في تعريف التمكين بأنه العملية التي يقوم المدراء من خلالها بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها، لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم.

وينطلق (Abdul K., et., al.,2015) في تعريفه للتمكين من القوة، بوصفها أداة الربط بين مهام الرئيس والمرؤوس في تنفيذ المهام في المنظمات المتحكمة، فيرى: أنّ التمكين هو محاولة نشر ومشاركة القوة في كل المنظمة.

ويرى (Anita L & Richard F, 2015) أن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري تتم من خلال عملية تفويض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري في

المنظمة، حيث يُنبَع النظام اللامركزي في اتّخاذ القرارات، وهذا يتطلب التوسع في تفويض الصلاحيات.

وهو نقل وإسناد وتخويل بشكل طوعي ومتفق عليه لملكية ما من شخص أو مجموعة أشخاص الى شخص أو مجموعة أشخاص آخرين بهدف تحسين ظروف العمل وتطوير بيئته الداخلية من خلال اطلاق الطاقات الإبداعية الجديدة التي لم تتوفر لهم الفرصة من قبل لإظهارها ( Yuen O., Kee L., and Teck C., 2011 ) .

التمكين الإداري هو منح موظفي السلطة التنفيذية بالمؤسسة سلطة اتخاذ قرارات وتنفيذها دون الرجوع الى القيادة التي منحتهم تلك الصلاحيات . ومنح الموظفين لمسؤوليات وصلاحيات ومهام لاقتراح حلول لمشكلات وتجريبها بالمؤسسة من غير أن تتدخل الإدارة العليا المانحة (Nail, A., 2013).

ويعرف كل من (Syed W., and Naeem, Y., 2012) التمكين الإداري بالقدرة على أن يكون الموظف فاعلاً، وحصوله على الاستقلالية في أداء عمله. ويتطلب تدعيم التمكين الإداري في المنظمات عامةً والمنظمات الحكومية خاصةً ضرورة الوفاء ببعض المتطلبات مثل منح القيادة الوسطى والتنفيذية مزيداً من الصلاحيات، وإعطاء كافة المستويات الإدارية الفرصة الكافية للمشاركة في التخطيط لتنفيذ التغيير المطلوب ، حتى يمكنهم أن يشاركوا في التنفيذ بصورة فعالة (Russell A. et., al., 2002).

وهنا ينظر البعض للتمكين من منظور شخصي ونفسي، حيث يرونه كحالة نفسية وعقلية داخلية المنشأ وخارجية الدافع، تعمل على ارتفاع مستوى الثقة بالنفس والثقة بما يمتلكه من قدرات معرفية تمكنه من الوصول إلى القدرة على اتخاذ القرارات الذاتية والمهنية. وبالتالي هي عملية تعمل على اطلاق حرية الفرد وتفكيك القيود الوظيفية التي تحيط به والتي تكبل طاقاته النوعية التي لم تأتي فرصة إظهارها إلا بتنفيذ هذه السياسية التمكينية (Mohammad H., et., al., 2012). وبناء عليه يمكن تعريف التمكين على انه منح العاملين للسلطة و المشاركة في اتخاذ القرارات، وضرورة إكسابهم و مشاركتهم المعرفة و المعلومات التي يحتاجونها من خلال التدريب و التنمية لقدراتهم و معرفتهم.

### أبعاد التمكين الإداري :

يوجد هناك العديد من النماذج و الدراسات التي تطرقت الى أبعاد التمكين الإداري و منها:

#### نموذج Lashely and McGoldrick

وضع كل من Lashely and McGoldrick هذا النموذج مستنداً إلى مجموعة من الأبعاد تمثل في محصلتها فكره متكاملة عن التمكين الإداري وهو النموذج الذي اعتمد عليها البحث الحالي ،ويمكن عرضها فيما يلي :

### 1- المهمة ( Task )

يهتم هذا البعد بحرية التصرف، التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها، وإلى أي مدى يُسمح للفرد المُمكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة.

### 2- تحديد المهمة ( Task allocation )

ويأخذ هذا البعد بعين الاعتبار مدى أو قدر الاستقلالية المسؤول عنها الموظف، أو مجموعة المهام التي يقومون بها، إلى أي مدى يتم توجيههم، أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها، وإلى أي درجة توضح سياسات و إجراءات المنظمة ما يجب القيام به قبل إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بإنجاز المهام.

### 3- القدرة ( Power )

إن أول خطوات التعمق في مفهوم التمكين تركز على دراسة مفهوم القوة، و كيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء، ويأخذ بُعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية و المقدرة التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم.

### 4- الالتزام ( Commitment )

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد و الانصياع التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين، ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة

بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة، و الاحتياجات الاجتماعية، وزيادة الثقة بالنفس.

## 5- الثقافة ( Culture )

في هذا البعد يجب تزويد العاملين المطلوب تمكينهم بكافة المعلومات والبيانات للمؤسسة ابتداء من رسالة ورؤية المؤسسة مروراً بهيكل المؤسسة ومناخها التنظيمي وسياستها الداخلية والخارجية ورأس مالها وحجم أرباحها وغيرها من المعلومات المطلوبة والتي تساعدهم على اتخاذ قرارات في ظل معرفة كاملة وشاملة عن المؤسسة.

ويتحقق بعد الثقافة بقدرة الثقافة السائدة للمنظمة على تشجيع وتحفيز الموظفين ليكونوا أكثر إحساساً بالتمكين الإداري المقصود، حيث أنه من الصعب أن تكفل هذه الثقافة وحدها لتوفير مناخ تنظيمي يضمن نجاح عملية التمكين الإداري بعيداً عن باقي أبعاد التمكين الإداري.

وبالتالي يمكن القول أن نجاح استراتيجية التمكين يعتمد بشكل كبير على ثقافة المنظمة التي تعكس البيئة الداخلية للمنظمة والطريقة التي تستخدمها في تنفيذ عملية التمكين الإداري، وبالتالي إذا قامت الإدارة بالتعامل مع بيئة المؤسسة وإدارتها بشكل صحيح واستخدام الأسلوب الأمثل لتنفيذ التمكين الإداري ، فإن ذلك يكفل أحداث تغيير جوهري في الإنتاجية والجودة وقلّة التكاليف وتحقيق الرضا الوظيفي (Mehrdad & Roohoallah, 2013).

كما يتضح مما سبق أن مستوى التمكين يرتبط بقوة ثقافة المنظمة. وهنا يرى الباحث أن مفهوم التمكين يدفع الإدارة والعاملين خطوة إلى الأمام نحو المشاركة ، لذا يمكن القول أن المؤسسات تختلف فيما بينها في مستوى تطبيقها للتمكين الإداري والذي يعتمد على مدى اهتمام هذه المؤسسة او تلك بتعزيز ودعم ونشر ثقافة المؤسسة ومناخها وهيكلها التنظيمي. كما يمكن القول أنه ما لم تتصف ثقافة المؤسسة بالملائمة، فإن الجهود المبذولة لتنفيذ التمكين الإداري ستبوء بالفشل ( درويش والشمري، 2010).

ويعد تبني المؤسسة لثقافة تنظيمية جديدة تتماشى مع ثقافة التمكين اهم متطلبات تنفيذ التمكين الإداري الفعال، بحيث تتوافق الثقافة التنظيمية الجديدة للمؤسسة مع ثقافة التمكين الإداري إذا ما كانت الثقافة القديمة لا تتواءم معه (Sut H., 2011).

تم الاعتماد على نموذج **Lashely & McGoldrick** في البحث الحالي والذي يتكون من خمسة ابعاد تتمثل في (المهمة - تحديد المهمة - القدرة- الالتزام - الثقافة) ، وتم اختيار جميع الابعاد ماعدا البعد الخاص بتحديد المهمة نظراً لتشابه مضمونه مع بعد المهمة لذا تم اقتصار النموذج على الابعاد الاربعة (المهام - القدرة- الالتزام - الثقافة) .

ولقد وقع الاختيار على هذا النموذج نظراً لمناسبته لبيئة البحث ومجتمعه والمتمثلة في شركة جيبك وهي شركة ذات طبيعة انتاجية ، وبمقارنة نموذج لاشلي بالنماذج الاخرى ، نجد ان نموذج (Conger and Kanung (1988) والذي



تناول عملية التمكين الاداري من خلال خمسة مراحل تصف اجراءات ادارية ولا تصف بالتحديد عملية التمكين وكيفيةها واهم متطلباتها ، وهو الحال نفسه بالنسبة لنموذج ( Thomas and Velthouse ( 1990 الذي هو فى الاساس استكمال لنموذج (Conger and Kanungo (1988) ولكن اختلف عنه فى تناوله لاربعة ابعاد هى : التأثير الحسي أو الادراكي ، والكفاية او الكفاءة، وإعطاء معنى للعمل، والمسؤولية المسببة لتصرفات الفرد، ونرى انها ابعاد تصف حالة العاملين الشخصية والنفسية بشكل اكثر من مهاراتهم القيادية والادارية .

اما نموذج ( راضي،2010 ) الذي تناول موضوع التمكين الاداري من خلال تفويض السلطة، و فرق العمل، وتدريب العاملين، والاتصال الفعّال ، وتحفيز العاملين ، ويرى الباحث ان هذا النموذج لم يوضح بدقة هل سيكون تطبيق هذه الابعاد قبل عملية التمكين كنوع من التهيئة للموظفين الذين وقع عليهم الاختيار، او بعده؟ ، وهل هذه الاجراءات هى من ضمن ادوار الموظفين الممكنين او دور الادارة نفسها.

## المبحث الثاني: مفهوم الاحتفاظ بالموظفين Employee Retention

يعد الاحتفاظ بالموظفين في اى مؤسسة من العناصر الجوهرية التي تؤثر على نجاح الإدارة وتحقيقها لأهدافها، حيث تحتاج تلك العملية الى مراحل معقدة، خاصة إذا كانت مواصفات العمل غير محددة ولا تخضع لخطوات نمطية ثابتة، وهذا ما يحاول التمكين الإداري تحقيقه بشكل متدرج(Ahuja & Chaudhary, 2016) ، وعموما فإن لكل منظمة إجراءاتها التي تختلف عما هو متبع في تنظيمات أخرى،

وقد تختلف الإجراءات في المنظمة نفسها بين فترة وأخرى، حسب طبيعة الأعمال التي يتطلب اختيار الأفراد القيام بها (عموره، 2014).

وقد عرف (Gireesh & Santhosh, 2014) عملية الاحتفاظ بالموظفين على أنها العملية التي من خلالها يتم تشجيع الموظفين على البقاء في المنظمة لأطول فترة ممكنة أو لحين الانتهاء من مشروع معين تقوم به تلك المنظمة. كما عرفها (Mbane & Ezeuduji, 2016) على أنها قدرة المنظمة على إبقاء هؤلاء الموظفين التي تسعى تلك المنظمة في استمرارهم في العمل بها لأطول وقت ممكن. بينما عرفها (ناصر، 2018) على أنها التحرك الطوعي من جانب المنظمة لخلق بيئة عمل قادرة على استمرار موظفيها للعمل بها لفترة طويلة. كما أشار (Zain, et., al., 2016) على أنها العملية التي تتطلب اتخاذ إجراءات معينة لتشجيع الموظفين على الاستمرار في العمل في تلك المنظمة.

ويمكن وصف الاحتفاظ بالموظفين بالجهود التي تبذلها أي شركة أو مؤسسة لتطوير الاستراتيجيات والمبادرات التي تدعم الموظفين الحاليين في البقاء في المنظمة. الاحتفاظ هو القدرة على التمسك بهؤلاء الموظفين الذين ترغب في الاحتفاظ بهم لفترة أطول من منافسك (Joseph & David, 2015).

و بناء عليه فيمكن تعريف الاحتفاظ بالموظفين على أنها السياسات والممارسات التي تطبقها منظمة الأعمال من أجل ضمان إبقاء الموظفين من ذو الخبرة و المعارف الوظيفية الى أطول فترة ممكنة من الوقت.

## واقع الاحتفاظ بالموظفين في شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات "جيبك GPIC"

فيما يتعلق بمجتمع البحث الحالي والمتمثل في شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات فقد أكدت المعلومات الواردة من تقارير إدارة الموارد البشرية للشركة أن هناك ما يقرب من 72 موظف وموظفة قد تركوا العمل بالشركة خلال السنتين الماضيتين ما بين تقاعد طبيعي أو استقالات من قبل الموظفين انفسهم أو أسباب صحية يوضحها الجدول التالي :

جدول 1: المؤشرات الكمية لأعداد الموظفين الذين تركوا العمل في الشركة

(الاحصائيات وفق آخر تقارير إدارة الموارد البشرية للشركة لعام 2019-2020)

المجموع	الأسباب الصحية	أنهاء الخدمة من قبل الشركة	الاستقالات	التقاعد الطبيعي	عوامل ترك العمل
72	2	10	10	50	العدد
14.7%	0.4%	2%	2%	10.3%	النسبة من إجمالي للموظفين

ومن خلال الأعداد الواردة في الجدول السابق يتضح أن هناك ما يقرب من 14.7% من مجموع الموظفين الإجمالي قد تركوا العمل بالشركة وهي نسبة ليست

قليلة، ولا شك أن هذه لها تأثير بشكل أو بآخر على ثبات واستقرار الهيكل التنظيمي وعلى الأداء الكلي للشركة .

أما فيما يتعلق بالمؤشرات الكمية المرتبطة بمدى تنفيذ سياسات التمكين الإداري داخل الشركة فقد أشارت المعطيات الإحصائية الواردة في تقارير إدارة الموارد البشرية للشركة أن حجم الترقيات والتصعيد الوظيفي للمناصب الإدارية العليا التي تنفذ في الشركة على جميع المستويات الإدارية للهيكل التنظيمي لا تتعدى 4% من إجمالي الموظفين العاملين في الشركة وهي نسبة تعكس ضعف ملحوظ في عملية التمكين الإداري الذي يتحقق بعمليات الترقيات والتصعيد الوظيفي، كما أشارت المؤشرات الكمية أن حجم التدوير والتنقل الوظيفي لا تتعدى 2% من إجمالي الموظفين العاملين في الشركة وهي نسبة تعكس أيضاً انخفاض واضح في معدلات التدوير والتنقل الوظيفي الذي يتيح للموظفين فرص اكتساب الخبرات لمهام وظيفية مغايرة عن تلك التي ينفذونها على أرض الواقع كما هو واضح في الجدول التالي :

جدول 2: المؤشرات الكمية عن التمكين الإداري في الشركة

(الإحصائيات وفق آخر تقارير إدارة الموارد البشرية للشركة لعام 2019-2020)

م	مؤشرات التمكين الإداري	عدد الأفراد	النسبة من إجمالي الموظفين
1	حجم الترقيات والتصعيد الوظيفي للمناصب الإدارية العليا	20	4%
2	حجم التدوير والتنقل الوظيفي	10	2%
3	حجم البرامج التدريبية	60% خارج البلاد	100%
		40% محلية داخل البلاد	

ومن ثم نلاحظ حالة من الضعف الواضح في المؤشرات الدالة على جدية إدارة الشركة في تنفيذ عملية التمكين الإدارية والذي بدوره ينعكس على معدلات الاحتفاظ بالموظفين والتي أشارت المعطيات الإحصائية أنها أيضاً منخفضة كما اشترنا سابقاً. وفي نفس السياق فقد وُجد ان هناك إجماع عام على وجود مشكلة إدارية خاصة بإيجاد آلية ناجحة للاحتفاظ بالموظفين وخاصة في بيئة منظمات الأعمال (Mbane & Ezeuduji, 2016). فالعديد من الأدبيات أشارت الى أن عدم الرضا الوظيفي النابع من تهميش الموظفين وعدم إشراكهم في القرارات له تأثير على معدل ترك الموظفين لعملهم والذي يعرف بمعدل دوران الوظائف، حيث أن قدرة المنظمة على الاحتفاظ بموظفيها يعتمد على مستوى قبولهم للعمل في مؤسساتهم. فمن المعروف أن الشعور بالتهميش الوظيفي له تأثير سلبي على نوايا

ترك الموظفين لأعمالهم ، مما قد يزيد من معدل نوايا تغيير الموظفين للمؤسسات التي يعملون بها (Ahuja & Chaudhary, 2016).

### العلاقة بين التمكين الإداري والاحتفاظ بالموظفين

في البداية يجب الإجابة على التساؤل المحوري الذي يشير الى الدافع وراء ترك الموظفين عملهم والابتعاد عن المنظمة ؟ أو ما هي الأسباب وراء ارتفاع معدل دوران الموظفين في المؤسسات؟ فالدوران يحدث عندما يكون هناك أشياء لا يرتضيها الموظف على المستوى المادي أو الشعوري أو النفسي أو العقلي (Sangaran & Jeetesh, 2015).

وهناك إجماع عام على أن هناك مشكلة إدارية خاصة بإيجاد آلية ناجحة للاحتفاظ بالموظفين وخاصة في بيئة منظمات الأعمال في القطاع الخاص التي تتميز بوجود تطلع دائم من العاملين نحو زيادة الأجر (Iman, 2014). فالعديد من الأدبيات أشارت الى أن الرضا الوظيفي له تأثير على معدل ترك الموظفين لعملهم و الذي يعرف بمعدل دوران الوظائف(الضلاعين، و العزاوي، 2010 ) ، حيث أن قدرة المنظمة على الاحتفاظ بموظفيها يعتمد على مستوى التمكين الإداري والوظيفي المطبق في المؤسسة. فمن المعروف أن للتمكين الإداري تأثير إيجابي على الاحتفاظ بالموظفين ، مما يعني أن عدم التمكين الإداري قد يزيد من معدل نوايا تغيير العاملين للمؤسسات التي يعملون بها (Khan & Aleem , 2014).

ويعتبر التمكين الإداري احد اهم المؤثرات التي تؤثر على معدل الدوران والغياب والأداء، فالموظفون الذين يشعرون بأن إدارتهم تحملهم مسؤوليات هي من صميم

عمل الإدارة، ما يجعلهم أقل تغيّباً ويبقون فترة أطول في وظائفهم مقارنة بغيرهم من الموظفين الذين لا يشعرون بنفس الشعور (Sangaran & Jeetesh, 2015). وتشير (Norah, et., al., 2016) بأنه إذا لم تستطع الشركات والمؤسسات الاحتفاظ بموظفيها، فإن النتائج الاقتصادية يمكن أن تكون مدمرة للمؤسسة. لذلك فإن قدرة المؤسسة على الاستبقاء على الموظفين مدفوع بالعديد من العوامل الرئيسية، التي يجب إدارتها بشكل متوافق ومن بينها: الثقافة التنظيمية والاستراتيجية و فلسفة الأجور والمزايا وأنظمة التطوير الوظيفي، ومشاركة الموظفين في القرارات و تمكينهم وظيفياً (Joseph & David, 2015).

أن المؤسسات التي لديها مستويات منخفضة نسبياً من التمكين الإداري لموظفيها هي في الواقع أكثر عرضة لترك الموظفين بها لوظائفهم، فإحساس الموظفين بان لهم دور وثقة ممنوحة من قبل إدارتهم يعد من أهم العوامل التي تساعد على الاحتفاظ بالموظفين. و تزداد تلك المشكلة حدة حين يتعلق الأمر بموظف من ذوي المهارات العالية، لذلك فإن التحدي الحقيقي لمديري الموارد البشرية يكمن في ابتكار طرق للاحتفاظ بالموظفين من أجل خفض معدل دوران العمل والتكاليف المرتبطة بها (James C., 2014).

ويوجد العديد من الأبحاث الاستقصائية أن الموظفين سيبقون في مؤسساتهم طالما أنها تشعرهم بانهم مقبولين لديها وكونها تحترم قدراتهم ومهارتهم وتوظفها بشكل مناسب، وكونها مؤسسة تضع لهم ما هو أفضل من البدائل المتاحة لهم في أي

مكان آخر، وأن الدراسات أكدت على أن التمكين الإداري للموظفين يمكن أن يؤثر بشدة على معدل دوران الموظفين (Norah, et., al., 2016).

توضح الأدبيات المتعلقة بالاحتفاظ بالموظفين بوضوح أن الموظفين الذين يتم تفويضهم بشكل يتناسب مع خبراتهم هم أكثر تكريساً للقيام بعمل جيد ويتطلعون إلى تحسين مهاراتهم التنظيمية (Emmanuel, et., al., 2015). يؤكد (Jalal H., 2016) كذلك على أن مؤسسات الأعمال تحتاج إلى الاستثمار في الاحتفاظ بالموظفين حتى تكون ناجحة. وأشارت العديد من الدراسات إلى أن الشركات في جميع أنحاء العالم تواجه حاليًا تحديات وأسواق كبيرة في إدارة المواهب العالمية.

### الدراسات السابقة:

هدف دراسة (ناصر، 2018) إلى التعرف على مستوى تأثير الرضا الوظيفي على الاحتفاظ بالموظفين العاملين بفنادق فئة الخمس نجوم بمملكة البحرين. واعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي (الكمي) بهدف اختبار فرضيات البحث. يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في فنادق الخمس نجوم بمملكة البحرين والبالغ عددها (20 فندقاً). وتكونت عينة البحث من (100) موظف وموظفة تم اختيارهم وفق أسلوب الاختيار العشوائي من خمسة فنادق. وأشارت نتائج البحث إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الاستبقاء والاحتفاظ بالموظفين العاملين في فنادق الخمس نجوم في مملكة البحرين.



وهدف دراسة (السويدي، 2018) إلى التعرف على مستوى تأثير التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين المدنيين بالمستشفى العسكري في مملكة البحرين. واعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي (الكمي) بهدف اختبار فرضيات البحث. ويتكون مجتمع البحث من جميع العاملين المدنيين بالمستشفى العسكري في مملكة البحرين. وتمثلت العينة الاستطلاعية للبحث في (30) موظف وموظفة تم اختيارهم بطريقة عشوائية بهدف التأكد من صلاحية أدوات البحث والتحقق من صدقها وثباتها باستخدام معاملات ارتباط بيرسون لصدق الاتساق الداخلي، بينما تكونت عينة البحث النهائية من (345) موظف وموظفة تم اختيارهم وفق أسلوب الاختيار العشوائي لضمان تمثيل ومصادقية العينة مع المجتمع الأصلي للبحث. وأشارت نتائج البحث إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد التمكين الإداري (المهام، القدرة، الثقافة) على الالتزام التنظيمي للموظفين العاملين في المستشفى العسكري.

بينما هدفت دراسة (Ahuja & Chaudhary, 2016) إلى فحص مستوى الاحتفاظ بالموظفين في مجموعة مختارة من بنوك القطاع الخاص في ولاية هاريانا في الهند. و اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيان تم توزيعه على 400 موظف في تلك البنوك. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك اختلاف كبير في وجهات نظر الموظفين فيما يخص الاحتفاظ بالموظفين من حيث المناخ التنظيمي، الرضا الوظيفي، نية ترك العمل. و قد كشفت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الاحتفاظ بالموظفين و توصلت الدراسة أن أهم

معيار للرضا الوظيفي لدى هؤلاء الموظفين كان الأجور و الحوافز. وأوصت الدراسة القائمين على إدارة الموارد البشرية بضرورة مراجعة سياسة الأجور و الحوافز بتلك البنوك بهدف زيادة معدل الاحتفاظ بهؤلاء الموظفين.

وجاءت دراسة (الأحمد، 2015) لتهدف إلى دراسة أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي للموارد البشرية العاملة بوزارة العمل لمملكة البحرين، وذلك في ظل بعض المتغيرات الديموغرافية مثل (الجنس - العمر - المؤهل - الخبرة - نوعية العمل) حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم أخذ عينة من مجتمع البحث من الموارد البشرية العاملة بوزارة العمل لمملكة البحرين ، وتكونت عينة البحث الأساسية والنهائية من (128) من الموظفين، واستخدمت الباحثة استبيان أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي، حيث تضمن الاستبيان متغيري البحث (التمكين الإداري - الأداء الوظيفي)، إلى جانب بعض المتغيرات الديموغرافية. وأشارت نتائج البحث إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي لدى الموارد البشرية العاملة بوزارة العمل وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.677). وبالتحقق من حجم تأثير التمكين الإداري على الأداء الوظيفي تم استخدام الانحدار الخطى المتعدد والذي أسفر عن أن أبعاد التمكين الإداري المتمثلة في (المهام - القدرة - الالتزام - البعد الثقافي) تؤثر على الأداء الوظيفي بمقدار (55.2%) مما يؤكد على صحة الفرضية البديلة للبحث ورفض الفرضية الصفرية. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الموارد البشرية العاملة بوزارة العمل

في كل من التمكين الإداري والأداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس- العمر- المؤهل- الخبرة- نوعية العمل).

كما هدفت دراسة (متر، 2015) الى دراسة أثر التمكين الإداري على الانتماء التنظيمي بالمدارس الثانوية الحكومية بمملكة البحرين ، والتعرف على واقع التمكين الإداري بالمدارس الحكومية الثانوية في مملكة البحرين، والتعرف على واقع الانتماء التنظيمي لدى الهيئة التعليمية والإدارية معلمي المدارس الحكومية الثانوية في مملكة البحرين. واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي ، مستخدماً استبيان لاستطلاع رأى الهيئة التعليمية والإدارية بالمدارس الثانوية الحكومية في محافظتي الجنوبية والمحرق بنسبة (100%) من عينة البحث، حيث بلغ المجموع الكلي (108) تربويًا من الهيئتين الإدارية والتعليمية، موزعين على ثلاثة عشرة مديرًا، وثلاثون مديرًا مساعدًا، وخمسة وستون معلمًا أول، وأسفرت نتائج البحث عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية نحو التمكين الإداري وبين الانتماء التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية بمملكة البحرين. كما أسفرت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو التمكين الإداري في المدارس الحكومية الثانوية بمملكة البحرين تعزى للمتغيرات الديموغرافية في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي). بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية نحو التمكين الإداري في المدارس الحكومية الثانوية بمملكة البحرين تعزى لمتغيري (سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

وجاءت دراسة (Kiruthiga & Magesh, 2015) لتهدف إلى التعرف على تأثير استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين على الرضا الوظيفي لدى العاملين في فنادق

ستار. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيان تم توزيعه على 500 موظف في العينة المدروسة. وكشفت النتائج أن مكافأة الموظفين و إدارة الحوافز ، وبيئة العمل، ودعم الإدارة، وتطوير الموظفين تلعب دورا رئيسيا في التأثير على الرضا الوظيفي. وقد توصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي يعتبر بمثابة الأساس للاحتفاظ بالموظفين، و يتوجب منح المكافآت غير النقدية كإثبات على تقدير الأداء الجيد للموظفين كما ينبغي إنشاء بيئة عمل محفزة وإيجابية. و قد أوصت الدراسة بضرورة تخطيط المسار الوظيفي للموظفين بشكل واضح لأنه سيكون بمثابة مؤشر للموظفين للعمل بجد من أجل الوصول إلى القمة. فيما يخص بيئة العمل، فالموظفين يكونوا أكثر حماساً عندما يكون لديهم السيطرة على حياتهم اليومية في الفندق. بالإضافة إلى ذلك، يقترح أن الموظفين ذوي الأداء العالي ينبغي تقديرهم حيث سيكون ذلك بمثابة حافز قوي. كما أن دعم المشرفين من حيث إظهار العاطفة تجاههم سوف يكون لها تأثير قوي للاحتفاظ بهم.

أما دراسة (Tiwari, 2015) فقد هدفت إلى تحليل العوامل المؤثرة على الاحتفاظ بالموظفين ودوران العمالة في صناعة الفنادق بإيرلندا حيث أن هناك العديد من العوامل في صناعة الضيافة التي تؤثر على عمل الموظف ولكن هناك بعض العوامل الرئيسية التي تدفعهم إلى ترك أعمالهم. وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبيان (اشتمل على أسئلة ذات الإجابات المفتوحة) تم توزيعه على شبكة الأنترنت. وبلغ عدد الردود 42، وأظهرت النتائج أن بعض المشاركين كان يود الاستمرار في العمل، بينما أفاد البعض عن رغبتهم في ترك

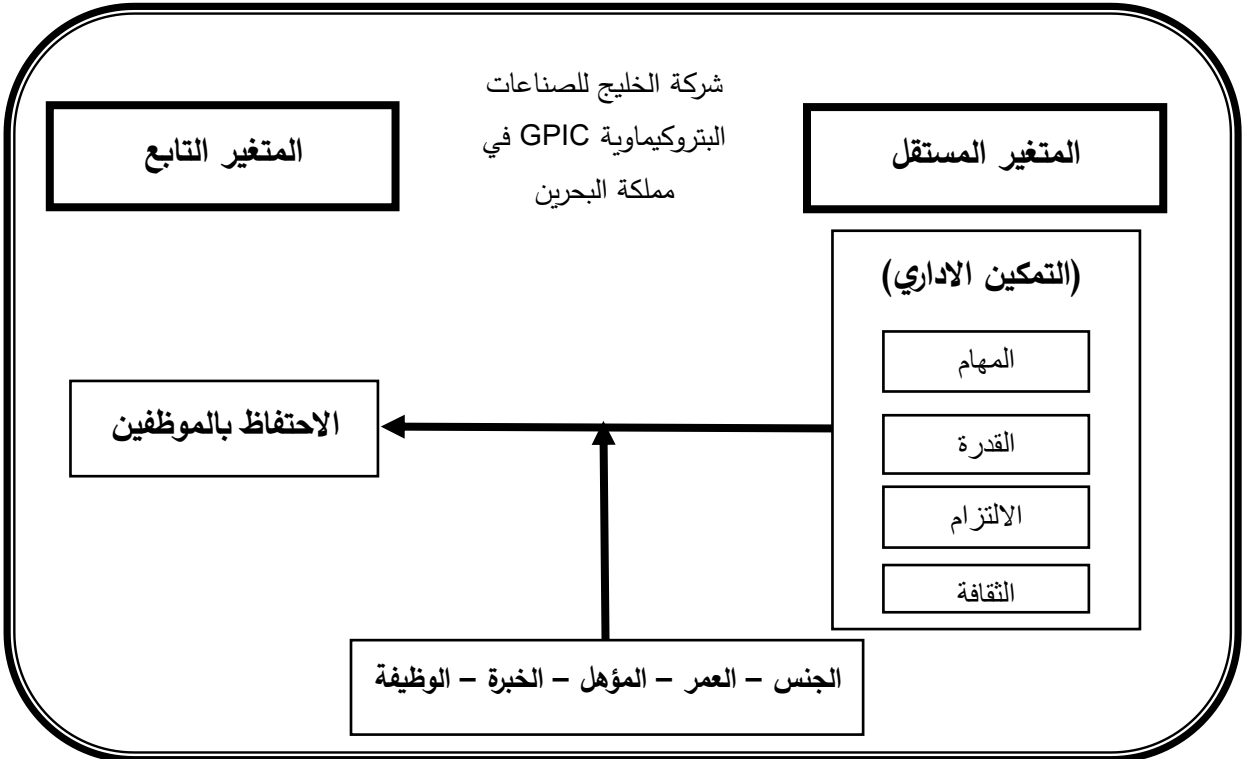
المنظمة. كما كشفت النتائج وجود تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية بين عملية التدريب والتطوير، عبء العمل وسياسة المكافآت والحوافز. وتوصلت الدراسة الى افتقار تلك الفنادق إلى توفير تلك العوامل إلى الموظفين مما يدفعهم الى ترك أعمالهم والبحث عن فرص وظيفية أخرى. وقد أوصت الدراسة القائمين على إدارة تلك الفنادق بضرورة مراجعة العوامل المؤثرة على الاحتفاظ بالموظفين وجعل العمل أكثر سهولة وممتعة للموظفين بدلاً من الاستمرار في الضغط على الموظفين.

في حين هدفت دراسة (Kebriaei A., et., al., 2014) إلى قياس العلاقة بين عشرة من ممارسات الموارد البشرية (تحليل الوظائف والتوظيف والاختيار، والتدريب، وتقييم الأداء، وكفاية المعلومات، والعلاقة مع المشرف، وفرص التطوير الوظيفي، والحوافز و المكافآت، العلاقة بين الإدارة العليا والموظفين ودرجة مشاركة العاملين في صنع القرار)، وتأثير تلك الممارسات المحتمل على الاحتفاظ بالموظفين في عدد من الشركات في بنغلاديش. وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيان تم توزيعه على 252 من غير المديرين و62 من كبار المدراء في 23 شركة من شركات القطاع العام والخاص في بنغلاديش. كشفت النتائج وجود علاقة إيجابية غير دالة إحصائياً بين تحليل الوظائف، كفاية المعلومات، علاقة الموظفين بالإدارة والمشاركة في صنع القرار مع الاحتفاظ بالموظفين. إلا أن المتغيرات الستة الأخرى وهي التوظيف والاختيار، التدريب، وتقييم الأداء، العلاقة مع المشرف، والتطوير الوظيفي، و الحوافز و المكافآت ارتبطت بعلاقة سلبية مع الاحتفاظ بالموظفين، إلا أن التدريب، الحوافز و المكافآت، والعلاقة مع المشرف لديها كانت أكثر الأبعاد سلبية من حيث علاقتها بالاحتفاظ بالموظفين. وتوصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد سبب واحد أو اثنين يمكن

ربطه بالاحتفاظ بالموظفين حيث تختلف الأسباب بشكل كبير من شخص إلى آخر، و من شركة إلى أخرى وحتى من ثقافة إلى أخرى. و قد أوصت الدراسة المدراء بضرورة تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في تلك الشركة بهدف تعزيز الاحتفاظ بالموظفين.

### نموذج البحث:

اعتمد البحث على إطار فكري يوضح طبيعة الهدف من البحث الحالي، وهو دراسة العلاقة التأثيرية بين التمكين الإداري كمتغير مستقل، وبين الاحتفاظ بالموظفين كمتغير تابع، في ظل بعض المتغيرات الديموغرافية. كما هو موضح في الرسم التالي:



شكل (1) النموذج الفكري للبحث (المصدر: إعداد الباحث)  
(اعداد الباحث الحالي وفق (Lashley & McGoldrick, 1994)

## منهجية البحث:

### أسلوب البحث

بناء على طبيعة البحث الحالي وبهدف تحقيق أهدافها، اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لكونه اكثر المناهج تناسبا لدراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، وهي ما تعطي صورة واضحة ودقيقة للظاهرة الحالية كما هي في الواقع ووصفها بالوصف الدقيق.

### مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث من جميع الموظفين العاملين في شركة الخليج لصناعة البتروكيمياويات GPIC في مملكة البحرين والبالغ عددهم (481) موظف وموظفة وفق آخر تقارير إدارة الموارد البشرية للشركة والمدون في الموقع الإلكتروني الرسمي للشركة، وتتمثل عينة البحث من (218) موظف وموظفة من العاملين في الشركة وذلك وفق (ROBERT & MORGAN, 1970) سيتم اختيارهم بطريقة الاختيار العشوائي حتى تكون العينة ممثلة تمثيلا مناسباً لمجتمع الدراسة الأصلي

### أداة البحث

هدفت الاستبيانات إلى استقصاء رأي الموظفين العاملين في شركة الخليج لصناعة البتروكيمياويات GPIC في مملكة البحرين حول متغيرات الدراسة (التمكين الإداري-

الاحتفاظ بالموظفين)، للوصول الى إجابة لأسئلة وفروض البحث، وتبنت الاستمارة من خلال الاطلاع على الدراسات ذات العلاقة.

### التحقق من ثبات اداة البحث

تم التحقق من صلاحية ادوات البحث من خلال حسابات الثبات باستخدام معامل الفا كرونباك بالتطبيق على عينة اولية بلغت 40 مفردة من نفس مفردات مجتمع البحث وكانت نتائج الثبات كما يوضحها الجدول التالي:

جدول 3: معاملات الثبات لأبعاد اداة البحث

البعد الأول	عدد الفقرات	كرونباخ الفا
بعد المهام	5	0.949
بعد القدرة	5	0.817
بعد الالتزام	5	0.809
البعد الثقافي	5	0.870
التمكين الإداري	20	0.959
الاحتفاظ بالموظفين	10	0.916
المجموع	30	0.971

### التحقق من صدق اداة البحث

- تم عرض الاستقصاء في صورته الاولية على المحكمين بهدف معرفة مدى ملائمة مضامين عبارات كل بعد للبعد الذي تنتمي اليه ، ومراجعة الصياغات اللغوية لعبارات استمارات الاستقصاء وسلامتها العلمية واللغوية.



- كما تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لاستمارة الاستقصاء من خلال حسابات معاملات ألفا كرونباخ لكل عبارة ومعاملات ارتباطها بالبعد الذي تنتمي اليه كما يوضحها الجدول التالي:

جدول 4: معاملات صدق الاتساق الداخلي لعبارات اداة البحث

التمكين الإداري							
الثقافة		الالتزام		القدرة		المهام	
رقم	كرونباخ الفا	رقم	كرونباخ الفا	رقم	كرونباخ الفا	رقم	كرونباخ الفا
1	0.866	1	0.783	1	0.811	1	0.938
2	0.809	2	0.755	2	0.728	2	0.932
3	0.879	3	0.818	3	0.753	3	0.934
4	0.804	4	0.748	4	0.843	4	0.930
5	0.840	5	0.762	5	0.726	5	0.953
الاحتفاظ بالموظفين							
رقم	كرونباخ الفا	رقم	كرونباخ الفا	رقم	كرونباخ الفا	رقم	كرونباخ الفا
1	0.909	6	0.903	2	0.913	3	0.914
2	0.913	7	0.913	4	0.911	5	0.910
3	0.910	8	0.914				
4	0.904	9	0.911				
5	0.908	10	0.910				

### أساليب المعالجة الإحصائية

أستخدم البحث الأساليب الإحصائية التالية :

- معادلة كرونباخ ألفا ومعاملات ارتباط: التأكد من صلاحية أدوات البحث وحساب الصدق والثبات .

- حساب التكرارات والنسب المئوية: لتحليل المتغيرات الديموغرافية لعينة البحث حسب (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية : للوقوف على واقع آراء أفراد العينة حول عبارات التمكين الإداري والاحتفاظ بالموظفين.
- اختبار (t-test): للتعرف على دلالة الفروق بين الجنسين حول كل من التمكين الإداري والاحتفاظ بالموظفين.
- اختبار أنوفا ( ANOVA ): للتعرف على دلالة الفروق في التمكين الإداري والاحتفاظ بالموظفين للمجموعات المستقلة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد : للتعرف على تأثير التمكين الإداري على الاحتفاظ بالموظفين في شركة الخليج للصناعات البتروكيمياوية GPIC في مملكة البحرين.

## نتائج البحث

### تحليل المتغيرات الديموغرافية لعينة البحث

تم تحليل المتغيرات الديموغرافية من خلال حساب التكرارات النسبية كما يوضحها الجدول التالي :

جدول 5: تحليل المتغيرات الديموغرافية لعينة البحث

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة%	المجموع
الجنس	ذكور	162	74.3%	218
	إناث	56	25.7%	
العمر	أقل من 25 سنة	30	13.76%	218
	من 25 - أقل من 35	44	20.18%	
	من 35 - أقل من 45	58	26.61%	
	من 45 - أقل من 55	50	22.94%	
	55 فأكثر	36	16.51%	
المؤهل	ثانوية فأقل	4	1.8%	218
	دبلوم	15	6.9%	
	بكالوريوس	138	63.3%	
	دراسات عليا	61	28.0%	
الخبرة	أقل من 5 سنوات	14	6.4%	218
	من 5 - أقل من 10 سنوات	47	21.6%	
	من 10 - أقل من 15 سنة	74	33.9%	
	15 سنة فأكثر	83	38.1%	
المسمى الوظيفي	مدير	46	21.1%	218
	مشرف	55	25.2%	
	موظف	117	53.7%	

كما هو واضح من جدول التوزيع النسبي للمتغيرات الديموغرافية ان الموظفين الذكور هم الأعلى فى التمثيل النسبي في الشركة حيث بلغت نسبتهم (74.3%) مقارنة بالإناث البالغ نسبتهن (25.7%) مما يعكس طبيعة العمل في الشركة والمعتمدة على الذكور.

أما فيما يتعلق بالعمر فقد أوضح التحليل أن الموظفين الذين تراوحت أعمارهم ما بين (من 35- أقل من 45) هم الأعلى في التمثيل النسبي البالغ (26.61%) مقارنة بباقي الفئات العمرية الأخرى.

وجاء الموظفين الحاصلين على درجة البكالوريوس الأعلى فى التمثيل النسبي والبالغ (63.3%) مما يعكس اعتماد الشركة على المؤهلات الأعلى لسد احتياجات الهيكل التنظيمي، وبلغ الموظفين الذين تراوحت سنوات خبرتهم ( 15 سنة فأكثر) في الترتيب الأعلى من حيث متغير الخبرة بنسبة بلغت(38.1%) مما يعكس حركة الدوران الوظيفي داخل الجهاز الإداري بالشركة، وبطبيعة الحال حاز الموظفين العاملين فى المستويات التنفيذية على النسبة الأعلى والبالغة (53.7%) كونهم القاعدة العريضة للهيكل التنظيمي للشركة.

### الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

تم التحقق من واقع متغيرات البحث من خلال الاحصاءات الوصفية لأبعاد البحث من خلال حساب لمتوسطات والانحرافات المعيارية كما يوضحها الجدول التالي

جدول 6: الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (ن=218)

أبعاد استمارة الاستقصاء	المتوسط	الانحراف المعياري	الحكم
بعد المهام	4.27	0.98	مرتفع جدا
بعد القدرة	4.16	0.85	مرتفع
بعد الالتزام	4.15	0.89	مرتفع
البعد الثقافي	4.19	0.88	مرتفع
التمكين الإداري	4.16	0.82	مرتفع
الاحتفاظ بالموظفين	4.24	0.87	مرتفع جدا

كما هو واضح من نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث أن الدرجة الكلية للتمكين الإداري كانت في مستوى مرتفع، بلغت قيمة المتوسط (4.16)، كما كانت جميع أبعاد التمكين الإداري بالشركة كانت مرتفعة ما عدا بعد المهام كانت مرتفعة جدا بمتوسط قدره (4.27)، يليه البعد الثقافي بمتوسط قدره (4.19)، ثم البعد الخاص بالقدرة بمتوسط قدره (4.16)، وأخيرا بعد الالتزام بمتوسط قدره (4.15)، كما كان الاحتفاظ بالموظفين في مستوى مرتفع جدا بمتوسط قدره (4.24).

### التحقق من فرضية البحث:

#### التحقق من صحة الفرضية الرئيسية

**H1** - يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري (المهام، القدرة، الالتزام، الثقافة) على الاحتفاظ بالموظفين في شركة الخليج لصناعة البتروكيمياويات GPIC في مملكة البحرين.

## ( أ ) - النتائج وفق معامل الارتباط

للتحقق من الفرضية الأساسية للبحث وصحتها ولمعرفة مدى الارتباط بين التمكين الإداري والاحتفاظ بالموظفين تم استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient كما يوضحها الجدول التالي :

جدول 7: معاملات الارتباطات لبيرسون بين التمكين الإداري والاحتفاظ بالموظفين

أبعاد التمكين الإداري					الأبعاد	الاحتفاظ بالموظفين
الدرجة الكلية	الثقافة	الالتزام	القدرة	المهام		
0.922	0.715	0.669	0.682	0.662	معامل الارتباط	
0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	الدلالة الإحصائية	

توضح النتائج المتعلقة بمعاملات الارتباط بين أبعاد التمكين الإداري وكذلك الدرجة الكلية وبين الاحتفاظ بالموظفين، حيث جاءت جميع قيم معاملات الارتباط موجبة مما يعني إن العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري وكذلك الدرجة الكلية والاحتفاظ بالموظفين علاقة طردية إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01). وبلغت قيمة معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للتمكين الإداري والاحتفاظ

بالموظفين (0.922) وهي قيمة مرتفعة مما يعنى أن التمكين الإداري للموظفين في الشركة يزيد بقوة من بقائهم في الشركة.

أما بخصوص أبعاد التمكين فقد كانت جميعها في مستوى متوسط خاصة المهام والقدرة والالتزام ،حيث كانت قيم الارتباط على الترتيب (0.669 -0.682 -0.662) ، بينما كانت اعلى قيم الارتباط بين أبعاد التمكين الإداري والاحتفاظ بالموظفين كانت مع بعد الثقافة والتي بلغت قيمة الارتباط (0.715) وهي قيمة مرتفعة نسبياً مما يعنى أن أكثر أبعاد التمكين الإداري ارتباطاً بالاحتفاظ بالموظفين هو بعد الثقافة يلي ذلك الالتزام ثم القدرة وأخيراً بعد المهام .

#### ( ب ) - النتائج وفق تحليل الانحدار المتعدد

للتحقق من تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد والجدولين يوضحان ذلك :

جدول 8: نتائج تحليل تباين الانحدار المتعدد لقياس تأثير التمكين الإداري على

#### الاحتفاظ بالموظفين

Sig. Level	p-Value	F-Value	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	مصدر التباين
0.01	0.00	91.728	0.633	0.795	مؤشرات الانحدار المتعدد
Sig.	T- value	F-Value	معامل التحديد R <sup>2</sup>	بيتا	

0.01	0.010	2.604	0.163	0.274	المهام
0.01	0.001	3.419	0.225	0.419	القدرة
0.01	0.006	2.755	0.181	0.335	الالتزام
0.01	0.000	5.738	0.350	0.619	الثقافة

يتبين من الجدول وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع ، وذلك بدلالة ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت قيمتها (91.728)، وأنها كانت ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة الدلالة (Sig. Level = 0.01)، وهو أقل من مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ )، ويعرّز ذلك قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.633$ ) ، وبالتالي يمكن القول بأن التمكين الإداري المطبق في الشركة يفسر بمقدار (63.3%) من المتغير التابع (الاحتفاظ بالموظفين)، وذلك بدليل ارتفاع قيمة معامل الارتباط والذي بلغت قيمته ( $R = 0.795$ ).

وبناءً على النتائج السابقة سيتم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري (المهام، القدرة، الالتزام، الثقافة) على الاحتفاظ بالموظفين في شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات GPIC في مملكة البحرين.

#### التحقق من الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية :  $H_{1.1}$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمهام على الاحتفاظ بالموظفين في شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات GPIC في مملكة البحرين.



وللتحقق من صحة هذه الفرضية ، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط  
Simple Regressions كما يلي :

جدول 9: نتائج تحليل تباين الانحدار البسيط لقياس تأثير المهام على الاحتفاظ  
بالموظفين في شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات GPIC في مملكة البحرين.

Sig. Level	P-Value	T-Value	F-Value	معامل التحديد R2	(βBeta)	درجات الحرية	مصدر التباين
0.01	0.000	12.993	168.821	0.439	0.662	1	بين المجموعات
						217	داخل المجموعات
						218	الكلي

يتبين من الجدول وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبعد المهام كأحد أبعاد التمكين الإداري على الاحتفاظ بالموظفين العاملين في شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات GPIC في مملكة البحرين، وبدلالة قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت قيمتها (168.821)، وهي ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة الدلالة (Sig. Level = 0.01)، وهو أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يعني ثبوت صحة النموذج لاختبار الفرضية ، كما أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.439$ ) والتي تشير الى أن بعد المهام كأحد أبعاد التمكين الإداري يفسر بمقدار

(43.9%) من الاحتفاظ بالموظفين وهو تأثير كبير، وهذا ما أكدته قيمة بيتا  $\beta$  السالبة التي بلغت (0.662)، والتي تشير الى وجود تأثير طردي إيجابي ، وهي أيضاً قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01). وبناءً على النتائج السابقة سيتم قبول الفرضية الفرعية الأولى .

#### التحقق من الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية :  $H_{1.2}$  :يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقدرة على الاحتفاظ بالموظفين في شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات GPIC في مملكة البحرين. وللتحقق من صحة هذه الفرضية ، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Regressions كما يلي:

جدول 10: نتائج تحليل تباين الانحدار البسيط لقياس تأثير القدرة على الاحتفاظ بالموظفين في شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات GPIC في مملكة البحرين.

Sig. Level	P-Value	T-Value	F-Value	معامل التحديد R2	( $\beta$ Beta)	درجات الحرية	مصدر التباين
0.01	0.000	13.702	187.732	0.465	0.682	1	بين المجموعات
						217	داخل المجموعات
						218	الكلي

يتبين من الجدول وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبعده القدرة كأحد أبعاد التمكين الإداري على الاحتفاظ بالموظفين العاملين في شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات GPIC في مملكة البحرين، وبدلالة قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت قيمتها (187.732)، وهي ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة الدلالة (Sig. Level = 0.01)، وهو أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يعني ثبوت صحة النموذج لاختبار الفرضية، كما أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.465$ ) والتي تشير إلى أن بعد القدرة كأحد أبعاد التمكين الإداري يفسر بمقدار (46.5%) من الاحتفاظ بالموظفين وهو تأثير كبير، وهذا ما أكدته قيمة بيتا  $\beta$  السالبة التي بلغت (0.682)، والتي تشير إلى وجود تأثير طردي إيجابي، وهي أيضاً قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01). وبناءً على النتائج السابقة سيتم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

### التحقق من الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية:  $H_{1.3}$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للالتزام على الاحتفاظ بالموظفين في شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات GPIC في مملكة البحرين. وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Regressions كما يلي:

جدول 11: نتائج تحليل تباين الانحدار البسيط لقياس تأثير الالتزام على الاحتفاظ بالموظفين في شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات GPIC في مملكة البحرين.

Sig. Level	P-Value	T-Value	F-Value	معامل التحديد R2	(βBeta)	درجات الحرية	مصدر التباين
0.01	0.000	13.243	175.371	0.448	0.669	1	بين المجموعات
						217	داخل المجموعات
						218	الكلي

يتبين من الجدول وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبعء الالتزام كأحد أبعاد التمكين الإداري على الاحتفاظ بالموظفين العاملين في شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات GPIC في مملكة البحرين، وبدلالة قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت قيمتها (175.371)، وهي ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة الدلالة (Sig. Level = 0.01)، وهو أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يعني ثبوت صحة النموذج لاختبار الفرضية، كما أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.448$ ) والتي تشير إلى أن بعد الالتزام كأحد أبعاد التمكين الإداري يفسر بمقدار (44.8%) من الاحتفاظ بالموظفين وهو تأثير كبير، وهذا ما أكدته قيمة بيتا  $\beta$  السالبة التي بلغت (0.669)، والتي تشير إلى وجود تأثير طردي إيجابي، وهي أيضا قيمة دالة إحصائية عند مستوى (0.01). وبناءً على النتائج السابقة سيتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

### التحقق من الفرضية الفرعية الرابعة

نص الفرضية :  $H_{1.4}$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة على الاحتفاظ بالموظفين في شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات GPIC في مملكة البحرين. وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Regressions كما يلي:

جدول 12: نتائج تحليل تباين الانحدار البسيط لقياس تأثير الثقافة على الاحتفاظ بالموظفين في شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات GPIC في مملكة البحرين.

Sig. Level	P-Value	T-Value	F-Value	معامل التحديد R2	( $\beta$ Beta)	درجات الحرية	مصدر التباين
0.01	0.000	15.009	225.283	0.511	0.715	1	بين المجموعات
						217	داخل المجموعات
						218	الكلية

يتبين من الجدول وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبعده الثقافة كأحد أبعاد التمكين الإداري على الاحتفاظ بالموظفين العاملين في شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات GPIC في مملكة البحرين، وبدلالة قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت قيمتها (225.283)، وهي ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة الدلالة (Sig. Level = 0.01)، وهو أقل من مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ )، وهذا يعني ثبوت

صحة النموذج لاختبار الفرضية ، كما أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.511$ ) والتي تشير الى أن بعد الثقافة كأحد أبعاد التمكين الإداري يفسر بمقدار (51.1%) من الاحتفاظ بالموظفين وهو تأثير كبير، وهذا ما أكدته قيمة بيتا  $\beta$  السالبة التي بلغت (0.715)، والتي تشير الى وجود تأثير طردي إيجابي ، وهي أيضا قيمة دالة إحصائيا عند مستوى (0.01). وبناءً على النتائج السابقة سيتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

### مناقشة النتائج:

من خلال تحليل النتائج وما أشارت اليه من مؤشرات تتلخص في وجود علاقة ارتباطية مرتفعة نسبياً بين التمكين الإداري ومستوى الاحتفاظ بالموظفين في شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات المعروفة بالاسم الدارج "جيبك" في مملكة البحرين، وهو ما أسفرت عنه نتائج معاملات الارتباطات لبيرسون ، وهذا ما أكدته عمليات تحليل الانحدار المتعدد التي أشارت الى وجود تأثير كبير لعملية التمكين الإداري في الشركة على مستوى الاحتفاظ بالموظفين ، أو يمكن القول أن المستويات المرتفعة ببقاء الموظفين في الشركة يعود الى إجراءات عمليات التمكين التي ينفذها المسؤولين في الشركة، ويعود ذلك الى أن التمكين يحقق زيادة النفوذ الفعال للموظفين في الشركة و فرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم وهذا ما أكدته دراسة (Ahuja & Chaudhary, 2016)، كما أن التمكين يركز على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل و الأزمات ، واستغلال الكفاءة التي تكمن داخل الموظفين استغلالاً كاملاً وهذا يتفق مع ما أشارت اليه دراسة

(Vorya , J., et., al., 2013) ، لذلك يجعل التمكين الموظفين أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطهم بإعطائهم السلطة الكافية ، بالإضافة إلى مسؤوليتهم عن نتائج أعمالهم و قراراتهم ويبدوا هذا متماشياً مع ما أشارت اليهم دراسة (McWilliams ,A, 2003).

ويعمل التمكين الإداري على زيادة تركيز و اهتمام الإدارة بالقضايا الإستراتيجية و ترك الأمور اليومية للصف الثاني من الإداريين الأمر الذي يشعر العاملين بأنفسهم وانهم كيانات هامة في الشركة وجديرين بثقة مسؤوليهم وهذا بدوره يزيد من ارتباط وولاء الموظفين بمؤسستهم ويتفق هذا مع ما أشارت اليه دراسة (Gireesh & Santhosh ,2014) . فالتمكين يعمل على إطلاق قدرات الأفراد العاملين الإبداعية و الخلاقة بضمان وصول مقترحاتهم و أفكارهم إلى الإدارة العليا و متخذي القرارات في الشركة ، و عدم وضع هذه الأفكار في الطريق الطويل للمستويات الإدارية الهرمية الكبيرة في الارتفاع والمعوقة للإبداع والابتكار، الأمر الذي يعمل على توفير المزيد من الرضا الوظيفي و التحفيز و الانتماء الوظيفي وهي كلها مؤشرات واضحة على بقاء الموظفين في الشركة وهذا يتفق مع نتائج دراسة (راضي،2010)، ودراسة ( Khan & Aleem, 2014 ) ودراسة (متر،2015) .

كما أن التمكين الإداري للموظفين يزيد من إشباع حاجات العاملين من تقدير و إثبات الذات ، وارتفاع مقاومتهم لضغط العمل، و تنمية شعورهم بالمسؤولية و ربط مصالحهم مع مصالح المنظمة (رشدي،2012)، كما توفر استراتيجية تمكين

العاملين مناخ تنظيمي إيجابي لتنفيذ الإستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تسهل عمل الموظفين وإنجاز المهام الوظيفية بأسرع وقت وأقل مجهود وأعلى جودة ، وهذا يجعل الموظفين يشعرون بحالة الرضا عن انفسهم وعن مؤسستهم بما يقلل من احتمالات مغادرة وترك العمل الى جهات أخرى، كما أشارت الى ذلك دراسة كلاً من (علي، 2013) ، ودراسة (Kebriaei A., et., al., 2014).

وأشارت النتائج الى أن بعد الثقافة كأحد أبعاد عملية التمكين الإداري هو الأكثر تأثيراً على مستوى الاحتفاظ بالموظفين في الشركة، حيث يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة الشركة على تعزيز الشعور بالتمكين. فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين. بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين، ويعتمد نجاح استراتيجيات التمكين على بيئة الشركة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين كما أشار ( Mehrdad & Roohoallah 2013) ، فإذا تم إدارة بيئة الشركة وأسلوب تنفيذ التمكين بقدرة وفاعلية فإن التمكين سيعزز تحسين الإنتاجية ، الجودة، تقليل التكاليف، تحقيق المرونة في العمل، ورفع مستوى الرضا الوظيفي الذي بدوره يجعل الموظفين أكثر ارتباطاً بشركتهم.

وهنا يرى الباحثين (Sylviz A, 2012) ، (Faisal & Omar, 2012) ، (Abdul K., et., al., 2015). أن مستوى التمكين يرتبط بقوة ثقافة المنظمة. كما أن مستوى التمكين سيتفاوت من منظمة لأخرى وسيعتمد على مدى تشجيع وتسهيل ثقافة المنظمة وبنائها التنظيمي لعملية التمكين. فإن لم تكن ثقافة المنظمة ملائمة،



فأن جهود تمكين العاملين سيحكم عليها بالفشل. حيث يجب أن تكون الإدارة على استعداد للسماح بزيادة تحكم العاملين في عملهم، والسماح لهم كذلك الوصول بشكل أكبر للمصادر (الوقت، الأموال، الأفراد، والتكنولوجيا)، وتملكهم لصلاحيات اختيار أسلوب القيام بالعمل. وينبغي على الإدارة كذلك أن توفر بيئة تسود فيها الثقة وتحمل المخاطرة. حيث أنه استحالة تطبيق التمكين في كل المنظمات، ولكن يمكن تطبيقه عندما تتطابق الاحتياجات الداخلية والخارجية وعندما يكون لدى الأفراد والنظام الاستعداد لتقبل التغيير .

لذلك يرى الباحث انه جوهرياً يتطلب تطبيق التمكين تغيير ثقافة التنظيم القديمة وتبنى ثقافة تنظيمية جديدة مساندة للتمكين. تأخذ بعين الاعتبار اتجاهات الفرد، سلوكياته، والممارسات التنظيمية كعناصر ترتبط بحياة المنظمة، ويقصد بثقافة المنظمة في هذا الصدد الإطار المرجعي للأفراد داخل التنظيم التي يتم توضيحها وتنظيمها من خلال الغايات التنظيمية، السياسات، والطقوس.

وكانت ابرز مؤشرات الثقافة التنظيمية التي تدعم عملية الاحتفاظ بالموظفين، هو توفر الشركة البيئة المناسبة لتمكين الموظفين في عملهم، وكذلك كون الشركة تتيح فرصة اطلاع الموظفين على إنجازات وقصص نجاح الموظفين الذين تم تمكينهم ليكونوا قدوة جيدة لغيرهم، كما أن لرؤية الشركة دور هام يعكس إيمان الموظفون في الشركة برؤية مشتركة حول أهمية الثقافة و المعرفة لكونها تساعد في تمكينهم من وظائفهم بشكل أكبر، كما أن إدارة الشركة تهتم برأس المال الفكري متمثلاً في موردها البشري نظراً لأهميته في نجاح الشركة. وهنا يرى الباحث أن هذه المؤشرات

سابقة الذكر ترسخ قناعات لدى الموظفين بان شركتهم تدير موردها البشري بشكل صحيح ومتطور الأمر الذي يجعل الموظفين غير قلقين على مستقبلهم الوظيفي في الشركة ، فان شعور الموظفين بالقلق من إدارتهم ومكانتهم الوظيفية يزيد من فرصة مغادرة العاملين للشركة كما أشارت الى ذلك كلاً من دراسة (Anita L & Richard F ,2015) ودراسة (Minhajul, 2016).

### التوصيات:

في ضوء الاستنتاجات السابقة تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي من شأنها تفعيل استراتيجية التمكين الإداري في الحفاظ على بقاء الموظفين العاملين وتمثل بـ:

- تكثيف الدورات التدريبية المختصة في عرض مفهوم التمكين الإداري والمفاهيم الإدارية المرتبطة بها، لموظفي الشركة ومؤسسات الأعمال الأخرى بما يخدم تزويد الموظفين بأهم أساليب التمكين الإداري والمسؤوليات المطلوبة والمهام الموكولة للموظف حيال اختياره .
- ضرورة أن تكون هناك مرونة من الإدارة العليا بمؤسسات الأعمال لإعطاء صلاحيات العاملين لتعزز شعورهم بالتمكين، مما يؤدي إلى تقوية وزيادة تبنّي إستراتيجية التمكين الإداري للعاملين.
- ضرورة تدريب القيادات الإدارية والكوادر البشرية في على الأدوار القيادية والإدارية العليا بشكل تدريجي بما يسهل نقل السلطات والصلاحيات بشكل سهل .

- كما أنه من الأهمية بمكان اقتباس التجارب الناجحة والمميزة لمؤسسات أخرى قامت بتطبيق مفاهيم واستراتيجيات التمكين الإداري بشكل ناجح .
- ضرورة ترسيخ ثقافة التمكين الإداري بين موظفي الشركة وتضمينها ضمن خطط ورسالة الشركة و رؤيتها الاستراتيجية.
- ويوصي البحث بتجاوز فكرة الاعتماد على الجانب الثقافي في نشر ثقافة التمكين الإداري بين الموظفين، وانمار الممارسة الفعلية لمستويات إدارية أعلى هو ما يضمن نجاح التمكين في المستقبل.
- يتعين على القادة العمل على زيادة تمكين موظفيهم من خلال تطوير فرق العمل ومنحهم السلطة والصلاحيات في اتخاذ القرار وتعظيم الاستفادة من إمكاناتهم مما يشعرهم بأنهم جزء من المنظمة.
- يتعين على القادة إبراز الدور الذي يقوم به الموظفين و مدى ارتباطه برؤية الوزارة حتى يتحمل الموظفون مزيدا من المسؤولية عن عملهم على جميع المستويات؛ وتحديد المهام والأدوار التي يقومون بها و الغرض منها مما قد يطور من رغبة الموظفين في التمكين.

## المراجع

### أولاً : المراجع والمصادر العربية

- الأحمد، نور عبدالله (2015)، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي للموارد البشرية :دراسة ميدانية على وزارة العمل بمملكة البحرين،رسالة ماجستير،كلية إدارة الاعمال،جامعة العلوم التطبيقية بمملكة البحرين.
- درويش، ماهر صبرى، و الشمري، إبراهيم راشد (2010) . تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي :دراسة لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الاسمدة - المنطقة الوسطى - الكوفة، مجلة الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة، العدد 82، ص ص : 51-96.
- السلمى، سمير سمران (2011)،أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي :دراسة ميدانية على موظفي جوازات محافظة جدة،رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة،جامعة عمان بالمملكة الأردنية الهاشمية.
- السويدي، محمد راشد محمد عبدالله (2018)،أثر التمكين الإداري على الإلتزام التنظيمي للعاملين:دراسة تطبيقية على الموظفين المدنيين بالمستشفى العسكري بمملكة البحرين،رسالة ماجستير،كلية إدارة الاعمال،جامعة العلوم التطبيقية بمملكة البحرين.
- الضلاعين ، على ، والعزاوي ، نجم (2010). العوامل المؤثرة على الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية في الاردن : دراسة ميدانية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 24 ، ص ص 87-98.
- عموره، ريم (2014). اثر العوامل المعنوية الخاصة بالعاملين على نوايا ترك العمل: دراسة حالة على شركة الاتصالات السورية سيريتل، رسالة ماجستير ، جامعة دمشق .

- متر، خلود راشد عبدالرحمن(2015)، أثر التمكين الإداري على الانتماء التنظيمي: دراسة استكشافية في المدارس الحكومية الثانوية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير، كلية إدارة الاعمال، جامعة العلوم التطبيقية بمملكة البحرين.
- ناصر، مشاعل (2018)، تأثير الرضا الوظيفي على الإحتفاظ بالموظفين: دراسة تطبيقية على العاملين بفنادق فئة الخمس نجوم بمملكة البحرين، رسالة ماجستير، كلية إدارة الاعمال، جامعة العلوم التطبيقية بمملكة البحرين.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abdul K.,et.,al., (2015). Organizational Empowerment And Commitment: The Mediating Effect Of Psychological Empowerment, **Asian Journal of Social Sciences, Arts and Humanities, Vol. (3), No. (2), pp: 1-7.**
- Ahuja & Chaudhary (2016), An Empirical Study Of Private Sector Banks Employee Retention, **International Research Journal of Emerging Trends in Multidisciplinary, Vol. (2), No (1), pp: 5-18.**
- Alan McWilliams. (2003). Towards the classification of the theory of administrative empowerment, **International Journal of Innovative Research in Science Engineering and Technology, Vol. (4), Issue (1), pp: 157-174.**
- Anita L. & Richard F (2015). Work Empowerment As An Antecedent Of Organizational Commitment In The Hong Kong Quantity Surveying Profession, **Department of Real Estate and Construction, The University of Hong Kong, pp:88-98.**
- David M & Joseph O, (2015). Effects of Pay and Work Environment on Employee Retention: A Study of Hotel Industry in

Mombasa County, **International Journal of Scientific and Research Publications, Vol. (5), Issue (4), pp: 1-10.**

- Emmanuel A., Isaac O., & Stephen O., (2015). Factors Affecting Job Satisfaction of Employees in the Construction Supply Chain in the Ashanti Region of Ghana, **European Journal of Business and Management, Vol.(7), No.(6), pp: 72- 82.**
- Faisal K & Omar R., (2012). Impact of Job Satisfaction, Perceived Organizational Justice and Employee Empowerment on Organizational Commitment in Semi-Government Organizations of Pakistan, **Journal of Business Studies Quarterly, Vol. (3), No. (4), pp: 92-104.**
- Gireesh Kumar & Santhosh C, (2014). Exploring The Dimensions Of Employee Retention In Bpo Industry In Kerala, **Asia Pacific Journal of Research, Vol. (1), No. (14), pp: 61-78.**
- Iman Abdolkarimi Nejad & Suzanne Khosorowshini ,(2014). **The Relationship between the Employees' Motivation, Job Satisfaction and Financial Development of Persian Hotels Chain in Tehran**, Master's Thesis in Business Administration, Luleå University of Technology.
- Jalal H., (2016). Determinants of Job Satisfaction in Higher Education Sector: Empirical Insights from Malaysia, **International Journal of Human Resource Studies, Vol. (6), No. (1), pp: 129-146**
- James C., Jarvis Baluti (2014). Motivation And Supervision In Hospitality Industry With Focus To Hotels And Lodges In Mzuzu City, **International Journal of Social Sciences and Entrepreneurship, Vol.(1), Issue (10), pp: 1-13.**
- Kebriaei A., Rakhshaninejad, M., & Mohseni, M., (2014). Influence of Psychological Empowerment on Organizational Commitment

- among Medical Employees in a Hospital Setting, **Bangladesh Med Res Counc Bull; Vol. (40), pp: 107-112.**
- Khan, A., & Aleem, M., (2017). Impact of job satisfaction on employee turnover: An empirical study of Autonomous Medical Institutions of Pakistan, **Journal of International Studies, Vol. (7), No. (1), pp: 122-132.**
  - Kiruthiga & Magesh (2015), Gears of Job Satisfaction among Star Hotel Employees, **International Journal of Innovative Research in Science, Engineering and Technology, Vol. (4), No. (1), pp: 18563-18567.**
  - Lashley, C. & McGoldrick (1994). Employee empowerment in services: A Framework for analyses. **Personnel Review, Vol. (28), No. (3), pp: 169-191.**
  - Mehrdad, G, & Roohoallah, K.,(2013).The Relationship between Empowerment and Organizational Commitment, **International Research Journal of Applied and Basic Sciences, Vol. (4), No .(5), pp :1047-1056.**
  - Mohammad H., Sommayeh B., Mohammad L., (2012). Empowerment And Contextual Performance With Job Utility's Model, **Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, Vol. (3), No .(9), pp: 1199-1218.**
  - Naeem, A., Abdul Waheed A., Akmal A., Sohail S., Sajid Ali, & Qurban, M., (2016). Impact of Job Satisfaction & Remuneration on Turnover Intention : A Survey of Private Schools of Okara Pakistan, **International Review of Management and Business Research Vol. (5) No. (2), pp: 653- 675.**
  - Nail, A., (2013). Enhancing Employees Performance via Empowerment: A Field Survey, **Asian Journal of Business Management, Vol. (5),No .(3), pp: 313-319.**

- Nazim Ali, (2013), Effects of Employees' Empowerment on Employees Commitment to Organization and Employees' Turnover Intention (An Empirical Evidence from Banking Industry of KPK, Pakistan), **International Conference on Management, Economics and Social Sciences Faculty Of Economics and Management, Universiti Putra Malaysia, pp:95-98.**
- Norah S., Susan W., & Gichuhi A., (2016). Effects Of Job Promotion On Employee Retention In Hotels In Kenya , **The Strategic Journal of Business & Change Management, Vol. (3), No. (4), pp: 956-972.**
- Robert V. Krejcie & Daryle W. Morgan, (1970). **Determining Sample Size For Research Activities**, Educational And Psychological Measurement.
- Russell A. Matthews, W., & Steven G. (2002). The organizational empowerment scale, **Journal Chinese Management Studies, Vol. (32) No. (3), pp: 297- 318.**
- Sangaran G., & Jeetesh K., (2015). The Effects of Job Satisfaction towards Employee Turnover in the Hotel Industry: A Case Study of Hotels in Kuala Lumpur City Center, **Journal Of Tourism And Hospitality, Vol. (4), Issue (1), pp: 2-5.**
- Sut H., & Chad, P (2011). Employee empowerment, job satisfaction and organizational commitment An in-depth empirical investigation, **journal Chinese Management Studies, Vol. (5) No. (3), pp: 325-344.**
- Syed W., & Naeem, Y., (2012). Impact of employee empowerment on job satisfaction: an empirical analysis of Pakistani service industry, **Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, Vol. (2), No . (11), pp: 680-685.**
- Sylviz A.,(2012). Psychological Empowerment: The Influence on Organizational Commitment Among Employees in the



Construction Sector, **The Journal of Global Business Management**, Vol. (8), No . (2), pp: 73-81.

- Thandokazi Lulu Mbane & Ikechukwu O. Ezeuduji. (2016), Hotel employee profile and employee retention statements: the case of hotels in Cape Town, South Africa, **African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Vol. (5), No. (1), pp: 1-11.**
- Tiwari, Ishani (2015). **An analysis of the factors affecting employee retention and turnover in the Irish hospitality Industry**, National College of Ireland.
- Wilkinson, A. (2012), **Empowerment Theory and Practice**, 9th Edition Prentice Hall, UK.
- Yuen O., Kee L., & Teck C., (2011). Psychological Empowerment And Organizational Commitment In The Malaysian Private Higher Education Institutions: A Review And Research Agenda, **Academic Research International, Vol. (1), Issue (3), pp: 236-245.**
- Zain-Ul-Aabdeen, Mula Nazar Khan, Muhammad Tahir, Muhammad Salman, Hafiz Gohar Mehmood Khan, Kashif Ali,(2016). Employee Satisfaction and Its Impact on Job Turnover, **International Journal of Economics and Business Administration, Vol. (2), No. (4), pp: 21-26.**