

التمكين الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي "دراسة ميدانية على موظفي شركة الزاوية لتكرير النفط"

د. صلاح الدين امحمد المختار سويسي
أستاذ مشارك بكلية الاقتصاد - صرمان

نشر الورقة: 2026-06-02

قبول الورقة: 2026-05-20

استلام الورقة: 2026-04-22

الملخص

تأتى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء حول التمكين الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي الإداري حيث تمثلت بيئة الدراسة على موظفي شركة الزاوية لتكرير النفط بمدينة الزاوية للتعرف على مستوى التمكين الإداري كأحد أهم المفاهيم الحديثة التي تسعى لمنح الموظفين مزيداً من الصلاحيات والمسؤوليات وتمكينهم من اتخاذ القرارات وتمهينة المناخ التنظيمي وما مدى مساهمته في دفع عملية التنمية والتطوير داخلها، حيث قامت الدراسة على تساؤل رئيس وتمثل في التساؤل التالي (ما درجة التمكين الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى عينة الدراسة؟)، وكذا تمثلت فرضية الدراسة في الفرضية الرئيسية علي وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التمكين الإداري وابعاده وعلاقته بالمناخ التنظيمي أما مجتمع الدراسة فقد تمثل في جميع الموظفين الإداريين، وأما عينة الدراسة فقد تم تحديد حجم العينة عشوائية بسيطة وفق النسبة العلمية المستخدمة في البحث العلمي والتي كانت (50) مفردة، حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي، ومن خلال تحليل نتائج الاستبيان تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها: مما تشير درجة التمكين الإداري الي (3.71) الى درجة المتوسط الجيد من التمكين الإداري لدى الموظفين مما يعكس وجود بيئة ادارية توفر نوعاً من التفويض والثقة، وأتضح أن المناخ التنظيمي نتائج متوازنة (3.76) تدل على وجود بيئة عمل إيجابية نسبياً من الأمان الوظيفي والتعاون، والتحيز لدى موظفي مصفاة الزاوية لتكرير النفط.

Abstract

This study aims to shed light on administrative empowerment and its relationship to the organizational climate. The study environment consisted of employees of the Zawiya Oil Refining Company in Zawiya City. The goal was to identify the level of administrative empowerment, a key modern concept that seeks to grant employees more authority and responsibility, enabling them to make decisions and fostering a positive organizational climate. The study also examined the extent to which administrative empowerment contributes to driving development and improvement within the company. The main research question was: "What is the level of administrative empowerment and its relationship to the organizational climate among the study sample?" The study's main hypothesis was that there is a statistically significant relationship between administrative empowerment, its

dimensions, and the organizational climate. The study population consisted of all administrative employees. The sample size was determined using simple random sampling based on the scientific ratio used in research, resulting in a sample of 50 individuals. The descriptive-analytical method was employed. Analysis of the questionnaire results yielded several key findings, the most important of which is that the level of administrative empowerment (3.71) indicates a good average level of administrative empowerment among employees, reflecting the presence of... An administrative environment that provides a kind of delegation and trust, and it turned out that the organizational climate had balanced results (3.76) indicating a relatively positive work environment of job security, cooperation, and bias among the employees of the Zawiya Oil Refining Company.

1. المقدمة:

توضح نتائج خبرات التمكين الاداري في العديد من المؤسسات والشركات بمختلف انواعها واحجامها أن التمكين الاداري أصبح منهجا وأسلوبا ثبت نجاحه في مختلف المؤسسات محققا فوائد جمة في اغلب الاحيان. وقد فرضت طبيعة التمكين الاداري اسلوبا ومنهجيا جديدا يتم من خلاله السيطرة والتحكم في التفاعلات الداخلية والخارجية، وما ينجم عنها من اثر على المناخ التنظيمي، وما يترتب على ذلك من تحسين العملية الادارية نتيجة التغيرات السريعة التي يشهدها عالمنا المعاصر، وما ينجم عن ذلك من منافسة عالمية بين المؤسسات، ولمواكبة هذه التحديات والمتغيرات والتعايش معها حيث تبنت المؤسسات مفاهيم وأساليب في الادارة الحديثة، إذ توجهت المؤسسات الى الاهتمام بالموارد البشري، لأن الانسان هو المسؤول الأول عن نجاح أو فشل المؤسسات أو المنظمات في تحقيق أهدافها التي تسعى الى تحقيقها. ومن هذا المنطلق يتبين أن التمكين الاداري يفيد كل من المنظمة والعاملين داخل التنظيم ويتبين ذلك على النحو الآتي:

- بالنسبة للعاملين داخل المنظمة يعمل التمكين الاداري على جعلهم أقل اعتمادية على الادارة في ادارة اعمالهم وتنظيمها، مما يجعلهم أكثر مقاومة لضغوط العمل، وتحمل المسؤولية تجاه نتائج اعمالهم.
- بالنسبة للمنظمة يحقق التمكين الاداري جودة عالية في العمل والثقة بين العاملين، ويعمل على تحسين عملية الاتصال داخل المؤسسة، ومن ثم على زيادة التعاون وحل المشكلات، وتحقيق مكانة متميزة بين المنظمات.

2. مشكلة الدراسة:

المدير قديما كانت له هيبة واحترام في نفوس العاملين والعلماء والمستهلكين والموزعين والمجتمع عموما، وكان ذلك انعكاس ايجابي على جودة العمل، أما الان فمعظم العاملين يشكون من ضعف القوة والإحساس بضعف التأثير والسيطرة على مجريات الامور داخل الوظيفة، علاوة على ذلك أصبحت الشكوى شائعة بين العاملين نتيجة الاحساس بالظلم من المجتمع الذي لا يوفهم حقوقهم رغم زيادة أعبائهم الوظيفية، وأصبح الموظفون بجميع مستوياتهم الوظيفية يشعرون بالتمييز في توزيع الدخل مقارنة باليمن الأخرى في المجتمع، وقلة المشاركة في صنع القرار، والمركزية المقيتة والرؤية من الوزارة ولا للمشاركة في إيجاد الحلول ونعم للفردية لصنع القرار، وتكمن المشكلة في الاجابة على التساؤل الآتي: ما درجة التمكين الاداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي؟

3. فرضيات الدراسة: تكمن فرضيات الدراسة في الآتي:

الفرضية الرئيسية: يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التمكين الإداري وابعاده وعلاقته بالمناخ التنظيمي.

ومن خلال الفرضية الرئيسية تنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تنوع مهارات العاملين والمناخ التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تحديد المهمة للعاملين والمناخ التنظيمي.
الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين درجة الاستقلالية للعاملين والمناخ التنظيمي.

4. أهمية الدراسة:

- التعرف على طرق تصميم المنظمات للمركز الوظيفي.
- التعرف على العلاقة بين خصائص التمكين الوظيفي وخصائص المناخ التنظيمي.
- إمكانية وضع أسس للتمكين الإداري في بناء مناخ تنظيمي سليم .

5. أهداف الدراسة:

- التعرف على خصائص الوظيفة والاسس المعتمدة في تصميم المنظمات لدى الشركة قيد الدراسة.
- وضع أسس ومعايير في تصميم المنظمات وربطها بمستوى الولاء والانتماء في خلق جو مناسب بين العاملين.
- معرفة وتصحيح ابعاد التمكين الإداري (التحفيز، السلطة، الاتصال الفعال) ومعالجة التمكين وكيفية التمكين على المناخ الوظيفي لدى الشركة قيد الدراسة.

6. بيئة ومجتمع وعينة الدراسة:

بيئة الدراسة: قطاع النفط.

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإدارية لدى الشركة قيد الدراسة.
عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (50) مفردة من الشركة قيد الدراسة داخل، وتم توزيع استمارات الاستبيان عليهم دون وجود أي استمارات مفقودة أو مستبعدة، مما يجعل عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي هو (50) استمارة.
7. منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، حيث تم جمع البيانات عن الظاهرة كما في حقيقة الامر، ومن ثم تحليلها وتفسيرها وذلك باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لها.

8. متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل يتمثل في التمكين الإداري
 - المتغير التابع يتمثل في جودة المناخ التنظيمي
- المفاهيم والمصطلحات المستخدمة في الدراسة:

التمكين الإداري:

التمكين عامة هو حالة ذهنية يشعر معها العامل بالسيطرة والتحكم والمسؤولية في أداء الاعمال التي توكل إليه.
أما التمكين الإداري فهو إحدى استراتيجيات الإدارة الحديثة التي تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات التي تمكنهم من القيام بعملهم بأفضل شكل ممكن، إضافة إلى تأمين بيئة العمل المناسبة لهم، يعني التمكين السماح للعاملين بالمشاركة في المعلومات والتدريب والتنمية والتخطيط والرقابة وكافة الوظائف الإدارية الأخرى ، وذلك بغرض الوصول إلى النتائج إيجابية في العمل ، وتحقيق أهداف المنظمة وكذلك أهداف الفرد، وايضا تحقيق رضى كل من العملاء والعاملين.

المناخ التنظيمي:

هو مجموعة من الخصائص والسمات التي تميز بيئة العمل الداخلية في المنظمة، كما يدركها العاملون فيها، والتي تنعكس على سلوكهم، ورضاهم وأدائهم الوظيفي، ويتضمن هذا المناخ النمط السائد في العلاقات الإدارية وأساليب القيادة ومستوى الاتصال والدعم المتاح والعدالة التنظيمية والثقة بين الأفراد والإدارة وغير ذلك من العوامل التي تشكل بيئة العمل النفسية والاجتماعية.

الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة من أهم مراحل البحث العلمي، حيث تساعد في ايضاح مختلف جوانب الدراسة، فالتطرق لهذه الدراسات لها أهمية وفائدة في مجال البحث، وتكمن هذه الأهمية في عدة نقاط منها تحديد طرق الدراسة وارشاد الباحث وتوضيح مصطلحات البحث وتسهيل عملية وضع الفروض، كما ترشد الباحث الى اتباع المنهج المناسب ووسائل جمع البيانات والمعلومات. وفيما يلي استعرض أهم الدراسات السابقة:

1- دراسة هاجر الشريف، 2013 المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس العاملين بمؤسسات التعليم العالي العامة بمدينة بنغازي).

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على المفاهيم والابعاد الأساسية للمناخ التنظيمي السائد في قطاع التعليم العالي العام. العينة: بلغ عدد العينة 306 عضواً من بين اعضائه تدريس الممثلين للمجتمع الاصلي وعددهم 1488، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

أما أهم ما خلصت إليه هذه الدراسة هو الإشارة الى أن هناك نوع من عدم الرضا عن طبيعة الاتصالات في مؤسسات التعليم العالي، وايضا وجود عدم رضا على طبيعة القرارات المتخذة من قبل أفراد العينة، ووجود قصور كبير في أنظمة توزيع المكافآت، وقلة الامكانيات المخصصة للبحث العلمي، وتدني مستوى الجودة التعليمية الذي أدى الى انخفاض مستوى الاداء الوظيفي، كما أوضحت الدراسة أن هناك توجهاً سلبياً من افراد العينة نحو ظروف العمل التي تحيط بهم مما أدى الى انعدام الراحة النفسية والبدنية، وايضا وجود عدم رضا عن مسألة اهتمام الإدارة بأعضاء هيئة التدريس، وبالعوم فإن الدراسة بينت ان هناك ارتباط متوسط ما بين المناخ التنظيمي والاداء الوظيفي في المؤسسات العامة للتعليم العالي في مدينة بنغازي.

2- دراسة عايدة شغلة 2019-2020 بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي

هدفت هذه الدراسة الى تحديد العلاقة الموجودة بين المناخ التنظيمي والاداء الوظيفي، ومعرفة دور المناخ التنظيمي باعتباره ظاهرة تنظيمية نالت الكثير من الاهتمام، وأيضا التعرف على أنماط المناخ التنظيمي السائد في المنظمات، والكشف عن العوامل والمعوقات التي قد تسبب في ضعف الرضا نحو متغيرات المناخ الوظيفي والاداء الوظيفي السائد في المنظمة، وقد افترضت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين المناخ التنظيمي والاداء الوظيفي، وذلك لوجود علاقة ارتباطية موجبة بين نمط القيادة ومعدلات الاداء، كما أن فاعلية التنظيم تزداد مع انفتاح أنماط الاتصال، كما افترضت الدراسة أيضا أن كفاءه العاملين مرتبطة بنمط الحوافز والمكافآت السائد في المنظمة.

وقد استنتجت الدراسة صدق جميع الفرضيات التي وضعها الباحثة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- **المكان والزمان:** حيث تقرر إتمام الدراسة في شركة الزاوية لتكرير النفط في العام 2024_2025 م بينما تمت الدراسات السابقة في بلدان واعوام سابقة مختلفة
- **مجتمع الدراسة:** تقرر ان تجرى الدراسة في شركة الزاوية لتكرير النفط والتي شملت الموظفين الإداريين، وبذلك تفردت عن الدراسات السابقة والتي أجريت في قطاعات ومؤسسات مختلفة.

مفهوم التمكين الاداري:

اجريت العديد من الدراسات التي تناولت التمكين الاداري وفي مفهوم التمكين لا زال غير محدد حيث تعددت المفاهيم المتعلقة به وفقا لتعدد الباحثين والكتاب، وبالتالي فإن مفهوم تمكين العاملين يعد من المفاهيم التي يشوبها الكثير من الخلط واللبس، ووفقا لقاموس أكسفورد فالمعنى اللغوي لكلمة التمكين يشير الى " السلطة التي تعطى لشخص ما للقيام بشيء ما (السيد، 2001) وفي البداية عرف علماء الادارة التمكين على أنه تفويض للسلطة من قبل المدير او القائد، أي كان التركيز في المقام الاول على فكرة تقاسم السلطة، والتي يتم تفسيرها على انها سلطة رسمية او السيطرة على الموارد التنظيمية؛ مع المرؤوسين (Balaji& Krishnan) وتطور فكرة التمكين على افتراض أن السلطة المتعلقة باتخاذ القرارات يتم تفويضها للعاملين في المستويات الدنيا (ابو هتلة، 2014).

وفي العقد ما قبل الاخير في القرن العشرين نظر الباحثون الى التمكين على انه عملية تقوية معتقدات الفرد في قدرته الذاتية على التأثير في العمل، والتمتع بالحكم الذاتي، وتقاسم المسؤوليات. (Mohammadina، Khatami & Teymourzadeh) ويذكر (جمال الدين، 2015) أن هناك تعدد للمداخل المستخدمة في مفهوم التمكين، حيث هناك دراسات تبنت المدخل الهيكلي والذي يركز على أداة توزيع السلطة وتفويض صلاحية اتخاذ القرارات الى المستويات الدنيا، بينما هناك دراسات استخدمت المدخل النفسي للتمكين وركزت على العمليات التي تشعر الفرد بالتمكين، بالإضافة الى الدراسات التي تبنت المدخل القيادي والذي يركز على السلوكيات التي يمارسها القائد ومن شأنها تمكين العاملين كما يعرف بأنه (استراتيجية تهدف الى تحرير الطاقات الكامنة لدى الافراد وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة بوصف نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الافراد مع رؤية المنظمة واهدافها البعيدة) وانه تهيئة الظروف التي يمارس الافراد من خلالها كفاءاتهم وقدراتهم في الرقابة على اعمالهم مما يقوي روح المبادرة والإصرار على أداء مهمات ذات معنى. (صالح والمبيضين، 2009)

الجزء الخاص بالمناخ التنظيمي:

يعد المناخ التنظيمي أحد أهم العناصر الرئيسة لنجاح المنظمات والمؤسسات، وكذلك لإنجاح التقارب الواجب بين تحقيق الاهداف الرئيسة للمنظمة وأهداف العاملين بها، حيث أنه يساهم في دفع عملية التنمية والتطوير داخلها، كما أنه يساعد على تهيئة المناخ الملائم لعدة سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية ومعالجة وتصويب الجوانب السلبية في المنظمة، مما ينعكس على النواحي الصحية وبث الروح المعنوية العالية للأفراد العاملين بها. (العساف، 2002، 26)

ولما كان تطور الدول وتقدمها يعتمد على جودة مؤسساتها في مختلف المجالات - خدمة كانت أو علمية أو حكومية - كان لابد لأصحاب القرار الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي وتهيئته بشكل ايجابي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة، مما يساعد في النهاية على تحقيق الاهداف المنشودة للدولة للتنمية والتطور (الوادي، 2012، 45)

إن للمناخ التنظيمي آثار لا يمكن تجاهلها على سلوك الافراد والجماعات التنظيمية، وفي قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها، وقد اخذت فكرة المناخ التنظيمي بالظهور حديثاً أي منذ بداية ستينيات القرن الماضي، وحظيت باهتمام الباحثين وخاصة في مجال التنظيم والسلوك التنظيمي من خلال امكانيه ايجاد مناخ تنظيم ملائم تستطيع المنظمة من خلاله استثمار طاقات افرادها لتحقيق اهدافها، وربما كان السبب في حداثة مفهوم المناخ التنظيمي الى عدة اسباب لعل أهمها هو كثرة المصطلحات التي استخدمت للإشارة إلى الخصائص الداخلية للمنظمات، مثل بيئة المنظمة أو ثقافتها أو شخصيتها. (الحسن، 2012).

الجانب العملي: مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي الشركة قيد الدراسة، والذين يمثلون البيئة التنظيمية التي تتوفر فيها خصائص يمكن من خلالها دراسة العلاقة بين التمكين الإداري والمناخ التنظيمي، وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (50) موظفًا من داخل الشركة قيد الدراسة، وتم توزيع استمارات الاستبيان عليهم، تم استرجاع جميع الاستمارات، بلا فاقد، مما يجعل عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي هو (50) استمارة.

الجدول (1-3): توزيع استمارات الاستبيان ومدى الاستجابة

عدد الاستبيانات الموزعة	المتحصّل عليها	الخاضعة للتحليل	المستبعدة	الفاقدة	نسبة الاستجابة
50	50	50	0	0	100%

تم توزيع (50) استمارة استبيان، واستُرِجعت جميعها، مما يشير إلى نسبة استجابة بلغت 100%

وهذه النسبة المرتفعة تعكس درجة كبيرة من التعاون والاهتمام من قبل موظفي الشركة تجاه موضوع الدراسة.

أدوات الدراسة: تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وقد تم تصميمه بناءً على إطار نظري

شامل يغطي محوري الدراسة:

محور التمكين الإداري: يشمل الأبعاد المرتبطة (بالتفويض، الاستقلالية، الوصول للمعلومات، والتدريب). وأما محور المناخ

التنظيمي: (يتضمن بيئة العمل، أساليب القيادة، التواصل التنظيمي، والدعم الإداري).

المجموعة الأولى: التمكين الإداري: أولاً: عرض البيانات وتحليلها: وتضم هذه المجموعة خمسة عبارات تعكس أبعاد التمكين

الإداري كما وردت في الاستبيان، وقد تم تحليل إجابات المبحوثين على النحو التالي:

العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التفسير
أعمل في مجال يتناسب مع تخصصي الأكاديمي.	1.00	4.06	يدل على وجود توافق جيد بين المؤهل الأكاديمي وطبيعة العمل.
أمتلك خبرة كافية في مجال عملي الحالي.	0.81	4.04	يشير إلى شعور عام بالتمكن والقدرة على أداء المهام.
أشعر بالرضا عن طبيعة مجال عملي.	0.82	4.06	يعكس رضا وظيفي مرتفع يدعم التمكين.
أرى أن مجال عملي يشهد تطوراً مستمراً.	1.25	3.58	يُظهر تفاوتاً في الرؤى حول مدى تطور مجال العمل.
يتطلب مجالي المهني مواكبة مستمرة للتقنيات الحديثة.	0.65	4.48	يدل على وعي عالٍ بأهمية التحديث ومتابعة التطورات التقنية.

أعلى متوسط كان في محور "مواكبة التقنيات الحديثة (4.48)"، ما يدل على إدراك المشاركين لأهمية التطور التكنولوجي في مجالات عملهم.

المحاور "التخصص الأكاديمي" و "الرضا عن طبيعة العمل" حققتا نفس المتوسط (4.06)، مما يعكس درجة جيدة من التوافق والرضا.

المحور الأقل تقييماً هو "تطور المجال (3.58)" مع أعلى انحراف معياري (1.25)، ما يشير إلى تباين كبير في الآراء حول مدى تطور بيئة العمل.

✓ العبارة الأولى: أعمل في مجال يتناسب مع تخصصي الأكاديمي.

النسبة المئوية	العدد	درجة الموافقة
2%	1	غير موافق بشدة
8%	4	غير موافق
10%	5	محايد
42%	21	موافق
38%	19	موافق بشدة
100%	50	المجموع

✓ العبارة الثانية: "أمتلك خبرة كافية في مجال عملي الحالي .

النسبة المئوية	العدد	درجة الموافقة
0%	0	غير موافق بشدة
4%	2	غير موافق
18%	9	محايد
48%	24	موافق
30%	15	موافق بشدة
100%	50	المجموع

✓ العبارة الثالثة: أشعر بالرضا عن طبيعة مجال عملي .

النسبة المئوية	العدد	درجة الموافقة
2%	1	غير موافق بشدة
0%	0	غير موافق
18%	9	محايد
50%	25	موافق
30%	15	موافق بشدة
100%	50	المجموع

✓ العبارة الرابعة: أرى أن مجال عملي يشهد تطورًا مستمرًا.

النسبة المئوية	العدد	درجة الموافقة
6%	3	غير موافق بشدة
14%	7	غير موافق
28%	14	محايد
20%	10	موافق
32%	16	موافق بشدة
100%	50	المجموع

✓ العبارة الخامسة: "يتطلب مجالي المهني مواكبة مستمرة للتقنيات الحديثة".

درجة الموافقة	العدد	النسبة المئوية
غير موافق بشدة	0	0%
غير موافق	1	2%
محايد	1	2%
موافق	21	42%
موافق بشدة	27	54%
المجموع	50	100%

التفسير العام للنتائج:

جاءت جميع المتوسطات أعلى من 4 تقريباً، ما يشير إلى مستوى مرتفع من التمكين الإداري لدى الموظفين، والمحور الأقوى كان في الوعي بالتقنيات الحديثة، بينما كان التباين الأكبر في محور تطور المجال المهني، وهذه النتائج تدعم فرضية وجود بيئة عمل تساعد الموظف على الشعور بالكفاءة والقدرة والمشاركة الفاعلة.

✓ خلاصة المجموعة الأولى: المتوسط الكلي والانحراف المعياري

المتوسط الكلي والانحراف المعياري لمجموعة التمكين الإداري (المجموعة 1) بناءً على إجابات العينة (50 موظفًا) هو كالتالي: (المتوسط الكلي 4.04) والانحراف المعياري الكلي 0.96. يشير المتوسط الكلي (4.04) إلى أن هناك مستوى عالي من التمكين الإداري، حيث أن القيمة قريبة من "موافق" إلى "موافق بشدة". الانحراف المعياري (0.96) يدل على تفاوت بسيط إلى متوسط بين استجابات الموظفين، مما يعني أن هناك اتفاقاً عاماً بين أفراد العينة، لكن مع بعض التباين الفردي. تشير النتائج إلى أن موظفي الشركة قيد الدراسة يشعرون بقدر جيد من التمكين الإداري، يظهر من خلال توافقه مع وظائفهم، وشعورهم بالرضا، وتقديرهم لأهمية الخبرة والتحديث التقني. ومع ذلك، توجد تباينات في إدراك مدى تطور المجال، ما قد يشير إلى الحاجة لجهود تطويرية أكثر وضوحاً داخل البيئة التنظيمية.

المجموعة الثانية: المهارات

أولاً: المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل عبارة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير
أمتلك المهارات اللازمة لأداء مهامي بكفاءة	4.24	0.66	يدل على ثقة عالية لدى الموظفين في مهاراتهم الأساسية.
شاركت في دورات تدريبية لتطوير مهاراتي العملية	4.10	0.89	المشاركة التدريبية جيدة، لكنها أقل تماسكاً بين الأفراد.

أتمتع بمهارات جيدة في استخدام الحاسوب والتقنيات الحديثة	4.10	0.68	إتقان واضح لاستخدام التقنية.
المؤسسة تدعمني في تطوير مهاراتي باستمرار	3.58	1.03	أدنى تقييم، ويشير إلى تباين ملحوظ في الدعم المؤسسي.
أفضل العمل الجماعي على العمل الفردي	4.14	0.97	يوجد ميل واضح للعمل الجماعي، لكنه يختلف بين الأفراد.

تعكس هذه المجموعة مدى تمتع الموظفين بالمهارات الأساسية والمكتسبة التي تؤهلهم لأداء مهامهم، إضافة إلى مدى دعم المؤسسة لهم في تطوير هذه المهارات، وقد جاءت النتائج على النحو التالي: سجل محور "أمتلك المهارات اللازمة لأداء مهامي بكفاءة" أعلى متوسط (4.24)، مما يدل على ثقة عالية من قبل الموظفين في قدراتهم الشخصية والمهنية لأداء المهام المطلوبة بكفاءة، تلاه محور "أفضل العمل الجماعي على العمل الفردي" بمتوسط (4.14)، مما يشير إلى وجود توجه إيجابي نحو ثقافة العمل الجماعي والتعاوني داخل المؤسسة.

محور "المهارات في استخدام الحاسوب والتقنيات الحديثة" و"المشاركة في الدورات التدريبية" حققا متوسطًا متساويًا (4.10)، ما يدل على تمكن تقني وتفاعل تدريبي جيد لدى غالبية الموظفين.

أما أقل المحاور تقييمًا فكان "دعم المؤسسة لتطوير المهارات" بمتوسط (3.58) مع انحراف معياري (1.03)، ما يعكس وجود تباين ملحوظ بين الموظفين حول درجة الدعم المؤسسي لتطوير مهاراتهم، ويشير إلى إمكانية تحسين برامج التدريب والتطوير داخل المؤسسة.

وقد بلغ المتوسط العام للمجموعة الثانية (4.03) بانحراف معياري (0.88)، ما يدل على مستوى جيد من توفر المهارات لدى الموظفين، مع وجود بعض الفجوات المتعلقة بالدعم المؤسسي المستمر.

العبارة الأولى: "أمتلك المهارات اللازمة لأداء مهامي بكفاءة".

درجة الموافقة	العدد	النسبة المئوية
غير موافق بشدة	0	0%
غير موافق	0	0%
محايد	6	12%
موافق	26	52%
موافق بشدة	18	36%
المجموع	50	100%

✓ العبارة الثانية: "شاركت في دورات تدريبية لتطوير مهاراتي العملية".

درجة الموافقة	العدد	النسبة المئوية
غير موافق بشدة	1	2%
غير موافق	2	4%
محايد	5	10%
موافق	25	50%
موافق بشدة	17	34%
المجموع	50	100%

✓ العبارة الثالثة: "أتمتع بمهارات جيدة في استخدام الحاسوب والتقنيات الحديثة".

درجة الموافقة	العدد	النسبة المئوية
غير موافق بشدة	0	0%
غير موافق	2	4%
محايد	3	6%
موافق	33	66%
موافق بشدة	12	24%
المجموع	50	100%

✓ العبارة الرابعة: "المؤسسة تدعمني في تطوير مهاراتي باستمرار".

درجة الموافقة	العدد	النسبة المئوية
غير موافق بشدة	2	4%
غير موافق	5	10%
محايد	14	28%
موافق	20	40%
موافق بشدة	9	18%
المجموع	50	100%

✓ العبارة الخامسة: "أفضل العمل الجماعي على العمل الفردي".

درجة الموافقة	العدد	النسبة المئوية
غير موافق بشدة	0	0%
غير موافق	5	10%
محايد	5	10%
موافق	28	36%
موافق بشدة	22	44%
المجموع	50	100%

الخلاصة: يشير المتوسط الكلي (4.03) إلى مستوى جيد من التمكن من المهارات لدى الموظفين، ودعم المؤسسة لتطوير المهارات " كان الأضعف من حيث التقييم، مع أكبر تباين بين الإجابات، باقي المحاور (المهارات، الدورات، التقنية، التعاون الجماعي) نالت

تقييمات جيدة، مما يعكس توفر قاعدة مهارة قوية لدى أفراد العينة، النتائج تعكس تمتع موظفي الشركة قيد الدراسة بدرجة جيدة من المهارات الشخصية والتقنية التي تؤهلهم لأداء المهام الموكلة إليهم بفعالية، إلا أن هناك مجالاً لتحسين آليات دعم المؤسسة في تطوير هذه المهارات بصورة أكثر منهجية واستمرارية.

المجموعة الثالثة: المهام والاعمال

أولاً: المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل عبارة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير
المهام المكلف بها واضحة ومحددة بدقة	4.08	0.63	يوجد وضوح جيد في المهام الوظيفية بين الموظفين.
يتم تزويدي بوصف وظيفي دقيق لمهامي	3.60	0.99	وجود تفاوت في الحصول على وصف وظيفي دقيق.
المهام موزعة بعدالة بين الموظفين	3.20	1.12	يُظهر ضعفاً نسبياً في شعور الموظفين بعدالة توزيع المهام.
أشارك أحياناً في اقتراح أو تعديل مهامي	3.38	1.07	المشاركة متوسطة مع تفاوت كبير بين الموظفين.
المهام المكلف بها تتناسب مع خبرتي ومؤهلتي	3.88	1.00	تقييم جيد لتناسب المهام مع المؤهلات.

تعكس هذه المجموعة مدى وضوح المهام الموكلة للموظفين وتناسبها مع مؤهلاتهم وخبراتهم، بالإضافة إلى مدى مشاركتهم في صياغة أو تعديل تلك المهام، وقد جاءت النتائج على النحو التالي: سجل محور "المهام المكلف بها واضحة ومحددة بدقة" أعلى متوسط (4.08)، مما يشير إلى أن أغلب الموظفين يرون أن مهامهم واضحة وغير مهمة، وهو عنصر مهم في الأداء الفعال.

تلاه محور "المهام المكلف بها تتناسب مع خبرتي ومؤهلتي" بمتوسط (3.88)، ما يعكس درجة جيدة من التوافق بين المهام الموكلة والخلفية الأكاديمية والخبرة العملية.

أما محور "يتم تزويدي بوصف وظيفي دقيق لمهامي" فقد سجل متوسطاً (3.60)، مما يشير إلى وجود تفاوت في حصول الموظفين على وصف وظيفي رسمي وواضح.

محور "أشارك أحياناً في اقتراح أو تعديل مهامي" جاء بمتوسط (3.38)، وهو مؤشر على مشاركة محدودة للموظفين في صياغة أو تعديل المهام، ما قد يعكس وجود أساليب إدارية تقليدية في التوزيع، في حين حصل محور "المهام موزعة بعدالة بين الموظفين" على أدنى متوسط (3.20) مع أعلى انحراف معياري (1.12)، مما يدل على وجود شعور نسبي بعدم العدالة في توزيع المهام، وتباين كبير في آراء الموظفين بهذا الشأن.

بلغ المتوسط العام للمجموعة الثالثة (3.63) بانحراف معياري (1.02)، مما يعكس مستوى مقبولاً في وضوح المهام وتوزيعها، مع وجود جوانب قابلة للتحسين خصوصاً في المشاركة والعدالة.

✓ العبارة الأولى: "المهام المكلف بها واضحة ومحددة بدقة."

درجة الموافقة	العدد	النسبة المئوية
غير موافق بشدة	0	0%
غير موافق	1	2%
محايد	5	10%
موافق	33	66%
موافق بشدة	11	22%
المجموع	50	100%

✓ العبارة الثانية: "يتم تزويدي بوصف وظيفي دقيق لمهامي."

درجة الموافقة	العدد	النسبة المئوية
غير موافق بشدة	3	6%
غير موافق	3	6%
محايد	11	22%
موافق	27	54%
موافق بشدة	6	12%
المجموع	50	100%

✓ العبارة الثالثة: "المهام موزعة بعدالة بين الموظفين."

درجة الموافقة	العدد	النسبة المئوية
غير موافق بشدة	3	6%
غير موافق	13	26%
محايد	10	20%
موافق	19	38%
موافق بشدة	5	10%
المجموع	50	100%

✓ العبارة الرابعة: "أشارك أحياناً في اقتراح أو تعديل مهامي."

درجة الموافقة	العدد	النسبة المئوية
غير موافق بشدة	2	4%
غير موافق	10	20%
محايد	11	22%
موافق	21	42%
موافق بشدة	6	12%
المجموع	50	100%

✓ العبارة الخامسة: "المهام المكلف بها تتناسب مع خبرتي ومؤهلتي."

درجة الموافقة	العدد	النسبة المئوية
غير موافق بشدة	2	4%
غير موافق	3	6%
محايد	7	14%
موافق	25	50%
موافق بشدة	13	26%
المجموع	50	100%

تشير النتائج إلى أن الموظفين يتمتعون بدرجة جيدة من وضوح المهام وتناسبها مع مؤهلاتهم، إلا أن هناك جوانب تتطلب التحسين، خصوصاً في عدالة توزيع المهام والمشاركة في تعديلها، وهي مؤشرات على وجود فرص لتعزيز الشفافية والمشاركة الوظيفية داخل المؤسسة.

✓ المجموعة الرابعة: الاستقلالية:

تعكس هذه المجموعة مدى تمتع الموظفين بالاستقلالية في أداء مهامهم، وقدرتهم على اتخاذ قرارات وتنظيم وقتهم دون رقابة مباشرة من الإدارة، وقد جاءت نتائج التحليل الإحصائي على النحو التالي: أولاً: المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل محور.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير
أتمتع بدرجة من الاستقلالية في أداء عملي	3.84	0.74	درجة جيدة من الشعور بالاستقلالية في العمل.
أستطيع اتخاذ بعض القرارات دون الرجوع للإدارة	3.16	1.14	تفاوت واضح في قدرة الموظفين على اتخاذ قرارات ذاتية.
أمتلك حرية تنظيم وقتي لإنجاز المهام	3.84	0.89	معظم الموظفين يشعرون بحرية في تنظيم الوقت.
الإدارة تثق بقدرتي على تنفيذ المهام دون رقابة مباشرة	3.88	0.67	مؤشر إيجابي على وجود ثقة إدارية واضحة.
الاستقلالية في العمل تساهم في تحسين أدائي	4.02	0.85	أعلى تقييم، ويؤكد إدراك الموظفين لأهمية الاستقلالية في رفع الكفاءة

تعكس هذه المجموعة مدى تمتع الموظفين بالاستقلالية في أداء مهامهم اليومية، وإمكانية اتخاذهم للقرارات دون الرجوع للإدارة، بالإضافة إلى مدى ثقة الإدارة بهم، وتأثير هذه الاستقلالية على أدائهم، وقد جاءت النتائج على النحو التالي: (سجل محور "الاستقلالية في العمل تساهم في تحسين أدائي" أعلى متوسط (4.02)، مما يدل على إدراك واضح من قبل الموظفين لأهمية الاستقلالية في تحسين جودة الأداء المهني، يليه محور "الإدارة تثق بقدرتي على تنفيذ المهام دون رقابة مباشرة" بمتوسط (3.88)، وهو مؤشر إيجابي يعكس وجود ثقة مؤسسية معتبرة في كفاءة الموظفين، كل من محوري "أتمتع بدرجة من الاستقلالية في أداء عملي" و"أمتلك حرية تنظيم وقتي لإنجاز المهام سجلاً متوسطاً متساوياً (3.84)، مما يشير إلى شعور عام بوجود مرونة جيدة في بيئة العمل، أما محور "أستطيع اتخاذ بعض القرارات دون الرجوع للإدارة" فقد حقق أدنى متوسط (3.16) مع أعلى انحراف

معياري (1.14)، مما يعكس تفاوتًا في درجة التمكين الذاتي في اتخاذ القرار، وضعفًا نسبيًا في هذا الجانب، كما بلغ المتوسط العام للمجموعة الرابعة (3.75) بانحراف معياري (0.92)، مما يدل على مستوى جيد من الاستقلالية الوظيفية، مع ضرورة تعزيز صلاحيات اتخاذ القرار لدى الموظفين بشكل أكبر).

✓ العبارة الأولى: "أتمتع بدرجة من الاستقلالية في أداء عملي."

درجة الموافقة	العدد	النسبة المئوية
غير موافق بشدة	1	2%
غير موافق	4	8%
محايد	12	24%
موافق	27	54%
موافق بشدة	6	12%
المجموع	50	100%

✓ العبارة الثانية: "أستطيع اتخاذ بعض القرارات دون الرجوع للإدارة."

درجة الموافقة	العدد	النسبة المئوية
غير موافق بشدة	3	6%
غير موافق	17	34%
محايد	12	24%
موافق	12	24%
موافق بشدة	6	12%
المجموع	50	100%

✓ العبارة الثالثة: "أمتلك حرية تنظيم وقتي لإنجاز المهام."

درجة الموافقة	العدد	النسبة المئوية
غير موافق بشدة	3	6%
غير موافق	2	4%
محايد	6	12%
موافق	29	58%
موافق بشدة	10	20%
المجموع	50	100%

✓ العبارة الرابعة: "الإدارة تثق بقدرتي على تنفيذ المهام دون رقابة مباشرة."

درجة الموافقة	العدد	النسبة المئوية
غير موافق بشدة	1	2%
غير موافق	0	0%
محايد	11	22%
موافق	32	64%
موافق بشدة	6	12%
المجموع	50	100%

✓ العبارة الخامسة: "الاستقلالية في العمل تساهم في تحسين أدائي."

درجة الموافقة	العدد	النسبة المئوية
غير موافق بشدة	1	2%
غير موافق	2	4%
محايد	8	16%
موافق	25	50%
موافق بشدة	14	28%
المجموع	50	100%

خلاصة المجموعة الرابعة:

تظهر النتائج أن موظفي الشركة قيد الدراسة يتمتعون بدرجة ملحوظة من الاستقلالية والثقة في أدائهم، خاصة في تنظيم الوقت وتنفيذ المهام، إلا أن هناك حاجة إلى زيادة تمكينهم في اتخاذ القرارات دون الرجوع للإدارة بشكل مباشر، مما يساهم في تعزيز المبادرات الذاتية ورفع مستوى الكفاءة.

✓ المجموعة الخامسة:

المناخ التنظيمي: تعكس هذه المجموعة تصورات الموظفين حول بيئة العمل داخل المؤسسة، من حيث التحفيز، العدالة، الانتماء، التعاون، الحافز للتطور، وفرص التعبير، وقد جاءت نتائج التحليل الإحصائي على النحو التالي:

أولاً: المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل محور

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير
بيئة العمل داخل المؤسسة محفزة وإيجابية	3.71	0.97	تشير إلى وجود بيئة إيجابية لكن بدرجة أقل من المحاور الأخرى.
أشعر بالانتماء للمؤسسة التي أعمل بها	4.02	0.96	يعكس درجة انتماء جيدة لدى الموظفين تجاه المؤسسة.
تتوفر فرص للتعبير عن الآراء والمقترحات بحرية	3.40	1.10	تقييم منخفض مع تباين ملحوظ، مما يدل على وجود فجوة في حرية التعبير.
تسود روح التعاون بين الزملاء في مكان العمل	4.04	0.89	مؤشر إيجابي على بيئة عمل تعاونية ومتناغمة.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير
الإدارة تتعامل بعدالة وشفافية مع الموظفين	3.84	1.03	تشير إلى ثقة متوسطة في عدالة الإدارة وشفافيتها.
يتم تقدير الجهود والإنجازات داخل المؤسسة	3.78	1.01	درجة تقدير مقبولة مع إمكانية التحسين.
أشعر بالأمان الوظيفي في عملي الحالي	4.20	0.88	أعلى متوسط، يدل على شعور قوي بالاستقرار والثقة الوظيفية.
آليات الاتصال الداخلي واضحة وفعالة	3.48	1.06	تقييم منخفض نسبياً ويشير إلى الحاجة لتحسين نظم الاتصال الداخلي.
أشعر بالحافز للاستمرار والتطور في المؤسسة	3.92	0.97	درجة تحفيز جيدة لمواصلة العمل والتطور داخل المؤسسة.
المناخ العام في بيئة العمل يساعد على الإبداع والابتكار	3.96	0.92	تقييم مرتفع يعكس بيئة مناسبة للإبداع.

تعكس هذه المجموعة تصورات الموظفين حول بيئة العمل داخل المؤسسة من حيث التحفيز، العدالة، الانتماء، الاتصال، والتعاون. وقد جاءت النتائج على النحو التالي: تحصل محور "أشعر بالأمان الوظيفي في عملي الحالي" على أعلى متوسط تقديري بلغ 4.20، ما يدل على شعور قوي بالاستقرار والثقة في الاستمرارية الوظيفية، وتلاه محور "تسود روح التعاون بين الزملاء في مكان العمل" بمتوسط 4.04، وهو مؤشر إيجابي على وجود بيئة عمل تعاونية تساهم في تعزيز الإنتاجية والانسجام المهني، كما جاءت ثلاثة محاور بمتوسطات جيدة وهي: المناخ العام في بيئة العمل يساعد على الإبداع والابتكار "بمتوسط 3.96"، أشعر بالحافز للاستمرار والتطور في المؤسسة "بمتوسط 3.92، الإدارة تتعامل بعدالة وشفافية مع الموظفين "بمتوسط 3.84، مما يشير إلى توفر قدر جيد من الدافعية والعدالة والفرص للنمو داخل المؤسسة.

- في المقابل، سجل محور "تتوفر فرص للتعبير عن الآراء والمقترحات بحرية" أدنى متوسط في هذه المجموعة بلغ 3.40، ما يعكس وجود فجوة نسبية في المساحات المتاحة للحوار والمشاركة.
- أما محور "آليات الاتصال الداخلي واضحة وفعالة" فبلغ متوسطه 3.48، مع انحراف معياري ملحوظ، ما يشير إلى تباين وجهات النظر بين الموظفين حول كفاءة الاتصال المؤسسي.
- وبلغ المتوسط العام للمجموعة الخامسة 3.76 بانحراف معياري يقارب 1.00، مما يدل على توفر مناخ تنظيمي مقبول وإيجابي بشكل عام، مع وجود بعض الجوانب التي تستدعي التحسين، خاصة في مجالات حرية التعبير وفعالية الاتصال، أظهرت النتائج أن موظفي الشركة قيد الدراسة يتمتعون بمناخ تنظيمي جيد كما يتمثل في شعور قوي بالأمان الوظيفي، وتعاون بين الزملاء، وحافز إيجابي للاستمرار والتطور، مما يعزز من الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي، ومع ذلك، برزت بعض الجوانب التي تتطلب تطويراً، أبرزها: ضعف حرية التعبير عن الآراء، ووجود تباين في تقييم فعالية الاتصال الداخلي، مما يستدعي اهتمام الإدارة بتعزيز ثقافة المشاركة وتطوير قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية.

✓ نتائج الاستبيان:

الجدول الإجمالي للمجموعات الخمس مجتمعة:

#م	عنوان المجموعة	المتوسط العام	الانحراف المعياري
1	التمكين الإداري	3.71	1.03
2	المهارات	4.03	0.88
3	المهام	3.63	1.02
4	الاستقلالية	3.75	0.92
5	المناخ التنظيمي	3.76	1.00

تعكس نتائج الدراسة أن موظفي مصفاة الزاوية لتكرير النفط يتمتعون بدرجة جيدة من التمكين الإداري والمهارات الفنية والمهنية، حيث أظهرت مجموعة "المهارات" أعلى متوسط بين جميع المحاور (4.03)، مما يدل على كفاءة الموظفين وثقتهم في قدراتهم، إلى جانب توفر بيئة داعمة نسبياً لتنمية المهارات، بالرغم من الحاجة إلى مزيد من الدعم المؤسسي في مجال التدريب والتطوير، كما أظهرت مجموعة "التمكين الإداري" متوسطاً جيداً (3.71)، مما يعكس وجود بنية إدارية تُوفّر نوعاً من التفويض والثقة، لكنها لا تزال بحاجة إلى تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار.

من ناحية المهام الوظيفية، أوضحت النتائج أن معظم الموظفين يشعرون بوضوح مهامهم وتناسبها مع مؤهلاتهم، إلا أن العدالة في التوزيع والمشاركة في صياغة تلك المهام ما تزال تمثل تحدياً قائماً، كما حصلت مجموعة "المهام" على أدنى متوسط (3.63)، وهو ما يسلط الضوء على أهمية تطوير سياسات أكثر شفافية وإنصافاً في توزيع المهام، وإشراك الموظفين في بنائها، لتقليل التفاوت وتحقيق رضا وظيفي أكبر، أما فيما يخص "الاستقلالية في العمل"، فقد أظهرت النتائج أن هناك ثقة مقبولة من الإدارة في قدرة الموظفين على إنجاز مهامهم دون رقابة مباشرة، مع شعور جيد بحرية تنظيم الوقت، إلا أن القدرة على اتخاذ القرار بشكل مستقل لا تزال محدودة، ويُشير ذلك إلى ضرورة تعزيز ثقافة التمكين الذاتي وزيادة مساحة اتخاذ القرار المهني، بما يعزز من كفاءة الأداء والثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين، وأخيراً، أظهرت مجموعة "المناخ التنظيمي" نتائج متوازنة (متوسط 3.76) تدل على وجود بيئة عمل إيجابية نسبياً من حيث الأمان الوظيفي، التعاون والتحفيز، وبالمقابل برزت تحديات في مجالات الاتصال الداخلي وحرية التعبير، مما يتطلب من الإدارة التركيز على تحسين قنوات الاتصال وتعزيز ممارسات الشفافية والانفتاح، لخلق مناخ أكثر دعماً للإبداع والمشاركة الفعالة.

النتائج والتوصيات:

أولاً: نتائج الدراسة:

1. توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أنه توجد ممارسات متوسطة المدى لأبعاد التمكين الإداري بين العاملين في الشركة
2. وأظهرت النتائج أن الأداء الوظيفي جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة قد بلغ المتوسط الحسابي،
3. كما تم إثبات صحة الفرضية الرئيسة بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين بشركة مصفاة الزاوية لتكرير النفط،

4. كما أثبت نتائج التحليل وجود علاقة موجبة، ذات دلالة إحصائية تربط بين (التحفيز وتفويض السلطة) والأداء الوظيفي، وأن هذه العلاقة الطردية ومتوسطة القوة واثبتت أيضا أن العلاقة التي تربط بين الاتصال الفعال والأداء الوظيفي هي علاقة وثيقة لأجل إنجاح عملية الإنتاج.

ثانيا: التوصيات: بناء على ما تم التوصل اليه من الدراسة:

1. توصي الدراسة بضرورة تبني سياسة تمكين العاملين من قبل ادارة الشركة وبشكل اوسع من ذلك مما أثر إيجابا على ادائهم وتطويره، وبالتالي ضمان تحقيق اهداف الشركة.
2. وكذلك توصي الدراسة على تشجيع العاملين لديها وتحفيزهم ماديا ومعنويا، وعلى الشركة تحمل جميع المسؤوليات الإدارية.
3. كما توجه الدراسة بضرورة توسيع نطاق السلطات والصلاحيات الممنوحة للعاملين لتشمل كل ما يتعلق بإنجاز جميع المهام بنجاح واتاحة الحرية التامة للعاملين لاختيار الاساليب التي يرونها مناسبة، والتي تُعزز من الولاء والانتماء المؤسسي لدى الموظفين.

4. المراجع

أولا- الرسائل العلمية

- 1) الشريف: هاجر، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على اعضاء هيئة التدريس العاملين بمؤسسات التعليم العالي العامة بمدينة بنغازي)، رسالة ماجستير جامعة بنغازي- كلية الاقتصاد- قسم الإدارة، 2013
- 2) شغلة: عابدة، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة قسم علم الاجتماع كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة 8 ماي بقالمة الجزائر 2019-2020

ثانيا- الدوريات:

- 1- السيد، م (2001). تمكين الموظفين: بحث مرجعي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، (4) 325 – 361
- 2- ابو هتلة ، خ . (2014) إثر سلوكيات القيادة الادرية على التمكين الوظيفي للعاملين، مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، العدد 154، ص 21 – 34.
- 3- جمال الدين، ن. (2015). التمكين الاداري: المفهوم، والابعاد، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، العدد 33، ص 453 – 482.
- 4- صالح والمبيضين، (2009)، ادارة الابداع التنظيمي. القاهرة: المنظمة العربي للتنمية الادارية
- 5- الحسين، 2012، المجلة العربية للنشر العالمي
- 6- العساف، صالح بن محمد (2002)، التنمية الإدارية، مفاهيم وتطبيقات. الرياض: مكتبة العبيكان.
- 10 - محمود حسين الوادي (2012، ص45)، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية

ثالثا- المراجع الأجنبية:

- 1- (Balaji & Krishnan , 2014) , Arab journal for scientific publishing (AJSP)
- 2- (Mohammad Nia, khorami & teymourzadeh) 2013 , Arab Journal for Scientific publishing