

أثر التمكين الإداري على الأداء التنافسي للمؤسسة الخدمية

حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة

The effect of administrative empowerment on the Competitive performance of the service organization

case of the operational direction of Algérian communications in Ouargla

بن ختو نور الإيمان^{1*}، د. حجاج عبد الرؤوف²

¹ جامعة قاصدي مرباح ورقلة (مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة) الجزائر، benkhetounour23@gmail.com

² جامعة قاصدي مرباح ورقلة (مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة) الجزائر، abderraouf.hadjadj@gmail.com

نشر المقال بتاريخ: 2020-12-31

مراجعة وتحكيم بتاريخ: 2020-10-04

استلام المقال بتاريخ: 2020-03-29

ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى معرفة أثر أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، فرق العمل، الحوافز، التدريب) على الأداء التنافسي للمؤسسة الخدمية.

شمل هذا البحث عينة من العاملين بلغت 66 عامل إداري في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة، وتم تحليل بياناتها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الأداء التنافسي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة.

الكلمات المفتاحية: تمكين إداري، تدريب، فرق العمل، أداء تنافسي، مؤسسة خدمية.

Abstract:

This study aims to determine the impact of the administrative empowerment dimensions (delegation of authority, teamwork, incentives, training) on the competitive performance of the services institution. The study was conducted on a sample consisting of 66 administrative workers in the practical Directorate of Algeria Telecom, Ouargla. The collected data were analyzed using the SPSS program. The results of the study showed that there is a statistically significant impact of administrative empowerment on the competitive performance of the practical Directorate of Algeria Telecom, Ouargla

Keywords: administrative empowerment, Teamwork, Training, competitive performance, service institution

JEL code: Q15, P49, P46, L25, L86

1. مقدمة:

تعتبر الموارد البشرية المحرك الأساسي لأي مؤسسة مهما كان حجمها وطبيعتها، خاصة إذا ما تم منح الثقة لهم بإعطائهم المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات وهذا يشجعهم على المشاركة والمبادرة بإتخاذ القرارات المناسبة، في إطار ما يسمى بالتمكين الإداري.

وفي ظل ظروف المنافسة التي تواجهها المؤسسات الخدمية في قطاع النشاط، تسعى للبحث عن مكانة لها في السوق، من خلال تحسين مختلف مؤشرات وأبعاد أدائها التنافسي، وذلك بالاعتماد على عدة مداخل سواء الاستثمار في الموارد الملموسة، غير الملموسة أو الكفاءات البشرية. وعليه جاءت هذه الدراسة للبحث عن:

ما أثر أبعاد التمكين الإداري على الأداء التنافسي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة؟

للإجابة على هذه الإشكالية نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مستوى أبعاد التمكين الإداري عند عمال اتصالات الجزائر بورقلة؟
- ما هو مستوى الأداء التنافسي في اتصالات الجزائر بورقلة؟
- هل يوجد أثر لأبعاد التمكين الإداري على الأداء التنافسي؟

الفرضيات:

- يوجد مستوى مرتفع من أبعاد التمكين الإداري لدى عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة؛
- يوجد مستوى مرتفع للأداء التنافسي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة؛
- يوجد أثر طردي بين أبعاد التمكين الإداري والأداء التنافسي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة؛

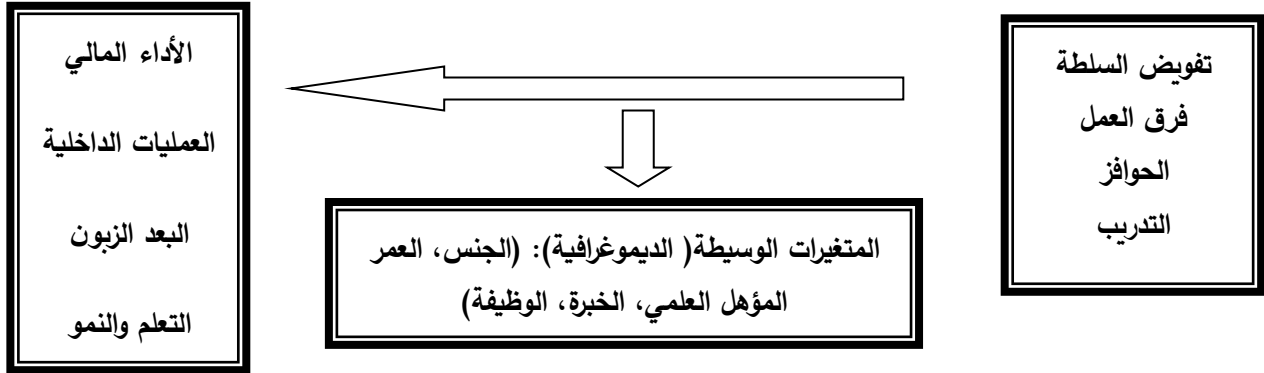
أهداف البحث

نسعى من خلال هذا البحث لتحقيق الأهداف التالية:

- إلقاء الضوء على أبعاد التمكين الإداري والتعرف على مدى تطبيقها من وجهة نظر أفراد المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة؛
- إبراز الأداء التنافسي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة؛
- التعرف على الاختلافات في تصورات العينة لمستوى التمكين الإداري باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لهم؛
- تحديد الأثر الموجود بين أبعاد التمكين الإداري والأداء التنافسي في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة (فرع المديرية العملية).

منهج البحث

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، والميداني وذلك بتقديم التعاريف وضبط المصطلحات والمفاهيم والمداخل العامة لأبعاد التمكين الإداري والأداء التنافسي بالمؤسسة الخدمية تم الاعتماد على المقابلة والاستبيان، كأدوات لجمع البيانات، وفي المعالجة تم استخدام برنامج spss من أجل معرفة ودراسة مختلف المؤشرات وتحليلها للتعرف على ما أثر أبعاد التمكين الإداري على الأداء التنافسي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر، بورقلة .



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة

الدراسات السابقة

1- حسن عبد السلام، علي عمران، التمكين الإداري وأثره في تحسين مستوى الأداء المنظمي، مجلة الدراسات المالية

المحاسبية والإدارية، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي، الجزائر، العدد الثامن، ديسمبر 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر التمكين الإداري في تحسين مستويات الأداء المنظمي بمؤسسات التعليم العالي والتي هي دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين بكلية الاقتصاد والمحاسبة. اعتمدت المعالجة المنهجية على المنهج الوصفي والتحليلي في وصف مجتمع وعينة الدراسة، كما استخدمت الاستبيان لجمع البيانات، تمت المعالجة باستخدام برنامج SPSS. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أنه يوجد مستوى جيد من الاهتمام بموضوع التمكين الإداري في المؤسسة المبحوثة الأمر الذي من شأنه أن ينعكس إيجابا على مستوى تحسين الأداء المنظمي.

2- محمد تواتي، سامي مباركي، نماذج تحليل البيئة الصناعية ودورها في زيادة الأداء التنافسي، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، العدد 13، ديسمبر 2017.

تهدف هذه الدراسة لمعرفة تأثير نماذج تحليل البيئة الصناعية ودورها في زيادة الأداء التنافسي، حيث اعتمدت هذه الدراسة على الجانب النظري فقط فالعامل الأول والأساسي في تحديد هذه القواعد هي البيئة (المجال التنافسي) ومدى جاذبيتها، وبذلك فالأداء التنافسي الجيد هو بلا شك ثمرة لإستراتيجية تنافسية ما ، التي يمكن أن تتولد من خلال إدراك مختلف القواعد التي تؤثر على هيكل المنافسة في البيئة الصناعية وهذا من خلال تحليلها إلى مجموعة من العوامل البسيطة التي يمكن فهمها لمعرفة مدى تأثيراتها الإيجابية والسلبية وهذا لا يتأتى إلا من خلال توافر نماذج تحليل حديثة لشكل المنافسة تراعي مجموعة من الجوانب أهمها عاملي الديناميكية و الترابط في تأثير المتغيرات .

3- علاء الدين برع العامري، إيثار عبد الهادي الفيحان، عوامل التمكين الإداري وتأثيرها في أداء المنظمة الخدمية، دراسة وصفية تحليلية لأراء عينة من الضباط العاملين في وزارة الداخلية- مديرية المرور العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق المجلد 22، العدد 87، 2016.

هدفت هذه الدراسة إلي معرفة واقع التمكين الإداري كمتغير مستقل بأبعاده الفرعية (التدريب والتطوير والحوافز والمشاركة بالمعلومات والثقة والتفويض) وأداء المؤسسة الخدمية كمتغير تابع بأبعاده الفرعية (تحسين كفاءة العمل، بناء المقدرات الجوهرية التركيز على المستفيد من الخدمة، زيادة مشاعر رضا العمل ،دعم الالتزام التنظيمي)، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم SPSS لمعالجة هذه البيانات.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية أهمها: مستوى المشاركة بالمعلومات بالمديرية جيد، إلا أن هذا المستوى يتخلله بعض النقاط التي بحاجة للارتقاء وأن مستوى التدريب والتطوير بشكل عام في المديرية ضعيف.

4- بومجان عادل، موسى عبد الناصر، التمكين الإداري وأثره على أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 17، جوان 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات إطارات ومسيري مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة نحو التمكين الإداري للعاملين بأبعاده (تفويض السلطة، الاتصال الفعال، التحفيز، المشاركة في إتخاذ القرار، الثقة، فرق العمل) كمدخل لتأهيل المورد البشري وأثره على أداء مؤسسة بأبعاده (المحور المالي، محور الزبائن، العمليات الداخلية النمو والتعلم). اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي للمعالجة المنهجية، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات تم معالجتها باستعمال برنامج SPSS.

خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج، منها وجود مستوى متوسط من التمكين الإداري حيث أن هناك اهتمام كبير بالبنية التحتية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال في مقابل ضعف الاتصالات بين الأفراد وإشراكهم في اتخاذ القرارات، والتركيز على الجانب المالي للأداء وإهمال الجانب التنظيمي منه.

5- عبد الحكيم عبد الله النسور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2009.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر عوامل تعزيز التنافسية وفق نموذج العالم بورتر في تنافسية على الأداء التنافسي لشركات الأدوية الأردنية.

تمثلت المتغيرات المستقلة في (ظروف الطلب، ظروف الإنتاج، الإستراتيجيات التنافسية، الصناعات التزويدية، دور الحوكمة الداعم للتنافسية)، أما متغيرات الأداء التنافسي فقد جزئت إلى متغيرات متعلقة بمؤشرات مالية وإقتصادية (نمو في القيمة المضافة، تحسين في معدلات العائد على الاستثمار، نمو الحصة السوقية، نمو المبيعات، ارتفاع أرباح التصدير، ارتفاع معدلات الأرباح)، والثاني بمؤشرات تتعلق ببناء الميزة التنافسية (اختراق أسواق جديدة، ابتكار منتجات جديدة، طرح أكثر من منتج، المكانة المميزة للمؤسسة، تحقيق براءات اختراع، تنوع أساليب العمل).

استخدمت هذه الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات وخلصت إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة إيجابية بين السياسات التسويقية التي تتبناها شركات الأدوية الأردنية والأداء التنافسي لشركات الأدوية الأردنية.

2. أساسيات حول التمكين الإداري

1.2 مفهوم التمكين الإداري

عرف (Pande&Dhar, 2014) التمكين الإداري بأنه أسلوب إداري حيث يشارك المديرين مع بقية أعضاء المؤسسة، تأثيرهم في عملية صنع القرار (عمران، ديسمبر 2017، صفحة 05).

نلاحظ من هذا التعريف أن التمكين ما هو إلا أسلوب تعتمده الإدارة في إشراك أفرادها في عملية صنع القرار عرفه (Darlington, 2007) هو إشراك سلطة إتخاذ القرارات بين الإدارة والأفراد بشكل يشجع الأفراد على صنع القرارات يوم بعد يوم من الإدارة الدنيا إلى الإدارة العليا (بوسالم، 2017، صفحة 23).

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن التمكين يتجسد بالتشارك في إتخاذ القرار بين الإدارة والأفراد باختلاف التدرج في مستويات التنظيم أي أن صنع القرارات لا تقتصر فقط على الإدارة العليا وإنما بتضافر جميع أفراد المؤسسة باختلاف مستوياتهم الإدارية في الهيكل التنظيمي.

(Ivancevich et al, 1997) أن التمكين هو منح العاملين المسؤولية عن نشاطات تقديم الخدمة أو الإنتاج والسلطة في اتخاذ القرارات أو الإجراءات بدون موافقة مسبقة (احمد، 2017، صفحة 158).

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن التمكين هو مسؤولية تمنح للعامل على نشاطات الموكله إليه دون الرجوع للمسؤول المباشر
2.2 نماذج التمكين الإداري:

النموذج الأول :

عرف (Kanungo and Congre1988) التمكين الإداري كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين "عملية تعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين، من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف، والتخلص منها عن طريق الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية"، ولتقرير مستوى التمكين في أي مؤسسة، حدد (Kanung & Congre) خمس مراحل لعملية التمكين الإداري، والتي تتضح من خلال الشكل (1): (kanungo, 1988, p. 475)

الشكل(1): خطوات التمكين الإداري كعملية إدارية



Source : Conger, and Kanungo, 1988, pp475.

نلاحظ بأن التمكين الإداري في هذا النموذج تعززه الفاعلية الذاتية للفرد، من خلال اكتشاف نقاط ضعف ومحاولة رفع القدرة الذاتية للعامل.

النموذج الثاني:

وضع كل من (TOMAS & VELTHOUSE,1990) نموذجا للتمكين يعرف بالنموذج المعرفي أو الإدراكي (Empowerment Cognitive)، ويرى الباحثان بأن التمكين مكون إدراكي يزيد في تحفيز الفرد، يجب أن يبدأ من الذات ونظام المتعقدات (برسولي، 2017-2018، الصفحات 47-48)

حدد الكاتبان أربعة أبعاد نفسية للتمكين الإداري وهي كالتالي:

- التأثير الحسي أو الإدراكي الذي يعمل اختلافا في تحقيق الهدف ويؤثر في عمل الآخرين؛
- الجدارة أو الكفاءة التي يشعر بها الفرد؛
- المعنى وهي شعور الفرد بمعنى وقيمة عمله؛

- حرية الاختيار بين البدائل و التقرير الذاتي .

نلاحظ من خلال هذا نموذج أن الباحثان أشارا لتمكين الإداري من الناحية النفسية للفرد وأن التمكين الإداري يبدأ من الذات وهذا يشجع السلوكيات الهادفة للفرد.

النموذج الثالث:

حسب نموذج (Ford & Fottler, 2004) فإن التمكين عمل الإدارة كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين، وهو أفضل أسلوب للتغيير، واقترح الباحثان مجموعة من الخطوات الآتية لتنفيذ عملية التمكين (برسولي، 2017-2018، صفحة 49) :

- تحديد أسباب الحاجة للتغيير؛

- التغيير في سلوكيات المديرين؛

- تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين؛

- تكوين فرق العمل؛

- المشاركة في المعلومات؛

- اختيار الأفراد المناسبين؛

- توفير التدريب؛

- الاتصال لتوضيح التوقعات والأهداف المتوخاة للتمكين.

نلاحظ من خلال هذا النموذج أن عملية التمكين الإداري مدخل من مداخل التغيير في المؤسسة، ويعتبر من النماذج المهمة خاصة في ظل التغير السريع الذي يتميز بشدة المنافسة.

3. أساسيات حول الأداء التنافسي

1.3 تعريف الأداء التنافسي

لقد أشار (simon) إلى أن الأداء هو قدرة المؤسسة على استخدام مواردها وإمكانياتها المادية والبشرية والمعرفية بالطريقة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها . (عبد الحكيم عبدالله النور، 2009، صفحة 46)

كما يعتبر الأداء مرآة المؤسسة في تحقيق الإنتاجية العالية بشرط أن يكون ذلك مقروناً برضا الزبائن والاستثمار بحصة سوقية جيدة تستطيع توفير عائد مالي مناسب والقيام بالمسؤوليات الأخلاقية والاجتماعية اتجاه البيئة التي تعمل فيها المؤسسة و اتجاه المجتمع (الفارس، 2011، صفحة 72).

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء مقرون بصفة مباشرة برضاء العميل الداخلي والعميل الخارجي (الزبون) ضف إلى ذلك مراعاة بيئة الأعمال والمجتمع نحو نشاط أداء التنافسي للمؤسسات.

2.3 محددات تقويم الأداء التنافسي

حسب (kpalan & Narton) فإن من المؤشرات الدالة على تقويم الأداء التنافسي في المؤسسات هي (عبد الحكيم عبدالله النور، 2009، صفحة 49):

- 1- الأداء المالي: وهي مقاييس مالية تؤدي إلى الاستمرارية عمل المؤسسة وتطورها ومن أهم المقاييس هذا الأداء: معدل الإرباح، العائد على المبيعات، العائد على الموجودات، الحصة السوقية، معدل العائد على الاستثمار؛
- 2- كفاية العمليات وهي تشمل مؤشرات تكلفة الإنتاج المعيب معدل الإنتاجية اليومي، كفايات العاملين، إستخدام تكنولوجيا متطورة؛
- 3- الاهتمام بالزبون وتشمل مراعاة متطلبات الزبائن بإعتبار الزبون من أحد أهم أولويات الإدارة؛

4- التعلم والابداع وهي تشمل القدرة على تقديم منتجات أو خدمات جديدة وأساليب عمل جديدة والتغيير والتطور المستمر والاهتمام بالبحث والتطوير.

4. الدراسة الميدانية

1.4. مجتمع وعينة الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة في مجموع العمال الإداريين للمديرية العملية لاتصالات الجزائر ورقلة ، التي يبلغ عدد عمالها حوالي (80) عامل إداري، تم توزيع (66) استمارة على عينة الدراسة وتم استرجاعها كاملة غير منقوصة مما يسمح لنا بإمكانية التعميم حيث تم اختيار عينة العشوائية في توزيع هذه الإستبانة.

2.4. أدوات الدراسة:

1. الاستبيان:

حيث خصص الاستبيان لمعرفة أثر أبعاد التمكين الإداري على الأداء التنافسي المؤسسة الخدمية محل الدراسة.

- الجزء الأول: يتعلق بأثر أبعاد التمكين الإداري ويحتوي على 18 عبارة؛
 - الجزء الثاني: يتعلق بالأداء التنافسي المؤسسة الخدمية ويحتوي على 18 عبارة؛
 - الجزء الثالث: يتعلق بالأسئلة الفرعية عن أهداف التمكين الإداري في المؤسسة ويحتوي 3 عبارات؛
 - الجزء الرابع: يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة عمال اتصالات الجزائر المديرية بورقلة مثل (الجنس، العمر، المستوى العلمية، سنوات الخبرة، الوظيفة).
- وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الأول والثاني في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 3 درجات ، ونظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال، يطلب من العمال إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس " ليكارت الثلاثي " كما يلي:

الجدول (1): سلم ليكارت الثلاثي

الرأي	موافق	محايد	غير موافق
الدرجة	3	2	1

المصدر: (الفتاح، 2008، صفحة 538)

2. الوثائق:

تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق الخاصة بالمؤسسة الخدمية اتصالات الجزائر والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول عدد العاملين و رأسمال المؤسسة و تقييم الأداء التنافسي للمؤسسة والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

3. المقابلة:

تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وقد قمنا بإجراء مقابلة مع رئيس قسم المشتريات والإمداد من خلال توجيه مجموعة من الأسئلة ، التي مكنتنا من أخذ صورة عامة على واقع التمكين الإداري وانطباعات وأراء الأفراد، حيث كانت نتائج المقابلة التي قمنا بها ليست في نفس الاتجاه وهو أن هناك ضعف في بعض أبعاد التمكين الإداري، وكذلك وجود نقص في متطلباته الضرورية في المؤسسة.

3.4. الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات:

إن من بين الأدوات الإحصائية المستخدمة، للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 20، وهذا للتوصل إلى ما يلي:

- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً؛
 - مصفوفة الارتباطات بيرسون لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
 - تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع ؛
 - تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- 4.4. صدق أداة الدراسة:**

بغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على أساتذة متخصصين في هذا المجال، الذين قاموا بذورهم في تقديم النصح وتعديل والتحكيم وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحاً وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

5.4. ثبات أداة الدراسة :

تم فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول الذي في الأسفل لحساب ثبات المقياس فلوحظ أن معامل الثبات لإجابات كان بالشكل التالي:

الجدول 2: يوضح نتائج صدق المقاييس المستخدمة (التمكين الإداري والأداء التنافسي للمؤسسة الخدمية)

المجموع	الأداء	التمكين الإداري	ألفا كروم باخ
0.943	0.898	0.911	ألفا كروم باخ
36	18	18	عدد الفقرات

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات برنامج spss

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا كروم باخ يصل إلى (91.1%) في المتغير المستقل (التمكين الإداري) و(89.8%) في المتغير التابع (الأداء التنافسي للمؤسسة الخدمية)، أما الكلي فبلغ (94.3%) . حيث تعتبر ذو مستوى ممتاز من الثبات والثقة ، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير .

5. مناقشة وتحليل النتائج

1.5 . المتغيرات الديموغرافية

أ. الجنس

يظهر من الجدول رقم (3) أن أغلبية الأفراد كانوا من فئة الذكور التي تقدر بنسبة (72.7%)، في حين بلغت فئة الإناث (27.3%) ، وهذا يعود إلى طبيعة النشاط ونظام العمل التي تعمل فيه المؤسسة نجده يتناسب أكثر مع فئة الذكور عن الإناث

ب. العمر

يظهر من خلال الجدول (4) بأن الأفراد الذين أعمارهم (من 40 إلى أقل من 50 سنة) يمثلون أعلى نسبة (43.9%) يلي ذلك الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (33.3%)، لتليها (من 50 سنة فأكثر) بنسبة (18.2%)، أما الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) كانت بنسبة (4.5%)، تدل هذه النتيجة كون أكبر فئتين هم من فئة الشباب فهي الفئة الأكثر من غيرها في طرح الأفكار والاستفادة من التجارب الجديدة كما أنها تسعى دائماً لإثبات الكفاءة في انجاز العمل .

ج. المؤهل العلمي

يظهر من خلال الجدول (5) أن المؤهل العلمي لأغلب أفراد عينة الدراسة هو جامعية (ليسانس، ماستر، مهندس) حيث بلغت نسبتهم (54.5%)، وهذا مؤشر مهم يدل على المستوى العالي للكفاءات البشرية المتخصصة في هاته المنظمة .

د. الخبرة

يوضح الجدول رقم (6) توزيع الأفراد حسب سنوات الخبرة المهنية في المؤسسة حيث تحصلت فئة (من 10 سنوات فأكثر) على نسبة (81.8%) لذوى خبرة من إجمالي أفراد العينة، وهذا ما يدل على المهارة والخبرة في التعامل ولديهم وعي لفهم ثقافة المؤسسة وتقديم الأفضل لها من أفكار وأساليب جديدة.

هـ. الوظيفة

يوضح الجدول رقم (7) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي في المؤسسة حيث نجد أن أكبر الاستجابات كانت لوظائف أخرى مثل: (إعداد الدراسات التقنية، رئيس مشروع، مفتش، تقني، إطار سامي... وغيرها) بنسبة (37.9%) من إجمالي أفراد العينة والملاحظ أن هاته الوظائف الأكثر تمكين في المؤسسة .

2.5. أبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري)

- **بعد تفويض السلطة:** يتضح من خلال الجدول رقم(8) أن بعد تفويض السلطة سائد بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط العام 2.48 و بانحراف معياري (0.668) ، كما يتضح أن أكثر العبارات أهمية العبارة (02) "تثق الإدارة في قدراتي على أداء المهام الموكلة لي" بمتوسط (2.77) و هذا يدل على أن المستجوبين يوافقون على هذه الفقرة ، لتليها الفقرة (01) بنفس الدرجة مرتفع كالأتي: "تفوضني الإدارة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي" بمتوسط حسابي (2.55)، وهذا يدل على أن الرئيس يشجع مرؤوسيه على ممارسة الدور القيادي.

- **بعد فرق العمل:** يظهر لنا من خلال الجدول رقم(9) أن بعد فرق العمل سائد بدرجة مرتفعة حيث بلغ متوسطه العام (2.42) بانحراف معياري (0.699)، كما يتضح أن أكثر الفقرات أهمية الفقرة (01) "تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملائي في العمل" بمتوسط حسابي (2.68)، وهذا يدل على أن المؤسسة تركز على تطوير العلاقات بين الدوائر والأقسام لتجسيد روح التعاون في إنجاز المهام الوظيفية، في حين تليها الفقرة (04) بنفس الدرجة مرتفع وهي كالأتي: "فرق العمل في المؤسسة قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات" بمتوسط حسابي (2.44)، وهذا يدل على أن المؤسسة تشجع عملية التواصل وتبادل المعلومات بين فرق العمل.

- **بعد الحوافز:** يتضح لنا من خلال الجدول رقم(10) أن بعد الحوافز سائد بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.02) بانحراف معياري (0.747)، كما يتضح أن العبارة الأكثر أهمية حسب آراء المستجوبين هي العبارة (02) "يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في عملي، بمتوسط حسابي (2.41) وبانحراف (0.764) وبدرجة مرتفعة، في حين باقي الفقرات المتعلقة ببعدها فكان رأي المستجوبين متوسط حولها. وبالتالي لا يمكن القول أن المستجوبين بشكل عام يوافقون على أن هذه الأنشطة تعكس بعد الحوافز بالنسبة لهم داخل المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة، أو أن بعد الحوافز غير واضح بالنسبة لعينة الدراسة.

- **بعد التدريب:** يتضح من خلال الجدول رقم(11) أن الاتجاه العام للفقرات كان مرتفع بمتوسط حسابي (2.36) وبانحراف معياري (0.745)، ومن بين العبارات الأكثر أهمية العبارة (02) توفر لي الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي بمتوسط حسابي (2.62)، و هذا يدل على أن الإدارة توفر فرص متساوية لجميع الأفراد(المرؤوسين) لتدريب والتعلم، لتليها الفقرة (04)

تسعى الإدارة إلي تطوير العاملين بإستمرار بمتوسط حسابي (2.52)، وهذا يوضح سعي الإدارة في تطوير معارف ومهارات الأفراد.

3.5. أبعاد المتغير التابع (الأداء التنافسي)

- **بعد الأداء المالي:** يتضح من خلال الجدول رقم (12) أن بعد الأداء المالي سائد بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة ،حيث بلغ متوسطه العام (2.43) ،كما يتضح أن أكثر العبارات أهمية هي العبارة (03) وهي: يتم إعداد الموازنة سنوياً في بداية العام، بمتوسط حسابي(2.59)، مما يدل على وجود رقابة مالية للموجودات وإعطاء صورة واضحة عن أصول والتزامات المؤسسة لتليها الفقرة (01) بنفس الدرجة مرتفع وهي كالآتي:يوجد ضبط للأداء المالي في المؤسسة بمتوسط (2.41) مم يدل على وجود تقييم للأداء المالي يساعد في التحليل والمقارنة بين الوضع الراهن والوضع السابق للمؤسسة.

- **بعد العمليات الداخلية:** من خلال الجدول رقم (13) يظهر أن اتجاهات المستجوبين في الدراسة تختلف وتتباين حول فقرات الاستبيان المتعلقة ببعدها العمليات الداخلية، فالفقرة" تسعى المؤسسة إلى تحسين جودة وفعالية العمليات الداخلية" تحصلت على متوسط حسابي (2.58)، وهو أكبر المتوسطات في الجدول مما يدل على أن المستجوبين يوافقون على هذه الفقرة بدرجة مرتفعة. كما يوافق المستجوبون في الدراسة على أنه " يوجد في المؤسسة وصف وظيفي وهيكل واضح" بدرجة مرتفعة، كما يرى المستجوبون على أن المؤسسة تحرص على تحقيق درجة عالية من الرقابة وبالتالي تقليل الانحرافات" وجاءت بمتوسط (2.48) وبدرجة مرتفعة، أما إجمالي فقرات بعد العمليات الداخلية فتحصل على مرجح (2.47) مما يدل على توفر اتجاهات هذا البعد بشكل مرتفع.

- **بعد الزبون:** يتضح لنا من خلال الجدول رقم (14) أن بعد الزبائن سائد وبدرجة مرتفعة ، حيث بلغ المتوسط العام (2.65) وبانحراف معياري (0.630)، كما يتضح أن أكثر العبارات أهمية العبارة (03) بدرجة مرتفع وهي: تبذل المؤسسة مجهودات لتحسين سمعتها بشكل دائم ، بمتوسط (2.71) ،لتليها الفقرة (04) بنفس الدرجة مرتفعة وهي : تقوم المؤسسة باستمرار بتحسين جودة الخدمة المقدمة لزبون بمتوسط (2.65)، وهو ما تؤكدته نتائج تقييم أداء الوكالات التجارية الذي قدمته مديرية التجارة على مستوى قطب التسويق والإبداع ، حيث حصلت على معدل 70.72% (وكالة تقرت) معدل مدة انتظار، معدل تقديم الخدمة حصلت على معدل 68.63% (وكالة حي النصر) بمعدل مدة انتظار 06.53 دقيقة، معدل تقديم الخدمة 05.44 دقيقة، وحصلت على معدل 63.34% (وكالة حاسي مسعود) بمعدل مدة انتظار 18.53 دقيقة، معدل تقديم الخدمة 03.55 دقيقة.

- **بعد التعلم والنمو:** يتضح لنا من خلال الجدول رقم (15) أن بعد التعلم والنمو سائد بدرجة مرتفع وأن متوسطه العام (2.43) وبانحراف معياري (0.642)، كما يتضح أن أكثر العبارات أهمية العبارة (04) بدرجة مرتفع وهي: عند غياب المسؤول تتم أعمال المؤسسة بدون اضطراب بمتوسط (2.76)، مما يدل على أداء المهام والواجبات تتم دون إشراف مباشر، كما تليها الفقرة (02) تعمل المؤسسة على استخدام التقنية المعاصرة في تطوير أدائها بمتوسط (2.74). وهذا يدل على أن للأجهزة دور فعال في الرفع من أداء العمال، وهذا يبين أن الأجهزة المستخدمة في المؤسسة متطورة و تتسم بالحدثة.

4.5 . نتائج اختبار الفرضيات

- **نتيجة اختبار الفرضية الأولى:** أظهرت نتائج تحليل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأراء الأفراد المستجوبين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة حول مستوى أبعاد التمكين الإداري انها متوسطة، حيث يمكن ترتيبها حسب أهميتها

النسبية كما يلي: (تفويض السلطة، فرق العمل ، التدريب، الحوافز)، ونتيجة لذلك تم قبول الفرضية البديلة عن الفرضية الصفرية تتوافق هذه النتيجة مع (دراصة حسن عبد السلام 2017) ، اختلفت مع (دراصة علاء الدين العامري 2016)

- **نتيجة اختبار الفرضية الثانية:** أظهرت نتائج تحليل المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لأراء الأفراد المستجوبين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة حول مستوى الأداء التنافسي بأنه مرتفع ، ويمكن ترتيبها بأبعاده حسب أهميتها النسبية كما يلي: (بعد الزبون، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، الأداء المالي)، ونتيجة لذلك تم قبول الفرضية البديلة عن الفرضية الصفرية، تتوافق هذه النتيجة مع (عبد الحكيم عبد الله النصور 2009).

- **نتيجة اختبار الفرضية الثالثة:** أظهرت نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون في الجدول (16) بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري والأداء التنافسي، حيث أن معامل الارتباط مرتفع (0.74) ومستوى معنوية (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، كما أظهرت نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكيد من صلاحية النموذج في الجدول (19)، يتضح أن قيمة F المحسوبة (80.734)، وبما أن مستوى المعنوية (0.00) هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($a=0.05$) ، فإن خطية العلاقة بين المتغيرات قد تحققت ونستدل على صلاحية نموذج الدراسة.

وبناءً على ثبات صلاحية النموذج ، أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعددة في الجدول (18) لاختبار أثر أي المتغيرات المستقلة من بين (تفويض السلطة، فرق العمل، الحوافز، التدريب) الأكثر تأثيراً في الأداء التنافسي، وعليه فإن بعد الحوافز الأكثر تأثير في الأداء التنافسي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة، وانه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a=0.00$) لبعد لحوافز على الأداء التنافسي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة من وجهة نظر إطاراتها ومسيرها.

6. خاتمة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة إبراز أثر التمكين الإداري على الأداء التنافسي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة، حيث وجدنا بان التمكين الإداري الذي يعتبر عملية إدارية يقوم بها القائمين على المؤسسة بمنح قوة وثقة للأفراد الأقل منهم في التدرج الإداري؛ بهدف التحول من الرقابة والتوجيه وسن الأوامر إلى ترك الحرية وتفويض السلطات و المشاركة في صنع وإتخاذ القرارات كلاً حسب موضعه، في حين أن الأداء التنافسي هو محصلة جهود العمال داخل المؤسسة أي أنه العلاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة. وبعد أن تم طرح متغيرات الدراسة المتمثلة في التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، فرق العمل، الحوافز، الاتصال الفعال، التدريب) والمتغير التابع هو الأداء التنافسي بأبعاده (الأداء المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، التعلم والنمو) تم القيام باختبار فرضيات هذا الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج:

- مستوى استخدام أبعاد التمكين الإداري متوسطة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر وفقاً لمقياس الدراسة، وذلك راجع لطبيعة الهيكل التنظيمي الذي يحتم عليها ذلك؛

- هناك أثر طردي وقوي بين أبعاد التمكين الإداري كمتغير مستقل والأداء التنافسي حسب أراء المستجوبين؛

- وجود أثر بين كل من "تفويض السلطة"، "فرق العمل" و "التدريب" كأبعاد التمكين الإداري في تأثيرها على الأداء التنافسي من جهة، وعدم وجود أثر بين بعد "الحوافز" كأحد أبعاد التمكين الإداري في تأثيره على تحسين مستوى الأداء التنافسي من جهة أخرى؛

- لا توجد اختلافات في مستوى الأداء التنافسي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة والوظيفة).

في ضوء النتائج السابقة التي نتجت عن الدراسة وصل الباحثان إلي مجموعة من الاقتراحات كما يلي:

- ضرورة تفعيل نظام الحوافز والتعريف به والاستمرار في استخدام فرق العمل لإنجاز العمل؛
- أن تقوم المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة بمنح موظفيها المزيد من السلطات والمسؤوليات الإدارية المناسبة لإشراكهم في إعداد وصياغة أهداف ورؤى المؤسسة؛
- العمل على منح أفرادها مزيد من الفرض المناسبة لإظهار قدراتهم وإمكانياتهم والاستفادة منها بصورة أكبر من خلال منحهم المزيد من المسؤوليات والتي تكون أكبر من المهام المعتادة، مما قد تكون فرصة لظهور الأفكار الخلاقة؛
- المحافظة على النهج الذي تتبعه في التدريب لما له دور في معرفة الموظف لمهام عمله بصورة صحيحة؛
- الاهتمام بموضوع التمكين الإداري لما له دور من أثر كبير في تحسين ورفع من الأداء التنافسي وتحقيق أهداف المؤسسة.

قائمة المراجع:

1. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والإستدلالي بإستخدام SPSS، (جدة - السعودية، خوارزم العلمية، 2008)
2. أبو بكر بوسالم، التمكين الإداري كمدخل للتمييز التنظيمي. مجلة الاقتصاد والمالية، 03 (01)، 2017.
3. محمد تواتي وسامي مباركي، نماذج تحليل البيئة الصناعية ودورها في زيادة الأداء التنافسي، مجلة الإقتصاد الصناعي، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، العدد 13، ديسمبر 2017.
4. زكي أبو زيادة، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية، أريحا، فلسطين، مجلد 25، 2011.
5. علاء الدين برع العامري، إيثار عبد الهادي ال فيحان، عوامل التمكين الإداري وتأثيرها في أداء المنظمة الخدمية، دراسة وصفية تحليلية لأراء عينة من الضباط العاملين في وزارة الداخلية- مديرية المرور العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 22، العدد 87، 2016.
6. حسن عبد السلام وعلي عمران، التمكين الإداري وأثره في تحسين مستوى الأداء المنظمي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة أم البواقي، ديسمبر 2017.
7. سلخان هنية و بن عيشاوي احمد، أثر تمكين العاملين على تحسين جودة الخدمات الصحية في المستشفيات، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية (12)، 2017.
8. سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمة - دراسة ميدانية على الشركات الصناعية التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 26، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2011.
9. عبد الحكيم عبدالله النصور. (2009). الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الإقتصادي، أطروحة دكتوراه، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2009.
10. فوزية برسولي، أثر التمكين على الأداء البشري- دراسة حالة مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة -، أطروحة دكتوراه علوم (غير منشورة)، علوم التسيير، جامعة بسكرة - الجزائر، (2017-2018).

11. Kanungo, c. &. *The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice*. *Academy of Management Review*, 13 (03), 1988.

ملاحق:

المتغيرات الوسيطة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، الوظيفة)

الجدول 3: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

المتغير	التكرار	النسبة
الذكور	48	72.7%
الإناث	18	27.3%

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss

الجدول 4: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

المتغيرات	التكرار	النسبة
العمر	3	4.5
30 سنة فأقل	22	33.3
من 30 إلى أقل من 40	29	43.9
من 40 إلى أقل من 50	12	18.2
50 سنة فأكثر	66	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss

الجدول 5: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المتغيرات	التكرار	النسبة
المؤهل العلمي	5	7.6 %
ثانوي فأقل	19	28.8 %
تقني سامي	36	54.5%
جامعي	6	9.1%
دراسات عليا	66	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss

الجدول 6: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

المتغيرات	التكرار	النسبة
الخبرة	1	1.5 %
أقل من سنة	2	3.0 %
من 1 إلى أقل من 5	9	13.6 %
من 5 إلى أقل من 10	54	81.8 %
10 فأكثر	66	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss

الجدول 7: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

المتغيرات	التكرار	النسبة	
الوظيفة	رئيس دائرة	2	%3.0
	رئيس مصلحة	17	%25.8
	رئيس قسم	10	%15.2
	مساعد إداري رئيسي	3	%4.5
	موظف	9	%13.6
	آخرون	25	%37.9
المجموع	52	%100	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss

المتغير المستقل التمكين الإداري

البعد الأول: بعد تفويض السلطة

الجدول 8: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد حول بعد تفويض السلطة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
1	تفوضني الإدارة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي	2.55	0.683	مرتفع	2
2	تثق الإدارة في قدراتي على أداء المهام الموكلة لي	2.77	0.520	مرتفع	1
3	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي	2.45	0.727	مرتفع	3
4	توفر لي وظيفتي الفرصة لإتخاذ القرارات بكل حرية	2.14	0.742	متوسط	4
	المتوسط العام لبعده تفويض السلطة	2.48	0.668	مرتفع	--

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss

البعد الثاني: بعد فرق العمل

الجدول 9: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين حول بعد فرق العمل

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
1	تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملائي في العمل	2.68	0.612	مرتفع	1
2	تركز الإدارة على أداء الفريق بدلاً من الأداء الفردي	2.33	0.730	متوسط	4
3	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل	2.32	0.807	متوسط	5
4	فرق العمل في المؤسسة قادرة على تنفيذ ما تتخذ من قرارات	2.44	0.682	مرتفع	2
5	تقوم الإدارة بتشجيع العمل ضمن مبدأ العمل الجماعي	2.33	0.664	متوسط	3

متوسط العام لبعده فرق العمل	2.42	0.699	مرتفع	--
-----------------------------	------	-------	-------	----

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss

البعد الثالث: بعد الحوافز

الجدول 10: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد حول بعد الحوافز

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
1	تقدر الإدارة جهودي في العمل وتحفزني	2.06	0.742	متوسط	2
2	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في عملي	2.41	0.764	مرتفع	1
3	أشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات الوظيفية	1.80	0.728	متوسط	4
4	نظام الحوافز في المؤسسة يتميز بالجابزية	1.83	0.756	متوسط	3
	المتوسط العام لبعده الحوافز	2.02	0.747	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss

البعد الرابع: بعد التدريب

الجدول 11: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد حول بعد التدريب

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
1	تشجعني المؤسسة على الإبداع وتطوير قدراتي ومهاراتي	2.00	0.823	متوسط	5
2	توفر لي الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي	2.62	0.674	مرتفع	1
3	تتبع المؤسسة أسلوب التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى	2.26	0.847	متوسط	4
4	تسعى الإدارة إلي تطوير العاملين بإستمرار	2.52	0.662	مرتفع	2
5	تسعى الإدارة إلي وضع خطة واضحة للتدريب	2.38	0.718	مرتفع	3
	المتوسط العام لبعده التدريب	2.36	0.745	مرتفع	--

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss

المتغير التابع الأداء التنافسي

البعد الأول: الأداء المالي

الجدول 12: يوضح المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لإجابات الأفراد حول بعد الأداء المالي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
1	يوجد ضبط للأداء المالي في المؤسسة	2.41	0.632	مرتفع	2
2	تعمل المؤسسة على إستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما يحقق الأهداف بالتكلفة الأقل	2.26	0.771	متوسط	4
3	يتم إعداد الموازنة سنوياً في بداية العام	2.59	0.632	مرتفع	1

4	تسعى المؤسسة الحصول على تمويل مناسب لدعم برامج الخدمة فيها	2.47	0.661	مرتفع	3
	المتوسط العام لبعء الأداء المالي	2.43	0.674	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss

البعء الثاني: بعد العمليات الداخلية

الجدول 13: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد حول بعد العمليات الداخلية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
1	يوجد لدى المؤسسة دليل عمليات واضح ومعتمد	2.39	0.742	مرتفع	4
2	تحرص المؤسسة على تحقيق درجة عالية من الرقابة وبالتالي تقليل الإنحرافات	2.48	0.685	مرتفع	3
3	تسعى المؤسسة إلي تحسين جودة وفعالية العمليات الداخلية	2.58	0.583	مرتفع	1
4	يوجد في المؤسسة وصف وظيفي وهيكل واضح	2.56	0.704	مرتفع	2
5	تتصف العمليات الإدارية داخل المؤسسة بالوضوح والتسلسل	2.35	0.813	مرتفع	5
	المتوسط العام لبعء العمليات الداخلية	2.47	0.705	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss

البعء الثالث: بعد الزبون

الجدول 14: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد حول بعد الزبون

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
1	تهدف المؤسسة إلى الحفاظ على زبائنها وزيادة ولائهم	2.61	0.653	مرتفع	4
2	تعمل المؤسسة على السماع لشكاوي زبائنها	2.64	0.648	مرتفع	3
3	تبذل المؤسسة مجهودات لتحسين سمعتها بشكل دائم	2.71	0.576	مرتفع	1
4	تقوم المؤسسة باستمرار بتحسين جودة الخدمة المقدمة لزبون	2.65	0.644	مرتفع	2
	المتوسط العام لبعء الزبون (العملاء)	2.65	0.630	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss

البعء الرابع: بعد التعلم والنمو

الجدول 15: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد حول بعد التعلم والنمو

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
1	توفر المؤسسة مناخ عمل مناسب للعمال	2.33	0.730	متوسط	4
2	تعمل المؤسسة على استخدام التقنية المعاصرة في تطوير أداؤها	2.74	0.563	مرتفع	2
3	يعتمد العامل على نفسه في إنجاز العمل	2.56	0.636	مرتفع	3
4	عند غياب المسؤول تتم أعمال المؤسسة بدون اضطراب	2.76	0.498	مرتفع	1

أثر التمكين الإداري على الأداء التنافسي للمؤسسة الخدمية. حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة.

5	متوسط	0.786	1.76	تشجع المؤسسة الأداء المتميز فيها من خلال مسابقات وجوائز معينة	5
	مرتفع	0.642	2.43	المتوسط العام لبعد التعلم والنمو	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss

معامل الارتباط بيرسون

الجدول 16: يوضح أثر الارتباط بين أبعاد التمكين الإداري والأداء التنافسي

	التمكين الإداري	الأداء التنافسي
التمكين الإداري	1	.747**
Pearson Correlation		.000
Sig	66	66
N		
الأداء التنافسي	.747**	1
Pearson Correlation	.000	
Sig	66	66
N		

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss

الجدول 17: يوضح قيم معاملات خط الانحدار

نموذج	معاملات		Bêta	t	مستوى المعنوية
	المعلمات	خطأ المعياري			
	A				
(ثابت)	19.250	3.298		5.837	0.000
تفويض السلطة	-0.108	0.463	-0.29	0.233	0.817
فرق العمل	0.579	0.397	0.208	1.457	0.150
الحوافز	1.045	0.261	0.435	4.005	0.000
التدريب	0.931	0.391	0.272	2.378	0.021

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss

الجدول 18: يوضح قيم معامل التحديد بين أبعاد التمكين الإداري و الأداء التنافسي

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.747a	.558	.551	5,472

a. Predictors: (Constant) : التمكين الإداري

b. Dependent Variable : الأداء التنافسي

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss

الجدول 19: يوضح تحليل تباين خط الانحدار

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2417,694	1	2417,694	80,734	,000 ^b
1 Residual	1916,563	64	29,946		
Total	4334,258	65			

b. Predictors: (Constant) : التمكين الإداري

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss : a. Dependent Variable : الأداء