



مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية



www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/ موقع المجلة:

¹ جامعة المدية (الجزائر)

العوامل المؤثرة على التمكين الإداري للمرأة
باستخدام التحليل العاملي لآراء عينة من أساتذة كليتي العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،
والحقوق بجامعة المدية

Factors affecting the administrative empowerment of women using the global analysis of the opinions of a sample of professor from the faculties of economic, commercial and management sciences, and law at medea university

سمية ولد شرشالي*¹ soumiacherchali5@gmail.com

تاريخ النشر: 2020/06/30

تاريخ القبول: 2020/06/25

تاريخ الإرسال: 2020/02/10

الكلمات المفتاحية

ملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة أهم العوامل المؤثرة للتمكين الإداري للمرأة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وكلية الحقوق جامعة المدية، تكونت عينة الدراسة من (100) أستاذة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من جميع المستويات الدراسية، تم استقصاء رأيهم حول العوامل المؤثرة للتمكين الإداري للمرأة ضمن استبانته مكونة من (27) فقرة تعكس ذلك. وقد استخدمت الباحثة التحليل العاملي الاستكشافي لاشتقاق العوامل المهمة، وقد جاءت نتائج الدراسة كما يلي:

يرجع العامل الأول في نظر الأساتذة المستقصين إلى الممارسة الإدارية لأستاذة مابين الحرية والتقييد بالدرجة الأولى بنسبة تباين مشترك 29.657%؛ يتلوا العامل الثاني طبيعة العمل مع الأستاذة: بنسبة تباين مشترك 21.509%؛ ثم العامل الثالث الحالة الاجتماعية: بنسبة تباين مشترك 10.187%؛ بعدها العامل الرابع عمل الأستاذة مابين الصلاحيات ومناخ العمل بنسبة تباين مشترك 8.836%؛ ثم العامل الخامس عضوية الأستاذة مابين المقدرة والفرص المتاحة: بنسبة تباين مشترك 4.738%؛ بعدها العامل السادس متطلبات تولى الأستاذة للمنصب الإداري: بنسبة تباين مشترك 3.812%.

تصنيف JEL: M54 ؛

Abstract

This study aimed at identifying the most important factors affecting the administrative empowerment of women according to the study sample members' point of view at the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, and the Faculty of Law, at the University of Medea. The sample of the study consisted of (100) female professors who were simply and randomly selected from the study levels. They were surveyed on the factors affecting the administrative empowerment of women through a questionnaire consisting of (27) paragraphs reflecting that. The researcher used the Exploratory Factor Analysis to derive the important factors, and the results of the study were as follows: In the point of view of the surveyed professors, the first factor is due to the administrative practice of the female professor between freedom and adherence in the first place with a

Keywords

Influencing factors administrative empowerment of women college of economics, business, college of law administrative position

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل: soumiacherchali5@gmail.com

common contrast ratio of 29.657%; followed by the second factor - the nature of work with the female professor: with a common contrast ratio of 21.509, then the third factor 3 - Marital status with a common contrast ratio of 10.187%; then the fourth factor - the work of the female professor between the powers and the work environment: with a common contrast ratio 8.836%; then the fifth factor - the membership of the female professor between the estimated and the available opportunities: with a common contrast 4.738%; finally the sixth-factor _ Requirements for the female professor to take up the administrative position: with a common contrast ratio of 3.812%

JEL Classification Codes : M54 ;

1. مقدمة:

كانت ومازالت المرأة تشكل نصف المجتمع، بداية من دورها الأساسي كأم، فهي تعمل في مختلف الوظائف الإدارية والتعليمية. فلا بد للمرأة العربية اليوم أن تثق أكثر من أي وقت مضى في قدراتها مقارنة بالرجال، فالتحلي بالحسم في الانطلاق والعزم على امتلاك مقومات الاستمرار والتصميم على بلوغ الهدف الواضح، كلها أمور تجعل من الصعب على أي أحدهما كان الوقوف أمامها باعتراض.

ولهذا تهدف مؤسسات التعليم العالي في الجزائر إلى تحقيق التنمية المستدامة وتطوير المجتمع والنهوض به إلى المستويات العلمية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية. فتعد الجامعات اساس النهضة باعتبارها ركنا أساسيا من أركان بناء الدولة العصرية الحديثة، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال ضمان جودة التعليم والإدارة والمشاركة المجتمعية. والعمل على ضمان مشاركة المرأة الفاعلة في قضايا المجتمع.

ومما سبق تمثلت مشكلة الدراسة الحالي في ندرة التمكين الإداري للمرأة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وكلية الحقوق جامعة المدية، وللتصدي لهذه المشكلة يتطلب الاجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما هي أهم العوامل المؤثرة في التمكين الإداري للمرأة؟ وما واقع ذلك على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وكلية الحقوق جامعة المدية من وجهة نظر الأساتذة؟

وكإجابة أولية على السؤال الرئيسي اعتمدنا على مجموعة من الفرضيات التالية:

- تعتبر الممارسة الادارية للأستاذة مابين الحرية والتقييد، من أحد العوامل التنظيمية المؤثرة في

التمكين الاداري للمرأة؛

- تحقيق التوازن بين العائلة والعمل بالنسبة للأستاذة الأم بصفة خاصة من أحد العوامل الاجتماعية

المؤثرة في التمكين الاداري للمرأة.

أهداف البحث:

يكمن الهدف الرئيسي في تحديد أهم العوامل المؤثرة في تولي الأستاذة المناصب الادارية في جامعة المدية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وكلية الحقوق من وجهة نظر الأساتذة.

ويتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف التالية:

- التعرف على العوامل التنظيمية المؤثرة على التمكين الاداري للمرأة في جامعة المدية، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وكلية الحقوق من وجهة نظر الأساتذة؛

- التعرف على العوامل الاجتماعية المؤثرة على التمكين الاداري للمرأة في جامعة المدية، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وكلية الحقوق من وجهة نظر الأساتذة؛

- التعرف على العوامل الشخصية المؤثرة على التمكين الاداري للمرأة في جامعة المدية، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وكلية الحقوق من وجهة نظر الأساتذة.

أهمية البحث:

تستمد الدراسة أهميتها من الدور الكبير الذي تلعبه المرأة في توليها لمناصب إدارية باعتبارها نصف المجتمع. كون المرأة تتسجم مع التوجهات الحديثة لطرح قضايا المرأة. كذلك تساهم الدراسة في تحديد المتطلبات التي يجب أن تمتلكها القيادات النسائية في جامعة المدية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وكلية الحقوق من وجهة نظر الأساتذة.

II. الإطار النظري والدراسات السابقة:

1. ماهية التمكين الإداري

أ. تعريف التمكين الإداري: جاء بخصوص مفهوم التمكين الإداري عدة تعريفات يمكن ذكر البعض منها فيما يلي:

- عرف بأنه "عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط، خاصة تلك التي تخص وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة" (الطراونة و الیهدي، 2018).
- كما عرف أيضا على أنه "إعطاء الموظفين صلاحية، وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور تتعلق بسياق الوظيفة، أي خارج إطار الوظيفة" (عفانة، 2013).
- كما عرف ويلكينسون أن "التمكين الإداري أن من أهم ضمانات أي منظمة واستمرارها، فهو يعمل على رفع معنويات ورضا العاملين، إذ يشعرون بإتاحة الفرص من أجل إبراز قدراتهم كما يستمتعون بتقدير الإدارة وثقتها بهم" (Wilkinson, 1998).
- عرفه Jones Gareth بأنه "العملية التي يتم بموجبها منح العاملون السلطة لاتخاذ القرارات المهمة وان يكونوا مسؤولين عن نتائجها" (عديلة و بومجان، 2018، صفحة 182).
- كما عرف على انه عملية تنظيمية تقوم بها الادارة تركز على بحث فكرة ديمقراطية الادارة، من خلال منح الأفراد مزيدا من القوة والحرية في أداء الأعمال، بزيادة توسيع نطاق تفويض السلطة، وزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات، وتوفير بيئة تنظيمية تساعد في تطوير الشخصية وبحث روح التقليد والمحاكاة، وتنمية السلوك الابداعي لدى العاملين (جدي، 2014، صفحة 323).
- واستنادا لما سبق فإنه يمكن اعطاء تعريف اجرائي للتمكين الإداري على أنه عبارة عن مهارة جديدة وإستراتيجية تهدف إلى منح الموظف الحرية في اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق السلطة وزيادة المشاركة وتحفيزهم ذاتيا وتوفير بيئة مناسبة لتفعيله.
- وفقا لما سبق يمكن تحديد الأبعاد التي تركز عليها عملية التمكين الإداري.
- ب. أبعاد التمكين الإداري: هناك عدد من الممارسات الإدارية (الخصائص التنظيمية) التي تدل على التمكين الإداري وتتضمن الآتي:

- **تفويض السلطة:** إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم (راضي، 2010).
 - **فرق العمل:** لكي يتحقق التمكين الفعال لابد للمنظمة أن تعمل على اعادة تصميم العمل ليصبح بشكل جماعي، وان استخدام فرق العمل يتفق كثيرا مع تمكين العاملين، وبما أن فريق العمل هو مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق هدف عام، نجد أن القرارات والأفكار الصادرة عن فريق العمل أفضل منها اذا كان العمل يؤدي بشكل فردي، وبالتالي فان أعضاء الفريق هم الذين يحددون طريقة تناول المشكلة من قبل أي فرد داخل الفريق، وفي هذا تمكين كبير للفرد ولل فريق (عريقات).
 - **التحفيز الذاتي:** يعتبر التحفيز عنصرا هاما في نجاح وتقدم المنظمات، وهو يفسر أسباب قيام الفرد بعمل ما بحماس واندفاع، مما دفع العديد من المنظمات لتبني اتجاهات حديثة في التحفيز والتي تقوم على زيادة مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرارات التي يقوم بتنفيذها، وفكرة الإدارة بالمشاركة مبنية على أن الأفراد يميلون على دعم القرارات التي يشاركون بوضعها ومنها أسلوب توسيع العمل وأسلوب اثراء العمل وأسلوب العمل المرن وغيرها (المحاسنة، 2008).
- وفيما يخص التمكين الإداري للمرأة يعني مساعدتها على التطور وزرع الثقة و التخلص من معوقات الانجاز ومشاركتها الفعالة في المسؤوليات، ويمكن النظر إلى مفهوم التمكين الإداري للمرأة من زوايا عديدة، منها ذو بعد مجتمعي يدعو إلى فسح المجال للمرأة لكي تشارك في كافة النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ومن ثم اعطائها القدرة على التحكم في كافة خياراتها وتشجيع التنمية (كاظم، 2016).
- ان جهود المرأة خاصة الجزائرية مازالت مستمرة لتحقيق المزيد من المشاركة وتذليل كافة المعوقات والتحديات التي تقف في طريق تقدمها. وهذا يتطلب تضافر الجهود كافة لمعرفة هذه العوامل التي يمكن أن تقف في طريق تقدمها وطموحاتها.

ت.العوامل المؤثرة على التمكين الإداري للمرأة

- **العوامل التنظيمية:** تتمثل في ما تفرضه المنظمة في صورة رسمية كاللوائح والتعليمات، التوجيهات، أو في صورة غير رسمية مثل الإرشادات والنصائح، الضغوط. ومن أهم تلك العوامل المعيقة: نظرة القائد الإداري للمرأة، ضعف القناعة والثقة بقرارات المرأة، وضعف القدرة على تحمل المسؤولية القيادية، وكثرة متطلبات العمل وصعوبتها، ومحدودية المؤهلات والخبرات الإدارية (صالح و حامد القضاة، 2011).
- **العوامل الاجتماعية:** حصر المجتمع بنظرته الضيقة، وبخلفياته الثقافية والاجتماعية التقليدية والعرفية دور المرأة العربية في البيت وفي بعض الأعمال الفنية، كما أنه لم يضمن لها الحرية الكافية للتخطيط لمستقبلها بشكل حيادي. أو المساحات الكافية للاختيار وعلى اعتبار المرأة أمًا وزوجة في المقام الأول،

فقد تم تحديد دورها الأهم في أسرتها فقط، وتقليص دورها في التنمية سواء كانت اجتماعية أو إدارية أو ثقافية أو سياسية (كاظم، 2016).

بالإضافة إلى ما سبق فإن المجتمعات العربية مازالت مجتمعات ذكورية تمنع المرأة من ممارسة الأعمال، وتراها الطرف الضعيف الذي يحتاج إلى رعاية وحماية من الرجل (زوج، أب، أخ) الذي يحدد مساحة مشاركة المرأة في الحياة العامة، وتتنظر المجتمعات الذكورية لمسألة أمن المرأة باعتباره مسؤولية الرجل، رغم أن الواقع يؤكد أن أمن المجتمع كله مسؤولية من الطرفين (فضيلة، 2007).

ومن المجالات التي ترتبط بالمعوقات الاجتماعية:

- نظرة المجتمع لعمل المرأة؛
- العادات والتقاليد؛
- الاختلاط في أماكن العمل؛
- تخوف الرجال من منافسة المرأة؛
- التحرش بالمرأة في أماكن العمل...

- **العوامل الشخصية:** هناك معوقات شخصية لدى المرأة وتصوراتها حول قدراتها وأدوارها، وهو ما يحول دون أن تستفيد من الفرص المتاحة أمامها للمشاركة الرسمية واكتساب الأدوار والمكانات القيادية ليست فقط التطوعية، وإنما الرسمية لأنه على الرغم من ما اتاحته القوانين والتشريعات من فرص المشاركة إلا أن المرأة لم تستفد منها على قدر توفرها، وهو يؤكد على فكرة التمكين والمساعدة الذاتية للحصول على تلك الفرص (كاظم، 2016).

والمعوقات الشخصية هي تلك المرتبطة بالمرأة نفسها وتتضمن:

- ضعف قدرة المرأة على تنظيم الوقت للمواءمة ما بين العمل الوظيفي والأعباء الاجتماعية والعائلية؛
- الخوف من الفشل؛
- خوف المرأة من تحمل المسؤوليات الاجتماعية وعدم القيام بمهام تتطلب الخروج من البيت والبقاء خارجه مدة طويلة.

من الطرح السابق يتضح تنوع العوامل المؤثرة على عملية التمكين الإداري للمرأة، هل هي صعوبات وظيفية أم اجتماعية أم شخصية نتيجة طبيعة دور المرأة، ولما يكن لها مجتمعها وأسرته ومؤسساتها التي تعمل بها. أما عن أكثر هذه العوامل وأشدّها تأثيراً على التمكين الإداري للمرأة لخدمة وتنمية مجتمعها فهذا ما سوف تكشف عنه الدراسة الميدانية التالية.

2. الدراسات السابقة

أ. عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، نورة بنت محمد الرشيد، مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية، دراسة تطبيقية على عينة من مصارف مدينة بريدة، حيث استهدفت هذه الدراسة على التعرف على مستوي التمكين والولاء التنظيمي، واستكشاف طبيعة العلاقة بينهما في بيئة المصارف السعودية. كما سعت إلى تحديد أهم معوقات التمكين من وجهة نظر عينة من موظفي المصارف في مدينة بريدة. وقد خلصت

الدراسة الى ان النتائج الكمية تشير الى وجود مستوى مرتفع نسبيا لكل من التمكين والولاء التنظيمي في الوقت الذي اشارت فيه النتائج الى ارتفاع في معوقات التمكين.

ب. شيخة بنت ثاري النفعي الرشيد، **المتطلبات الأكاديمية المصاحبة للتمكين النسائي في الوظائف القيادية في جامعة حائل**، هدفت الدراسة للتعرف على المتطلبات الأكاديمية المصاحبة للتمكين النسائي للوظائف القيادية في جامعة حائل، والفروق بين المتطلبات الأكاديمية المصاحبة للتمكين النسائي للوظائف القيادية في جامعة حائل وفقا لبعض المتغيرات (نوع الكلية، سنوات الخبرة، نوع الجنسية). ومن بين النتائج التي توصلت اليها الدراسة هي ان درجة اهمية المتطلبات الأكاديمية لدى هيئة التدريس النسائية في جامعة حائل كبير جدا. ان درجة المتطلبات الأكاديمية لدى هيئة التدريس في جامعة حائل يتمثل في المتطلبات الشخصية والادارية والتنظيمية والمجتمعية يوجد فرق ذات دلالة احصائية في تقدير الهيئة التدريسية النسائية لدرجة المتطلبات الأكاديمية في جامعة حائل يعزى لمتغيري التخصص والجنسية وسنوات الخبرة.

ج. قاسمي كمال، ضيف دنيا، **واقع تمكين العالمين في القطاع الاداري العمومي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر العاملين دراسة حالة مديرية التجارة لولاية المسيلة**، هدفت الدراسة الى معرفة واقع تمكين العاملين ومعوقات تطبيقه في القطاع الاداري العمومي. ومن بين النتائج التي توصلت اليها الدراسة هي أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التمكين النفسي والتمكين الاداري في المؤسسة قيد الدراسة.

د. هيفاء طيفور، **التمكين الاداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجهة نظرهن أنفسهن**، هدفت هذه الدراسة الى تحديد درجة التمكين الاداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجهة نظرهن، ومن بين النتائج التي توصلت اليها الدراسة هي أن الدرجة الكلية للتمكين الاداري للقيادات الأكاديمية النسائية كبيرة، وان الدرجة الكلية لمعوقات التمكين متوسطة.

III. الطريقة والإجراءات:

1. استخدام التحليل العملي الاستكشافي لتحديد أهم العوامل المؤثرة على التمكين الإداري للمرأة من وجهة نظر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، كلية الحقوق بجامعة المدينة:

أ. منهجية الدراسة:

- **عينة البحث:** تكونت عينة هذه الدراسة من 120 أستاذ وأستاذة من كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، كلية الحقوق بجامعة يحي فارس بالمدينة للموسم الجامعي 2018_2019، والسبب وراء اختيار هذا الحجم تناسبه مع ما تشير إليه معظم الدراسات بخصوص شرط تناسب حجم العينة مع عدد المتغيرات المستخدمة في التحليل العملي. استبعدت منها 20 استبانة غير صالحة للتحليل وتم الاعتماد على 100 استبانة.

- **أسلوب جمع البيانات:** استخدمت الباحثة في هذه الدراسة أسلوب الاستقصاء في جمع البيانات الأولية، فقامت بتصميم استمارة بحث موجهة للأساتذة تتكون من جزأين:

- الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية والتعليمية للأساتذة وتتكون من ثلاثة أسئلة بغية معرفة بعض من جوانب شخصية الأساتذة والتي لها أثر على العوامل المؤثرة على التمكين الإداري للمرأة.

- الجزء الثاني: يتعلق بالعوامل المؤثرة على التمكين الإداري للمرأة من وجهة نظر كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، كلية الحقوق بجامعة يحي فارس بالمدينة ويتكون من 27 سؤالاً للتعرف عن أسباب ذلك، وقد تم ترميز القياسات بناءً على ترتيب الأسئلة في الاستبانة مسبقة بالحرفين اللاتينين X و لا وتم إدخالها إلى برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.23).

- الفروق بين الأساتذة في العوامل المؤثرة للتمكين الإداري للمرأة: للتعرف أكثر على الأساتذة وفهم بعض العوامل التي تؤثر في التمكين الإداري للمرأة اشتملت الاستبانة على جزء يتعلق بالجوانب الشخصية والتعليمية للأساتذة (أنظر الملاحق الجدول رقم 1). بحيث توزع أفراد عينة الدراسة بحسب المتغيرات الشخصية للأساتذة كما يلي:

توزع أفراد عينة الدراسة بين ذكور وإناث بنسب تفوق فيها الأستاذ على الأستاذة بـ 56% وهذا راجع إلى الخصائص الفعلية للمجتمع، وبالنسبة لمدة الخدمة في الجامعة فترتب بالشكل الآتي: 55% من الأساتذة التي مدة خدمتهم من 5 سنوات إلى 10 سنوات، 29% من الأساتذة التي مدة خدمتهم أكثر من 10 سنوات، 16% من الأساتذة التي مدة خدمتهم أقل من 5 سنوات، وهذا التوزيع والاختلاف في النسب راجع لاستجابة أفراد عينة الدراسة للإجابة على أسئلة الاستبانة، أما من ناحية الرتبة الأكاديمية فما نسبته 52% كانوا أستاذ محاضر _أ_ كما بلغت نسبة 33% من أفراد عينة الدراسة فهم يمثلون أساتذة مساعد أكما بلغت نسبة 14% من أفراد عينة الدراسة هم أساتذة محاضر ب، وفي الأخير قدرت ما نسبته 1% تمثلت في أستاذ مساعد ب، والاختلاف في النسب راجع لاستجابة أفراد عينة الدراسة للإجابة على أسئلة الاستبانة،

ب. خطوات إجراء التحليل العاملي لأهم العوامل المؤثرة للتمكين الإداري للمرأة: لأجل استخراج التحليل العاملي

اتبنا الخطوات الآتية :

- المرحلة الأولى: التأكد من قابلية البيانات (مصفوفة الارتباطات) للتحليل العاملي: فقمنا بالتأشير على الإحصاءات التي نرغب فيها للحكم على ذلك وفق المحكات الإرشادية الآتية:
- القيمة المطلقة لمحدد مصفوفة الارتباطات والتي يشترط أن تكون أكبر من (0.00001) ليبدل ذلك على عدم وجود ارتباطات مرتفعة جداً أو عدم وجود اعتماد خطي بين المتغيرات؛
- أن يكون اختبار (برتلليت) دالاً إحصائياً (أي ألفا دون 0.05) ليبدل ذلك على أن مصفوفة الارتباطات ليست مصفوفة الوحدة "خالية من العلاقات" وإنما تتوفر على الحد الأدنى من العلاقات؛
- أن يكون اختبار (KMO) لكافة المصفوفة أعلى من 0.5 وفقاً لمحكات (كيزر) وهو مقياس عام لكفاءة التعيين، ويبدل أيضاً بأن الارتباطات عموماً في المستوى؛
- يجب أيضاً أن يكون مقياس (MSA) لكل متغير أعلى من 0.5 مما يدل على أن مستوى الارتباط بين كل متغير بالمتغيرات الأخرى في مصفوفة الارتباطات كاف لإجراء التحليل العاملي.
- تحديد طرق استخراج العوامل: فقد اخترنا طريقة المكونات الأساسية والتي هي أكثر الطرق استعمالاً.

- **تأويل العوامل:** أي البحث عن معنى العوامل عن طريق تدوير العوامل أو المحاور: استعملنا لذلك طريقة التدوير المتعامد والتي تؤدي إلى زيادة تباين مربع تشبعات العوامل على كافة المتغيرات . بهذا الحد نكون قد انتهينا من تجهيز التعليمات ننقل الآن إلى قراءة المخرجات.

ت. قراءة نتائج إجراء التحليل العاملي للعوامل المؤثرة للتمكين الإداري للمرأة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير كلية الحقوق جامعة المدينة .

- **فحص مدى قابلية مصفوفة الارتباطات للتحليل العاملي:** بعد القيام بالخطوات السابقة تحصلنا على جدول يبين مصفوفة الارتباطات في النصف العلوي منه والدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط في النصف الثاني (وهي مصفوفة تتكون من 28 صف و 28 سطر) وجل معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً، كما أن نسبة كبيرة من هذه الارتباطات تساوي أو أعلى من مستوى 0.30، كما أن المصفوفة خلت من معاملات الارتباط المرتفعة هذا عن الشرط الأول، أما عن الشرط الثاني والذي يتطلب أن تكون القيمة المطلقة لمحدد مصفوفة الارتباطات أكبر من (0.00001) لتدل على عدم وجود ارتباطات مرتفعة جدا فقد بلغت قيمة المحدد 7.032 وهو أعلى من 0.00001، لذلك لا تبدو مصفوفة الارتباطات مصفوفة لا تنطوي على مشكلة ارتفاع الارتباط المبالغ فيه بين المتغيرات.

وفيما يتعلق بالشرط الثالث الذي يتطلب أن يكون اختبار برتلليت دالا إحصائياً، فالجدول رقم (2) بالملاحق يوضح أن اختبار برتلليت هو دال إحصائياً، وعليه فإن مصفوفة الارتباطات ليست مصفوفة الوحدة (خالية من العلاقات) وإنما تتوفر على الحد الأدنى من العلاقات.

وعند معاينة مدى تحقق الشرط الرابع الذي يتطلب أن يكون اختبار (KMO) لكافة المصفوفة أعلى من 0.5 وفقاً لمحكات كيزر، والذي يعتبر أن قيم هذا المؤشر التي تتراوح بين 0.5 إلى 0.7 لأبأس بها، والقيم التي تتراوح بين 0.7 على 0.8 جيدة، والقيم التي تتراوح بين 0.8 إلى 0.9 جيدة جداً، والقيم التي تتعدى 0.9 ممتازة (تيغزة أ.، 2012، صفحة 89)، نجد أن قيمة KMO (0.544) والموضحة في الجدول رقم (02) هي قيمة لا بأس بها، ومعنى ذلك أن هذه النتيجة تعزز ثقتنا بأن حجم العينة كافية لإجراء التحليل العاملي.

كما أن الشرط الرابع يتطلب أيضاً أن يكون مقياس (MSA) لكل متغير (فقرة في الاستبانة) أعلى من 0.5 والتي ظهرت في الخلايا القطرية لمعاملات الارتباط في المستطيل السفلي لجدول مصفوفة الارتباطات، ويبدو أن جلاها تتجاوز القيمة 0.5.

- **استخراج العوامل:** يظهر الجدول الآتي الجذور الكامنة للعوامل في العمود المعنون (total)، كما يظهر الجدول القدر من التباين المفسر للجذر الكامن بشكل نسب مئوية من التباين المفسر لكل مكون (عامل) والنسب المئوية من التباين المفسر التراكمي.

الجدول رقم (3): نتائج استخراج العوامل (المتغيرات الكامنة)

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumuli
1	8,007	29,657	29,657	8,007	29,657	29,657	4,681	17,336	17,336
2	5,808	21,509	51,166	5,808	21,509	51,166	4,559	16,886	34,222
3	2,751	10,187	61,353	2,751	10,187	61,353	4,443	16,454	50,676
4	2,386	8,836	70,189	2,386	8,836	70,189	4,067	15,063	65,738
5	1,279	4,738	74,926	1,279	4,738	74,926	1,823	6,751	72,490
6	1,029	3,812	78,739	1,029	3,812	78,739	1,687	6,249	78,739
7	,987	3,656	82,395						
8	,824	3,052	85,447						
9	,688	2,548	87,996						
10	,577	2,137	90,132						
11	,443	1,640	91,773						
12	,409	1,516	93,289						
13	,342	1,265	94,554						
14	,307	1,136	95,689						
15	,226	,836	96,525						
16	,182	,674	97,199						
17	,162	,599	97,798						
18	,147	,543	98,341						
19	,117	,434	98,775						
20	,095	,352	99,127						
21	,088	,326	99,453						

22	,063	,234	99,686					
23	,033	,122	99,808					
24	,025	,093	99,902					
25	,012	,046	99,948					
26	,009	,033	99,981					
27	,005	,019	100,000					

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

من الجدول رقم (3) نلاحظ الجذور الكامنة للمكونات (العوامل) في العمود المعنون total، وتوجد 6 جذور كامنة أعلى من الواحد الصحيح، ويدل على حجم التباين المستخرج أو المفسر من قبل كل مكون أو عامل، كما يظهر الجدول القدر من التباين المفسر للجذر الكامن بشكل نسب مئوية من التباين المفسر لكل مكون (عامل) والنسب المئوية من التباين المفسر التراكمي، مثلا نجد أن الجذر الكامن للعامل الأول يفسر (8.007)، ويفسر نسبة مئوية من التباين الكلي قدرها (29.66%).

ويلاحظ أن التدوير يوزع نسب التباين الموزع بين العوامل بشكل متوازنا نسبيا ولا يجعله يتركز في العامل أو العاملين الأولين، ويظهر ذلك جليا عند مقارنة العمود السادس والعمود التاسع.

أما قيم الشبوع بعد الاستخراج التي يظهرها الجدول 25 عبارة عنها تتعدى 0.7، بالإضافة إلى ذلك فإن متوسط قيم الشبوع (0.6920) أكبر من 0.6، وبالتالي تتوفر الحالتان السابقتان اللتان تدلان على دقة استعمال محك كايزر. ولذلك نستعين بطريقة منحني المنحدر لمعرفة هل عدد العوامل المستخرجة تتسم بالاستقرار والموضحة في الشكل رقم 1 (أنظر الملاحق الشكل رقم 1).

فمنحني المنحدر الموضح في الشكل رقم (1) يظهر تباطؤ بعد العوامل الثلاث (أنظر السهم المتقطع الأول)، ثم تباطؤ ثاني بعد العامل الخامس (أنظر السهم المتقطع الثاني)، وباستعمال محك المعنى أو الدلالة النظرية لتشكيلة العوامل، واستعمال نسبة التباين المفسر، ونظرا لأن كثير من البحوث لم تتفق على مقدرا التشبع والذي يدل على القيمة الفاصلة بين التشبع الهام (شدته مناسبة) والتشبع غير الهام (شدته منخفضة وغير كافية) اعتمدنا على الحد الأدنى المتداول بكثرة في المراجع والمقدر بـ 0.4، وبعد حذف العبارات التي ساهمت في إشباع محور من أصل عبارة من جداول تشبعات العبارات على العوامل بعد التدوير تم تقليص عدد المحاور إلى 6.

- تدوير العوامل: يوضح الجدول الآتي مصفوفة المكونات (العوامل) بعد التدوير المتعامد بطريقة الفاريمكس.

الجدول رقم (4): مصفوفة العوامل بعد التدوير

	Composante				
	1	2	3	4	5

درجة الحرية الممنوحة للأستاذة من المجتمع لا تساعدها على القيام بجميع التزاماتها الوظيفية	,869				
في حالة تساوي الأستاذ والأستاذة في الكفاءة والمؤهل فإنه يتم اختيار الأستاذ للوظائف	,793				
يمارس الأهل والأزواج ضغوطا على الأستاذة لمنعها من العمل مع الرجال	,790				
يعتقد الكثير من أفراد المجتمع الجزائري أن المكان المناسب للأستاذة هو البيت	,700				
نقل فرص تولي الأستاذة للوظائف الإدارية بسبب كثرة متطلبات العمل	,636				
يعيق الزواج المبكر تولي الأستاذة المناصب الإدارية	,556				
يقوم الرؤساء في العمل بمتابعة الأستاذة في المهام المفوضة لها	,878				
تتوفر في الكلية فرصا كافية للأستاذة للتطور الذاتي	,750				
يتم تقدير وشكر الأستاذة لقاء مجهوداتها المبذولة في العملية التعليمية	,707				
تفوض للأستاذة سلطات كافية لانجاز مهامها الوظيفية	,697				
عمل الأستاذة في الكلية يتطلب منها التعاون مع الزملاء	,625				
تسود الثقة بين الأستاذة وزملائها في العمل	,567				
تعد عملية تربية الأبناء أحد معيقات تولي الأستاذة الوظائف الإدارية	,807				
تفضل الأستاذة الاهتمام بأمور العائلية على الاهتمام بزيادة مسؤوليات العمل	,799				
دور الأستاذة بين زوجة/موظفة يعيق توليها لمناصب إدارية	,721				
لدي الثقة في مقدرة الأستاذة على القيام بالأعمال المفوضة لها	,387				
طموحات الأستاذة المحدودة يدفعها إلى عدم التطلع إلى أدوار إدارية	,507				

تمارس الأستاذة صلاحيات كاملة بموجب أنظمة الجامعة وتعليماتها					830,
تتوفر الحماية الكاملة للأستاذة خلال قيامها بمختلف أعمالها الأكاديمية					771,
توفر إدارة الكلية للأستاذة الإحساس بالأمن والاستقرار					749,
تقدم إدارة الكلية تسهيلات للأستاذة لتنظيم المؤتمرات والندوات والملتقيات					706,
تسود الثقة بين الأستاذة ورؤسائها في العمل					550,
يتكون أعضاء المجالس واللجان العلمية من الأستاذة أكثر من الأستاذات					911,
الأستاذة أقل قدرة من الرجل على تحمل ضغوط العمل					574,
يدفع الخوف من الفشل في المناصب القيادية الأستاذة إلى عدم تقلد هذه المناصب					485,
النجاح في المستويات الإدارية يتطلب شروطا فسيولوجية لا تتوفر في الأستاذة					800,
يؤدي نقص المهارات الإدارية لدى الأستاذة إلى الحد من توليها مناصب قيادية					605,

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.

a. Convergence de la rotation dans 14 itérations.

من الجدول رقم (4) نلاحظ أن جل العبارات في مصفوفة المكونات بعد التدوير تشبعت على العامل الثاني وأقل عدد عبارات والبالغ 2 تشبعت على العامل السادس.

- تحليل إسقاط المتغيرات على المستويات العاملية: نقوم بذلك من خلال تحليل دائرة الارتباطات وجودة تمثيل المتغيرات عليها ولتحديد العلاقات الارتباطية بين العوامل الستة يمكننا الاستعانة بالمصفوفة التالية.

الجدول رقم (5): مصفوفة العلاقات الارتباطية بين العوامل

Composante	1	2	3	4	5	6
1		,393	,454	,579	,448	,194
2						
3						
4						
5						
6						

2	-,648	,559	-,213	,424	-,092	-,185
3	,570	,312	-,659	,111	-,338	,126
4	,064	-,556	-,240	,739	,277	-,074
5	,010	,243	-,343	-,245	,868	,101
6	-,310	-,126	-,094	,031	-,098	,932

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.

تظهر مصفوفة العلاقات الارتباطية بين العوامل مدى ارتباط العوامل، وهي في جلها مرتبطة ارتباطاً معتدلاً، بحيث أن جل الارتباطات دون 0.03 ولا ترتفع عن 0.80، وإلا اعتبر ذلك دليلاً على عدم تمايز العوامل وبأنها تدوب كلها في عامل واحد بدلا من أن تتمايز إلى 6 عوامل وهذا ما هو متوفر في هذه المصفوفة.

- تسمية العوامل: فيما يلي مصفوفة تشبعات فقرات استبانته أسباب العزوف عن حضور المحاضرات عند استعمال حزمة (SPSS) على عواملها باستعمال التحليل عائلي الاستكشافي وبعد التدوير باستعمال طريقة الفاريماكس.

الجدول رقم (6): مصفوفة تسمية العوامل بعد التدوير

Composante	الممارسة	الممارسة	عمل	عضوية	متطلبات	
	الإدارية للأستاذة	طبيعة العمل مع ما بين الحرية رقم والتقييد العبارة	الحالة الاجتماعية للأستاذة الجامعية	بين الأستاذة ما بين الصلاحيات ومناخ العمل	الأستاذة المقدره والفرص المتاحة	تولي الأستاذة للمنصب الإداري
19	,869					
14	,793					
20	,790					
21	,700					
16	,636					
27	,556					
8		,878				
11		,750				
7		,707				
3		,697				
1		,625				

5		,567				
24			,807			
23			,799			
22			,721			
9		,387				
25			,507			
2				,830		
12				,771		
4				,749		
13				,706		
6				,550		
10					,911	
18					,574	
26					,485	
17						,800
15						,605
19	,869					
14	,793					
20	,790					
21	,700					
16	,636					
27	,556					
8		,878				

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.

a. Convergence de la rotation dans 11 itérations.

IV. نتائج الدراسة (التحليل والمناقشة)

نلاحظ أن المصنوفة الموضحة في الجدول رقم (6) انطوت على كافة التشبعات المرتفعة والمتوسطة والمنخفضة، والتي اعتمدت في تحديد العوامل. بناء على المغزى المشترك بين المتغيرات (فقرات الاستبانة) التي تتشعب على العامل، فيمكن تسمية العوامل الستة المستخرجة كما يلي:

1. العامل الأول_ الممارسة الإدارية للأستاذة ما بين الحرية والتقييد : ويعد من أهم العوامل المستخلصة إذ يفسر لوحده 29.657% من التباين أي أن ما يقابل هذه النسبة من شبكة الارتباطات بين المتغيرات مرده إلى هذا العامل، وقد استقطب هذا العامل عدد من المتغيرات حيث بلغ عددها (6) حسب أرقامها بالجدول وهي: 19، 14، 20، 21، 16، 27، وتشير هذه المتغيرات إلى فقرات الاستبانة.

وفي نظرنا يعود سبب احتلال الممارسة الإدارية للأستاذة ما بين الحرية والتقييد كعامل أول متسبب في التمكين الإداري للمرأة من وجهة نظر كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، كلية الحقوق بجامعة المدينة، راجع إلى أن المجتمع لا يمنح الأستاذة مختلف التسهيلات للقيام بجميع التزاماتها الوظيفية، وكذلك الضغوطات الوظيفية وكذا الاجتماعية كتلك التي مفروضة من طرف الأهل سواء الأب أو الأخ إذا كانت عزباء، أو الزوج إذا كانت متزوجة بالاختلاط مع زملاءها الأستاذة (الرجال) وهذا ما يجعل الأستاذة ترفض تولي المناصب الإدارية. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

2. العامل الثاني_ طبيعة العمل مع الأستاذة: يحتوي هذا العامل على 7 متغيرات حسب أرقامها بالجدول وهي: 08، 11، 01، 03، 07، 05، 09 وهي تفسر ما نسبته 21.509% من التباين أي أن ما يقابل هذه النسبة من شبكة الارتباطات بين المتغيرات مرده إلى هذا العامل، وتشير هذه المتغيرات إلى فقرات الاستبانة

وفي نظرنا أنه طبيعة عمل الأستاذة مع الاساتذة ايجابي إلى حد كبير وهذا لان المرأة لديها ذكاء عاطفي متزوجة/عزباء، أهل لتفويض الأعمال لها، وعلى قدر كبير من المسؤولية. بالإضافة إلى ذلك أنه نظرا للذكاء العاطفي الكبير الذي تتحلى به الأنثى مقارنة بالذكر، الى جانب تحملها واخلاصها للمسؤوليات المناطة بها في العمل وفي المنزل وبالخصوص اذا كانت أم لأولاد.

كذلك نعلم أن عصرنا الحالي وبتغير البيئة التنظيمية أثبت بأنه الكفاءة العلمية والعملية هي التي تخلق الفرق بين الرجل والمرأة.

3. العامل الثالث_ الحالة الاجتماعية للأستاذة الجامعية: يحتوي هذا العامل على 4 متغيرات حسب أرقامها بالجدول وهي: 24، 23، 22، 25، وهي تفسر ما نسبته 10.187% من التباين أي أن ما يقابل هذه النسبة من شبكة الارتباطات بين المتغيرات مرده إلى هذا العامل، وتشير هذه المتغيرات إلى فقرات الاستبانة. وفي نظرنا راجع هذا إلى أنه من أجل تحقيق التوازن بين العائلة والعمل بالنسبة للأستاذة الأم بصفة خاصة من أهم الأسباب التي تعيق توليها مناصب إدارية. فالأغلبية من الأستاذات لاتحصل على الدعم الذي قد تحتاجه في المنزل، عندما تهتم بالأنشطة المرتبطة به(من التزامات التنظيف، الطبخ، تسيير الضؤون المنزلية، الالتزامات العائلية). أو عند رعاية الأطفال والاهتمام بهم، ومن الممكن انه مما يجعل عمل المرأة كأستاذة على قدر كبير من المسؤولية المزوجة داخل وخارج بيتها. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

4. العامل الرابع_ عمل الأستاذة ما بين الصلاحيات ومناخ العمل: يحتوي هذا العامل على 5 متغيرات حسب أرقامها بالجدول وهي: 02، 12، 13، 04، 06 وهي تفسر ما نسبته 8.836% من التباين أي أن ما يقابل هذه النسبة من شبكة الارتباطات بين المتغيرات مرده إلى هذا العامل، وتشير هذه المتغيرات إلى فقرات الاستبانة والتي جاءت بالترتيب السابق .

وفي نظرنا يعود هذا إلى أن الإدارة تمنح الأستاذة كل الصلاحيات والمعلومات الكافية لانجاز المهام الموكلة اليها على أكمل وجه وهذا ما يولد لديها الثقة في نفسها وفي الإدارة وهذا ما يؤثر على أدائها بالإيجاب. وهذا راجع لمناخ العمل الذي يسوده نوع من التعاون والانسجام بين الأساتذة.

5. العامل الخامس_ عضوية الأستاذة ما بين المقدرة والفرص المتاحة: يحتوي هذا العامل على 3 متغيرات حسب أرقامها بالجدول وهي: 10، 18، 26، وهي تفسر ما نسبته 4.738% من التباين أي أن ما يقابل هذه النسبة من شبكة الارتباطات بين المتغيرات مرده إلى هذا العامل، وتشير هذه المتغيرات إلى فقرات الاستبانة

وفي نظرنا يعود سبب هذا إلى أنه في مجتمعنا توجد فجوة كبيرة بين الجنسين فيما يتعلق بالمناصب الإدارية، حيث ينظر للأستاذة على أنها أقل كفاءة وتفترق إلى القدرات على القيادة مقارنة بالأستاذ، ولهذا تتلقى الأستاذة عروضاً أقل، ومن جهة أخرى يوجد سبب آخر لا يقل أهمية ألا وهو تعود المجتمع الذكوري على العمل في فرق ذات الجنس الواحد، مما ربما يسمح لهم العمل بأريحية أكثر من عملهم مع أستاذة واحدة على الأقل الامر الذي يفرض عليهم مراقبة تصرفاتهم وسلوكياتهم، الامر الذي يجعلهم يتصرفون على نحو فيه لباقة أكثر مما كانوا عليه.

6. العامل السادس_ متطلبات تولي الأستاذة للمنصب الإداري: يحتوي هذا العامل على متغيرين حسب أرقامها بالجدول وهي: 15، 17 وهي تفسر ما نسبته 3.812% من التباين أي أن ما يقابل هذه النسبة من شبكة الارتباطات بين المتغيرات مرده إلى هذا العامل، وتشير هذه المتغيرات إلى فقرات الاستبانة .

وفي نظرنا راجع هذا إلى أن الحجم الساعي الذي يتطلبه العمل الإداري وهذا يتنافى مع قدرة الأستاذة خاصة المتزوجة كون لديها عطله امومة تمنعها من مزاوله عملها بشكل مستمر، ضف الى ذلك تحمل مسؤولية تربية حديثي الولادة مما يتطلب منها السهر ليلا لمدة أطول لهذا تقرر الأستاذة بإرادتها عدم صعود السلم التنظيمي. كما أن صعوبة ادارة بعض الصراعات الحادة بين الأساتذة أثناء الاجتماعات الذي يأخذ مجرى الصراع اللفظي الحاد ليصل أحيانا حتى إلى المشادات الجسدية يتعذر عليها الفصل.

الخلاصة:

المرأة العربية مازالت بعيدة عن قيادة المؤسسات الأكاديمية، فهناك خلل كبير داخل كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، كلية الحقوق بجامعة المدية، فيما يخص تولي الأستاذة لمناصب إدارية عليا، وهذا راجع إلى ستة عوامل تم التوصل إليها من خلال التحليل العملي الاستكشافي التي تمثلت بالترتيب في:

- الممارسة الإدارية للأستاذة ما بين الحرية والتقييد؛

- طبيعة العمل مع الأستاذة؛
 - الحالة الاجتماعية؛
 - عمل الأستاذة مابين الصلاحيات ومناخ العمل؛
 - عضوية الأستاذة مابين القدرة والفرص المتاحة؛
 - متطلبات تولي المنصب الإداري.
- وهذا لا يعني أنه إذا تولت الأستاذة لمناصب قيادية في قطاع التعليم العالي ينعكس عليها بصورة سلبية، بل أن تولي الأستاذة المناصب الادرية ، وكذلك توليها لرئاسة الجامعة من شأنه أيضا يخلق بيئة عمل أكثر أمانا لباقي النساء سواء كن أستاذات او اداريات أو طالبات مما سيرفع من انتاجيتهن.
- وفي الأخير يمكن ابراز مجموعة من التوصيات الأوهي:
- اضافة وتعديل وتنقيح وتطوير بعض اللوائح والقوانين الحالية في الجامعات الجزائرية فيما يخدم التمكين الاداري للمرأة وبالتالي قيادة المرأة للمراكز الادارية في الجامعات سعيا لممارستها في البيئة الادارية.
 - القضاء على ثقافة التمييز بين الموظفين من حيث الجنس.
 - تكريس مفاهيم العوامل المؤثرة على التمكين الاداري للمرأة لدى اعضاء هيئة التدريس بالجامعات.

الهوامش والإحالات:

Wilkinson, a. (1998). empowerment theory and practice. *personal review* , 40-56.

أحمد يوسف عريقات. دور التمكين في ادارة الأزمات في منظمات الأعمال. المؤتمر العلمي الدولي السابع "تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال-التحديات-الفرص-الأفاق"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الزرقاء الخاصة. الأردن.

اخلاص ابراهيم الطراونة، و سميرة محمد مبارك اليهذي. (2018). التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث .

الطراونة، نجاه صالح، و محمد أمين حامد القضاة. (2011). واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية العامة والمعوقات المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات ، 138.

امحمد تيغزة. التحليل العاملي الاستكشافي.

أمحمد تيغزة. (2012). التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي مفاهيمهما ومنهجيتهما بتوظيف حزمة SPSS وليزرل LISREL. عمان: دار المسيرة.

ثائر رحيم كاظم. (2016). معوقات تمكين المرأة في المجتمع العراقي، دراسة ميدانية في جامعة القادسية. مجلة جامعة بابل .

جواد محسن راضي. (2010). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية .

حسن مروان عفانة. (2013). التمكين الإداري وعلاقته بفعالية فرق العمل،"في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر غزة.

حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفعالية فرق العمل، "في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، 2013، ص07. (بلا تاريخ).

شوقي جدي. (2014). تمكين العاملين وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على الاطباء العاملين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية تبسة. الباحث ، 321-330.

محمد عبد الرحيم المحاسنة. (2008). أثر التمكين الإداري في بلورة سمات فرق العمل، دراسة تطبيقية على مدينة العقبة الاقتصادية الخاصة- الأردن-. مجلة النهضة .

مهري ندى فضيلة. (2007). تجربة منظمة المرأة العربية في قضايا النوع الاجتماعي. تاريخ الاسترداد 01, 01 2018، من مركز الدراسات متخصصة حول المرأة في الوطن العربي: www.amanjordan.org/aman/studies

نادية عديلة، و عادل بومجان. (2018). تكامل التمكين الإداري وإدارة المعرفة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة. إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية ، 172-194.

الجدول رقم (1): توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب المتغيرات الشخصية والدراسية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
الجنس				
ذكر	56	56,0	56,0	56,0
أنثى	44	44,0	44,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	
مدة الخدمة				
سنوات 5 من أقل	16	16,0	16,0	16,0
10 الى سنوات 5 من سنوات	55	55,0	55,0	71,0
10 من أكثر سنوات	29	29,0	29,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	
الأكاديمية				
ب مساعد أستاذ	1	1,0	1,0	1,0
أ مساعد استاذ	33	33,0	33,0	34,0
ب محاضر أستاذ	14	14,0	14,0	48,0
أ محاضر استاذ	52	52,0	52,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

الجدول رقم (2): نتائج اختبار برتلبيت و KMO

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,544
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	3279,224
	ddl	351
	Signification	,000

الشكل رقم (01): منحنى المنحدر

