

التحليل العاملي لتحديد ممارسات التمكين الإداري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
- دراسة استقصائية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف -
**FACTOR ANALYSIS TO DETERMINE THE ADMINISTRATIVE EMPOWERMENT
PRACTICES IN THE ALGERIAN ECONOMIC COMPANIES
A SURVEY OF A GROUP OF ECONOMIC COMPANIES IN THE STATE OF "SETIF"**

نسيمة لامراني^{1,*}

¹ جامعة مولود معمري تيزي وزو (الجزائر)

وحدة بحث تنمية الموارد البشرية سطيف²

Nassima Lamrani^{1,*}

¹ University Mouloud MAMMERRI Tizi-Ouzou (ALGERIA)

Research Unit Development Of Human Resource Sétif ²

تاريخ الاستلام (Received): 2022/10/13 ؛ تاريخ المراجعة (Revised): 2022/10/24 ؛ تاريخ القبول (Accepted): 2022/11/19

ملخص :

تهدف الدراسة إلى تحليل البيانات لدراسة استقصائية تبحث في تحديد العوامل المحددة لممارسات التمكين الإداري في المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف التي يقدر عددها بـ 15 مؤسسة، بحيث تم عرض الاستبيان على عينة من الإطارات العليا بها والتي يقدر حجمها بـ 150 مفردة، وذلك باستخدام المعالجة الإحصائية ببرمجي SPSS & AMOS، بأسلوب التحليل العاملي (الاستكشافي والتوكيدي)، بحيث توصلت الدراسة إلى أنه هناك تطابق شبه تام بين النموذج الفرضي للدراسة والنموذج الميداني مع تحديد خمسة عوامل تدخل في بناء ممارسات التمكين الإداري (بناء فرق العمل، التعلم والتدريب، حوافز العاملين، الاتصال ومشاركة المعلومات والاستقلالية).

الكلمات المفتاح : التحليل العاملي، الاستكشافي، التوكيدي، ممارسات، التمكين الإداري.

تصنيف JEL : C11، M12

Abstract:

The study aims to analyze the data of a survey, this survey is looking to define the determining factors for administrative empowerment practices in the economic companies of the state of Sétif, estimated at 15 company. the questionnaire was distributed to a sample of the upper cadre, which is estimated at 150 individual, using the statistical processing by program SPSS and AMOS, in a method of factor analysis (exploratory and confirmatory).

The study concluded that there almost completely match between the hypothetical model and the field model of study, with identifying five factors go into building administrative empowerment practices (team building, learning and training, staff motivation, Connection, sharing information and independence).

Keywords: factor analysis ; exploratory ;confirmatory ; practices ; administrative empowerment.

Jel Classification Codes : C1 ; M12

*LAMRANI NASSIMA, e-mail: nassima.lamrani@ummto.dz

1 - تهييد :

تعد إدارة الموارد البشرية من الركائز الأساسية لبناء المؤسسات لتناسب ومستلزمات العصرية والتي مرت بعدة مراحل فهي ليست وليدة الساعة، فالاعتناء والتنظيم وتنمية وتطوير مواردها البشرية يولد الانتماء والولاء لها. فالمنافسة التي تتميز بها بيئة عمل المؤسسات وفي ظل الاقتصاد القائم على المعرفة والرقمنة، أصبح المورد البشري الميزة التنافسية أو القوة الضاربة لأي مؤسسة.

وقد انبثق من هذه التحولات جملة من المفاهيم الإدارية الحديثة ومن بينها التمكين الإداري الذي يعتبر أحد الأسس والمبادئ التي تقوم عليها الإدارة المفتوحة وهو إستراتيجية قائمة على تشجيع الأفراد العاملين على بناء فرق العمل مع تحمل المسؤولية لتطوير وتحسين أداء أعمالهم بمنح الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرار لحل المشكلات مع مشاركة المعلومة والمعرفة بين مختلف المصالح والأفراد. والتزام المؤسسة بهذا الأسلوب يتطلب منها تقديم حوافز تتناسب والأهداف المنشودة.

ومما سبق، تتبلور معالم إشكالية بحثنا التي تدرس:

- ما مدى تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لممارسات التمكين الإداري؟

وبغية الإلمام بجميع جوانب الموضوع ارتأينا إلى تجزئة السؤال الرئيسي إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك فروق ذو دلالة إحصائية بين أفراد العينة لتحديد ممارسات التمكين الإداري تعزى لمتغيرات المستوى التعليمي وسنوات الخبرة عند مستوى 0.05؟

- ما هي العوامل المحددة لمتغير التمكين الإداري في المؤسسات محل الدراسة؟

- هل هناك اختلاف (تباين) إحصائي بين النموذج الفرضي والنموذج الميداني لتحديد ممارسات التمكين الإداري في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى 0.05؟

وبناء على هذه الأسئلة يمكن تصور فرضيات الدراسة لكل سؤال على حدة.

الفرضية الرئيسية:

- تعمل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة على تبني ممارسات التمكين الإداري كل من: الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء الفرق، التعلم والتدريب، تقديم الحوافز ومنح الحرية والاستقلالية المتطلع لها.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية بين أفراد العينة لتحديد ممارسات التمكين الإداري تعزى لمتغيرات: المستوى التعليمي وسنوات الخبرة عند مستوى 0.05.

الفرضية الثانية: هناك عدة عوامل تدخل في تحديد ممارسات التمكين الإداري في المؤسسات محل الدراسة.

الفرضية الثالثة: لا يوجد تباين بين النموذج الفرضي والنموذج الميداني لتحديد ممارسات التمكين الإداري في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى 0.05.

أهداف وأهمية الدراسة:

تكمن أهداف الدراسة وفقا للنتائج التي يود الباحث التوصل إليها، وذلك كما يلي:

- التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بمفهوم التمكين الإداري ومختلف ممارسته؛

- معرفة ما إذا كانت العبارات المستخدمة لقياس ممارسات التمكين الإداري تعبر فعلا عن الشيء المراد قياسه؛

- اختبار ما إذا كانت إجابات أفراد العينة تتجه في اتجاه واحد بالنسبة لتحديد ممارسات التمكين الإداري حسب متغيرات: المستوى التعليمي وسنوات الخبرة؛

- اختبار التباين بين النموذج الفرضي والنموذج الميداني لتحديد ممارسات التمكين الإداري التي تتبناها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

أما بالنسبة لأهمية الدراسة فيمكن أن تتضح في:

على المستوى النظري: إذ يشكل التمكين الإداري موضوعا مهما بالنظر إلى الإشكاليات التي يعمل على حلها والنتائج المرجوة من تطبيقه على صعيد إدارة المواد البشرية والمؤسسة ككل. وعلى المستوى الميداني: فدراسته في البيئة الجزائرية التي تختلف عن موطن نشوؤه يسمح بمعرفة مدى إدراك وتطبيق ممارسات تدخل في تكوين هذا المفهوم.

II - الجانب النظري للتمكين الإداري وممارسته :

نعرض في هذا الجانب المفاهيم النظرية للتمكين الإداري وممارسته.

1.1 - مفهوم التمكين الإداري :

من الصعب توحيد مفهوم لمصطلح التمكين الإداري في ظل تنوع جذور الحقل العلمي المبحوث واختلاف النظريات الفكرية تجاهه¹. من أهم التعريفات التي قدمت للتمكين ما يأتي: التمكين كما عرفه cole هو عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط، خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المؤسسة². التمكين كما عرفه Herrenkoh.Judson&Heffner هو الوضع الذي تشجع فيه البيئة التفاعلية والداعمة العاملين على البحث عن طرق العمل الأكثر فاعلية وتطبيقها. وعرف التمكين أيضا بأنه القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة، وتزيد ثقتهم، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة، بهدف تحقيق قيم وغايات التنظيم³.

يُعرف بأنه عبارة عن تعزيز مشاركة العاملين في العمليات التنظيمية واتخاذ القرارات من خلال منحهم الاستقلالية والقوة وتزويدهم بالمعرفة والمعلومات والمكافآت⁴. مما سبق يمكن تعريف التمكين الإداري على أنه منح الأفراد العاملين القدرة والاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات والتصرف كشركاء داخل المؤسسة، وهذا ما ينمي داخل الفرد الانتماء والولاء والثقة الأكبر لعمله مما يزيد من فعاليته في تحسين أدائه ومنه رفع من أداء المؤسسة.

2.11- ممارسات التمكين الإداري :

لتحقيق الأهداف المرجوة من تطبيقه يتوجب فهم وتحديد ممارسات التمكين الإداري، والتي نوجزها فيما يلي:

1.2.11 - الاتصال ومشاركة المعلومات

هي إتاحة المعلومات عن أداء المؤسسة لكل العاملين بها وبدرجات عالية من الشفافية بتوفير وسائل الاتصال الفعالة مما ينعكس ذلك على ثقتهم⁵، بحيث يساهم الاتصال وتبادل المعلومات في تمكين القائد من نقل أفكاره ومشاعره واتجاهاته بفاعلية وبصورة ملائمة وبمرونة كافية للمستقبل، مما يترتب عليه نجاح تمكين العاملين⁶.

2.2.11 - بناء فرق العمل

العمل بشكل جماعي يساهم في حل المشكلات، وذلك باحترام أفكار مختلف أطراف فريق العمل والتي تكسبهم الانتماء والثقة. كما يعتمد تطوير هذا النوع من الفرق على قائد يعمل على تقديم التوجيهات، والتشجيع والدعم لأعضاء الفريق⁷.

3.2.11 - حوافز العاملين

تساهم الحوافز بشقيها المادي والمعنوي في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي حيث لها أثرا فاعلا في تعزيز العلاقة بين المنظمة والعاملين، بشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بتقييم الأداء لتمنح مستحقيها وتكون بمثابة الدافع لتطوير أداء العاملين والمؤسسات كنتاج نهائي للتمكين⁸.

4.2.11 - الحرية والاستقلالية

وهي الثقة الممنوحة للعاملين وذلك بإعطائهم المزيد من الحرية والاستقلالية في التصرف بكل ما يتعلق بممارسة أعمالهم، وكذلك تتضمن الرقابة الذاتية على أعمالهم. ويعد التمكين الإداري هو منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الدنيا⁹.

5.2.11 - التعلم والتدريب

يعتمد التمكين الإداري على التعلم من خلال اكتساب المعارف، لممارسة الأعمال بطريقة صحيحة يتطلب توجيه الجهود نحو تدريب وتنمية الموارد البشرية وتحسين برامج التدريب بما يواكب التطورات التقنية والعلمية مما يتيح المجال للعاملين اكتساب المهارات والخبرات؛ وكما ويعرف التعلم أنه التغيير الدائم نسبيا فالتعلم يتضمن التغيير في سلوك الفرد وهذا التغيير هو نتاج عملية التعلم من خلال التدريب وتراكم الخبرات والمعارف والذي يؤثر في سلوك الأفراد العاملين نحو تطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم على ممارسة وأداء الأعمال المختلفة¹⁰.

3.11 - التحليل العاملي Factor Analysis

يعتبر التحليل العاملي أسلوب من أساليب التحليلات الإحصائية، ويستخدم هذا التحليل لعمل وصف دقيق للتباينات بين كافة المتغيرات التي يتم مشاهدتها أو ملاحظتها، وتسمى هذه المتغيرات بالعوامل. فإذا هو أسلوب إحصائي يعتمد على تحديد العوامل الأساسية التي يتم قياسها من خلال عدد (أكبر عدد) من المتغيرات التي تم ملاحظتها. وهدفه الرئيسي هو تحديد المتغيرات الكامنة المستقلة، ويتم في هذه الحالة نمذجة كافة المتغيرات التي تم رصدها كمجموعة خطية لمجموعة من العوامل المحتملة. كما يستهدف تفسير معاملات الارتباطات الموجبة أي التي لها دلالة إحصائية بين مختلف المتغيرات، فإذا التحليل العاملي عملية رياضية تستهدف تبسيط الارتباطات بين مختلف المتغيرات الداخلة في عملية التحليل وصولا إلى العوامل المشتركة التي تصف العلاقة بين هذه المتغيرات وتفسيرها، كما يعد التحليل العاملي منهجا إحصائيا للتحليل البيانات متعددة ارتباط فيما بينها

بدرجات مختلفة في صورة تصنيفات مستقلة قائمة على أسس نوعية التصنيف، ويتولى الباحث فحص هذه الأسس وفقا للإطار النظري والمنطق العلمي¹¹. ويشمل نوعين:

1.3.11 - التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory factor analysis

لا يفترض فيه الباحث بنية عاملية معينة، وإنما سيكتشف هذه البنية العاملية بعد الانتهاء من إجراء التحليل العاملي، مما نستنتج أنه يسعى إلى اكتشاف البنية العاملية (عدد العوامل، وطبيعتها، أو نوع الفقرات التي تشبع على كل عامل) بعد إجراء التحليل العاملي¹²، ومنه نستنتج أن هذا النوع يهدف إلى اكتشاف جميع العوامل التي تساعد في وصف كافة المتغيرات.

2.3.11 - التحليل العاملي التوكيدي confirmatory factor analysis

يتبنى منهجا اختباريا توكيديا لأنه ينطلق من نموذج نظري عاملي، ويستعمل التحليل العاملي التوكيدي ليساعد الباحث على إثبات صحة النموذج أي كدعامة وذلك لتثبت أو التأكد من مدى مطابقة النموذج للبيانات¹³.

وإذا استخدم هذا النوع لاختبار الفرضيات، وذلك في حالة وجود علاقة بين المتغيرات، وكذلك إذا لم يكن هناك علاقة بين هذه المتغيرات، ويتم استخدام التحليل العاملي التوكيدي وذلك لعمل تقييم لقدرة النموذج الخاص بالعوامل.

III - الجانب الميداني لتحديد ممارسات التمكين الإداري في المؤسسات محل الدراسة

يعرض هذا الجانب إسقاط الدراسة النظرية على مجموعة من المؤسسات بدراسة استقصائية باستخدام الاستبيان كأحد الأساليب لجمع البيانات وتم معالجتها وتحليلها باستخدام برنامجي SPSS & Amos، مع عرض النتائج المتوصل إليها.

1.111 - الإطار المنهجي للدراسة

وصف المنهج المتبع في الدراسة، مع عرض الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها مع تحديد مجتمع وعينة الدراسة.

1.1.111 الإجراءات المنهجية :

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لوصف وتحليل البيانات باستخدام أسلوب التحليل العاملي بنوعيه لمعرفة وتحديد ممارسات التمكين الإداري المتبينة في المؤسسات محل الدراسة.

1.1.111 2 أدوات الدراسة والتحليل:

تم الاعتماد على الاستبيان (الاستمارة) وتم تقسيمها إلى محورين:

المحور الأول: يتضمن البيانات الوظيفية عن أفراد عينة الدراسة ويحتوي على المستوى التعليمي وسنوات الخبرة.

المحور الثاني: يتضمن أربعة وثلاثون بنداً (عبارات) تسهم في تحديد ممارسات التمكين الإداري.

أما بخصوص تحليل البيانات فقد تم استخدام برنامجي Spss & Amos.

3.1.111 - مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من الإطارات العليا الذين يشغلون مناصب إدارية عليا بالمؤسسات الاقتصادية العاملة في المنطقة الصناعية بولاية سطيف والتي قدر عددها 15 مؤسسة، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية لتكون ممثلة للمجتمع الذي سحبت منه. تم تحديد حجم العينة الصالحة للمعالجة الإحصائية بـ 150 مفردة.

2.111 - اختبار الفرضية الأولى

بهدف معرفة ما إذا كانت إجابات أفراد العينة في اتجاه واحد على حسب خصائصهم الوظيفية (المستوى التعليمي وسنوات الخبرة)، تم صياغة الفرضية والتي تعرف منهجيا بفرضية الفروق، حيث تنص على أنه: لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية بين أفراد العينة لتحديد ممارسات التمكين الإداري تعزى لمتغيرات: المستوى التعليمي وسنوات الخبرة عند مستوى 0.05.

سيتم استخدام اختبار التباين الأحادي لمقارنة مدى إدراكهم لممارسات التمكين الإداري والبيانات الوظيفية لأفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة 5%، قبل اختيار نوع الاختبار نقوم باختبار kolmogorov- Smirnov للتوزيع الطبيعي للبيانات، حيث أن قاعدة القرار قبول لهذا الاختبار هي "البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت القيمة الاحتمالية sig أكبر من مستوى الدلالة 0.05"، على أساسها يتم اختيار نوع الاختبار التباين الأحادي.

يظهر الجدول رقم 01، أن القيمة الاحتمالية Sig قدرت بـ 0.943 أكبر من مستوى الدلالة 0.05، مما يعني أن البيانات الاستمارة تتبع توزيعاً طبيعياً. بما أن بيانات تتبع توزيعاً طبيعياً، هذا يقودنا إلى استخدام اختبار ANOVA One Way المعلمي وفقاً لبرنامج spss؛ حيث أن قاعدة القرار لهذا الاختبار ووفقاً للفرضية هي: "تقبل الفرضية إذا كانت قيمة كاي تربيع المحسوبة أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية والقيمة الاحتمالية sig أكبر من مستوى الدلالة 0.05".

من الجدول رقم 02، يتضح أن القيم الاحتمالية sig أكبر من مستوى الدلالة 0.05، هذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للبيانات الوظيفية المتعلقة بوجهات النظر لأفراد العينة في المؤسسات محل الدراسة بخصوص تحديد ممارسات التمكين الإداري أي قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة والتي مفادها "لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية بين أفراد العينة لتحديد ممارسات التمكين الإداري تعزى لمتغيرات: المستوى التعليمي وسنوات الخبرة عند مستوى 0.05".

3.111- صدق العامل للمقياس باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي (اختبار الفرضية الثانية)

تم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي على مجموعة من المتغيرات تقدر بـ 34 متغير، بحيث تم تحديد العامل Eigen على قيمة 1 صحيح لتحسين قوة العوامل، فقد تم استخلاص 6 ستة عوامل بقيم (الجذر الكامل لها أكبر من الواحد الصحيح)، كما تم التوصل إلى نسب تفسير التباين من التباين الكلي لكل عامل على حدة، فقد جاءت ما نسبته 67.461% للعوامل الستة وهذه نسبة مرتفعة (أنظر الملحق رقم 1). وتعد قيم (Eigen values)* معيار لكل مكون لما يستطيع أن يكشفه من تباين فكلما زادت قيمة (Eigen values) كلما زاد التباين الذي يتم تفسيره أو يكشفه العامل. وبمقارنة قيمة معامل الشيوخ لكل متغير هي 0.50 فأكثر وبناء على النتائج المبينة في الملحق رقم 2، يوجد متغير واحد وهو العبارة رقم 6 بقيمة 0.428، وعلى أساسه نقوم بحذف وإعادة التحليل. وهنا النتائج كلها أعلى من المحك (0.50)، وبهذا تم التأكد أن كل معاملات الشيوخ قابلة للتحليل. ويلاحظ من الجدول مصفوفة العوامل بعد التدوير والتي تتضمن 6 عوامل، فبعد فحص نمط تشعبات العوامل لتحديد البنية المركبة (complex structure)، والذي يحدد طبيعة المتغيرات المركبة في التحليل، حينما يوجد متغير يرتبط بأكثر من عامل بمعامل ارتباط أو تشعب يساوي 0.40 فأكثر، في هذه الحالة توصي القاعدة بحذف هذا المتغير المركب، أما المتغيرات التي تشعب على مكون واحد فقط فإنها توصف بأنها ذات تركيب بسيط.

ومن هنا يلاحظ من الجدول مصفوفة العوامل بعد التدوير (أنظر الملحق رقم 3) أنه هناك متغيرات (Q5, Q1, Q18, Q17, Q19, Q2) ذو بنية مركبة لأنها تشعب على مكونين، حيث تشعب بمقدار (0.534, 0.440, 0.709, 0.598, 0.648, 0.530) على المكون الأول وعلى الترتيب، وبمقدار (0.411, 0.433, 0.474, 0.528, 0.459, 0.464) على المكون الثاني وعلى التوالي، لذلك يجب حذف هذه المتغيرات وإعادة التحليل من جديد. الجدول رقم 03 يوضح المتغيرات ذو البنية البسيطة بعد التعديل. بناء على نتائج التحليل الأخيرة بعد التعديلات، نلاحظ أنه لا يوجد أي متغير يتسم بالبنية المركبة كل المتغيرات تتسم بالبنية البسيطة (المتغيرات تشعب على عامل واحد) والذي قدر عددها بـ 26 متغير، ومنه نستخلص أن الدراسة تشعب على خمسة عوامل كما هو موضح في الجدول أعلاه. والتي جاءت على النحو التالي:

- العامل الأول لديه علاقات قوية مع 8 متغيرات من أصل 26 متغير والذي جاء تحت مسمى بناء فرق العمل؛
- العامل الثاني لديه علاقات قوية مع 6 متغيرات من أصل 26 متغير والذي جاء تحت مسمى التعلم والتدريب؛
- العامل الثالث لديه علاقات قوية مع 5 متغيرات من أصل 26 متغير والذي جاء تحت مسمى حوافز العاملين؛
- العامل الرابع لديه علاقات قوية مع 5 متغيرات من أصل 26 متغير والذي جاء تحت مسمى الاتصال ومشاركة المعلومات؛
- العامل الخامس لديه علاقات قوية مع متغيرين من أصل 26 متغير والذي جاء تحت مسمى الاستقلالية؛

* الجذر الكامن Eigen Value للعوامل هو مجموعة مربعات إسهامات كل المتغيرات على كل عامل من عوامل المصفوفة كلا على حدة والعوامل الأولى هي ذات الجذر الكامن الأكبر مما يليها وهو أما أن يكون أكبر من الواحد الصحيح فنقبله كعامل وإلا فيرفض.

بحيث جاءت قيم معامل Eigen أعلى من الواحد الصحيح، وهو ما يفسر بـ 67.434% من التباين الكلي، كما جاءت قيمة (kaiser- KMO) 0.904 والتي تمثل جودة القياس، وهي قيمة مقبولة حيث أن الحد الأدنى لتلك القيمة 0.60 ، وهذا يعني أن القياس ممتاز وتبلغ درجة المعنوية للقياس 0.000 . ومن هنا نتحقق الفرضية الثانية والتي مفادها أنه "هناك عدة عوامل تدخل في تحديد ممارسات التمكين الإداري في المؤسسات محل الدراسة". وبناء على النتائج المتوصل إليها نستخلص النموذج الفرضي للدراسة، كما هو مبين في الشكل رقم 01.

4.111- تحليل الثبات من خلال معامل كرونباخ ألفا للعوامل المستخلصة

و للتحكم على دقة القياس من خلال تحديد ثبات الاستمارة والتي يقصد بها أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أي أنه هناك استقرار في النتائج المتوصل إليها، ويتم اختبار مدى الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا (α Cronbach) على جميع بنودها البالغ عددها 26، كما تم حساب معامل الثبات لكل عامل من عوامل الدراسة، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول رقم 04. نلاحظ أن قيمة معامل كرونباخ ألفا أكبر من القيمة الدنيا 0.60 ، والتي تعكس مدى الاتساق الداخلي لعبارات الاستمارة، إذ بلغت لكل البنود 0.939 ، مما يدل على أن هناك ترابط واتساق داخلي عالي بين عبارات الاستمارة.

5.111- نموذج القياس التحليل العاملي التوكيدي لممارسات التمكين الإداري (اختبار الفرضية الثالثة)

وبغية التأكد من البنية التوكيدية لمتغيرات الدراسة، ونتيجة لما أفرزته نتائج التحليل العاملي الاستكشافي ونتائج الثبات، على أساسه تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي للعوامل المكونة للتمكين الإداري، حيث أفرزت النتائج الشكل رقم 02. يوضح الشكل التحليل العاملي التوكيدي لممارسات التمكين الإداري (التعبير الحقيقي للعبارات المستخدمة في تحديد متغيرات الداخلة في تحديد ممارسات التمكين الإداري)، على اعتبار أنها ترتبط مع بعضها البعض بتشعبات معيارية تنحصر جملها بين 0.2 و 0.9 لتدل أولاً على علاقة هذه العبارات بالمتغيرات الكامنة التابعة لها وثانياً على تمايزها وعدم تماثلها في الدلالة عن هذه المتغيرات. كما أن جميع البنود (العبارات) تشعب على عواملها بقيم جيدة، كما توضحه قيم أوزان الانحدار المعيارية في الشكل أعلاه، وهي جميعها دالة عند 0.05 ، كما تدل كذلك قيم الحرجة Critical Ratio على قدرة العوامل الكامنة (أبعاد المقياس) على التنبؤ بكل بند من بنودها، وهذه النسبة تختلف عن الصفر مما يعني قدرة كل متغير كامن على التنبؤ ببنوده، وهي جميعها دالة عند 0.05 مما يؤكد على تشعب البنود على عاملها كما يظهر من خلال قيم أوزان الانحدار اللامعيارية (أنظر الملحق رقم 5).

وكما يدل من منظور آخر على أهمية كل العبارات المحددة لبعد بناء فرق العمل بتشعب معياري مرتفع مقارنة مع التشعبات المعيارية التي جاءت بين 0.65 كحد أدنى و 0.81 كحد أقصى، والتي تؤكد النتائج المتوصل إليها في التحليل العاملي الاستكشافي، وكذا أهمية كل العبارات المكونة لبعد التعلم والتدريب بتشعب مرتفع مقارنة مع التشعبات المعيارية تفوق قيمتها 0.70 ، وكذلك أهمية كل العبارات الممثلة لبعد حوافز العاملين بتشعب مرتفع مقارنة مع التشعبات المعيارية تفوق قيمتها 0.69 ، وأهمية العبارة 24 والتي مفادها أن (الإدارة تسمح للفرد باتخاذ الإجراءات التي تضمن جودة عمله) في تمثيل بعد الاتصال ومشاركة المعلومات بتشعب معياري مرتفع مقارنة مع العبارات الأخرى تقدر قيمته بـ 0.85 ، وكما أن العبارات المكونة لبعد الاستقلالية فقد جاءت بتشعب مرتفع مقارنة بالتشعبات المعيارية تفوق قيمتها بـ 0.50 ، مع أهمية العبارة رقم 26 والتي جاء مفادها (أن الفرد يتعامل مع المشكلات التي تواجهه في عمله دون توجيه مباشر من رئيسه) في تحديد بعد الاستقلالية بتشعب معياري مرتفع بقيمة 0.91 ، مقارنة بالعبارة رقم 25 التي جاءت بتشعب معياري مقبول بقيمة 0.65 . وكما أنه يتم الإشارة أيضاً أن قيم التشعبات المعيارية التي بلغت (0.59 ، 0.58 ، 0.58 ، 0.68 ، 0.34 ، 0.64 ، 0.50 ، 0.30 ، 0.35) بين المتغيرات الكامنة إنما تدل على ارتباطها وعدم تماثلها في الدلالة على مقياس مؤشرات ممارسات التمكين الإداري. وللحكم على صدق المقياس نعرض نتائج مؤشرات جودة المطابقة الحسنة الموضحة في الجدول رقم 05. ويتضح من خلال الجدول أنه يجوز على أفضل القيم لأغلبية المؤشرات، وأن جميع تقديرات النموذج دالة إحصائياً عند 0.05 ، حيث نلاحظ أن:

- قيمة كاي تربيع غير دالة عند مستوى 0.05 ، والتي تشير إلى المطابقة الحسنة، كما تدل قيمة كاي تربيع المعيارية (1.863) الأقل من 5 على التطابق الحسن للنموذج الفرضي لممارسات التمكين الإداري مع البيانات الواقعية الخاصة به؛

- كما أن مؤشرات المطابقة المتمثلة في مؤشر جودة المطابقة، مؤشر جودة المطابقة المعدل، مؤشر المطابقة المعيارية، مؤشر المطابقة المقارن ومؤشر توكر-لويس جاءت القيم قريبة من الواحد وهي على التوالي (0.787 ، 0.741 ، 0.802 ، 0.896 ، 0.883) دلالة على مطابقة البيانات للنموذج مطابقة حسنة، كما تفسر ابتعاد النموذج الافتراضي (وجود علاقة بين العبارات والمتغيرات الكامنة) عن النموذج

الصفري (عدم وجود علاقة بين العبارات والمتغيرات الكامنة)، وبالتالي وجود ارتباطات معنوية أو علاقات بين العبارات ومتغيرات ممارسات التمكين الإداري.

- كما أخذ مؤشر رمسي قيمة **0.076** وهي أقل من **0.08** وقريبة جدا من الصفر لتفسير بوجود تطابق شبه تام بين النموذج الافتراضي الخاص بمقياس ممارسات التمكين الإداري والبيانات الواقعية الخاصة به.

من خلال هذه النتائج تتحقق لنا الخصائص السيكومترية لمقياس ممارسات التمكين الإداري في المؤسسات الاقتصادية والصدق البنائي للعبارات المستخدمة فيه وأهميتها في تمثيل المتغيرات الكامنة الخاصة بها (بناء فرق العمل، التعلم والتدريب، حوافز العاملين، الاتصال ومشاركة المعلومات والاستقلالية). ومن هنا نستخلص صحة الفرضية الثالثة التي مفادها لا يوجد تباين بين النموذج الفرضي والنموذج الميداني لتحديد ممارسات التمكين الإداري في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى **0.05**.

IV- الخلاصة :

تأثر المؤسسات الاقتصادية ببيئة الأعمال من جهة وتطور أساليب إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى أدى إلى نشوء التمكين الإداري الذي يعد أسلوب إداري متعدد الممارسات يهدف إلى تحسين وتطوير الأداء، لذا هدفت الدراسة إلى تبيان مكوناته (ممارساته) في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك بدراسة استقصائية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية على عينة من الأفراد العاملين بها يشغلون مناصب إدارية عليا (الإطارات العليا)، بتحليل البيانات المتوصل إليها باستخدام أسلوب التحليل العملي برنامجي **Spss&Amos**. تبين من خلال النتائج أن هناك جملة من الممارسات تدخل في تحديد التمكين الإداري وهذا ما توافق مع الجانب النظري للدراسة.

IV-1. النتائج ومناقشتها :

من خلال نتائج تحليل الدراسة الميدانية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج التي تؤيد فرضيات البحث، والتي سنعرضها على النحو التالي:

- لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية بين أفراد العينة لتحديد ممارسات التمكين الإداري تعزى لمتغيرات: المستوى التعليمي وسنوات الخبرة عند مستوى **0.05**. وبالتالي الإقرار بأن أفراد عينة الدراسة تتسم بالتجانس ما يساهم في معرفة مختلف اتجاهات وآراء أفراد عينة الدراسة وخاصة وأن الدراسة تهدف إلى تعميم النتائج.

- هناك عدة عوامل تدخل في تحديد ممارسات التمكين الإداري في المؤسسات محل الدراسة. وهذا ما أظهرته نتائج التحليل العملي الاستكشافي باعتباره المرحلة الأولى التي تلي مرحلة تأكيد النتائج، ما يدل على أن تطبيق وتبني مفهوم التمكين الإداري في المؤسسات محل الدراسة يكون عن طريق تطبيق جملة من الممارسات كعمليات إدارية تنظيمية تعمل على تحسين أداءها.

- لا يوجد تباين بين النموذج الفرضي والنموذج الميداني لتحديد ممارسات التمكين الإداري في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى **0.05**. وهذا ما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تتبنى ممارسات التمكين الإداري كما جاءت في الجانب النظري ولكن بأهمية مختلفة بين الممارسات.

- إذ تشجع المؤسسات محل الدراسة على العمل الجماعي ببناء فرق عمل لحل المشكلات التي تواجه المؤسسة بمنح المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرارات وتقاسم المهام والمسؤولية بين مختلف أفراد فريق العمل وذلك عن طريق بناء حلقات الجودة، فرق العصف الذهني، خلية الأزمة لتبادل الأفكار بين مختلف أعضاء الفريق.

- كما تعمل المؤسسات محل الدراسة على ممارسة التدريب وذلك عن طريق إعداد برامج تدريبية تتوافق واحتياجات المؤسسة من جهة، ونقاط الضعف الملموسة لدى الأفراد من جهة أخرى، كما تبحث في أساليب تدريبية متطورة كالمرافقة بالمدرّب (coaching)، أو التعلم التنظيمي داخل المؤسسة مع تشجيع التعلم الذاتي.

- كما تولي المؤسسات محل الدراسة أهمية لتقديم الحوافز بمختلف أنواعها سواء المادية كمكافآت مالية عند بلوغها للأهداف المرجوة، وحوافز معنوية كثناء والاعتراف بجهود المبذولة سواء عند القيام بمبادرات فردية أو عند المساهمة في حل مشكلات.
- و كما تعمل المؤسسات محل الدراسة على مشاركة المعلومات بين مختلف المصالح والأفراد ولا تتركز على عملية الاتصال في اتجاه واحد ولا على نفس المستوى بل تتعداها، فهناك علاقات عمودية وأفقية. أما بخصوص ممارسة الاستقلالية فالمؤسسات محل الدراسة تمنحها بشكل جزئي مع تحمل المسؤولية القرارات المتخذة.

ومن النتائج المتوصل إليها تتحقق الفرضية الرئيسية، إذ تعمل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة على تبنى ممارسات التمكين الإداري بحيث تعطي الأهمية الكبرى لممارسة بناء فرق العمل في المرتبة الأولى، وتالياها ممارسة التعلم والتدريب في المرتبة الثانية، وكما تولي الاهتمام لممارسة تقديم حوافز للعاملين بشقيها المادي والمعنوي، وفي المرتبة الرابعة ممارسة الاتصال ومشاركة المعلومات، مع منح الاستقلالية في المرتبة الخامسة.

IV-2. الاقتراحات:

- من خلال النتائج المتوصل إليها في الدراسة الميدانية والنظرية، والتي هدفت إلى تحديد ممارسات التمكين الإداري في المؤسسات محل الدراسة، يمكن أن نقدم جملة من المقترحات على ضوء هذه الدراسة والمتمثلة فيما يلي:
- يجب إعطاء أهمية ومكانة لمفهوم التمكين الإداري وممارساته كآلية لإدارة الموارد البشرية والعمل على تأهيلها بما يتناسب وإستراتيجية المؤسسة؛
- التشجيع على العمل كفريق الواحد مما يكسب الفرد مهارات وكفاءات جديدة ويسهم من جهة أخرى على التعلم الذاتي؛
- العمل على إعداد برامج تدريبية داخل المؤسسة وخارجها مع الاستعانة بمدربين خارجيين لتحسين وتطوير أداء إطارها ومكتسباتهم الجديدة.
- التوجه نحو اللامركزية في عملية مشاركة المعلومات مما ينمي لدى الأفراد روح المسؤولية والانتماء؛
- ضرورة تفعيل الاتصال الفعال مما يساهم في انسياب المعلومات والعمل على تشاركتها، وإشراك مختلف الأطراف الفاعلة في تحديد الأهداف وفي اتخاذ القرار.
- التركيز على تطبيق نظام الحوافز واتسامه بالمرونة ليستجيب ومتطلبات الأفراد؛
- منح الاستقلالية والحرية للأفراد الذين يشغلون مناصب إدارية عليا مما ينمي روح المسؤولية والمبادرة في حل المشكلات واقتراح الحلول.

V - ملاحق :

الجدول رقم 1: اختبار kolmogorov- Smirnov للتوزيع الطبيعي للبيانات

kolmogorov-Smirnov			
القيمة الاحتمالية sig	درجة الحرية	الإحصاء	
0.943	150	0.529	ممارسات التمكين الإداري

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على مخرجات spss.

الجدول رقم 2 : اختبار ANOVA test للبيانات الوظيفية و ممارسات التمكين الإداري

البيان	قيمة كاي المحسوبة	القيمة الاحتمالية Sig
المستوى التعليمي	1.244	0.172
سنوات الخبرة	0.934	0.613

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على مخرجات spss.

جدول رقم 3: مصفوفة العوامل بعد التدوير (بعد التعديل)

رقم	العبرة	العامل 1	العامل 2	العامل 3	العامل 4	العامل 5

01	يتمتع فريق العمل بالحرية التي تساهم في تطبيق الحلول المقترحة	0.810	
02	يجري فريق العمل التصحيحات على الحلول التي قدمها عندما لا تحقق النتائج	0.801	
03	تحرص الإدارة على بناء فرق عمل	0.785	
04	تحرص الإدارة على منح الحرية والاستقلالية لفرق العمل	0.750	
05	يتحمل الفريق مسؤولية العمل بصورة جماعية	0.730	
06	تشجع الإدارة العمل الجماعي	0.657	
07	تستعين الإدارة بفريق العمل لحل المشكلات (حلقات الجودة فرق العصف الذهني)	0.624	
08	تعمل الإدارة على تذليل الصعوبات التي تواجهك في عملك	0.552	
09	تتيح الإدارة فرص للمرافقة في التدريب	0.862	
10	توفر لك المؤسسة فرص تنمية مهاراتك وقدراتك	0.782	
11	تحدد الإدارة الاحتياجات التدريبية بشكل مستمر	0.760	
12	تتيح لك الإدارة فرصة اكتساب معارف جديدة ترتبط بوظيفتك	0.759	
13	تشجعك الإدارة على مواصلة تعليمك في مجال عملك	0.745	
14	تمنح الإدارة الحرية لحل المشكلات التي تواجهك في العمل لتعلم مهارات جديدة	0.525	
15	تقدم لك المؤسسة مكافآت عندما تقوم باجتهادات خاصة	0.813	
16	تتلقى مكافآت عند بلوغك للأهداف المسطرة	0.773	
17	من وجهة نظرك نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة يتسم بالعدالة	0.759	
18	تتلقى الدعم الإداري الكافي (تشجيع، ثناء...) عند القيام بمبادرات فردية	0.748	
19	تعمل الإدارة على نقل العمال بين مناصب العمل باستمرار (polyvalence)	0.588	
20	هنالك سهولة في التواصل مع رئيسك في العمل	0.700	
21	يشاركك المسؤول المباشر في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملك	0.692	
22	تثق الإدارة بمقدرتك على أداء عملك	0.674	
23	يشجعك رئيسك على تحمل المسؤولية	0.650	
24	تسمح لك الإدارة باتخاذ الإجراءات التي تضمن جودة عملك	0.637	
25	تنجز مهامك دون استشارة أو تدخل رئيسك	0.865	
26	تتعامل مع المشكلات التي تواجهك في عملك دون توجيه مباشر من رئيسك	0.815	

المصدر: من إعداد الباحثة من مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم 04)

جدول رقم 4: قيمة معامل كرونباخ ألفا

البيان	قيمة معامل كرونباخ ألفا	عدد البنود
بناء فرق العمل	0.907	08
التعلم والتدريب	0.925	06
حوافز العاملين	0.878	05
الاتصال والمشاركة المعلومات	0.797	05
الاستقلالية في حل المشكلات	0.745	02
كل العوامل	0.939	26

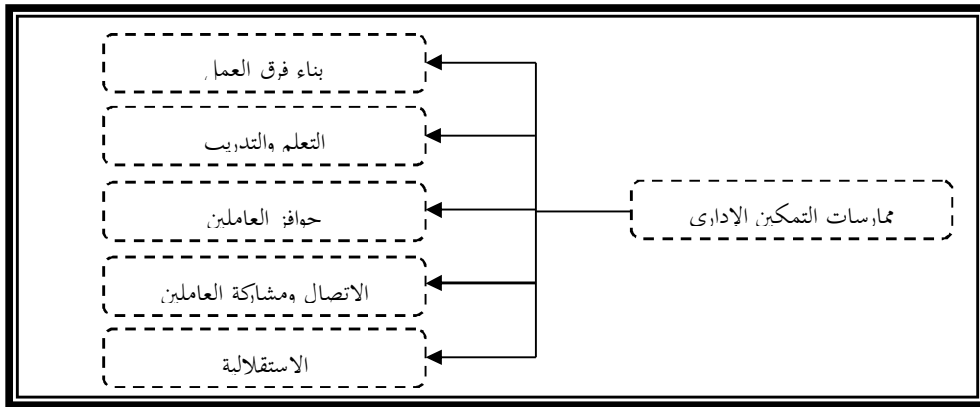
المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على مخرجات spss.

جدول رقم 5: مؤشرات حسن المطابقة لنموذج التحليل العاملي التوكيدي لممارسات التمكين الإداري

المؤشر	القيمة المحسوبة	محك القبول
كاي تربيع Chi-Square أو X^2	538.389	غير دالة
درجات الحرية DF	289	/
مستوى الدلالة P	0.000	
مربع كاي المعياري (X^2/DF)	1.863	$X^2/DF < 5$
مؤشرات المطابقة المطلقة		
مؤشر جودة المطابقة GFI	0.787	$GFI > 0.90$
مؤشر جودة المطابقة المعدل AGFI	0.741	$AGFI > 0.90$
مؤشر رمسي RMSEA	0.076	$RMSEA < 0.08$
مؤشرات المطابقة المتزايدة		
مؤشر توك - لوييس TLI	0.883	$TLI > 0.90$
مؤشر المطابقة المعياري NFI	0.802	$NFI > 0.90$
مؤشر المطابقة المقارن CFI	0.896	$CFI > 0.95$

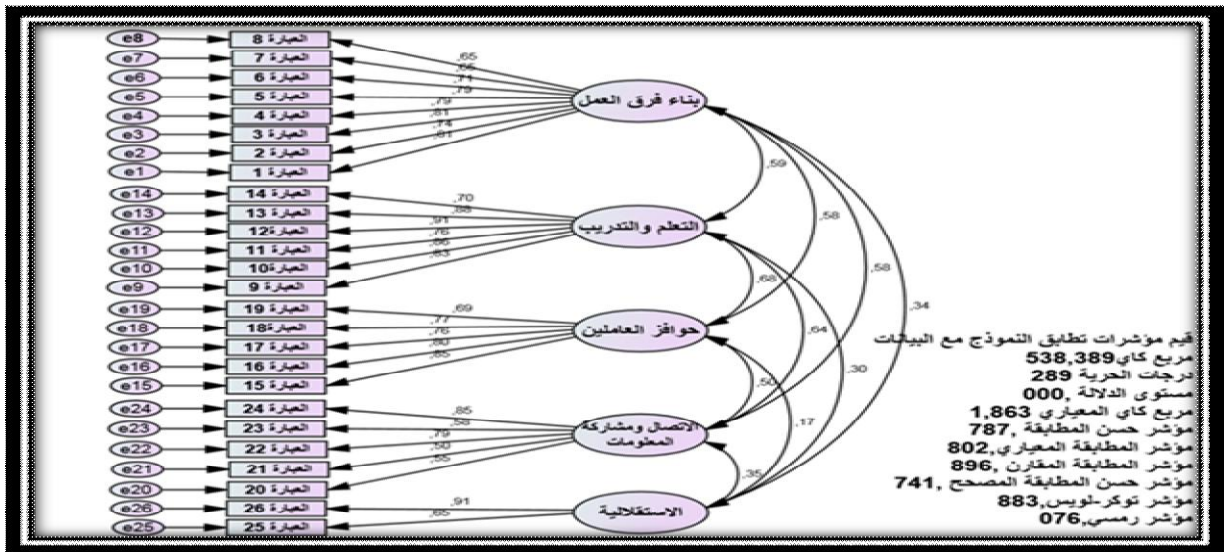
المصدر: من إعداد الباحثة بإعتماد على مخرجات AMOS، أيمن سليمان الفهوجي، فريال محمد أبو عواد، النمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام برنامج أموس، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2018، ص 21.

الشكل رقم 1: النموذج الفرضي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بإعتماد على نتائج التحليل العاملي الأستكشافي

الشكل رقم 2: نموذج القياس (التحليل العاملي التوكيدي) لممارسات التمكين



المصدر: من مخرجات برنامج Amos

الملحق رقم 1: يوضح تحديد معامل Eigen على قيمة الواحد صحيح للمتغيرات

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	13,423	39,479	39,479	13,423	39,479	39,479	5,173	15,216	15,216
2	2,468	7,259	46,738	2,468	7,259	46,738	5,077	14,933	30,149
3	2,328	6,848	53,586	2,328	6,848	53,586	4,806	14,136	44,286
4	2,028	5,966	59,551	2,028	5,966	59,551	3,280	9,646	53,932
5	1,509	4,438	63,989	1,509	4,438	63,989	2,604	7,658	61,590
6	1,180	3,471	67,461	1,180	3,471	67,461	1,996	5,871	67,461
7	,945	2,781	70,241						
8	,912	2,682	72,923						
9	,824	2,423	75,346						
10	,766	2,252	77,598						
11	,614	1,807	79,404						
12	,598	1,759	81,164						
13	,575	1,690	82,854						
14	,549	1,614	84,468						
15	,508	1,493	85,960						
16	,472	1,388	87,348						
17	,456	1,342	88,690						
18	,406	1,195	89,885						
19	,381	1,119	91,004						
20	,361	1,061	92,065						
21	,328	,966	93,032						
22	,293	,862	93,894						
23	,275	,808	94,702						
24	,233	,686	95,389						
25	,216	,634	96,023						
26	,213	,626	96,649						
27	,194	,571	97,219						
28	,177	,521	97,741						
29	,165	,484	98,225						
30	,150	,441	98,666						
31	,137	,404	99,070						
32	,114	,334	99,404						
33	,104	,306	99,710						
34	,099	,290	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

الملحق رقم 2: يوضح قيمة معامل الشبوع لكل متغير مع مقارنته بالحدك 0.50

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
Q1	1,000	,589
Q2	1,000	,648
Q3	1,000	,579
Q4	1,000	,619
Q5	1,000	,595
Q6	1,000	,428
Q7	1,000	,790
Q8	1,000	,708
Q9	1,000	,825
Q10	1,000	,736
Q11	1,000	,779
Q12	1,000	,580
Q13	1,000	,614
Q14	1,000	,634
Q15	1,000	,729
Q16	1,000	,762
Q17	1,000	,748

	Initial	Extraction
Q18	1,000	,805
Q19	1,000	,767
Q20	1,000	,682
Q21	1,000	,681
Q22	1,000	,778
Q23	1,000	,750
Q24	1,000	,554
Q25	1,000	,731
Q26	1,000	,703
Q27	1,000	,510
Q28	1,000	,557
Q29	1,000	,706
Q30	1,000	,678
Q31	1,000	,548
Q32	1,000	,700
Q33	1,000	,733
Q34	1,000	,692

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

الملحق رقم 3 : يوضح مصفوفة العوامل بعد التدوير يتضمن ستة عوامل

Matrice des composantes après rotation^a

	Composante					
	1	2	3	4	5	6
Q33	,810					
Q34	,793					
Q29	,759					
Q32	,742					
Q30	,738					
Q31	,636					,321
Q28	,630					
Q27	,531					
Q7		,858				
Q9		,793				
Q8		,747				
Q11		,744				
Q10		,709	,355			
Q5		,534		,411		
Q13		,494				,398
Q1	,373	,440			,433	
Q16			,763	,306		
Q15			,757			
Q20		,306	,735			
Q14			,719			
Q18			,709	,474		
Q12	,318	,319	,602			
Q17			,598	,528		
Q3				,703		
Q21			,334	,691		
Q19			,459	,648		
Q4				,612		,329
Q25					,827	
Q26					,798	
Q24					,575	,389
Q2		,464			,530	
Q22						,790
Q23		,311				,691

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales. Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.^a a. La rotation a convergé en 11 itérations.

الملحق رقم 4 : يوضح مصفوفة العوامل بعد التدوير يتضمن خمسة عوامل

Matrice des composantes après rotation^a

Composante						Composante					
5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	
				,810	Q33						
				,801	Q34	,304	,375		,525		Q13
				,785	Q29			,813			Q15
				,750	Q30			,773			Q20
				,730	Q32			,759			Q14
				,730	Q32			,748			Q16
				,657	Q28			,588	,343	,313	Q12
				,624	Q31		,700				Q4
				,552	Q27		,692				Q3
			,862		Q7		,674				Q22
		,309	,782		Q9		,650	,308			Q21
			,760		Q8		,637				Q23
	,342		,759		Q11	,865					Q26
		,316	,745		Q10						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales. Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.^a a. La rotation a convergé en 7 itérations.

الملحق رقم 5: يوضح قيم أوزان الانحدار اللامعيارية

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Q33 <--- F1	1,000				
Q34 <--- F1	,861	,087	9,940	***	par_1
Q29 <--- F1	,997	,088	11,308	***	par_2
Q30 <--- F1	,938	,087	10,778	***	par_3
Q32 <--- F1	,948	,088	10,820	***	par_4
Q28 <--- F1	,793	,083	9,500	***	par_5
Q31 <--- F1	,821	,097	8,480	***	par_6
Q27 <--- F1	,759	,091	8,378	***	par_7
Q7 <--- F2	1,000				
Q9 <--- F2	1,002	,078	12,889	***	par_8
Q8 <--- F2	,856	,079	10,777	***	par_9
Q11 <--- F2	1,072	,075	14,244	***	par_10
Q10 <--- F2	1,034	,076	13,571	***	par_11
Q13 <--- F2	,835	,086	9,661	***	par_12
Q15 <--- F3	1,000				
Q20 <--- F3	,902	,079	11,409	***	par_13
Q14 <--- F3	,836	,078	10,679	***	par_14
Q16 <--- F3	,982	,090	10,925	***	par_15
Q12 <--- F3	,875	,095	9,228	***	par_16
Q4 <--- F4	1,000				
Q3 <--- F4	1,108	,226	4,912	***	par_17
Q22 <--- F4	1,713	,263	6,511	***	par_18
Q21 <--- F4	1,347	,247	5,457	***	par_19
Q23 <--- F4	1,907	,285	6,702	***	par_20
Q26 <--- F5	1,000				
Q25 <--- F5	1,400	,369	3,790	***	par_21

Referrals and references:

¹Khalifa Sarah, Issaoui Fella (2018), **Administrative Empowerment as a New Culture in Business Organizations**, El Muntada Journal for Economic Studies and Research, Issue3, P359(Written in Arabic).

²Al-Mahairat, Imad Ali (2009), **The Impact of Empowerment on the Effectiveness of the Organization**, First Edition, Dar Jalees El-Zaman, Jordan, Amman, P 22(Written in Arabic).

³Abou Hatla, Khaled Said (2012), **The Impact of Regulatory Policies on Employment Empowerment**, Dar El-Mamoun for Publishing and Distribution, Saudi Arabia. (Written in Arabic).

⁴Sarkar, Shulgna. (2009), Employee empowerment in the banking sector, IUP Journal of Management Research, 8(9), p48.

⁵Abdel Madjid Nadjib (2013), **The Effect of Empowerment on Employee Loyalty to the Organization (An Applied Study)**, El-Ustad review, Volume 1, Issue 204, P 251(Written in Arabic).

- ⁶ Abdel-Alim Salama (2009), **Dimensions of Empowering Principals as an Introduction to School Reform**, a field study on secondary schools in Qalyubia Governorate, The Future of Arab Education Journal, Issue 55, Cairo, P 2 (**Written in Arabic**).
- ⁷ Quinn, Robert E. , Spreitzer, Gretchen M. (1997), The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider, Organizational dynamics : a quarterly review of organizational behavior for professional managers. New York, NY : Pergamon, Elsevier Science, ISSN 0090-2616, ZDB-ID 1930692. - Vol. 26, p38.
- ⁸ Alaiki, Madani, Abdel kadir (2000), **Management: An Analytical Study of Administrative Jobs and Decisions**, Dar Jeddah Library, Saudi Arabia, P6 (**Written in Arabic**).
- ⁹ Ettore, Barbara (1997), The Empowerment Gap Hype vs Reality, Br focus, 26, p4.
- ¹⁰ Oqlah Akhorshaidh A, The Impact of Employee Empowerment on the Success of Organizational Change: A Study in Privatized Enterprises in Jordan, Journal of Public Administration and Governance 7(1), 2017, p.91.
- ¹¹ Attia Laoun, Ayesh Sabah (2016), **The use of exploratory and confirmatory factor analysis in codifying psychological and educational measures**, Journal of Psychological and Educational Sciences, Volume 3, Issue 2, P 96. (**Written in Arabic**).
- ¹² Tigaza, Mohamed Bouzian (2011), **exploratory and confirmatory factor analysis**, Dar El Maysara, Amman, Jordan, P 18 (**Written in Arabic**).
- ¹³ Ayman Suleiman Al-Qahwaji, Ferial Mohammed Abou Aouad (2018), **Modeling with structural equations using the Amos program**, first edition, Dar Wael for Publishing and Distribution, P 21 (**Written in Arabic**).

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

نسمة لعمراني (2022)، التحليل العاملي لتحديد ممارسات التمكين الإداري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الباحث، المجلد 22(1)، الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص 271-284.