



## The Role of Regulatory Health in Enhancing Impact of Managerial Empowerment on the Employees' Performance in Libyan Education Institutions

Asweisi Abdelsalam K Gaber<sup>1</sup>; Muhammad Yusuf Khalid<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Doctoral Candidate, Faculty of Leadership and Management, USIM, Malaysia; [abdasalamusim@gmail.com](mailto:abdasalamusim@gmail.com)

<sup>2</sup> Associate Professor, Faculty of Leadership and Management, USIM, Malaysia



### Information of Article

#### Article history:

Received Feb 2, 2018

Accepted Feb 28, 2018

Available online Mar 1, 2018

#### Keywords:

Functionality  
Regulatory Health  
Administrative Empowerment

### ABSTRACT

This study aims to build conceptual model may help to identify the role of regulatory health in enhancing the impact of managerial empowerment on the employees' performance in education institutions in Libya. It is considerate that the situation and outputs of higher education as a fundamental factor in formulation policies, in all countries of the world. The outstanding creativity in this era based on distinguished education, therefore importance of higher education is manifested. Therefore, the previous study of higher education in Libya, note that there is great difference between the actual practice and the hoped role. Moreover, the higher education in Libya does not reaches the level of ambition. An Institution that not practice managerial empowerment may affect the overall performance, and may avoid an opportunity from young employees to be leaders of institutions, and may undermine the vision of reform the public sector, whereas the appointment and empowerment of young people in the administrations is the supporting of improvement. Otherwise it may have caused the leak of competencies, the low level of productivity of the institutions and the poor services, not to mention the power and expansion of the Authority of officials, who have other functions in the government, and the cause of negative effects.

### الملخص:

يعد مستوى التعليم بشكل عام و العالي خصوصا وما يقدمه من مخرجات رافداً أساسياً في رسم السياسات في جميع دول العالم، فالتميز في هذا العصر مرده إلى مستوى التعليم العالي في كل بلد، ومن هناك تتجلى أهمية التعليم العالي، إلا أن الناظر في واقع التعليم العالي في ليبيا، يلاحظ له الفرق الشاسع والبون الواسع، بين واقعه ودوره المنشود فهو لا يزال دون المستوى، لذا فإن هذه الورقة الموسومة بعنوان "دور الصحة التنظيمية في تعزيز أثر التمكين الإداري في الأداء الوظيفي للعاملين" بالهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني بليبيا إحدى الهيئات التابعة لوزارة التعليم العالي، والتي تهدف إلى تقديم نموذج بغية الاستفادة المثلى من تطبيق مفهوم التمكين، ومحاولة اتباع السبل الناجعة لإتاحة الفرص أمام المواهب لتولي قيادة تلك المؤسسات وفي ظل وجود بيئة ملائمة تمثل في الصحة التنظيمية للمنظمة كمتغير وسيط، من أجل إصلاح مخرجات التعليم التقني والفني والتي أصبحت مخرجاته كسيحة لمواكبة سوق العمل.

ولتحقيق الغرض توصل الباحث من خلال الفكر النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة إلى بناء مخطط فرضي يوضح العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة حيث اعتمد الباحث في دراسته التمكين الإداري كمتغير مستقل فضلاً عن الأداء الوظيفي محور الاهتمام كمتغير تابع وفي ظل وجود الصحة التنظيمية كمتغير وسيط.

## المقدمة:

إن واقع عمل المنظمات العصرية لاسيما مع زيادة حدة المنافسة على جميع الأصعدة محليا وإقليميا و دوليا قاد إلى ضرورة تبني المفاهيم الإدارية الحديثة في أنظمتها ضمانا لتحسين الأداء (لطيفة، 2014)، فمحور عمل تلك المنظمات كان -ولا يزال- هو العنصر البشري مما حدا بالمنظمات بشكل عام والراغبة في التطور بشكل خاص الاهتمام بالموارد البشرية (البريدي، الرشيد، 2012)، ومع تزايد الاهتمام بالموارد البشري برزت معايير جديدة في العمل الإداري والتي بدورها شكلت ضغطا على المنظمات بضرورة مواكبة هذه التغيرات من خلال تبنيها للمداخل الإدارية الحديثة مما جعل المنظمات التقليدية يأفل نجمها و يخبو بريقها (ماهر، 2007)، ويعد الاهتمام بالعنصر البشري مؤشرا إيجابيا في عمل تلك المنظمات لنجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة فمن خلال تبني مفهوم التمكين الإداري يظهر مدى تفعيل دور الموارد البشرية بالمنظمة لاسيما وان التمكين الإداري غدا من المداخل الحديثة في بيئة الاعمال (عريقات وآخرون، 2011)، إلا أن تنفيذ سياسات التمكين الإداري في غياب الصحة التنظيمية بالمنظمة قد لا يحقق الغرض من تبني التمكين الإداري، لذا نحاول تسليط الضوء حول دور الصحة التنظيمية في تفعيل وتعزيز علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي .

## مشكلة الدراسة:

إن المتتبع للأداء العام للمؤسسات التعليم العالي عموما والعربية خصوصا يلاحظ التديني في مستوى أدائها (الحيص، 2015)، فجل مشكلات أنظمة التعليم العالي العربية تتشابه فيما بينها بشكل كبير (حلي، شادي، 2012)، فمسيرة التعليم العالي تراجعت وأدركت تلك المؤسسات ذلك مؤخرا بشكل واضح وينسب هذا التراجع إلى تخلف النظم الإدارية المعتمدة وتقليديتها وافتقارها للمداخل الإدارية الحديثة في إدارتها مما نتج عن ذلك ضعف الكفاءة والإنتاجية بهذه المؤسسات (وشاح، 2015)، وإن المشكلات المترامية ناجمة عن مركزية القرار في قطاع التعليم الأمر الذي أعاق توفير خدمات التعليم سواء بسبب عدم الكفاءة في القدرات أو بعدم المشاركة في صنع القرار وبالتالي انعكس سلباً على مخرجات التعليم برمتها (التميمي، 2014)، فإعادة النظر في تطوير مستوى أداء هذا القطاع بات امرا ملحا لمواجهة التغيرات والتحديات المختلفة التي تواجهه (رجب، 2015)، لذا تزايدت المطالبات بضرورة تحسين الخدمات الإدارية والتعليمية في القطاع المذكور (المؤمن، 2017)، ولما كان التعليم التقني يشكل أحد الركائز في دعم النمو الاقتصادي فهو يساهم من خلال مخرجاته والدفع بها الى سوق العمل والأخير بدوره يعتبر من دعائم ذلك النمو إلا أن مخرجات التعليم في البلاد العربية لا تتوافق مع احتياجات السوق (صوام، 2017)، وخلصت دراسة (هويدي، 2013) عن البيئة الليبية بتوصيات مفادها إجراء دراسات حول إمكانية تحسين الهيكلة الإدارية والنظم الإدارية بقطاع التعليم العالي، فضلا عن ضعف المستوى الإداري والتنظيمي بمؤسسات التعليم التقني بليبيا خصوصا (جولق، 2015) يذكر بأن المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية قد أورد في تقريره بعض المؤشرات السلبية كتفشي البيروقراطية والترهل الإداري وتأخر إنجاز المعاملات الإدارية والتي تعكس في مجملها ضعف الأداء العام (المركز الوطني، 2013)، لذا يتوجب التفكير وتظافر الجهود لحلحلت المشاكل التي تعاني منها مؤسسات التعليم العالي الليبية لينعكس ذلك على تطور المؤسسات الأخرى بالدولة (العطشان، 2016). وبناء على ما سبق ترائي للباحث تناول هذه الدراسة وتركيزه على تبني مفهوم التمكين الإداري بأبعاده المتمثلة في (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، الأتصال، فرق العمل) بمعىة الصحة التنظيمية كعامل وسيط بأبعاده (وضوح الأهداف، المعنويات، حل المشكلات، الإستقلالية التنظيمية، فعالية الأتصالات، التماسك التنظيمي) وتأثيره على الأداء الوظيفي بأبعاده المتمثلة في (أداء المهام، الأداء السياقي، سلوك المواطنة التنظيمية، سلوك العمل المنحرف) لمعالجة ظاهرة القصور الإداري والذي نجم عنه ضعف في مخرجات التعليم تأسيسا على توصيات الدراسات آفة الذكر كون ان التمكين الإداري يعد استثمارا لا ترفا إداريا.

## أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة الى قياس أثر التمكين الإداري على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين والوصول إلى توصيات ومقترحات قد تساهم في تعزيز تبني هذا النموذج في المؤسسات بشكل عام والهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني بشكل خاص وذلك من خلال الاتي:

- 1- قياس تأثير التمكين الإداري على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني.
- 2- تحليل تأثير التمكين الإداري على الصحة التنظيمية بالهيئة.
- 3- تحديد تأثير الصحة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالهيئة.
- 4- بيان تأثير التمكين الإداري على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين من خلال الصحة التنظيمية بالهيئة.



،تحقيق الصحة التنظيمية لا تجعل العاملين يسعون إلى أداء واجباتهم فحسب، بل أيضا بتحقيق أهدافهم من خلال تحقيق أهداف واضحة تتبناها المنظمة ، كما قدمت دراسة (الخليوي،السليمان.2017)حول درجة ممارسة قائدات المدارس لأخلاقيات الإدارة في الإسلام وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية فيها ومن نتائجها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة قائدات المدارس لأخلاقيات الإدارة في الإسلام ومستوى الصحة التنظيمية تعزى لبعض المتغيرات الديمغرافية كمتغير المؤهل العلمي والخبرة حيث اتفقت مع دراسة(بومنقار.2017) حول مستوى توفر الصحة التنظيمية في المؤسسات الخدمية الجزائرية وأجريت على مؤسسة اتصالات الجزائر ولا توجد فروق تبعا لمتغير الخبرة، كما تتفق أيضا مع نتائج دراسة(الشرفي.2013) في بيان مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التربية الخاصة في عمان من وجهة نظر المعلمين وخلصت النتائج إلى أن مستوى الصحة التنظيمية كان عاليا كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدارس التربية الخاصة تعزى لبعض المتغيرات الديمغرافية كالمؤهل العلمي والخبرة ، كما خلصت دراسة(الثبيتي.1435)إلى وجود علاقة موجبة بين درجة قادة المدارس لإدارة التغيير و ممارسة الالتزام التنظيمي، كما قام (وشاح.2015) بدراسة درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات التمريض في الجامعات الأردنية للقيادة التحولية وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وخلصت النتائج إلى أن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الصحة التنظيمية في كليات التمريض في الجامعات الأردنية تعزى لمتغيرات الجنس. كذلك ما جاء في دراسة موسى وآخرون(Musah, et al(2012)والتي سعت الدراسة على التعرف على دور المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في المؤسسات التعليمية في قطاع التعليم العالي بماليزيا حيث تمثل مجتمع الدراسة في عدد800 عضو هيئة تدريس أخذت من عدد 8 مؤسسات تعليم عالي ماليزية،خلصت نتائج هذه الدراسة الى العلاقة الطردية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي .

#### -الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (التمكين الإداري):

لقد حاولت دراسات عديدة دراسة التمكين الإداري مع متغيرات متنوعة وتبين أثر هذا المدخل الحديث في الإدارة فقد قام (صوام.2017) بدراسة التمكين كمدخل استراتيجي لتحقيق التميز في الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر رؤساء الأقسام حيث كان مجتمع الدراسة في بعض مؤسسات التعليم العالي بالجزائر وهدفت الدراسة إلى معرفة تأثير التمكين الإداري في تميز الأداء لدى شريحة أعضاء هيئة التدريس في منطقة الشرق الجزائرية حيث وزعت عدد65 استمارة على عينة الدراسة استخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تميز الأداء الوظيفي لعينة الدراسة فكلما زاد التمكين الإداري بمقدار وحدة واحدة كان له الأثر الإيجابي في التأثير على الأداء إذ يرتفع الأخير بأكثر من معدل زيادة المتغير المستقل فهناك علاقة طردية وخطية بين المتغيرين كما أن مستوى التمكين الإداري كان مرتفعا جدا في المؤسسات محل الدراسة وهذا يعكس مدى اهتمام القيادات بالتمكين الإداري لما له من أثر إيجابي على مستوى الأداء حيث اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الأحمري.2016) عن واقع التمكين الإداري لدى القيادات التربوية في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة الرياض حيث أظهرت النتائج أن مستوى التمكين الإداري كان مرتفعا كما تصب دراسة (الرضا.2016) في الاتجاه نفسه لوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التمكين والأداء الوظيفي على تلك المنظمة محل الدراسة كما وافقت دراسة (الطراونة.2016) والتي تناولت دور استراتيجية التمكين في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في المجلس الأعلى للشباب بجمهورية مصر وأفضت نتائج تلك الدراسة على ان التمكين الإداري دالة إحصائية في الأداء فضلا عن دراسة (عيسى.2016) بخصوص التمكين الإداري للعاملين في منظمات التعليم العالي الناشئة: تطبيقا على جامعة الجوف حيث هدفت الدراسة لتعزيز مكامن القوة إن وجدت وتحديد نقاط الضعف لتلافيها وتوصلت نتائجها أن المنظمة محل الدراسة لا تعاني من انخفاض في مستوى التمكين الإداري كما سلط الضوء على أثر تطبيق التمكين الوظيفي على تحسين أداء العاملين دراسة (الضامن.2015) وهي دراسة تطبيقية على مشرفات إدارة التربية والتعليم بعسير بالمملكة السعودية اعتمد فيها الباحث على المنهج الوصفي التحليلي حيث بلغ مجتمع الدراسة من جميع المشرفات البالغ عددهم200 تم إجراء الدراسة على 182 من المجتمع وأدت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الوظيفي في تحسين مستوى أداء العاملين. كما أوضحت دراسة(KVIS.2012) التي أجريت على شركة استرا زينكا الدولية للأدوية وخلصت نتائج الدراسة إلى ان نظام الحوافر المتبع بالشركة لا يتلاءم مع محيطها ولا يرتقي لنظم الحوافر المتعارف عليها لدى الشركات السويدية، يذكر أن الحوافر هي بعدا من أبعاد التمكين الإداري في هذه الدراسة.

#### العلاقة بين متغيرات الدراسة:

من خلال إلقاء الضوء على الأدب النظري والتحليل والتنم عن في الدراسات السابقة قادت إلى ان للتمكين الإداري تأثير على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين وإن كان مستوى التأثير يتفاوت وكذلك في بعض الأحيان الفروق التي تعزى للمتغيرات الديمغرافية في ظل وجود الصحة التنظيمية كوسيط في تنفيذ الخدمات والتي بدورها ترتبط بشكل كبير بزيادة الأداء والإنتاجية وهذا يقود إلى نجاح المنظمة واستدامتها (Fairman.2015) ومن خلال تناول الدراسات السابقة والإطار النظري سيقم الفرضيات التالية مما تلاحظ للباحث وجود علاقات يمكن صياغتها في الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتمكين الإداري على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني.

الفرضية الثانية:

هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الصحة التنظيمية بالهيئة الوطنية الثانية.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الصحة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

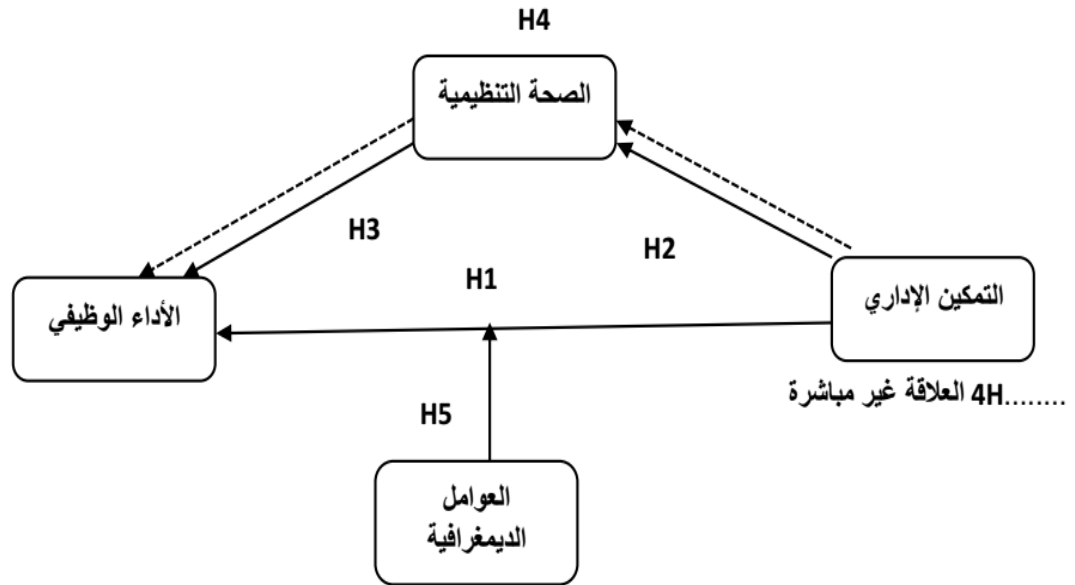
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين من خلال الصحة التنظيمية بالهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني.

الفرضية الخامسة:

هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين يعزى للمتغيرات الديمغرافية.

نموذج الدراسة:

يعبر الشكل أدناه عن النموذج المقترح للدراسة كما يوضح العلاقات بين المتغير المستقل والتابع وكذا بين المتغير المستقل والوسيط وأيضاً بين المستقل والتابع من خلال الوسيط.



الشكل (1) يوضح نموذج الدراسة

المنهجية:

تعد المنهجية في البحث العلمي الضابط والخيط الناظم لمدى تطبيق ذلك التراكم المعرفي النظري والتطبيقي وتحسيده في بيئة الدراسة، وبعد التطرق إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في التمكين الإداري كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع ووجود الصحة التنظيمية كمتغير وسيط واستقراء للدراسات السابقة، ولاستيفاء متطلبات الدراسة فانه سيتم إيضاح المنهجية المزمع اتباعها في الدراسة محل البحث بالهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني

وباعتبار الإطار المنهجي هو البوصلة التي تحدد المسالك المتبعة للباحث، كما أنه سيتم تبني المنهج الكمي، والذي يقصد به ذلك المنهج الذي يقوم بجمع البيانات من خلال استعمال أدوات قياس كمية تناسب طبيعة الدراسة وقدرتها على اجراء اختباري الصدق والثبات ويتم ذلك من خلال تطبيقها على عينة الدراسة ومن ثم إخضاعها للأساليب الإحصائية المناسبة للحصول على نتائج بقصد تعميمها في إطار ثقة محدد. (عبيد.2003).

#### الخلاصة:

من خلال التعرض للدراسات السابقة والتوصل لبناء نموذج نظري والذي سوف يعمل على الاستفادة من تبني التمكين الإداري بالمنظمات لاسيما الهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني بليبيا، كما يمكن للمؤسسات الأخرى الاستفادة من تبني هذا النموذج خصوصا في ظل وجود الصحة التنظيمية كمتغير وسيط للحفاظ على توظيف التمكين بالمؤسسات، ففي غياب الصحة التنظيمية يكون الغرض من سياسة التمكين الإداري دون المستوى المطلوب وبالتالي يأفل نجمه بعد حين، وتأسيسا على ما سبق نوصي بإجراء مزيدا من البحوث والدراسات لإبراز دور الصحة التنظيمية بالمنظمات مع متغيرات لم ترد في هذه الدراسة.

## المراجع:

- إبراهيم، خليل إبراهيم. 2017. "الدور الوسيط للتمكين النفسي في تعزيز أثر سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة اختبارية في عينة من المستشفيات الأهلية" ببغداد - الرصافة. *مجلة الكوكت للعلوم الاقتصادية والإدارية*. كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة واسط. عدد(25).
- أبوتاهية، بندر كريم. 2012. أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*. غزة. مج 20. عدد(2).
- أحمد عريقات وآخرون. 2011. *قضايا إدارية معاصرة*. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان - الأردن، الطبعة الأولى.
- الأحمري، أمل عبد الله علي. 2016. "واقع التمكين الإداري لدى القيادات التربوية في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة الرياض". *مجلة رابطة التربية الحديثة*. مصر. مج 8. عدد(29). ص 25 - 92.
- الأردنية للقيادة التحولية وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. (رسالة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط. كلية العلوم التربوية. الأردن.
- برني، لطيفة. 2014. "التمكين الإداري وأثره في تعزيز التمكين الإداري النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة". *مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية*. عدد(15). جوان ص 1-28 جامعة بسكرة الجزائر.
- بومنقار، مراد. 2017. "مستوى توفر الصحة التنظيمية في المؤسسات الخدمانية الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة عنابة". *مجلة رماح للبحوث والدراسات*. مركز البحث وتطوير الموارد البشرية. رماح. الأردن عدد(23). ص 269 - 288.
- التميمي، عبد الله. "2014 نحو اللامركزية في التعليم". *اصدارات صحيفة التعليم*. الجمعة 23 ربيع الأول 1435 هـ ص 6.
- الثبيتي، سلطان بن سعود حامد. 1435 هـ. *ممارسة مدير المدرسة لإدارة التغيير وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين*. (رسالة ماجستير). كلية التربية. جامعة أم القرى. السعودية.
- الجابري، ريم بنت عبد الرحمن بن عبد الله، 2016 سلوك المواطنة التنظيمي بالإدارة العامة للتعليم في منطقة الرياض. *مجلة كلية التربية بأسبوط - مصر*. مج 32. العدد(3) ص 415 - 464.
- الجابري، ريم بنت عبد الرحمن عبد الله. 2015. "درجة ممارسة العدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية بإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية". *مجلة كلية التربية بجامعة بنها*. مج 26. عدد(101). ص 319-386.
- الجابري، ليث شناوة حسن. 2017. "دور الصحة التنظيمية في تحقيق الأداء الاستراتيجي". *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*. "مج 14). عدد(1). جولو، جمعة محمد. 2015. *رؤية استراتيجية لتطوير التعليم التقني في ليبيا*. (رسالة دكتوراه). جامعة أم درمان الإسلامية. السودان.
- حلي، شادي. 2012. "واقع التعليم المهني والتقني ومشكلاته في الوطن العربي: دراسة حالة الجمهورية العربية السورية". *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات - فلسطين*. عدد(28). ص 397 - 434.
- الحيص، مختار بالنور. 2015. "مدخل لرفع مستوى جودة أداء مؤسسات التعليم العالي الليبية". *المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي - اليمن*. مج 8. العدد(2). ص 3 - 29.
- الربيع، صالح محمد. 2015. *الشفافية الإدارية والمواطنة التنظيمية في الجامعات السعودية رؤية تطويرية مقترحة*. (رسالة دكتوراه). كلية التربية. قسم الإدارة التربوية. جامعة الملك سعود الرياض.
- رجب، طاهر عبد السلام علي. 2015. "تكامل المقارنة المرجعية وهندرة العمليات ودورها في تجويد مؤسسات التعليم العالي". *مجلة الاقتصاد والأعمال*. كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. جامعة مصراته ليبيا. ص 3 ع 2. ص 62-72
- الرضا، أفرح خضير عبد، 2016. "دور استراتيجية التمكين في الأداء الوظيفي. دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية بالمديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة". *مجلة جامعة كربلاء العلمية*. مج 14. عدد(1). انساني. ص 36-60.
- الساكت، لبي زياد خالد. 2014. *أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مجموعة الاتصالات الأردنية*. (رسالة ماجستير) كلية إدارة الأعمال. جامعة عمان العربية. الأردن.
- سعد علي العنزي، عامر علي العطوي. 2012. "فهم الهيكل الكامن لمحددات تقييم الاداء الوظيفي الشامل". *المجلة العراقية للعلوم الإدارية جامعة كربلاء*. مج 8. عدد(31) ص 24 - 46.

- السلوم، طارق بن محمد. 2013. أثر إدراك الدعم التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية. مج 25، عدد(1).
- شباح، مريم، 2017 فرق العمل وبناء الصحة التنظيمية للمؤسسة. مجلة كلية التربية جامعة بنها. مصر المجلد 28 العدد 1. ص 137 – 157 الشريفي، عباس عبد مهدي. 2013. "مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التربية الخاصة في عمان من وجهة نظر المعلمين". *المجلة التربوية - الكويت*. مج 28. عدد (109). ص 145 – 190.
- صوام، 2017. "التمكين كمدخل استراتيجي لتحقيق التميز في الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر رؤساء الأقسام: دراسة على عينة من جامعات الشرق الجزائري". *مجلة دراسات الجزائر*. عدد(50). ص 11-33.
- الضامن، رولا علي عبد الله. 2015. "أثر تطبيق التمكين الوظيفي على تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مشرفات إدارة التربية والتعليم بعسير". *مجلة البحوث المالية والتجارية*. كلية التجارة جامعة بورسعيد - مصر. عدد(1). ص 282 – 303.
- الطراونة، سمير محمد سالم. 2016. "دور استراتيجية التمكين في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في المجلس الأعلى للشباب". *مجلة التربية جامعة الأزهر مصر*. مج 1 عدد(186).
- عبد الرحمن، عادل محمد محمد. 2016. "مداخل لتقييم الأداء في الجهاز الإداري الحكومي: حالات تطبيقية". *مجلة مصر المعاصرة - مصر*. مج 107، عدد(52) ص 5 – 46.
- عبد الله بن عبد الرحمان البريدي ونورة بنت محمد الرشيد. 2012. مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية: دراسة تطبيقية على عينة من مصارف مدينة بريدة، دورية الإدارة العامة، السعودية، مج 52. عدد(2). ص 162-161.
- عبيد، مصطفى فؤاد. 2003. *مهارة البحث العلمي*. الأكاديمية العالمية. غزة فلسطين.
- العطشان، فيصل عبد اللطيف. 2016. *توظيف الإنترنت في مؤسسات التعليم العالي اللببية: بين الواقع والتحديات*. Cybrarians Journal. عدد(42) ص 1-17.
- عيسى، عبد الناصر عبد الله محمد. 2016. "التمكين الإداري للعاملين في منظمات التعليم العالي الناشئة: تطبيقاً على جامعة الجوف". *مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا (أما راباك) الولايات المتحدة الأمريكية*. مج 7. عدد(2). ص 1-20.
- لينا سليمان الخليوي ونورة عبد الرحمن السلیمان. 2017. "درجة ممارسة قائدات المدارس لأخلاقيات الإدارة في الإسلام وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية فيها". *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*. مج 6 العدد (7) ص 80-96.
- ماهر، أحمد ماهر. 2007. *الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات*. الإسكندرية: الدار الجامعية

## المراجع:

- المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية. 2013م. التقرير السنوي النهائي. طرابلس: ديسمبر.
- المومني، خالد سليمان أحمد. 2017. "بعنوان مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك فيصل". *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*. فلسطين. مج 5 عدد(18). ص 227 – 244.
- هويدي، محمد فرج. 2013. المركزية واللامركزية وعلاقتها بالتنظيم الإداري. *مجلة كلية الآداب*. جامعة عمر المختار. العدد(20) نوفمبر. ص 13-25.
- وشاح، مؤيد أحمد محمد. 2015. *درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات التمريض في الجامعات الأردنية للقيادة التحولية وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس*. (رسالة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط. كلية العلوم التربوية. الأردن.



## **REFERENCE**

Cady, N.C., McKean, K.A., Behnke, J., Kubec, R., Mosier, A.P., Kasper, S.H., Burz, D.S. and Musah, R.A., 2012. Inhibition of biofilm formation, quorum sensing and infection in *Pseudomonas aeruginosa* by natural products-inspired organosulfur compounds. *PLoS One*, 7(6), p.e38492.

Fairman, M., 2015. The Organizational Health Diagnostic and Development Corporation.

Furnham, A. and Taylor, J., 2004. *The dark side of behavior at work: Understanding and avoiding employees leaving, thieving and deceiving*. Springer.

Kvist, C., & Andersson, E. (2012). *The Impact of Incentive Systems in Global Organizations Located in Sweden-A Case Study of Astra Zeneca*.

Cady, N.C., McKean, K.A., Behnke, J., Kubec, R., Mosier, A.P., Kasper, S.H., Burz, D.S. and Musah, R.A., 2012. Inhibition of biofilm formation, quorum sensing and infection in *Pseudomonas aeruginosa* by natural products-inspired organosulfur compounds. *PLoS One*, 7(6), p. e38492

Zahiri, J., Yaghoubi, O., Mohammad-Noori, M., Ebrahimpour, R. and Masoudi-Nejad, A., 2013. PPIevo: Protein-protein interaction prediction from PSSM based evolutionary information. *Genomics*, 102(4), pp.237-242