

المجلة الدولية للبحث والتطوير التربوي

International Journal of Educational Research and Development

مجلة علمية - دورية - محكمة - مصنفة دولياً



The Organizational Culture Prevailing in Jordanian Public Universities and its Relation to Administrative Empowerment.

Prof. Eman Jamil Abdelrahman (1)*

*Salt College of Humanities - Balqa Applied University - Balqa - Hashemite Kingdom of Jordan.

Prof. Azeez Ahmad Abdallah Alrahamneh (2)*

*Salt College of Humanities - Balqa Applied University - Balqa - Hashemite Kingdom of Jordan.

الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الحكومية الأردنية وعلاقتها بالتمكين الإداري.

أ.د. إيمان جميل عبد الفتاح عبد الرحمن (1)*

* كلية السلط للعلوم الإنسانية - جامعة البلقاء التطبيقية - البلقاء - المملكة الأردنية الهاشمية.

أ.د. عزيز احمد عبدالله الرحمانه (2)*

* كلية السلط للعلوم الإنسانية - جامعة البلقاء التطبيقية - البلقاء - المملكة الأردنية الهاشمية.

Email: Emanj2002@bau.edu.jo

KEY WORDS:

Organizational Culture Patterns, Administrative Empowerment, Heads of Academic Departments, Jordanian Public Universities.

الكلمات المفتاحية:

أنماط الثقافة التنظيمية، التمكين الإداري، رؤساء الأقسام الأكاديميين، الجامعات الحكومية الأردنية.

ABSTRACT:

The current study aimed at identifying the degree of availability of organizational culture patterns prevailing in Jordanian public universities and their relation to administrative empowerment from the point of view of the heads of the academic departments.

In order to achieve the study objectives, the analytical descriptive approach has been used in this study. Further, two questionnaires have been used as a tool for data collection; it is noteworthy that the validity and reliability of the two tools have been verified.

The study was applied to a random sample of (225) heads of department. The results of the study indicated that the degree of availability of organizational culture patterns and the degree of availability of administrative empowerment came in a "medium" rank; so there is a correlation between the degree of availability of prevailing organizational culture patterns and the degree of availability of administrative empowerment.

مستخلص البحث:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة توافر أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الحكومية الأردنية وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديميين. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات تم التأكد من صدقها وثباتها. تكون مجتمع الدراسة جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية، والبالغ عددهم (361) رئيس قسم أكاديمي، تم أخذ عينة عشوائية ممتسرة بلغ حجمها (225) رئيس قسم أكاديمي. أظهرت نتائج الدراسة بأن درجة توافر أنماط الثقافة التنظيمية، ودرجة توافر التمكين الإداري جاءتا بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية دالة بين درجة توافر أنماط الثقافة التنظيمية السائدة ودرجة توافر التمكين الإداري.

المقدمة:

أجمع الباحثون المختصون في العلوم الإنسانية ولاسيما الإداريين منهم على الاهتمام بأنماط الثقافة التنظيمية التي تعد عنصراً هاماً وجوهرياً داخل التنظيم الإداري، وعنصراً مؤثراً في السلوك التنظيمي لدى العاملين، ومن بين أهم العوامل التي تساعد في تحقيق الأهداف المنشودة، والاستقرار والثبات، وتعزز ثقة العاملين بالقيادة، والانتماء، والرضا الوظيفي، وناهية عن أنها تعطي للمؤسسة شخصيتها المميزة.

تتمتع الثقافة التنظيمية بتأثير كبير في المؤسسات التعليمية كون المؤسسات التعليمية الأهم من بين المؤسسات المختلفة، ولاسيما وأن التعليم يعتبر الأساس في تقدم المجتمعات ونهضتها؛ فإذا أدى القطاع التعليمي دوره كما يجب فهذا حتماً سيحقق الأهداف المنشودة (العنزي، 2017)؛ حيث أنها بمثابة الرابط الذي يربط الأفراد بمعايير تحدد سلوكهم وتعزز علمهم الإيجابي، هذا بدوره يؤثر على منتج ومخرجات المؤسسة (مداحي ومردود، 2015)، كذلك تُعد من أهم ملامح الإدارة العصرية الحديثة، لما لها دور في تطوير الأداء والمخرجات التعليمية، ورفع الإنتاجية، وتطوير أساليب الرقابة الذاتية، وتشجيع روح ثقافة العمل الجماعي داخل الجامعات (القيروتي، 2008)، ومن خلالها يتم تحدد القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات للأفراد (Sun, 2008). علاوة على ذلك، يمكن للثقافة التنظيمية الفعالة أن تعزز الصفات الأساسية مثل الابتكار، والقدرة على الاستجابة، والقدرة على التكيف، والتي تشكل أهمية بالغة في البيئة الأكاديمية الديناميكية والتنافسية اليوم (Makaryan, 2023).

ومن هنا؛ يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية مفهوماً مجازياً لاتصاله بالآخرين، من حيث القيم السائدة وتأثيرها على العملية الإدارية والسلوك التنظيمي والخصائص البيئية الداخلية للعمل (الطائي، 2017، 64)، تعرف بأنها: "الثقافة التنظيمية هي شخصية المنظمة، المكونة من الافتراضات والقيم والأعراف، والسلوكيات، والقيادة" (Shrankhla & Kumar, 2013: 43)، وهي: "المعاني المشتركة بين الأعضاء داخل التنظيم التي تميز مؤسسة عن مؤسسة أخرى" (Robbins & Judge, 2013: 512)، كذلك هي: "مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير المشتركة التي تؤثر على طريقة تفكير الموظفين، وبالتالي على ما يشعرونه ويتصرفونه داخل العمل" (Lunenburg, 2011).

وتنشأ وتتمو الثقافة التنظيمية عبر الخبرة المشتركة بين الأعضاء في المؤسسة، إلا أن القائد هو الشخص الذي يبادر بسن أسسها ومن ثم يعمل على تبنيها وفرض معتقداتها وقيمها وافترضاها من البداية من خلال

النمط القيادي الذي يمارسه (شاين، 2011)، ويوفر دوافع قوية لدى الأعضاء للاستمرار في العمل بالطرق التي تتوافق مع الثقافة السائدة التي ينتهجها (السكران، 2011)، وتختلف الأشكال التي ينتهجها من ثقافة الرقابية وثقافة العلاقات، وثقافة الأداء، وثقافة الاستجابة (McShane & Von Glinow, 2012)، والثقافة البيروقراطية، والثقافة الإبداعية، والثقافة المساندة، وثقافة العمليات، وثقافة المهمة، وثقافة الدور (القاضي، 2012)، والثقافة القوية، والثقافة الضعيفة (Voprosy, 2020)، وثقافة العشيرة، وثقافة تنفيذ المهام، وثقافة أدهقراطية (عكس البيروقراطية)، وثقافة التسلسل الهرمي، وثقافة السوق (Kaufman, 2016; Lacatus, 2013; Maham, 2016).

ونظرًا لوجود احتمالية وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والكثير من المفاهيم الإدارية، ومن بينها التمكين الإداري؛ فلقد أشارت نتائج دراسة عزيز (Aziz, 2023) وجود علاقة بين أبعاد التمكين الإداري والاستدامة التنظيمية. ويمكن تعريف التمكين الإداري على أنه: "السلوكيات التي تتقاسم فيها السلطة مع المرؤوسين لرفع مستوى دوافعهم الذاتية" (Srivastava, Kathryn & Edwin, 2006: 55)، وهو: "نهج لتحويل الموارد البشرية إلى أفراد فاعلين من خلال إعطاءهم المسؤولية المتزايدة ومهارات التعلم باعتبارها الاحتياجات التنموية لهم، مع وجود نظام للمساءلة" (Martin, 2013: 11)، ويتضمن: التعليم، والدافعية، والهدف، وتحقيق الإنجاز، الاحترام (Stirr, 2016)، بالإضافة إلى بناء المعرفة التنظيمية (Bodner, 2005) كما له مكونات أساسية، أشار لها أوسوريو (Osorio, 2020) على النحو الآتي:

- التعليم: ويأخذ عدة أشكال منها: مهارة صنع القرار، وحل المشكلات، والتدريب، والاتصال الشخصي.
- الدافعية: باستخدام أدوات تحفيز كسياسة الباب المفتوح، وبناء أنظمة للحوافز للعاملين.
- الهدف: لنجاح التمكين يجب تحديد الهدف بشكل واضح ومحدد والالتزام به.
- الإنجاز: وذلك بدمج السلطة والمساءلة معاً، وتشجيع الإدارة العليا على قبول قرارات العاملين.
- التغيير: يتطلب التمكين تغيير الأعمال في المؤسسة، وخصوصاً في الإدارة الوسطى.
- الاحترام: جوهر التمكين، الاعتقاد بأن كل عضو في المؤسسة قادر على الإنتاج.

على هذا النحو، من أجل الوصول إلى تمكين إداري، يصبح من الضروري للجامعات أن تفهم ثقافتها التنظيمية ومواءمتها بشكل مناسب مع أساسيات التمكين (Makaryan, 2023)، وهنا تأتي دراسة العلاقة بين

بالتمكن الإداري استدعى توجه الباحثان للدراسة التطبيقية ضمن نطاق بيئة التعليم العالي؛ كذلك يُعد موضوع الدراسة الحالية ضمن الأساليب الإدارية الحديثة لتحسن الأداء وزيادة الإنتاجية، وأيضًا مسابرة لتوجهات التربية المعاصرة في ظل مواكبة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، وعليه يأمل الباحثان في تقديم توجهات لصانعي القرار في الجامعات الأردنية للإسهام الفعلي في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري.

حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على الجامعات الحكومية الأردنية وهم: الجامعة الأردنية، جامعة البلقاء التطبيقية، جامعة اليرموك، جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، الجامعة الألمانية الأردنية، الجامعة الهاشمية، جامعة مؤتة، جامعة آل البيت، جامعة الحسين بن طلال، وجامعة الطفيلة التقنية، وعلى رؤساء الأقسام الأكاديميين العاملين في الكليات في الجامعات الحكومية الأردنية، للفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2023/2022).

الدراسات السابقة:

بعد إطلاع الباحثان على الدراسات العربية والأجنبية لم تجد دراسات تناولت الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري. مما استدعى استعراض الدراسات السابقة لمتخيري الدراسة الرئيسيين الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري كلاً على حدة، وقد تم استعراضه من الأقدم إلى الأحدث.

أولاً: الدراسات السابقة ذات الصلة بالثقافة التنظيمية:

هدفت دراسة الخلايلة وهمشري (2015) إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الحكومية الأردنية. استخدم الباحثان الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات على عينة قوامها (321) موظفًا. توصلت نتائج الدراسة أن الثقافة السائدة في المكتبات الجامعية كانت بدرجة متوسطة. هدفت دراسة زرعه (2016) إلى الكشف عن الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات على عينة قوامها (495) إداريًا. توصلت نتائج الدراسة أن الثقافة السائدة في الجامعة هي الثقافة التنظيمية البيروقراطية.

هدفت دراسة بشايرة وعساف وقضاة (Bashayreh, Assaf & Qudah, 2016) إلى دراسة العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للموظفين بين الأكاديميين في معاهد التعليم العالي الماليزية. استخدم الباحثون المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات على عينة قوامها (310) مشاركًا تم اختيارهم عشوائيًا.

الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري كون التمكين الإداري يتضمن المعرفة التنظيمية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

انطلاقاً من أن الثقافة التنظيمية تمثل شخصية كل جامعة والجو العام الذي يسودها، ويصف بيئة العمل ويميزها عن غيرها من الجامعات، هذا يتناغم مع ما أشارت إليه العديد من نتائج الدراسات منها نتائج دراسة غونزاليس وفالنسيا وهيرنانديز (González, Valencia, & Hernández, 2023)، ونتائج دراسة توريس (Torres, 2023) ضرورة أن تتعرف المؤسسات التربوية إلى أنواع الثقافات والأعراف والقيم والعادات السائدة فيها، وهذا حتى تتمكن من إجراء التحسينات؛ وبالتالي جودة التعليم. وعلاوة على ذلك أشار عدد من الباحثين منهم حرب وأيوبوغلو وطشتوش (Harb, Eyupoglu & Tashtoush, 2023) ينبغي لإدارة الجامعات أن تقدر ممارسات التمكين الجيدة من أجل زيادة الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، وهذا يتطلب تفويض رؤساء الأقسام الأكاديمية في صنع واتخاذ قرارات والمشاركة في العمل، وهذا بطبيعة الأمر يعني التخلي عن النمط البيروقراطي السائد في بعض الجامعات. وما أوصت بعض الدراسات منها أوصت دراسة عبد الرحمن (2019) إلى إعادة النظر في الإجراءات المعمول بها في المؤسسات التربوية للتوافق مع مفهوم التمكين الإداري كوضع نظم للمكافآت وتفويض الصلاحيات والسلطات والانتقال من المركزية إلى اللامركزية.

وفي إطار هذه المعطيات، وبالرغم من العدد الكبير بشأن الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري إلا أنهما لم ينالا الأهمية الكافية في بيئة التعليم العالي، وكذلك لم يتم تناولهما معاً؛ بل تم تناول كلاً منهما على حدة، ونظراً لغياب الدراسة العلمية لهذا الموضوع عن الحقل التربوي في المملكة - على حد علم الباحثان - فإن الدراسة الحالية جاءت بالرصد الميداني للإجابة عن السؤال الرئيسي: ما درجة توافر أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الحكومية الأردنية وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديميين؟

- ما درجة توافر التمكين الإداري في الجامعات الحكومية الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديميين؟
- ما الدلالة الارتباطية بين تقدير رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعات الحكومية الأردنية لدرجة توافر أنماط الثقافة التنظيمية السائدة ودرجة توافر التمكين الإداري؟
أهمية الدراسة :

انطلاقاً من أهمية وحيوية موضوعي الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري جاءت هذه الدراسة، وغياب الدراسات التي ربطت بين أنماط الثقافة التنظيمية وعلاقتها

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي. هدفت دراسة تشيدامباراناثان وريغا (Chidambaranatha & Regha, 2016) معرفة الثقافة التنظيمية الحالية والثقافة التنظيمية المفضلة لموظفي مكاتب التعليم العالي في دولة الإمارات العربية المتحدة، تم استخدام استبيان عبر الإنترنت لجمع البيانات، وتم اختيار عينة من (355) موظفًا. أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافتين السائدتين هما ثقافة العشيرة وتنفيذ المهام، وهما أيضًا المفضلات. هدفت دراسة فاسياكني وآخرون (Vasyakin, et al., 2016) إلى تحليل الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بليخانوف (Plekhanov) الروسية، استخدمت الدراسة المنهج المسحي، وأداة (OCAI) والمقابلات المتعمقة. أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة السائدة في الجامعة هي ثقافة التسلسل الهرمي.

هدفت دراسة تاهيراج وكريك (Tahira j & Krek, 2022) التعرف إلى أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في جامعات عامة كبيرة في كوسوفو. اعتمدت الدراسة منهج البحث الكمي. تكونت العينة من (102) من أعضاء هيئة التدريس. تم جمع البيانات باستخدام (أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) لتحديد الثقافة التنظيمية السائدة بناءً على أربعة أنواع من الثقافة التنظيمية: العشيرة، والهرمية، والأدهقراطية، والسوق. أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة الهرمية وثقافة السوق هما الثقافتين السائدتين، وتؤكد النتائج على أهمية تقييم الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي. ثانيًا: الدراسات السابقة ذات الصلة بالتمكين الإداري

هدفت دراسة السحيمات (Al Suhimat, 2016) إلى بيان أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي بين العاملين في جامعة مؤتة، تم استخدام استبيان لجمع البيانات على عينة قوامها (75) موظفًا. أظهرت نتائج الدراسة ضرورة تبني مفهوم التمكين الإداري في الجامعة للوصول إلى الإبداع الإداري. هدفت دراسة درادكة (2017) إلى معرفة مستوى التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى القادة الأكاديميين بجامعة الطائف والعلاقة بينهما. استخدم الباحث الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات على عينة قوامها (331) عضو هيئة تدريس. توصلت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة التمكين الإداري والتميز التنظيمي جاءتا بدرجة متوسطة، ووجود ارتباط بينهما. هدفت دراسة دياب (2017) إلى معرفة واقع التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة سوهاج ودوره في تحفيز الإبداع الإداري. استخدم الباحث الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات على

هدفت دراسة فاسياكني وآخرون (Vasyakin, et al., 2016) إلى تحليل الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بليخانوف (Plekhanov) الروسية، استخدمت الدراسة المنهج المسحي، وأداة (OCAI) والمقابلات المتعمقة. أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة السائدة في الجامعة هي ثقافة التسلسل الهرمي. هدفت دراسة تاهيراج وكريك (Tahira j & Krek, 2022) التعرف إلى أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في جامعات عامة كبيرة في كوسوفو. اعتمدت الدراسة منهج البحث الكمي. تكونت العينة من (102) من أعضاء هيئة التدريس. تم جمع البيانات باستخدام (أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) لتحديد الثقافة التنظيمية السائدة بناءً على أربعة أنواع من الثقافة التنظيمية: العشيرة، والهرمية، والأدهقراطية، والسوق. أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة الهرمية وثقافة السوق هما الثقافتين السائدتين، وتؤكد النتائج على أهمية تقييم الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي. ثانيًا: الدراسات السابقة ذات الصلة بالتمكين الإداري

هدفت دراسة السحيمات (Al Suhimat, 2016) إلى بيان أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي بين العاملين في جامعة مؤتة، تم استخدام استبيان لجمع البيانات على عينة قوامها (75) موظفًا. أظهرت نتائج الدراسة ضرورة تبني مفهوم التمكين الإداري في الجامعة للوصول إلى الإبداع الإداري. هدفت دراسة درادكة (2017) إلى معرفة مستوى التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى القادة الأكاديميين بجامعة الطائف والعلاقة بينهما. استخدم الباحث الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات على عينة قوامها (331) عضو هيئة تدريس. توصلت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة التمكين الإداري والتميز التنظيمي جاءتا بدرجة متوسطة، ووجود ارتباط بينهما. هدفت دراسة دياب (2017) إلى معرفة واقع التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة سوهاج ودوره في تحفيز الإبداع الإداري. استخدم الباحث الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات على

هدفت دراسة فاسياكني وآخرون (Vasyakin, et al., 2016) إلى تحليل الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بليخانوف (Plekhanov) الروسية، استخدمت الدراسة المنهج المسحي، وأداة (OCAI) والمقابلات المتعمقة. أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة السائدة في الجامعة هي ثقافة التسلسل الهرمي. هدفت دراسة تاهيراج وكريك (Tahira j & Krek, 2022) التعرف إلى أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في جامعات عامة كبيرة في كوسوفو. اعتمدت الدراسة منهج البحث الكمي. تكونت العينة من (102) من أعضاء هيئة التدريس. تم جمع البيانات باستخدام (أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) لتحديد الثقافة التنظيمية السائدة بناءً على أربعة أنواع من الثقافة التنظيمية: العشيرة، والهرمية، والأدهقراطية، والسوق. أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة الهرمية وثقافة السوق هما الثقافتين السائدتين، وتؤكد النتائج على أهمية تقييم الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي. ثانيًا: الدراسات السابقة ذات الصلة بالتمكين الإداري

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية، والبالغ عددهم (361) رئيس قسم، حيث تم اختيار عينة ممتسرة قوامها (250) رئيس قسم، أي بنسبة (69.2%) من مجتمع الدراسة، وتم استرجاع ما مجموعه (225) استبانة، أي بنسبة استرجاع (90%) من الاستبانات التي تم توزيعها، وهي تشكل (62.3%) من مجتمع الدراسة. أداة الدراسة:

بعد مراجعة مستفيضة للأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، تم تطوير استبانة لجمع البيانات والمعلومات، المكونة من جزئين هما، الجزء الأول: استبانة لقياس درجة شيوع أنماط الثقافة التنظيمية المكونة (31) فقرة، مقسمة على أربعة مجالات هم: ثقافة القوة (8) فقرات، وثقافة الدور (8) فقرات، وثقافة الإنجاز (8) فقرات، وثقافة العلاقات الإنسانية (7) فقرات، بالاستعانة بدراسة زرعه (2016)، ودراسة فاسياكني وآخرين (Vasyakin, et al., 2016)، والجزء الثاني: استبانة لقياس درجة توافر التمكين الإداري المكونة من (20) فقرة، بالاستعانة بدراسة درادكة (2017)، ودراسة دياب (2017)، وقد تم استخدام مقياس خماسي متدرج لليكرت (دائمًا، غالبًا، أحيانًا، نادرًا، نادرًا جدًا)، حسب الدرجات (1,2,3,4,5) على التوالي.

وقد اعتمدت الدراسة ثلاثة مستويات تم تحديدها وفقًا للمعادلة التالية: (المدى الأعلى - المدى الأدنى مقسومًا على ثلاثة مستويات) $(5 \div 31 = 1.33)$ والمستويات هي: درجة منخفضة من (1-2.33)، ودرجة متوسطة من (3.67 - 2.34)، ودرجة مرتفعة من (5 - 3.68).
صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة تم اعتماد طريقة صدق المحتوى، وتم عرضها على (8) من المحكمين من أساتذة الجامعات من تخصص الإدارة التربوية، للتعرف إلى درجة ملاءمة المجالات التي تضمنتها، ودرجة سلامتها اللغوية، وطلب منهم الحكم على كل فقرة لإجراء التعديل المناسب من حذف وإضافة وتعديل.
ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (25) رئيس قسم، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين. وتم أيضًا حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (1) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والأداة ككل.

جدول (1) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات إعادة	الاتساق الداخلي
ثقافة القوة	0.84	0.78
ثقافة الدور	0.82	0.76
ثقافة الإنجاز	0.86	0.73
ثقافة العلاقات الإنسانية	0.85	0.77
الثقافة التنظيمية ككل	0.87	0.86
التمكين الإداري	0.89	0.84

المعالجة الإحصائية:

تم جمع البيانات عن طريق توزيع أداة بعد التأكد من صدقها وثباتها، وتمت عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لجميع أسئلة الدراسة المتعلقة بهذا الجانب.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

السؤال الأول: الذي نصه "ما درجة توافر أنماط الثقافة التنظيمية في الجامعات الحكومية الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديميين؟". للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات أنماط الثقافة التنظيمية، والجدول (2) يوضح ذلك.

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر أنماط الثقافة التنظيمية في الجامعات الحكومية الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديميين مرتبة تنازليًا

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	4	ثقافة العلاقات الإنسانية	3.89	.638	مرتفعة
2	2	ثقافة الدور	3.47	.647	متوسطة
3	1	ثقافة الإنجاز	3.32	.719	متوسطة
4	3	ثقافة القوة	3.25	.648	متوسطة
		الثقافة التنظيمية ككل	3.47	.593	متوسطة

يبين الجدول (2) أن المتوسطات العام لتقدير أفراد العينة كان متوسطاً حيث بلغ (3.47)، وانحراف معياري (5.93)، احتل مجال "ثقافة العلاقات الإنسانية" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.89)، وانحراف معياري (6.38)، في حين جاءت مجال "ثقافة القوة" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.25)، وانحراف معياري (6.48)، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، على النحو التالي:
أولاً: مجال ثقافة القوة

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال ثقافة القوة مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
متوسطة	.905	3.67	تبتعد الإدارة الجامعية عن مشاركة العاملين في رسم رؤى ورسالة الجامعة.	20	1
متوسطة	.960	3.66	تنتهج الإدارة الجامعية مبدأ المساواة القانونية في تسير أعمالها.	17	2
متوسطة	1.093	3.64	تضع الإدارة الجامعية الرقابة المستمرة ضمن أولوياتها.	24	3
متوسطة	1.135	3.58	تلتزم الإدارة الجامعية بتنفيذ الأنظمة واللوائح بشكل حرفي.	23	4
متوسطة	.970	3.42	تحرص الإدارة الجامعية على استخدام سلطاتها أثناء الانحراف عن سير العمل.	19	5
متوسطة	1.267	3.17	تُعاقب الإدارة الجامعية كل من يمارس الغرف الساندة المخالفة للسياسات التربوية دون استثناء.	18	6
متوسطة	1.161	2.64	تبتعد الإدارة الجامعية عن المناقشات في حل النزاعات.	21	7
منخفضة	1.133	2.24	تنظر الإدارة الجامعية لموظفيها على أنهم مرؤوسون في خدمة رؤسائهم.	22	8
متوسطة	.648	3.25	مجال ثقافة القوة		

بمتوسط حسابي بلغ (2.24)، وانحراف معياري (1.133). ويعزى السبب إلى تأثير نوعية الثقافة التنظيمية السائدة بنوعية القيادات السابقة التي تبادلت على الإدارات، وأصبحت جزءاً من ثقافتها الحالية. انفتحت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الخلايلة وهمشري (2015) أن الثقافة السائدة جاءت بدرجة متوسطة.
ثانياً: مجال ثقافة الدور

يبين الجدول (3) أن المتوسطات العام لتقدير أفراد العينة كان متوسطاً حيث بلغ (3.25)، وانحراف معياري (6.48)، احتلت الفقرة "تبتعد الإدارة الجامعية عن مشاركة العاملين في رسم رؤى ورسالة الجامعة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.67)، وانحراف معياري (9.05)، في حين جاءت الفقرة "تنظر الإدارة الجامعية لموظفيها على أنهم مرؤوسون في خدمة رؤسائهم" بالمرتبة الأخيرة

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال ثقافة الدور مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
مرتفعة	.945	3.90	تصف الإدارة الجامعية الوظائف بمهام تفصيلية محددة لكل وظيفة.	9	1
مرتفعة	.907	3.81	تراعي الإدارة الجامعية الصلاحيات المخولة للموظفين بناءً على مساهمهم الوظيفي.	11	2
مرتفعة	.961	3.78	تنظر الإدارة الجامعية لموظفيها بأنهم لهم حقوق وعليهم واجبات.	16	3
متوسطة	.952	3.76	تراعي الإدارة الجامعية متطلبات الوظيفة مع مهارات الموظفين الذين يشغلونها.	12	4
متوسطة	1.056	3.73	توجه الإدارة الجامعية موظفيها من خلال الالتزام الذاتي لتحقيق الأهداف المرجوة.	15	5
متوسطة	.896	3.69	تسعى الإدارة الجامعية لتلبية توقعات الموظفين نحو تطوير أدوارهم.	13	6
متوسطة	1.355	3.00	تضع الإدارة الجامعية نظم لتقييم معايير الأداء الوظيفي.	10	7
منخفضة	1.206	2.08	تراعي الإدارة الجامعية مبدأ التكافؤ بين السلطة والمسؤولية لدى الموظفين.	14	8
متوسطة	.647	3.47	مجال ثقافة الدور		

يبين الجدول (4) أن المتوسطات العام لتقدير أفراد العينة كان متوسطاً حيث بلغ (3.47)، وانحراف معياري (0.647)، احتلت الفقرة "تصف الإدارة الجامعية الوظائف بمهام تفصيلية محددة لكل وظيفة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.90)، وانحراف معياري (0.945)، في حين جاءت الفقرة "تراعي الإدارة الجامعية مبدأ التكافؤ بين السلطة والمسؤولية لدى الموظفين" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.08)، وانحراف معياري (1.206). ويعزى السبب إلى عدم مراعاة الإدارة الجامعية لمبدأ التكافؤ بين السلطة والمسؤولية، والضعف في تقييم الأداء الوظيفي. اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة فاسياكني وآخرون. (Vasyakin, et al., 2016)

ثالثاً: مجال ثقافة الإنجاز

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال ثقافة الإنجاز مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
مرتفعة	1.033	3.78	تشكل الإدارة الجامعية فرق العمل لمواجهة المشكلات التي تعيق إنجاز المهام.	6	1
متوسطة	1.145	3.67	تضع الإدارة الجامعية معايير أداء موضوعية للوصول إلى أداء متميز.	2	2
متوسطة	1.089	3.64	تولي الإدارة الجامعية اهتماماً كبيراً بتعلم ونمو الموظفين.	5	3
متوسطة	.942	3.58	تهيئ الإدارة الجامعية سبل المناخ الداعم للإنجاز المتميز.	7	4
متوسطة	1.116	3.38	تتبنى الإدارة الجامعية نظام اتصال إداري مرن يسمح بإنجاز الأعمال بهمة وحماس.	1	5
متوسطة	1.265	2.96	تبتعد الإدارة الجامعية عن (المحسوبية والعشائرية، والواسطة) في إنجاز الأعمال.	3	6
متوسطة	1.254	2.87	تحرص الإدارة الجامعية على تكريم المتميزين (معنوياً ومادياً) على أداء مهماتهم بكفاءة.	4	7
متوسطة	1.304	2.65	تحرص الإدارة الجامعية على تزويد الموظفين الجدد بالموارد المتاحة لاستثمارها في إنجاز المهام.	8	8
متوسطة	.719	3.32	مجال ثقافة الإنجاز		

بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.65)، وانحراف معياري (1.033). ويعزى السبب بأن نوعية العاملين لها دوراً هاماً في بناء ثقافة الإنجاز؛ فإنجاز المهمة تتطلب تضافر من الإدارة الجامعية ومن العاملين أيضاً. اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة تشيدامباراناتان وريغا (Chidambaranatha & Regha, 2016).

رابعاً: مجال ثقافة العلاقات الإنسانية

يبين الجدول (5) أن المتوسطات العام لتقدير أفراد العينة كان متوسطاً حيث بلغ (3.32)، وانحراف معياري (0.719)، احتلت الفقرة "تشكل الإدارة الجامعية فرق العمل لمواجهة المشكلات التي تعيق إنجاز المهام" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.78)، وانحراف معياري (1.304)، في حين جاءت الفقرة "تحرص الإدارة الجامعية على تزويد الموظفين الجدد بالموارد المتاحة لاستثمارها في إنجاز المهام"

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال ثقافة العلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
مرتفعة	.868	4.03	تناقش الإدارة الجامعية انحرافات العمل مع الموظفين للمحافظة على العلاقة الودية معهم.	27	1
مرتفعة	.904	4.00	تتبنى الإدارة الجامعية الجانب الإنسانية في تسيير بعض أعمالها.	31	2
مرتفعة	.838	3.89	تتجاوز الإدارة الجامعية عن التعليمات لبعض الحالات الإنسانية.	26	3
مرتفعة	.933	3.85	تبادر الإدارة الجامعية بإقامة لقاءات مع الموظفين في الأعياد الرسمية.	25	4
مرتفعة	.931	3.85	تحرص الإدارة الجامعية على بناء علاقات طيبة مع المجتمع المحلي.	29	4
مرتفعة	.942	3.80	تحرص الإدارة الجامعية على تجسيد روح التعاون بينها وبين الموظفين.	30	6

أخرى، أي وجود علاقة قوية إلى حدًا ما. اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة تاهيراج وكريك (Tahira j& Krek, 2022) بأن الثقافة الهرمية وثقافة السوق الثقافتين السانديتين في الجامعات.

السؤال الثاني: الذي نصه "ما درجة توافر التمكين الإداري في الجامعات الحكومية الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديميين؟". للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات التمكين الإداري، والجدول (7) يوضح ذلك.

يبين الجدول (6) أن المتوسطات العام لتقدير أفراد العينة كان مرتفعاً حيث بلغ (3.89)، وانحراف معياري (0.972)، احتلت الفقرة "تناقش الإدارة الجامعية انحرافات العمل مع الموظفين للمحافظة على العلاقة الودية معهم" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.03)، وانحراف معياري (0.868)، في حين جاءت الفقرة "تلتزم الإدارة الجامعية بالفصل بين العلاقات الشخصية وعلاقات العمل" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.79)، وانحراف معياري (0.972). ويعزى السبب إلى طبيعة الثقافة العربية بأنها ثقافة ترتبط بالعلاقات؛ إذ ما قارنها بثقافات

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر التمكين الإداري في الجامعات الحكومية الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديميين مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
مرتفعة	.899	3.76	تشجع الإدارة الجامعية الموظفين على تحمل المسؤولية.	2	1
مرتفعة	.988	3.73	تضع الإدارة الجامعية (أنظمة، وتعليمات....) تتماشى مع تفويض السلطات.	11	2
مرتفعة	.924	3.70	تعطي الإدارة الجامعية صلاحيات للموظفين تتناسب مع مساهم الوظيفي.	10	3
مرتفعة	1.157	3.69	تضع الوزارة (أنظمة، وتعليمات،...) تتماشى مع الأمن والاستقرار الوظيفي.	4	4
مرتفعة	1.071	3.68	تشجع الإدارة الجامعية العلاقات الإنسانية للوصول إلى التمييز في الأداء.	15	5
متوسطة	1.001	3.66	تدعم الإدارة الجامعية فلسفة العمل الجماعي التشاركي وتشجع عليه.	19	6
متوسطة	1.137	3.61	تضع الإدارة الجامعية هيكل تنظيمية واضحة المهام والمسؤوليات.	8	7
متوسطة	1.078	3.52	تعطي الإدارة الجامعية سلطات كافية لإنجاز المهام الوظيفية بأكمل وجه.	17	8
متوسطة	1.090	3.40	توفر الإدارة الجامعية فرصاً لتبادل الخبرات بين الموظفين الجدد والقدامى.	16	9
متوسطة	1.129	3.39	تضع الإدارة الجامعية نظام لترقية الموظفين استناداً على مبدأ الجدارة.	14	10
متوسطة	1.071	3.35	تتبنى الإدارة الجامعية سياسة الباب المفتوح للوصول إلى متخذي القرار.	18	11
متوسطة	.979	3.34	توفر الإدارة الجامعية الامكانيات المادية لتطبيق الأفكار الإبداعية.	12	12
متوسطة	1.319	2.97	تهتم الإدارة الجامعية بوصول الموظفين إلى مستوى الرضا الوظيفي.	7	13
متوسطة	1.321	2.94	تضع الإدارة الجامعية نظام لتبادل المعلومات لتسيير العمل بكفاءة.	13	14
متوسطة	1.293	2.92	تشجع الإدارة الجامعية على التعبير عن آراء الموظفين في ميدان العمل.	1	15
متوسطة	1.352	2.77	تتبنى الإدارة الجامعية أساليب مختلفة لتحفيز الموظفين ذاتياً.	5	16
متوسطة	1.177	2.75	تشجع الإدارة الجامعية على تطبيق الأفكار الريادية التي تخدم العملية التعليمية.	3	17
متوسطة	1.296	2.75	توفر الإدارة الجامعية دورات تدريبية لتنمية الموظفين مهنيًا.	6	17
منخفضة	1.119	2.24	تكرم الإدارة الجامعية الموظفين المتميزين في مجال استخدام التكنولوجيا الحديثة.	20	19
منخفضة	1.214	2.09	تبادر الإدارة الجامعية في إيجاد رؤية مشتركة في اتخاذ القرارات.	9	20

اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة النويقة (2014) أن مستوى التمكين كان بدرجة مرتفعة. السؤال الثالث: الذي نصه "ما دلالة الارتباطية بين تقدير رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعات الحكومية الأردنية لدرجة توافر أنماط الثقافة التنظيمية السائدة ودرجة توافر التمكين الإداري؟". للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجة توافر أنماط الثقافة التنظيمية السائدة ودرجة توافر التمكين الإداري، والجدول (8) يوضح ذلك.

يبين الجدول (7) أن المتوسطات العام لتقدير أفراد العينة كان متوسطاً حيث بلغ (3.21)، وانحراف معياري (642). احتلت الفقرة "تشجع الإدارة الجامعية الموظفين على تحمل المسؤولية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.76)، وانحراف معياري (899). في حين جاءت الفقرة "تبادر الإدارة الجامعية في إيجاد رؤية مشتركة في اتخاذ القرارات" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.09)، وانحراف معياري (1.214). ويعزى السبب إلى عدم اقتناع بعض الإدارات الجامعية بأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات وتوسيع الصلاحيات وتفويض السلطة.

جدول (8) معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة توافر أنماط الثقافة التنظيمية السائدة ودرجة توافر التمكين الإداري

أنماط الثقافة السائدة	المعالجات الإحصائية	التمكين الإداري
ثقافة القوة	معامل الارتباط	.851**
	الدلالة الإحصائية	.000
	العدد	225
ثقافة الدور	معامل الارتباط	.849**
	الدلالة الإحصائية	.000
	العدد	225
ثقافة الإنجاز	معامل الارتباط	.875**
	الدلالة الإحصائية	.000
	العدد	225
ثقافة العلاقات الإنسانية	معامل الارتباط	.560**
	الدلالة الإحصائية	.000
	العدد	225
الثقافة التنظيمية ككل	معامل الارتباط	.889**
	الدلالة الإحصائية	.000
	العدد	225

دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.01) **.

دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.05) *.

والتفويض الواسع، وإعلام العاملين بالثقافة السائدة في الجامعة لإيجاد ثقافة قوية داعمة لتحقيق الأهداف المنشودة. - إعادة النظر في الإجراءات المعمول بها في الجامعات الأردنية بأن تتوافق مع مفهوم التمكين الإداري، مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الإجرائية كوضع نظم للمكافآت والحوافز، إعداد برامج تدريبية، وتشجيع العاملون على تنمية سلوكهم الإبداعي ذاتياً.

- إعادة النظر بالهيكل التنظيمية المعمول بها في الجامعات الأردنية بحيث تكون واضحة المهام والمسؤوليات، والابتعاد عن الازدواجية والتنظيمات الهرمية، ويتوافر فيها تفويض السلطات، والانتقال من المركزية إلى اللامركزية.

- ضرورة ضبط أنشطة وعمليات الجامعات الأردنية من خلال مدخل الفكر الاستراتيجي لكافة أبعاد الثقافة التنظيمية من أجل البحث عن أسباب تدني الأداء وإيجاد الإجراءات الداعمة لتطوير الأداء.

- إجراء دراسات حول الثقافة التنظيمية مع متغيرات ومؤسسات تربوية لم يتم تناولها في الدراسة الحالية.

يتبين من الجدول (8) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيًا بين درجة توافر أنماط الثقافة التنظيمية السائدة ودرجة توافر التمكين الإداري. ويعزى السبب إلى أهمية توافر التمكين الثقافي والتنظيمية والتمكين الإداري لاعتبارهما من ركائز الميزة التنافسية، لحصول الجامعات على الاعتماد الأكاديمي. اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة السحيمات (Al-Suhimat, 2016) بوجود أثر للتمكين الإداري على الإبداع التنظيمي، ودراسة درادكة (2017) بوجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة التمكين الإداري والتميز التنظيمي.

التوصيات والمقترحات:

اعتمادًا على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، قدمت الدراسة عددًا من التوصيات والمقترحات أهمها: - إعادة النظر في مدخل الثقافة التنظيمية المتبعة في الجامعات الأردنية بكافة أنماطها، ولاسيما ثقافة الإنجاز والدور من خلال دعم الإدارة الجامعية للعمل بروح الفريق

قائمة المراجع:

- Al Maani, A., Al Adwan, A., Areiqat, A., Zamil, A., & Salameh, A. (2020). Level of administrative empowerment at private institution and its impact on institutional performance: a case study. *Entrepreneurship and Sustainability Issues Journal*, 8(2), 500-511.
- Al Suhimat, S. (2016). The Impact of the Administrative Empowerment in Organizational Creativity: An Analytical Study from the Perspective of Employees in University of Mutah in Jordan. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR)*, 10(2), 70-78.
- Aziz, S. (2023). The impact of administrative empowerment on organizational sustainability: an analytical study of the opinions of a sample of employees. *Muthanna Journal of Administrative and Economics Sciences (MJAES)*, 13 (1), 23-39.
- Bashayreh, A., Assaf, N., & Qudah, M. (2016). Prevailing Organizational Culture and Effect on Academic Staff Satisfaction in the Malaysian Higher Education Institute. *International Journal of Statistics and Systems*, 11(1), 89-102.
- Bodner, S. (2005). *Design and empirical analysis of a Model of Empowering leadership*. (Unpublished Doctoral Dissertation). Texas: University of North Texas.
- Chidambaranatha, K., & Regha, V. (2016). Diagnosing the Organizational Culture of Higher Education Libraries in the United Arab Emirates Using the Competing Values Framework. *WKW School of Communication & Information & NTU Libraries*, 26(2), 99-112.
- González, J., Valencia, J., & Hernández, G. (2023). Relationship between organizational culture and school performance. A study in elementary, middle and high school institutions. *Desarrollo Gerencial*, 15(2), 1-25.
- الخلايلة، إيمان وهمشري، عمر. (2015). معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية الأردنية. *مجلة دراسات - العلوم التربوية*، 42(1)، 243-263.
- درادكة، أمجد. (2017). التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية*، 31(8)، 1258-1297.
- دياب، عبد الباسط. (2017). تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية ودوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم: جامعة سوهاج أنموذجاً، *مجلة التربية*، 49(1)، 565-768.
- زرعه، سوسن. (2016). الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية. *المجلة الدولية للتربية المتخصصة*، 11(5)، 202-221.
- السكرانة، بلال. (2011). الإبداع الإداري، عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- شاين، إيجار. (2011). *الثقافة التنظيمية والقيادة*. ترجمة محمد الأصبحي ومحمد وهبي. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- الطائي، منى. (2017). دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة. *المجلة العربية للإدارة*، 37(3)، 59-79.
- عبد الرحمن، إيمان جميل. (2019). التمكين الإداري والإشراف عن بعد للمشرفين التربويين في بعض المحافظات الأردنية: دراسة ميدانية. *المجلة التربوية*، 33(131)، 107-140.
- عبد الرحمن، إيمان جميل. (2014). واقع المناخ التنظيمي في جامعة البلقاء التطبيقية وعلاقته ببعض المتغيرات. *مجلة الطفولة والتربية*، 6(17)، 401-440.
- العنزي، فهد. (2017). الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين وتصور مقترح لها. *المجلة الدولية للتربية المتخصصة*، 6(1)، 283-297.
- القاضي، محمد. (2012). *السلوك التنظيمي*. عمّان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- القيروتي، محمد. (2008). *نظرية المنظمة والتنظيم*. عمّان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- مداحي، أمال ومردود، حنان. (2015). *أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أكلي محند أو الحاج. الجزائر.

- Harb, H., Eyupoglu, S., & Tashtoush, L. (2023). *The Relationship between Administrative Empowerment and Organizational Commitment: The Mediating Role of Job Satisfaction amongst Academic Staff in Higher Education*. 12/6/2024, from <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/21582440231218229>
- Kaufman, J. (2016). Organizational Culture among Master's Colleges and Universities in the Upper Midwest. *Teacher-Scholar: The Journal of the State Comprehensive University*, 7(2), 1-13.
- Lacatus, M. (2013). Organizational culture in contemporary university. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 76 (1), 421– 425.
- Lunenburg, F. (2011). Organizational Culture-Performance Relationships Views of Excellence and Theory Z. *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 29(4), 1-10.
- Maham, F. (2016). The Impact of Organizational Culture Types on the Job Satisfaction of Employees. *Sukkur Institute of Business Administration*, 3(1), 1-20.
- Makaryan, M. (2023). Impact of Organizational Culture on the Efficiency of University Strategic Management. *Education in the 21st Century International Scientific-Methodical Review*, 10(2), 266- 276.
- Makaryan, M. (2023). Impact of Organizational Culture on Theefficiency of University Strtegic Management. *Education in the 21st Century International Scientific-Methodical Review*, 10(2), 266- 276.
- Martin, A. (2013). *Empowering leadership: developing Behaviors for Success*. Virginia: American Library Association.
- McShane, L., & Von Glinow, M. (2012). *Organizational behavior: Emerging Knowledge Reality*. (8rd edition). New York: McGraw-Hill.
- Osorio, C. (2020). The Power of Empowering: An Inclusive and Evidence-Based Intervention for Long-Term Residential Care. Master's thesis. Universidad de Barcelona. Spain.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior*. (15th ed). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Shrankhla, J., & Kumar, A. (2013). Understanding Organizational Culture and Leadership: Enhance Efficiency and Productivity. *The Journal of Management Awareness*, 16 (2), 43-53.
- Srivastava, A., Kathryn, B., & Edwin, L. (2006). Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance. *Academy of Management Journal*, 49 (6). 51-123.
- Stirr, T. (2016). **Fundamentals of Empowerment**. Retrieved on Line on 24/12/2022, from http://www.tomstirr.com/NEW_Fundamentals_of_Empowerment_finalrev.pdf
- Sun, S. (2008). Organizational Culture and Its Themes. *International Journal of Business and Management*, 12(3), 137-141.
- Tahiraj, I., & Krek, J. (2022). Organizational Culture in Public University: A Case Study in Kosovo. *c e p s Journal*, 12 (3), 126-147.
- Torres, L. (2023). Novas temporalidades educacionais na construção da cultura da organização escolar. *Educ. Soc.*, (44), 1-20.
- Vasyakin, S., Ivleva, M., Pozharskaya, Y., & Shcherbakova, O. (2016). Study of the Organizational Culture at a Higher Education Institution: Case Study: Plekhanov Russian University of Economics (PRUE). *International Journal of Environmental & Science Education*, 11(10), 11515-11528.
- Voprosy, O. (2020). Organizational Cultures of Vocational Schools and Enterprises in Russia, China and Iran as Perceived by Students and Teachers. *Educational Studies Moscow*, 3, 234–254.