



ممارسات القيادة التحويلية في مرحلة ما بعد الحصول على الاعتماد الأكاديمي بجامعة السلطان قابوس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وأعضاء المجالس الاستشارية بالكليات

خلف بن مرهون العبري

أستاذ مشارك
قسم الأصول والإدارة التربوية
كلية التربية، جامعة السلطان قابوس
kabri@squ.edu.om

نوال بنت أحمد الهوتي

أخصائية جودة
دائرة التخطيط والتطوير
المديرية العامة للتربية والتّعليم بمسقط، وزارة التربية والتّعليم
nawalalhooti@hotmail.com

علي مهدي كاظم

أستاذ
قسم الأصول والإدارة التربوية
كلية التربية، جامعة السلطان قابوس
amkazem@squ.edu.om

صالحة عبد الله عيسان

أستاذ
قسم الأصول والإدارة التربوية
كلية التربية، جامعة السلطان قابوس
salhaissan@hotmail.com

ممارسات القيادة التحويلية في مرحلة ما بعد الحصول على الاعتماد الأكاديمي بجامعة السلطان قابوس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وأعضاء المجالس الاستشارية بالكليات

نوال بنت أحمد الهوتي، خلف بن مرهون العبري، صالحة عبد الله عيسان، علي مهدي كاظم

الملخص

هدفت هذه الورقة إلى معرفة ممارسات القيادة التحويلية في مرحلة ما بعد الحصول على الاعتماد الأكاديمي بجامعة السلطان قابوس، وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وأعضاء المجالس الاستشارية بالكليات؛ وذلك بتحليل اثنتين من تلك الممارسات، هما: «ممارسة التطوير التنظيمي» و«ممارسة إيجاد بيئة باعثة على التعلم التنظيمي» بأربع من كليات الجامعة. اعتمدت الورقة منهجا بحثيا خليطا، واستخدمت الاستبانة، والمقابلات شبه المبنية. وقد بلغ عدد الاستبانة التي تم تحليلها (١٨٧) استبانة، وبلغ عدد المقابلات مع قيادات الكليات (١٩) مقابلة، أما عدد المقابلات مع أعضاء المجالس الاستشارية فبلغ (١٢) مقابلة. وقد توصلت الورقة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن التقييم الإجمالي لممارسات القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين بالجامعة من وجهة أعضاء الهيئة الأكاديمية جاء «متوسطا»، وأن مستويات الممارستين جاءت متقاربة مع أفضلية طفيفة لممارسة «إيجاد بيئة باعثة على التعلم التنظيمي»، وأنه لا يوجد أثر لمتغير نوع الكلية في الاستجابة على الممارستين، وأن هناك تأثيرا ذا دلالة إحصائية لمتغير الرتبة العلمية في الاستجابة على ممارسة «إيجاد بيئة باعثة على التعلم التنظيمي»، وجاء لصالح الرتبة الأكاديمية الأعلى (أستاذ دكتور)، وأنه لا يوجد أثر لمتغيري النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة في الاستجابة للممارستين. وأخيرا، توصلت الورقة إلى جملة توصيات، أهمها: على قادة الكليات الاهتمام بتكييف الخطط الاستراتيجية لكلياتهم، وتهيئة العاملين بما يتناسب مع التغيرات التي أحدثتها الحصول على الاعتماد الأكاديمي.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية؛ الاعتماد الأكاديمي؛ التعلم التنظيمي؛ التطوير التنظيمي؛ جامعة السلطان قابوس.

The transformational leadership practices in the post-accreditation phase at the colleges of Sultan Qaboos University from the perspectives of faculty members and advisory boards members

Nawal Ahmed Abdullah Al-Hooti, Khalaf Marhoun Al'Abri, Salha Abdulla Issan, Ali Mahdi Kazem

Abstract

This study aims to identify transformational leadership practices in the post-accreditation phase at Sultan Qaboos University (SQU) from the point of view of faculty members and members of advisory boards in colleges. It describes and analyzes two of those practices: "the practice of organizational development" and "the practice of creating an environment conducive to organizational learning" in four of the colleges of SQU. The study used a mixed research approach, relying on questionnaires and semi-structured interviews. The paper found that the overall evaluation of the transformational leadership practices of the university's academic leaders from the point of view of the academic staff was "average", and that the levels of the two practices were close with a slight preference for the practice of "creating an environment conducive to organizational learning". Finally, the paper recommends that the academic leaders in SQU colleges should pay more attention to adapting the strategic plans of their colleges, and preparing their staff in line with the changes that resulted from obtaining academic accreditation.

Keywords: Academic accreditation; transformational leadership; Sultan Qaboos University.

فإن هناك حاجة ماسة لدراسة مرحلة ما بعد الحصول على الاعتماد الأكاديمي وتقييم المكتسبات التي تحققت منها. ومن هذا المنطلق، فإن هذه الورقة تسعى إلى تعرّف واقع ممارسات القيادة التحويلية في مرحلة ما بعد الحصول على الاعتماد الأكاديمي بجامعة السلطان قابوس، وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وأعضاء المجالس الاستشارية بالكليات والأقسام العلمية؛ وذلك من خلال وصف وتحليل كل من «ممارسة التطوير التنظيمي» و«ممارسة إيجاد بيئة باعثة على التعلم التنظيمي» وذلك بأربع من كليات الجامعة، وهي (الآداب والعلوم الاجتماعية، والتربية، والطب والعلوم الصحية، والهندسة).

مشكلة الدراسة

شكّلت موضوعات ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي محور اهتمام كبير لجامعة السلطان قابوس خلال السنوات السبع عشرة الماضية؛ ويمكن تتبّع هذا الاهتمام بدءاً بحصول كلية الهندسة في عام (٢٠٠٦م) على الاعتماد الأكاديمي من المنظمة الدولية (ABET) (Hassan & Al-Jabri, 2016)، مروراً بحصول بقية الكليات في السنوات التالية تباعاً على الاعتماد المؤسسي والبرامجي من هيئات اعتماد دولية، ثم حصول الجامعة على الاعتماد المؤسسي الوطني من الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي (الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي، ٢٠٢٠)، واستمرار بقية الكليات والبرامج في عمليات الحصول على الاعتماد المؤسسي والبرامجي الدوليين. كما يمكن رؤية هذا الاهتمام بشكل واضح في نصوص الخطط الاستراتيجية الطويلة والمتوسطة المدى للجامعة، والتي أولت جميعها أهمية لضمان الجودة، وأوجبت على قادة الكليات عمل ما من شأنه الحصول على الاعتماد الأكاديمي لكلياتهم وأقسامهم وبرامجهم الأكاديمية (جامعة السلطان قابوس، ٢٠١٦)، بالإضافة إلى تسخير الجامعة لكثير من الجهود الرامية لضمان جودة الأداء التي كان من بين أبرزها إنشاء مكتب لضمان الجودة في عام (٢٠١٠م)، ذلك الذي يعنى ضمن مهامه بمتابعة عمليات الاعتماد الأكاديمي في كليات الجامعة، وإنشاء وحدات لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في كل واحدة من الكليات (جامعة السلطان قابوس، ٢٠١٧).

واستكمالاً لهذه الجهود فإن الجامعة بحاجة ماسة لإجراء دراسات تقييمية لدى استفادة كلياتها وأقسامها العلمية من المكتسبات التي تحققت لها جرّاء حصولها على الاعتماد الأكاديمي، وقياس الأدوار والممارسات التي تضطلع بها القيادات الأكاديمية لتسخير تلك المكتسبات من أجل تحسين الأداء وزيادة فعاليته في مرحلة ما بعد الحصول على الاعتماد الأكاديمي. وعلى الرغم من أن هناك عدداً من الدراسات المنشورة التي تناولت بعض تجارب الاعتماد الأكاديمي في الكليات والأقسام الأكاديمية

(على سبيل المثال: عيسان، ٢٠٠٨؛ الشرعي، ٢٠٠٩؛ حافظ والغافري، ٢٠١٠؛ Burney & Al-Lamki 2013؛

يعدّ التغيير أحد أبرز سمات مؤسسات التعليم العالي؛ وذلك لارتباط هذه المؤسسات وتأثرها بما تمر به المجتمعات من تبدلات مستمرة في مختلف الجوانب الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية؛ ولذلك فقد أضحت من المهم أن تمتلك هذه المؤسسات قادة يمتلكون المهارات اللازمة لإدارتها بطريقة تجعلها قادرة على مسايرة تلك التغيرات المجتمعية وتحقيق رؤاها وأهدافها. وتعتبر القيادة التحويلية أكثر نماذج القيادة فعالية، كما أنها من بين أبرز نماذج القيادة ملائمة لقيادة مؤسسات التعليم العالي (Baba, 2019).

وقد لاقى نموذج القيادة التحويلية منذ أن وضعه بيرنس (Burns, 1978) في نهاية سبعينيات القرن الماضي اهتماماً واسعاً من قبل الباحثين؛ وذلك لما يمكن أن يحدثه من تغيير وتحول على صعيد الأفراد والمنظمات، وكذلك لما يتضمنه من اهتمام بالأخلاق والقيم والعواطف والمعايير والأهداف طويلة المدى (Baba, 2019).

وقد وصف باس وريجيو القادة التحويليين بأنهم أولئك الذين يحفزون أتباعهم ويلهمونهم لتحقيق نتائج استثنائية، ويطورون قدراتهم القيادية، ويساعدونهم على النمو والتطور ليصبحوا قادة من خلال الاستجابة لاحتياجاتهم الفردية وتمكينهم ومواءمة أهدافهم مع أهداف المنظمة (Bass & Riggio, 2006).

وفي سياق بحثها عن السبل التي تضمن لها التطوير وضمان جودة الأداء وتمكّنها من التفاعل بشكل إيجابي مع التحديات الداخلية والخارجية المختلفة التي تواجهها فقد توجهت كثير من مؤسسات التعليم العالي على مستوى العالم إلى الحصول على الاعتماد الأكاديمي (قداري، ٢٠٢٠؛ Suárez-Barraza et al., 2019). وعلى الرغم من أن عملية الحصول على الاعتماد الأكاديمي تمثل أهمية كبيرة بالنسبة لهذه المؤسسات إلا أن التحدي الأكبر يتمثل في مدى قدرتها على الاستمرارية في الحفاظ على المكتسبات التي حققتها من تلك العملية؛ فمرحلة ما بعد الحصول على الاعتماد الأكاديمي تستدعي وجود قادة أكاديميين قادرين على القيام بالممارسات اللازمة التي تكفل للمؤسسة التكيف مع التغيرات التي أحدثتها الاعتماد الأكاديمي، وذلك من خلال عمليات التطوير التنظيمي والسعي لإيجاد بيئة باعثة على التعلم التنظيمي والاستفادة من الخبرات المتراكمة لدى العاملين.

وتعدّ جامعة السلطان قابوس أول الجامعات في سلطنة عمان حصولاً على الاعتماد الأكاديمي؛ حيث حصلت عديد من كليات الجامعة وبرامجها على الاعتماد بشكليه المؤسسي والبرامجي إضافة إلى حصول الجامعة ذاتها على الاعتماد المؤسسي من الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي (الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي، ٢٠٢٠). ولأن عملية الحصول على الاعتماد الأكاديمي لا تمثل سوى الخطوة الأولى نحو ضمان جودة التعليم والتعلم في الجامعة

٢. معرفة الفروق في ممارسات القيادة التحويلية بكلية جامعة السلطان قابوس، تلك التي تعزى إلى نوع الكلية، والرتبة العلمية، والنوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة للمستجيبين من أعضاء هيئة التدريس.

٣. تقديم بعض التوصيات التي يمكن أن تساهم في الارتقاء بمستوى ممارسات القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين بكلية جامعة السلطان قابوس؛ لتتلاءم مع متطلبات مرحلة ما بعد الحصول على الاعتماد الأكاديمي.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: ممارسات القيادة التحويلية في مرحلة ما بعد الحصول على الاعتماد الأكاديمي بجامعة السلطان قابوس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وأعضاء المجالس الاستشارية بالكلية.

الحدود البشرية: أعضاء الهيئات التدريسية بكلية (الأدب والعلوم الاجتماعية، والتربية، والهندسة، والطب والعلوم الصحية) بجامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

الحدود المكانية: كليات (الأدب والعلوم الاجتماعية، والتربية، والهندسة، والطب والعلوم الصحية) بجامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

الحدود الزمانية: تم القيام بهذه الدراسة خلال العام الأكاديمي ٢٠١٩-٢٠٢٠م.

مصطلحات الدراسة

القيادة التحويلية

قُدِّمتُ عديدٌ من التعريفات لمفهوم القيادة التحويلية، ومن بين تلك التعريفات تعريف باس الذي يرى (Bass, 1999, 12) بأنها تشير إلى الجهود السلوكية (behavioural efforts) لإلهام العمل الفردي من خلال تنشيط احتياجات الموظفين العليا، وبالتالي السعي إلى جعل الموظفين يتجاوزون مصالحهم الذاتية لتحقيق أهداف المنظمة. وعرفها السعود (٢٠١٣، ٢٠٤) بأنها «نمط قيادي قائم على قدرة القائد على إيجاد جو من الود والقبول والدافعية بين المرؤوسين في المنظمة تجاه عملهم، وتجاه المنظمة التي يعملون فيها، والالتزام بأهدافها التنظيمية، والسعي إلى تطويرها من خلال الإيمان المشترك والقناعة التامة بمصلحة العمل».

وتعرّف هذه الدراسة القيادة التحويلية إجرائياً بأنها قدرة القادة الأكاديميين بجامعة السلطان قابوس (عمداء الكليات ومساعديهم ورؤساء الأقسام الأكاديمية) على القيام بإجراء تغيير شامل أو جزئي لكلياتهم، وذلك من خلال استحداث طرق تساعد على زيادة فعالية التنظيم والاستفادة من التجارب والخبرات السابقة للكلية وللعاملين في مرحلة ما بعد الاعتماد الأكاديمي.

al., 2015; Hassan & Al-Jabri, 2016; Mnif & Hosseinza-deh, 2016; Al'Abri et al., 2019; Al-Balushi et al., 2020 إلا أن هذا العدد يعتبر ضئيلاً مقارنة بعدد الكليات والبرامج التي حصلت على الاعتماد الأكاديمي، كما أن تلك الدراسات لم تتناول مرحلة ما بعد الحصول على الاعتماد الأكاديمي والممارسات التي يقوم بها القادة الأكاديميون في سبيل استدامة المكتسبات التي تحققت منه، بالإضافة إلى غياب الدراسات التي تتناول وجهات نظر الشركاء كأعضاء المجالس الاستشارية حول ما تم تحقيقه في هذا الجانب (الهوتي، ٢٠٢٠). لذلك تسعى هذه الورقة إلى تسليط الضوء على هذا الجانب البحثي، وذلك من خلال تركيزها على تقييم أثر ممارسات القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين بجامعة السلطان قابوس في إحداث التطوير التنظيمي وإيجاد بيئة باعثة على التعلم التنظيمي في مرحلة ما بعد الحصول على الاعتماد الأكاديمي، وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وأعضاء المجالس الاستشارية بالكلية والأقسام العلمية.

أسئلة الدراسة

- ١) ما واقع ممارسات القيادة التحويلية بكلية جامعة السلطان قابوس في مرحلة ما بعد الحصول على الاعتماد الأكاديمي، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وأعضاء اللجان الاستشارية بالكلية والأقسام العلمية؟
- ٢) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تبني قادة الكليات لممارسات القيادة التحويلية تعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي، ونوع الكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة؟

أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الورقة من أهمية الأدوار والممارسات التي يقوم بها القادة الأكاديميون في جامعة السلطان قابوس لتسخير المكتسبات المتحققة لكلياتهم وأقسامهم الأكاديمية من الاعتماد الأكاديمي في مرحلة ما بعد الحصول عليه. كما تكمن أهميتها في أنها تستكشف وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس وأعضاء المجالس الاستشارية حول مدى فاعلية ممارسات القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين بجامعة السلطان قابوس في إحداث التطوير التنظيمي وإيجاد بيئة باعثة على التعلم التنظيمي في مرحلة ما بعد الحصول على الاعتماد الأكاديمي.

أهداف الدراسة

هدفت الورقة إلى تحقيق الآتي:

١. تعرّف واقع ممارسات القيادة التحويلية بكلية جامعة السلطان قابوس في مرحلة ما بعد الحصول على الاعتماد الأكاديمي، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وأعضاء اللجان الاستشارية بالكلية والأقسام العلمية.

الاعتماد الأكاديميّ Academic Accreditation:

عرفه بركات بأنه «مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تقوم بها الهيئة المنوط بها عملية الاعتماد من أجل التحقق من أن الجامعة أو المؤسسة التَّعليمية تتحقق فيها وفي برامجها الدراسية الشروط وفق المعايير المحددة، وتتوافر فيها الإمكانيات المادية والبشرية بما يتناسب مع الأهداف المراد تحقيقها، والتحقق من مستوى أهلية هذه المؤسسات للقيام بمسؤولياتها المناطة بها بصورة جيدة» (بركات، ٢٠١٧: ١٧٣-١٧٤). وترى حباكه بأن الاعتماد الأكاديميّ هو عبارة عن منظومة من العناصر تقوم بها مؤسسات أو هيئات حيادية وغير ربحية، وتستهدف فحص مستوى جودة التَّعليم بمؤسسات التَّعليم العالي وتقويمه، وذلك بهدف قياس قدرة تلك المؤسسات على الوصول إلى تحسين الجودة وضمانها (حباكة، ٢٠٠٤).

مرحلة ما بعد الاعتماد الأكاديمي

تعدُّ مرحلة ما بعد الاعتماد الأكاديميّ واحدة من المراحل الهامة في سعي المؤسسات التَّعليمية لضمان جودة أدائها، إذ إن سعي هذه المؤسسات للحصول على الاعتماد ليس غاية في حد ذاته بل بداية لتحديد مواطن القوة والضعف بمختلف جوانب الأداء فيها. ولذلك تولي المؤسسات الحاصلة على الاعتماد الأكاديميّ أهمية كبيرة لهذه المرحلة؛ وذلك لضمان الاستفادة من الملاحظات والتوصيات التي قدمتها فرق التقييم، وضمان استمرارية عمليات التغيير والتطوير التَّنْظِيمِيّ فيها. وقد عرفت الهوتي (٢٠٢٠، ١١) مرحلة ما بعد الاعتماد الأكاديميّ بأنها «المرحلة التالية لحصول المؤسسة التَّعليمية على الاعتماد الأكاديميّ، وفيها تقوم المؤسسة الحاصلة على الاعتماد بعدد من الإجراءات والممارسات للحفاظ على المكتسبات التي تحققت من عملية الاعتماد».

الإطار النظري

القيادة التحويلية:

حظي مفهوم القيادة التحويلية باهتمام واسع منذ أن وضعه ماكجرجور بيرنس (Burns, 1978) في كتابه القيادة، فقد أشار فيه إلى أن هناك حاجة ماسة إلى نوع مبتكر من القيادة يكون بديلاً عن نماذج القيادة التقليدية السابقة والقائمة على تبادل المنافع بين الرؤساء والمرؤوسين؛ إذ رأى بيرنس أن القيادة التحويلية تمكّن القادة من تحفيز أتباعهم وإلهامهم لتحقيق نتائج استثنائية والوصول إلى أعلى مستويات الفاعلية والتناغم. وقد تم تطوير مفهوم القيادة التحويلية فيما بعد من قبل مجموعة من الباحثين (Avolio & Bass, 1991; Bass & Avolio, 1993). وبمرور الزمن، اكتسبت نظرية القيادة التحويلية اهتماماً كبيراً لتصبح أسلوب قيادة فعال للغاية؛ لتعزيز الأداء الفردي وزيادة الفاعلية المؤسسية (Mufeed, 2019).

عرّف بنس (Bennis, 1969: 2) التطوير التَّنْظِيمِيّ بأنه عبارة عن «استجابة للتغيير، ويمثّل استراتيجيّة تعليمية معقدة تهدف إلى تغيير المعتقدات والمواقف والقيم وهياكل المنظمات حتى تتمكن من التكيف بشكل أفضل مع التقنيات والأسواق والتحديات الجديدة، والمعدّل المذهل للتغيير نفسه». وعرّفه السكارنة (٢٠٠٩، ٥٠) التطوير التَّنْظِيمِيّ بأنه «نشاط يهدف إلى إحداث تغييرات في بعض العناصر أو العناصر جميعها التي تتكون منها المنظمة، من أجل مواجهة بعض التغييرات والأحداث المؤثرة فيها، والتي تحدث بداخلها أو خارجها؛ وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويتم هذا الأمر عن طريق إدخال التغيير المناسب في المجال الماديّ أو البشريّ أو الاثنين معا بما يتماشى ويتوافق مع التغيير البيئيّ الحادث».

وتُعرّف هذه الدراسة التطوير التَّنْظِيمِيّ إجرائياً بأنه النشاطات والعمليات والأدوار التي يقوم بها القادة الأكاديميون بجامعة السلطان قابوس (عمداء الكليات ومساعديهم ورؤساء الأقسام الأكاديمية) بهدف تحسين أداء كلياتهم وزيادة فاعليته من خلال استحداث طرق أو برامج مخططة تهدف لإجراء تغيير شامل أو جزئيّ للكليّة في مرحلة ما بعد الحصول على الاعتماد الأكاديميّ.

التَّعلم التَّنْظِيمِيّ

عرفته ديكسون بأنه (Dixon, 1999: 6) «الاستخدام المتعمد لعمليات التَّعلم على مستوى الفرد والجماعة والنظام لتغيير المنظمة باستمرار في اتجاه يرضي أصحاب المصلحة بشكل متزايد». وعرّفه المكاوي بأنه «العملية أو مجموع العمليات والنشاطات التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحسين قدرتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف معها، سواءً الخارجية أو الداخلية، وتعبئة العاملين ليكونوا وكلاء لمتابعة المعرفة وتوظيفها في المنظمة لإحداث التطور المستمر وتحقيق الكفاءة والفاعلية» (المكاوي، ٢٠٠٧: ١٤٦). أما المنظمة المتعلمة فقد عرفها سينج (Senge, 1990: 3) بأنها «منظمات يعمل فيها الأفراد باستمرار على توسيع قدراتهم لتحقيق النتائج التي يرغبون فيها حقاً، وهي المنظمات التي يتم فيها رعاية أنماط تفكير جديدة وموسعة، ويتم فيها إطلاق الطموح الجماعي، ويتعلم فيها الأشخاص باستمرار كيفية التَّعلم معاً».

وتُعرّف هذه الدراسة التَّعلم التَّنْظِيمِيّ إجرائياً بأنه النشاطات والعمليات والأدوار التي يقوم بها القادة الأكاديميون بجامعة السلطان قابوس (عمداء الكليات ومساعديهم ورؤساء الأقسام الأكاديمية) بهدف تحسين أداء كلياتهم، وذلك من خلال الاستفادة من التجارب والخبرات السابقة للكليّة والعاملين بها وبما يمكن الكليّة من التكيف مع التغييرات التي أحدثتها حصولها على الاعتماد الأكاديميّ.

على إسهامهم في المنظمة (Northouse, 2015). ويتمثل الهدف الرئيس لبُعد الاستثارة الفكرية (Intellectual Simulation) من القيادة التحويلية في قيام القادة بإثارة الإبداع وتشجيعه لدى مرؤوسيه (Ndlovu et al. 2018)، وفي توفير بناء يحدد للتابعين شكل علاقتهم بالقائد والمنظمة وأهدافها وكذلك كيفية تواصلهم مع بعضهم بعضاً (Northouse, 2015). أما الدافعية الإلهامية (Inspirational Motivation) فهي الدرجة التي تكون فيها رؤية القائد جذابة ومشجعة للتابعين (Judge & Piccolo, 2004).

أهمية القيادة التحويلية لمؤسسات التعليم العالي

تواجه مؤسسات التعليم العالي عديداً من التحديات التي يأتي على رأسها التغيير المستمر والسريع في السياقات التي تحيط بها. ويعد هذا التغيير انعكاساً لما يعتل في المجتمعات من تطورات متواصلة ومتسارعة في مجالات الاتصالات وتقنيات المعلومات، بالإضافة إلى التزايد المستمر لأعداد الطلبة، ورغبة المؤسسات ذاتها في التميز والتنافسية (Raftery, 2006). لذلك، سعت مؤسسات التعليم العالي إلى البحث عن أنماط قيادية تساعدها على تحقيق أعلى درجات الأداء، وتمكّنها من تحقيق أكبر قدر من القدرة التنافسية. ومع البيئات شديدة التغيير لهذه المؤسسات، أصبح من المهم تبني أساليب قيادية مرنة وقابلة للتكيف لقيادة عمليات التحول ومتابعها، وذلك من خلال رؤية مشتركة بين القيادة والعاملين (Avolio, 1999; Ozsahin et al., 2013)، ولتحقيق ذلك فإن هناك حاجة إلى قادة تحويليين في مؤسسات التعليم العالي يعملون على تطوير ثقافة مؤسسية سلسة (Mufeed, 2019). وقد دعا عديد من الباحثين إلى تبني القيادة التحويلية للتعاطي مع التحديات التي تحدتها عوامل التغيير المختلفة؛ إذ يرى أندرسون وآخرون أن هذا النمط من القيادة مناسب للغاية لقطاع التعليم العالي؛ لأنه يركز على المساءلة المشتركة، ثم تعزيز الهياكل الهرمية الموجودة في التعليم العالي (Anderson & Johnson, 2006; Bolden et al., 2008). ويشير بابا إلى أنه كثيراً ما نظر إلى القيادة التحويلية على أنها أسلوب مناسب لمؤسسات التعليم العالي (Baba, 2019)؛ فتفويض المسؤوليات والرصد المنتظم والتواصل مع الأتباع فيما يتعلق بالمهام التي يتحملون مسؤوليتها هو محور تركيز القادة التحويليين (Bass, 1993; Avolio, 1993). وبناء على ما سبق ستركز هذه الورقة على اثنتين من الممارسات التي تدخل في نطاق القيادة التحويلية، وهما «ممارسة التطوير التنظيمي» و«ممارسة إيجاد بيئة باعثة على التعلم التنظيمي».

التطوير التنظيمي

يمثل التطوير التنظيمي أحد السبل التي تمكّن المنظمة من مجابهة الضغوط في البيئات التنافسية (Thompson & Martin, 2005). ويعدّ التطوير شكلاً من أشكال التغيير، ويتطلب وجود قيادة

وبالرغم من أنه لا يوجد تعريف واحد ومحدد للقيادة التحويلية؛ فإن كل التعريفات تتفق على أن هذا النوع من القيادة يحفز على الإبداع والابتكار والأفكار الجديدة لدى كل من القادة والأتباع، مما يساعد المنظمات على النمو بشكل أسرع والتكيف بشكل جيد مع البيئات الديناميكية (Avolio, 1999). فيرى جانسن وآخرون أن القيادة التحويلية تساعد القادة على أداء أدوارهم في البيئات شديدة التغيير، وذلك بواسطة اعتمادهم على التفكير الإبداعي المنتج (Jansen, Vera & Crossan, 2009). ويرى أحمد والفقيه (٢٠١١) أن القيادة التحويلية تساعد على ابتكار المعرفة واستخدامها من أجل ديمومة عمليات التغيير والتطوير التنظيمي (أحمد والفقيه، ٢٠١١: ٥٨٧).

إن القيادة التحويلية تركز على قيام القادة بتطوير وإنماء التابعين وتحويلهم إلى قادة، وذلك من خلال الاستجابة إلى احتياجاتهم الفردية والعمل على تمكينهم من خلال مواءمة أهدافهم مع أهداف القادة والمنظمة على السواء (Bass & Riggio, 2006). وفي هذا السياق يرى بعض الباحثين أن القيادة التحويلية تشير إلى الجهود السلوكية (behavioural efforts) التي يبذلها القادة لإلهام العمل الفردي، من خلال تنشيط احتياجات التابعين العليا، وتطوير إمكاناتهم لأداء أفضل، وجعلهم يتجاوزون مصالحهم الذاتية من أجل تحقيق أهداف المنظمة (Bass, 1999; Bono & Judge, 2003; Berson & Avolio, 2004). وقد وصف بارابم وآخرون القائد التحويلي بأنه مستقبلي (futurist)؛ لأنه يخلق رؤية مقنعة، تلهم الأتباع بقبول التغيير والالتزام التام به (Bagram et al. 2011). كما يلعب القادة التحويليون دوراً حاسماً في تمكين وتحفيز وتعزيز التزام التابعين من خلال تشكيل سلوكهم ومواقفهم لغرض تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية (Yukl, 2013; Bono & Judge, 2003; Wa- lumbwa & Lawler, 2003).

أبعاد القيادة التحويلية

وضع باس وأفوليو (Bass & Avolio, 2001) نموذجاً للقيادة التحويلية تضمن أربعة أبعاد هي: نموذج التأثير المثالي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية، والدافعية الإلهامية. تمثل هذه الأبعاد السلوكيات التي يظهرها القادة في مكان عملهم، وجميعها تسير جنباً إلى جنب نحو تطوير مواهب التابعين وقدراتهم، وتحفيزهم على التفوق وتكوين بيئة يتم فيها تشجيع الأفراد على الإبداع وعلى الالتزام تجاه المنظمة (Mufeed, 2019). ومن الجدير بالذكر أن بُعد التأثير المثالي (الجاببية) (Idealized Influence) يركز على ما يقوم به القادة من أعمال تجعلهم قدوة ملهمة وموضع إعجاب واحترام وموثوقية لاتباعهم (Moss & Ritos, 2007). ويشير بُعد الاعتبارات الفردية (Individualized Consideration) إلى مدى اهتمام القادة بالاحتياجات الفردية للتابعين والاستماع إليهم وإيلائهم الاهتمام المناسب وتوجيههم إلى سبل التغلب على المخاوف أو التعامل معها، وإظهار التقدير لهم

الواجب توافرها لتطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة التحويلية هو تشكيل مجلس عام للاستماع إلى اقتراحات أعضاء هيئة التدريس، وتهيئة بيئة عمل جاذبة وقائمة على التواصل بين العاملين، وتجذب التعقيد في إجراءات العمل وجعلها واضحة للجميع.

وهدفت دراسة العريمي (٢٠٢٠) إلى تعرّف وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة وزعت عشوائياً على (٣٧٠) من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، والبالغ إجمالي عددهم (١٤٨٠) عضواً وعضوة. وقد أظهرت النتائج أن الدرجة الإجمالية لممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة جاءت «كبيرة»، وعلى مستوى المحاور المدروسة جاء كلٌّ من محور التأثير المثالي (الكاريزما) ومحور الحافز الإلهامي بدرجة عالية، أمّا محوراً الاعتبارات الفردية والاستثارة الفكرية، فقد جاء بدرجة «متوسطة». وبينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الجامعية للقيادة التحويلية تُعزى إلى متغيري الجنس والكلية، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغير الخبرة وذلك لصالح فئة (١٠ سنوات وفأكثر)، وأوصت الدراسة بضرورة تدريب القيادات الأكاديمية بالجامعة على تبني الأساليب الإدارية الحديثة.

تناولت دراسة ندلوفو وآخرون (Ndlovu et al., 2018) تصورات الموظفين والمديرين حول العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي للموظفين في عدد من مؤسسات التعليم العالي الريفية في جنوب إفريقيا. وقد هدفت الدراسة إلى تحديد ما إذا كان لأسلوب القيادة التحويلية تأثيرٌ على مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين الأكاديميين وغير الأكاديميين في الجامعات الريفية أم لا يوجد تأثير. وقد استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات، وقد تم تقسيم أفراد مجتمع الدراسة المستهدفين إلى أكاديميين وغير أكاديميين. وقد توصلت الدراسة إلى أن أسلوب القيادة التحويلية له علاقة إيجابية وهامة مع الالتزام العاطفي (-affective commitment) وله علاقة معتدلة مع الالتزام المستمر (-ment continuance) وبينما لم يكن له علاقة بالالتزام المعياري (-commitment nor-mative commitment). كما كشفت الدراسة كذلك أن أسلوب القيادة التحويلية يفسر التباين في الالتزام التنظيمي للموظف. وقد خلصت الدراسة إلى أن تأثيرات أسلوب القيادة التحويلية على التزام الموظف تختلف باختلاف المؤسسات والسياقات التي توجد فيها.

وقد تناولت دراسة بابا (Baba, 2019) النهج التحويلي (-Trans formational approach) للقيادة التعليمية العليا في عينة مختارة من الجامعات الهندية، وقد هدفت إلى استقصاء تصورات أعضاء هيئة التدريس في تلك الجامعات تجاه القيادة التحويلية

قادرة على التوقع، والتصور، والتفكير بأسلوب استراتيجي، والقيام بإجراء عمليات التغيير التي يمكن أن تؤدي إلى بناء مستقبل زاهر للمنظمة، وذلك من خلال العمل مع الآخرين (Lee & Chen, 2007). ويرى جون بيسابيا أن أحد أهم القرارات التي يجب أن يتخذها القائد هو تحديد ما إذا المنظمة بحاجة للحفاظ على إطارها القائم أو كسره، وهو بهذا يشير إلى أن ممارسات القادة تؤثر في كيفية تفاعل المنظمة مع التغيير الذي يطال بيئتها الداخلية أو البيئات والسياقات المحيطة بها (Pisapia, 2009). ولأن التطوير المستمر يمثل واحداً من التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي، فإن هذه المؤسسات بحاجة إلى قادة قادرين على التفاعل بإيجابية مع التغيرات التي تحدث في السياقات الداخلية والمحيطية، ويعملون على تمكين أتباعهم من أجل صنع عمليات التطوير والتغيير (Boal & Hooijberg, 2001; Preedy et al., 2003).

التعلم التنظيمي

يعدّ التعلم التنظيمي مدخلاً يمكن المنظمات من النجاح ويساعدها على التحول إلى منظمات متعلمة لديها القدرة على التكيف مع التغيرات التي تطرأ في بيئتها الداخلية وكذلك في السياقات المحيطة بها؛ فالمنظمة تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها عندما تكون ناجحة في إدارة عمليات التعلم التنظيمي بها (رحمون وآخرون، ٢٠١٩)، وذلك من خلال استثمار خبراتها وتجاربها لتحقيق أهدافها وحلّ المشكلات التي تواجهها (هيجان، ١٩٩٨). كذلك فإن إجراء التغيير في المنظمة لا بد أن ينطلق من مبدأ أن تبادل الخبرات والمعلومات بين الأفراد هو الأساس الذي يجب أن تبني عليه بيئة العمل (Senge, 1990). ولتحقيق هذا فإن المنظمات بحاجة إلى قيادات تعزز دافعية العاملين نحو إجراء التغيير (Davies & Davies, 2006)، وتعمل على التأثير في الأفراد عبر إلهامهم وتحفيزهم (العسيري، ٢٠١٩).

الدراسات السابقة

دراسات حول القيادة التحويلية وعلاقتها بمؤسسات التعليم العالي

هدفت دراسة الشمري (٢٠٢٠) إلى تعرّف درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة التحويلية بجامعة الملك فيصل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والمتطلبات الواجب توافرها لتطوير أداء رؤساء الأقسام. وقد استخدمت الورقة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (١٦٦) من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. وتوصلت الورقة إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة التحويلية بجامعة الملك فيصل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت متوسطة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة، وفي مجال التمكين أظهرت النتائج فيه وجود فروق لها دلالة إحصائية لأعضاء هيئة التدريس ممن يحملون رتبة «أستاذ». كما بينت النتائج أن أعضاء هيئة التدريس يرون أن من أهم المتطلبات

من الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، حيث طلب من (١٠٠) من المشاركين في المؤتمر تقديم آرائهم حول جودة الإجراءات التي يقوم بها المجلس، بالإضافة إلى الإجراءات التي اتخذتها مؤسساتهم في مرحلة ما بعد حصولها على الاعتماد الأكاديمي، وأهم الفوائد التي حققتها جرّاء حصولها على الاعتماد. وقد بينت نتائج الدراسة أن معظم تلك المؤسسات استمرت في تنفيذ أنشطتها الموجهة لتحسين الجودة، وذلك بعد التقييم الذي تلقتة من فرق الاعتماد التابعة للمجلس، كما أنها واصلت تعزيزها لبنائها التحتية، وجعل عمليات التعليم والتعلم بها أكثر تفاعلية، بالإضافة إلى تنظيمها برامج لتدريب الأكاديميين وغير الأكاديميين المنتميين إليها.

منهجية الدراسة

تبنت هذه الورقة منهجا بحثيا مختلطا من الطرق الكمية والكيفية، واعتمدت تصميم التثليث لجمع البيانات وذلك بهدف المقارنة بينها والتأكد من درجة تناغمها، مما يؤدي إلى الوصول إلى فهم أعمق لمشكلة الدراسة.

وبالنظر إلى الهدف الرئيس الذي تسعى إلى تحقيقه، فقد استخدمت الدراسة منهجا وصفيًا، يركز على المدخل المسحي، وذلك بجمع البيانات عبر مزيج من الطرق الكمية والكيفية؛ إذ تم استخدام الاستبانات لتقصي آراء مجتمع وعينة أعضاء هيئة التدريس، وقد استخدمت المقابلات شبه المقننة لمعرفة آراء القيادات الأكاديمية وأعضاء المجالس الاستشارية حول ممارسات القادة بالكلية، وبالإضافة إلى ذلك اعتمدت الدراسة على البحث في الوثائق ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

مجتمع الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من كل من العاملين بكلية الآداب والعلوم الاجتماعية، والتربية، والهندسة، والطب والعلوم الصحية بجامعة السلطان قابوس وأعضاء المجالس الاستشارية بتلك الكليات، وذلك خلال العام الأكاديمي (٢٠١٨-٢٠١٩م). وقد تضمنت فئة العاملين بالجامعة كلا من الإدارة العليا (عمداء الكليات، مساعدي العمداء، رؤساء الأقسام الأكاديمية)، وأعضاء هيئة التدريس. ويبلغ عدد المنتميين إلى فئة العاملين (٥٣١) فردًا، منهم (٤) عمداء، و(١٣) مساعداً عميداً، و(٤٤) رئيس قسم، و(٤٧٠) عضو هيئة تدريس، أما فئة أعضاء المجالس الاستشارية للكليات، فقد ضمت الأعضاء من غير العاملين في الكليات الأربع والذين بلغ عددهم (٣٣) عضواً، كما هو موضح في الجدول (١). وقد جاء اختيار الكليات الأربع بسبب أن معظم برامج تلك الكليات كان قد حصل على الاعتماد الأكاديمي وقت إجراء الجزء التطبيقي من هذه الدراسة، وقد تم استبعاد بقية الكليات لأسباب تتعلق بعدم حصول بعضها على الاعتماد الأكاديمي في ذلك الوقت أو لحدائتها حصولها عليه، وبالتالي صعوبة قياس أثر الاعتماد الأكاديمي عليها أو لعدم حصول بعضها على الاعتماد لكافة برامجها.

لقادتهم الأكاديميين. وقد أجريت الدراسة في ولايات شمال الهند. واعتمدت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات، واعتمدت الدراسة على الإحصاء الوصفي (descriptive statistics) لمعرفة المعلومات الوصفية عبر المتغيرات الديموغرافية المختلفة على العينة المدروسة من أعضاء هيئة التدريس، وتمثلت المتغيرات الديموغرافية المختلفة التي تم أخذها في الاعتبار للدراسة في كل من: الجنس، والعمر، والمسمى الوظيفي، والخبرة. وقد أظهرت النتائج أن درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس للقيادة التحويلية التي يمارسها قادتهم الأكاديميون جاءت «بمستوى أعلى من المتوسط»، وأن هؤلاء الأعضاء راضون إلى حد ما عن القيادة التحويلية لقادتهم الأكاديميين. وكشفت النتائج أيضاً أن تصور أعضاء هيئة التدريس تجاه القيادة التحويلية لرؤساء الأقسام من مختلف الجامعات المدروسة متماثل تقريباً.

دراسات حول مرحلة ما بعد الاعتماد الأكاديمي:

أجرى داتي وآخرون (Dattey et al., 2017) دراسة حول تأثير الاعتماد الأكاديمي على تحسين الأداء في بعض الجامعات الغانية المختارة بعد دورتين من التقييم. وقد هدفت الدراسة إلى قياس التغيرات التي نجمت عن تنفيذ تلك الجامعات لمقترحات التحسين التي قُدمت إليها من قبل فرق التقييم في الدورة السابقة، وذلك في الجوانب المتعلقة بالمنهج الأكاديمي، وأعضاء هيئة التدريس، وعدد الطلاب بالنسبة للموظفين، ومرافق المكتبات الجامعية. وقد اتبعت الدراسة منهجا وصفيًا استخدمت فيه أساليب البحث الكمية لتحليل التغيرات الإيجابية والسلبية في المؤشرات المختارة ومقارنة مستوى التغيير فيها خلال دورتي الاعتماد الأكاديمي، إضافة إلى مقارنة الملاحظات التي تضمنتها تقارير فرق التقييم. وقد كشفت نتائج الدراسة أن جميع الجامعات حافظت - على الأقل - على المعايير الدنيا في التقييم الذي أجري لها في الدورة الثانية أو تحسنت عنها؛ مما يدل على أن معظم هذه الجامعات تعاطت بشكل إيجابي مع مقترحات التطوير التي قدمتها لها الهيئات المانحة للاعتماد وقامت بتنفيذها.

وتناولت دراسة كل من بيلاي وسرينيفاس (Pillai & Srinivas, 2006) مرحلة ما بعد الاعتماد الأكاديمي في الإقليم الشمالي الشرقي من الهند، واشتملت على تقييم للإجراءات التي يتبناها المجلس الهندي الوطني للتقييم والاعتماد الأكاديمي. بينت الدراسة بأنه على الرغم من وجود ضوابط لجودة التعليم العالي في الهند إلا أن هذا النوع من التعليم يواجه أشكالاً من التدهور فيما يخص الجودة، وهو ما يمثل نوعاً من القلق لكل الأطراف ذات العلاقة؛ لذلك ارتأى المجلس تعرّف آراء المستفيدين، وذلك لتعزيز فاعلية أنشطة ضمان الجودة التي يقوم بها. وقد سعت الدراسة إلى قياس درجة قبول المستفيدين للتقييم الذي يقوم به المجلس، وتقييم التأثير الذي يحدثه الاعتماد الأكاديمي الذي يمنحه المجلس لمؤسسات التعليم العالي في المرحلة التالية للحصول عليه. وقد أجريت الدراسة من خلال مؤتمر نظمه المجلس لعدد

الجدول (١): مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العليا وأعضاء هيئة التدريس وأعضاء المجالس الاستشارية للكليات بجامعة السلطان قابوس (المصدر: مكتب نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية وخدمة المجتمع، ٢٠١٨).

المجموع	أعضاء المجالس الاستشارية للكليات من غير العاملين في الجامعة	العاملون في الكليات				الكلية
		أعضاء هيئة التدريس	رؤساء الأقسام	مساعدو العمداء	عمداء الكليات	
١٦٩	٩	١٤٥	١١	٣	١	الآداب والعلوم الاجتماعية
١٤٥	٧	١٢٦	٨	٣	١	التربية
١١٩	٨	٨٥	٢١	٤	١	الطب والعلوم الصحية
١٣١	٩	١١٤	٤	٣	١	الهندسة
٥٦٤	٣٣	٤٧٠	٤٤	١٣	٤	الإجمالي

ملاحظة: أعداد «أعضاء هيئة التدريس» المضمنة في هذا الجدول لا تشمل العمداء ومساعدتهم ورؤساء الأقسام.

عينة الدراسة

أولاً - عينة الدراسة من العاملين بالكليات الأربع خلال العام الأكاديمي (٢٠١٨-٢٠١٩م):

تقصت الورقة آراء أعضاء المجالس الاستشارية للكليات الأربعة الممثلين للأطراف ذات العلاقة (stakeholders) من خارج الجامعة، وقد استُبعد الأعضاء الممثلون للكليات الأربع في تلك المجالس؛ وذلك على بوضفهم يشككون في الأساس جزءاً من مجتمع الدراسة من داخل الجامعة. وقد بلغ إجمالي عدد الأعضاء الذين تمت مقابلتهم (١٢) عضواً، وذلك بواقع (٣) أعضاء من كل واحد من مجالس الكليات الأربع. وتمثل هذه العينة حوالي (٣٦٪) من إجمالي أعضاء تلك المجالس من غير العاملين في الجامعة، والذين يبلغ عددهم (٣٣) عضواً (الجدول ٣).

الجدول (٣): توزيع العينة على أعضاء المجالس الاستشارية للكليات من غير العاملين بجامعة السلطان قابوس

العينة التي تمت مقابلتها	أعضاء المجالس الاستشارية للكليات من غير العاملين في الجامعة	الكلية
٣	٩	الآداب والعلوم الاجتماعية
٣	٧	التربية
٣	٨	الطب والعلوم الصحية
٣	٩	الهندسة
١٢	٣٣	الإجمالي

بيانات عينة الدراسة

جاء حجم عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالكليات (١٨٧) عضواً وعضوة؛ وهو ما يمثل (٣٩,٧٩٪) من المجتمع المدرس، وهذه تعد نسبة كافية لإجراء الدراسة، كما تم اختيار العينات الجزئية من الكليات الأربع بحيث تكون متناسبة مع الوزن النسبي لعدد أعضاء الهيئة الأكاديمية في كل واحدة من الكليات الأربع إلى العدد الكلي لمجتمع الدراسة (الجدول ٤).

استخدمت هذه الدراسة جدول كرجيسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970) لتقدير حجم العينة، وذلك بالاستناد على مؤشرات إحصائية معينة، من بينها مستوى ثقة ٩٥٪ في عملية التقدير، وبالنظر إلى أن حجم مجتمع الدراسة يبلغ (٤٧٠) مفردة، فقد جاء حجم عينة الدراسة (٢١٢) مفردة (الجدول ٢). ونظراً للتباين في أعداد أعضاء هيئة التدريس بين الكليات الأربع فقد تم اللجوء إلى التوزيع المتناسب عند اختيار العينات الجزئية الممثلة لتلك الكليات، وذلك لضمان تناسب حجم العينة الجزئية لكل كلية مع حجمها النسبي إلى إجمالي مجتمع الدراسة.

الجدول (٢): توزيع العينة على العاملين بالكليات الأربع المدروسة

الكلية	عدد أعضاء الهيئة الأكاديمية	الوزن النسبي	العينة	الاستجابات
الآداب والعلوم الاجتماعية	١٤٥	٠,٣١	٦٦	٥٦
التربية	١٢٦	٠,٢٧	٥٧	٥٥
الطب والعلوم الصحية	٨٥	٠,١٨	٣٨	٢٧
الهندسة	١١٤	٠,٢٤	٥١	٤٩
الإجمالي	٤٧٠	-	٢١٢	١٨٧

ثانياً - عينة الدراسة من أعضاء اللجان الاستشارية بالكليات الأربع خلال العام الأكاديمي (٢٠١٨-٢٠١٩م):

الجدول (٤): توزيع أعداد أعضاء هيئة التدريس في مجتمع وعينة الدراسة

الكلية	اجمالي أعضاء هيئة التدريس			حجم العينة		
	ذكور	اناث	اجمالي	ذكور	اناث	اجمالي
الآداب والعلوم الاجتماعية	٩٦	٤٩	١٤٥	٤٠	١٦	٥٦
التربية	٨٦	٤٠	١٢٦	٣٤	٢١	٥٥
الهندسة	٣٥	٣٢	٨٥	٤٤	٥	٤٩
الطب والعلوم الصحية	١٠٧	٧	١١٤	٢١	٦	٢٧
المجموع	٣٤٢	١٢٨	٤٧٠	١٣٩	٤٨	١٨٧

كما تم تلخيص بيانات المتغيرات المستقلة للدراسة من خلال استخدام كل من التكرارات والنسب المئوية (الجدول ٥)، وقد أظهرت النتائج أن نسبة استجابة الذكور للاستبانة أعلى من الإناث، وجاءت كلية الطب والعلوم الصحية في المرتبة الأدنى من حيث مستوى الاستجابة، وهو الأمر الذي ربما يعود إلى أن مجتمع أعضاء هيئة التدريس بهذه الكلية هو الأقل من بين الكليات الأربعة. أما بالنسبة لمتغير الرتبة الأكاديمية فإن توزيع النسب المئوية لاستجابات أفراد العينة يبدو منطقيًا بالنظر إلى توزيع الرتب الأكاديمية بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

الجدول (٥): التكرارات والنسب المئوية لبيانات المتغيرات الأساسية

م	المتغير	حالات المتغير	التكرارات	النسب المئوية
١	النوع	ذكر	١٣٩	٧٤,٣%
		أنثى	٤٨	٢٥,٧%
٢	الكلية	الآداب والعلوم الاجتماعية	٥٦	٢٩,٩%
		التربية	٥٥	٢٩,٤%
		الهندسة	٤٩	٢٦,٢%
		الطب والعلوم الصحية	٢٧	١٤,٥%
٣	الرتبة الأكاديمية	أستاذ دكتور	٣٢	١٧,١%
		أستاذ مشارك	٥٨	٣١,٠%
		أستاذ مساعد	٩٧	٥١,٩%
٤	سنوات الخبرة	١٠ سنوات فأقل	٦٢	٣٣,٢%
		من ١١ إلى ٢٠ سنة	٨٠	٤٢,٨%
		٢١ سنة فأكثر	٤٥	٢٤,٠%

أدوات الدراسة

استخدمت الدراسة أداتين بحثيتين أساسيتين، هما: الاستبانات والمقابلات شبه المقننة. وقد استخدمت الاستبانة للتعرف على ممارسات القيادة التحويلية في مرحلة ما بعد الحصول على الاعتماد الأكاديمي بجامعة السلطان قابوس، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكليات الأربعة، واستخدمت المقابلات للتعرف على وجهات نظر كل من القيادات الأكاديمية بالكليات (العمداء، ومساعديهم، ورؤساء الأقسام الأكاديمية) وأعضاء المجالس الاستشارية للكليات من غير العاملين بالجامعة.

أولاً- الاستبانة

تم بناء الاستبانة استناداً إلى النماذج النظرية القائمة للقيادة التحويلية، وتكونت من قسمين، هما:

- البيانات الشخصية (النوع الاجتماعي، نوع الكلية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة في الموقع القيادي).
- ممارسات القيادة التحويلية، وضمت ممارستين «التطوير التنظيمي» و«إيجاد بيئة باعثة على التعلم التنظيمي».

ولتحديد قيم الاستجابات وأوزانها فقد استخدمت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وأعطيت كل واحدة من عبارات الاستبانة درجات، وذلك وفق الآتي: موافق بشدة (٥ درجات)، موافق (٤ درجات)، محايد (٣ درجات)، غير موافق (درجتان)، غير موافق بشدة (درجة واحدة).

وقد تم عرض الاستبانة على (٢٣) محكماً، وذلك للتأكد من صدقها الظاهري ومدى تناسبها مع أهداف الدراسة، وقد تم إعادة صياغة بعض عبارات الاستبانة وفقاً لملاحظات المحكمين. وللتأكد من ثبات الاستبانة فقد استخدم معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لبيانات تم الحصول عليها من خلال توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية، بلغ حجمها (٢٠) من أعضاء هيئة التدريس بالكليات الأربعة، وقد جاءت قيمة المعامل (٠,٨٩)، وهي قيمة مرتفعة يمكن قبولها كمؤشر على ثبات الاستبانة وصلابيتها وإمكانية تطبيقها والاعتماد على نتائجها. ووزعت (٣٠٠) استبانة على أعضاء هيئة التدريس بالكليات الأربعة المدروسة (باستثناء عمداء الكليات ومساعديهم ورؤساء الأقسام)، وتم استرجاع (٢٠١) استبانة منها، واستبعد (١٤) استبانة لعدم اكتمالها، وبهذا بلغ عدد الاستبانات التي تم استخدامها في التحليل الإحصائي (١٨٧) استبانة.

ثانياً- المقابلة شبه المقننة

استخدمت هذه الدراسة «المقابلة شبه المقننة» (semi-structured interviews)، وذلك للحصول على المعلومات من عينة القيادات الأكاديمية بالكليات الأربعة والمتمثلة في كل من العمداء ومساعديهم ورؤساء الأقسام، بالإضافة إلى أعضاء المجالس

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية، والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس، وذلك على مرحلتين؛ إذ تم في المرحلة الأولى إجراء تقييم كلي لمستوى ممارسة القيادات الأكاديمية لممارستي «التطوير التنظيمي» و«إيجاد باعثة على التعلم التنظيمي»، بينما تم في المرحلة الثانية تقييم مستوى ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة التحويلية حسب العبارات الواردة في كل واحدة من الممارستين. واعتمدت الدراسة على المحكّات المبينة في الجدول (٧) لتقييم مستويات ممارسات القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية بالكليات كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية.

الجدول (٧): المحكّات المستخدمة لقياس مستوى أداء قيادات الكليات

مستوى ممارسات القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية بالكليات	المحكّات		م
	الأوزان النسبية	مدى قيم المتوسط	
منخفض جداً	٢٠٪ - ٣٦٪	١,٨٠ - ١,٠٠	١
منخفض	٣٧٪ - ٥٢٪	٢,٦٠ - ١,٨١	٢
متوسط	٥٣٪ - ٦٨٪	٣,٤٠ - ٢,٦١	٣
مرتفع	٦٩٪ - ٨٤٪	٤,٢٠ - ٣,٤١	٤
مرتفع جداً	٨٥٪ - ١٠٠٪	٥,٠٠ - ٤,٢١	٥

التقييم الكلي لمستوى ممارسة القيادات الأكاديمية لممارستي «التطوير التنظيمي» و«إيجاد بيئة باعثة على التعلم التنظيمي».

تبين نتائج الجدول (٨) أن درجة التقييم الإجمالي لممارسات القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين بجامعة السلطان قابوس من وجهة أعضاء الهيئة الأكاديمية جاءت «متوسطة»، وذلك بناء على مقارنة متوسط الاستجابة (٣,٣٤) والوزن النسبي (٦٦,٨) الإجماليين مع القيم بجدول المحكّات. وقد جاءت مستويات الممارستين متقاربة مع أفضلية طفيفة جداً لممارسة «إيجاد بيئة باعثة على التعلم التنظيمي».

ويمكن أن يدل المستوى المتوسط للبعد التحويلي على أن القادة الأكاديميين بالكليات الأربع المدروسة ليس لديهم توجهات واضحة وممنهجة نحو التطوير وتكييف كلياتهم مع ما يتوافق مع التغييرات التي أحدثتها الاعتماد الأكاديمي، كما أنه يمكن أن يدل على أن هؤلاء القادة ليس لديهم توجهات واضحة للحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة، ولا يميلون بشكل كاف نحو الاستفادة من الخبرات السابقة للكلية وللعاملين في التكيف مع التغييرات التي تحدث في البيئة المحيطة، ولا يشجعون بشكل كاف العاملين على تبادل الخبرات والأفكار المتميزة فيما بينهم.

الاستشارية لتلك لكليات، وقبل إجراء المقابلات تم إعداد دليل in-terview guide اشتمل على قائمة بالأسئلة والموضوعات المرتبطة بأهداف الدراسة وأسئلتها. تمحورت الأسئلة التي تم طرحها على قيادات الكلية حول نوع ممارسات القيادة التحويلية التي تقوم بها تلك القيادات بعد حصول كلياتهم على الاعتماد الأكاديمي؛ أما الأسئلة التي طرحت على أعضاء المجالس الاستشارية، فقد ركزت على درجة إشراك الكليات لهم في تحسين جودة الأداء في مرحلة ما بعد الحصول على الاعتماد الأكاديمي.

بلغ عدد المقابلات التي أجريت مع قيادات الكليات (١٩) مقابلة، أما عدد المقابلات التي أجريت مع أعضاء المجالس الاستشارية فبلغ (١٢) مقابلة، بواقع (٣) مقابلات لأعضاء كل واحد من مجالس الكليات الأربع. يبين الجدول (٦) المستوى الوظيفي لهؤلاء الأعضاء.

الجدول (٦): المستويات الوظيفية لأعضاء المجالس الاستشارية اللذين تمت مقابلتهم

الوظيفة	العدد
وكيل وزارة (أو من هم في هذه المرتبة)	٣
عضو مجلس دولة	٢
رئيس تنفيذي لشركة	١
مستشار	٢
مدير عام (أو من هم في هذه المرتبة)	٤
المجموع	١٢

الأساليب الإحصائية

تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات، ومن بينها معامل ألفا كرونباخ الذي استخدم لحساب ثبات الاستبانة استناداً إلى بيانات العينة الاستطلاعية، بالإضافة إلى التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية. كما تم استخدام تحليل التباين المتعدد (MANOVA) لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في ممارسات القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين بكليات جامعة السلطان قابوس والتي يمكن أن تعزى إلى متغيرات: النوع الاجتماعي، والكلية، وسنوات الخبرة في الموقع القيادي.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً- عرض ومناقشة نتائج السؤال الأول:

ما واقع ممارسات القيادة التحويلية بكليات جامعة السلطان قابوس في مرحلة ما بعد الحصول على الاعتماد الأكاديمي، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وأعضاء اللجان الاستشارية بالكليات؟

الجدول (٨): المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لتقييم ممارسات القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين

ممارسات القيادة التحويلية	متوسط الاستجابة	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري
التطوير التنظيمي	٣,٣٢	٦٦,٤	٠,٨٦
إيجاد بيئة باعثة على التعلم التنظيمي	٣,٣٦	٦٧,٢	٠,٧٧
الإجمالي	٣,٣٤	٦٦,٨	٠,٨٢

تقييم مستوى ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة التحويلية حسب العبارات الواردة في كل واحدة من الممارستين

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء الهيئة الأكاديمية على كل عبارة من العبارات الواردة بممارستي «التطوير التنظيمي» و«إيجاد بيئة باعثة على التعلم التنظيمي» كما يوضح ذلك الجدولان (٩ و ١٠) أدناه.

أولاً- ممارسة التطوير التنظيمي

الجدول (٩): المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية للعبارات الواردة في ممارسة التطوير التنظيمي

م	العبارة	متوسط الاستجابة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري
١	مواصلة عمليات التطوير والتحسين بالكلية مع ممارسات وتجارب الجامعات المتميزة عالمياً	٣,١٣	٦٢,٦	١,١٢
٢	تهيئة العاملين للتغيير التنظيمي بما يتوافق مع الاعتماد الأكاديمي	٣,١٩	٦٣,٨	١,٠٨
٣	تكييف الخطة الاستراتيجية للكلية لتناسب مع التغيرات التي نجمت عن الاعتماد الأكاديمي	٣,٢٩	٦٥,٨	١,٠٢
٤	تطوير البرامج الأكاديمية بما يتلاءم ومتطلبات مرحلة ما بعد الاعتماد الأكاديمي	٣,٦٧	٧٣,٤	٠,٩٨

أظهرت نتائج الجدول (٩) أن العبارة الوحيدة التي جاءت بوزن نسبي مرتفع من بين عبارات ممارسة «التطوير التنظيمي» هي عبارة «تطوير البرامج الأكاديمية بما يتلاءم ومتطلبات مرحلة ما بعد الاعتماد الأكاديمي» إذ بلغ وزنها (٧٣,٤)، أما بقية العبارات فقد حصلت على أوزان نسبية متوسطة. ويمكن أن يعزى الوزن النسبي الأعلى الذي حصلت عليه عبارة «تطوير البرامج الأكاديمية بما يتلاءم ومتطلبات مرحلة ما بعد الاعتماد الأكاديمي» إلى حقيقة أن الاعتماد الأكاديمي يقوم في الأساس على تقييم البرامج الأكاديمية المطروحة من قبل الأقسام؛ ولذلك فإن تطوير تلك البرامج لتستوفي معايير الاعتماد يعدّ أمراً حتمياً على الكليات تحقيقه في حال رغبت في الحصول على الاعتماد الأكاديمي.

لقد قطعت الجامعة شوطاً كبيراً في مجال مراجعة البرامج الأكاديمية، حيث تشير في خطتها الاستراتيجية طويلة المدى (٢٠١٦-٢٠٤٠) إلى أنها «تراجع البرامج الأكاديمية بشكل منظم للتأكد من أنها تحافظ على المعايير الدولية، وتتوافق مع احتياجات المجتمع. ولدعم هذه العملية أنشأت الجامعة الهيكل الإداري المناسبة» (جامعة السلطان قابوس، ٢٠١٦: ٣٥)، كما تشير أيضاً في الخطة نفسها إلى ضرورة العمل على ضمان جودة البرامج الأكاديمية بواسطة تطبيق عمليات التقييم المناسبة والفعالة، وضمنت الجامعة الخطة نفسها استراتيجيتين هامتين، ترتبطان بهذا الجانب، وهما الاستراتيجية (ي) التي أشارت إلى ضرورة «التأكد من التزام البرامج الأكاديمية بالمعايير الوطنية للاعتماد الأكاديمي وتماشيها مع أفضل الممارسات الدولية»، والاستراتيجية (ك) التي شدّدت على أهمية «الحصول على الاعتماد الدولي لكافة البرامج الأكاديمية المهنية»، إذ احتوت الاستراتيجية (ك) على مبادرة تهدف إلى «التأكد من استيفاء البرامج الأكاديمية المهنية لمتطلبات مؤسسات الاعتماد الدولية ومعاييرها» (جامعة السلطان قابوس، ٢٠١٦: ٦٤). وجانب آخر نصّت الخطة التنفيذية الأولى (٢٠٢٠-٢١٦) على أن يتم تنفيذ هذه المبادرة عبر «مراجعة البرامج ومتطلباتها بحيث تتوافق مع معايير هيئات الاعتماد»، وأن المسؤول عن الإشراف على تنفيذ ذلك هم عمداء الكليات (Sultan Qaboos University, 2016).

يشير هذا إلى أن الجامعة أولت أهمية كبيرة لهذا الجانب وتقوم بمتابعتة في الكليات، ويتلاقى هذا مع ما ذهب إليه أحد عمداء الكليات: «بناء على توصيات مؤسسات الاعتماد، فقد قامت الكلية بإجراء العديد من التغييرات على البرامج الأكاديمية الحاصلة على الاعتماد الأكاديمي، ونعتقد بأنها تغييرات أدت إلى تطوير البرامج، وأظهرت لنا كثيراً من جوانب القصور فيها» (ع/٣٢-٣٥).

ويمكن أن يعزى الوزن النسبي المتوسط الذي حصلت عليه عبارة «تكييف الخطة الاستراتيجية للكلية لتناسب مع التغيرات التي

ثانياً: ممارسة إيجاد بيئة باعثة على التعلّم التّنظيمي

الجدول (١٠): المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية للعبارة الواردة في ممارسة إيجاد بيئة باعثة على التعلّم التّنظيمي

م	العبرة	متوسط الاستجابة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري
١	الاستفادة من الخبرات السابقة للكلية وللعاملين في التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة	٣,٥٥	٧١,٠	٠,٩١
٢	تشجيع العاملين على تبادل الخبرات والأفكار المتميزة فيما بينهم	٣,٦٤	٧٢,٨	٠,٩٦
٣	التقييم المستمر لدرجة فاعلية جهود التعلّم التّنظيمي بالكلية	٣,٢٠	٦٤,٠	١,٠٠
٤	الاستفادة من خبرات العاملين لحل المشكلات التي تواجه الكلية	٣,٠٥	٦١,٠	١,٠٥

تبين نتائج الجدول (١٠) أن أعلى الأوزان النسبية في ممارسة «إيجاد بيئة باعثة على التعلّم التّنظيمي» حَقَّقَتْهَا كُلٌّ مِنْ عِبْرَةِ «تشجيع العاملين على تبادل الخبرات والأفكار المتميزة فيما بينهم»، التي جاءت بوزن نسبي مرتفع هو الأعلى بين عبارات هذه الممارسة إذ بلغ (٧٢,٨)، وعِبْرَةِ «الاستفادة من الخبرات السابقة للكلية وللعاملين في التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة» التي جاءت بوزن نسبي مرتفع أيضاً بلغ (٧١,٠). أما عبارتا «التقييم المستمر لدرجة فاعلية جهود التعلّم التّنظيمي بالكلية» و«الاستفادة من خبرات العاملين لحل المشكلات التي تواجه الكلية» فقد حصلتا على أوزان نسبية متوسطة بلغت (٦٤,٠) و(٦١,٠) على التوالي.

ويمكن أن يردّ الوزن النسبي الأعلى لعبارة «تشجيع العاملين على تبادل الخبرات والأفكار المتميزة فيما بينهم» إلى حقيقة أن تبادل الأفكار والخبرات فيما بين أعضاء هيئة التدريس لا يستدعي - في الأغلب - بناء خطط، بل يستدعي بالضرورة تخصيص منصات للحوار وتبادل الخبرات. تتمثل هذه المنصات في مجالس الأقسام ومجلس الكلية، بالإضافة إلى اللجان والمجالس الأخرى على مستوى الجامعة. وقد أولت الجامعة أهمية لهذا الأمر؛ إذ تؤكد الإستراتيجية (ب) أهمية الموارد البشرية في استراتيجية الجامعة طويلة المدى (٢٠١٦-٢٠٤٠) وضرورة إيجاد بيئة عمل محفزة، يسودها التعاون وروح الزمالة، بالإضافة إلى تأسيس منتدى

نجمت عن الاعتماد الأكاديمي» إلى أن الخطة الاستراتيجية طويلة المدى (جامعة السلطان قابوس، ٢٠١٦)، والخطط التنفيذية متوسطة المدى للكلية أصدرت بعد أن حصلت غالبية البرامج الأكاديمية للكلية الأربع على الاعتماد الأكاديمي؛ وهو الأمر الذي يعكس استفادة الكليات من ملاحظات مؤسسات الاعتماد الأكاديمي وتوصياتها.

أما الوزن النسبي المتوسط لعبارة «تهيئة العاملين للتغيير التّنظيمي بما يتوافق مع الاعتماد الأكاديمي» فيمكن عزوه إلى عدم امتلاك الجامعة لبرامج تهدف إلى تهيئة العاملين للتفاعل مع التغيير الذي ينجم عن حصول الكليات على الاعتماد الأكاديمي. وبالرغم من أن استراتيجية الجامعة طويلة المدى تشير إلى ضرورة «تبني نظام فعال لمراقبة الأداء على كافة المستويات وتقييمه وتقديره بما يتماشى مع المعايير العالمية وأفضل الممارسات» (الاستراتيجية د، ١٠٥) (جامعة السلطان قابوس، ٢٠١٦) إلا أن الخطة التنفيذية (٢٠١٦-٢٠٢٠) (Sultan Qaboos University, 2016) لا تتضمن أيّة إشارة إلى موضوع تهيئة العاملين للتغيير الناجم عن الاعتماد الأكاديمي.

ويمكن أن يردّ الوزن النسبي المتوسط والأقل الذي حصلت عليه عبارة «مواعمة عمليات التطوير والتحسين بالكلية مع ممارسات وتجارب الجامعات المتميزة عالمياً» إلى حقيقة أن تحقيق هذه المستويات المتميزة يستدعي بالضرورة زمناً ممتداً وجهوداً متراكمة من تحسين الأداء في كافة المجالات، خصوصاً في ظل «زيادة حدة المنافسة الداخلية والخارجية والتطور التقني والتكنولوجي السريع» (عيسان والزامل، ٢٠١١، ١٥٢). ويمكن أن يعزى هذا الوزن النسبي المتوسط أيضاً إلى غياب الأدوات التي تعين على قياس درجة تحقّق تلك المواعمة، باستثناء مؤشرات التصنيفات الدولية للجامعات؛ ويؤكد هذا ما أشار إليه أحد العمداء، حيث قوله: «يصعب قياس درجة استفادتنا من التجارب المتميزة للجامعات العريقة، وذلك لعدم امتلاكنا أدوات مقياسية benchmarking محددة لهذا الأمر، إلا أن مدى نجاح الجامعة في هذا الجانب يمكن رؤيته من خلال موقعها في التصنيفات الدولية للجامعات» (ع/٢٦-٣٩).

وقد أشارت الجامعة في تقريرها السنوي لعام (٢٠١٨م) إلى أنها تهدف إلى مواكبة الجامعات ذات السمعة الكبيرة على المستوى الدولي، حيث جاءت ضمن أفضل (١٠) جامعات عربية في تصنيف QS لنفس العام (جامعة السلطان قابوس، ٢٠٢٠). وبالرغم من أهمية نظم التصنيف العالمية لقياس الأداء في الجامعات (Al'Abri, 2015) (Al'Abri, 2015) أن نظام التصنيف للجامعات أثر إيجاباً في نظام التعلّم العالي في عمان وخصوصاً جامعة السلطان قابوس التي وضعت سياسات وممارسات تدعم جوانب تحسين الإنتاجية والجودة.

بواسطة مجالس تضم ممثلين لكل واحدة من الكليات كالمجلس الأكاديمي وملتقى العمداء (Sultan Qaboos University, 2017). وبالرغم من أهمية الأدوار التي تقوم بها هذه المجالس فإن العدد المحدود لمناظر الحوار بالكليات يمكن أن يقلص إمكانية مشاركة جميع أعضاء هيئة التدريس فيها. ومع ذلك، يشير أحد عمداء الكليات إلى أن «المواضيع الأساسية التي تطرح في المجالس على مستوى الجامعة كالمجلس الأكاديمي عادة ما ترسل للكليات لدراستها وإبداء الآراء والاقتراحات حولها قبل أن تقوم الجامعة بإصدار القرارات بشأنها. ونحن من منطلق الاستفادة من خبرات كل أعضاء هيئة التدريس نقوم في عمادة الكلية بإرسال هذه المواضيع للأقسام لمناقشتها» (ع/٢-٤٧-٥٠).

عرض نتائج السؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تبني قادة الكليات لممارسات القيادة التحويلية تُعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي، ونوع الكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة للمستجيبين من أعضاء هيئة التدريس؟

استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على هذا السؤال، وذلك بتلخيص استجابات عينة الدراسة على كل واحدة من ممارستي القيادة التحويلية التي تناولتها الدراسة والمتمثلتين في «ممارسة التطوير التنظيمي» و«ممارسة إيجاد بيئة باعثة على التعلم التنظيمي» موزعة وفقاً للمتغيرات المستقلة، كما تم استخدام أسلوب تحليل التباين المتعدد (MANOVA) وذلك للحكم على الدلالة الإحصائية للفروق الظاهرية بين قيم الاستجابات.

متغير نوع الكلية

يبين الجدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على ممارستي القيادة التحويلية (ممارسة التطوير التنظيمي، وممارسة إيجاد بيئة باعثة على التعلم التنظيمي) وفقاً لمتغير نوع الكلية.

مهمته إثراء الحوار وتبادل المعلومات بين العاملين (جامعة السلطان قابوس، ٢٠١٦). ولأجل هذا الأمر أيضاً وضعت الجامعة «سياسة أداء أعضاء هيئة التدريس» التي من بين أهدافها تشجيع تبادل الخبرات فيما بين أعضاء هيئة التدريس (جامعة السلطان قابوس، ٢٠١٨: ١). كما أوردت الجامعة في تقرير التقييم مقابل المعايير المؤسسية الذي قدمته للهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي إلى أن هناك عديداً من الآليات التي تعتمد عليها الجامعة لإيجاد مناخ تنظيمي يشجع العاملين على تبادل المعلومات والخبرات فيما بينهم، من بينها إشراك أعضاء هيئة التدريس في عمليات صنع القرار في مستويات مختلفة (Sultan Qaboos University, 2017).

كما يمكن أن يرد الوزن النسبي المرتفع لعبارة «الاستفادة من الخبرات السابقة للكلية وللعاملين في التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة» إلى أن تخطيط الجامعة للحصول على الاعتماد الأكاديمي اشتمل على تشكيل لجان مختصة على مستوى الأقسام والكليات، وكذلك تأسيس وحدات مهمتها ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في كل الكليات (جامعة السلطان قابوس، ٢٠١٧). لقد ساعد تأسيس هذه الوحدات واللجان على تعزيز التوجه نحو تبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس. أشار أحد عمداء الكليات إلى أن «ما قامت به اللجان المعنية بضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الكلية والأقسام ساعد على مواصلة العمل الذي بدأه في الدورة السابقة من الاعتماد الأكاديمي، كما أنه مكنا من إيجاد بيئة محفزة على التعلم التنظيمي، وذلك عبر تبادل أعضاء هيئة التدريس المعلومات والخبرات فيما بينهم (ع/٢-٤٣-٤٥).

أما الوزن النسبي الأقل لعبارة «الاستفادة من خبرات العاملين لحل المشكلات التي تواجه الكلية» فيمكن أن يعود إلى ضالة عدد اللقاءات التي تجمع قيادات الكليات مع أعضاء هيئة التدريس؛ فالمواضيع عادة ما تتم دراستها عبر لجان مختصة في الكليات، أما المواضيع ذات البعد الاستراتيجي أو الشمولي فتتم معالجتها

الجدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسات القيادة التحويلية وفقاً لمتغير نوع الكلية

كلية الطب والعلوم الصحية		كلية الهندسة		كلية التربية		كلية الآداب والعلوم الاجتماعية		الممارسات
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠,٧٨	٣,١٩	٠,٧٥	٣,٠٨	٠,٨١٨	٣,١٣	٠,٧٨	٣,٢٤	التطوير التنظيمي
٠,٨٨	٣,٤٣	٠,٨٦	٣,٢٦	٠,٧٧٩	٣,٤٥	٠,٩٤	٣,٢٠	إيجاد بيئة باعثة على التعلم التنظيمي

وعليه، يمكن الاستنتاج أنه لا يوجد أثر لمتغير نوع الكلية في الاستجابة على كل واحدة من ممارسات القيادة التحويلية. هذه النتيجة تؤكد أن أفراد عينة الدراسة من الكليات الأربع المدروسة لهم استجابات (اتجاهات) متقاربة حول ممارسات القيادة التحويلية بكلياتهم.

متغير الرتبة العلمية

يبين الجدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على ممارستي القيادة التحويلية (ممارسة التطوير التنظيمي، وممارسة إيجاد بيئة باعثة على التعلم التنظيمي) وفقاً لمتغير الرتبة العلمية.

الجدول (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسات القيادة التحويلية وفقاً لمتغير الرتبة العلمية

أستاذ مساعد		أستاذ مشارك		أستاذ دكتور		الممارسات
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠,٨٤	٣,٢٤	٠,٨٢	٣,٠٠	٠,٥١	٣,٢٠	التطوير التنظيمي
٠,٧٩	٣,٥٦	٠,٨٣	٢,٩٠	٠,٧٨	٣,٣٧	إيجاد بيئة باعثة على التعلم التنظيمي

الجدول (١٣): نتائج تحليل التباين المتعدد للفروق بين متوسطات الاستجابة على ممارسات القيادة التحويلية وفقاً لمتغير الرتبة العلمية

مصدر التباين	الممارسات	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف (١٨٤,٣)	الاحتمال
الرتبة العلمية	التطوير التنظيمي	٢,٠٩٩	١,٠٥٠	١,٦٨٨	٠,١٨٨
	إيجاد بيئة باعثة على التعلم التنظيمي	١٥,٩٠٦	٧,٩٥٣	١١,٨٩١	٠,٠٠١ >
الخطأ	التطوير التنظيمي	١١٤,٣٨٨	٠,٦٢٢		
	إيجاد بيئة باعثة على التعلم التنظيمي	١٢٣,٠٦٦	٠,٦٦٩		

يبين الجدول (١١) وجود فروق ظاهرية بين قيم متوسطات الاستجابة على كل واحدة من ممارسات القيادة التحويلية وفقاً لمتغير نوع الكلية. وقد استُخدم أسلوب تحليل التباين المتعدد (MANOVA)، وذلك للحكم على الدلالة الإحصائية لتلك الفروق، وقد تم صياغة الفرضية الصفرية لهذا الأسلوب على النحو الآتي: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين متوسطات الاستجابة على ممارسات القيادة التحويلية تُعزى إلى مُتَغَيِّرِ نوع الكلية». ولقبول هذه الفرضية أو رفضها، فقد تم حساب قيمة ويلكس لامدا (Wilks' Lambda)، وكذلك قيمة إحصائية الاختبار المقابلة لها (F). ولما كانت قيمة ويلكس لامدا تساوي (٠,٩٥٢)، وقيمة F المقابلة لها تساوي (١,٥٠٣)، والتي لها مستوى دلالة (٠,١٧٦)، فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية.

يبين الجدول (١٢) وجود فروق ظاهرية بين قيم متوسطات الاستجابة على كل واحدة من ممارسات القيادة التحويلية وفقاً لمتغير الرتبة العلمية. استُخدم أسلوب تحليل التباين المتعدد للحكم على الدلالة الإحصائية لتلك الفروق، وقد تم صياغة الفرضية الصفرية لهذا الأسلوب على النحو الآتي: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥% بين متوسطات الاستجابة على ممارسات القيادة التحويلية تُعزى إلى مُتَغَيِّرِ الرتبة العلمية». ولقبول هذه الفرضية أو رفضها، تم حساب قيمة ويلكس لامدا (Wilks' Lambda)، وكذلك قيمة إحصائية الاختبار المقابلة لها (F). ولما كانت قيمة ويلكس لامدا تساوي (٠,٨٧١)، وقيمة إحصائية الاختبار (F) المقابلة لها تساوي (٦,٥٦٩)، والتي لها مستوى دلالة (>٠,٠٠١)، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية السابقة. وعليه، يمكن الاستنتاج أن هناك أثراً لمتغير الرتبة العلمية في الاستجابة على كل واحدة من ممارسات القيادة التحويلية. يعرض الجدول (١٣) النتائج الإحصائية لتحليل التباين بالنسبة لمتغير الرتبة العلمية.

الجدول (١٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري لممارسات القيادة التحويلية وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي

الممارسات	ذكور		إناث	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التطوير التنظيمي	٣,١٧	٠,٨٠	٣,١٠	٠,٧٥
إيجاد بيئة باعثة على التعلم التنظيمي	٣,٣٧	٠,٩٠	٣,١٨	٠,٧٧

يبين الجدول (١٥) وجود فروق ظاهرية بين قيم متوسطات الاستجابة للذكور والإناث على كل واحدة من ممارسات القيادة التحويلية. وقد استُخدم أسلوب تحليل التباين المتعدد (MANOVA)، وذلك للحكم على الدلالة الإحصائية لتلك الفروق، وقد تم صياغة الفرضية الصفرية لهذا الأسلوب على النحو الآتي: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥٪ بين متوسطات الاستجابة على ممارسات القيادة التحويلية تُعزى إلى مُتغير النوع الاجتماعي». ولقبول هذه الفرضية أو رفضها، فقد تم حساب قيمة ويلكس لامدا (Wilks' Lambda)، وكذلك قيمة إحصائية الاختبار المقابلة لها (F). ولما كانت قيمة ويلكس لامدا تساوي (٠,٩٨٩)، وقيمة F المقابلة لها تساوي (٠,٩٨٥)، والتي لها مستوى دلالة (٠,٣٧٥)، فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية. وعليه، يمكن استنتاج أنه لا يوجد أثر لمتغير النوع الاجتماعي في الاستجابة على كل واحدة من ممارسات القيادة التحويلية.

تظهر النتائج الإحصائية بالجدول (١٣) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمتغير الرتبة العلمية في ممارسة «إيجاد بيئة باعثة على التعلم التنظيمي». وللتعرف على الاختلافات بين متوسطات الاستجابة حسب متغير الرتبة العلمية لهذه الممارسة فقد تم استخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات البعدية، ويلخص الجدول (١٤) نتائج ذلك الاختبار التي تشير إلى أن الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية جاءت لصالح الرتبة الأكاديمية الأعلى.

الجدول (١٤): نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية حسب متغير الرتبة العلمية للفروق الدالة إحصائياً

الممارسة	الرتبة العلمية	الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة
التطوير التنظيمي	أستاذ دكتور	٠,٤٧٠٦	٠,٠٢٦
	أستاذ مساعد	٠,١٨٩٥	٠,٤٩٣
	أستاذ مشارك	٠,٦٦٠١	٠,٠٠١

متغير النوع الاجتماعي

يبين الجدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على ممارستي القيادة التحويلية (ممارسة التطوير التنظيمي، وممارسة إيجاد بيئة باعثة على التعلم التنظيمي) وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي.

متغير سنوات الخبرة

يبين الجدول (١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على ممارستي القيادة التحويلية (ممارسة التطوير التنظيمي، وممارسة إيجاد بيئة باعثة على التعلم التنظيمي) وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

الجدول (١٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسات القيادة التحويلية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

الممارسات	١٠ سنوات فأقل		من ١١ إلى ٢٠ سنة		٢١ سنة فأكثر	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التطوير التنظيمي	٣,٤٧	٠,٩٢	٣,٠١	٠,٧٥	٣,١٦	٠,٦٤
إيجاد بيئة باعثة على التعلم التنظيمي	٣,٥٨	٠,٨٢	٣,١٧	٠,٩٠	٣,٢٦	٠,٨٠

يبين الجدول (١٦) وجود فروق ظاهرية بين قيم متوسطات الاستجابة على كل واحدة من ممارسات القيادة التحويلية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة. وقد استخدم أسلوب تحليل التباين المتعدد وللحكم على الدلالة الإحصائية لتلك الفروق، وقد تم صياغة الفرضية الصفرية لهذا الأسلوب على النحو الآتي: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥٪ بين متوسطات

الاستجابة على كل واحدة من ممارسات القيادة التحويلية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة. وللتعرف على الاختلافات بين متوسطات الاستجابة حسب متغير سنوات الخبرة فقد تم استخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات البعدية، ويلخص الجدول (١٧) نتائج ذلك الاختبار التي تشير إلى أن الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية جاءت لصالح الرتبة الأكاديمية الأعلى.

المراجع

- أحمد، أشرف السعيد. الفقيه، محمد هادي (٢٠١١). القيادة الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية دراسة ميدانية بجامعة نجران. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ١٤٦(١)، ٥٧١-٦١٥.
- بركات، زياد (٢٠١٧). استراتيجية مقترحة للاعتماد الأكاديمي بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ١٠(٢٧)، ١٦٣-١٨٨.
- جامعة السلطان قابوس (٢٠١٦). الخطة الاستراتيجية ٢٠١٦-٢٠٤٠م. مسقط، جامعة السلطان قابوس. <http://www.squ.edu.om/Portals/1/planning%20and%20statistic/strategic%20plan>
- جامعة السلطان قابوس (٢٠١٧). قرار رئيس الجامعة رقم (٢٠١٧/٥٩٥) بإنشاء وحدة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الكليات ومركز الدراسات التحضيرية. مسقط، جامعة السلطان قابوس.
- جامعة السلطان قابوس (٢٠١٨). سياسة أداء أعضاء هيئة التدريس. مسقط، جامعة السلطان قابوس.
- جامعة السلطان قابوس (٢٠٢٠). الطريق إلى ٢٠٤٠: نبحت للغد، التقرير السنوي لجامعة السلطان قابوس لعام ٢٠١٨م. مسقط، جامعة السلطان قابوس.
- حافظ، هندواوي محمد؛ الغافري، راشد سليمان (٢٠١٠). إمكانية تطبيق نظام الاعتماد الأكاديمي بكلية التربية في جامعة السلطان قابوس بسلطنة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. الثقافة والتنمية، ١٠، ١٧٦-٢٤٢.
- حباكة، أمل سعيد (٢٠٠٤). تجويد الأداء الجامعي من خلال تطبيق نظام الاعتماد: دراسة مقارنة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا وأساليب الإفادة منها في جمهورية مصر العربية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات الإنسانية للبنات بالقاهرة، جامعة الأزهر.
- رحمون، رزيقة؛ السبتي، وسيلة؛ وتقرارات، يزيد (٢٠١٩). التعلم التنظيمي وأثره في تحسين أداء المنظمات. مجلة اقتصاد المال والأعمال، ٣(٣): ٥١٨-٥٣٥.
- السعود، راتب سلامة (٢٠١٣). القيادة التربوية: مفاهيم وآفاق. دار صفاء للنشر والتوزيع.
- السكرانة، بلال خلف (٢٠٠٩). التطوير التنظيمي والإداري. دار المسيرة للنشر والتوزيع.

تناولت هذه الدراسة بعض ممارسات القيادة التحويلية في مرحلة ما بعد الحصول على الاعتماد الأكاديمي بجامعة السلطان قابوس، وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وأعضاء المجالس الاستشارية بالكليات والأقسام العلمية؛ وذلك بالتركيز على اثنتين من تلك الممارسات، هما: «ممارسة التطوير التنظيمي» و«ممارسة إيجاد بيئة باعثة على التعلم التنظيمي» بأربع من كليات الجامعة، وهي (الآداب والعلوم الاجتماعية، والتربية، والطب والعلوم الصحية، والهندسة). وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها الآتي:

- جاءت درجة التقييم الإجمالي لممارسات القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين بجامعة السلطان قابوس من وجهة أعضاء الهيئة الأكاديمية «متوسطة»، وقد جاءت مستويات الممارستين متقاربة مع أفضلية طفيفة جدا لممارسة «إيجاد بيئة باعثة على التعلم التنظيمي».
- لا يوجد أثر لمتغير نوع الكلية في الاستجابة على كل واحدة من ممارسات القيادة التحويلية.
- وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمتغير الرتبة العلمية في الاستجابة على ممارسة «إيجاد بيئة باعثة على التعلم التنظيمي»، وجاء لصالح الرتبة الأكاديمية الأعلى (أستاذ دكتور).
- لا يوجد أثر لمتغير النوع الاجتماعي في الاستجابة على كل واحدة من ممارسات القيادة التحويلية.
- لا يوجد أثر لمتغير سنوات الخبرة في الاستجابة على كل واحدة من ممارسات القيادة التحويلية.

التوصيات:

- على القادة الأكاديميين بالكليات إيلاء اهتمام أكبر بما يأتي:
- تكييف الخطط الاستراتيجية لكلياتهم، وتهيئة العاملين بها بما يتناسب مع التغيرات التي نجمت عن الحصول على الاعتماد الأكاديمي.
- مواصلة عمليات التطوير والتحسين بالكليات مع ممارسات وتجارب الجامعات المتميزة عالميا.
- التقييم المستمر لدرجة فاعلية جهود التعلم التنظيمي بالكلية.
- الاستفادة من خبرات العاملين لحل المشكلات التي تواجه الكلية.

المراجع الأجنبية

- Al'Abri, K. M. K. (2015). Higher education policy architecture and policy-making in the Sultanate of Oman: Towards a critical understanding. [Unpublished doctoral thesis]. University of Queensland.
- Al'Abri, K. M., Emam, M., & Al-Seyabi, F. (2019). The Accreditation of English Language Teacher Education Programs in the Arab Region: The Case of Sultan Qaboos University. In D. F. Staub, (Ed.), *Quality Assurance and Accreditation in Foreign Language Education: Global Issues, Models, and Best Practices from the Middle East and Turkey*. (pp. 131-148). Gewerbestrasse: Springer Nature Switzerland. ISBN 978-3-030-21420-3.
- Al-Balushi, S., Emam, M., & Al'Abri, K. (2020). Leadership and Teacher Education in Oman. *Oxford Research Encyclopedia of Education*. Retrieved 14 Feb. 2021, from <https://oxfordre.com/education/view/10.1093/acrefore/9780190264093.001.0001/acrefore-9780190264093-e-589>.
- Albarwani, S., Al-Saadoon, M., Al-Rawas, O., Al-Yaarubi, S., Al-Abri, R., Al-Lamki, L., & Tanira, M. (2015). Accrediting the MD Programme in Sultan Qaboos University: Process, earned benefits, and lessons learned. *Health Professions Education*, 1, 50-57.
- Anderson, D., & Johnson, R. (2006). Ideas of leadership underpinning proposals to the Carrick Institute: A review of proposals from the 'Leadership for Excellence in Teaching and Learning Program'. Carrick Institute Leadership Forum. Sydney, Australia. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.93.5831&rep=rep1&type=pdf>.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organisations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Baba, M. M. (2019). Transformational Approach to Higher Educational Leadership. *International Journal on Leadership*, 7 (1): 22-34.
- Bagram, J., Cunnigham, P., Pieterse-Landman, E., Potgieter, T., & Viedge, C. (2011). Organisational behaviour: A contemporary South African perspective. A. Werner (Ed.). Hatfield, South Africa: Van Schaik Publishers. ISBN: 9780627037405.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2001). Improving organizational effectiveness through transformational Leadership. Sage, Thousand Oaks.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32.
- الشرعي، بلقيس غالب (٢٠٠٩). دراسة تقييمية لبرنامج إعداد المعلم بكلية التربية - جامعة السلطان قابوس وفق متطلبات معايير الاعتماد الأكاديمي. *المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي*، ٢(٤)، ٥٠-١.
- الشمري، فهد ضاري (٢٠٢٠). تطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الملك فيصل في ضوء مدخل القيادة التحولية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، ٤(٢): ٢٤-١.
- العريمي، جمال محمد (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادة التحولية لدى القيادات الأكاديمية الجامعية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٤(٢٧): ٩٠-١٠٧.
- العسيري، علي بن حسن عبده (٢٠١٩). درجة توافر الكفايات الإدارية لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة حفر الباطن لتطبيق التعلم التّظيمي. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الإنسانية والإدارية*، ٢٠(١): ١٠٥-١٢٣.
- عيسان، صالحه (٢٠٠٨). واقع ممارسة تحقيق الجودة والاعتماد بجامعة السلطان قابوس. *مجلة كلية التربية بالإسماعيلية*، ١٢، ٤٦-١.
- عيسان، صالحه عبد الله يوسف، والزامل، علي عبد جاسم (٢٠١١). السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس العمانيين في جامعة السلطان قابوس. *مجلة العلوم التربوية والنفسية - جامعة البحرين*، ١٢(٢)، ١٤٩-١٧١.
- عيسان، صالحه عبد الله؛ الهوتي، نوال أحمد (٢٠١٨). التحسين المستمر في مرحلة ما بعد الحصول على الاعتماد الأكاديمي: دراسة نظرية. المؤتمر السنوي العاشر للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم (أروكا) «الجودة والاعتماد في التعليم»، ٢-٣ ديسمبر ٢٠١٨ م، عمّان. ISSN 2518-5543، (ص ١٧٩-١٨٩). <https://events.aroqa.org/uploads/newsImage/file/merged.pdf>
- قداري، سماح (٢٠٢٠). الاعتماد الأكاديمي آلية من آليات الجودة. *المجلة العربية للأرشيف والتوثيق والمعلومات*، ٢٤(٤٧)، ٦٢-٩٣.
- المكاوي، إبراهيم الخلوف (٢٠٠٧). إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- الهوتي، نوال أحمد (٢٠٢٠). تقييم أثر الاعتماد الأكاديمي في التحسين المستمر لأداء القيادات الإستراتيجية بجامعة السلطان قابوس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *المجلة العربية لجودة التعليم*، ٧(١)، ٧-٣٧.
- هيجان، عبد الرحمن (١٩٩٨). *التعلم التّظيمي: مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلم*. الإدارة العامّة، الرياض، ٣٧(٤): ٦٧٥ - ٧١٢.
- الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي (٢٠٢٠). نتيجة عملية الاعتماد: جامعة السلطان قابوس. <http://www.oaaa.gov.om/rating1/ar/CompareUniversity.aspx>

- 269-277). Valencia: Editorial Universitat Politècnica de València. DOI: <http://dx.doi.org/10.4995/HEAD16.2016.2691>
- Jansen, J. J., Vera, D., & Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 5-18.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Lee, Y. D., & Chen, S. H. (2007). A study of the correlations model between strategic leadership and business execution: An empirical research of top managers of small and medium enterprises in Taiwan. *Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference* (pp. 1027-1032). Melbourne.
- Mnif, F., & Hosseinzadeh, N. (2016). A cooperative assessment and evaluation scheme of ABET student outcomes in ECE program at Sultan Qaboos University: A case study. *International Journal of Knowledge and Learning*, 11(4), 298-316.
- Moss, S. A., & Ritossa, D. A. (2007). The impact of goal orientation on the association between leadership style and follower performance, creativity and work attitudes. *Leadership & Organisation Development Journal*, 3(4), 433-456.
- Mufeed, U. (2019). Transformational Leadership and OCTAPACE Culture - A Study of Academic Staff in Select Universities. *International Journal on Leadership*, 7 (2) 2019, 33-40.
- Ndlovu, W., Ngirande, H., Setati, S. T., & Zhuwao, S. (2018). Transformational leadership and employee organisational commitment in a rural-based higher education institution in South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*, 16: 1-7.
- Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and practice*. Sage.
- Ordorika, I., & Lloyd, M. (2015). International rankings and the contest for university hegemony. *Journal of Education Policy*, 30(3), 385-405.
- Ozsahin, M., Zehir, C., Acar, A. Z., & Sudak, M. K. (2013). The effects of leadership and market orientation on organisational commitment. *Procedia-Social and Behavioural Sciences*, 99, 363-372.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organisational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-117.
- Bass, B., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates. Mahwah, NJ.
- Bennis, W. (1969). *Organization development: Its nature, origins, and prospects*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Berson, Y., & Avolio, B. J. (2004). Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of telecommunication firm. *Journal of Leadership*, 15(5), 625-646.
- Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2001). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 515-549.
- Bolden, R., Petrov, G., & Gosling, J. (2008). Developing collective leadership in higher education. In H. Goreham, H. (Ed.), *Research and Development Series*. London, Leadership Foundation for Higher Education. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/29811105_Developing_collective_leadership_in_higher_education.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 3, 554-571.
- Burney, I. A., & Al-Lamki, N. (2013). Accreditation of graduate medical education programmes. One size fits all-or does it? *Sultan Qaboos University Medical Journal*, 13(2), 198-201.
- Burns, J.M. (1978) *Leadership*. Harper & Row.
- Datthey, K., Westerheijden, D. F., & Hofman, W. H. A. (2017). Impact of accreditation on improvement of operational inputs after two cycles of assessments in some Ghanaian universities. *Quality in Higher Education*, 23(3), 213-229.
- Davies, B. J., & Davies, B. (2006). Developing a model for strategic leadership in schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 34(1), 121-139.
- Dixon, N. M. (1999). *The organizational learning cycle: How we can learn collectively*. Second edition. Routledge.
- Hassan, H., & Al-Jabri, K. (2016). ABET Accreditation: An Engineering Experience from Sultan Qaboos University, Oman. *The Second International Conference on Higher Education Advances (HEAD'16)* (pp.

Pillai, K. N. M., & Srinivas, G. (2006). A study of the post-accreditation scenario in the North Eastern Region of India: a meta-evaluation of the National Assessment and Accreditation Council processes and procedures. *Quality in Higher Education*, 12(1), 95-106.

Pisapia, J. (2009). *The strategic leader: New tactics for a globalizing world*. IAP - Information Age Publishing.

Preedy, M., Glatter, R., & Wise, C. (2003). Strategic leadership challenges. In R. Glatter, M. Preedy & C. Wise (Eds.), *Strategic leadership and educational improvement* (pp. 1-17). Open University in association with P. Chapman Pub.

Raftery, D. (2006). In pursuit of teaching excellence: Encouraging teaching excellence in higher education. The All Ireland Society for Higher Education (AISHE) Conference (pp. 2005-2006). Maynooth <http://www.aishe.org/events/2005-2006/conf2006/proceedings/>

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline, the Art and Learning Organization*. Double day.

Suárez-Barraza, M. F., Rodríguez-González, F. G., & Hart, H. S. (2019). Finding Kaizen core values in AACSB standards accreditation: A conceptual study. *Total Quality Management*, 30(S1), S53-S73.

Sultan Qaboos University (2016). *Strategic Plan (2016-2040), First Operational Plan (2016-2020)*.

Sultan Qaboos University, (2017). *Institutional Standards, Assessment Application, 2017*. Muscat, Sultan Qaboos University.

Thompson, J. L., & Martin, F. (2005). *Strategic management: Awareness & change*. Thomson Learning.

Walumbwa, F. O., & Lawler, J. J. (2003). Building effective organizations: Transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes, and withdrawal behaviors in three emerging economies. *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1083-1101.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. (8th ed.). Prentice-Hall International. Retrieved from https://businessksu.files.wordpress.com/2017/02/leadership_in_organizations__8th_edition____yukl_gary_a_.pdf.