Dirasat: *Educational Sciences*, Volume 51, No. 4, 2024

Deanship of Scientific Research

Factors Influencing Educational Leadership and Management Processes in Omani Higher Education Institutions: A Qualitative Study

Salim Bati Al Maqbali*

Research Department, Deanship of Scientific Research and Consultancy, University of Technology, and Applied Sciences, Muscat, Sultanate of Oman.

Received: 3/9/2024
Revised: 2/10/2024
Accepted: 5/11/2024
Published: 15/12/2024

* *Corresponding author:*
salim.bati@hotmail.com

Citation: Al Maqbali, S. B. (2024). Factors Influencing Educational Leadership and Management Processes in Omani Higher Education Institutions: A Qualitative Study. *Dirasat: Educational Sciences*, *51*(4), 174–187. https://doi.org/10.35516/edu.v51i4.8910

© 2024 DSR Publishers/ The University of Jordan.

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/

Abstract

Objectives: This study aims to explore the factors influencing leadership and administrative processes in Omani higher education institutions from the perspective of faculty members.

Methods: The study adopted a qualitative approach, involving interviews with 14 faculty members from various colleges at the University of Technology and Applied Sciences. In-depth interviews were conducted with all participants to gather essential information on the impact of organizational structure and administrative practices.

Results: The study revealed that the hierarchical and centralized organizational structure of the university and its colleges poses a barrier to effective college management. This structure limits the deans' ability to make decisions quickly and efficiently, leading to delays in administrative processes and the loss of some important opportunities. Although the quality assurance system has contributed to improving certain aspects of administrative work in the colleges, there are still areas in need of development, such as the automation of administrative processes. Additionally, the study showed that there is a clear societal influence on administrative decisions within the colleges, which adds pressure on management to adjust certain decisions to align with societal expectations, often in conflict with the university's hierarchical system.

Conclusions: The study's findings highlight an urgent need to review and develop the organizational structures and administrative processes in Omani higher education institutions to enhance management efficiency and support academic progress. This would better meet faculty members' aspirations and address current challenges.

Keywords: Educational leadership and management, organizational structures, higher education, Oman

العوامل المؤثرة في العمليات القيادية والإدارية التربوية في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عُمان :دراسة نوعية

سالم بطي المقبالي

قسم البحوث، عمادة البحث العلمي والاستشارات، جامعة التقنية والعلوم التطبيقية، مسقط، سلطنة عُمان.

ملخّص

الأهداف :هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العوامل المؤثرة على العمليات القيادية والإدارية في مؤسسات التعليم العالي العُمانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

المنهجية :اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي، حيث شارك في المقابلات (14) عضو هيئة تدريس من كليات مختلفة بجامعة التقنية والعلوم التطبيقية. تم إجراء مقابلات مفصلة مع جميع المشاركين بهدف جمع المعلومات الضرورية حول تأثير الهيكل التنظيمي والممارسات الإدارية.

النتائج :كشفت الدراسة أن الهيكل التنظيمي الهرمي والمركزي للجامعة وكلياتها يشكل عائقًا أمام فعالية إدارة الكليات. وهذا الهيكل يحد من قدرة العمداء على اتخاذ القرارات بسرعة وكفاءة، مما يؤدي إلى تأخير العمليات الإدارية، وفقدان بعض الفرص المهمة .على الرغم من أن نظام ضمان الجودة ساهم في تحسين بعض جوانب العمل الإداري في الكليات، إلا أن هناك مجالات تحتاج إلى تطوير، مثل أتمتة العمليات الإدارية .بالإضافة إلى ذلك، أظهرت الدراسة وجود تأثير مجتمعي واضح على القرارات الإدارية داخل الكليات، ما يزيد من الضغط على الإدارة لتعديل بعض القرارات بما يتماشى مع التوجهات المجتمعية، وهو ما يتعارض مع النظام الهرمي المتبع في الجامعة.

الخلاصة :توضح نتائج الدراسة الحاجة الملحة إلى مراجعة وتطوير الهياكل التنظيمية والعمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي العمانية لتعزيز كفاءة الإدارة ودعم التقدم الأكاديمي بما يلبي تطلعات أعضاء هيئة التدريس ويواجه التحديات الحالية.

الكلمات الدالة :العمليات القيادية والإدارية، الهياكل التنظيمية، التعليم العالي، سلطنة عُمان.

المقدّمة:

تعتمد القيادة، بطبيعتها، على السياق المحدد الذي تعمل فيه، وبالتالي فإنها تتطلب من الأكاديميين تجربة ممارسة العمل التنظيمي المرتبط بالقيادة ليس بشكل مجرد، ولكن في موقع أو ظرف أو سياق معين في وقت معين. حيث تُركز الإدارة التعليمية على التنظيم والمحافظة على النظام القائم، وتسعى إلى الحفاظ على استمرارية الأنشطة اليومية والعلميات الإدارية بما يضمن استقرار المؤسسة التعليمية. بينما تُركز القيادة التربوية على تنسيق التحول من أجل التحسين .(Bush, 2008) وتخضع المؤسسات التي تتميز بمستوى عالٍ من التفاعل باستمرار للتغيير والتطوير(Hawkins & James, 2017) ، ومع ذلك، فإن التغيير أو الإصلاح من أجل التحسين في مؤسسات التعليم العالي ينبغي أن يكون وفق خطط مدروسة ومنظمة.

بينما تركز الإدارة بشكل عام على مهام مثل التخطيط والتمويل والتنسيق والتوظيف وتنظيم المشكلات وإدارتها، فإن القيادة تتجاوز الإدارة من خلال تحديد الاتجاه، وتوحيد القوى العاملة في المنظمة مع إلهام الأفراد وتحفيزهم في الوقت نفسه .(Kotter, 2012) ويرى(1990) Kotter ، أن التناقض الأساسي بين الإدارة والقيادة هو أن الأولى تُركز على إدارة التعقيد أو تنظيم النشاط الحالي والتحكم فيه، بينما تركز القيادة على تحديد الاتجاه، وجمع الناس معًا وإلهامهم للتكيف مع التغيير. مرة أخرى، تشمل الإجراءات التي تنطوي عليها القيادة والإدارة التعامل مع الناس وممارسة التأثير عليهم من أجل التأثير على بعض حالات الأشياء، الأمر الذي يتطلب إما دور القائد أو المدير، وهو نقاش غالبًا ما يرتبط بالقيادة والإدارة.

كانت المؤسسات التعليمية تاريخيًا منظمات مستقرة نسبيًا حيث يحدث التغيير عادةً ببطء وبمعدل تحدده الجامعات بما يتماشى مع التطورات الجديدة في المعرفة .(Davies, Hides and Casey, 2001) ومع ذلك، تُقر الدراسات السابقة المتعلقة بمؤسسات التعليم العالي بالتأثير العالمي لمختلف الاتجاهات التي شكلت الممارسات التنظيمية. وتشمل هذه الاتجاهات البيروقراطية(Weber, 1948) ، والإدارة الجديدة(Deem, 1998) ، والليبرالية الحديثة(Olssen, 2004) ، والتدويل (Taylor, 2004) و/أو العولمة.(Dale, 2005)

كما تمتلك المؤسسات الأكاديمية صفات عامة تجعلها مشابهة لإجراءات وهياكل المؤسسات الأخرى. تسعى الجامعات، مثل المؤسسات الأخرى، إلى اتخاذ قرارات معقولة وأداء فعال .إلا أن بعض المؤسسات، ومن ضمنها مؤسسات التعليم العالي، قد تواجه تحديات تعيق تنفيذ استراتيجياتها وخططها. هذه التحديات قد تكون ناتجة عن عوامل داخلية، مثل ضعف التخطيط أو عدم الكفاءة الإدارية، أو خارجية، مثل البيئة الاقتصادية والسياسية. على سبيل المثال قد تواجه الجامعات بعض العقبات المتعلقة بالتنفيذ الفني والمالي، أو تحديات مرتبطة بإدارة التغيير وإقناع الموظفين بالمبادرات الجديدة. كمؤسسات تعليمية، تعمل الجامعات في بيئة قانونية وثقافية واقتصادية وسياسية مشتركة، ويجب عليها تغيير إجراءاتها لتلبية الاحتياجات الخارجية، مما يؤدي إلى التجانس بين المؤسسات.

وبشكل عام، تفرض الدولة التزامات قانونية استجابة للضغوط الخارجية، مما يدفع المؤسسات التابعة للدولة لتبني أساليب مماثلة. وقد يؤدي الترابط بين المؤسسات واعتمادها المتبادل على الموارد أو الخدمات إلى ضغط لتوحيد سلوكها. ومع ذلك، لا تتكيف المؤسسات دائمًا مع هذه الظروف الخارجية. قد تتحدى المؤسسات أيضًا العوامل المؤثرة من الخارج أو تتجنبها أو تتعرض للخطر بسببها .(Oliver, 1991) توضح هذه التفسيرات سبب مشاركة المؤسسات، بما في ذلك مؤسسات التعليم العالي، في بعض السمات التنظيمية مع مؤسسات أخرى. على سبيل المثال، قد تقوم المؤسسات الأكاديمية" بنمذجة "نفسها على مؤسسات أكاديمية أخرى تعتبر نماذج ناجحة، عن طريق نسخ إجراءاتها. في هذا السياق، نفذ قطاع التعليم العالي في عُمان نظام ضمان الجودة، واعتمد أساليب مشابهة لمعايير الجودة الأوروبية، بهدف تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي.

على الرغم من وجود جوانب بيروقراطية في المؤسسات الأكاديمية، إلا أن بعض السمات البيروقراطية، مثل الرقابة الصارمة على عمل الأكاديميين والمعايير المكتوبة الواسعة لسلوك الأكاديميين، غائبة .(Blau, 1994; Middlehurst, 1993) بالإضافة إلى ذلك، تختلف درجة الخصائص البيروقراطية، مثل المركزية الإدارية، بين الجامعات .(Blau, 1994) وبسبب الطريقة التي يتم بها تنفيذ النشاط الأكاديمي وإدارته، يمكن أيضًا اعتبار المؤسسات الأكاديمية على أنها مؤسسات محترفة في حد ذاتها. ويعتبر التدريس والبحث والمنح الدراسية الأكاديمية هي أهم ما تقدمه الجامعات.

وفي الشرق الأوسط، ولا سيما في دول مجلس التعاون الخليجي، فإن الثقافة والإسلام وعوامل مختلفة مثل الشبكات الشخصية والسياسة الوطنية والشؤون العالمية لها تأثير كبير على التنظيم والإدارة في المؤسسات الحكومية بشكل عام .(Iles et al., 2012) مثلاً، يُشير مصطلح" العلاقات الشخصية"، المعروف محليًا باسم" الواسطة"، إلى ممارسة استخدام اسم العائلة أو الروابط الشخصية لتعزيز النجاح المهني، وهو مثال على سمة سياقية فريدة لممارسات العمل التنظيمي الموجودة في العالم العربي؛ والتي يمكن أن يكون لها عواقب سلبية.

وفي السياق العماني تحديداً، تُشير الأدبيات الحديثة إلى تركيز ملحوظ على القيادة بشكل عام؛ ومع ذلك، لا يزال عدد الدراسات المنشورة صغيرًا نسبيًا. حيث تتضمن البحوث المنشورة على موضوعات مثل أساليب القيادة(Mishra et al., 2014; Hans et al., 2018) ، وسلوكيات الموظفين (Mujtaba et al., 2010)والقيادة النسائية .(Neal et al., 2005; Al-Lamky, 2007; Hallward and Muellers, 2020) وفي السنوات الخمس الماضية، كان هناك المزيد من الدراسات حول أنماط القيادة، لاسيما القيادة التحويلية (AlKindy et al., 2016; Al Zefeiti, 2017a and 2017b; Al Belushi et

(Al- Mahdy and Al-Kiyumi, 2015; Al-Mahdy et al., 2018, 2022)القيادة التعليمية، al., 2019; Dahleez and Abdelfattah, 2021) ، القيادة الموزعة(Al-Ani, 2013; Al-Harthy and Al-Mahdy, 2017) ، القيادة الخادمة (Al-Mahdy et al., 2016) والقيادة الأخلاقية .(Tahir, 2020) وهناك دراسات أخرى متعلقة بالقيادة مثل دراسة(Hammad and Bush (2021 ، والتي تناقش إعداد القيادة لمديري المدارس العمانية، ودراسة Al-Mahdy et al. (2022) .، التي تدرس تأثير القيادة على نوايا ورغبات أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بالدوران الوظيفي.

مشكلة الدراسة وسؤالها:

تتحدد مشكلة الدراسة في الحاجة إلى استكشاف العوامل المؤثرة في العمليات القيادية والإدارية في مؤسسات التعليم العالي العمانية؛ فعلى الرغم من وجود عدد من الدراسات التي تناولت القيادة في السياق التعليمي، فإن الفجوة الرئيسة التي تسعى هذه الدراسة إلى سدها تكمن في قلة الاهتمام بالعوامل المؤثرة في العمليات القيادية والإدارية في **مؤسسات التعليم العالي** العمانية التي تمتاز بديناميكيات فريدة مقارنة بالمدارس والمؤسسات الحكومية الأخرى. حيث إن معظم الأبحاث السابقة ركزت على التحليل الكمي والإحصائي لهذه العمليات دون النظر إلى العوامل النوعية التي تؤثر على التفاعل اليومي بين أعضاء هيئة التدريس والقادة الإداريين. ومن هذا المنطلق، تبنت هذه الدراسة المنهج النوعي من خلال مقابلات معمقة لتقديم رؤية أعمق حول كيفية تأثير القيادة على ديناميكيات العمل الداخلي .هذا المنهج يتيح فهمًا أكثر شمولية للجوانب الإنسانية في القيادة، وهي جوانب لم يتم التطرق إليها بعمق في الدراسات السابقة.

لذا، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم رؤية عميقة عن هذه العوامل من خلال الإجابة عن السؤال البحثي التالي: ما العوامل المؤثرة في العمليات القيادية والإدارية في مؤسسات التعليم العالي العمانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

هدف الدراسة:

تستكشف هذه الدراسة بعمق العوامل المؤثرة في العمليات القيادية والإدارية والخبرات المرتبطة بها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، سواء كانت هذه العوامل إيجابية أم سلبية، داخلية أم خارجية.

أهمية الدراسة:

من الناحية النظرية، تسعى الدراسة إلى وضع تصور عن عمل القيادة والإدارة والممارسات المرتبطة بها في سياقها ضمن مؤسسات التعليم العالي. كما تحمل هذه الدراسة أهمية عملية؛ لأنها يمكن أن تساعد صناع السياسات في قطاع التعليم العالي في سلطنة عمان، لا سيما في مجالات تطوير القيادة والإدارة والاستعداد للنمو الوطني السريع المستقبلي في عمان ورؤيتها لعام 2040. بالإضافة إلى ذلك، قد يكون لنتائج الدراسة آثار مهمة على عمليات القيادة والإدارة والحياة الأكاديمية والمعرفة النظرية.

التعريف الإجرائي للعمليات القيادية والإدارية التربوية:

من خلال ما سبق، يمكن تقديم تعريف إجرائي لمصطلح الدراسة" العمليات القيادية والإدارية التربوية "حسب ما تهدف إليه الدراسة. حيث يُشير هذا المصطلح في إطار الدراسة إلى مجموعة من الأنشطة والمهام التنظيمية والإشرافية التي يقوم بها القادة التربويون، مثل العمداء ورؤساء الأقسام، بهدف توجيه وتنسيق وتطوير العملية التعليمية داخل مؤسسات التعليم. تشمل هذه العمليات: التخطيط، التنظيم، التنسيق، المتابعة والتقييم. وتُركز هذه الدراسة على بحث هذه العمليات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وذلك لاستكشاف العوامل المؤثرة عليها، والتحديات التي تواجهها في مؤسسات التعليم العالي العمانية.

حدود الدراسة:

يركز هذا البحث على استكشاف العوامل المؤثرة في العمليات القيادية والإدارية في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عُمان، مع اتباع المنهج النوعي باستخدام المقابلات المعمقة مع أعضاء هيئة التدريس المشاركين. من الناحية الجغرافية، يقتصر البحث على جامعة التقنية والعلوم التطبيقية في سلطنة عُمان، مما قد يؤثر على إمكانية تعميم النتائج على مؤسسات أخرى خارج هذا النطاق. أما من حيث الحدود الزمنية، فقد تم إجراء البحث في نهاية العام الأكاديمي 2023/2022، وبالتالي فإن النتائج تعكس الظروف والمعطيات في تلك الفترة الزمنية فقط. من الناحية البشرية، يشمل البحث 14 عضو هيئة تدريس، ما يعني أن النتائج تستند إلى آرائهم وتجاربهم الشخصية التي قد لا تمثل جميع المؤسسات الأكاديمية الأخرى. وأخيراً، يعتمد البحث على المنهج النوعي، مما يتيح فهمًا معمقًا لتجارب المشاركين، لكنه قد يحد من إمكانية التعميم الكمي أو الإحصائي.

جامعة التقنية والعلوم التطبيقية:

تجدر الإشارة إلى أن جامعة التقنية والعلوم التطبيقية تُعد ثاني جامعة حكومية في سلطنة عُمان، ففي أغسطس 2020 قضى المرسوم السلطاني (رقم 2020/76) بإنشاء جامعة التقنية والعلوم التطبيقية، وذلك بدمج كليات العلوم التطبيقية (التي كانت تتبع سابقاً وزارة التعليم العالي) والكليات التقنية (التي كانت تتبع سابقاً وزارة القوى العاملة)، لتشكل بذلك أكبر جامعة في سلطنة عُمان على مستوى مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة بامتلاكها 11 فرع متوزعة على 9 محافظات إدارية. كما تتعدد الكليات التخصصية الموجودة بالجامعة لتصل إلى 6 كليات، وهي: الهندسة

والتكنولوجيا، علوم الحاسوب والمعلومات، الاقتصاد والعلوم الإدارية، العلوم التطبيقية، التربية، والصناعات الإبداعية؛ حيث تقدم المؤهل الجامعي (البكالوريوس) والدبلوم العالي والدبلوم.

منهجية البحث:

تصميم البحث:

نظرًا لطبيعة هذه الدراسة التي تهدف إلى الإجابة عن سؤال البحث من خلال إجراء مقابلات مع أعضاء هيئة التدريس، تم اعتماد تصميم نوعي استكشافي لتحقيق أهداف هذا البحث. وتتمثل إحدى السمات الرئيسية لتبني منهج تفسيري في القدرة على الكشف عن تعقيد الظواهر من خلال استكشاف تصورات الناس وتجاربهم .(Delamont, 2012) ويسمح هذ التصميم للباحث بالحصول على فهم متعمق لتصورات المشاركين وتجاربهم العملية حول الموضوع محل البحث .فهو يوفر معلومات مفصلة عن أفراد وحالات محددة، وبالتالي زيادة فهم الحالات المذكورة، ولكن مع تقييد إمكانية تطبيقها على سياق أوسع .(Patton, 2014) بالإضافة إلى ذلك، يمكّن هذا التصميم الباحث من الحصول على ردود المشاركين فيما يتعلق بـ "كيف "و"لماذا "فيما يتعلق بالأفعال التي تحدث ويشجع المشاركين على التفكير النقدي في هذه الممارسات .(Bryman, 2012) لذلك، تتماشى الدراسة الحالية مع المنهجية النوعية والمنهج الاستقرائي التفسيري حيث أن هدفها الرئيسي هو استكشاف وفهم ظاهرة في سياقها.(Bryman, 2012)

مجتمع البحث والمشاركين:

غالبًا ما تحظى آلية اختيار العينات باهتمام أقل مما يستحقه مع كونه جزءًا أساسيًا من تصميم البحث النوعي .(Robinson, 2014) وفي هذه الدراسة تم تحديد حجم عينة هذه الدراسة من خلال عدد من الاعتبارات العملية والنظرية .(Saunders et al., 2018) وعلى الرغم من أن تعميم النتائج ليس هدفًا للدراسة، إلا أن اختيار عدة كليات من المرجح أن يوسع النتائج لتناسب السياق العماني. وهكذا، تم اختيار إحدى الجامعات العمانية في سلطنة عمان. حيث تم اختيار ٤ كليات لعمل هذه الدراسة لسببين؛ أولاً، كان أخذ العينات الملائمة بناءً على أعضاء هيئة التدريس الذين أظهروا استعدادهم للمشاركة، وثانياً، لتنويع الآراء والتجارب من كليات وتخصصات مختلفة.

كان حجم العينة المختارة ١٤ من أعضاء هيئة التدريس ممن يمتلكون خبرة لا تقل عن ١٠ سنوات في الكليات من الذكور والإناث، ويشغلون في وقت جمع البيانات أو سبق لهم أن شغلوا أحد المناصب الإدارية كونهم قد يكونون أكثر معرفة وخبرة بالممارسات والعمليات القيادية والإدارية في هذه الكليات .ونظرًا لأن هذه كانت دراسة نوعية صغيرة النطاق لم يكن من المفترض أن تكون نموذجية لجميع مؤسسات التعليم العالي العمانية، فقد كانت طريقة أخذ العينات غير الاحتمالية أكثر ملاءمة.(Etikan et al ، 2016 .(في النهاية، تم استخدام أخذ العينات القصدية؛ لأنها مكنت من اختيار المشاركين الأكثر صلة ومعرفة وخبرة فيما يتعلق بفهم وتجارب القيادة في الكليات المستهدفة.(Patton, 2014)

إلى جانب العينة الهادفة، استخدم الباحث تقنية أخرى؛ لأخذ العينات التي كان الوصول إليها محدودًا. حيث طلب الباحث من بعض المشاركين تحديد أعضاء هيئة التدريس آخرين الذين شعروا أنهم مناسبون للمشاركة في المقابلة. حيث يشار إلى طريقة أخذ العينات هذه باسم أخذ عينات كرة الثلج أو السلسلة، حيث إذا كان الأفراد المقترحون يتطابقون مع متطلبات المشاركة في الدراسة، فيمكن اختيارهم لإجراء المقابلات.(5Palinkas et al., 201)

أدوات البحث وجمع البيانات:

أحد الأسباب التي دفعتني إلى استخدام المقابلات شبه المنظمة هو أنها تتوافق مع الافتراضات الفلسفية التفسيرية للدراسة الحالية ,Creswell) .(2007بالإضافة إلى ذلك، فإن استخدام المقابلات سيسمح لي" بالتحقق من أفكار الشخص الذي تتم مقابلته وقيمه وتحيزاته وتصوراته وآرائه ومشاعره ووجهات نظره(Wellington & Szczerbinski, 2007, p:81) "، حول ممارساته وأنشطته اليومية المتعلقة بفهم القيادة وممارسات العمل التنظيمي المرتبطة بالقيادة. ومع ذلك، فإن المقابلات شبه المنظمة لها قيود معينة أيضًا. على سبيل المثال، فهي تتطلب جهداً كبيراً، حيث يحتاج الباحث إلى تدوين الملاحظات أثناء المقابلات، وتسجيل جميع المقابلات، ونسخها، وأخيراً، إجراء التحليل.(Robson, 2002)

فيما يتعلق بإجراء المقابلات، فقد تمت المقابلات وجهاً لوجه من خلال زيارة المشاركين في الكليات المختارة. ونظرًا لأنني لم أكن أريد أن تكون اللغة عائقًا للمشاركين، وبما أن التركيز الرئيس كان على الحصول على بيانات معمقة من المشاركين بغض النظر عن اللغة، فقد عرضت على المشاركين الذين يتحدثون العربية والإنجليزية خيار استخدام إحدى اللغتين في المقابلة. في الواقع، شجعت هذه الممارسة الأشخاص الذين تمت مقابلتهم على التعبير عن آرائهم بصراحة، وبالتالي تقليل حاجز اللغة بين الباحث والمشاركين. حيث استمرت كل مقابلة ما بين 30 و40 دقيقة. وقد تم تصميم إجراءات المقابلة والأسئلة وفقًا لأسئلة البحث والأدبيات ذات الصلة. بالإضافة إلى ذلك، تم عرض أسئلة المقابلة على اثنين من المختصين لضمان ملاءمتها ووضوحها بما يتوافق مع أهداف البحث.

إجراءات أخلاقيات البحث:

"تتعلق أخلاقيات البحث بوضوح الإجراءات التي يتبعها الباحث بشأن طبيعة الاتفاقية التي يبرمها مع موضوعات ومراحل البحث أو المشاركين في البحث .(Bell, 2010, p.39) "ويشير هذا إلى أن سلوك الباحث تجاه المشاركين مهم للغاية. في هذه الدراسة، تم أخذ عدد من القضايا الأخلاقية في

الاعتبار، مثل خصوصية المشاركين واستخدام نموذج الموافقة وسرية المعلومات. على سبيل المثال، قبل البدء في جمع أي بيانات، تم إبلاغ المشاركين بأنه لن يتم طلب بياناتهم الشخصية وأن مساهمتهم ستبقى مجهولة المصدر .بالإضافة إلى ذلك، نظرًا لأنهم كانوا متطوعين للمشاركة في الدراسة، فقد تمت الإشارة بوضوح إلى حق المشارك في الانسحاب من الدراسة في أي وقت، إذا رغب في ذلك، في نموذج الموافقة وتكراره شفهيًا قبل المقابلات. علاوة على ذلك، تم إبلاغهم بأن المقابلات يتم تسجيلها صوتيًا، وأنه سيتم استخدام البيانات بسرية وفقط لأغراض الدراسة، حيث طلب الباحث من المشاركين التوقيع على نموذج موافقة يتضمن جميع المعلومات المذكورة أعلاه.

موثوقية البحث:

غالبًا ما يتعرض البحث النوعي للنقد بسبب القيود المتعلقة في صرامته، والتفسير غير الكافي أحياناً لإجراءات جمع البيانات وتحليلها، وعدم الوضوح في عملية التحليل والنتائج .(Rolfe, 2006; Noble & Smith, 2015) وتأتي الموثوقية، التي أنشأها Lincoln and Guba (1985) كمعيار للحفاظ على الجودة في البحث النوعي في الثمانينيات، حيث حلت إلى حد كبير محل استخدام مصطلحات الصدق والثبات الموجودين في المنهج الكمي. في هذه الدراسة قام الباحث ببعض الإجراءات لضمان تحقيق الموثوقية من خلال محاولة تحقيق المعايير الأربعة (المصداقية، إمكانية النقل والتعميم، الاعتمادية، والتأكيدية) التي اقترحها Lincoln and Guba (1985) كالتالي:

تحديد المصداقية من خلال العلاقة بين تصورات المشاركين في الدراسة ووجهات نظر الباحث الخاصة .(Flick, 2015) وبالتالي، تم تسليم نصوص المقابلات لعينة عشوائية من ستة مشاركين، تلتها الموضوعات التي تم استخراجها من هذه المقابلات وذلك للتأكد من المشاركين أنفسهم على مصداقية البيانات المجموعة.

يمكن القول إن نتائج البحث الحالي لديها القدرة على تسليط الضوء على كيفية استكشاف وفهم العوامل المؤثرة في العمليات القيادية والإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في سياقات التعليم العالي المماثلة لتلك التي تم فحصها في هذه الدراسة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تكون قابلية النقل التحليلي خارج عُمان ممكنة أيضًا لأن مؤسسات التعليم العالي الأخرى في بيئات مماثلة قد تكتسب المعرفة حول كيفية التنقل في ممارسات القيادة والإدارة في سياقها الأكاديمي. ومع ذلك، فإن القرار يعود للقارئ وحده بشأن قابلية النقل والتعميم هذه.

ولضمان معيار الاعتمادية، هدف الباحث إلى وصف ركائز الدراسة (الأدبيات والسياق والمنهجية) بشكل مفصل. وفيما يتعلق بمعيار التأكيدية، قام الباحث بتضمين بعض الاقتباسات المفصلة لأفكار المشاركين ووجهات نظرهم التي ظهرت بشكل بارز في تقرير الدراسة. حيث إنه من الأهمية بمكان تقديم تفسيرات شاملة لتصورات المشاركين المتنوعة التي تمثل وجهات نظرهم وتجاربهم حول موضوع الدراسة.

تحليل البيانات

تستخدم البحوث التربوي النوعية في كثير من الأحيان التحليل الموضوعي. حيث عرّف Bryman (2012 ، ص 717) التحليل الموضوعي بأنه "مصطلح يستخدم فيما يتعلق بتحليل البيانات النوعية للإشارة إلى استخراج الموضوعات الرئيسة في بيانات المشارك ."في هذه الدراسة، تم اعتماد نموذج التحليل الموضوعي لـ Braun and Clarke (2006) في تحليل البيانات حسب الخطوات التالية:

- الخطوة الأولى: الإلمام وفهم البيانات

بدأ الباحث في التفكير في الرموز والموضوعات المحتملة المختلفة منذ البداية أثناء إجراء المقابلات. ولقد قام بتدوين ملاحظات حول هذه الرموز والموضوعات، واستخدامها لتوجيه عملية جمع البيانات في المقابلات اللاحقة بشكل أكبر. كذلك، تم استخدام برنامجMAXQDA ، وهو برنامج برمجي للكمبيوتر، كأداة لتطوير الرموز الأساسية، وبعد ذلك الموضوعات.

- الخطوة الثانية: إنشاء الرموز

تضمنت الخطوة الثانية عملية الترميز، وهي" عملية تقسيم النص ووضع العلامات عليه لتشكيل أوصاف ومواضيع واسعة في البيانات" .(Creswell, 2012, p.243)حيث تمت عملية الترميز لكل مقابلة على حدة في البداية بناءً على سؤال البحث المراد الإجابة عنه.

- الخطوة الثالثة: إنشاء القوالب

وفقًا لـ(2006) Braun and Clarke ، ص 89)، يتضمن إنشاء الموضوعات" فرز الرموز المختلفة في الموضوعات المحتملة، وتجميع جميع مقتطفات البيانات المشفرة ذات الصلة ضمن الموضوعات المحددة ."تضمنت هذه الخطوة الانتقال من عملية الترميز إلى تنظيم الرموز في موضوعات متميزة عن طريق دمج الرموز المتشابهة وربط بعضها ببعض.

- الخطوة الرابعة: مراجعة المواضيع

كان الهدف من هذه الخطوة هو التحقق مما إذا كانت هذه الموضوعات تتوافق بشكل فعال مع استفسارات البحث وتقييم إمكاناتها وذلك للتأكد من جودة الترميز والموضوعات التي تم إنشاؤها.

- الخطوة الخامسة: تحديد الموضوعات

خضعت الموضوعات والمواضيع الفرعية والرموز لعملية مراجعة تكرارية بما في ذلك التحقق والتعديل المتكرر. بالإضافة إلى ذلك، تمت مراجعة تسمية الموضوعات والموضوعات الفرعية. بعد ذلك، كان لكل موضوع تركيز محدد وحدود موضوعية، بحيث يمكن تمييز الموضوعات عن بعضها البعض.(Braun & Clarke, 2006)

- الخطوة السادسة: التقرير النهائي

وتألفت المرحلة النهائية من تفسير نتائج المقابلات لتقديم التقرير النهائي. حيث تم تدعيم هذه التفسيرات والاستنتاجات بأدلة تجريبية (اقتباسات المشاركين) في التقرير النهائي.

النتائج

وفقا للنتائج، هناك درجة عالية من التطابق والاتفاق بين المواضيع الناشئة عن المقابلات مع أعضاء هيئة التدريس. حيث كشف التحليل الموضوعي عن العوامل الرئيسة المؤثرة على ممارسات وعمليات القيادة والإدارة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أن طبيعة الهياكل التنظيمية الهرمية المركزية تؤثر بشكل مباشر على القيادة والإدارة. كذلك إجراءات ضمان الجودة والذين يعتبران عاملين داخليين في المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك وكعامل خارجي، تم تسليط الضوء بقوة على تدخل العلاقات الشخصية داخل النظام.

الهيكل التنظيمي:

أوضح ثلاثة عشر من المشاركين أن التسلسل الهرمي للهيكل التنظيمي قد أثر على ممارسات القيادة والإدارة بطريقة سلبية. وبشكل عام، ذكر المشاركون، أن الهيكل التنظيمي يبطئ عملية صنع القرار، ويقيد قدرة العمداء على ممارسة عمليات القيادة، ويخلق نظاماً بيروقراطياً يجب أن يوافق فيه كبار مسؤولي الإدارة على كل قرار، ويخلق ارتباكاً فيما يتعلق بمن يجب الاتصال به لحل المشكلات.

على سبيل المثال، يقول أحد المشاركين" :الهيكل التنظيمي أوقف تقدم العمل. لأنه عليك الإبلاغ عن كل شيء. يجب التحقق من كل شيء في بعض الأحيان"، حيث يرى أن الهيكل التنظيمي الهرمي يشكل عقبة أمام تقدم العمل، باعتبار أن القرار مركزي ويصدر من أعلى الإدارة. ويوافقه أحد المشاركين الرأي بقوله" :كان الهيكل التنظيمي مانعًا ومؤخرًا للعديد من القرارات المهمة التي تحتاج الكليات إلى اتخاذها على وجه السرعة. استغرقت الموافقة على بعض الطلبات شهراً أو شهرين، وأحيانًا عندما نتلقى الموافقة، تكون صلاحية الطلب قد انتهت بالفعل. كان هناك مركزية قوية في صنع القرار وهذا يؤخر العملية."

فيما لاحظ أحد المشاركين أن طبيعة الهيكل التنظيمي لها تأثير خطير على عدم قدرة المؤسسة على توقيع عقود التعاون والشراكة في بعض الأحيان بسبب عملية الموافقة المطولة التي تتطلبها. ونتيجة لذلك، يخسر الكلية بعض الفرص الممتازة. حيث يقول" :بسبب البيروقراطية في هذا الهيكل التنظيمي والتأخير في اتخاذ القرارات، فقدنا العديد من الفرص الذهبية لتوقيع العقود مع الشركات، ويجب أن تعود الأمور إلى كبار مسؤولي الجامعة للموافقة عليها وفي النهاية نفوت الفرصة."

ويدرك أعضاء هيئة التدريس الآخرون أن الطبيعة المركزية للهيكل التنظيمي تؤدي دورًا مهمًا في التأثير على الممارسات القيادية والإدارية في الجامعة. ووفقًا لأحد المشاركين" :يرجع هذا التأثير أساسًا إلى المركزية، وهذا بالتأكيد يؤثر على الطريقة التي تقوم بها الإدارة في الكليات بعملهم؛ لأن أغلب القرارات يتم استلامها من الإدارة العليا في الجامعة، لذلك بالتأكيد سيؤثر هذا على ممارسات القيادة والقرارات والطريقة التي تُقاد به المؤسسة."

كما يرى أحد أعضاء هيئة التدريس أنه نظراً للهيكل التنظيمي الهرمي، فإن كبار مسؤولي الجامعة غير مدركين لما يحدث على المستوى التنفيذي في الكليات .حيث يقول" :في بعض الأحيان يكون لدينا المزيد من الأفكار، لكن لا يمكننا المبادرة أو المشاركة. لأنهم لا يعرفون ما يحدث هنا. هم فقط يفرضون ما يريدون، لكنهم لا يعرفون في الواقع ما هو موجود في الكليات."

وعلى صعيدٍ آخر، يقول أحد المشاركين" :هناك العديد من المستويات في الهيكل التنظيمي، وهناك سلسلة من الأوامر والتواصل. على سبيل المثال، لاعتماد موضوع معين والذي قد يتطلب موافقة مجلس الأمناء، قد يستغرق الموضوع لأكثر من عام لاعتماده ."هذا الأمر يتسبب في تأخير الكثير من الطلبات المقدمة من الموظفين .نظرًا لأن العديد من الطلبات يجب معالجتها عبر تسلسل هرمي معقد قبل الوصول إلى كبار مسؤولي الجامعة للموافقة عليها.

بالإضافة إلى ذلك، يوجد عدم رضا عن التأثير الواقع بسبب الهيكل التنظيمي وتأخر الاستجابات من قبل كبار مسؤولي الجامعة. على سبيل المثال هنا، تذكر اثنتان من أعضاء هيئة التدريس تجربتهما حول تأثير الهيكل التنظيمي عليهما في تفاعلهما مع زملائهما على مستوى القسم. تقول الأولى" :إنه يؤثر سلبًا على فعالية الإدارة. على سبيل المثال، كانت شبكة الانترنت ضعيفة جدًا على مستوى الكلية. لذا تخيل أن أعضاء هيئة التدريس ظلوا دون شبكة لفترة طويلة، وكانوا يستخدمون بياناتهم الخاصة وينفقون أموالهم الخاصة، ولم يتم تعويضهم. لذلك كان ينبغي احتواء الأمر ومعالجته بسرعة. اعتاد عميد الكلية أن يعدني بأنه سيتم إصلاحه قريبًا جدًا. وكنت أخبر أعضاء هيئة التدريس في كل أسبوع بجواب العميد. تخيل! أن تأثير

إخبارهم بشيء لن يحدث، جعلني في موقف صعب للغاية أمامهم ."وتقول المشاركة الثانية" :لن يتمكن رئيس القسم أو رئيس اللجنة من اتخاذ قرار حتى تتم الموافقة من عميد الكلية. ثم يأتي العميد ليقول أن هذا القرار يجب أن يُتخذ من إدارة الجامعة. لذا إنها عملية طويلة، وتأثر سلباً على واجباتنا، وهذا أيضًا يشكل ضغطاً علينا لأن أعضاء هيئة التدريس الآخرين لا يفهمون العملية برمتها. وما هو محزن حقاً هو أنهم يعتقدون أننا نحن الذين نؤخر القرارات .كان لهذا تأثير سلبي للغاية على بيئة العمل."

بناءً على هاتين القصتين، يبدو أن الهيكل التنظيمي يضع المزيد من الضغط على رؤساء الأقسام أيضاً لأنهم في الخط الأمامي لاستفسارات زملائهم. بالإضافة إلى عدم رضا الموظفين عن طبيعة الإجراءات الإدارية، فإن هذه البيئة تؤدي أيضًا إلى انخفاض الثقة ونتيجةً للممارسات البيروقراطية العشوائية، والمركزية وتأخير الموافقة على القرارات، بدأ الموظفون يفقدون الثقة في النظام. على سبيل المثال، ذكر أحد أعضاء هيئة التدريس إلى أن بعض الموظفين كانوا غير راغبين في شغل مناصب عليا في الجامعة أو الكليات، وهو ما يعكس احتمالية انعدام الثقة بين الموظفين وإدارة الجامعة.

ويبدو أن أعضاء هيئة التدريس على دراية بحقيقة أن إدارة الكليات ليسوا في وضع يسمح لهم باتخاذ قرارات مستقلة دون استشارة الإدارة العليا في الجامعة أولاً. وقد يساهم ذلك أيضاً في انخفاض الثقة التي قد تظهر بين أعضاء هيئة التدريس. يقول أحد المشاركين" :كان الهيكل التنظيمي عقبة كبيرة. شعرنا أنه لا توجد استقلالية. وأن عميد الكلية ليس الشخص الذي يدير الكلية. كل شيء كان قادمًا من إدارة الجامعة."

ضمان الجودة:

تنقسم النتائج فيما يتعلق بتأثير ضمان الجودة في العمليات القيادية والإدارية إلى ثلاث مجموعات. يعتبر عشرة من أعضاء هيئة التدريس ضمان الجودة جانباً مفيداً يساعد في عمليات القيادة والإدارة في الكليات والجامعة. حيث يقولون أن إجراءات ضمان الجودة توفر لهم الوصول إلى المساعدة اللازمة وكذلك المبادئ التوجيهية، مما يسمح لهم بضمان جودة التعلم وعمليات التدريس التي ترقى إلى المتطلبات الأساسية. تقول احدى المشاركات: "شخصيًا، أثرت علي بشكل إيجابي .بدأت في تغيير بعض الممارسات واكتساب بعض المهارات الأخرى للمساعدة في تحسين العمل في الكلية ."بينما يرى آخر أنها قد" أثرت بشكل إيجابي على إدارة الكلية، وأخذت الممارسات الإدارية إلى مستوى أعلى بشكل عام. بدأ العمل يصبح أكثر تنظيماً وكانت الأهداف واضحة ويسهل تحقيقها ." ويقول أحد المشاركين" :إنها تؤثر علينا وعلى العمداء بشكل كبير من حيث تطوير الممارسات، وعلى الأقل يمكن مقارنتها بمؤسسات أخرى من أجل الحصول على نظام أفضل."

من ناحية أخرى، أفاد عدد قليل من المشاركين أن ضمان الجودة كان له تأثير سلبي على الطريقة التي يتم بها التعامل مع الأمور في المؤسسة فيما يتعلق بالممارسات القيادية والإدارية. على سبيل المثال، يشير أحد أعضاء هيئة التدريس إلى كيفية محاولة ضمان الجودة تسليط الضوء على الممارسات الإيجابية التي لا تعكس ما يحدث في الممارسة العملية، حيث يقول" :مع وجود ضمان الجودة نحاول أن نجعل الاجراءات تبدو أفضل بكثير، والتي في الواقع لا تعكس الواقع."

على صعيد آخر، أوضح بعض المشاركون أمراً مهماً وهو اختيار الأفراد غير المتخصصين في قطاع ضمان الجودة. وهذا يدل على أن هذه المسألة قد تسبب المزيد من التعقيدات، ونتيجة لذلك، قد يكون لها تأثير سلبي على بعض العناصر في الجامعة. يُظهر المشاركون أنه يتم اختيار موظفي ضمان الجودة من بين أعضاء هيئة التدريس الذين يبدون اهتماماً بضمان الجودة، والذين قد لا يكونون بالضرورة على دراية كافية بها. حيث يقول أحد المشاركين" :المشكلة هي أنهم عادة ما يعينون أشخاصًا غير متخصصين في ضمان الجودة، مما يؤثر حقًا على جودة ضمان الجودة ."ويقول آخر" :يتم إدارة أقسام ضمان الجودة في الكليات من قبل موظفين لا علاقة لهم بضمان الجودة. أعني الموظفين غير المؤهلين في ضمان الجودة، ومؤهلاتهم مختلفة ." كما يُبرز أحد أعضاء هيئة التدريس انعكاس هذا الأمر بشكل سلبي على الإدارة والقيادة في الكلية" :كانت المشكلة هي عدم مطالبة الموظفين الخبراء بكتابة تقارير ضمان الجودة. وقد كان لذلك عواقب سلبية على جودة ضمان الجودة في الكلية وعلى الإجراءات الإدارية والقيادية. وهذا كذلك يشكل عبء إضافي على أعضاء هيئة التدريس".

يلاحظ المشاركون الآخرون أن الموظفين يشكون من عبء العمل الإضافي الذي يفرضه ضمان الجودة. على سبيل المثال، يعتبر أحد المشاركين أن ضمان الجودة عبء إضافي على أعضاء هيئة التدريس حيث يُطلب منهم كتابة وإعداد الملفات لقسم ضمان الجودة في الكليات، حيث يقول" :يعتمد ضمان الجودة على الوثائق، وبالتالي هناك المزيد من الأوراق وكان الموظفون يشكون من هذا ويعتقدون أنه يشكل عبئًا إضافيًا عليهم ."وقد يساهم عبء العمل الإضافي هذا في عدم رضا الموظفين .حيث يسلط بعض أعضاء هيئة التدريس الضوء على التأثير غير السلبي لعبء العمل الورقي .تقول احدى المشاركات" :نحن لسنا على ذوي خبرة بضمان الجودة. إنهم يطلبون من الأكاديميين القيام بكل الكتابة، وأيضًا لا يتم تقديم التدريب عليها، وكيفية معالجتها وكيفية التعامل معها، وما يجب تضمينه، وما لا يجب تضمينه، وما إلى ذلك. لذلك ضمان الجودة تضيف المزيد من الحمل علينا، والمزيد من العمل لنا. بالإضافة إلى عبء التدريس وجميع الأشياء الأخرى ."فيما يرى أحد أعضاء هيئة التدريس أن الاهتمام منصب فقط على عملية التوثيق فقط، أكثر من القيمة والجودة.

بينما يرى بعض أعضاء هيئة التدريس بضرورة تعزيز ممارسات ضمان الجودة في الجامعة وفروعها. ويقترحون شرط التحول إلى النسخ الإلكترونية من الوثائق بدلاً من النسخ الورقية، وتقليل التقارير المكتوبة غير الضرورية، والقيام بتحليل الإجراءات، وضرورة تنفيذ نظام المراقبة. حيث تقول احدى المشاركات" :هم يصرون على توثيق الأشياء على الأوراق والملفات. الآن، إذا رأيت مكاتبنا فهي مليئة بملفات ضمان الجودة وليس لدينا مساحة كبيرة لأنفسنا. يجب علينا الانتقال إلى إجراءات التوثيق في نسخ إلكترونية ويمكن الوصول إليها عبر الإنترنت في أي وقت ."كما أشار آخر : "أعتقد أن لوائح ضمان الجودة موجودة. لكن لا يتم فرضها. لم يتم فحصها. لأن الشخص الذي يرأس ضمان الجودة ببساطة لا يتمتع بالسلطة ولا يحظى بدعم الموظفين لمجموعة من الأسباب. على سبيل المثال، إذا نظرت إلى المستندات والتقارير التي جاءت من ضمان الجودة، أعتقد أن طلابي يمكنهم الكتابة بشكل أفضل من ذلك. لذلك لا يمكنك المجيء وفرض ضمان الجودة عليّ عندما يفتقر ضمان الجودة الخاص بك إلى جودة الكتابة، وإذا كان مستندك مليئًا بالأخطاء، فلا يمكنك المجيء، وإخباري أنك مخطئ."

وفي المجمل وعلى الرغم من حقيقة أن ضمان الجودة يبدو أنه مثال آخر على نظام رسمي يتم تنفيذه مع آثار سلبية قليلة على الممارسات القيادة والإدارة، فإن التحليل الموضوعي الفرعي في هذا الصدد هو أن ضمان الجودة قد نظم وطور الممارسات الداخلية في هذه الكليات إلى حدٍ كبير.

التأثير المجتمعي:

تم سؤال المشاركين حول العوامل الخارجية المؤثرة في العمليات القيادية والإدارية في الجامعة والكليات على وجه الخصوص، وأشار العديد من أعضاء هيئة التدريس إلى أن المجتمع كان له تأثير سلبي على ممارسات القيادة والإدارة خاصة في الكليات، لا سيما من حيث زيادة مقدار الضغط الذي يتم وضعه على أعضاء العمادة وهيئة التدريس لاتخاذ قرارات معينة. حيث كانت معظم التدخلات تتعلق بالقضايا الأكاديمية للطلاب .يقول أحد المشاركين" :على سبيل المثال، عائلة من كبار الشخصيات ولديهم أحد الأبناء يدرس في إحدى الكليات ولكنه يعاني في الجانب الأكاديمي. حاولوا التواصل مع الإدارة لمحاولة مساعدته على اجتياز الشهادة والتخرج، هذا الأمر حدث أمامي في كثير من الحالات."

وذكرت احدى المشاركات تجربة ذات صلة وثيقة بالتأثير المجتمعي في عملية صنع القرار في الكلية. حيث تقول" :عندما جئت إلى هنا، أعتقد أن القبيلة بأكملها يمكن أن تأتي إلى الكلية لمقابلة العميد، أو يتصلون بأي شخص لديه منصب أعلى للتحدث معه لتغيير قرار ما، بالطبع الأمور تختلف من مكان إلى آخر ."يظهر هنا كيفية تأثير التدخل المجتمعي على واجبات إدارة الكلية، وأن هذا الأمر يُعيق عن التركيز على أمور أكثر أهمية في الكليات.

في حين أنه من المثير للاهتمام أن يرى أحد أعضاء هيئة التدريس أن هذه الظاهرة قد تبدو طبيعية؛ لأنها تحدث في مؤسسات مختلفة حول العالم، إلا أنه من المهم توضيح أن الهياكل البيروقراطية، التي غالبًا ما تتسم بالشكليات والعلاقات غير الشخصية، قد تختلف في تأثيرها من مؤسسة إلى أخرى ومن مجتمع لآخر. فالتأثيرات الخارجية لا تحدث بنفس الدرجة أو الشكل في كل مكان. يقول عضو هيئة التدريس" :الأمر لا يحدث هنا فقط، بل يحدث في جميع أنحاء العالم وفي جميع المؤسسات. سيكون هناك تأثير من المجتمع الخارجي دائمًا مع أي من المؤسسات ".ومع ذلك، فإن هذا الطرح قد لا يكون دقيقًا تمامًا، حيث يمكن أن تختلف استجابة المؤسسات لهذه التأثيرات تبعًا لعوامل داخلية وخارجية، بما في ذلك البيئة المحلية والثقافة التنظيمية.

وتشير النتائج إلى أن تأثير الروابط الشخصية والمجتمع موجود بالفعل. حتى لو تمكن أفراد الإدارة من التمسك بقراراتهم وعدم السماح للآخرين بتغيير رأيهم، فإن هذا التأثير يبقى سلبياً، لأنه يزيد من الضغط على أفراد الإدارة ويصرف انتباههم عن قضايا المؤسسة .بالإضافة إلى ذلك، قد يستغرق الأمر وقتاً طويلاً للتعامل مع الأشخاص الذين يأتون كل يوم لمحاولة تغيير القرار. يقول أحد أعضاء هيئة التدريس" :هناك أشخاص يأتون للتحدث للإدارة، ويضغطون كثيراً لتغيير القرارات، لكنني أعتقد أن الجميع يدركون الآن أن هذه مؤسسة، ولا يمكن أن تتأثر هذه المؤسسة بالنظام القبلي بالمجتمع. لذلك، أعتقد أننا نقف بشكل واضح عندما يتعلق الأمر بتأثير المجتمع ."وأبدى أعضاء هيئة التدريس انزعاجهم من هذه المحاولات للضغط عليهم لتغيير قرار معين يتعلق بالأداء الأكاديمي للطلاب. حيث يقول أحد المشاركين " :في بعض الأحيان كنا نتلقى مكالمات في منتصف الليل من أرقام غير معروفة من بعض الآباء يطلبون مساعدة أبناءهم، وأنا متأكد من أن بعض المحاضرين مروا بهذه التجارب."

وفي الجهة المقابلة وبناءً على النتائج، ذكر أربعة فقط ممن تمت مقابلتهم تأثيراً إيجابياً للمجتمع على الممارسات القيادية والإدارية لأعضاء الإدارة. تركزت آراؤهم حول مشاركة أفراد المجتمع في الخطط الاستراتيجية وكيفية مشاركتهم وتقديم الملاحظات والرؤى لتحسين شؤون الجامعة وفروعها. تقول احدى أعضاء هيئة التدريس" :نحن نشرك أشخاصاً معروفين من المجتمع للمشاركة في وضع الخطة الاستراتيجية للجامعة .وهناك بعض أصحاب المصلحة من المجتمع في الاجتماعات ويقدمون ملاحظات قيّمة وإيجابية ."فيما رفض عدد قليل من المشاركين تأثير المجتمع على إدارة الكلية وإجراءات القيادة والإدارة. وقد ربط بعضهم ذلك بانفتاح الناس وتعليمهم، ووعيهم بقواعد وأنظمة مؤسسات التعليم العالي، بينما نسب آخرون ذلك إلى قوة واستقرار اللوائح والقوانين التي وضعتها الجامعة. يقول أحد المشاركين" :إنه من النادر جداً أن أتلقى مكالمة أو مكالمتين خلال العام بأكمله، وعندما أشرح لهم القوانين الأكاديمية، فإنهم يُظهرون فهماً كبيراً ."وتقول أخرى" :في الوقت الحالي، هذا التأثير أقل بكثير؛ لأن الناس بدأوا يتعلمون ويفهمون رسالة مؤسسات التعليم. وهذا يحدث بسبب التواصل المستمر مع المجتمع، وتوعية أفراده."

الصفات الشخصية للفرد:

كما يرى العديد من المشاركين أن العامل الشخصي هو أحد العوامل التي قد تؤثر على ممارسات القيادة والإدارة. ويعتقدون أن صفات الشخص ومهاراته وشبكته وخلفيته ومؤهلاته وهويته تؤدي دورًا في القيادة والإدارة التعليمية. يقول أحد أعضاء التدريس" :الأمر كله يتعلق بالشخص الموجود هناك وعملية التفكير الفردي وصفاته الشخصية والفكر الذي يحمله ."ويقول آخر" :أود أن أقول إن الصفات الشخصية للفرد، ربما لا أعرف ما إذا كانت تعتبر داخلية أو خارجية، لكنني أود أن أقول إن شخصية الفرد ستغير قيادته؛ لأن لديه الكثير من الاعتبارات الشخصية التي توجه قراراته."

نظرة عامة:

تُظهر النتائج أن الطبيعة الهرمية والمركزية للهيكل التنظيمي للجامعة وفروعها تؤثر سلبًا على الكليات وممارسات أعضاء الإدارة في الكليات .ويبدو أن الهيكل التنظيمي يحد من مساحة العمداء لإدارة الكليات، ويعيق تقدم العمل في الكليات من خلال تأخير القرارات والممارسات، مما يؤدي إلى فقدان بعض الفرص القيّمة والموافقة عليها في الوقت المناسب.

وبشكل عام، أدى ضمان الجودة إلى تحسين جودة العمل في إدارة الكليات إلى حدٍ ما، على الرغم من وجود بعض المجالات السلبية مثل عبء العمل الورقي والطبيعة الشكلية لضمان الجودة، حيث يحتاجون إلى تحسين. وتكشف النتائج عن تدخل مجتمعي في القرارات والممارسات في الكليات مما يبدو أنه يضيف المزيد من الضغط على أعضاء الإدارة لتغيير القرارات الداخلية. وهذا في الواقع يتناقض مع حقيقة أن الأنظمة تعكس البيروقراطية والإدارة اللتين تنطويان على علاقة شكلية، وغير شخصية في مكان العمل.

المناقشة:

التسلسل الهرمي المركزي:

تظهر النتائج أن المشاركين ينظرون إلى ممارسات القيادة والإدارة على أنها مركزية، ويرون أن القرارات تأتي من أعلى إلى أسفل الهيكل الهرمي. في هذا الجانب، يشير Anderson and Brown (2010) إلى أنه داخل المؤسسات التي تتبع المركزية، تهتم المركزية بعملية اتخاذ القرارات من قبل عدد أقل من الناس. وفي الواقع، يتلقى أعضاء الإدارة في الكليات في الغالب تصاريح من كبار المسؤولين. وفيما يتعلق بهذا على الصعيد المحلي، تركز أيديولوجية القيادة في عُمان بشكل عام على القيادة القائمة على التسلسل الهرمي وصنع القرار المركزي .(Al-Hamadi et al., 2007) وبالتالي، يدعي Peterson (2011)أن قيادة وإدارة هذه الكليات والجامعة بشكل عام هي نسخة أصغر مستنسخة من القيادة في عمان حيث تقوم المجالس الاستشارية بمراجعة الممارسات، ومع ذلك، فإن صنع القرار هو مسؤولية النخبة وحدها.

وفي المؤسسات البيروقراطية، يقتصر الأفراد على المسار المحدد مسبقًا الذي تحدده اللوائح ,Kanter, 1992; Thompson and Alvesson) .(2005حيث إن طبيعة" التحفظ "للثقافة البيروقراطية، التي تسترشد بالخبرة السابقة، تُبقي الأعضاء التنظيميين داخل حدود النظام الحالي، وتقلل من إمكانية التغيير .(Kanter, 1992) وقد تقتصر مشاركة الدولة، على سبيل المثال، على إعطاء الجامعات الأموال والموارد دون تحديد أهدافها بنشاط أو إنفاذ اللوائح .(Martinez, 2002) ومع ذلك، فإن التغيير الوطني له تأثير كبير على مؤسسات التعليم العالي الذي يحدد الدور الذي تلعبه الدولة في تحقيق أهداف التعليم العالي في البلاد. ونظرًا للعلاقات الوثيقة بين الدولة والجامعة، فإنه من المحتمل أن تكون العمليات المركزية لمؤسسة أكاديمية أقل تفسيرًا من خلال البيروقراطية بشكل عام وأكثر من خلال القوى الخارجية التي تحدد المشاركة النشطة للدولة في وضع سياسة التعليم العالي.

وفقًا لـ(2010) Anderson and Brown ، يمكن تقييد نطاق وجهات النظر داخل المنظمة من خلال التسلسل الهرمي. حيث يتماشى هذا مع ما يتصوره أعضاء هيئة التدريس حول آرائهم التي يتم التقليل من شأنها وأحيانًا لا يتم سماعهم. وفي المقابل، إن استخدام الفِرق كمنهج إداري فيه محاولة لتسطيح التسلسلات الهرمية التنظيمية، وتعزيز عملية صنع القرار(Ramthun and Matkin, 2012) ، وتعزيز الزمالة والمشاركة، وهي مبادئ أساسية لعمل أعضاء هيئة التدريس .(Dowling-Hetherington, 2013) ومع ذلك، يبدو أن الهيكل الهرمي للمؤسسات والتركيز على صنع القرار المركزي يقلل من هذه الفوائد.

تكشف النتائج كذلك عن مستوى عالٍ من الإجراءات الشكلية في التواصل بين كبار المسؤولين في الجامعة وأعضاء العمادة من جهة، وبين أعضاء العمادة والموظفين في الكليات من جهة أخرى. حيث يتم تقنين علاقات الموظفين بشكل صريح وإضفاء الطابع المؤسسي عليها في المؤسسات البيروقراطية. وتتميز هذه المؤسسات بالعلاقات غير الشخصية ويتم تنظيم هذه العلاقات من خلال تحديد المهام للأشخاص أو المجموعات، الذين يقومون بعد ذلك بتنسيق هذه المهام وتوجيهها نحو الوصول إلى هدف مشترك .(Weber, 1947 & 1968) وهذا في الواقع، تتفق نتائج هذه الدراسة مع وجهات نظر(2010) De Boer, Goedegebuure, and Meek ، التي تنص على أن إدارة الجامعة لا تقتصر على قمة المؤسسة بل تتدرج إلى مختلف الكليات والأقسام والمدارس ومعاهد البحوث التي تشكل المؤسسة. ويبدو أن هناك طبيعة مماثلة للإدارة على مستوى الجامعة وعلى مستوى الكليات.

وبشكل عام، يمكن القول أنه توجد بعض أوجه التشابه بين دول الخليج ثقافيًا واجتماعيًا وسياسيًا. حيث إن جميع الدول الخليجية لديها إرث

ملكي ويتميزون بالمجتمعات القبلية. وفي السنوات القليلة الأخيرة، شهدت هذه الدول تطوراً اقتصادياً واجتماعياً وأكاديمياً سريعاً. وفي دراسة أجريت في السعودية، لاحظ Cavanagh (2011) فلسفات القيادة السلطوية في المؤسسات التعليمية السعودية آنذاك. ويشير الشهري (2005) إلى أن المملكة العربية السعودية لديها بعض السلطة المركزية وبعض السلطة اللامركزية الموزعة على مختلف المستويات الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة. وحدد Hickson and Pughتناقضًا حول الميول الاستبدادية للثقافة العربية، والتي تمتد إلى إدارة وتنظيم المؤسسات التعليمية. وبالتالي فإن سلطنة عُمان ليست استثناءً كونها تتشارك مع دول الخليج في كثير من السمات؛ وعلى الرغم من التعديلات الأخيرة، لا تزال الإدارة التنظيمية فيها سلطوية وهرمية في ذات الوقت.

فيما يتعلق بهيكل القيادة في المؤسسة، يمكن فهم العمل الاستراتيجي في عصر الإدارة الحديثة ضمن الإطارات النظرية التي قدمها Mantere and Vaara (2008).يشير هذا إلى أن الاستراتيجية عادة ما تكون مرتبطة بهياكل القيادة العليا في المؤسسات. بعبارة أخرى، فإن وضع الاستراتيجيات يُعتبر مهمة حصرية لقادة المؤسسة الكبار، مثل المديرين والرؤساء التنفيذيين. على سبيل المثال، في الجامعات، يتم عادةً وضع الخطة الاستراتيجية للجامعة من قبل القيادات العليا، مثل رئيس الجامعة ونوابه، حيث يتخذون القرارات المتعلقة بتوسيع البرامج الأكاديمية، وتطوير البنية التحتية، والتمويل، بينما يتم تنفيذ هذه القرارات من قبل الأقسام والإدارات المختلفة. ولهذا السبب، وبالإضافة إلى حقيقة أن الموظفين يمكن أن يكونوا مستجيبين فقط، وقد لا يقتربون من السرد الكامل بحيث يعتمدون على السرد الذي نشأ من الإدارة العليا فقط، فقد ينظرون إلى عمل الاستراتيجية على أنه لغز وغير واضح. لا تخضع هذه الاستراتيجيات عادة للتدقيق أو النقد .(Mantere and Vaara 2008) وهذا يتعارض مع ما هو متوقع من هذه المؤسسات الأكاديمية التي ينبغي أن تشجع ثقافات النقاش الحر والنقد واستكشاف وجهات النظر المتنوعة وتوليد المعرفة. ويفترض أن هذا يفسر سبب عدم قدرة موظفي العمادة والموظفين في بعض الأحيان على انتقاد أو تغيير القرارات التي تتخذها الوزارة. يشير Morris and Pavett (1992) إلى هذه البيئة على أنها" نظام استغلالي لصنع القرار "توجد فيه سلطة التحكم وصنع القرار في أعلى التسلسل الهرمي للمنظمة.

التأثير المجتمعي:

كان هناك اتفاق واسع النطاق بين المشاركين على أن العلاقات الشخصية بين إدارة الكلية والإدارة العليا بالجامعة أو بينها وبين أصحاب المصلحة في المجتمع، تؤثر على ممارسات القيادة والإدارة في الكليات. حيث أنه قد يكون هذا التدخل جيداً في بعض الأحيان من خلال تسريع الإجراءات أو معرقلاً في بعض الأحيان من خلال انتهاك القيود .مع الوضع في الاعتبار أن تنظيم هذه الكليات يتبع نمطاً إدارياً بيروقراطياً، ووجود العلاقات الشخصية مفارقة واضحة في النظام، لأنه وكما تم توضيحه سابقاً أن البيروقراطية تعتمد على العلاقات غير الشخصية بين أصحاب المصلحة في المؤسسة مما يعكس استقلالية جميع أصحاب المصلحة. وبالتالي، فإن تدخل العلاقات الشخصية في صنع القرار يتناقض مع خصائص البيروقراطية.

ووفقاً لـTrompenaars (1993) ، تعتمد المجتمعات العربية، بما في ذلك المجتمع العماني، على الوضع الاجتماعي للفرد بدلاً من الإنجاز الفردي. كما تتأثر القواعد والإجراءات التي تحكم العلاقات داخل المنظمة بشدة بالظروف الفردية والعلاقات الشخصية .وبالمثل، في دراستهم للمديرين العرب، أشار Abdalla and Al-Homoud (2001) ، ص 522 (إلى أن" الأفراد من الدول العربية يهتمون بعلاقاتهم الشخصية التي تترجم إلى واحدة من خصائص قيادة الشعوب العربية ."حيث يشير هذا إلى أهمية العلاقات الشخصية كجودة قيادية لإدارة الكليات، بحيث يعتمدون على هذه العلاقات مع الإدارة العليا للجامعة لتحقيق أهدافهم أو أهداف الكلية، وفقًا لنتائج هذه الدراسة.

وبالنظر إلى حقيقة أن سلطنة عمان والمملكة العربية السعودية هما دولتان وجارتان في الخليج العربي وأنهما تشتركان في حياة ثقافية واجتماعية متشابهة للغاية، فقد أستطيع أن أزعم أن ما ينطبق على السياق السعودي من المرجح أن ينطبق على الوضع العماني. حيث إنه لدى دول مجلس التعاون الخليجي اتفاقيات تعاون في عدد من المجالات، بما في ذلك قطاع التعليم العالي. وبالتالي، فإن التعليم العالي في عمان والمملكة العربية السعودية له عدد من أوجه التشابه فيما يتعلق بطبيعة وجودة التعليم العالي، مثل توفير التعليم المجاني لجميع المواطنين واستخدام تخصصات ومناهج مماثلة. وفي هذا الصدد، يتضح أن لدى المجتمع السعودي طبيعة قبيلة(Bjerke and Al-Meer, 19933) ، وجماعيةHofstede) ، 2001 .(وهذا هو نفسه الأكثر احتمالاً بالنسبة للمجتمع العماني ويمكن أن يكون أحد أسباب الهيمنة على العلاقات الشخصية بغض النظر عن النظام البيروقراطي المعتمد في مؤسسات التعليم العالي. حيث كشفت تجارب المشاركين عن مثال على اختلال البيروقراطية وأظهرت أن بعض القرارات يمكن أن تتأثر بالعلاقات الشخصية، رغم أن النمط البيروقراطي ينص على عكس ذلك. وانتقدت بعض الدراسات العلاقات الشخصية داخل المؤسسة، خاصة مع الرؤساء، كعامل من عوامل الأداء الوظيفي غير المرضي والنقص التنظيمي.(7Kilani and Sakijha, 2002; Loewe et al., 200)

وفي هذا الجانب، تعد نظرية الهوية الاجتماعية أحد التفسيرات المحتملة للعلاقات الشخصية. وفقاً لهذه النظرية، يقسم الأفراد أنفسهم إلى مجموعتين" :داخل المجموعة "و" خارج المجموعة "أو" نحن "و" هم ."يبحث الأفراد داخل المجموعة عن عمد عن السمات غير المواتية لأعضاء المجموعة الخارجية .بالإضافة إلى ذلك، يفترض المفهوم أن الأفراد يعطون الأولوية للأعضاء داخل المجموعة. يشار إلى هذه السمة باسم المحسوبية داخل المجموعة .(Tajfel, 1974; Tajfel and Turner, 1979) بحيث أن الكثير من الامتيازات تعطى لمن هم" داخل المجموعة"، بينما" هم "أو من

يندرجون تحت تصنيف" خارج المجموعة"، يتم ابعادهم وعدم تلبية مطالبهم .فعلى سبيل المثال، يُمنح أعضاء" داخل المجموعة "الذين يبنون علاقات تبادل وثيقة مع القائد مزايا محددة، مثل تقييمات الأداء المواتية والمناصب المفضلة.(Gerstner and Day, 1997)

ضمان الجودة

تسلط النتائج الضوء على وجهات نظر متباينة حول تأثير ضمان الجودة على العوامل المؤثرة في العلميات القيادة والإدارة. حيث يتفق العديد من أعضاء هيئة التدريس على أن ضمان الجودة يحسن العمليات المؤسسية من خلال تعزيز الهيكلية، وضوح الأهداف، وضمان الالتزام بمعايير التعليم والتعلم، وفي هذا السياق أكد Bargh, Bocock, Scott & Smith (2000) على أهمية آليات ضمان الجودة الأكاديمية في حماية البيئة الأكاديمية للمؤسسة. ومع ذلك، ظهرت تحديات مثل تعيين غير المتخصصين في وظائف إشرافية تخص ضمان الجودة والعبء الوظيفي الناتج عن الأعمال الورقية، مما أدى إلى عدم الكفاءة وتعقيدات في التنفيذ. واقترح بعض المشاركين اعتماد التوثيق الرقمي لتقليل العبء الإداري وتبسيط عمليات ضمان الجودة.

توصيات الدراسة:

من خلال النتائج أعلاه، هناك مجموعة من التوصيات التي من الممكن أن تُحسّن العمليات القيادية والإدارية في الجامعة والكليات على وجه الخصوص:

- تبسيط الهيكل التنظيمي للجامعة وتسطيحه، وذلك من خلال تفويض المزيد من السلطة للعمداء، وتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة على مستوى الكليات، مما يقلل من تأخر القرارات. كما ينبغي تقليل المركزية وتقليل الطبقات وقنوات الاتصال في الهيكل التنظيمي.
- تحسين إجراءات ضمان الجودة عن طريق أتمتة العمليات لتطوير كفاءتها. وأيضاً التركيز على فعالية الإجراءات وجودتها بدلاً من الالتزام بالشكليات.
- تعزيز الاستقلالية الأكاديمية من خلال تقليل التدخل المجتمعي والعلاقات الشخصية بوضع سياسات تشجع الحوكمة الرشيدة وتعزز مبادئ الشفافية والمساءلة في اتخاذ القرارات.
- تحسين التواصل بين الإدارات وبذلك بعقد اجتماعات دورية بين إدارة الجامعة وعمداء الكليات لمناقشة التحديات والحلول الممكنة، وإنشاء قنوات اتصال مباشرة وفعالة بين مختلف مستويات الإدارة لتعزيز التعاون والتنسيق.

الخاتمة:

تُظهر النتائج أن الممارسات القيادية والإدارية بالكليات تتأثر بالهيكل التنظيمي الهرمي والمركزي للجامعة بشكل سلبي والذي يؤثر على كفاءة الكليات وإدارة أعضائها. حيث يحد هذا الهيكل من قدرة العمداء على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، مما يعطل تقدم العمل ويؤدي إلى فقدان فرص قيمة. توصي الدراسة بتبسيط الهيكل التنظيمي من خلال تفويض المزيد من السلطة للعمداء، وتقليل الطبقات البيروقراطية لتسريع اتخاذ القرارات. كذلك، يجب تحسين إجراءات ضمان الجودة عن طريق أتمتة العمليات والتركيز على الفعالية بدلاً من الشكليات. كما يجب تعزيز الاستقلالية الأكاديمية بتقليل التدخل المجتمعي ووضع سياسات تعزز الحوكمة الرشيدة والشفافية. وأخيرًا، تحسين التواصل بين الإدارات من خلال عقد اجتماعات دورية، وإنشاء قنوات اتصال فعالة؛ لتعزيز التعاون والتنسيق. تنفيذ هذه التوصيات سيعزز من كفاءة العمل الأكاديمي والإداري، ويعزز من جودة التعليم داخل الجامعة.

REFERENCES

Abdalla, I. A., & Al-Homoud, M. A. (2001). Exploring the implicit leadership theory in the Arabian gulf states. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 506- 531.

Al Belushi, H., Al-Mahdy, Y., & Hammad, W. (2019). Transformational leadership and its relationship with organizational health in basic education schools in the Sultanate of Oman. *The International Interdisciplinary Journal of Education*, 8(6), 52-67.

Al Zefeiti, S. M. B. (2017b). The influence of transformational leadership behaviours on Oman public employees' work performance. *Asian Social Science*, 13(3), 102-116.

Al-Ani, W. T. (2013). Blended learning approach using Moodle and students' achievement at Sultan Qaboos University in

Oman. *Journal of Education and Learning*, 2(3), 96-110.

Al-Hamadi, A. B., Budhwar, P. S., & Shipton, H. (2007). Management of human resources in Oman. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(1), 100-113.

Al-Harthi, A., & Al-Mahdy, Y. F. (2017). Distributed leadership and school effectiveness in Egypt and Oman: An exploratory study. *International Journal of Educational Management*, 31(6), 801-813.

Al-Mahdy, Y. F. H., Al-Harthi, A. S., & Salah El-Din, N. (2022). The effect of leadership support on commitment to change and turnover intention in Omani higher education. *Journal of Further and Higher Education*, 1-14. https://doi.org/10.1080/0309877X.2022.2124367

Al-Mahdy, Y. F. H., Emam, M. M., & Hallinger, P. (2018). Assessing the contribution of principal instructional leadership and collective teacher efficacy to teacher commitment in Oman. *Teaching and Teacher Education: An International Journal of Research and Studies* 69(1), 191–201.

Al-Mahdy, Y. F., & Al-Kiyumi, A. R. (2015). Teachers' perceptions of principals' instructional leadership in Omani schools. *American Journal of Educational Research* 3 (12), 1504–1510. http://pubs.sciepub.com/education/3/12/4.

Al-Mahdy, Y. F., Al-Harthi, A., & Salah El-Din, N. (2016). Perceptions of school principals' servant leadership and their teachers' job satisfaction in Oman. *Leadership and Policy in Schools*, 15(4), 543-566.

Al-Mahdy, Y. F., Hallinger, P., Omara, E., & Emam, M. (2022). Exploring how power distance influences principal instructional leadership effects on teacher agency and classroom instruction in Oman: A moderated-mediation analysis. *Educational Management Administration & Leadership*. https://doi.org/10.1177/17411432221113912

Al-Lamky, A. (2007). Feminizing leadership in Arab societies: the perspectives of Omani female leaders. *Women in Management Review*, 22(1), 49-67. https://doi.org/10.1108/09649420710726229

AlKindy, A. M., Shah, I. M., & Jusoh, A. (2016). The impact of transformational leadership behaviors on work performance of Omani civil service agencies. *Asian Social Science*, 12(3), 152-164.

Anderson, C., & Brown, C. E. (2010). The functions and dysfunctions of hierarchy. *Research in Organizational Behavior*, 30, 55-89.

Bargh, C., Bocock, J., Scott, P., & Smith, D. (2000). *University leadership: The role of the chief executive*. Open University Pres.

Bell, D. A. (Ed.). (2010). *Confucian political ethics*. Princeton University Press.

Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: Strategies for taking charge*.

Bjerke, B., & Al-Meer, A. (1993). Culture's consequences: Management in Saudi Arabia. *Leadership & Organization Development Journal, 14*(2), 30–35..

Blau, P. M. (1994). *The Organization of Academic Work*. Transaction.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.

Bryman, A. (2012). *Social research methods*. (4th ed.). Oxford University Press.

Bush, T (2008) From management to leadership: Semantic or meaningful change? *Educational, Management, Administration and Leadership* 36(2), 271– 288.

Cavanagh, M. (2011). Students' experiences of active engagement through cooperative learning activities in lectures. *Active Learning in Higher Education*, 12(1), 23-33.

Creswell, J. W. (2007). Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches (2nd ed.). *Sag*e.

Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (4th ed.) Pearson Education.

Dahleez, K. A., & Abdelfattah, F. A. (2021). Transformational leadership and organizational performance of Omani SMEs: the role of market orientation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(8), pages 3809-3825.

Dale, R. (2005). Globalisation, knowledge economy and comparative education. *Comparative Education*, 41(2): 117-149.

Davies, J., Hides, M. T., & Casey, S. (2001). Leadership in higher education. *Total Quality Management*, 12(7-8), 1025-1030.

De Boer, H., Goedegebuure, L., & Meek, V. L. (2010). The changing nature of academic middle management: A framework for analysis. In V. L. Meek, L. Goedegebuure, R. Santiago, and T. Carvalho (Eds.) *The changing dynamics of higher education middle management* (pp. 229–41). Springer.

Deem, R. (1998). 'New managerialism' and higher education: The management of performances and cultures in universities in the United Kingdom. *International Studies in Sociology of Education*, 8(1), 47-70.

Delamont, S. (Ed.) (2012). *Handbook of qualitative research in education*. Edward Elgar Publishing.

Dowling-Hetherington, L. (2013). The changing shape of university decision- making processes and the consequences for faculty participation in Ireland. *Tertiary Education and Management*, 19(3), 219-232.

Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1-4.

Flick, U. (2015). Introducing research methodology: A beginner's guide to doing a research project. Sage.

Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology*, 82(6), 827.

Hallward, M. C., & Bekdash Muellers, H. (2020). Women's leadership in Oman: An intersectional and transnational perspective. *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society*, 27(2), 361-384.

Hammad, W., & Bush, T. (2021). Exploring the perceptions of Omani school principals about their leadership preparation: A mixed-methods study. *Leadership and Policy in Schools*, 1-16.

Hans, A., Mubeen, S. A., & Al-Subhi, M. A. K. M. (2018). A study on leadership style and managerial creativity in select organizations in the Sultanate of Oman. *IOSR Journal of Business and Management*, 20(2), 58-90.

Hawkins, M., & James, C. R. (2017). Developing a perspective on schools as complex, evolving, loosely linking systems. *Educational Management Administration and Leadership*, 46(5) doi: 10.1177/1741143217711192.

Hayes, R. H. (1985). Strategic planning – Forward in reverse? Harvard Business Review, 63(6), 111–19.

Hickson, D. J., & Pugh, D. S. (1995). *Management worldwide: The impact of societal culture on organizations around the globe*. Penguin UK.

Hofstede, G. (1980). Culture's consequences: International differences in work related values. *Sage Publications*, Inc.

Iles, P., Almhedie, A., & Baruch, Y. (2012). Managing HR in the Middle East: Challenges in the public sector. *Public Personnel Management*, 41(3), 465-492.

Kanter, R. M. (1992). *The change masters: Corporate entrepreneurs at work*. Routledge.

Kilani, S., & Sakijha, B. (2002), *Wasta in Jordan: The Declared Secret*. Amman: The Arab Archives Institute.

Kotter, J. P. (1990). *What leaders really do*. Harvard Business School Publishing.

Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Press.

Lincoln, Y.S. and Guba, E.G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.

Loewe, M., Blume, J., Schönleber, V., Seibert, S., Speer, J. & Voss, C. (2007). *The impact of favouritism on the business climate: a study on wasta in Jordan*. German Development Institute (GDI).

Mantere, S., & Vaara, E. (2008). On the problem of participation in strategy: A critical discursive perspective. *Organization science*, 19(2), 341-358.

Martinesz, M. C. (2002). Understanding state higher education systems: applying a new framework. *The Journal of Higher Education*, 73(3), 349-74.

Middlehurst, R. (1993). *Leading Academics*. Open University Press.

Mishra, G. P., Grunewald, D., & Kulkarni, N. A. (2014). Leadership styles of senior and middle level managers: A study of selected firms in Muscat, Sultanate of Oman. *International Journal of Business and Management*, 9(11), 72.

Morris, T., & Pavett, C. M. (1992). Management style and productivity in two cultures. *Journal of International Business Studies*, 23, 169-179.

Mujtaba, B. G., Khanfar, N. M., & Khanfar, S. M. (2010). Leadership tendencies of government employees in Oman: A study of task and relationship based on age and gender. *Public Organization Review*, 10, 173-190.

Neal, M., Finlay, J. & Tansey, R. (2005). My father knows the minister: a comparative study of Arab women's attitudes towards leadership authority. *Women in Management Review*, 20(7), 478-97.

Noble, H., & Smith, J. (2015). Issues of validity and reliability in qualitative research. Evidence-based Nursing, 18(2), 34-35.

Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.

Olssen, M. (2004). Neoliberalism, globalisation, democracy: challenges for education. Globalisation, Societies and Education, 2(2), 231-275.

Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and policy in mental health and mental health services research*, *42*, 533-544.

Patton, M. Q. (2014). Qualitative research and evaluation methods: Integrating theory and practice. *Sage Publications*.

Peterson, J. (2011). Oman faces the twenty-first century. In M. Tetreault, G. Okruhlik, & A. Kapiszewski (Eds.), Political change in the Arab Gulf states: stuck in transition (pp. 99-118). Lynne Rienner Publishers.

Ramthun, A. J., & Matkin, G. S. (2012). Multicultural shared leadership: A conceptual model of shared leadership in culturally diverse teams. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 19(3), 303-314.

Robinson, O. C. (2014). Sampling in interview-based qualitative research: A theoretical and practical guide. *Qualitative Research in Psychology*, 11(1), 25-41.

Robson,C. (2002). Real world research: A resource for scientists and practitioner-researchers (2nd ed.) Blackwell.

Rolfe, G. (2006). Validity, trustworthiness and rigour: quality and the idea of qualitative research. *Journal of Advanced Nursing*, 53(3), 304-310.

Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., Burroughs, H., & Jinks, C. (2018). Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and operationalization. *Quality & Quantity*, 52(4), 1893-1907.

Tahir, M. (2020). The role of ethical leadership in promoting employee innovative work behaviour mediated by the perceived meaningful work among the ICT sector staff in Oman. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 2(5), 401-415.

Tajfel, H. (1974). Social Identity and Intergroup Behaviour. Social Science Information, 13 (2), 65–93. doi:10.1177/053901847401300204.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In M. J. Hatch & M. Schultz (Eds.) *Organizational identity: A reader* (pp.56–65). Oxford University Press.

Taylor, J. (2004). Toward a strategy for internationalisation: Lessons and practice from four universities. *Journal of Studies in International Education*, 8(2), 149- 171.

Thomson, P., & Alvesson, M. (2005). Bureaucracy at work: misunderstanding and mixed blessings. In *P. du Gay (Ed.) The values of bureaucracy (Chapter 4).* Oxford University Press.

Trompenaars, F. (1993). Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business. London Economist Books.

Weber, M. (1947). The Theory of Social and Economic Organization. (T. Parsons, Ed.). Free Press.

Weber, M. (1948). From Max Weber: Essays in Sociology. (H. H. Gerth & C. Wright-Mills, Eds.). Routledge & Kegan Paul.

Wellington, J., & Szczerbinski, M. (2007). Research methods for the social sciences. A & C Black.