

انماط القيادة ومؤشرات استخدامها في التعليم العالي

أ.د. جمال اسد مزعل

قسم التربية العامة، كلية التربية واللغات، الجامعة اللبنانية الفرنسية، اربيل، اقليم كوردستان، العراق

jamalasad@lfu.edu.krd

المخلص

تسعى الجامعات بأستمرار-على مستوى العالم- الى تحسين ادائها في سوق التعليم العالي التي تشتت فيها المنافسة للحصول على موارد تضمن بقاء الجامعة واستمراريتها، ولتحقيق هذا المسعى توجه الإهتمام نحو مفهوم القيادة وطبيعتها، واعطي اهتمام خاص لإسلوب القيادة التي تتبعها الجامعة بإعتباره احد العوامل المهمة التي تؤثر في اداء الجامعة. وانسجاما مع هذا التوجه تسعى هذه الدراسة التعرف على طبيعة الأنماط القيادية المعتمدة في مجال الاعمال، ومدى ملائمتها لبيئة التعليم العالي، واستخلاص بعض الإستنتاجات التي تفيد الجامعات في العراق واقليم كوردستان العراق. استخدم الباحث طريقة التحليل البعدي منهجا للبحث Meta- analysis وتتبع دراسات نظرية وتطبيقية منتقاة لفترة زمنية تغطي ما يقارب سبعة عقود، منها دراسات نظرية عن مفاهيم القيادة ونظرياتها وانماطها وايجابيات وسلبيات كل منها وأفاق تطبيقها في ثقافات تنظيمية مختلفة. وتم الإطلاع ايضا على العديد من الدراسات الميدانية والتطبيقية ذات العلاقة بالمفاهيم الواردة في الدراسات النظرية، في سبيل استخلاص النتائج المترتبة على التطبيقات، ولمعرفة مدى توافق النتائج التطبيقية المستخلصة مع الأطر النظرية للأنماط القيادية المعتمدة. وبناء على ما سبق عرض الباحث مفاهيم القيادة، ونظرياتها، وانماطها وتطبيقاتها ومدى اعتماد تطبيقات الأنماط القيادية على التحفيز، والنتائج المستخلصة منها، ومؤشرات تطبيقها في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي.

معلومات البحث

تاريخ البحث:

الاستلام: 2022/5/10

القبول: 2022/5/15

النشر: صيف 2022

الكلمات المفتاحية

Leadership, Leadership Styles, Transformational Leadership, Transactional Leadership, Laissez-Faire Leadership, Motivation.

Doi:

10.25212/lfu.qzj.7.2.25

المقدمة

لقد اجريت ابحاث عديدة عن موضوع القيادة في العقود الاخيرة. وينبغي ان نشير إلى أن هناك اتفاق الى حد كبير عند الباحثين في موضوع القيادة على السلوكيات والأساليب المثلى للقيادة، ومن متابعة الدراسات التحليلية البعدية meta- analytic نرى أن هناك أسلوباً واحداً يتفق عليها الباحثون على انه الاسلوب الأكثر فاعلية من الاساليب الاخرى، وهو اسلوب (النمط) القيادة التحويلية Transformational Leadership (Judge & Piccolo, 2004). وعلى الرغم من هذا الاتفاق ينبغي ان نؤكد على انه من الصعب التأكيد على ان القيادة التحويلية هي الانسب في جميع بيئات العمل، اذ بسبب اختلاف بيئات العمل والتغير المستمر التي تتعرض لها هذه البيئات، تواجه القيادة تحديات جديدة، ومن بين احد اهم التحديات التي تواجه القيادة هو الاعتماد المتزايد على الافراد في بيئات اقتصادية قائمة على المعرفة، مما يجعل الإهتمام باحتياجات العاملين في اية منظمة عمل - بما فيها المؤسسات الجامعية - امرا ضروريا للنجاح على المدى الطويل

(O'Leary Lindholm, Whitford & Freeman, 2002) .

وبناء على ما تقدم بدأت دراسات عديدة تؤمن باستحالة انتقاء نمط محدد يستجيب لمتطلبات جميع منظمات العمل المختلفة في طبيعتها واهدافها وبيئاتها التنظيمية والثقافية وامكاناتها البشرية والمادية ومدى تراكم الخبرة الادارية فيها، ونتيجة لذلك تشعبت الدراسات في تقييم انماط مختلفة وتقييم مدى فاعليتها وملائمتها في بيئات مختلفة (Mezel, J.A. & Eslavath, K., N. 2019- c)، فعلى سبيل المثال هناك من اهتم بموضوع التحقق من جدوى نمط القيادة التحويلية *Transfomational Leadership*، او نمط القيادة التعمالية *Laissez -faire* او النمط القيادة الحرة (سياسة عدم التدخل) ، *Transactional Leadership* ، وقد ازداد ايضا الاهتمام بالدراسات المقارنة التي تسعى لتشخيص ا نمط اكثر فاعلية في بيئات مختلفة، بل ذهبت دراسات اخرى الى البحث عن انماط اخرى غير تقليدية، فعلى سبيل المثال، بدأ عدد غير قليل من الباحثين مؤخراً بدراسات لغرض التحقق من مدى فاعلية نمط قيادي يهتم بصورة اكبر باحتياجات العاملين والمعروفة بالقيادة الخادمة *Servant Leadership* ، وهو نمط من القيادة تهتم بصورة اكبر بالعاملين مقارنة بالقيادة التحويلية، وعلى الرغم من ان الدراسات عن هذا النمط

لا زالت في بداياتها غير ان نتائج الدراسات تعد واعدة. (Van Dierendonck, 2011)

ولما كانت بيئة التعليم عامة والتعليم العالي خاصة لها خصوصيتها تجعلها مختلفة عن بيئات عمل اخرى رغم اشتراكها في عناصر عديدة مع بيئات العمل الأخرى لذا فان دراسة بيئة العمل الجامعي وطبيعة النمط المناسب لها أهميتها وخاصة اذا علمنا ان مؤسسات التعليم في العقود الاخيرة اصبحت منظمات عمل ومؤسسات مختلفة بشكل جوهري عما كانت عليها قبل التغيرات التكنولوجية العظيمة التي سيطرت على ميدان العمل الجامعي، فقد تغيرت مؤسسات التعليم العالي بصورة جوهريّة من حيث اهدافها وبنيتها وادارتها ومختلف انشطتها، تحولت من مؤسسات تقدم خدمة التعليم للجميع كجزء من حقوق المواطنة الى مؤسسات تقدم (في اغلبها) خدمة التعليم والبحث لقاء اجور تستحصلها من المستفيدين من طلبتها، او من دافعي الضرائب، وبذلك اختلف مفهوم التعليم العالي المجاني في اغلب الدول التي كانت تقدمه ، وتحولت مؤسسات التعليم العالي الى درجة كبيرة الى مؤسسات تقدم خدماتها لقاء منافع مادية، واندمجت بصورة مباشرة مع سوق العمل، بل اصبحت جزء مهما منها باعتبارها مؤسسات تعد مؤهلات ومهارات ومعرفة يتطلبها سوق العمل بل دخلت عالم المنافسة حالها حال جميع المؤسسات التي تنشئ الربحية في نشاطها. وبهذه الطريقة تحولت مؤسسة التعليم العالي الى منظمة عمل تتنافس مع مثيلاتها للإستحواذ على سوق التعليم العالي، بل واحتواء مؤسسات اقل شأناً منها، حالها حال المؤسسات العمل الأخرى التي يتحكم بها موضوع الربحية والتوسع والتحكم بسوق التعليم. وهكذا تغيرت وظيفة الإدارة في التعليم العالي عما كانت عليها في الحقب الماضية، واصبحت تتطلب مؤهلات ومهارات ومعرفة لا تختلف في جوانب عديدة (مع الاحتفاظ بخصوصيتها) عن منظمات العمل التي تنشئ الربحية، وتخضع للمنافسة والمعايير الاقتصادية.

من المعلوم ان امتلاك المهارات القيادية مفيد في جميع المجالات ، لكنه له اهمية خاصة في التعليم العالي. اذ عندما يقوم الفرد بنشاط إداري في مؤسسة التعليم العالي فانه يقوم بمهام متعددة في جوانب متعددة ومختلفة في ان واحد ، فعلى سبيل المثال قد يكون مسؤولاً عن الإشراف على الموظفين، وأعضاء هيئة التدريس، أو

عن تدريس الطلاب ، فضلا عن التحكم بتكاليف وعوائد التعليم ومسائل التمويل، وادارة عملية التحسين المستمر للحفاظ على مكانتها في سوق المنافسة، وادارة التواصل والتنسيق مع مؤسسات سوق العمل الى غيرها من المهمات التي تتطلب معرفة ومهارات قد يصعب توفرها في مدير واحد كما كان سابقا. وبغض النظر عن واجباته ومسؤولياته الإدارية المحددة ، سوف يحتاج المسؤول الاداري إلى وضع مهارات القيادة موضع التنفيذ حتى تكون القيادة فعّالاً، وعند امتلاك المسؤول الاداري لصفات ومهارات قيادية حينئذ يصبح قائداً جيداً في مؤسسته، قادرا على اتخاذ قرارات مهمة، وتحديد الأهداف التي يجب التركيز عليها، او مجابهة تحديات العمل واختيار الحلول المناسبة غير النمطية، وهكذا فإن امتلاك الفرد لصفات قيادية من النوع اعلاه يسهل عليه التعامل مع المهمات المتنوعة في مجال عمله.

بناءً على الوصف اعلاه يتطلب التعليم العالي ادارة تختلف تماما عما كانت سابقا، فأصبح غير ذي جدوى تكليف من له خبرة تدريسية فقط في ان يكون مسؤولا عن ادارة المؤسسة، بل ينبغي تعيين مدراء يتملكون مهارات وإمكانات ومؤهلات ادارية مستندة الى خبرة واسعة في ميدان سوق التعليم العالي، الى جانب القاعدة العلمية في مجال تخصص المؤسسة وخبرة تدريسية تجعله ملما بحوثيات النشاط الاكاديمي، التي تربط أنشطة الجامعة بإحتياجات سوق العمل، وتجعل من المؤسسة التعليم قادرة على جذب الطلبة للدراسة فيها، وجذب الاستثمارات التي توفر لها مردودا ماديا وفق ما تخطط له المؤسسة التعليمية، وان يمتلك القائد مهارات اخرى في توجه أنشطة البحث العلمي الى الميادين التي تجعل من المؤسسة مركز إستقطاب في سوق العمل والاستفادة من خدماتها في الاستشارة وحل مشكلات عملية.

فضلا عما تقدم، يتميز مناخ العمل في مؤسسات التعليم العالي عن غيرها من منظمات العمل بميزة اخرى لها اهميتها، فهي تشغل قوى عاملة من نوع خاص، يمتلكون مهارات علمية نظرية وعملية، وخبرة متراكمة في ميدان العمل، يتمتعون بوعي عال ومرونة ، وهي ايضا مكان تتراكم فيه المعرفة والخبرات في مجالات متنوعة تمس جميع جوانب حياة الافراد في المجتمعات الحديثة والمتحضرة، وهي مستودع علمي، ومراكزها البحثية تقود التطور العلمي والتكنولوجي في جميع مجالات العمل، لكل ما تقدم تنبّه القائمون عليها و واضعوا سياساتها الى اهمية ان يتمتع قادتها بقدرات قيادية تتلائم مع طبيعة عمل وبيئة ومناخ وامكانات هذه المؤسسات. وانسجاما مع هذه الحقيقة، تبرز دائما اهمية اجراء ابحاث مستمرة ومتجددة تستند الى تحليل الادوار الجديدة والمتغيرة لمؤسسات التعليم العالي، من جامعات ومؤسسات اخرى تقدم تعليما عالياً.

مشكلة الدراسة

تتمتع الجامعات ومؤسسات التعليم العالي (كمنظمات عمل) بمناخ وخصائص تميزها عن منظمات العمل الاخرى في سوق العمل، ولما كانت هذه المؤسسات تمتلك من الامكانات العلمية والمهارات المتراكمة في مجال خدمة سوق العمل، مثل، تقديم الاستشارات، و وضع السياسات، وحل مشكلات العمل، واعداد القوى العاملة، لذا يستوجب ان يتمتع من يقودها بامكانات قيادية تُسهّل على المؤسسة الجامعية تأدية رسالتها وضمن بقائها فعالة في سوق المنافسة مع مؤسسات اخرى من صنفها. ولما كان المناخ والمعارف والمهارات الإدارية متغيرة بصورة سريعة بفعل التقدم العلمي والتكنولوجي الذي نلاحظه في حياتنا اليومية، وقلة الدراسات

التحليلية والبعيدة **Meta-Analysis** في مجال قيادة مؤسسات التعليم العالي في العراق واقليم كوردستان، لذا استوجب متابعة الدراسات التي تعنى بالتغيرات في ميدان الادارة والقيادة الحديثة، وجعل نتائجها في متناول القائمين على ادارة التعليم العالي بمختلف مستوياتها (ادارة الجامعة، والكلية، والقسم) ويسهل عليهم مواكبة ما يحصل وما يتجدد في ميدان قيادة مؤسسات التعليم العالي والتطبيقات القيادية في هذا الميدان، وبناءً على ما تقدم تعمل هذه الدراسة على متابعة الدراسات النظرية والعملية، وتحليل طبيعة أنماط القيادة في منظمات العمل بصورة عامة، وتحديد ما هو ملائم من مواصفات وانماط قيادية للقادة الاكاديميين، ويسهل عليهم التعرف وانتقاء ما يتلائم منها وطبيعة العمل في مؤسسات التعليم العالي في العراق عامة وفي اقليم كوردستان العراقية بخاصة.

اهمية الدراسة

تعد القيادة أمراً مهماً في نجاح اية منظمة عمل، بسبب تأثيرها على اداء العاملين فيها، وتزداد هذه الاهمية عندما تكون بيئة العمل متغيرة (Jamal Asad Mezel, et.al 2019- a) بسبب التغيرات العظيمة في مجال الابحاث العلمية، وتكنولوجيا الاتصال والمعلومات. ومن المعلوم ان الجامعات ومؤسسات التعليم العالي هي واحدة من المراكز المتقدمة في قيادة التطور، ونتيجة لهذه الحقيقة يجب ان يدير الجامعات قادة يتمتعون بامكانات قيادية، ومواصفات شخصية، وعلمية، ومهارية، وخبرة، تستجيب وتتلائم مع دور ووظيفة الجامعة في المجتمع، باعتبارها أحد الركائز المهمة في التطور العلمي والتقني، يديرها قادة يستطيعون تحفيز الذين يعملون معهم على العمل في بيئات معقدة لتحقيق اهداف الجامعة كمنظمة عمل تعمل في سوق تطغى عليه المنافسة الشديدة وتزيج من لانتصاع لمعاييرها (Dubrin, 2007).

وهكذا تسعى هذه الدراسة الى توجيه عناية القائمين على وضع سياسات التعليم العالي في العراق واقليم كوردستان العراق الى اهمية انتقاء وتدريب من يمارس دور الادارة في الجامعات (رئيس الجامعة، وعميد الكلية، ورئيس القسم، وما يقابلها من مسؤوليات ادارية في المعاهد) وفق مواصفات القيادة التي يتطلبها العمل الإداري وما هو معمول بها في جامعات اثبتت جدارتها وحافظت على تقدمها في المناخ التنافسي الذي يشهدها التعليم العالي، وكي تحتل جامعات العراق والكوردستان مكانة مشرفة في التصانيف العالمية المختلفة، مكانة لاتخضع لتقييمات ذاتية غير حقيقية، مكانة مستندة الى فعل حقيقي يترك اثره في مستويات المعرفة العلمية والمهارية وسمات الشخصية لمخرجاتها المتمثلة بمواصفات خريجها وطبيعتها ابحاثها وطبيعتها وعدد إستشاراتها في المحيط الاجتماعي الذي تعمل الجامعة فيه.

لذا فإن اهمية هذه الدراسة تنبع في سعيها الى توفير معلومات نظرية وخبرات عملية، تجعلها في متناول القادة القائمين على ادارة الجامعات والكليات والاقسام العلمية، ليسهل عليهم اعادة النظر في اساليبهم الادارية ومؤهلاتهم القيادية، وانتقاء ما يناسب من مواصفات القيادة التي تعرضها هذه الدراسة لبيئات عملهم. ولتحقيق هذا الامر تسعى هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين بعض انماط وسلوكيات القيادة والنتائج المترتبة عليها، وعلى الاخص تلك النتائج المتعلقة بمدى الرضا العاملين عن الانماط القيادية والسلوكيات التي يعتمدها القائد الإداري، ومدى انعكاس تلك الانماط والسلوكيات على الرضا الوظيفي للعاملين.

ولا تتحصر اهمية هذه الدراسة في المسائل التي ذكرت اعلاه، بل تتجاوزها الى السعي في توفير مواصفات معتمدة للقائد الأكاديمي، التي يمكن اعتمادها اساسا لبناء برامج تدريبية لقادة الجامعات، ومن جانب اخر يمكن أن يتم بموجبها او بموجب بعض منها (حسب بيئة الجامعة) انتقاء من تناط اليه مسؤولية ادارة الجامعة، والكلية، والقسم العلمي.

اهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى ماياتي:

1. التعريف بمفاهيم القيادة وخصائصها
2. التعريف بنظريات القيادة وخصائصها: نظرية السمات ومواصفاتها Trait Theory، نظريات القيادة السلوكية ومواصفاتها Behavioural Theories of Leadership، النظريات الموقفية ومواصفاتها Situational Theories، النظريات القائمة على العلاقات ومواصفاتها Relational-Based Theories
3. التعريف بانماط القيادة : القيادة التحويلية ومواصفاتها Transformational leadership، القيادة التعمالية ومواصفاتها Transactional leadership، القيادة الحرة (سياسة عدم التدخل) ومواصفاتها Laissez-Faire.
4. معرفة العلاقة بين القيادة ونظريات التحفيز
5. معرفة انماط القيادة التي تلائم بيئة العمل في التعليم العالي

تعريف المصطلحات

القيادة: مصطلح مختلف عليه بصورة عامة. فوفقاً ل (Obijur (2000, p. 167)، القيادة تعني تعزيز الإمكانيات البشرية، وانشاء بيئة مناسبة لتطوير الناس.

ويرى كل من (Heifetz and Laurie (1997)، ان مفهوم القيادة تتضمن ثلاث مهمات اساسية هي:

- أ. خلق بيئة ضامنة تسهل تحقيق اهداف المنظمة،
- ب. توجيهه، وحماية، ومعرفة كيفية إدارة الازمات والصراعات، وتأطير انماط وقواعد السلوك في منظمة العمل،
- ج. الحفاظ على وجود واتزان المنظمة.

القيادة الأكاديمية Academic Leadership: يعرفها (Milind Sathye (2004) بأنها حالة خاصة من حالات القيادة، وتعني غالباً قيادة مؤسسات أكاديمية، ويرى ان المؤسسة الأكاديمية منظمة مختلفة الى حد ما عن منظمات العمل الخاصة والعامة.

القيادة التحويلية Transformational Leadership: القيادة التحويلية هي نمط قيادي تشاركي يتم فيه تحويل قيم وأولويات القائد الى الاتباع، حيث يحفزهم على الأداء بشكل أفضل بما يتجاوز توقعاتهم. (Yukl, 1994)

وتعرفها، (Simola, et al (2012) ، على انها نمط قيادي يتم فيه تنظيم تفاعلات جميع أولئك الذين تجمعهم تحقيق مجموعة من الاهداف المشتركة للمنظمة التي يعملون فيها ، و يتم تحويل الانشطة والمهمات بينهم، وتعزيز الدافعية والطموح الخلاقي عندهم .

القيادة التفاعلية Transactional leadership: تستند القيادة التفاعلية على مفهوم "المعاملة"، وتؤمن بان العلاقات الانسانية ليست سوى سلسلة من التفاعلات اساسها المكافأة والعقوبة، حيث يقود القائد منظمة العمل، ويوصل تعليماته الى العاملين معه، وما عليهم إلا تنفيذ ما يصدر منه، و أن يتبع العاملون أو الموظفون تعليمات قائدهم من خلال تقديم خدمات موصوفة من جانبه، مقابل استلام أجر محدد. (Mekpor, Benjamin and Kwasi Dartey-Baah, 2017)

القيادة الحرة (سياسة عدم التدخل) Laissez-faire leadership: مصطلح "Laissez-faire" هو فرنسي يعني "أتركه". يستخدم هذا المصطلح بانتظام لوصف اسلوب القيادة في الاقتصاد والعلوم السياسية وعالم الأعمال، لتحديد سياسة الحد الأدنى للتدخل الحكومي في شؤون الإقتصاد، والأعمال. (Chaudhry, A. Q. and H. Javed. 2012), Zakaria, 2017)

الدافعية Motivation: يرى (Robbins, S.P. (1994) p. 42 ، ان الدافع هو "الرغبة في فعل شيء ما، ومشروط بقدرة الفعل على تلبية احتياجات الفرد". ويرى كل من Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000-b), p.69 ان مفهوم الدافع يتعلق بالطاقة والتوجيه والمثابرة والتكافؤ، اي ان مفهوم الدافعية يتضمن جميع عناصر عملية التنشيط. اما بالنسبة الى Reiss (2004), p.179 فإن الدافع ليس أكثر من "الأسباب التي يحتفظ بها الناس لبدء وتنفيذ السلوك التطوعي".

طريقة البحث:

استخدمت الدراسة طريقة التحليل البعدي Meta-Analysis ، عن طريق مراجعة وتحليل الأدبيات النظرية والتطبيقية التي تناولت جوانب نظرية وتطبيقية لأنماط قيادية في بيئات عمل مختلفة، وخاصة تلك التي قريبة من بيئات التعليم. تمت مراجعة وتحليل دراسات لمدة تاريخية ما يقرب سبع عقود ابتداء من النصف الثاني من القرن العشرين، ولم تتخذ الدراسة مجموعة محددة من البلدان، بل حاولت الدراسة الاستفادة من خبرات متنوعة في ادبيات اوربية و امريكية ودراسات اجريت من الانماط القيادية لبيئة التعليم الجامعي بصورة عامة. صنفت الادبيات النظرية والتطبيقية التي تم انتقائها للتحليل البعدي في اربع مجموعات تتعلق بمفهوم القيادة، ونظرياتها، وانماطها، وعلاقة التحفيز بالقيادة، وهي كما يأتي:

1. دراسات في مفهوم القيادة

Getzels, J.W., & Guba, E.G. (1957), Burns, J.M. (1978), Bass, B.M. (1985), Spitzberg (1986), Bennis, W.G. (1989), Yukl, G. (1989), Bass, Bernard M. (1990), Rost, J.C. (1991), Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1994), Yukl, (1994), Robbins, S.P., & M. Coulter

(1996), Bass, B. (1997), Pfeffer (1997), Pfeffer (1997), Abdullah, N. N., Rasol, S. J. & Prabhu, M. (2021), Maxwell, J.C. (1998), Avolio, B.J. (1999), Goleman, D. (2000), Collins, (2001), Gilley, Callahan, & Bierema, (2003), Leveric T. Ng, (2004), Hughes, Ginnett, & Curphy, (2007), Dubrin, (2007), Kalar, T., & Wright, D.L. (2007), Kruse, K. (2015).

2. دراسات في نظريات القيادة

Blake and Mouton,(1964), Feishman, (1973), House & Mitchell, (1974), Kirkpatrick et al. (1991), Yukl, G. (1999), Cleveland, Stockdale & Murphy, (2000), Upenieks,(2003), Arruda,(2005), Pan Xiaoxia,(2006), Cherry (2012), University of Cambridge Institute for Sustainability Leadership(2018).

3. دراسات في انماط القيادة

Bass (1985) , Yukl ،(1999), Bass, Bernard M. (1990), Bass, B. (1997), Jung, D.I. (2001) , Daniel Goleman, et al (2001) , Stone et al., (2003), Judge, T.A., & Piccolo, R.F. (2004), Rafferty & Griffin, (2004), Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006), Rowold, J., & Heinritz, K. (2007), Jamaludin, Z. (2011), Chaudhry, A. Q. and H. Javed. (2012), Simola, S., Barling, J., & Turner, N. (2012), Geib, P., & Swenson, J. (2013), Javed, Hafiz Ali, Asad Abbas Jaffari, and Muzahir Rahim. (2014), Leveric T. Ng, (2014), Iqbal, N., S. Anwar, and N. Haider (2015), Awino, Celestine (2015), Chandra, Teddy and Priyono. (2016), Foon, M.S. (2016), Ibrahim, S. (2021), Hui Yang, (2016), Jenica, S. (2016), Rahimi, Gholam Reza, Shirzad Khezri, and Soheila Niknafs. 2016 Mezel. et al, (2019-a), Mezel. et al, (2019-b),

4. دراسات عن علاقة التحفيز بالقيادة

Maslow, A.H. (1943), Getzels, J.W., & Guba, E.G. (1957), Rahmani et al., (2019), Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959), Ahmed, A. B. & Hakeem, H. I. (2021), White, R.W. (1959), McGregor, D. (1960), Vroom, V.H. (1964), Locke, E.A. (1968), Dermer, J. (1975), Locke, E.A. (1978), Zuckerman, M., Porac, J., Lathin, D., Mezel, J. A, Taher, N. A. H. Eslavath, K. D. N. (2018), Smith, R., & Deci, E.L. (1978), Guzzo, R.A. (1979), Harackiewicz, J. (1979),Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985), Shamir, B., House, R.J., & Arthur, M.B. (1993), Pintrich, P.R., & Schunk, D.H. (1996), Lindner, J.R. (1998), Osterloh, M., & Frey, B.S. (2000), Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000-a), Ryan,

R.M., & Deci, E.L. (2000-b), Hamad, K. (2018), Houkes, I., Janssen, P.P.M., Jonge, J. de, & Nijhuis, F.J.N. (2001), Bénabou, R., & Tirole, J. (2003), Yperen, N.W., van, & Hagedoorn, M. (2003), Reiss, S. (2004), Kamery, R.H. (2004), Barbuto, J.E. (2005), Kalar, T., & Wright, D.L. (2007), ebb, K. (2007), Schaffer, B. (2008), Mezel. et al, (2019-a),

مفهوم القيادة Concept of Leadership

يتصف مفهوم القيادة بالتعقيد والغموض، ويتضمن غالباً مفاهيم فرعية متناقضة في طبيعتها. (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2007). وقد يرجع سبب ذلك الى انه مفهوم مفتوح، تتحمل معانٍ عديدة اعتماداً على سياقات مختلفة في إستخدامه، غير انه يتفق جميع من تناول موضوع القيادة، على انها احد العوامل المهمة في احداث وتطوير منظمات العمل. (Collins, 2001; Gilley, Callahan, & Bierema, 2003). (في 42, p. 2004, Leveric T. Ng)

يرى (Bass, 1997) ان مصطلح القيادة هو واحد من المصطلحات القديمة التي استخدمت في الادارة وغالباً ما كان يستخدم كل من مصطلحي القائد والحاكم بمعنى واحد وكلا المصطلحين كانا يميزيان الحاكم عن الرعية.

يختلف الباحثون في تعريف القيادة، يرى (Pfeffer 1997) ان العديد من التعاريف يكتنفها الغموض، ويؤيده في ذلك (Spitzberg 1986) حيث يرى ان تحديد مفهوم القيادة يتأثر بطبيعة نشاط منظمة العمل. يعرف (Burns, J.M. (1978), p.425 القيادة على انها عملية تعبئة متبادلة ، من قبل أشخاص لديهم دوافع وقيم معينة ، وموارد اقتصادية وسياسية وموارد أخرى متنوعة ، في سياق المنافسة والصراع ، من أجل تحقيق الأهداف بشكل مستقل أو متبادل بين القادة والأتباع ". ويستخدم (Maxwell, J.C. (1998) تعريفاً أبسط بكثير. يقول أن القيادة ليست أكثر (أو أقل) من التأثير، في حين يعرفها (Yukl (1994), p. 14 على أنها "قدرة شخص واحد على التأثير على مجموعة من الأشخاص لتحقيق أهداف مشتركة". بينما يركز تعريف (Bennis (1989), p. 7 بشكل أكبر على القدرة الفردية اذ يرى ان "القيادة هي امتلاك رؤية يتم توصيلها جيداً ، وبناء الثقة مع الاخرين. ويرى (Kruse, K. 2015 ان القيادة هي عملية للتأثير الاجتماعي، التي من شأنها زيادة جهود الآخرين نحو تحقيق الهدف.

يتداخل مفهوم القيادة والادارة، ويستخدم المصطلحان القائد والمدير بمعنى واحد بسبب إغفال الحدود الفاصلة بينهما. ان مفهوم القائد يتضمن بعض مواصفات لا تتواجد في مفهوم المدير ، فمفهوم القيادة يتضمن انماطاً من السلوك الاجتماعي تتحكم بطبيعة علاقة القائد مع الأتباع، في حين ان الاجراءات التنظيمية داخل منظمة العمل هي التي تتحكم بسلوك تعامل المدير مع الأتباع، فالقائد غالباً يمتلك مواصفات القيادة ومواصفات الادارة، في حين يمتلك المدير مواصفات الادارة، وقد لا تعنيه طبيعة علاقاته الاجتماعية مع العاملين معه، ان هذا الاختلاف قد يكون هو مصدر الإرباك في رسم الحدود الفاصلة بينهما، وهكذا تكون القيادة قريبة للإدارة، وتشكل الادارة ميداناً لممارسة الانماط القيادية.

تطور مفهوم القيادة في القرنين التاسع عشر والعشرين ليتجاوز المفهوم الذي كان شائعاً للقائد انذاك والمعروف ب (الرجل العظيم). وكان من معالم هذا التطور وضع اسس نظرية السمات، النظرية التي حددت مواصفات محددة للقائد وسلوكه، وكيفية تأثيره في مرؤوسيه (Kirkpatrick & Locke, 1991)، وبموجبها تحددت سمات وخصائص شخصية القائد، ومدى تأثيره بالعاملين معه، واثارة دوافعهم . وبذلك تأسست ثقافة جديدة في الادارة، يتم بموجبها تنظيم العلاقة بين القائد والمرؤوسين وتنظيم العمل وادارة سلوك التابعين ، واكدت نظرية السمات ان هناك ارتباط بين بعض خصائص الشخصية للقائد ومدى نجاحه، كما ان سر نجاح القائد ليست امتلاك السمات فحسب ،بل كيفية استخدام تلك السمات.

اصبحت نظرية السمات اساسا لظهور نظريات اخرى تحدد خصائص انماط اخرى للقيادة مثل القيادة التحويلية والقيادة التفاعلية والقيادة الحرة (Mezel. et al, 2019)، فضلا عن تسميات اخر مثل القيادة الديمقراطية والاستبدادية وغيره من تسميات للقيادة التي تعتمد على الموصفات الغالبة على كل منها.

يصف Dubrin القائد بأنه شخص يهتم بالعاملين معه ويحفزهم على تحقيق اهداف منظمة العمل، وينمي عندهم الثقة. ويرى ايضا ان مفهوم القيادة غير موصوف بشكل موحد من قبل جميع الباحثين لذا نجد لها تعريفات مختلفة. غير انه يرى ان هناك من يميز بين القائد والمدير ويعدهما مفهومين مختلفين، غير ان مفهوم القائد في الحقيقة يتضمن مهمات كثيرة تدخل ضمن مهمات المدير لذا يرى أن المفهومين يمكن استخدامهما بصورة متبادلة. لكنه على الرغم من قبوله هذا التداخل بين مهمات القائد والمدير يميز القائد عن المدير، يرى ان القائد يمتلك مهارات تجعله شخصا استثنائياً. ويعطي Dubrin بعض مواصفات القائد، اذ ينبغي ان يكون له معرفة بسلوكيات واساليب كيفية تكوين علاقة مؤثرة مع مرؤوسيه، بينه وبين التابعين له، اذ ان التأثير الفعال حسب رأيه يأتي عندما يكون القائد قادرا على كسب ثقة الموظفين، وبناءً على ذلك يستطيع ان يلهم فريق العمل ويحفزهم على الاداء المطلوب. (Dubrin, 2007, p. 35)

يشخص James Mac Gregor Burns (1978) خمسة خصائص للقيادة وهي كما يأتي:

- 1- تتميز القيادة بطبيعية جماعية (Leadership is collective) بمعنى يجب وجود القائد والتابعين ويعملون معا.
- 2- تتعايش القيادة مع المعارضة (Leadership is dissension) وان نمو اية مؤسسة يرتكز على وجود معارضة، لها رؤية ومواقف مختلفة داخل منظمة العمل.
- 3- القيادة لها خاصية سببية (Leadership is causative)، بمعنى ان القائد يثير دافعية الافراد والجماعات العاملين معه.
- 4- القيادة هي هادفة اخلاقيا (Leadership is morally purposeful)، حيث يوجه القائد الأتباع نحو الحالة المستقبلية للمؤسسة مع خطط لكيفية تحقيق اهداف المؤسسة.
- 5- القيادة لها خاصية تشاركية وتحويلية (Leadership is transforming and elevating) اي ان هناك مشاركة بين القائد والاتباع ويرتقي الجانبان الى حالة قائمة على مبادئ مشتركة.

وهكذا ان معظم الدراسات السابقة ترى ان القيادة مفهوم معقد ومتغير باستمرار. ونلاحظ على الرغم من هذا التعقيد ان هناك خيط مشترك بينها، وهو ان القيادة تعني وجود شخص واحد يؤثر على شخص او مجموعة اشخاص لتحقيق هدف او اهداف مشتركة، ويتأثر تحقيق الاهداف الى حد كبير بطبيعة العلاقة بين القائد والاتباع، لذا فإن نجاح اية منظمة عمل (ومنها الجامعة) يتأثر بطبيعة العلاقة بين القائد واتباعه، مما يستوجب الإنتباه الى سلامة انتقاء القائد والمدير الملائم لبيئة الجامعة.

نظريات القيادة Leadership Theories

كانت نظريات القيادة مصدرا للدراسة في ميدان الادارة لعقود عديدة ، وكانت تحاول الإجابة عن اسئلة منها، ماهي الامور التي تجعل بعض الناس يتفوقون على غيرهم في أدوار قيادية؟ شرح المختصون في مجال الادارة وعلم النفس كيف ولماذا يصبح بعض الاشخاص قادة في ميادين عملهم، وكان التركيز غالبا على خصائص القائد، وقد حاول البعض تشخيص السلوكيات التي التي من الممكن اكتسابها لتحسين مهارات قيادية في مواقف مختلفة.

يرى (Cherry, 2012)، ان النظريات السابقة كانت تركز على الصفات التي تميز القادة عن الاتباع، في حين ان النظريات اللاحقة اخذت تهتم بمتغيرات اخرى مثل العوامل الموقفية والظرفية ومستويات المهارة وغيرها.

من تحليل الدراسات التي تناولت نظريات القيادة نلاحظ تركيز اهتمام المعنيين على المسائل الاتية: صفات القائد، وسلوك القائد، والظروف والمواقف التي يتم فيها النشاط القيادي، واخيرا العلاقات الانسانية بين القائد والاتباع الذين يتم قيادتهم. وتبعاً لذلك يشخص هؤلاء المعنيون اربع نظريات تتضمن كل منها مسألة واحدة من المسائل اعلاه..

1. نظرية السمات Trait Theory

وهي نظرية تقليدية ترى ان القائد ينبغي ان يمتلك خصائص محددة تميزه عن الاشخاص العاديين. تلنقي هذه النظرية مع نظرية الشخص العظيم "great-person" التي ترى ان القائد له طموح غير عادي، يمتلك رؤية واضحة ومحددة، وله صفات جذابة، لا تجدها عند الاشخاص العاديين. وهناك من يعتقد ان هذه الصفات موروثه. (Cleveland, Stockdale & Murphy, 2000) يرى Kirkpatrick et al.(1991) ان نظرية السمات لا تنتظر في سمات الوراثة مثل الطول ، والوزن والجنس، بل تبحث في سمات يمكن تطويرها من خلال الخبرة.

2. النظريات السلوكية للقيادة Behavioural Theories of Leadership

تحول اهتمام الدارسين لنظريات القيادة وتطبيقاته في منتصف القرن العشرين، من نظريات عن سمات القائد الى نظريات عن انماط سلوك القائد. ويُعزى هذا التحول جزئيا الى فشل نظرية السمات في تشخيص صفات الشخصية وخصائص القائد الجيد بوضوح، و الى التأثير بالابحاث السلوكية في مجال علم النفس.

ان الدراسات الاساسية عن السلوك الاداري بدأت في جامعة أوهايو الامريكية وجامعة ميشيغان، ويمكن القول ان واحدة من افضل الدراسات التطبيقية التي اجريت في مجال السلوك القيادي، هي الدراسة التي قام بها كل من Blake and Mouton (1964)، وقد اسهمت في تطوير نظرية القيادة وناقشت بعدين مختلفين للسلوك القيادي، وهما:

1. التركيز على المهمة والاداء،
2. والتركيز على الاشخاص العاملين والعلاقة فيما بينهم.

تهتم النظريات السلوكية بما يقوم به القائد وما يصدر عنه من سلوكيات ، وتهمل الصفات الشخصية، وينصب تركيزها في امرين متلازمين في السلوك الاداري هما : الاهتمام Consideration، والمبادرة Initiation. يتضمن "الاهتمام" سلوكيات تركز على الاشخاص واحتياجاتهم وعلاقاتهم مع الاخرين، في حين تتضمن "المبادرة" السلوك التنظيمي وانجاز الواجبات. (Feishman, 1973)

تعد النظريات الاحتمالية Contingency Theories ، نظريات سلوكية ، ترى هذه النظريات ليس هناك اسلوب قيادي افضل من اسلوب قيادي اخر، وقد يكون اسلوب قيادي ما مؤثرا وفاعلا في موقف محدد، ويكون نفسه غير مؤثر وفعال في موقف اخر، اي إن اسلوب القيادة يتوقف على ظروف خارجية وداخلية مختلفة ، بما في ذلك حجم المنظمات وبيئاتها، واختلافات بين الموارد والموظفين والاستراتيجيات وما إلى ذلك . ومن هذه النظريات ما يأتي:

- نظرية Fiedler's Contingency (1967)
- ونظرية Vroom-Yetton Decision Tree Model (1973)
- ونظرية Path-Goal (House & Mitchell, 1974)
- ونظرية Substitutes for Leadership (1978)

3 . النظريات الموقفية Situational Theories

تؤمن النظريات الموقفية، ان المواقف المحددة في بيئة العمل هي التي تحدد سلوك القائد، لذا يعتقد اصحاب هذه النظريات وجوب اتصاف سلوك القائد بالمرونة، وان يتلائم مع المواقف المختلفة في بيئة العمل، فلكل موقف له خصوصيته يستلزم سلوكاً من القائد ونمطا للقيادة يناسب ذلك الموقف، ولما كان القائد يتعرض لمواقف مختلفة في بيئة العمل لذا ينبغي ان يتصف القائد الموقفي وسلوكه بالمرونة التي تتيح له تغيير سلوكه ونمطه القيادي بما يتلائم مع المواقف. (Pan Xiaoxia, 2006, p.10)

4 . النظريات القائمة على العلاقات Relational-Based Theories

تعد هذه النظريات احدي احدث نظريات القيادة، التي تحاول الابتعاد عن السمات الشخصية للقائد والسلوكيات والأنماط والخصائص الظرفية، وبدلا من ذلك تركز على طبيعة العلاقة بين القائد والاتباع،

وعلى حقيقة التزام القائد والاتباع بالعمل معاً، اي ان الاتباع مستعدون للعمل تحت توجيهات القائد وفي المقابل يكون القائد على استعداد لتقديم التوجيه والدعم لهم.
(Cleveland, Stockdale & Murphy, 2000)

تعد النظريات المذكورة اعلاه نظريات تقليدية، قد لا تتلائم في حالات عديدة مع متطلبات العمل الحالية التي تتصف بتغيرات متلاحقة، بما فيه العمل في الجامعات، ومراكزها البحثية.
دعت الظروف الحالية لعمل المنظمات البحث عن انماط قيادية تتلائم والظروف الجديدة، بما فيها العمل في الجامعات التي لجأت تحت ظروف المنافسة فيما بينها الى انماط ادارية، ومهام واهداف جديدة، لم تختبرها الجامعات التقليدية في المراحل السابقة، وخاصة انتقال المؤسسات الجامعية من مؤسسات خدمية تقدم خدماتها مجاناً الى مؤسسات تنتش تحقيق مكاسب مادية، وتواجه منافسة شديدة قد تتهدد استمرارها. ان هذا الواقع قد غير طبيعة العمل الاداري في الجامعات، وانعكست على أنشطتها التعليمية والبحثية والاستشارية، ودفعتها للبحث عن انماط ادارية وقيادية تحقق مزيد من الرضا الوظيفي للعاملين فيها، ويحقق انجذاب مزيد من الاستثمارات ومكاسب مادية للجامعة، لتمويل التجديدات التي تتلائم مع متطلبات سوق العمل.
يتم لان البحث بصورة مستمرة عن أنماط قيادية وإدارية تتلائم مع الظروف المستجدة. (Arruda, 2005; Upenieks, 2003)

انماط القيادة Leadership Styles

يعد النمط (Style) مصطلحاً يعبر عن سلوك مميز، او نشاط محدد في الاداء. أستخدم هذا المصطلح لأول مرة من جانب GW. Allport (1937) اشارة إلى أنواع مختلفة من السلوك والشخصية. ازدادت الدراسات التي تناولت أنماط القيادة في العقود السابقة ، مما أدى الى تراكم كمية كبير من المعلومات النظرية ونتائج أبحاث تطبيقية عن انماط القيادة ومكوناتها، ومواقف وظروف اتطبيقها. وكنتيجة لهذا التراكم المعلوماتي اصبح تحديد تعريف متفق عليه لنمط القيادة أمراً صعباً، و صعب ايضا امكانية التمييز بين (نوع القيادة) "leadership type" و(نمط القيادة) "leadership style" اللذين تم استخدامهما في ستينيات وسبعينات القرن الماضي بطريقة لا يمكن التمييز بينهما ، غير انه بمرور الوقت اصبح من الممكن التمييز بين نوع القيادة الذي اصبح يعني (جميع الصفات والمعرفة والقدرات والقابليات) ونمط القيادة (الذي اصبح يعني طريقة تعبير وعرض الممارسة القيادية).

هناك انماط قيادية متنوعة ومختلفة معروفة بصورة جيدة في أدبيات القيادة، وقد ميز Daniel Goleman, (2001) Richard Boyatzis and Annie McKee في دراستهم الموسومة
Primal leadership, The hidden driver of great performance. Breakthrough)
Leadership) ستة انماط هي:

1. القائد الأمر : The Commanding Leader Uses authority to give directions to employees (employees)، يستخدم السلطة عند إعطاء التوجيهات للاتباع، يطالب الإمتثال الفوري للأوامر، ويقود

نحو الهدف، ومبادر، ومنضبط. هذا النمط فعال بشكل أفضل في الأزمات ، او في حالات التحول من وضع الى وضع اخر، او عند تغيير السياسات، أو عند التعامل مع الموظفين الذين يعانون من مشاكل العمل، لكنه سلبي التأثير على مناخ العمل.

2. القائد ذو الرؤيا (The Visionary Leader) : (Emphasis on empathy) يركز القائد على التعاطف، يحشد اتباعه نحو رؤيته، يحرص على جذب العاملين معه في تحقيق اهداف المنظمة، له ثقة بنفسه، وله رؤية واضحة عن التغييرات الضرورية او التوجهات الجديدة في المنظمة. ايجابي التأثير للغاية على مناخ العمل.

3. القائد المنتسب او المتألف (The Affiliative Leader) :
(Emotional needs over work needs) ، عنده الاحتياجات الانسانية فوق احتياجات العمل، يخلق الانسجام، ويبني روابط انسانية، ، يؤمن بالتعاطف وبناء علاقات والتواصل لرأب اي صدع في العلاقات في فريق العمل، يحفز ويشجع العاملين معه في الظروف الضاغطة، ايجابي التأثير على مناخ العمل.

4. القائد الديمقراطي، (Democratic Leader) :
(Commitment of employees via participate) ، يسعى الى تحقيق الإجماع من خلال جميع العاملين معه، مشارك ومتعاون مع الاخرين في الفريق الذي يقوده، يتواصل مع أتباعه للحصول على إجماعهم، مستمع جيد، ويحرص ان يحصل على المعلومات من فريقه، يحترم جميع افراد الفريق، ايجابي التأثير على مناخ العمل

5. قائد انجاز المهام (The Pace-Setting Leader) : (Challenges and sets goals for employees)

يجابه القائد التحديات ويحدد أهداف أتباعه، يهتم بالوقت ويحدد وتيرة العمل ويسعى الى تحقيق الهدف بسرعة دون اهدار الوقت ، ويضع معايير عالية للأداء، يتمتع بدوافع عالية في إنجاز المهام، ومبادر ، غير انه سلبي التأثير على مناخ العمل.

6. القائد المدرب (The Coaching Leader) : (connect organizational goals with goals of individuals) يربط القائد الاهداف التنظيمية بأهداف الافراد العاملين معه، يهتم بتطويرهم وتنميتهم واعدادهم للمستقبل، يتعاطف مع الاخرين، واع ، يعمل على مساعدة أتباعه في تحسين أدائهم، يهتم بتطوير نقاط القوة لدى أتباعه على المدى الطويل ، ايجابي التأثير على مناخ العمل .

وفيما يأتي جدول 1 يوضح بالتفصيل الانماط القيادية الستة التي يميزها Goleman.

Table 1 The Goleman's Six Leadership Styles

Commanding	Visionary	Affiliative	Democratic	Pacesetting	Coaching
------------	-----------	-------------	------------	-------------	----------

The leader's modus operandi	Demands immediate compliance	Mobilizes people toward a vision	Creates harmony and builds emotional bonds	Forges consensus through participation	Sets high standards for performance	Develops people for the future
The style in a phrase	"Do what I tell you"	"Come with me"	"People come first"	"What do you think?"	"Do as I do, now"	"Try this."
Underlying emotional intelligence competencies	Drive to achieve, initiative, self-control	Selfconfidence, empathy, change, catalyst	Empathy, building relationships, communication	Collaboration, team leadership, communication	Conscientiousness, drive to achieve, initiative	Developing others, empathy, selfawareness
When the style works best	In a crisis, to kick start a turnaround, or with problem employees	When changes require a new vision, or when a clear direction is needed	To heal rifts in a team or to motivate people during stressful circumstances	To build buy-in or consensus, or to get input from valuable employees	To get quick results from a highly motivated and competent team	To help an employee improve performance or develop long-term strengths
Overall impact on climate	Negative	Most strongly positive	Positive	Positive	Negative	Positive

Source: Goleman, Daniel, Leadership that Gets Results, Harvard Business Review, March-April 2000, pp. 82-83

غير ان الشائع الان في أدبيات القيادة في مختلف منظمات العمل بما فيها الجامعات ومؤسسات التعليم العالي الاخرى هي الأنماط الاتية : القيادة التحويلية Transformational Leadership ، والقيادة التعاملية Transactional leadership ، والقيادة الحرة Laissez-faire leadership. وسوف نتطرق للأنماط الثلاثة بصورة محددة.

القيادة التحويلية Transformational Leadership

القيادة التحويلية هي نمط قيادي تشاركي يتم فيه تحويل (Transformation) قيم وأولويات القائد الى الاتباع العاملين معه ، حيث يحفزهم على الأداء بشكل أفضل بما يتجاوز توقعاتهم، (Yukl, 1994). يكون الأتباع فيها أكثر انتباهاً لأهمية نتائج عملهم والمهمة الموكلة اليهم عن طريق تشجيع القند لهم على تجاوز مصالحهم الخاصة من أجل تحقيق مصلحة المنظمة (Yukl, 1999). وضمن هذا المفهوم تُعرّف. pp. 229- , Simola et al (2012)237 القيادة التحويلية، على انها نمط قيادي يتم فيه تنظيم تفاعلات جميع أولئك

الذين تجمعهم تحقيق مجموعة من الاهداف المشتركة للمنظمة التي يعملون فيها ، و يتم تحويل الانشطة والمهام بينهم، وتعزيز الدافعية والطموح الأخلاقي عندهم.

ويعرفها Geib, P., & Swenson, J. (2013), pp. 3-10 ايضا بأنها اسلوب قيادي يسعى الى احداث تحولات ايجابية في من يتبعون القائد، وتحقيق الاهداف المرجوة من خلال إستراتيجية وهيكلية عمل محددة. ووفقاً Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006)، فإن القيادة التحويلية معنية بتحسين أداء الأتباع وتطوير قدراتهم على أكمل وجه. ويهتم القاد في هذا النمط بالأبعاد الاربعة الاتية:

1. الاعتبار الفردي: **Individualized consideration** ، هو مدى الإهتمام التي يوليها القائد للاحتياجات التنموية للذين يتبعونه، من خلال الاستماع إلى اهتماماتهم واحتياجاتهم، و العمل على ضمان وجود خطوط الاتصال مفتوحة باستمرار بينه وبينهم. وتنمية ثقة افراد الفريق بانفسهم وقدراتهم.

2. التحفيز الفكري: **Intellectual stimulation**، هو مدى تشجيع القائد أتباعه على الإبداع والبحث عن ما هو جديد، وايضا مدى تشجيعه للأتباع على النظر في المشاكل بطريقة جديدة، والإبتعاد عن الأساليب القديمة النمطية في التعامل مع مشكلات العمل.

3. الدافع الملهم: **Inspirational motivation** ، هو قدرة القائد على الإهتمام وتشجيع الدوافع الملهمة وتشجيع ذوي المواهب والافكار الفريد والاستثنائية، و يبيث روح التفاؤل والحماس عندهم، ويدفعهم على التوصل في تحديد توقعات عالية، وتبني احتمالات لم يتم النظر فيها من قبل.

4. التأثير المثالي: **Idealized influence** هو الى اي مدى يستطيع القائد ان يكون مثالا للذين يعملون معه ويحاولون الإقتداء به في طريقة التفكير والابداع وقوة الشخصية وتوفر الرؤية السليمة والشعور بالمسؤولية نحو تحقيق اهداف المنظمة. واحترام اراء وجهود الاخرين واطهار الثقة بهم. (Rowold & Heinitz, 2007)

تتميز القيادة التحويلية بعدد من الخصائص والانماط السلوكية وهي:

الخاصية الاولى: **Charisma** تستثمر القيادة التحويلية جاذبية القائد في سبيل كسب ثقة واحترام التابعين، مما يسهل تكوين رؤية مشتركة وشعور مشترك عن اهمية انجاز المهمة.

الخاصية الثانية: **Inspiration** (الإلهام)، يلهم القائد من يعمل معه، ويستخدم المثل العليا والتشجيع المعنوي في توجيه التابعين، ويشركهم في تحديد النتائج المتوقعة، ويجعلهم يشعرون بالمسؤولية الاخلاقية في انجاز اهداف المنظمة.

الخاصية الثالثة: **Intellectual stimulation**. (التحفيز الفكري) يحفز القائد الموظفين والعاملين معه فكريا من خلال التأكيد على صفة العقلانية والتشجيع على الإبداع الفكري وكيفية حل مشكلات العمل.

الخاصية الرابعة: **Individualized consideration**: (الإعتبارات الفردية) يهتم القائد التحويلي بكل فرد من الافراد الذين يعملون معه ، ويهتم للامور الشخصية ويقدم التوجيه والمشورة لكل منهم شخصيا.

(Bass, Bernard M. 1990, Bass, Bernard M. 1997)

وفقاً لكل من Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006) يعبر نمط القيادة التحويلية عن أسلوب قيادة يشجع التابعين على أداء يتجاوز التوقعات، ويؤكد كل من Bass و Yukl على القيم والاحتياجات الجماعية، بدلاً من القيم والاحتياجات الفردية للأتباع. (Bass, 2005; Yukl, 1999)

يشارك معظم تعريف القيادة التحويلية على ان هذا النمط يركز على الاهداف التنظيمية، وان القائد التحويلي يلهم اتباعه العاملين معه على أداء افضل في سبيل تحقيق اهداف المنظمة، ويلجأ القائد الى استخدام الثناء والمكافآت لتشجيع العاملين بشكل افضل في سبيل تحقيق نتائج عالية. (Rafferty & Griffin, 2004)

يختلف تأثير القيادة التحويلية عبر الثقافات والتقاليد التنظيمية المختلفة، ولا تعمل بالفاعلية نفسها في بيئات وظروف عمل مختلفة، قد يعكس تأثير هذا الاختلاف على نوعية الاداء والرضا الوظيفي للعاملين (Stone et al., 2003) مما يعني انه قد يكون لهذا النمط تأثير إيجابي في ثقافة تنظيمية معينة او موقف معين، وعلى العكس قد يترك تأثيراً سلبياً في ثقافة تنظيمية اخرى مختلفة او في موقف اخر مختلف.

يرى Foon, M.S. (2016), p598 ان الدراسات العلمية لا تشير بوضوح الى كيفية تفعيل اساليب وسلوكيات القيادة التحويلية، او التحقق من آليات بيئة العمل التي من خلالها تؤثر اساليب القيادة على نتائج منظمة العمل، ومن ضمنها مدى تأثير خصائص القائد و تعاون المرؤوسين معه لتحقيق أهداف المنظمة.

ويعتقد كل من Jung, D.I., & Avolio, B. J. (2000) ان الناس يتبعون الشخص الذي يلهمهم، ويقبل الأتباع القيم التي يعبر عنها قائدهم ويستوعبونها، ويدعم القادة التحويليون أتباعهم لبناء مستويات أعلى من الهوية والالتزام والثقة في القائد ومهمته. وفي هذا الإتجاه ايضا يرى كل من Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1994) ان القائد في هذا النمط يستخدم الحماس والطاقة، ويضع توقعات اكثر تحدياً لتحقيق اداء افضل عما يتحقق في الانماط الاخرى.

وفقاً لـ Jung and Avolio (2000) ، يتعامل القادة التحويليون بطريقة اخلاقية وانسانية مع أتباعهم، لبناء مستويات أعلى من الهوية والالتزام والثقة في القائد ومهمته.

ويرى Yukl, (1999) أن الكاريزما هي جانب مهم من جوانب القيادة التحويلية ولهذا السبب غالباً ما يتم التعامل معها على أنها معادلة للقيادة الكاريزمية.

وفقاً لـ Shamir, B., House, R.J., & Arthur, M.B. (1993)، يستند من أساليب نمط القيادة التحويلية، على ان القادة الذين يمارسون هذا النمط، هم اشخاص غير عاديين يتمتعون بتأثيرات استثنائية على أتباعهم، ومن الممكن في النهاية قد يتركون تأثيراً على الأنظمة الاجتماعية، وتؤدي أساليب القيادة هذه إلى أن يصبح المرؤوسون ملتزمين بشدة بمهمة القائد ، وأن يقدموا تضحيات شخصية كبيرة لصالح المهمة ، وأن يؤديوا أداءً يتجاوز ما هو مصمم لهم.

يمكننا تمييز بعض نقاط القوة والضعف في نمط القيادة التحويلية ، على الرغم من ان الأدبيات تشير الى ان نقاط القوة فيه هي الابرز مقارنة مع نقاط ضعفه. في معرض تشخيص الإيجابيات، يذكر Bass, (1999) أن مهمة القائد التحويلي هي التوفيق بين مصالح المنظمة و متطلبات أعضائها، مما يؤدي الى انسجام اداء الفريق مع توجهات القائد، وينعكس ذلك بصورة ايجابية على تحقيق اهداف المنظمة. ومن الملاحظ ايضا أن هذا النمط قد غير المفهوم النمطي للعلاقة بين الرئيس والمرؤوس، إذ اوجد علاقة مبنية على اسس ومبادئ

أخلاقية مثل، بناء الثقة بين الرئيس والمرؤوس، ومراعاة احتياجات المرؤوسين، واحترام ارائهم، وتنمية مبدأ العمل الجماعي والمجتمعي وغيرها. تتضمن الفكرة العامة لنمط القيادة التحويلية عدداً من النقاط الرئيسية، أولاً ، قدرة القائد على تحفيز المرؤوسين عن طريق التركيز على المبادئ الانسانية وفي مقدمتها المبادئ الاخلاقية، (Bass, 1985; Burns, 1978; Yukl, 1998). ثانياً ، يُصاغ في هذا النمط اهداف واضحة ومرتبطة برؤية المنظمة، يعمل فريق العمل مع القائد على تحقيقها، ويعطي القوة لمجموعة العمل على التحرك في إتجاه الهدف المشترك، والتركيز على إهتمامات وإحتياجات مفيدة لمجموعة العمل (Robbins, 1996). هناك بعض المسائل الواحدة في هذا النمط غير انها لم تلقى بما يكفي من الاهتمام. وهي (أ) قدرة القائد على تحويل قرارات متخذة من جانب المرؤوسين الى واقع عملي (O'Connell, 1995). (ب) قدرة المرؤوس على التعاقد بصورة يستجيب لمصلحتهم وتجاوز ما يرافق التعاقد من صعوبات وعدم اليقين و انعدام الأمن (Robbins, 1996). (ج) تأثير الاتباع بكارزمية القائد ومحاباته (Bennis, 1985). يلاحظ (Yukl, 1999) ان هناك بعض المحددات التي تقيد فاعلية نمط القيادة التحويلية، منها عدم اليقين عن عمليات هذا النمط . إذ ينصب إهتمام هذا النمط في إيجاد نظرية توضح تأثير القائد المباشر على المرؤوسين، غير انها لا تتضمن سلطة القائد في المجموعة او الإجراءات التنظيمية المرافقة لتنفيذ السلطة.

ويلاحظ Yukl ايضا إبتعاد بعض السلوكيات التحويلية عن النظرية الاصلية مثل الإلهام والتطوير والتمكين، وعدم كفاية المقاييس في قياس المتغيرات الموقفية.

وتؤخذ على النظرية التحويلية ايضا ان التقرير الاساسي لها تقر بفاعلية الاجراءات القيادية الاساسية في جميع المواقف، وترى ان النتائج المترتبة عليها هي نفسها. ولا تعترف بوجود ظروف يمكن ان يكون تطبيق هذا النمط فيها غير مرغوب فيه.

القيادة التفاعلية Transactional leadership

تستند قيادة التفاعلية على مفهوم "المعاملة"، وتؤمن بان العلاقات الانسانية ليست سوى سلسلة من التفاعلات اساسها المكافأة والعقوبة حيث يقود القائد منظمة العمل ويوصل تعليماته الى العاملين معه وما عليهم إلا تنفيذ ما يصدر من القائد ومن المفترض أن يتبع العاملون تعليمات قائدهم من خلال تقديم خدمات موصوفة من جانب القائد مقابل استلام أجر محدد.

؛ () Gilani, S.et al, 2014()؛ (Aunga and Masare 2017(.)؛ (Yahaya, Alhassan, 2014) (Mekpor, Benjamin and Kwasi Dartey-Baah, 2017(

(Rasool, Humayun, et al 2015)

يحفز القائد العاملين معه على زيادة إنتاجيتهم وتحقيق معايير أو أهداف أعلى من خلال الإعلان عن حوافز مختلفة والعمل على تلبية احتياجاتهم، ويحفزهم على زيادة إنتاجيتهم وتحقيق معايير أو أهداف أعلى من خلال الإعلان عن حوافز مختلفة والعمل على تلبية احتياجاتهم.(Jenica, S. 2016) (Kranenburg, D.) (2013) يضع القائد سقف للمهام المطلوبة انجازها من جانب الفرد أو فريق العمل داخل المنظمة وعليه او

ان النظريات الخاصة بنمط القيادة التعمالية غير معنية بمسائل مثل، اختلاف مستويات ذكاء وثقافة العاملين، أو صعوبات العمل، أو اية امور انسانية و اخلاقية مثل مدى ثقة العامل بنفسه، أو إحترام آراء ومواقف المرؤوسيين حول كيفية انجاز مهمات المنظمة، وتحقيق اهدافها. القائد التعمالي لا يشعر ابدا بضرورة تشجيع المرؤوسيين أو اهمية تتمين أعمالهم، لا يتمتع القائد التعمالي بالمرونة اذ يرى ان واجب الأتباع هو فقط الانصياع للتعليمات، وهو والحالة هذه يطبق سلطته الرسمية حيث يوجه المرؤوسين ماذا يعملون، ويلتزم بالتنظيمات الهرمية التقليدية. ان هذا النمط التقليدي لعمل القائد التعمالي يمنع اكتشاف امكانات ابداعية للقائد، ولا يشجع التفكير على المبادرة أو اي تجديد لا تتضمنه خطة العمل. يسود الخوف في بيئة العمل مما يؤدي الى ممارسة بعض السلوكيات غير المرغوبة فيها، والتي قد تضر المنظمة مثل، عدم ثقة القائد بفريق عمله، وتواجده الدائم لغرض المراقبة والمتابعة.

القيادة الحرة (سياسة عدم التدخل) Laissez-faire leadership

مصطلح "Laissez-faire" فرنسي يعني "أتركه" (Chaudhry, A. Q. and H. Javed. 2012), (Zakaria, (2017). يستخدم هذا المصطلح في الغالب في الاقتصاد والعلوم السياسية لتحديد سياسة الحد الأدنى للتدخل الحكومي في الشؤون الاقتصادية للأفراد والمجتمع (Hande Tosunoglu , 2016), (Ozge Tayfur Ekmekci).

لقد استخدم هذا المصطلح في بادئ الأمر للتعبير عن وصف سياسة "عدم التدخل" في الاقتصاد و السياسة ، ولكنها اصبح الان يستخدم أيضاً بانتظام في عالم الأعمال لوصف أسلوب القيادة.

تشير أدبيات القيادة ، أن هذا النمط يلجأ الى اعتماد نهج "عدم التدخل" ، وترك الأمور تسير (Northouse,) 2010 ، وعدم التأثير على الأفراد في مكان العمل. يصف Bass and Avolio(1990) "قيادة سياسة عدم التدخل" بأنها شكل من اشكال غياب القيادة "و" تجنب التدخل" ، حيث يميل قائد إلى التصرف كما لو لم يكن قائداً، يتخلى عن المسؤوليات والواجبات المنوطة به (Lippit & White ، Lewin ، 1939). يبذل القائد الحد الأدنى من الجهد لإنجاز العمل المطلوب وإظهار الحد الأدنى من الإهتمام بالمرؤوسين (Einarsen, Aasland & Skogstad, 2007). ويتجاهل القائد المسؤوليات والواجبات الموكلة اليه، وبناءً على ذلك وفقاً لـ Lewin et al (1939) ، لا ينبغي اعتبار قيادة "دعه يعمل" فقط على أنها "نقص الحضور" ، بل هي شكل من " القيادة الصفرية " .

على الرغم من أن كل من Schyns and Schilling (2013) لا يتفقان مع هذا الادعاء ، يعتبر Einarsen et al, (2007) ان نمط قيادة "laissez-faire" هو شكل من أشكال القيادة المدمرة. و ينتهك المصالح المشروعة للمنظمات وموظفيها من خلال تفويض الأهداف التنظيمية ، ويعتقد Bass (1997) and Avolio, ان هذا النمط من القيادة هو أسلوب غير فعال جنباً إلى جنب مع القيادة التصحيحية النشطة

(القيادة من خلال المراقبة والتركيز على الأخطاء)، والقيادة التصحيحية السلبية (انتظار حدوث الأخطاء قبل التدخل للتصحيح).

ما يميز هذا النمط عن النمطين السابقين هو ارتفاع سقف ثقة القائد بموظفيه ودرجة اعتماده عليهم ، فالقائد لا يتدخل في التفاصيل الدقيقة ولا يتدخل كثيراً في شؤون عملهم، ولا يقدم الكثير من الإرشادات ، يسمح لموظفيه باستخدام إبداعاتهم ومواردهم وخبراتهم وتوظيفها لخدمة أهداف المنظمة. وهكذا فإن ما يميز هذا النوع من القيادة هو انها لا يتطلب التدخل كثيراً- على عكس النمطين السابقين - فالمدراء يتقنون بموظفيهم ويتقنون في قدراتهم، يقدمون التوجيه ويتحملون المسؤولية عند الحاجة ، مما يعني ان القيادة الحقيقية تكون عند اعضاء فريق العمل. وهكذا يترك القائد مرؤوسيه احراراً، ولا يتدخل في عملهم ما دام الموقف التنظيمي يسمح بذلك، يفوض القائد والمدراء السلطة للموظفين لإتخاذ القرارات وتحديد الاهداف، وبهذا الاسلوب يسهل على الشركات والافراد اتخاذ قرارات روتينية دون الرجوع الى قيادات عليا، وبهذه الطريقة يتم توفير الوقت والطاقة والمجهودات العملية الاخرى. (Chaudhry, A. Q. and H. Javed. 2012)

وهكذا فإن نمط القيادة *Laissez-faire* يؤمن بسياسة عدم تدخل بصورة تفصيلية بشؤون المرؤوسين ، ويُسمح لهم باتخاذ قرارات تخص انجاز المهمات وتحقيق اهداف المنظمة ، وينبغي على القائد أن يدرك ويُظهر موقفه حيال المرؤوسين على انهم افراد متمكنون لهم توقعاتهم الخاصة، ومن وجهة نظر اتباع هذا النمط، عندما يتوافق سلوك القائد مع توقعات اتباعه حينئذ يكون اداء الاتباع اكثر فاعلية، وبناءً على هذا الموقف فإن فاعلية القائد تتوقف على مدى مشاطرته الاتباع والسماح لهم في اتخاذ قرارات تناسب مع مواقف مختلفة ، وبذلك يتمكن القائد تحفيز المرؤوسين.

القيادة والدافعية

يرتبط بمفهوم القيادة عنصر نفسي له تأثير واضح على انجاز مهمة منظمة العمل ، ألا هو دافعية الاتباع في إنجاز المهمة الموكلة اليهم. وقد انتبه المعنيون في مجالي الإدارة وعلم النفس الى اهمية تحفيز العاملين. لذا تناولت دراسات عديدة أهمية الدافعية، وتأثيرها، والظروف التي تعمل فيها، وأنواعها، وارتباط كل ذلك بالنمط القيادي والإداري المعتمد لدى منظمة العمل.

مفهوم الدافعية

للدافعية تعريفات عديدة، ولا يوجد إجماع واضح على المعنى الفعلي للدافع. غير اننا نحاول عرض وجهات نظر متعددة ومختلفة (أحيانا كثيرة)، وإيجاد مشتركات بينها، وبيان مدى ارتباطها بمفهوم القيادة وانماطها، وفي سبيل التوصل الى فهم أوسع لمفهوم الدافع وعلاقته بالإدارة.

يرى (Robbins, S.P. (1994) ، p. 42 ، ان الدافع هو "الرغبة في فعل شيء ما، ومشروط بقدرة الفعل على تلبية احتياجات الفرد". هناك رأي آخر قدمه Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000-b), p.69 يرى ان مفهوم الدافع يتعلق بالطاقة والتوجيه والمثابرة والنكافؤ، ويتضمن جميع عناصر عملية التنشيط، ويذكر Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000-a) أيضاً أن الشخص الذي يتم تنشيطه باستمرار سيتحول في

نهاية الامر الى شخص متحمس. اما بالنسبة الى Reiss (2004), p.179 فإن الدافع ليس أكثر من "الأسباب التي يحتفظ بها الناس لبدء وتنفيذ سلوك تطوعي". ويرى Kamery, (2004), p.92 أنه من الخطأ اعتبار الدافع ثابتاً ؛ والدافع عنده "هو عملية تغيير رغبة الفرد في بذل جهد ما". من هذه التعريفات يمكن استنتاج أن الدافع يتعلق باستعداد شخص ما للتصرف بطريقة معينة، ويتصف إستعداده بالديناميكية، بمعنى أنه يتغير بمرور الوقت. ويتفق هذا الاستنتاج مع ما يذكره Ryan and Deci (2000-2000) a) أن الدافع يمكن أن يختلف في المستوى وكذلك في الإتجاه. يشير مستوى التحفيز عنده إلى مقدار التحفيز الذي يشعر به الشخص ، وإتجاه الدافع يتعلق بنوع الدافع ويكشف "سبب الأفعال" (Deci & Ryan, 2000-2000). (a)

توفر الاديبيات ذات العلاقة بالدوافع والحوافز نظريات عديدة تشرح اسباب السلوك الانساني بطريقة معينة دون غيرها، وتعد نظرية ماسلو (Maslow, 1943) واحدة من أكثر نظريات الدوافع التي نوقشت على نطاق واسع ، اذ يميز ماسلو خمسة احتياجات أساسية ، مرتبة في تسلسل هرمي ومتصلة ببعضها البعض. يتم سرد الاحتياجات من الاحتياجات الأساسية (في قاعدة الهرم) إلى الاحتياجات الأكثر تعقيداً (في قمة الهرم) وهي كالتالي: الاحتياجات الفسيولوجية ، واحتياجات السلامة ، واحتياجات الحب / الانتماء ، واحتياجات تقدير الذات واخيرا الحاجة إلى تحقيق الذات.

وعندما يتم تلبية حاجة ما بشكل معقول من الحاجات الأدنى ، تظهر الحاجة التالية "الأعلى" (Maslow, 1943).

غالبًا يتم استنادا الى المنظور النظري لماسلو التفريق بين الدوافع الذاتية Interinsic Motivation و الحوافز الخارجية Incentive او Extrinsic Motivation، إذ ترتبط المكافآت بالحوافز الخارجية، اما عندما يجد الفرد متعة في انجاز عمل ما حينئذ يرتبط فعل الإنجاز بدوافع ذاتية، وهكذا يصلح نظرية ماسلو للتفريق بين الدوافع الذاتية والحوافز الخارجية (تتبع الدوافع الذاتية Interinsic motivation من اسباب داخلية مثل المتعة او الرغبة في امتلاك شئ، اما الحافز فيرتبط باسباب خارجية مثل المكافأة . يرتب ماسلو الاحتياجات بشكل هرمي وحسب اهميتها للفرد فتحتمل الاحتياجات الاساسية الفسيولوجية (والتي هي اكثر اهمية للإنسان ووجوده مثل، المأكل والمشرب والمأوى) في قاعدة الهرم، وهكذا تترتب الاحتياجات حسب اهميتها صعودا الى الاحتياجات الأقل اهمية، ويكون ترتيب الاحتياجات كما يأتي: الاحتياجات ذات الترتيب الأدنى هي: الاحتياجات الفسيولوجية - والسلامة - والحب / الانتماء . اما الاحتياجات الخارجية وذات الترتيب الأعلى هي: - احتياجات التقدير- والحاجة إلى تحقيق الذات (Guzzo, 1979).

Intrinsic and Extrinsic Motivation والذاتي والخارجي

الدوافع البشرية هي محركات السلوك التنظيمي في العمل وسياقات أخرى ، غالبًا ما يوصف الدافع بأنه ذاتي (داخلي) أو خارجي فعلى سبيل المثال، ان كان الشخص يقوم بنشاط لإحتياجاته الذاتية مثلا الفسيولوجية حينئذ يكون الدافع ذاتي او داخلي ، واذا كان النشاط لاسباب مفيدة خارجية حينئذ تكون الدوافع خارجية (Deci, 1972; Shamir et al., 1993; Ryan & Deci, 2000-a, 2000-b; Barbuto, 2005).

الدافع الذاتي Intrinsic motivation

تم التطرق الى مفهوم الدافع الذاتي لأول مرة في الدراسات النفسية التجريبية التي قام بها (White 1959)، حيث وجد ان الحيوانات تنخرط في سلوكيات استكشافية ومرحة وقائمة على الفضول حتى في غياب التعزيز أو المكافأة، وهكذا فالدافع الذاتي، هو ميل متأصل للبحث عن ما هو جديد وعن التحديات وممارسة الفرد لقدراته على الاستكشاف والتعلم (Ryan & Deci, 2000-b).

تتبع الدوافع الذاتية من داخل الشخص أو تتبع من النشاط نفسه، ولا يمكن التحكم بها خارجياً (Deci 1985) Ryan, &، فالشخص على سبيل المثال عندما يعمل على مهمة ما ويستمر على انجازه الى النهاية، لأنه يجد تلك المهمة ممتعة، وليس لأنه سيكافأ أو يعاقب على عمله. (Osterloh & Frey, 2000). تؤكد الدراسات الميدانية والنظرية أن الدافع الداخلي للعمل يرتبط في المقام الأول بخصائص العمل الذي ينفذه الفرد، مثل استقلالية الوظيفة وتنوع المهارات وأهمية العمل وهوية العمل وردود الفعل من الوظيفة (Houkes, Janssen, Jonge & Nijhuis, 2001) ويرى (Osterloh and Frey, 2000)، أنه في ظل ظروف محددة، يتفوق الدافع الداخلي على أشكال التحفيز الأخرى.

الدافع الخارجي Extrinsic motivation

يمكن ان يسمى ب "الحافز الخارجي" وهو دافع لا ينبع عن احتياجات داخلية ومصدرها ليس من داخل الفرد، بل ينبع من خارجه، وقد يكون مصطلح الحافز Encentive مصطلحاً جيداً للتعبير عن "الدافع الخارجي" في سبيل التفريق بينه وبين الدافع الذاتي.

على الرغم من أن الدافع الذاتي هو بلا شك نوع مهم من الدوافع، إلا أن أنشطة كثيرة يقوم بها الناس لا تتبع عن أسباب داخلية. (Ryan & Deci, 2000-a) و يوافق هذا الرأي (Amabile 1993)، حيث يذكر أن هناك أنشطة عديدة دوافعها خارجية بحتة. والدافع الخارجي (الحافز) هو دافع للانخراط في نشاط ما لتحقيق غاية محددة مفيدة. الأفراد الذين لديهم دوافع خارجية يعملون في المهام لأنهم يعتقدون أن عملهم سيؤدي إلى نتائج مرغوبة فيها، مثل المكافأة أو تجنب العقوبة (Pintrich & Schunk, 1996). والدافع الذي يأتي من خارج الفرد هو دافع (خارجي)، بغض النظر من أن تكون المهمة ذات فائدة قليلة أو معدومة، فالمكافأة مثلاً، هي دافع خارجي (المكافآت هي: المال، أو التقدير الجيد، أو الترفيه، الخ) ستكون حافزاً للشخص لمواصلة المهمة.

يرى (DeCharms 1968) أن الدافع الخارجي يتناقض مع الدافع الذاتي. ولكن هناك حالات عديدة وموثقة حيث يمكن أن تصبح الأهداف الخارجية عميقة الجذور بحيث يصبح من الصعب تمييز ما إذا كانت دوافعها خارجية أو داخلية (Ryan and Deci, 2000-a).

أما (Amabile, 1993) فيرى أن كلا النوعين من الدوافع غالباً ما يحدثان معاً؛ فعلى سبيل المثال، يمكن أن يكون هناك دافع ذاتي لشخص ما للقيام بعمل ما، ومع ذلك، لسبب خارجي عليه إكمال المهمة في غضون موعد نهائي معين، ففي هذه الحالة يمكن أن يكون لهذا الشخص دافع خارجي يرافق الدافع الذاتي لإنجاز

المهمة. ومن ثم فإن الخط الفاصل بين الدافع الداخلي والخارجي غامض ويمكن أن يكون كلا النوعين من الدافعية موجودًا لمهمة واحدة محددة.

الإستنتاجات

من مراجعة وتحليل عدد كبير من الدراسات النظرية والتطبيقية لحقبة زمنية تقارب سبع عقود، عن الانماط القيادية المعتمدة ومقابلة ايجابياتها وسلبياتها، يمكن الخروج بعدد من الاستنتاجات التي قد تفيد المعنيين في مختلف قطاعات العمل ومنها المؤسسات التعليمية العالي:

1. استنادا الى النتائج التي خلُصت اليها الدراسات النظرية والتطبيقية السابقة ، لم تظهر أدلة تشير الى إمكانية تطبيق اي نمط من الأنماط القيادية بصورة خالصة، كما هو موصوف في الأطر النظرية، بل تتداخل عناصر الأنماط عند التطبيق. لذا يصعب تطبيق اي نمط من أنماط القيادة بصورة مثالية.
2. يعتمد تطبيق اي نمط من أنماط القيادة على عوامل عديدة في مقدمتها ثقافة المجتمع، والثقافة التنظيمية لمنظمة العمل، وبيئة العمل، والمناخ الاداري ، ومدى معرفة وخبرة وتدريب القائد وسماته الشخصية ، والتقاليد الادارية المعتمدة ، واخير وعي القوى العاملة.
3. من تحليل الدراسات النظرية والتطبيقية السابقة يظهر ان هناك نوع من محاباة وتفضيل لنمط القيادة التحويلية، لما تحويه من ايجابيات وعلى وجه الخصوص، أن القائد التحويلي يوفق بين مصالح المنظمة و متطلبات أعضائها، وإنسجام اداء الفريق مع توجهاته ، و وجود علاقة بين القائد ومروسيه مبنية على اسس ومبادئ أخلاقية مثل، الثقة بين الرئيس والمرؤوس، ومراعاة احتياجات المرؤوسيين، واحترام آرائهم، وتنمية مبدأ العمل الجماعي وغيرها.
4. ان تطبيق نمط القيادة التحويلية يحتاج الى ثقافة تنظيمية تستطيع استيعاب المبادئ الاساسية لهذا النمط، وقبل كل شئى وجود تقاليد واعراف تساند تطبيقه، ووجود بيئة عمل تُسهّل تطبيقه، حيث يتطلب تطبيقه ان يكون اعضاء فريق العمل على درجة كافية من الوعي والشعور بالمسؤولية، ويتمتعون بدافعية ذاتية نحو انجاز مهمات العمل وتحقيق اهداف المنظمة دون وجود رقابة شديدة ومتابعة مستمرة. وقد تكون بيئة العمل في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي على العموم مواتية أكثر من غيرها لتطبيق هذا النمط ، نظرا لإحتوائها على قوى عاملة على درجة عالية من الكفاءة والوعي.
5. نظراً لتمتع القائد في النمط التعاملى بسلطات واسعة في مجالات، التنظيم، والتخطيط، والرقابة، والمتابعة، مقارنة بنمط القيادة التحويلية، لذا قد يكون هذا النمط أكثر إستخداما في بيئات ثقافية لا تؤمن كثيراً بقدرة المرؤوسين في المساهمة الذاتية على انجاز المهمات وتحقيق الاهداف . وقد يكون هذا النمط ضروريا في مواقف و بيئات تنظيمية يفتقر فيها المرؤوسون لمقومات اتخاذ قرارات مستقلة عن السلطة العليا للمنظمة، او قد يكون الثقافة السائدة في بيئة العمل لا تؤمن اصلا بكفاية قدرات وخبرات ومعارف المرؤوسين للقيام بانجاز المهمات بصورة مستقلة دون وجود تعليمات صادرة من القيادات العليا.
6. اظهرت الدراسات النظرية والتطبيقية قلة من يفضلون تطبيق نمط القيادة الحرة (سياسة عدم التدخل) ، اذ يعتقد البعض ان تطبيق هذا النمط قد لايساعد على تحقيق اهداف المنظمة، نظرا لمبالغة القائد في

تقدير امكانات المرؤوسين، والمبالغة في عدم الاشراف والتوجيه والمحاسبة، وقد وصل الأمر عند بعض الباحثين الى توصيفه بنمط "القيادة الصفيرية". ويتطلب تطبيق هذا النمط من القيادة، وجود قوى عاملة تمتلك مستوى عال من الكفاءة والمهارة المهنية والخبرة و مقومات الاخرى تمكّن المنظمة من انجاز مهماتها وتحقيق اهدافها. وقد يكون بالإمكان تطبيقه الى حد ما في المستويات العليا للإدارة وبشرط توفر قيادات وسطية كفوءة تتولى اتخاذ القرارات، والاشراف، والمتابعة، والرقابة. ومن الممكن تطبيقه احياناً في بعض المواقف.

7. تلعب دافعية الأتباع دورا كبيرا في اختيار صلاحية النمط القيادي الذي يصلح لمنظمة العمل ، فكلما كانت دافعية القوى العاملة اعلى، كان بالإمكان مشاركتهم والإعتماد عليهم بصورا كبر في انجاز المهمات واتخاذ القرارات، وبالعكس ان كانت دافعية القوى العاملة منخفضة نقل مشاركتهم وإمكانية الإعتماد عليهم في اتخاذ قرارات مستقلة أو انجاز المهمات دون التوجيه، والاشراف، والمتابعة.
8. قد يكون من المفضل من الناحية النظرية التفكير بتطبيق نمط اخر للقيادة، يمزج بين خصائص نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التعاملية، في اطار متنزن ومرن، تتحكم به عوامل عديدة منها: بيئة وظروف العمل، مواقف العمل المختلفة ، إمكانات المرؤوسين المعرفية والمهارية، ومدى شعورهم بالمسؤولية، وقدراتهم على اتخاذ قرارات مستقلة صحيحة او مناسبة. وبناءً على ماسبق قد يكون من المناسب في نشاط ما او في موقف معين او في مستوى محدد في الإدارة ان تغطي خصائص احد النمطين دون الاخر.
9. أخذين بنظر الإعتبار اوضاع الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، من حيث كونها مؤسسات علمية تحتضن قوى عاملة على درجات عالية من المهارة والمعرفة والوعي، ، أخذين بنظر الاعتبار ايضا ان الجامعات تعمل في بيئات ثقافية مختلفة وتقاليد عمل مختلفة، قد تعيق تطبيق نمط قيادي بعينه، لذا قد يكون المزج بين نمطي القيادة التحويلية والتعاملية مع غلبة خصائص النمط التحويلي اينما كان ممكنا، هو الانسب للجامعات ومؤسسات التعليم العالي بصور عامة والجامعات ومؤسسات التعليم العالي العراقية والكوردستانية بصورة خاصة.

التوصيات

يوصي الباحث بما يأتي:

1. ان تتولى الجامعات تنظيم سمينارات علمية لتعريف القيادات الادارية على خصائص أنماط القيادة وتطبيقاته عموما وفي الجامعات على وجه الخصوص.
2. ان تتولى وزارة التعليم العالي والجامعات تنظيم دورات تدريبية داخل العراق والإقليم لتدريب القيادات العليا في التعليم العالي والجامعات على تطبيق خصائص نمطي القيادة التحويلية والتعاملية وإمكانات المزج بينهما.
3. تنظيم دورات تدريبية للقيادات الوسطى عن تطبيقات مختلفة لأنماط القيادة الجامعية.
4. تنظيم دورات لأعضاء هيئات التدريس عن أنماط القيادة وظروف تطبيقاتها.

5. ان تولي الجامعات عناية خاصة بتنمية دافعية اعضاء هيئات التدريس والقوى العاملة الأخرى بمختلف مستوياتهم، من خلال الوسائل المتاحة بما فيها الحوافز المادية والمعنوية مثل: التكريم، والترفيه، والمكافآت المالية، والإيفاد، والتفرغ العلمي، وغيرها.

المقترحات

يقترح الباحث اجراء ما يأتي:

1. دراسات تطبيقية مختلفة عن تشخيص الأنماط القيادية المعتمدة في الجامعات والكليات والاقسام ومؤسسات التعليم العالي الاخرى في العراق وإقليم كوردستان.
2. دراسات تقويمية لمدى كفاءة الأنماط القيادية المعتمدة في الجامعات ومؤسساتها.
3. دراسات عن بيئات وظروف العمل في الجامعات ومؤسساتها.
4. دراسات عن دور دافعية القوى العاملة في تحسين أداء القيادات الجامعية.
5. دراسات عن الإمكانيات القيادية لدى القيادات العليا في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي عموماً.

المصادر

- Abdullah, N. N., Rasol, S. J., & Prabhu, M. (2021). Impacts of leadership style on the organizational job performance Surveying public sector organizations in Kurdistan Region. *Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences*, 17(54 part 3).
- Ahmed, A. B., & Hakeem, H. I. (2021). National influences in Turkish foreign policy:(The fountain of peace operation as a sample). *QALAAI ZANIST JOURNAL*, 6(2), 1-39.
- Allport, G. W. (1937). *Personality: a psychological*, Retrieved April 2, 2022, interpretation. <https://psycnet.apa.org/record/1938-01964-000>
- Amabile, T.M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, Vol. 3, No. 3, 185-201.
- Arruda, E. H. (2005). Better retention through nursing theory. *Journal of Nursing Management*, 36(4), 16-18.
- Avolio, B.J. (1999). *Full leadership development*. Thousand Oaks: Sage.
- Barber, J.D. (1977). *The presidential character: predicting performance in the white house*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Barbuto, J.E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 11, No. 4, 26-40.
- Bass, B. (1997). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Psychology Press.

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd Ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free press.
- Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, Vol. 18, No. 3, 19-31.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Bass, Bernard M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19-31.
- Bénabou, R., & Tirole, J. (2003). Intrinsic and extrinsic motivation. *The review of economic studies* Vol. 70, No. 3, 489-520.
- Bennis, W.G. (1989). Managing the dream: Leadership in the 21st century. *Journal of organizational change management*, Vol. 2, No. 1, 6-10.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Covey, S.R. (1989). *The 7 habits of highly effective people*. New York: Free Press.
- Covey, S.R. (2004). *The 8th habit: From effectiveness to greatness*. New York: Free Press.
- DeCharms, R. (1968). *Personal causation: The internal affective determinants of behavior*. New York: Academic Press.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*. New York: Plenum.
- Deci, E.L. (1972). The effects of contingent and noncontingent rewards and controls on intrinsic motivation. *Organizational behaviour and human performance*, Vol. 8, 217-229.
- Dermer, J. (1975). The interrelationship of intrinsic and extrinsic motivation. *Academy of Management Journal*, Vol. 18, No. 1, 125-129.
- Dubrin, A.J. (2007). *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. 2007, "Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model", *The Leadership Quarterly*, Vol.18, no: 3, pp.207-216.
- Foon, Moey Soo, (2016). Conceptual Framework of Transformational and Transactional Leadership on Nurse Educators Job Satisfaction, *International Journal of Social Science and Humanities Research*, Vol. 4 Issue 1, pp. 596-605
- Geib, P., & Swenson, J. (2013). China: Transformational Leadership for Policy and Product Innovation. *Advances in Management*, 6(5), 3-10.
- Getzels, J.W., & Guba, E.G. (1957). Social behaviour and the administrative process. *The school review*, Vol. 65, 423-441.

- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard business review: the magazine of thoughtful businessmen*, Vol. 78, No. 2, 1-15.
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A., (2001). *Primal leadership, the hidden driver of great performance. Breakthrough leadership*, Harvard Business Review,
- Gratacós, G., Ladrón de Guevara, B. & Rodriguez, I. (2021). A study of teacher leadership concept in institutional documents in Spain. *Research in Educational Administration & Leadership*, 6(1), 241-275.
- Guzzo, R.A. (1979). Types of rewards, cognitions, and work motivation. *The Academy of Management Review*. Vol. 4, No. 1, 75-86.
- Guzzo, R.A. (1979). Types of rewards, cognitions, and work motivation. *The Academy of Management Review*. Vol. 4, No. 1, 75-86.
- Hamad, K. Q. (2018). The Impact of Workforce Diversity On Knowledge Sharing: Case Of Near East University Diversity Management.
- Hande Tosunoglu, Ozge Tayfur Ekmekci Ekmekci2LAISSEZ-FAIRE LEADERS AND ORGANIZATIONS: HOW DOES LAISSEZ-FAIRE LEADER ERODE THE TRUST IN ORGANIZATIONS? , *Journal of Economics, Finance and Accounting – (JEFA)*, Year: 2016 Volume: 3 Issue: 1
- Harackiewicz, J. (1979). The effects of reward contingency and performance feedback on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 37, 1352-1363.
- Hargis, M. B., Wyatt, J.D., Piotrowski, C. (2001). Developing Leaders: Examining the Role of Transactional and Transformational Leadership across Contexts Business. *Organization Development Journal*. 29 (3), 51–66
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work* (2nd Ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Houkes, I., Janssen, P.P.M., Jonge, J. de, & Nijhuis, F.J.N. (2001). Specific relationships between work characteristics and intrinsic work motivation, burnout and turnover intention: A multi-sample analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 10, No. 1, 1-23.
- House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/final_leadership_literature_review.pdf
- Ibrahim, S. (2021). Critically evaluating the special international relationship between the UN Security Council and the International Criminal Court (ICC). *QALAAI ZANIST JOURNAL*, 6(1), 902-919.
- Judge, T.A., & Piccolo, R.F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No. 5, 755-768.

- Jung, D.I. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*, Vol. 13, No. 2, 185-195.
- Jung, D.I., & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, No. 8, 949-964.
- Kalar, T., & Wright, D.L. (2007). Leadership theory and motivation of medical imaging employees. *Radiology Management*, Vol. 29, No. 6, 20-28.
- Kamery, R.H. (2004). Motivation techniques for positive reinforcement: A review. Proceedings of the Academy of Legal, *Ethical and Regulatory Issues*, Vol. 8, No. 2,
- Kamery, R.H. (2004). Motivation techniques for positive reinforcement: A review. Proceedings of the Academy of Legal, *Ethical and Regulatory Issues*, Vol. 8, No. 2, 91-96.
- Kendra Cherry (2018). *The Major Leadership Theories. The 8 Major Theories of Leadership*, Retrieved April 2 2022, <https://www.verywellmind.com/leadership-theories-2795323>
- Kirkpatrick, S.A., & Locke, E.A. (1991). Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Executive*, 5(2), 48-60.
- Kouzes, J., & Posner, B. (1995). *The leadership challenge: How to keep getting extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kruse, K. (2015, September 2). What Is Leadership? Forbes. <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/04/09/what-is-leadership/?sh=685c3cc45b90>
- Lepper, M.R., Greene, D., & Nisbett, R.E. (1973). Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the "overjustification" hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 28, No. 1, 129-137.
- Leveric T. Ng, (2014) *THE POSITIVE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN GOOD CORPORATE GOVERNANCE*, De La Salle University, p.42.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. 1939, "Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates", *The Journal of Social Psychology*, Vol.10, no.2, pp. 269-299.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behaviour in experimentally created "social climates". *The Journal of Social Psychology*, Vol. 10, 271-301.
- Lindner, J.R. (1998). Understanding employee motivation. *Extension Journal*, Vol. 36, No. 3.
- Lizette Eriksson, Frida Jonson, Caroline (2016), *TRANSFORMATIONAL ON TRUST MOTIVATION AND LEADERSHIP'S EFFECT*, case study of Volvo sales region EMEA, School of Business, Society and Engineering.

- Locke, E.A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behaviour and Human Performance*, Vol. 3, 157-189.
- Locke, E.A. (1978). The ubiquity of the technique of goal setting in theories of and approaches to employee motivation. *The Academy of Management Review*, Vol. 3, No. 3, 594-601.
- Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, Vol. 50, No. 4, 370-396.
- Maxwell, J.C. (1998). *The 21 irrefutable laws of leadership: Follow them and people will follow you*, Tennessee: Thomas Nelson. 38.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York: MacMillan.
- McClelland, D.C. (1961). *The achieving society*. New York: Free press.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Mezel J. A., Adnan Fadhil Khaleel, Eslavath D. N.(2019- a), Impact Of Transformational Leadership on Motivating Faculty Members, *Restaurant Business*, Vol-118-Issue-11-November, pp 303-320
- Mezel, J. A., Taher, N. A. H., & Eslavath, K. D. N. (2018). The Effect of Humanitarian Factors upon Teaching Performance in Private Universities. *Journal of Organizational Change Management*, 75(3), 339-356.
- Mezel, J.A. & Eslavath, K., N. (2019- c), Administrative Environment and Employee Productivity in Higher Education A Theoretical View. *Restaurant Business*, Vol-118-Issue-11-November, p. 230.
- Mezel, Jamal Asad, Nedhal Abdul Hafedh Taher & Kiran Das Naik Eslavath, (2019-b), Impact of Leadership Styles on Teaching Activities of Math Faculty Members, *Restaurant Business*, Vol-118-Issue-11-November.
- Mezel, J.A., Nedhal Abdul Hafedh Taher & Eslavath, K.,N (2019-d), THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL FACTORS UPON TEACHING PRODUCTIVITY IN PRIVATE UNIVERSITIES IN ERBIL, *International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET)*, Volume 10, Issue 09, September, pp. 174-182,
- Mezel, J.A., Nedhal Abdul Hafedh Taher & Eslavath, K.,N (2019-e), PRODUCTIVITY OF TEACHING PERFORMANCE OF FACULTY MEMBERS IN PRIVATE UNIVERSITIES IN KURDISTAN REGION OF IRAQ, *International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET)* Volume 10, Issue 09, September, pp. 183-192.
- Mezel, J.A., Nedhal Abdul Hafedh Taher & Eslavath, K.,N (2019-f), THE EFFECT OF HUMANITARIAN FACTORS UPON TEACHING PERFORMANCE IN PRIVATE UNIVERSITIES, *International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET)*, Volume 10, Issue 09, September, pp.193-201.
- Murphy, A.J. (1941). A study of the leadership process. *American Sociological Review*, Vol. 6, No. 5, 674-687.

- Northouse, P. G. (2010), *“Leadership: theory and practice”*, Thousand Oaks California: Sage
- Osterloh, M., & Frey, B.S. (2000). Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. *Organization Science, Vol. 11*, No. 5, 538-550. 15. Pintrich, P.R., & Schunk, D.H. (1996).
- Pintrich, P.R., & Schunk, D.H. (1996). *Motivation in education: theory, research, and applications*. New Jersey: Prentice Hall.
- Rahmani, A., Hamanajm, S. A., Allahqoli, L., & Fallahi, A. (2019). Factors affecting dental cleaning behaviour among pregnant women with gingivitis. *International journal of dental hygiene, 17*(3), 214-220.
- Rasool, Humayun Faiz, Irfan Ullah Arfeen, Wahbeeah Mothi, and Usman Aslam. 2015. “Leadership Styls and Its Impact on Employees’ Performance in Health Sector of Pakistan.” *City University Research Journal 5*(1):97–109.
- Reiss, S. (2004). Multifaceted nature of intrinsic motivation: The theory of 16 basic desires. *Review of general psychology, Vol. 8*, No. 3, 179-193.
- Reiss, S. (2004). Multifaceted nature of intrinsic motivation: The theory of 16 basic desires. *Review of general psychology, Vol. 8*, No. 3, 179-193.
- Robbins, S.P. (1994). *Essentials of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S.P., & M. Coulter (1996). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Rost, J.C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. New York: Praeger.
- Rowold, J., & Heinitz, K. (2007). Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *The Leadership Quarterly, Vol. 18*, 121-133.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000-a). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology, Vol. 25*, 54-67
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000-a). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology, Vol. 25*, 54-67.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000-b). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist, Vol. 55*, No. 1, 68-78.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000-b). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist, Vol. 55*, No. 1, 68-78.
- Schaffer, B. (2008). Leadership and motivation. *Super Vision, Vol. 69*, No. 2, 6-9.
- Schyns, B., & Schilling, J. 2013, “How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes”, *The Leadership Quarterly, Vol.24*, no: 1, pp.138-158.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). *Research methods for business*. New York: John Wiley & Sons Ltd.

- Shamir, B., House, R.J., & Arthur, M.B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self concept-based theory. *Organization Science*, Vol. 4, No. 4, 577-594.
- Simola, S., Barling, J., & Turner, N. (2012). Transformational Leadership and Leaders' Mode of Care Reasoning. *Journal of Business Ethics*, 108, 229–237.
- Stone, A. G., Russell, R. F. and Patterson, K. (2003). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership and Organization Development Journal*, 25(4), 349-361.
- Umme Salma Sultana, Mohd Ridzuan Darun and Liu Yao (2015), TRANSACTIONAL OR TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP: WHICH WORKS BEST FOR NOW? *International Journal of Industrial Management (IJIM)*.
- Upenieks, V. V. (2003). The interrelationship of organizational characteristics of magnet hospitals, nursing leadership and nursing job satisfaction. *Health Care Manager*, 27(2), 83-98
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Webb, K. (2007). Motivation peak performance: Leadership behaviours that stimulate employee motivation and performance. *Christian Higher Education*, Vol. 6, No. 1, 53-71.
- White, R.W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological review*, Vol. 66, 297-333.
- Yang, Ling Hui(2016), "How the Transformational Leadership Style of Superintendents is Associated With Employees' Organizational Commitment via the Mediating Effect of Extrinsic Motivation Within Nursing Homes for Disabled People in Taiwan" Theses & Dissertations. 8
- Yperen, N.W., van, & Hagedoorn, M. (2003). Do high job demands increase intrinsic motivation or fatigue or both? The role of job control and job social support. *Academy of Management Journal*, Vol. 46, No. 3, 339-348.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, Vol. 15, No. 2, 251-289.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, Vol. 10, No. 2, 285-305.
- Zuckerman, M., Porac, J., Lathin, D., Smith, R., & Deci, E.L. (1978). On the importance of self determination for intrinsically motivated behaviour. *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol.4, 443-446.

شىوازه كانى رابه رايه تى كردن و نامازه كانى به كارهيئانيان له خويئندنى بالادا

پوخته:

هه وئدانى زانكوكان به بهره وامى له سهر ئاستى جيهان بو به دهستهئىنانى ئه داىه كى باشر له مهيدانى خويئندنى بالادا، كه وا كىبرىكى تييدا به هيز ده بى بو به دهستهئىنانى دهستكهوت بو دلئىيى مانه وهو بهره وامبوونى زانكو، بو به ديهيئنانى ئه م هه وه گرنگى به ئاراسته ي چه مكى رابه رايه تى كردن و سروشتى رابه رايه تى كردنه كه ده دات، گرنگى تاييه ت به شىوازي په پره وكرامى رابه رايه تى كردنى زانكو ده دات، چونكه به يه كيك له هوكاره كارىگه ره كانى سهر ئه داي زانكو داده نرئيت، ئه م توئزىنه وه يه هه ول ده دات بو ناساندن و دهستنيشان كردنى سروشتى ئه و شىوازانى رابه رايه تى كردن كه پشتى پئنده به سترئيت له بوارى كار كردندا و گونجاوى له گه ل ژىنگه ي خويئندنى بالادا، له كوئاييدا گه يشتن به چند ئه نجاميك كه سوود به زانكوكانى عىراق و هه ريمى كوردستان ده گه يه نن، ههروه ها توئزهر ميئا شىكارى Meta-analysis به كارهيئاوه و ليكولينه وه و به دوا دا چونى تيورى و پراكتيكي بو ئه و توئزىنه وه هه لپژىردراوانه كردوه كه له ماوه ي هفتا سالدا نووسراون، هه نديك له و توئزىنه وه تيورىانه ش له سهر چه مكه كانى رابه رايه تى كردن، بيردوزه كان، شىوازه كان، گشت لايه نه باش و خرابه كانيان بو كارپى كردنيان له ئاسوى رۇشنبيرى جياجيدا، ههروه ها چند توئزىنه وه يه كى بوارى مهيدانى و پراكتيكي و كارنامه كانى په يوه ست به و چه مكانه ي كه له توئزىنه وه تيورىيه كاندا هه ن، بو گه يشتن به ئه نجاميكي جيه جىكراو كه وا له گه ل چوارچىوه ي تيورى بو شىوازي رابه رايه تى كردن كه پشتى پى ده به سترئيت بگونجيت. له سهر ئه م بنه مايه ي سه ره وه توئزهر چه مكه كانى رابه رايه تى كردن و بيردوز و شىواز و كارنامه كانى خستوته پروو كه تا چند به كارهيئانى شىوازه كانى رابه رايه تى كردن له زانكوو په يمانگانى پشت به هانده رو ئه نجامه كانى ده به ستئيت و نامازه كانى جيه جىكردنيان خويئندنى بالادا.

Leadership Styles and Indicators of Their Use in Higher Education.

Jamal Asad Mezel

Department of General Education, College of Education and Languages, Lebanese French University, Erbil, Kurdistan Region, Iraq

jamalasad@lfu.edu.krd

Keywords: *Leadership, Leadership Styles, Transformational Leadership, Transactional Leadership, Laissez-Faire Leadership, Motivation*

Abstract

Universities throughout the world are always striving to enhance their performance in order to satisfy the demands of a highly competitive higher education market, secure resources, and preserve their survival and continuation. In line with this approach, the goal of this research is to determine the nature of business leadership styles and their applicability to the environment of higher education in order to draw certain conclusions that will help universities in Iraq and the Kurdistan Region of Iraq. The researcher employed the Meta-analysis approach to examine chosen theoretical and applied studies spanning over seven decades, including theoretical studies on leadership concepts, theories, and styles, as well as the pros and cons of leadership.

Several empirical and applied studies connected to the concepts in the theoretical studies were also analyzed in order to derive the results from the applications and determine the extent to which the applied results are compatible with the approved leadership styles' theoretical frameworks. Based on the foregoing, the researcher discussed leadership concepts, theories, styles, and applications, as well as the extent to which leadership style applications are influenced by motivation, the conclusions drawn from them, and indicators of their use in universities and higher education institutions.