



(القيادة التحويلية والحوكمة في التعليم العالي حتى 2030: واقع وتحديات للجامعات العربية)
Transformational Leadership and Governance in Higher Education to 2030: Reality and Challenges for Arab Universities

الدكتور علي عبودي نعمه الجبوري

استاذ التسويق والموارد البشرية- الادارة والاقتصاد - كلية الامام الكاظم (ع) - بغداد-العراق

IMAM AL-KADHUM COLEGE (IKC)

aliaboodineamah@alkadhumi-col.edu.iq

الملخص

الكثير من الأسئلة التي سوف نجيب عليها في هذه الدراسة ومنها هل يمكن لهيكل الجامعات العربية أن تتحول ب 2030 بحيث يظهر نموذج جديد للقيادة الذي تتحد فيه الجامعات في اتجاه واحد، مما يؤدي إلى تحقيق وفورات كبيرة في التكاليف وسهولة التنقل للطلاب والأساتذة؟ هل يمكن تحويل القيادة من المطرقة الروتين إلى الإدارة العلمية الرصينة، إذ يتم العثور على القائد المناسب للوظيفة المناسبة؟ هل يمكن للجامعات أن تنتقل من الدائرة المغلقة إلى المركز التعليمي وهو نموذج للحوكمة؟ والنظر إلى انخفاض النظرة العامة لدى الأكاديميين، هل من الممكن خلق حوافز لهم، في الواقع، يتم تصوير المستقبل ليصبح فيه الأساتذة العراقيون مبدعين ومعروفين بالمنح الدراسية والمساهمة في المجتمع والمكانة الدولية؟ هل من الممكن تحويل نموذج القيادة الحالي بحيث يتم أعاده تسمية الجامعيين كرؤساء للجامعات بمسؤولية أكبر بكثير عن الميزانية والاستقلالية؟ وإلى جانب الجامعة، هل يمكن لوزارة التعليم العالي أن تصبح ذات علاقة بزيادة مشاركتها العامة بشكل كبير مع الأكاديميين والطلبة؟ في الواقع الحالي، هل يمكن للطلاب والأكاديميين والإداريين العمل معا من أجل المشاركة في إنشاء جامعات الغد؟ الكلمات المفتاحية: الحوكمة، التعليم العالي، القيادة التحويلية، التحول، مدخل المؤسسة الكامل.

ABSTRACT

Many of the questions that we will answer in this study include, can the structure of Arab universities be transformed by 2030 so that a new model of leadership in which universities unite in one direction emerges, resulting in significant cost savings and ease of mobility for students and professors? Can leadership be transformed from a routine hammer to a sober scientific department, as the right leader is found for the right job? Can universities move from the closed circle to the educational center, which is a model of governance? Looking at the low public perception of academics, is it possible to create incentives for them, in fact, to portray the future in which professors are portrayed as creative and known for their scholarships and contribution to society and international standing? Is it possible to transform the current leadership model so that it is renamed university presidents with much greater responsibility for budget and independence? Besides the university, can the Ministry of Higher Education become relevant to increasing its public engagement significantly with academics and students? In the current reality, can students, academics and administrators work together to participate in the establishment of tomorrow's universities?

Keywords: Governance, Higher Education, Transformative Leadership, Transformation, Full Enterprise Portal



1. المقدمة

الغرض من الدراسة هو دراسة الرؤى التي وضعت خلال السنوات الخمسة عشر الماضية من خلال إصدار العديد من إعلانات السياسات والمقالات التي تدعو مؤسسات التعليم العالي إلى زيادة التركيز على الأستدامة الاجتماعية والثقافية والإقتصادية والبيئية في مناهجها وأبحاثها وأنشطة عملياتها. ومع ذلك، كان هناك إهتمام أقل الذي أولى لتحديد كيفية ضمان الشروع بنجاح في هذه التطورات المرجوة وتنفيذها وإدامتها. ولهذا المجالات الرئيسية الفعالة والقيادة والدعم والحوكمة لترسيخ الأنشطة الأساسية لمؤسسات التعليم العالي، وتهدف الدراسة إلى مناقشه هذه المسائل، من خلال منهجية التحليل الموحد للمؤلفات التجريبية القائمة بشأن الإدارة الفعالة والقيادة في تحول التعليم العالي حتى عام 2030. في حين نسلط الضوء على أهمية القيادة داخل وزارة التعليم العالي من أجل تهيئة وتعزيز مناخ مواتي للإبداع، فأنا نبحت الأدلة التي تربط بين سمات القيادة المحددة والحوكمة. ونبحت تأثير القيادة الفردية على تشجيع الأساتذة داخل الجامعة. لذا سوف نحلل أسلوب القيادة وأسلوب التفاوض والفعالية التنظيمية التي نعتقد بأنها تؤثر كل منها على مواجه التحديات التي تقف عقبة أمام وزارة التعليم العالي. وعلى وجه التحديد نجد أدله تدعم الفكرة القائلة بأن قادة الجامعات الذين يتفاوضون بشكل تنافسي، والذين يقودون الجامعات بشكل فعال، ينشئون بيئات يرحح أن تسفر عن ابتكارات جديدة في التعليم. لذلك سوف نركز على ثلاثة أبعاد رئيسة للقيادة وهي: (أسلوب القيادة، أسلوب التفاوض، الفاعلية التنظيمية) والتي لها تأثير في الجامعات. لذا سوف ندرس على نطاق واسع أثر القيادة والحوكمة في قدرة التعليم العالي على الإبداع الناجح .

وسوف نناقش الأسئلة المطروحة أعلاه من قبل أكثر من 82 من الأساتذة وعمداء ورؤساء الجامعات وقد تم صياغة المناقشات المستقبلية وبعد مناقشاتهم، قدم الأساتذة نتائجهم. وكان جوهر توصياتهم يتمثل في الانتقال ب 2030 من الهيكل الحالي المجزأ لإدارة الجامعات إلى نموذج اتحاد مبسط ومحكوم، وسيكون لهذا النموذج الجديد فائدتان: الأولى وفورات كبيرة في التكاليف وتعزيز تنقل الطلاب والأساتذة. وثانيا، يكون لنا على المدى الطويل تعزيز الخبرات التي يمكن أن تقدم للجامعات العربية وجها تعليميا موحدا وتنافسيا لبقية العالم. ومن خلال هذا السياق سوف نضع للمستقبل مجموعة من الركائز منها: (ا) التربية التي تركز على العدالة الاجتماعية، (ب) نموذج التعليم والتعلم الذي ينتقل من الجامعة إلى المركز التعليمي (ج) المواهب التي يتم رعايتها وفق قواعد التي تعزز الغرض الحقيقي من الجامعة وتنمية المعرفة الوطنية. الذين يمكن أن تخلق لهم وظائفهم الخاصة وتطوير ثقافة أخلاقية عميقة للبلاد. وقد كانت نتائج المستبانين إن عرضوا مجموعة من الخطوات التي كانت مفاد الخطوة الأولى نحو نموذج الحوكمة الذي سيكون المضي لها أمرا صعبا لأنه ستكون هناك مقاومة طبيعية من بعض الاكاديميين والصوامع التي تخشي فقدان قاعدتها في الجامعات. وتركيز الحاجة إلى تحول إلى الحوكمة، مثلا: من خلال أعاده التفكير في العلاقة الحالية المختلفة بين المستشارين ورؤساء مجلس الإدارة. كما أوصوا بزيادة الشفافية، وزيادة المشاركة، والأستقلال الذاتي الكامل للجامعات، والتركيز الفوري على تخطيط التعاقب، وأعاده التفكير في دور المساعد العلمي لمنصب رئيس الجامعة. وكانت النتائج لهذه الدراسة التي تجمع بين قضية العمل في هذا القطاع والقيادة، وتحدد إطارا متكامل لمعالجة الحوكمة في المناهج الجامعية، والبحوث، وأنشطه المشاركة والعمليات بشكل متسق وشامل من خلال مدخل مؤسسي كامل ويحدد التحديات والدروس الرئيسية المتعلقة بإدارة التغيير الفعال والقيادة لمبادرات تحويل الحوكمة في الجامعات والكليات. غالبا ما تولي مؤسسات التعليم العالي مزيدا من الأهتمام لمناقشه ما ينبغي تغييره في تقديمها بدلا من ضمان أن التحولات المرجوة قد وضعت فعليا موضع التنفيذ الفعلي والمستدام وذات الأثر الإيجابي. وتسعي هذه الدراسة إلى معالجة هذه الثغرة. ويمكن أن يكون المدخل هو المشاركة في تطوير دور النشر الجديدة، والتعبير عن ريادة الأعمال الاجتماعية المبتكرة. ومنذ فتره طويلة، كان العرب يركزون على الحصول على وظيفة. وقالوا إن الغرض من التعليم العالي هو خلق رخاء إجتماعي واقتصادي ذي مغزى وأخلاقي، أي خلق فرص العمل. بالنسبة للأكاديميين المتخرجين الجدد، يعني هذا الأنتقال من المعارف المتلقية لنقل المعلومات إلى مولدات المعرفة. ولإنشاء هذا



النوع الجديد من الأساتذة، نحتاج هياكل الحوافز وإلى الأبتعاد عن مجرد المنشورات إلى الخدمة المجتمعية والمشاركة العامة عموماً مع القضايا الكبيرة، ومن الضروري أيضاً أن تتحول معايير الانضمام إلى إتفاقيه التجارة الإلكترونية إلى معيار الأبتكار الاجتماعي والإقتصادي الذي له علاقة بالطلاب والجمهور والصناعة. عموماً الحصول على الشخص المناسب للوظيفة المناسبة على جميع مستويات العمل الأكاديمي. ولتحسين المواهب، من الأهمية بمكان وضع نموذج للتوظيف يتسم بالموثوقية والصرامة ولا يتأثر بعوامل خارجية غالباً ما تكون سياسية. ولتحقيق هذا التحول في الحكم والقيادة، نقدم عدد من التوصيات الملموسة. وتشمل:

- 1.مراجعته عملية إختيار رؤساء الجامعات التي تركز بشكل خاص على الحد من تأثير التدخل السياسي
- 2.يجب توضيح أدوار وقواعد الحوكمة بين القادة الأدرين. ويجب أن يكون مجلس الجامعة مسؤولاً عن وضع الجامعة إلى المستوى العالي، وخلق فرص للجامعة للتفوق، والمساعدة في تأمين التمويل وتسهيل التبصر الاستراتيجي للجامعة.
- 3.نوصي بنموذج جديد للحوكمة يركز فيه الرئيس على التمويل والعلامات التجارية للجامعة، في حين يؤدي العميد دور الوصي على الأكاديميين والباحثين والطلاب.

4. يجب منح الجامعة الأستقلال الذاتي في صنع القرار.

في هذه الدراسة، سوف نستكشف دور الإيثار في التوسط في العلاقة بين الحوكمة والقيادة التحويلية. ولربط المتغيرات المذكورة أعلاه بالنتائج ذات العلاقة من الناحية التنظيمية، اختبرنا آثارها على متغير معتمد، وهو أداء الوحدات. وتساهم دراستنا في مجموعة المعارف من خلال تسليط الضوء على العملية التي يعززها القيادة التحويلية. وبالإضافة إلى ذلك، فإنه يساعدنا على فهم أهمية التركيز على جانب شخصية أكثر دواماً مثل الإيثار كسابقة فورية للقيادة التحويلية، بدلاً من التركيز فقط على سلوكيات الحوكمة .

2. الجانب النظري

1-2- القيادة التحويلية

يحدث التحول القيادي عندما يرفع القادة وأتباعه بعضهم بعضاً إلى مستويات أعلى من القيم والدوافع، وإن "نتيجة تحويل القيادة هي علاقة التحفيز المتبادل والرفع التي تحول الأتباع إلى قادة وربما تحول القادة إلى وكلاء أصحاب أخلاق، مما يؤدي إلى إحداث تأثير تحويلي على القادة وأتباعهم على حد سواء. ويعد توسيع القادة لمصالح أتباعهم، ويولون الوعي والقبول بمقاصد المجموعة ورسالتها. وإنهم يحركون أتباعهم لينظروا إلى ما وراء مصالحهم الذاتية من أجل مصلحة المجموعة. لذا تتكون القيادة التحويلية من أربعة أبعاد هي: الكاريزما أو التأثير المثالي، والقيادة الملهمة أو الدافع، والتحفيز الفكري، والنظر الفردي. على الرغم من أن الكاريزما عاملاً من عوامل القيادة التحويلية، وقد استعمل المؤلفون عموماً مصطلحات القيادة التحويلية والقيادة الكاريزمية بالتبادل لا يمكن الأداء المتفوق إلا عن طريق تحويل قيم المتابعين، ومواقفهم، ودوافعهم من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى من الإثارة والنضج. بل إن (Boehnke et al,2003) وجد تأييداً للدعاء بأن الأبعاد الرئيسية للقياد هو لأداء الاستثنائي. وقد وجدت الدراسات وجود علاقات هامة وإيجابية بين القيادة التحويلية ومقدار الجهد الذي يرغب أتباعه في بذله، والرضا عن القائد، وتصنيفات الأداء الوظيفي، والفعالية المتصورة للقائد (Bass)، 1985. (ويؤثر تنفيذ رؤية القائد ورؤيته من خلال إشارات المهام على الأداء وعلى مواقف العديد من المرؤوسين، أن تركيز القائد على الهوية الجماعية كان مرتبطاً بمستوى هوية المرؤوس مع القائد. وأن التأثير التفاعلي للكاريزما القائد والإنصاف الإجرائي على التعاون قد توسط فيه تأثيرهما التفاعلي على الشعور بالانتماء الجماعي. يمكن أن تكون القيادة التحويلية فعالة في مختلف الحالات، (Krishnan,2015) لكن قصر نظرية القيادة التحويلية والبحوث التي تتسم بأهمية الاهتمام بالقيادة التحويلية والحماس لها لا تتناسب مع نقاط ضعفها. وتوجد في النظرية بعض المشاكل الخطيرة: فهناك قيود مفاهيمية؛ وهناك بعض المشاكل النظرية، وهناك بعض المشاكل الخطيرة التي تواجه هذه



النظرية؛ وبالتشارك مع القيادة الإدارية والسياسية، يتم تقديم النظرية على حد سواء كنظرية عالمية وكحالة طارئة، وأن القادة التحويلين هم أكثر فعالية من الناحية التجريبية، وأخيراً، هل تعد نظرية القيادة التحويلية نظرية قيادة إدارية؟ (Andersen,2016).

2-2- الإدارة والقيادة السياسية

هناك حاجة إلى دراسة التمييز بين القيادة التحويلية في السياقات الاجتماعية والسياسية ومؤسسات التعليمية. ويمكن أن يتناقض هذا النطاق لتقييم الأهداف والوسائل في المجتمعات مع المواقف النمطية في المؤسسات الخاصة. الجامعات هي كيانات موجهة نحو الهدف. وبالتالي، فإن قابلية تطبيق القيادة الأيديولوجية التي يمكن أن تنشأ وتعمل على مستوى مجتمعي قد تكون مقيدة في المنظمات الخاصة والعامة. إن مفهوم القيادة التحويلية في الحركات الاجتماعية إلى السياق التنظيمي للجامعات؟ (الجبوري, 2018) من أجل التطوير النظري والبحث التجريبي، من الضروري التمييز بين القيادة الإدارية والقيادة السياسية. وأن يكون السؤال الرئيسي هو: ما الذي يمكن أن يتم تقديمه دون اتخاذ أي إجراء في هذا الصدد؟ "إذا كان القائد هو القيادة الإدارية، فقد نسأل: ما هي الخصائص التي يجب أن توجد للقيادة وأن تكون كما هي؟ ما الذي يجعل القيادة الإدارية ممكنة؟ الحجة هنا هي أن القائد، والمهام هي الخصائص التي يجب أن تكون موجودة في القيادات العليا، يشير مصطلح "الزعيم" أو "المدير" إلى موقف في مجموعة أو مؤسسة. (Sohail2016) (القائد الرسمي) (المدير) هو الشخص المسؤول عن المرؤوسين وعن النتائج، وينطوي تحقيق الأهداف التنظيمية على التخطيط، وبالتالي فإن التخطيط هو الأول والأساسي لجميع المهام الإدارية. التخطيط، هو عملية عقلانية وذكية لإعداد أو ترتيب مجموعة من القرارات للإجراءات المستقبلية الموجهة نحو تحقيق الأهداف والغايات بأفضل الوسائل (الأساليب) الممكنة. هو في الأساس المستقبل والهدف. هذا هو المكان الذي يتم فيه إنشاء السياسات. وهو يتطلب الاستخدام الفعال للموارد لتحقيق أهداف المنظمة. والتخطيط عملية لتحديد الأولويات للإجراءات المقبلة في محاولة لحل المشاكل الاقتصادية التي تشكل للتفكير في أهداف وتطلعات وأولويات الأمة. للتخطيط بشكل جيد، (الجبوري, 2019) يجب أن تعرف الاحتياجات، والأهداف ورغبات وتطلعات الافراد. على سبيل المثال، يجب أن تعرف احتياجات الجامعات العربية للتخطيط التعليم. تحتاج إلى أن تعرف على البيئة (المجتمع) وتعرف مطالب هذا المجتمع. الناس يقبلون الأشياء التي هي قيمة إيجابية والمنفعة لهم. إذا كنت تنوي حملها على طول، ثم يجب عليك أن تخطط لتلبية مثل هذه الرغبات، وبالتالي الحاجة إلى أن تكون على دراية مع كل جزء من البيئة (Okwori, 2011). وبما أن التنمية تتم على مدى فترة طويلة من الزمن، فإن التخطيط مصمم لتحقيق التنمية في عملية مستمرة وحلزونية. ولذلك فإن القيادة والادارة لا يقتصران على الأهداف والغايات وصياغة السياسات، بل يتعلق أيضا بكيفية تحقيق الأهداف والغايات التي تتمثل في تنفيذ البرامج الموضوعية. وهو يتطلب الاستخدام الفعال للموارد لتحقيق أهداف المنظمة. يساعد التخطيط الشخص على الاستعداد لأنه للعمل تؤدي إلى نتائج جيدة. تبدأ الخطة بمجموعة من القرارات ذات الصلة التي يشار إليها بالخطة. ومع بذل الجهود لتنفيذ هذه القرارات، يشارك الناس في نظام للتغذية المرتدة للمعلومات الجديدة. وتكشف المعلومات الجديدة عن أخطاء وأحداث غير متوقعة فضلا عن إمكانيات جديدة. ولذلك تدعو المعلومات إلى إدخال تغييرات على القرار الأصلي من أجل تحقيق نتائج أفضل. ولذلك فإن التخطيط التعليمي هو تطبيق ما يسعى اختصاصيو التوعية الحقيقيون إلى غرسه في الطلاب- وهو مدخل علي رشيد إزاء مشاكل التعليم. وينطوي هذا المدخل على تحديد الأهداف والموارد المتاحة، ودراسة آثار مسارات العمل البديلة، والاختيار بحكمة فيما بينها، واتخاذ قرار بشأن أهداف محددة يتعين تحقيقها بأفضل الوسائل بصورة منهجية. ولذلك فإن التخطيط التعليمي هو أكثر بكثير من مجرد صياغة. بل هو عملية مستمرة من التخطيط، من أين تذهب، وكيفية الوصول إلى هناك، وبأي طريقة. وبذلك، يساعد التخطيط على تحقيق نتائج إجمالية أكبر وأفضل بمرور محدود. ولذلك يجب أن تعكس المشاكل والاحتياجات الاجتماعية والفردية (Francis,2015).



3-2- ابعاد القيادة التحويلية

• التأثير المثالي: قدرة القائد على كسب ثقة وإعجاب واحترام وتقدير التابعين وعدهم المثل الأعلى بحيث يقوم التابعون بتقليد القائد والانصياع برغبة (Barbuto,2006) ويقصد به الإحساس وقدرته على توليد، القوي بالرسالة العليا للمنظمة والرؤية التي يمتلكها القائد من كسب ثقتهم ومودتهم واحترامهم الأمر الذي يمكن في نفوس المرؤوسين الشعور بالفخر والاعتزاز (حسون، 2016). ويتمثل التأثير المثالي بتصرف القادة لأخلاق والقيم فيصبحون مثالا، كرموز للمكان الذي يشغلونه كذلك فإن، الأمر الذي يجعلهم يبدون إعجابهم بهم ويمنحوهم الثقة والاحترام، في عيون مرؤوسهم ممارسات القائد وسلوكه التي تجسد الحرص والاهتمام الدائم على المصلحة العامة (Woods, 2003)

• الاستثارة الفكرية إثارة العاملين لجعلهم أكثر وعيا بالمشاكل التي تعترض تحقيق الأداء الجيد الذي يفوق التوقعات ويتم ذلك من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم (Krishnan,1998) فالاستثارة الفكرية تعني إثارة العاملين عن طريق زيادة وعيهم بالتحديات والمشكلات التي تقف في وجه الوصول إلى الأداء الافضل وهنا يكون دور القائد من خلال الوقوف إلى العمل الذي يفوق التوقعات ومشاركتهم في أحاسيسهم، جانب العاملين، والتعاطف معهم، والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاعرهم (Adanri,2016)

• الاعتبارية الفردية: قيام القائد بإيلاء الاهتمام بحاجات العاملين معه التي تنسم بالخصوصية بالإضافة إلى بناء الثقة ومعرفة جوانب القوة والضعف في أداء العاملين ووفقا لهذا البعد هو الارتقاء بمستوى أدائه. بحاجات كل فرد لتطويرا خاصا يعطي القائد التحويلي اهتماما فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه، ويهتم بالنواحي الشخصية لمرؤوسيه. ويقوم بخلق فرص جديدة، مع الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم لتعليمهم. كما ينبغي على القائد أن يجيد الاستماع ويعطيهم الثقة والاطمئنان (Avolio, 2003)

• التحفيز: العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي وأن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين وتشجيع روح الفريق في العمل والالتزام بالأهداف التنظيمية (Avolio & Bass,1994)

• التمكين: أحد الأبعاد الجوهرية للقيادة التحويلية والافتراض الرئيس فيها أن سلطة اتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشكلاتهم (Avolio, et.al,1999)

4-2- حوكمة الجامعات

أ – مفهوم الحوكمة

الحوكمة هي الاستحكام او الانضباط ويأتي هذا المفهوم من مفهوم الحكومة إذ كل القرارات الحكومية تستند الى القوانين وبالتالى هناك قوانين وتعليمات وضوابط لا بد من رعايتها من قبل العاملين في المؤسسة مهما كان نشاطها الاقتصادي الا ان مسؤولية هذه المؤسسات إذا كانت مؤسسات علمية فالمسؤولية أكبر لأنها تخرج كوادر علمية يجب ان تكون على مستوى عال من العلمية والتدريب لعلاقة عملها بمصالح المجتمع. اذ تقدم مخرجات بشرية تتولى مهام ومسئوليات ذات علاقة بمصالح الناس اصحاب هذه المصالح. ويعود مفهوم الحوكمة الى سبعينات القرن الماضي في كل من الولايات المتحدة وبريطانيا الا هناك افكار اولية ظهرت قبل هذا الوقت ففي عام 1920 قامت الجمعية الامريكية للأساتذة الجامعي (AAUP) بنشر اعلان خاص وذات صلة بمبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، تضمنت النشرة مجموعة من المبادئ أبرزها:

• اهمية مشاركة اعضاء الهيئة التدريسية في القرارات المتعلقة بإدارة الكادر التدريس من حيث الاختيار للتعين والتعليم والتدريب سعيا لتأمين كادر تدريسي ذا قدرة وامكانية على القيام بمهمة التدريس وايصال المعلومة من اجل مخرجات كفؤه.

• اعداد الاستراتيجيات وتحديد السياسات المتعلقة بالتدريس والبحث العلمي وتحمل المسؤولية المجتمعية من خلال التواصل مع المجتمع (ناصر الدين. 2015).



ب - ابعاد الحوكمة

اعد البنك الدولي في مركز مرسيليا بطاقة الحوكمة للجامعات بعد المشاركة بين البنك الدولي وجامعة الدول العربية والمجموعة العنقودية المختصة بالمهارات والتشغيل وتنقل الايدي العاملة ضمن مركز مرسيليا للاندماج المتوسطي وتطوير البرنامج، وتعد بطاقة الحوكمة الجامعية اداة قادرة على تقييم مدى التوافق بين الاهداف وممارسة الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة الشرق الاوسط وشمال افريقيا منطقة اهتمام البنك الدولي، ويمكن للجامعات من خلالها رصد التقدم والمقارنة بين المؤسسات وتقوم بطاقة الحوكمة في الجامعات على خمسة ابعاد (would Bank, 2012)

- السياق العام، الرسالة والاهداف

من العناصر المهمة والرئيسية هو السياق العام لنظم حوكمة الجامعات والتفاعل بين الجامعة والدولة من اجل تامين الموارد اللازمة لتحقيق اهداف الجامعة ورسالتها ومراقبة اداء الجامعات واعتماد المسائلة في الحالات التي تقتضي ذلك.

- توجه الادارة

تشير الادارة الى القرارات اليومية لأدارة شؤون الجامعات بشكل يومي ومن هذه القرارات - قرارات القبول والتسجيل وشهادة الدرجات للطلبة، وما يتعلق بإدارة الموارد البشرية كالتعيين والتدريب واختيار الهيئات التدريسية. وما يتعلق بتحديد المهام والمسئوليات لكل الاطراف ضمن الجامعة وهيكل الادارة والاقسام الادارية والعلمية وتحديد الادوار والمسئوليات والشعب والوحدات ومسئولياتها ومسارات المسائلة وتقييم الاداء ومثل هذه الاقسام او الشعب والوحدات المتخصصة بالشؤون العلمية والموارد البشرية والموازنات والخدمات كل ذلك يؤخذ بنظر الاعتبار .

- الاستقلالية

يركز هذا البعد على استقلالية الجامعات في التمويل لان هذه الاستقلالية بالتمويل تمكنها من الاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المؤسسة العلمية، حيث الاستقلال المالي يكسبها استقلال علمي ويرصن قرارات الادارة دون املاءات بسبب التمويل من أطراف جانبية وتتفادي الخضوع للجماعات الضاغطة. وبالتالي بإمكان ادارة الجامعة ان تتخذ القرارات الاكاديمية والمالية او القرارات المتعلقة بالموارد البشرية

- المساءلة

المساءلة هي أحد ابعاد الحوكمة ذات صلة بالمستويات المختلفة كالأطر التدريسية والاطر الادارية والافراد الذين لديهم سيطرة او ادارته ذات صلة بعملية تقييم وتحقيق الاهداف ونشر المعلومات ومن ضمنها الاهداف المؤسسية وانجازات الطلبة وادخال الخريجين في سوق العمل والتقييمات المؤسسية (الداخلية والخارجية) والتفويض، والطرق المستخدمة في تقييم اداء الطلبة والهيئات التدريسية والموظفين والاداريين ومجالس الادارة، الرقابة والتدقيق المالي وعملية ادارة المخاطر وكيفية التعامل مع سوء السلوك. والخروج على القانون او ارتكاب الاخطاء والمخالفات .

- المشاركة

يقضي مبدئ المشاركة، مشاركة اصحاب المصلحة (stakeholders) عند اتخاذ القرارات ولاسيما ذات العلاقة بالمصالح المجتمعية، باعتبار المجتمع هو بيئة منظمات الأعمال ويفترض بهذه المنظمات ان تحظى بالقبول من المجتمع، اي هناك مسئولية اجتماعية على هذه المنظمات ان تأخذ ذلك بنظر الاعتبار هذه المصالح، ثم ما هو دورهم في عملية اتخاذ القرارات اذ يعتمد ذلك على نموذج المؤسسة (الجامعة) ويعتمد دورهم في اتخاذ القرارات على الهيكل الكلي للجامعة اي ان الهيكل هو الذي يعتمد عليه في مقدار مساهمة اصحاب المصالح من المجتمع كسوق العمل او الطلبة داخل الجامعة او الاطر التدريسية وادارة الموظفين والكادر الاداري والاتحادات والجمعيات والنقابات والمناحين (الذين يقدمون المنح). هي المجالات التي يمكن من خلالها مساهمة



اصحاب المصالح في القرارات. اذ تساهم الحوكمة في محاربة الفساد المالي والاداري من خلال الكشف عن مصادر الفساد واشكاله (رايح وهاجرة, 2012)

ج - مقومات الحوكمة :

ان كل مهمة او نشاط او سياسة او استراتيجية هي بحاجة الى مقومات داعمة لعملها من اجل الوصول الى تحقيق الاهداف المطلوبة منها، فالحوكمة لكي تحقق اهدافها لابد ان تكون هناك مقومات داعمة وساندة لها ومن أبرز هذه المقومات:

- الايمان بأهمية ومضمون الحوكمة - لكي تحقق استراتيجية او سياسة الحوكمة الاهداف التي تسعى الى تحقيقها وتضمن نجاحها يجب ان يكون هناك ايمان بالحوكمة كمفهوم وسياسة او كاستراتيجية للاستحكام والانضباط من قبل الادارات في مؤسسات التعليم العالي وبالتالي، تعمل على تطبيق التوصيات التي توصي بها المؤتمرات والورش التي تعقد من قبل المؤسسات المعنية بتطوير التعليم العالي سواء اكان ذلك من مؤسسات وطنية او مؤسسات اقليمية او دولية كالبنك الدولي.
- الاشراف والرقابة: من اجل ان تحقق برامج الحوكمة اهدافها في الضبط والاستحكام، يجب ان يكون مستوى الاشراف والرقابة فاعلا في تشخيص حالات الخروج عن البرنامج وتجاوزه، اذ ان بعض الادارات لا تلتزم او تهاون ويرى البعض ان الموضوع ليس ذات اهمية من وجهة نظر هذا البعض وهو قصور في المعرفة المتعلقة بالحوكمة واهميتها بالنسبة للمؤسسة العلمية اذ ان العمل وفقا للقانون يضمن النجاح للإدارات وعدم الخروج عن النصوص القانونية وهي بالتالي ضمانه لتفادي المحاسبة والمسائلة. (الجبوري, 2019)

- القيادات الجامعية : تحتاج برامج وسياسات الحوكمة التي يطلب تنفيذها والمعد ه من قبل جهات متخصصة ومعنية بتطوير التعليم العالي سواء من داخل مؤسسات التعليم العالي او من أطراف خارجية تساهم بتطوير التعليم العالي في بعض الدول، كمساهمة البنك الدولي الذي اهتم من خلال برنامج تطوير التعليم العالي في دول الشرق الاوسط وشمال افريقيا ومن ضمنها العراق. تحتاج الى قيادات جامعية لديها القدرة والكفاءة والايمان بالبرنامج لتشرف وتتابع لتنفيذ برنامج الحوكمة وبالتالي يجب حسن اختيار هذه القيادات .

- متابعة برامج الحوكمة : لضمان نجاح سياسات وبرامج الحوكمة لابد ان تكون هناك متابعة جادة لتشخيص مستويات الانجاز للأهداف المحددة والتي وضعت لها برامج واجراءات عملية كخطوات ومراحل متابعة، وهذه المهمة تحتاج الى كادر مهني وموضوعي في تشخيص المخالفات ومستويات النجاح .

2-5- دور القيادة في حوكمة الجامعات

تعرف القيادة، بانها فن ادارة الآخرين وعلى وفق هذا التعريف، يجب ان تكون القيادات الجامعية المختارة على قدر من الاهلية لقيادة المؤسسة العلمية سواء اكانت بمستوى جامعة او كلية وان تعمل بفاعلية من خلال وضع استراتيجية للعمل وفق اليات الحوكمة المعتمدة من قبل البنك الدولي والتي وضعت ضمن منطقة الشرق الاوسط وشمال افريقيا لذلك يجب ان توضع مجموعة من الخطوات المتتالية لتنفيذ الاستراتيجية التي يتم التوصل اليها وعلى مدى زمني محدد وفقا لذلك يمكن العمل على ماياتي :

1-اعداد فريق من ذوي الاختصاصات في علوم الادارة والمحاسبة ونظم المعلومات والقانون والحاسبات كفريق عمل يتم تدريبه على كيفية تطبيق برامج الحوكمة على مستوى الجامعة.

2-اعداد فريق بنفس الاختصاصات على مستوى الكليات ويرتبط هذا الفريق بفريق الحوكمة في الجامعة

3-شرح تفاصيل ما تعنيه الحوكمة والياتها على كل المستويات في الجامعة والكليات التابعة لها، وبمعنى اخر اشاعة ثقافة الحوكمة على كل المستويات في الجامعة وكلياتها.



- 4- العمل بتطبيق الليات الحوكمة وذلك بمراجعة رسالة الجامعة او الكلية واهدافها وتشخيص مالا يتناسب مع مضمون الحوكمة وما تهدف اليه من ضبط واستحكام في الاساليب والاجراءات على كل المستويات ومختلف الاقسام الادارية والعلمية.
- 5- تطبيق الليات التي جاءت ضمن برنامج البنك الدولي المتعلقة بالسياق الاداري العام وذلك بمراجعته وتطويره ان تطلب الامر ذلك وبما ينسجم مع الاساس القانون لهذا السياق.
- 6- تطبيق الليات الاستقلالية بقدر معين من حيث عدم خضوع القرارات على مستوى الجامعة او الكلية الى الجماعات الضاغطة من مختلف الاطراف. أي استقلالية ضامنة لتطبيق سياسة الجامعة دون التأثير باي طرف. واعتماد المسائلة لضمان عدم التجاوز على القانون واشراك اصحاب المصلحة في القرارات التي تتخذ على مستوى الجامعة او الكلية وذلك بتمثيلهم في مجلس الجامعة او مجالس الكليات.
- 7- تحديد مدى زمني كان يكون خمس سنوات وخلال هذه المدة وكما اشير الى ذلك هناك اشراف ومتابعة لتطبيق الليات وقواعد الحوكمة على ان يجري تقييم كل سنته أشهر او كل سنة ورفع تقرير بالخروقات والتجاوزات او عدم الالتزام بالبرنامج المقترح.
3. منهجية الدراسة

1- مشكلة البحث

يواجه التعليم العالي تحديات كبيرة ومؤثرة في مختلف دول العالم لكن هذا التحدي يختلف بمستوياته حسب البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية وهذه البيئات متباينة في مستويات التطور والتقدم في مختلف المجالات وتبعاً لذلك اختلفت مستوياته حسب مستويات التطور في كل دولة ولذلك كان التصنيف لمؤسسات التعليم عالمياً يختلف تبعاً لذلك أيضاً. وليس بعيداً حال التعليم العالي الجامعات العربية ليس بعيداً عن المجموعة الدولية وما تواجهه من تحديات مثيرة ومؤثرة. على سبيل المثال العراق يكون مختلف تماماً اذ كان كل شيء في العراق يواجه تحديات مختلفة وكبيرة ومؤثرة ابرزها الحروب والحصار وفقدان الامن وعدم الاستقرار السياسي والامني، وليس بعيداً هذا القطاع التعليمي المهم والسريع التأثير بالتغيرات ولاسيما السياسية والامن والامنية والاقتصادية، في ظروف من هذا النوع يتأثر قطاع التعليم وتأثر فعلاً في العراق ولا سيما بعد عام الاحتلال 2003، اذ ظهرت سياسات لا تنسجم مع ما كان عليه التعليم العالي وما يحظى به من سمعة حسنة في الاوساط الدولية والاقليمية، وكانت هذه السياسات بفعل الجماعات الضاغطة لتحقيق اهداف غير مشروعة، وتبعاً لذلك اصبح يعاني قطاع التعليم في العراق من سياسات غير منضبطة .

2- اهمية البحث

يكتسب البحث اهميته من اهمية الموضوع الذي يتناوله الا وهو قطاع التعليم العالي نظراً لما لهذا القطاع من اهمية في البناء والنهوض باقتصاديات الدول التي ترعى هذا القطاع، اذا ما احسنت ادارة هذا القطاع إذ هو القطاع المتخصص بتزويد القطاعات الاقتصادية الاخرى بمخرجات هي حصيللة التأهيل للعناصر البشرية التي ستتولى ادارة النشاطات الاقتصادية في عموم الوحدات الاقتصادية في القطاعين العام والخاص وبمؤسساته المتعددة باختلاف احجامها كبيرة ومتوسطة او صغيرة، وبقدر ما يكون هذا الكادر كفوياً ومهنيياً بقدر ما ينعكس على نجاح هذه الوحدات الاقتصادية وبالتالي تحقيق النجاح على مستوى الاقتصاد الوطني .

3 – اهداف البحث

التعرف على أثر النمط القيادي المتبع في سلوك الجامعات العربية العامة والخاصة. ويتفرع عن هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية: التعرف على مدى تأثير كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية المتبع والحوكمة في التعليم العالي. والتعرف على كيفية تأثير النمط القيادي المتبع على سلوك الاداريين. والمقارنة بين الجامعات العامة والخاصة من حيث تأثير سلوك لدى عاملها بالنمط القيادي والحوكمة المتبع.



4- فرضية البحث

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمداء ورؤساء الجامعات الذين ينظرون إلى فعالية القيادة وعوامل القيادة التحويلية والحوكمة ($H_0: r = 0$) سيتم رفض الفرضية إذا ($p < 0.05$)

1.3 منهجية البحث

الغرض من هذه الدراسة البحثية الكمية هو دراسة العلاقة بين العمداء ورؤساء الجامعات والقيادة التحويلية والحوكمة. وتستعمل الدراسة تصميم الدراسات الاستقصائية لمراقبة وقياس الممارسات القيادية لعمداء ورؤساء الجامعات. واستخدمت الدراسة الأداة المنظمة القائمة المعروفة باسم الاستبانة MLQ-5X لجمع البيانات. MLQ وهي الأداة القياسية المستخدمة لجمع البيانات المتعلقة بالقيادة التحويلية، والحوكمة، وقد تبين أنها صالحة لفهم القيادة التنفيذية على مستوى الحكومة (Baregheh, 2013). وقد استخدمت العديد من الدراسات التجريبية المنشورة عن القيادة MLQ كأداة مفضلة، واستبانة MLQ-5X هو أداة مسح ذاتية الإدارة تستخدم مقياس Linkert من خمس نقاط، لمعدل عدد المرات التي يثبت فيها المشاركون بعض سلوكيات القيادة. وقد أُديرت الاستبانات التي تدار ذاتياً بصورة عشوائية إلى 110 مشاركاً إلكترونياً. وكان معدل العائد لهذه الدراسة 82 من أصل 110، وهو ما يصل إلى 76%. ومن أصل الاستبانة التي أُعيدت وهو 82 استبانة، وأكملت 12 استباناً لعمداء ورؤساء الجامعات جزءاً من فريق إدارة الحوكمة. ونتيجة لذلك، قمنا بإزالة 13 استبانة من التحليل. وكانت البيانات القابلة للاستخدام مستمدة من 79 دراسة استقصائية أعطت في الواقع معدل عائد صاف قدره 70 في المائة. وكان مستوى القياسات للمتغيرات من نوع Likert القياسات. واستُخدم تحليل الانحدار لتحليل البيانات. المتغير التابع هو الجامعات في حين أن المتغيرات المستقلة هي العوامل الخمسة للقيادة التحويلية أي التأثير المثالي (المنسوبة)، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التحفيز الفكري، التمكين. وفرضية البحث هي: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمداء ورؤساء الجامعات الذين ينظرون إلى فعالية القيادة وعوامل القيادة التحويلية ($H_0: r = 0$) سيتم رفض الفرضية إذا $p < 0.05$.

2.3. نتائج البحوث وتحليل الانحدار

للمناقشة يظهر أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل القيادة التحويلية والحوكمة $R^2 = 0.280$ ، $F(5, 258) = 163$ ، $p < 0.05$ = 12.7. ويمثل هذا النموذج 28 في المائة من التباين في فعالية القيادة. وترد ملخصات نموذج الانحدار في الجداول 1 و2 و3.

الجدول 1 ملخص النموذج

النموذج	R	R2adh	STD	R2 Chg	F Chg	p	Df1	Df2	R2
1	.529a	.258	.36507	.280	12.690	< .001	5	82	.280

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss2

أ. المستقل: التأثير المثالي (المنسوبة)، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التحفيز الفكري، التمكين

ب. المتغير التابع: الجامعات

الجدول 2 - نتائج ANOVA



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss23

يتم عرض مجموع مختلف المربعات ودرجة الحرية المرتبطة بكل مجموعة من المربعات ويتم حساب متوسط مجموع المربعات (متوسط المربعات) عن طريق تقسيم كل من مجموع المربعات على درجة الحرية المقابلة لها. قيمة F نسبة F من 12.69 كبيرة في $p < 001$ مما يعني أن هناك فرصة أقل من 0.1% أي ان الفرضية صحيحة; وبالتالي فإن هذا يشير إلى رفض الفرضية البديلة التي تنص على عدم وجود علاقة بين العمداء ورؤساء الجامعات الذين ينظرون إلى فعالية القيادة وعوامل القيادة التحويلية.

الجدول

معامل

النموذج

3

متغيرات

النموذج	مجموع المربعات	df	المتوسط	F	Sig.
	B	Std. Error	β	t	p
المستقل	1.580	.268		*5.898	.000
التأثير المثالي (المنسوبة)	30.184	.046	.036	.467	.641
الاستشارة الفكرية	.049	.069	.057	.714	.476
الاعتبارية الفردية	.171	.079	.0179	**2.176	.031
التحفيز الفكري	.203	.055	.0280	*3.684	.000
التمكين	.152	.054	.0199	2.823**	.005

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss23

*يشير إلى الأهمية عند $p < 001$ ** يشير إلى أهمية $p < 05$ $p < 05$ (التأثير المثالي (المنسوب) و(السلوكي) ليست كبيرة. $p > 05$

4- النتائج

يبين معامل متغيرات النموذج (الجدول 3) معلمة النموذج، إذ تمثل القيمة B البالغة 1.580 الثابت أو ما يمكن توقعه إذا كان هناك نقص في ممارسات القيادة التحويلية أي $X = 0$. تمثل القيم B الأخرى ويدرج خط الانحدار، وهذا يعني إذا تم زيادة التنبؤ (القيادة) بوحدة واحدة، يمكننا أن نتوقع تغيير القيمة B المقابلة في فعالية القيادة. معادلة الانحدار هي: فعالية القيادة = (ثابت) + $b1$ (التأثير المثالي - المنسوبة) + $b2$ (الاستشارة الفكرية- السلوكي)، + $b3$ (التحفيز المهمم) + $b4$ (التحفيز الفكري) + $b5$ (التأثير المثالي) فعالية القيادة = $1.58 + 02. + 05. + 17. + 20. + 15. = 2.17$ القيمة B هي تدرج خط الانحدار وقوة العلاقة بين التنبؤ ومتغير النتائج. إذا كانت القيمة b كبيرة في > 05 ثم يمكننا أن نقول إن متغير التنبؤ يتنبأ بشكل كبير بمتغير النتائج. في هذه الحالة، فإن القيم b من الاستشارة الفكرية، والتحفيز الفكري والتأثير المثالي هي كبيرة > 05 . القيم b من التأثير المثالي المنسوبة



والاستشارة الفكرية ليست كبيرة، < 05. وهذا يشير إلى أن الممارسات القيادية لرؤساء الجامعات العراقية ضعيفة في مجالات التحفيز الملهم، والتحفيز الفكري، والتأثير المثالي. ويمكن لرؤساء الجامعات تحسين فعالية قيادتهم من خلال الانخراط في ممارسات تحفز القدرة الفكرية لموظفيهم، توفير الإلهام لموظفيهم وخلق بيئة حيث يمكن للأفراد العمل إلى أفضل ما لديهم من إمكانات

5- المناقشة

تشير الحوكمة إلى القدرة على استعمال أدوات الحكومة لتسليم المنافع العامة. ومع ذلك، فإن الحكم الفعال يتطلب قيادة ذات بصيرة وأخلاقية، لا سيما مع جميع تحديات الحكم. وقد تبين أن القيادة التحويلية هي قيادة أخلاقية وفعالة. والقيادة التحويلية فعالة لا سيما في زمن الأزمات التنظيمية وأوجه عدم اليقين. ونظرا لخصائصها الأخلاقية، يمكن أن تساعد القيادة التحويلية في الحد من مشكلة الفساد وعدم الكفاءة المتصورة في الجامعات. ويتمثل الهدف العام لكل جامعة عامه في توفير المنافع العامة بأكثر الطرق فعالية وكفاءة، وقد تبين أن القيادة التحويلية ناجحة في جميع القطاعات وعبر الحدود الجغرافية والثقافة. وللقيادة التحويلية القدرة على تشكيل الثقافة التنظيمية والثقافة العامة. ويقود قادة التحول أمثلة وينخرطون في السلوك الأخلاقي والمبادئ الشخصية والقيمة التي تلهم الآخرين، وضعدوا احتياجات ومصالح أتباعهم فوق احتياجاتهم ومصالحهم الخاصة. ويحفز قادة التحول القدرة الفكرية لأتباعهم ويسمحون بالتعلم التنظيمي والإبداع والابتكار، ودعم أمل وتطلعات أتباعهم. وتحدد هذه الدراسة الفجوة بين الممارسات القيادية التحويلية في التعليم العالي. وتبين الدراسة أن العمداء ورؤساء الجامعات بحاجة إلى تحسين القيادة التحويلية لكي يكونوا فعالين ومستجيبين للاحتياجات العامة.

التوصيات

1. مراجعه عملية إختيار رؤساء الجامعات التي تركز بشكل خاص على الحد من تأثير التدخل السياسي
2. يجب توضيح أدوار وقواعد الحوكمة بين القادة الأدرين. ويجب أن يكون مجلس الجامعة مسؤولاً عن وضع الجامعة إلى المستوى العالي، وخلق فرص للجامعة للتفوق، والمساعدة في تأمين التمويل وتسهيل التبصر الاستراتيجي للجامعة.
3. نوصي بنموذج جديد للحوكمة يركز فيه الرئيس على التمويل والعلامات التجارية للجامعة، في حين يؤدي العميد دور الوصي على الأكاديميين والباحثين والطلاب.
4. يجب منح الجامعة الأستقلال الذاتي في صنع القرار

7. المراجع

- 1-ناصر الدين، يعقوب عادل. دليل حوكمة الجامعات العربية، بيروت – لبنان. 2015 .
- 2-رايح وهاجرة ابو قررة وغانم. حوكمة الشركات كاليه للحد من الفساد المالي والاداري. مخبر بنوك وادارة اعمال، الجزائر، 2012.
- 3-الجبوري علي عبودي نعمه، تأثير القيادة على الإبداع في الشركات التجارية الصغيرة (دراسة تطبيقية لعينة من الموظفين المسجلين في غرفة تجارة العراق)، المؤتمر العلمي الدولي المحكم الرابع المشروعات الصغيرة التنمية- التمكين- التحديات، جامعة عجلون الوطنية / كلية ادارة الاعمال، عجلون، الأردن، 2019، ص349- 379 .



- 4-الجبوري علي عبودي نعمه، مشكلة الفساد الإداري والمالي معوق أساس للاستثمار في العراق، جامعة الوادي - مجلة العلوم الادارية والمالية- الجزائر، 2019، ص 28-40، <https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/49540-28>
- 5.الجبوري علي عبودي نعمه، وسائل الإعلام الاجتماعية وأثره في استراتيجية التسويق الفندقي من خلال الخدمة الاستباقية (لعينة من الفنادق السياحية في بغداد)، مجلة اداب الكوفة، جامعة الكوفة، العراق، المجلد 1، الإصدار، 39، ص 525-548. <https://www.iasj.net/iasj?func=article&ald=161536>
- 6.حسون محمد ياسين، أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، دمشق، سوريا، 2016.
- 7.Adanri, A, (2016)، Transformationnel Leadership: Towards Effective Governance in Nigeria, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences 2016, Vol. 6, No. 11 ISSN: 2222-6990
- 8.Andersen Jon Aarum , (2016),"Barking up the wrong tree. On the fallacies of the transformational leadership theory", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 36 Iss 6 pp. 765 – 777
- 9.Avolio Bass, B.M., , B.J., Jung, D.I. and Berson, Y. (1994), "Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership", Journal of Applied Psychology, Vol. 88 No. 2, pp. 207-218.
- 10.Avolio, B., Dvir, T. and shamir, B. (2003), Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment, Academy Of Management Journal, vol.45, no.4
- 11.Avolio, J. and Bass, B.M. (1999), "Charisma and beyond", in Hunt, J.G, Baliga, B.R., Dachler, H.P. and Schriesheim, C.A. (Eds), Emerging Leadership Vistas, Heath, Lexington, MA, pp. 29-49.
- 12.Barbuto, J. & Burbach, M. (2006), The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials, The Journal Of Social Psychology, 146(1):51-64
- 13.Bass, B.M. (1985), Leadership and Performance Beyond Expectations, Free Press, New York, NY. Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1993), Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership, Sage, Thousand Oaks, CA
- 14.Buchanan, D. & Huczynski, A. (2004). Organizational Behavior An Introductory Text. England: Prentice Hall
- 15.Francis o.(2015), Politics of Leadership and Implementation of Educational Policies and Programmes of Tertiary Institutions in Cross River State, Nigeria , Journal of Education and Practice www.iiste.org ISSN 2222-1735 (Paper) ISSN 2222-288X (Online) Vol.6, No.35, 2015
- 16.Krishnan Niti Singh Venkat R. Krishnan, (2016),"Self-sacrifice and transformational leadership: mediating role of altruism", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 29 Iss 3 pp. 261 – 274.
- 17.Krishnan, V. (1998), Influencing the transformational leadership: strategies used by followers, International Association of Management, 16(1): 21-27.
- 18.Middle –East and North Africa Region, University Governance Benchmarking, Iraq country Report, October, 2012.



-
- 19.Rangnekar, S., & Barua, M. (2013). Impact of transformational leadership style on organizational learning. *Elite Research Journal of Education and Review*, 1(4), 24-31.
- 20.Sohail Inayatullah Ivana Milojevic , (2016),"Leadership and governance in higher education : can Malaysian universities meet the challenge?", *foresight*, Vol. 18 Iss 4 pp.
- 21.Woods, R. (2003). Inspirational Leadership Model. *International Leadership Studies Conference*.