



القيادة التحويلية والابتكار: دراسة مقارنة بين التعليم العالي العام والخاص في العراق

سوسن الحسيني و ابراهيم البلتاجي

ترجمة وتحرير مركز البيان للدراسات والتخطيط

كانون الثاني 2016



عن المركز

مركزُ البيان للدراسات والتخطيط مركزٌ مستقلٌّ، غيرُ ربحيٍّ، مقرّه الرئيس في بغداد. مهمته الرئيسة، فضلاً عن قضايا أخرى، تقديم وجهة نظر ذات مصداقية حول قضايا السياسات العامة والخارجية التي تخصّ العراق بشكل خاص ومنطقة الشرق الأوسط بشكل عام. ويسعى إلى إجراء تحليل مستقلٍّ، وإيجاد حلولٍ عمليّةٍ جليّةٍ لقضايا معقّدة تهّم الحقلين السياسي والأكاديمي.

حقوق النشر محفوظة © 2016

www.bayancenter.org

info@bayancenter.org

القيادة التحويلية والابتكار: دراسة مقارنة بين التعليم العالي العام والخاص في العراق

سوسن الحسيني و ابراهيم البلتاجي*

يواجه قطاع التعليم العالي في البلدان النامية، بسبب العولمة والبيئة سريعة التغير، تحديات تتطلب قادة استثنائيين. أما الابتكار فهو جانب مهم للمنظمات، ولا سيما في البيئات التعليمية. لقد وجد أن القيادة التحويلية لها تأثير مهم على الابتكار، مما يؤدي إلى زيادة السلوك الموجه الهدف من جانب الأتباع، وتعزيز التغيير التنظيمي، وروح الثقة، ويساعد الأتباع أيضا على تجاوز توقعات أدائهم. يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير القيادة التحويلية على المنتج وعملية الابتكار، والاختلافات بين هذه الآثار في مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة في العراق. تم عمل استبيانات ومقابلات لـ 439 عضو هيئة تدريس، و 10 من قادة مؤسسات التعليم العالي الخاص والعام. ومن خلال توظيف نماذج المعادلة الهيكلية متعددة المجموعات مع AMOS 20، أظهر البحث أن القيادة التحويلية تلعب دورا محوريا في تعزيز المنتج وعملية الابتكار، وأن الأسلوب من شأنه أن يكون مثاليا في السياق التعليمي العراقي لأنه قد يعزز استراتيجيات تطوير الابتكار في كلا القطاعين. كما كشفت المقابلات أن هناك أوجه تشابه واختلاف بين مؤسسات التعليم العالي العام والخاص في العراق فيما يتعلق بالعلاقة بين القيادة التحويلية وكل من المنتج وعملية الابتكار. كما تم تطوير مبادئ توجيهية للباحثين والقادة، وقدمت أدلة لدعم استخدام القيادة التحويلية لزيادة المنتج وعملية الابتكار في التعليم العالي في البلدان النامية، وخاصة العراق. وتم أيضا مناقشة الآثار المترتبة على نتائج واقتراحات البحث في المستقبل.

كلمات مفتاحية: القيادة التحويلية، الابتكار، التعليم العالي، تطوير الدول

*مدرسة الدراسات العليا للإدارة، جامعة بليموث، بليموث، المملكة المتحدة.

المقدمة

يتعرض قطاع التعليم العالي حالياً لضغوط من بيئة ديناميكية تتميز بالتغير التكنولوجي السريع وزيادة الطلب، وهو ما أثار اهتمام الأكاديميين والممارسين. (Mathew 2010) تحتاج المؤسسات الأكاديمية، مثل القطاعات الأخرى، الى تطوير قدراتها والاستجابة لهذه المطالب (Fullwood, Fullwoodwley, and Delbridge 2013). وقد أشارت دراسة (Obendhain and Johnson 2004) الى أن مؤسسات التعليم العالي مهمة لأنها منتجة للابتكار من خلال خلق منتجات وخدمات. إنها توفر التدريب والخبرة والعاملين ال الصناعة. وبينما يصبح الابتكار حاسماً لبقاء المنظمات، وعملاً رئيساً في تحقيق الفائدة التنافسية، يتم التعرف على أسلوب القيادة باعتباره أهم العوامل المؤثرة في الابتكار، لأن القادة يمكن أن يؤثروا في التعريف بالأفكار ووضع أهداف محددة، وخلق ثقافة الابتكار (Sarrors, Cooper, and Santora 2008).

وأكدت الأبحاث السابقة أن القيادة التحولية هي النمط الأكثر أهمية للقيادة لأنه يستوعب مشاعر وقيم وإبداع أتباعه ويطور الابتكار (Saenz 2011). تولد القيادة التحولية التزاماً من المرؤوسين، وتنتج كمية أكبر من العمل، وابداعاً أكبر في حل المشكلة (Yukl 2013). وتشير دراسة 2010 (Ismail et al) الى أن ممارسات القيادة التحولية يمكن أن تؤدي الى ثقة أكبر للأتباع بقادتهم، وهو ما يساهم بدوره الى تعزيز تحسين الأداء الفردي. أما دراسة (DuBriin 2012) فتجادل أن القادة التحوليين يعززون قدرات الموظفين على الإنجاز، من خلال منحهم المعرفة والموارد اللازمة للقيام بعملهم. تعمل القيادة التحولية كوقود للابتكار من خلال تعزيز الدوافع الملهمة، الاعتبارات الفردية، والتحفيز الفكري، والثقة بالنفس بين أعضاء المؤسسة (Bass and Riggio 2006).

تشجع القيادة التحولية في بيئة التعليم العالي، الموظفين على المشاركة في البرامج التعليمية، لتعزيز وتطوير مهاراتهم، وتحقيق الأداء المتميز، كما أنها تزيد من العزم على التغلب على الأزمات، وتشجع توليد أفكار جديدة، وهو جوهر الابتكار (Saenz 2011).

يواجه التعليم العالي في البلدان النامية مثل العراق، تحديات التغيير السريع التي تتطلب قيادة غير عادية (Herbst and Conradie 2011). لقد لعب التعليم العالي في العراق دوراً هاماً في تطوير القوى العاملة في البلاد والاقتصاد بشكل عام، وخاصة منذ عام 1988 عندما تم تأسيس الكليات الخاصة إلى جانب الجامعات العامة لتوفير المزيد من الفرص للعراقيين لمتابعة تعليمهم العالي داخل البلد. كان مستوى التعليم العالي في العراق في الماضي متقدماً جداً، مما جعله أفضل بلد في الشرق الأوسط حتى قبل الغزو (UNESCO 2004).

وبسبب الحروب والحصار الاقتصادي المفروض بين عامي 1991 و 2003، انزل العراق عن بقية العالم،

وترك العديد من الأكاديميين والعلماء في جميع المجالات والتخصصات جامعاتهم، وبدأت هجرة الأدمغة من البلد. وفقا لتقرير منظمة اليونسكو في عام 2003، فإن عدم وجود اتصال دولي بين الأساتذة العراقيين من عام 1991 فصاعدا، كان له أثر سلبي على الجامعات العراقية، بمعنى أنها لم تعد قابلة للمقارنة مع الجامعات العالمية. إذا ما أراد قطاع التعليم في العراق أن يكون له امتداد عالمي، يجب إجراء تغييرات في المجالات التالية: النظم والطرائق والمناهج والأساليب، وعلى وجه التحديد، أسلوب القيادة. تحتاج مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة الى قادة متميزين بدلا من التقليديين الذين لا يمكنهم المساعدة على التنافس في هذه البيئة التنافسية الحالية.

يعتبر الابتكار ضروريا للمنظمات العامة والخاصة (Smith 2009)، ولا سيما المؤسسات التعليمية مثل الجامعات. وبالتالي، فمن المهم تعزيز مستوى الخبرات ذات العلاقة بتدريس المقررات، وتحسين قابلية المؤسسات على حل المشاكل، وجودة البحوث التطبيقية. وقد ربطت الدراسات القيادة التحويلية بعدة جوانب للابتكار، مثل إبداع الأتباع (Eisenbeib and Boerner 2013)، وتحسين التنظيم (Sadeghi and Pihie 2012)، والابتكار التنظيمي (Chen et al. 2012). وقد بحث عدد قليل من الدراسات تأثير القيادة التحويلية على المنتج والابتكار في عملية التدريس، والاختلافات في هذه الآثار بين مؤسسات التعليم العالي العام والخاص في البلدان النامية، وخاصة العراق. وعلى الرغم من أنه يمكن القول أن كلا من مؤسسات القطاعين العام والخاص تواجه ضغوطا هائلة على الابتكار، فإن أساليب القيادة قد تكون مختلفة في القطاعين بحسب بيئتهما التنظيمية والثقافية. ينظر الى المنظمات العامة على أنها محافظة بسبب ملكيتها وتنافسيتها المحدودة، مقارنة مع القطاع الخاص (Majumdar and Ray 2011).

حتى الآن، من غير الواضح كيف تؤثر القيادة التحويلية على الابتكار في هذين القطاعين. وهكذا، من خلال التمعن في هذه القضايا، يمكن لهذا البحث أن يساعد قادة مؤسسات التعليم العالي العام والخاص في العراق الذين يواجهون ضغطا، على الابتكار، من خلال تمكينهم من التغلب على العوائق التي تحول دون تطوير المنتج وعملية الابتكار بين أعضاء هيئة التدريس، والمساهمة في تطوير استراتيجيات إدارة من شأنها أن تعمل بشكل أفضل لكل قطاع. بالإضافة الى ذلك، يدرس البحث الفوارق المستندة على القطاع في ممارسة القيادة التحويلية، إن وجدت، بين القطاعين العام والخاص لمؤسسات التعليم العالي العراقي. نتيجة لذلك، من المؤمل أن يوفر ذلك المزيد من المعلومات حول النظم والسياسات المستخدمة في كل قطاع.

في المقطع التالي، سيتم تقديم تعريفات القيادة التحويلية والابتكار، مع لمحة عامة عن الأبحاث السابقة التي تدعم الفرضيات الرئيسية والفرعية. ومن ثم، سيتم عرض منهجية البحث، تليه النتائج التجريبية

والمناقشة. وفي الختام، سيتم عرض الآثار والاستنتاجات ومناقشتها. وأخيراً، سيتم تقديم محددات وأفكار البحث في المستقبل.

القيادة التحويلية

ذكرت دراسة (Saenz 2011) أن مفهوم القيادة قد تم وصفه من حيث الصفات، والسلوك، والطاقة، والموقع، وبناء على ذلك، ظهرت العديد من الأنماط. من بين هذه الأساليب، يتركز جل اهتمام الباحثين والممارسين في الآونة الأخيرة على القيادة التحويلية.

ظهر مفهوم القيادة التحويلية عندما حاول (Burns 1978) إيجاد علاقات بين القادة السياسيين وأتباعهم. ثم قام (Bass 1985)، الذي يعتبر الباحث الأول الذي طبق نظرية القيادة التحويلية على منظمات الأعمال، بتوسيع هذا العمل. يحاول قادة التحول إجراء تغييرات تزيد من الأداء والفعالية التنظيمية (DuBrin 2012). وتستند القيادة التحويلية على افتراض احتياج القادة إلى احترام وثقة أتباعهم من أجل كسب ولائهم، وأن الجميع لديه مساهمة خاصة لتحقيق القيادة التحويلية (Yukl 2013). تولد القيادة التحويلية التزام المرؤوسين ونتاج كمية أكبر من العمل وابداع في حل المشاكل (Saenz 2011). لقد بحثت دراسات عديدة في مزيج من القيادة التحويلية والتعاملية، ووجد معظمها أكثر أن القيادة التحويلية أكثر تأثيراً. على سبيل المثال، تجادل دراسة (Erkutlu 2008) أن قادة التحول هم أكثر نشاطاً وفعالية من القادة التعامليين، وأشار إلى أنه، من أجل أن تنجح المنظمة في بيئة سريعة التغير، يجب على المدراء الاستفادة الكاملة من القيادة التحويلية.

وفقاً لدراسة (Bass and Riggio 2006)، هناك أربعة أبعاد للقيادة التحويلية:

(1) يشير النفوذ المثالي إلى السلوك الكاريزمي الذي يبديه القادة التحويليون الذين يعبرون عن ثقتهم في الرؤية التنظيمية ومخاطر الحصى مع الأتباع، وإظهار الشعور بالهدف، وإظهار مستويات عالية من السلوك الأخلاقي، والتأكيد على الإنجاز، وتجنب إساءة استخدام السلطة. لدى هؤلاء القادة القدرة على غرس الثقة في الأعضاء التنظيميين، وتعزيز التعاون مع الآخرين.

(2) يتضمن الدافع الملهم اشراك القادة التحويليين في محاولة إلهام أتباعهم من خلال تحفيزهم على أن يكون لديهم رؤية تنظيمية ملتزمة. كما أنهم يحددون الفرص الجديدة ويوصلون رؤية واضحة للمستقبل، ويتحدون أتباع المعايير العالية، ويتحدثون بتفاؤل وحماس.

(3) من خلال استخدام التحفيز الفكري، يشجع القادة التحويليون أتباعهم على تجريب مناهج جديدة،

وإعادة النظر وتحدي الافتراضات الحالية، وإعادة تشكيل المشاكل لإيجاد حلول جديدة. (4) يكون الاعتبار الفردي عندما يبني القادة التحويليون علاقات شخصية مع الأتباع، ويظهرون الثقة والدعم، وينظرون في مهاراتهم، وقدراتهم، واحتياجاتهم، ويظهرون التقدير لعملهم (Saenz 2011). تؤثر هذه الأنماط السلوكية الأربعة إيجابياً على الأتباع من خلال الارتقاء بهم إلى أفضل ما يكون، بدافع من الرغبة في الإنجاز والتطوير الذاتي.

الإبتكار

تركز المنظمات بشكل متزايد على الابتكار باعتباره عاملاً أساسياً للنجاح وميزة تنافسية. وقد نصت دراسة (Damanpour 2009) على أن الابتكار مهم لأنه يساعد المؤسسات على التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية والتكنولوجية.

كما وصفت دراسة (De Jong and Hartog 2007) الابتكار على خلق أفكار، ومنتجات، وعمليات جديدة، يكون لها آثار مصاحبة على الأداء. وافترضت دراسة (Nusair, Abaneh Bae 2012)، أن الابتكار يتكون من وضع وتنفيذ أفكار، وأساليب، وإجراءات جديدة من أجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال.

وقد أكدت الدراسات السابقة على أهمية أنواع مختلفة من الابتكار في محاولة لفهم المنظمات. فعلى سبيل المثال، ميزت دراسة (Saenz, Aramburu, and Rivera 2009) بين الابتكار التدريجي والجدري. كما ركزت (Lin 2007) على المنتج وعملية الابتكار. واعتمدت (Damanpour 2009) بعدين هما الابتكار الفني، والابتكار الإداري، واقترحت (Lin 2007) مجموعة من البدائل المحتملة المبتكرة، وهي الموقع، والنموذج، والتسويق، والنظام، والسلوك. وبالتالي، فإنه من الواضح وجود أنواع مختلفة من الابتكار، تختلف وفقاً لوجهة نظر الباحثين ومجالاتهم البحثية.

من الضروري أيضاً وجود بحوث تؤكد المنتج وعملية الابتكار للمنظمات. تناقش دراسة (Liao, Fei, and Liu 2008) على سبيل المثال، أن المنتج وعملية الابتكار يمكنهما تحديد ما إذا كانت المنظمة قد نجحت أو فشلت. وأشارت دراسة (Dannels 2002) إلى أن الابتكار يترجم الكفاءات على شكل منتجات وعمليات جديدة، مما يمكن المنظمات من تحقيق ميزة تنافسية. ويمكن للمنتج وعملية الابتكار أن تعزز القدرة على تكيف المنظمة مع التغيير البيئي، وتميل إلى أن تكون موجودة في المؤسسات حيث يزداد حل المشاكل والإبداع (Tsai, Huang, and Kao 2001). وقد اكتسبت هذه الأنواع من الابتكار أكبر قدر من الاهتمام من قبل الباحثين بناءً على ذلك، تركز الأبحاث الحالية على المنتج وعملية

الابتكار.

وقالت دراسة (Jaskyte 2004) أنه، ضمن بيئة التعليم العالي بالتحديد، يجب أن تعتمد الجامعات على المنتج وعملية الابتكار لرفع الأداء التعليمي. وأشارت دراسة (Obendhain and Johnson 2004) أن دراسة المنتج وعملية الابتكار في التعليم العالي ضرورية، لأن جودة التعليم تعتمد على كل من المنتج وعملية الابتكار التي يتم تكييفها للتغيير. وبالتالي، يعتبر الابتكار في قطاع التعليم العالي هو المحرك الرئيس للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، مما يجعل من الضروري دراسة هذين النوعين من الابتكار ضمن بيئة التعليم العالي.

يتبين أن البحث في ابتكار المنتجات ذا فائدة كبيرة لأنها سابقة حاسمة لنجاح المنتج، والذي بدوره يرتبط بالنجاح التنظيمي (Valencia, Valle, and Jimnez 2010). يعتبر ابتكار المنتجات هي العملية التي من خلالها تنتج المؤسسة وتطور منتجات جديدة، يمكن أن تساهم في تحقيق النجاح التنظيمي. وقد قامت دراسة (Tsai, Huang, and Kao 2001) بقياس ابتكار المنتجات من خلال النظر في الربحية وتنوع المنتجات. كما قامت دراسة (Murovec and Prodan 2008) في الوقت نفسه، بقياسه على أساس مجموعة متزايدة من السلع / الخدمات وتحسين جودة البضاعة. أما دراسة (Hung et al. 010)، فقد ركزت، من ناحية أخرى، على عدد من المنتجات، وسرعة الابتكار. ومن أجل هذا البحث، سيتم تعريف ابتكار المنتجات ضمن بيئة التعليم العالي كقبول وتطوير وتنفيذ منتجات جديدة مثل الدورات والمشاريع البحثية والمواد التعليمية، والمناهج الدراسية. نحول اهتمامنا الآن إلى عملية الابتكار، إذ رأت دراسة (Jaskyte 2004) أنها خلق أنماط جديدة للخدمة والتسليم. وأشارت دراسة (Afuah 1998) أن عملية الابتكار تدخل عناصر جديدة في عمليات المؤسسة، مثل مواصفات المدخلات المهمة، والمعدات، والعمل، والمعلومات. وتعتبر هذه الدراسة أن عملية الابتكار تركز على تطوير واستخدام التكنولوجيا بكفاءة، والإدارة المالية الجيدة، والتحسين المستمر للمهارات، وتنفيذ نظم مكافأة كحافز لأعضاء هيئة التدريس على الابتكار.

القيادة التحويلية والمنتج وعملية الابتكار

تظهر الأبحاث أن القيادة التحويلية بمثابة ذراع لتسهيل ابتكار المنتجات (Eisenbeib and Boerner 2013). يكون لدى هؤلاء القادة رؤية تفاعلية، ويشجعون بيئة مناسبة للمنتج وعملية الابتكار (Saenz 2011).

القادة التحويليون الذين لديهم تأثير مثالي قادرون على بناء الثقة والاحترام بين الموظفين، والتعبير عن الثقة في الرؤية التنظيمية، وغرس الإعجاب والالتزام، وتقاسم المخاطر مع أتباعهم، والتأكيد على أهمية

وجود شعور جماعي بمهمة المنظمة (Yukl 2013). تشجع هذه الميزات الأعضاء على العمل الجاد، وأن يكونوا أكثر ابتكاراً. ومن خلال ممارسة الدافع الملهم، يمكن للقادة تحفيز الأتباع حولهم لتحقيق الأداء المطلوب من خلال خلق مناخ من التعاون والعمل الجماعي (Bass and Riggio 2006). كما أنها تشكل الرؤية، وتحصل على التزام متفائل بهذه الرؤية، وتدفع نحو قدر أكبر من الاهتمام لتعزيز التواصل الفعال وتبادل القيم التي تشجع بيئة ملائمة للابتكار (Saenz 2011).

يشجع القادة التحويليون، من خلال توفير التحفيز الفكري، أتباعهم على اظهار الخيال والإبداع، حتى يتمكنوا من النظر في بعض الافتراضات والطرائق القديمة للقيام بهذه الأمور. ويتم تشجيعهم على إعادة الصياغة والتفكير في المشاكل القديمة بطرائق إبداعية جديدة (DuBrin 2012). عندما يتم تشجيع الأفراد على إعادة التفكير، وإعلامهم أن أفكارهم مهمة في نظر قادتهم، فإنهم سيتوصلون الى أفكار مبتكرة يمكن أن تعزز المنتج وعملية الابتكار (Bass and Riggio 2006). ويمكن للقادة التحويليين، من خلال استخدام الاعتبار الفردي، بناء علاقات فردية مع أتباعهم، والنظر في احتياجاتهم ومهاراتهم وقدراتهم وتطلعاتهم في بطريقة تسهل الابتكار (Yukl 2013).

وقد ربطت الدراسات السابقة القيادة التحويلية مع المنتج وعملية الابتكار. وقد أشارت دراسة (Redmond and Mumford 1993) أنه من خلال تحديد أهداف الجماعة والسيطرة على الموارد الحيوية، يمكن للقادة التحويليين أن يؤسسوا لسياقات تحفز أتباعهم على الانخراط في ابتكار المنتج. كما أدعت دراسات (1998 Sosik، Kahai، Avolio)، التي استندت إلى عدد من الأفكار المتولدة، أن القادة التحويليين الذين يظهرون الدافع الملهم والتحفيز الفكري يمكن أن يشجعوا بعض الأفكار لدى أتباعهم، مما يؤدي إلى ابتكار المنتج.

ومن المثير للاهتمام، أن دراسة (De Jong and Hartog 2007) وجدت أن السلوك التشاوري والتفويضي من جانب القادة، يرتبط بشكل إيجابي بجهود الموظفين الفردية المبتكرة - وهي توليد الأفكار وتطبيقها - في شركات كثيفة المعرفة. في الوقت نفسه، تقترح نتائج دراسة (Chen et al.'s 2012) أن القادة التحويليين الذين يستخدمون الاعتبار الفردي، هم أكثر عرضة لتحسين الابتكار والإبداع في المنظمات من خلال تحفيز الأتباع، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم.

أما فيما يتعلق بابتكار العملية، قالت دراسة (Bass and Riggio 2006) أن القادة التحويليين الذين يستخدمون التحفيز الفكري قادرون على تحفيز أتباعهم للتفكير في المشاكل القديمة بطرائق جديدة، وهذا من شأنه أن يعزز عملية الابتكار. وأكدت دراسة (Sarrors, Cooper, and Santora 2008) أن رؤية القيادة لديها القدرة على التأثير على التغيير الثقافي وبناء مناخ ملائم لعملية الابتكار. وأشارت دراسة (Chang 2012)، بالإضافة إلى ذلك، أن القادة الذين يشرفون، ويقدمون الاستشارات، ويدربون أتباعهم، يمكنهم تعزيز مهاراتهم وتشجيعهم على محاولة أساليب جديدة في عملية الابتكار.

ومن خلال مسح الدراسات، يتبين أن الأبحاث حول علاقة القيادة التحويلية والابتكار ضمن بيئة التعليم العالي محدودة. وذكرت دراسة (Gunter 2001) أن القيادة التحويلية يمكن أن تسهل فعاليات التعلم، وتخلق بيئات لتمكين ودعم الابتكار. واقترحت دراسة (Alzawahreh 2011) أن سلوك القيادة التحويلية المبين من قبل رؤسائهم قد لعب دورا مهما في تعزيز الجانب الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس في هذه الدراسة. وأظهرت دراسة حديثة قام بها (Khasawneh, Omari, and Abu-tineh 2012) أن القيادة التحويلية ساهمت في زيادة انتاجية المعلمين في المدارس المهنية في كل من الأردن وتايوان.

ومع ذلك، فإن هذه الدراسات لم تدرس كيف تؤثر سلوكيات القيادة التحويلية الخاصة على الابتكار، وخاصة المنتج والعملية من قبل الموظفين. هناك دراسات قليلة جدا من البحوث التجريبية عاجلت وجود هكذا روابط (Mumford et al. 2002). مع ذلك، فإنها لم يتم بحثها في قطاعات التعليم العالي في البلدان النامية مثل العراق. وبما أن الابتكار مهم لكلا المنظمات العامة والخاصة (Smith, 2009) يحدد هذا البحث الفرضيات التالية:

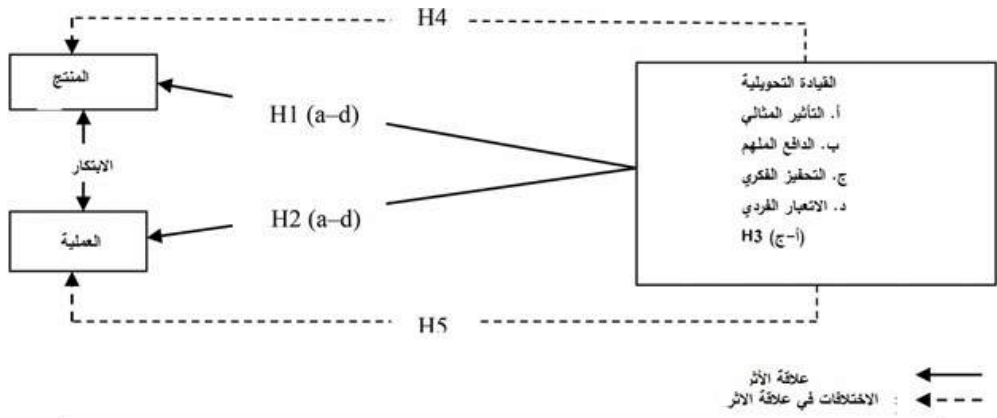
(H1) القيادة التحويلية خلال (H1A) التأثير المثالي، (H1B) الحافز الملهم، (H1C) التحفيز الفكري، و(H1d) الاعتبار الفردية، كلها يكون لها تأثير إيجابي على ابتكار المنتجات في مؤسسات التعليم العالي العام والخاص في العراق.

(H2) القيادة التحويلية خلال (H2A) التأثير المثالي، (H2B) الحافز الملهم، (H2C) التحفيز الفكري، و(H2D) الاعتبار الفردي، كلها سيكون لها تأثير إيجابي على عملية الابتكار في مؤسسات التعليم العالي العام والخاص في العراق

القيادة التحويلية في القطاعين العام والخاص

تعتبر القيادة التحويلية واحدة من الممارسات الإدارية التي أصبحت مهيمنة بشكل متزايد في القطاعين العام والخاص في السنوات الأخيرة (Yukl 2013). وقد أفادت الدراسات السابقة نتائج متضاربة من مقارنة القيادة التحويلية في المنظمات العامة والخاصة. على سبيل المثال، أكدت دراسة Bass and Riggio 2006 أن القيادة التحويلية يمكنها إعادة ترتيب قواعد الأتباع وتشجيع كل من التغيير الشخصي والتنظيمي في القطاعين العام والخاص. كما دقت دراسة (Khan, Naeem, and Riaz 2012) النظر في العلاقة بين القيادة التحويلية، والقيادة التفاعلية، والقيادة laissez-faire. دعه يعمل، وسلوك العمل المبتكر في البنوك العامة والخاصة في باكستان. ووجدت الدراسة أن المدراء في المصارف العامة قد مارسوا القيادة التحويلية، في حين مارس المدراء في القطاع الخاص القيادة التفاعلية. وكشفت النتائج أيضا عن وجود علاقة إيجابية بين كل من القيادة التحويلية والقيادة التفاعلية،

والابتكار، في حين وجد أن laissez-faire leadership لها تأثير سلبي على سلوك العمل الإبداعي. ووجد باحثون آخرون أن الموظفين في القطاعين العام والخاص قد اختبروا نفس الدرجة من القيادة التحويلية من قادتهم (Nawaz and Bodla 2010; Gilley, Dixon, and Gilley 2008; Majumdar and Ray 2011). ومع ذلك، وجدت دراسة تجريبية تضمنت 266 موظف داخل المستشفيات العامة والخاصة في الكويت، وأجرتها شركة الميلايم (2004)، أن مستوى القيادة التحويلية قد زاد من الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص أكثر من أولئك الذين يعملون في المستشفيات العامة.



الشكل رقم 1: نموذج الدراسة الحالية

مثلما يبين الشكل أعلاه، تم دراسة القيادة التحويلية بشكل مكثف في كل من بيئات القطاعين العام والخاص. مع ذلك، وبالإضافة إلى النتائج المتناقضة، فقد ركزت دراسات قليلة جدا على الاختلافات في سلوكيات القيادة التحويلية المعروضة في مختلف القطاعات داخل البلدان النامية مثل العراق، وهناك دعوة للبحث في هذا المجال في بيئة التعليم العالي (Jahani, Ramaya, and Effendi 2011). وبالتالي، يقترح هذا البحث: H3 : هناك فرق كبير بين القيادة التحويلية، من حيث (H3A) التأثير المثالي، و (H3B) الحافز الملهم، و (H3C) التحفيز الفكري، و (H3D) الاعتبار الفردي، المعروض في مؤسسات التعليم العالي العام والخاص في العراق.

كما يتناول هذا البحث أيضا الاختلافات القطاعية في نمط العلاقات بين القيادة التحويلية والمنتج وعملية الابتكار. كما يجب معرفة الاختلافات الحاسمة، إن وجدت، بين مؤسسات التعليم العالي العام والخاص في العراق، لأن القادة يجب أن يأخذوا هذه الخلافات في الاعتبار عند وضع استراتيجيات لتعزيز الابتكار. هناك نقص في الدراسات التجريبية لمقارنة المستويات ومنتبئات القيادة التحويلية وآثارها على المنتج وعملية

H4 : هناك اختلاف كبير في آثار القيادة التحويلية على ابتكار المنتجات بين مؤسسات التعليم العالي العام والخاص في العراق.

H5 : هناك اختلاف كبير في آثار القيادة التحويلية على عملية الابتكار بين مؤسسات التعليم العالي العام والخاص في العراق.

وتظهر العلاقات الافتراضية بين بنيات مختلفة من هذه الدراسة في (الشكل رقم 1).

الطرائق

يستخدم هذا البحث نهج أساليب مختلطة لدراسة تأثير القيادة التحويلية على المنتج وعملية الابتكار، والاختلافات بين القطاعين العام والخاص في مؤسسات التعليم العالي العراقي. ويستخدم الباحثون أساليباً متباينة عندما يكون النهج اللاكمي واللا نوعي وحده مناسباً للتعامل مع المشكلة التي تتم معالجتها. وثمة من يقول، منهجياً، أن نقاط القوة في كل نهج يمكن أن تحسن التفاهم وتقلل نقاط الضعف لكل منهما. كانت الاستراتيجية التفسيرية المتتابعة الأساسية ضرورية في هذا البحث، وذلك بسبب النتائج غير المتوقعة التي نشأت من الدراسة الكمية. وقد تم استخدام المنهج النوعي لشرح وتفسير البيانات الكمية (Creswell and Clark, 2011). أولاً، تم إجراء مسح لإعطاء صورة أكثر عمومية، والسماح للباحثين باختبار نموذج البحث. وقد تم وضع استبيان يدار ذاتياً واختبار تجريبي قبل جمع البيانات الرسمي. كما تم استخدام مقياس ليكرت المكون من خمس نقاط لقياس المتغيرات المستقلة وغير المستقلة، والتي تتراوح بين واحد (لا أوافق بشدة) إلى خمسة (أوافق بشدة). وقد ترجم الباحثون الاستبيان إلى اللغة العربية باستخدام إجراء ترجمي (Thornhill Saunders, Lewis, and 2009). وقام أربعة أساتذة عراقيين وأثنين من المملكة المتحدة بدراسة بنود القياس لصحة الوجه والمحتوى، وأدخلت بعض التعديلات للتأكد من أنها مناسبة للسياق العراقي. أما في المرحلة الثانية، فقد أجرى الباحثون مقابلات متعمقة شبه منظمة (وجها لوجه، وعبر الهاتف) مع 10 قادة (خمسة من التعليم العالي العام وخمسة من التعليم العالي الخاص، بما في ذلك نواب العمداء، ورؤساء الأقسام. وقد تم اعتماد أخذ العينات الهادفة مع الحالات الحرجة لجمع البيانات للمرحلة النوعية. وتم استخدام معيار الاختيار لاختيار المشاركين الفرديين من أجل تفعيل المقابلات، والحد من التحيز والحصول على معلومات متعمقة وموسعة أكثر عن الأسئلة البحثية (Saunders, Lewis, and Thornhill 2009). كان معيار الاختيار للعينه هو البقاء في الموقع الحالي كقائد لأكثر من سنة واحدة. كما طلب من المشاركين أسئلة مفتوحة للتحقيق بشكل أكثر عمقا في

النتائج المتعلقة بالاختلافات في القيادة التحويلية وتأثيرها على المنتج وعملية الابتكار. أجريت المقابلات باللغة العربية وتم ترجمة الإجابات الى اللغة الإنجليزية قبل أن يتم ادخالها الى برنامج NVivo 9 .

القياسات

تم قياس القيادة التحويلية باستخدام الشكل القصير من الاستبيان المتعدد العوامل (Avolio 2000) (Bass and MLQ) 5X

إذ استخدم الاستبيان المتعدد العوامل على نطاق واسع في الدراسات السابقة، وله نتائج موثوقة المولية عبر ثقافات مختلفة (Saenz 2011). وقد غطى 21 من العناصر أربعة تراكيب على النحو التالي: (1) التأثير المثالي (سبعة بنود) يعكس تشجيع القادة على الإيمان والفخر والاحترام المتبادل بين أقرانهم من الموظفين، بينهم وفي كلياتهم.

(2) الدافع الملهم (خمسة بنود) يعكس محاولات القادة تحفيز أعضاء هيئة التدريس من خلال حثهم على الانخراط في رؤية مشتركة للجامعة.

(3) التحفيز الفكري (خمسة بنود)، يعكس تعزيز القادة للتعلم والإبداع.

(4) الاعتبار الفردي (أربعة بنود) يعكس كيف يخلق القادة الرضا بين أعضاء هيئة التدريس عن طريق تقديم المشورة لهم، ودعمهم والاستماع إلى احتياجاتهم الفردية.

وقد تم قياس الابتكار باستخدام 13 بنود تعكس قبول أو تطوير أفكار جديدة ذات علاقة بالمنتج والعملية. كما تم تطوير بنود المنتج وعملية الابتكار من دراسة (Perri 6 1993) و (Daft 1978) . وقد حصلت تدابير ابتكار المنتجات المستخدمة في البحث الحالي على الدرجة التي اعتبرها أعضاء هيئة التدريس تقبل وتطور وتنفذ منتجات جديدة مثل الدورات والمشاريع البحثية والمواد التعليمية والمناهج الدراسية. وتعكس تدابير عملية الابتكار استخدام طرق جديدة للخدمة والتسليم، وتحقيق من خلال تطوير واستخدام التكنولوجيا الجديدة، وتنفيذ نظم الحوافز والمكافآت لأعضاء هيئة التدريس.

العينة والإجراءات

تم توزيع الاستبيانات من قبل الباحثين باستخدام طريقة التسليم والاستلام. كما تم اختيار أعضاء هيئة التدريس من ثمانية كليات عامة وستة كليات خاصة في العراق بشكل عشوائي لاستقبال الاستبيانات ووضع درجات للقيادة (نواب عمداء الكليات ورؤساء الأقسام). ضمت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، حتى العام 2011، 69 جامعة حكومية ومعهد فنية، و 26 كلية خاصة تتناول مواضيع محددة. يوجد

في الجامعات الحكومية تخصصات مختلفة، تنتهي الدراسة فيها بمنح شهادات البكالوريوس، والماجستير، والدكتوراه. وتشرف وزارة التعليم العالي على التعليم العالي، ولكن ميزانيته مستقلة. أما التعليم الالى الخاص فيوفر التعليم الجامعي الذي يساهم في التنمية من خلال إنشاء تخصصات اخرى لاستكمال تلك الموجودة في الجامعات الحكومية. وكل هذا من أجل تلبية احتياجات المجتمع، والمساعدة في خفض معدل البطالة. وتشير آخر الإحصائيات إلى أن عدد الطلاب المسجلين في التعليم العالي العام في عام 2011 كان 421987، بما في ذلك 21121 من طلاب الدراسات العليا، و 2140 من ذوي المنح الدراسية المقدمة في الجامعات الحكومية. كما تم تسجيل 75511 طالب في التعليم العالي الخاص (MOHESR 2012).. كما أطلقت الوزارة مؤخرا استراتيجية دولية للعام 2020-2012 لإصلاح مؤسسات التعليم العالي، وتبنت عددا من المناهج والأهداف لتطوير مؤسسات التعليم العالي. وتشمل الاستراتيجية عددا من المحاور الرئيسية، مثل تطوير المناهج والبرامج الدراسية (المحتوى والأساليب والتقنيات)، وتشجيع الابداع، وتميز البحث العلمي، وتطوير الجانب الاكاديمي على كل المستويات. كما يشمل ذلك أيضا تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس من حيث استخدام التكنولوجيا للتعليم، والتعلم داخل مؤسسات التعليم العالي العام. تم إرسال ما مجموعه 600 استبيان إلى الكليات العامة، في حين تم إرسال 400 إلى الكليات الخاصة. عاد الينا 380 (63%) من الكليات العامة و 291 (72.7%) من الكليات الخاصة. 224 ورقة من الكليات العامة، و 215 من الكليات الخاصة كانت صالحة للاستعمال. وشملت خصائص العينة، السن والجنس والمنصب، وغيرها كما مبين في الجدول رقم 1. وكانت نسبة الإناث اللواتي شاركن في عينة القطاع الخاص هي 61%، وفي القطاع العام 50.8%. وتم توزيع المناصب، والتخصصات الأكاديمية للمستطلعين جيدا في فئات مختلفة. أما من حيث المؤهلات الأكاديمية، فإن غالبية المستطلعين في القطاعين كانوا حاصلين على الماجستير أو الدكتوراه: 92.1% في القطاع العام و 95.3% في القطاع الخاص:

النتائج

جرى تحديد العلاقة بين القيادة التحولية والمنتج وعملية الابتكار. تم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية مع AMOS، لأن هذا النهج يساعد الباحث على بناء نماذج تعكس العلاقات المعقدة، وتحليل الآثار المباشرة (Hair et al. 2010). تتكون نمذجة المعادلة الهيكلية من خطوتين: نموذج قياس لتقييم صحة التراكيب، ونموذج هيكلية لاختبار وتقييم العلاقات السببية بين العوامل.

الجدول رقم 1 ملف المستطلعين

الخصائص	عام		خاص		الكلية	
	العدد = 224	%	العدد = 215	%	العدد = 439	%
الجنس	114	50.8	130	61	244	55.5
	110	49.2	85	39	195	44.5
العمر	8	3.5	35	6.2	43	9.7
	28	12.5	25	11.6	53	12.4
	74	33.0	23	10.6	97	22
	71	31.0	78	36.2	149	33.9
	43	20.0	54	25.4	97	22
المنصب	11	4.9	54	25.3	65	14.8
	26	11.6	31	14.4	57	12.9
	61	27.3	31	14.4	92	20.9
	70	31.2	33	15.3	103	23.6
	56	25	66	30.6	122	27.8
	8	3.5	-	-	8	1.8
المؤهل الأكاديمي	10	4.4	10	4.7	20	4.5
	89	39.7	83	38.6	172	39.3
	117	52.4	122	56.7	239	54.4
المهنة الأكاديمية	37	16.5	46	21.5	83	18.9
	82	36.6	64	29.7	146	33.2
	75	33.6	62	28.8	137	31.3
	30	13.3	43	20.0	73	16.6

تم استخدام تحليل العامل التأكيدي (CFA) لتقييم نموذج القياس في هذا البحث. كما أُجري تحليل العامل الاستكشافي (EFA) باستخدام طريقة المكون الرئيسي، مع انتهاج دوران varimax أولاً لتمحيص البيانات، قبل أن تعمل نمذجة المعاملة الهيكلية SEM على كلتا المجموعتين من البيانات (التعليم العالي العام والخاص في العراق) مع 34 بنداً (Field 2009). يعرف تحليل العامل الاستكشافي EFA العلاقات بين العوامل، ومن ثم يسمح للتقنيات متعددة المتغيرات أن تستخدم في تقدير تلك العلاقات (Hair et al. 2010). من أجل تحديد عدد من البنود التي سيتم الاحتفاظ بها، تم البحث عن قيم ذاتية أكبر من 1، كما مقترح في دراسة (Field 2009). وفقاً لذلك، بقي لدينا ثمانية عوامل، وتم استبعاد 10 بنود أقل من 0.4.

لاختبار الفروق بين القطاعين العام والخاص، تم استخدام تحليل العامل التأكيدي متعددة المجموعات (MCFA) مع AMOS. وقد اقترحت دراسة (Hair et al. 2010) أن القياس يجب أن يظهر التكافؤ بين المجموعات حتى تتمكن الأبحاث من استكشاف ما إذا كان يتم تفسير خصائص الاستجابة لكل بند بشكل مماثل عبر المجموعات. وهكذا، كانت الخطوة الأولى في مقارنة تحليل العامل التأكيدي

متعدد المجموعات MCFA هي تحديد النموذج الأساسي (الثبات التكويني). ويشير الثبات التكويني الى مساواة هياكل العامل للنموذج النظري عبر المجموعات. وفقا لهذه الخطوة، تم الجمع بين بيانات مؤسسات التعليم العالي العام والخاص في العراق، وذلك لخلق نموذج الخط الأساس وإخضاعها للاختبار، ومن ثم تم اختبار الخلافات المفترضة في العلاقات في النموذج النظري باستخدام تحليل العامل التأكيدي متعدد المجموعات MCFA.

وتم تقييم نموذج القياس (الثبات التكويني) باستخدام مؤشرات مناسبة كما هو مبين في الجدول رقم 2. هناك ثلاثة مؤشرات أساسية هي: (1) المؤشر المناسب (χ^2 , χ^2/df)، والمؤشر الجيد (GFI)، ومربع متوسط الجذر يعني خطأ للتقارب (RMSEA)؛ (2) القياس التدريجي المناسب، الذي يتضمن المؤشر المناسب، والمؤشر المناسب المقارن (CFI)؛ و (3) المؤشر المناسب الشحيح جدا (PNFI).

الجدول رقم 2 قياس الثبات للنماذج المقيدة وغير المقيدة

النموذج (المكون)	χ^2	$\Delta\chi^2$	df	Δdf	χ^2/df	GFI	NFI	CFI	RMSEA
النموذج 1 غير مقيد (الثبات التكويني)	591.436	-	474	-	1.248	0.904	0.929	0.985	0.030
النموذج 2 : مقيد (مصري + منهج ثبات موصى به)	596.567	5.131	506	32	1.179	0.903	0.928	0.988	0.042

$\chi^2/df = \leq 2-5$, GFI, NFI, and CFI = ≥ 0.90 , RMSEA = $< 0.05-0.08$

ملاحظة: العدد = 439. المصدر: (Hair et al. (2010)

أظهر النموذج مناسبة مقبولة، وخرجت النتائج التالية:

$$\chi^2 = 591.436, df = 474, \chi^2/df = 1.248, NFI = 0.929, GFI = 0.904, CFI = 0.985, RMSEA = 0.030$$

تشير هذه النتائج إلى أن الثبات التكويني متحقق، ويقدم الدعم لنمط من المقاييس الثابتة وغير الثابتة في نموذج البحث المماثل لمؤسسات التعليم العالي العام والخاص في العراق.

أما الخطوة القادمة فكانت النظر في الثبات المتري. تقييم هذه الخطوة ما إذا كان عامل التحميل لكل

مؤشر قياس متطابق أو مكافئ عبر المجموعات (Hair et al 2010). من أجل اختبار الثبات المتري للعوامل في النموذج الأساسي (الخطوة الأولى)، تم تقييد النموذج ليكون متساوياً بين القطاعين العام والخاص. كما تم استخدام (χ^2) قيمة كاي تربيع للمقارنة بين النموذج غير المقيد (نموذج التكوين - الخطوة 1) مع النموذج المقيد (الخطوة 2). وتظهر قيمة χ^2 غير الدلالية عند $P < 0.05$ للاختلافات بين النموذجين، أن النموذج لديه تكافؤ قياس عبر المجموعات بسبب التغيرات في قيم χ^2 الحساسة لحجم العينة. وقد زادت هذه الخطوة χ^2 إلى 596,567 مع $df = 506$ ، لأن الثبات المتري (الخطوة 2) قد تداخل مع الثبات التكويني (الخطوة 1). ان فارق χ^2 من 5.131 مع 32 بنداً لا يستهان به على مستوى 0.05. وهكذا، تم دعم الثبات المتري عبر عينات التعليم العالي العام والخاص في العراق.

صحة المكون

تم استخدام تحليل العامل التأكيدي CFA مع AMOS لتقييم الصحة المتقاربة والمتمايزة للنموذج. وفقاً لEFA، كما ذكرنا آنفاً، هناك ستة مكونات (أربعة عوامل للقيادة التحويلية- التأثير المثالي، والدافع الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي- ونوعين من الإبداع - المنتج والعملية)، وتقاس بـ 24 بنداً. وقد اختبر الباحثون الصحة المتقاربة من خلال التحقيق في تلك تحميلات العوامل التي كانت ذات دلالة وأكبر من أو يساوي 0.5 (Hair et al. 2010). بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام مقياس متوسط التباين المستخرج (AVE) لقياس الصحة. وينبغي أن يكون هذا الإجراء دلاليًا عند أكثر من 0.5 (Fornell and Larcker)

1981). كما تم تقييم الموثوقية بشكل منفصل لكل بعد مدرجة في النموذج، باستخدام ألفا كرونباخ Cronbach و موثوقية المركب (CR)، وكل واحدة مطلوبة منها أن تتجاوز 0.7 (Hair et al. 2010). وتبين النتائج الموضحة في الجدول 3 إلى أن الصحة المتقاربة والموثوقية الداخلية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة كانت مرضية. كما كانت كل تحميلات العامل، وموثوقية المركب CR، وقيم مقياس متوسط التباين AVE مقبولة وذات مغزى. على سبيل المثال، تراوح عامل التحميل بين 0,634 إلى 0,992، وقيم موثوقية المركب CR من 0,87 إلى 0,92 ومقياس متوسط التباين 0,69 إلى 0,72. وفي الوقت نفسه، تتراوح الموثوقية الداخلية بين 0,87 إلى 0,90 لجميع القطاعات.

الجدول رقم 3: نتائج تحليل العامل التأكيدي والموثوقية الداخلية

المكونات	رمز البند	عدد العام = 224				عدد الخاص = 215				الكلي = 439	
		التحميل	AVE	CR	α	التحميل	AVE	CR	α	التحميل	AVE
التأثير المثالي	ID1	0.807	0.72	0.91	0.90	0.817	0.74	0.92	0.91	0.806	0.71
	ID2	0.837				0.861				0.804	
	ID3	0.910				0.906				0.908	
	ID4	0.850				0.858				0.850	
الدافع الملهم	IN5	0.754	0.70	0.89	0.89	0.815	0.72	0.90	0.90	0.775	0.72
	IN6	0.898				0.901				0.897	
	IN7	0.875				0.874				0.871	
	IN8	0.859				0.859				0.849	
التحفيز الفكري	IT9	0.762	0.74	0.90	0.90	0.765	0.69	0.88	0.87	0.758	0.70
	IT10	0.882				0.846				0.866	
	IT11	0.890				0.883				0.866	
	IT12	0.872				0.840				0.856	
الاعتبار الفردي	IC13	0.867	0.71	0.88	0.87	0.878	0.71	0.91	0.91	0.871	0.72
	IC14	0.874				0.869				0.870	
	IC15	0.813				0.828				0.821	
	IC16	0.826				0.833				0.830	
المنتج	PD17	0.912	0.75	0.92	0.92	0.992	0.73	0.90	0.90	0.989	0.74
	PD18	0.950				0.836				0.819	
	PD19	0.826				0.583				0.634	
	PD20	0.718				0.953				0.957	
العملية	PC21	0.916	0.68	0.87	0.88	0.719	0.67	0.89	0.89	0.736	0.69
	PC22	0.804				0.808				0.806	
	PC23	0.843				0.879				0.899	
	PC24	0.749				0.863				0.854	

ألفا كرونباخ = α موثوقية العرجم CR = معدل التباين المستخرج AVE =

تعتبر صحة التمايز مقياساً للاتساق الداخلي، ويشير إلى مدى تميز المكون عن المكونات الأخرى (Hair et al. 2010). وجرى تقييم صحة التمايز في هذا البحث باستخدام المعايير التي وضعتها دراسة Larcker وFornell and (1981). بناءً على ذلك، يجب أن يكون معدل التباين المستخرج AVE أكبر من الارتباط التربيعي بين اثنين من المكونات في هذا البحث، وهي المكونات التي تم تجريدها وتأكيد صحة التمايز فيها إحصائياً في القطاعين العام والخاص لمؤسسات التعليم العالي في العراق. يبين الجدول (4) الوسائل والانحرافات المعيارية. وبالإضافة إلى ذلك، يشير إلى أن الفروق المستخرجة كانت أكبر من كل الارتباطات المربعة بين العناصر.

اختبارات الفرضيات

إن الهدف الرئيس من هذا البحث هو دراسة الآثار المترتبة على العناصر الأربعة للقيادة التحويلية على المنتج وعملية الابتكار وأي اختلافات بين هذه العلاقات في مؤسسات التعليم العالي العام والخاص في العراق. ويبين الجدول رقم 5 معاملات موحدة لآثار كل عنصر من العناصر الأربعة للقيادة التحويلية على المنتج وعملية الابتكار. وقد اختبر البحث العلاقات المفترضة باستخدام نمذجة التحليل المتعدد المجموعات SEM على مستوى القطاع مع مجموعة كاملة من البيانات (439) و 24 بنداً. وتشير مؤشرات المناسبة إلى مستويات كافية لهذا النموذج في كل القطاعات في العراق، كما هو مبين في

الجدول رقم 5. وتشير النتائج إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير كبير على الابتكار، وهذا التأثير أعلى من ذلك بكثير في الجامعات الحكومية العراقية مما عليه الحال في الجامعات الخاصة. تكون معاملات مسار تأثير القيادة التحويلية في القطاع العام توكيدية عند هذه المستويات: (0.398, 0.289) المثالية، و 0.282 - الملهمة، 0.309 - والفكرية، 0.320 - الفردية) على ابتكار المنتجات و (0.398, 0.291, 0.298, 0.318, 0.353 and على التوالي على عملية الابتكار. لذلك، فإن الفرضيات (H1 أ-د) و (H2 أ-د) كلها ستكون مدعومة بالكامل لمؤسسات التعليم العالي العام في العراق.

كما كانت معاملات مسار تأثير القيادة التحويلية للقطاع الخاص توكيدية على النحو التالي:
0.326 (0.264 - المثالية, 0.317 - الملهمة, 0.304 - الفكرية, 0.232 - الفردية)

على ابتكار المنتجات . و 0.363 (0.253, 0.310, 0.300, 0.211, بالتعاقب) على عملية الابتكار. وبالتالي، فإن فرضيات (H1 أ-د) و (H2 أ-د) قد تم تأكيدها بالكامل لقطاع التعليم العالي الخاص في العراقي. ويدعم تحليل التباين متعدد المجموعات والفرضيات (H3 ب-د) جزئياً في قطاعات التعليم العالي العام والخاص في العراق. ويبين الجدول 6 أن هناك اختلافات بين القطاعات من حيث الاعتبار الفردي والدافع الملهم، لأن $\Delta\chi^2$ احصائية = 11.209, $\Delta df = 4$ للدافع الملهم, $\Delta df = 5$, $\Delta\chi^2 = 10.097$ للاعتبار الفردي. القيادة التحويلية = 16, $\Delta df = 16$, $\Delta\chi^2 = 25.319$

وتكون ذات مغزى عندما تكون $P < 0.05$. بين النماذج المقيدة وغير المقيدة للقيادة التحويلية، بينما هناك اختلافات من حيث التأثير المثالي والتحفيز الفكري.

الجدول رقم 4: تحليل صحة التمايز والانحراف المعياري والمتوسط

المكونات	المتوسط	SD	1	2	3	4	5	6
1. المثالي	3.412	0.914	0.71					
2. الملهم	3.340	0.894	0.342	0.72				
3. الفكري	3.438	0.866	0.330	0.154	0.70			
4. الفردي	3.521	0.923	0.249	0.321	0.195	0.72		
5. المنتج	3.314	0.812	0.260	0.340	0.335	0.443	0.74	
6. العملية	3.323	0.898	0.266	0.378	0.346	0.462	0.352	0.68

SD = الانحراف المعياري

N= 439 العدد

الجدول رقم 5: معاملات المسار المعياري للتحليل متعدد المجموعات

الفرضية	مسار الفرضية	معامل المسار العام	معامل المسار الخاص	النتائج		
				العام	الخاص	
H1	H1a	→ المثالي المنتج	0.291 *	0.264**	مدعوم	مدعوم
	H1b	→ الملهم المنتج	0.298 *	0.317**	مدعوم	مدعوم
	H1c	→ الفكري المنتج	0.320 **	0.304**	مدعوم	مدعوم
	H1d	→ الفردي المنتج	0.353 **	0.232*	مدعوم	مدعوم
H2	H1	TL → المنتج	0.498***	0.426***	مدعوم	مدعوم
	H2a	→ المثالي العملية	0.289 *	0.253*	مدعوم	مدعوم
	H2b	→ الملهم العملية	0.282 *	0.310**	مدعوم	مدعوم
	H2c	→ الفكري العملية	0.309 *	0.300*	مدعوم	مدعوم
	H2d	→ الفردي العملية	0.349**	0.211*	مدعوم	مدعوم
مؤشر المناسبة	H2 العام	القيادة التحولية	0.582 **	0.563***	مدعوم	مدعوم
	H2 الخاص	القيادة التحولية				

$X^2/df = 1.262$, GFI = 0.904, RMSEA = 0.034, NFI = 0.930, CFI = 0.985, PNFI = 0.874

$X^2 / df = 1.234$. GFI = 0.911, RMSEA = 0.043, NFI = 0.927, CFI = 0.989, PNFI = 0.883

Note: $p^* < .05$, $p^{**} < .01$, $p^{***} < .001$.

دراسة مقارنة بين التعليم العالي العام والخاص في العراق

تم استخدام اختبار نمذجة الهياكل متعدد المجموعات SEM لتقييم الاختلافات بين مؤسسات التعليم العالي العام والخاص من حيث أنماط العلاقات بين القيادة التحويلية والمنتج وعملية الابتكار. وهكذا، فقد تم انتهاج الثبات الهيكلي: أولاً، تركت المعاملات الهيكلية في القطاعات غير المقيدة لكل علاقة، ومن ثم أضيفت قيود المعادلة على الأوزان الهيكلية.

الجدول رقم 6: الاختلافات متعددة المجموعات في القيادة التحويلية عبر القطاعات

الدلالة	CFI	Δdf	$\Delta \chi^2$	df	χ^2	النموذج	المكون
غير متوفر	0.985	-	-	2	2.877	غير مقيد	المثالي
غير دال	0.996	4	0.192	6	3.069	غير مقيد	المثالي
غير متوفر	0.989	-	-	2	7.061	غير مقيد	المهمل
$p < .05$	0.996	4	11.209	8	18.270	غير مقيد	المهمل
غير متوفر	0.979	-	-	4	17.060	غير مقيد	الفكري
غير دال	0.990	5	4.186	9	21.246	غير مقيد	الفكري
غير متوفر	0.975	-	-	4	3.153	غير مقيد	الفردي
$p < .05$	0.986	5	10.097	9	13.250	غير مقيد	الفردي
غير متوفر	0.983	-	-	196	250.189	غير مقيد	القيادة التحويلية
$p < .05$	0.991	16	25.319	217	275.508	غير مقيد	القيادة التحويلية

الجدول رقم 7: التحليل متعدد المجموعات - اختلافات المسار الهيكلية

الدلالة p	CFI	Δdf	$\Delta \chi^2$	df	χ^2	النموذج	المسار الهيكلي
-	0.961	-	-	165	428.265	غير مقيد	المنتج → القيادة التحويلية
$p < .05$	0.975	1	36.17	166	464.435	غير مقيد	المنتج → القيادة التحويلية
-	0.937	-	-	163	364.223	غير مقيد	العملية → القيادة التحويلية
$p < .05$	0.64	1	27.99	164	392.221	غير مقيد	العملية → القيادة التحويلية

الجدول رقم 8: موجز المواضيع الرئيسية من المرحلة التوجيهية

المواضيع الرئيسية من المقابلات	الفرضيات
يميل القادة في الكليات الخاصة إلى ممارسة الدافع المهمل وتشجيع الاتصال	H3b
يفضل القادة في مؤسسات التعليم العالي ممارسة الاعتبار الفردي وتطوير العلاقات مع أعضاء الماد وتدريبهم والارشاف عليهم	H3d
يقدم القادة في مؤسسات التعليم العالي الوظيفية الامتية وغالباً أكثر لكادهم، مما يؤدي إلى التزام أكبر بين الكادر. كما أن لديهم أيضاً ميلاً لتبني الابتكار والمنهج التفاضل في اختيار القادة الأكاديميين واستقلالية عملهم.	H4 and H5

الفروق ذات الدلالة الإحصائية في القيم χ^2 والاختلافات بين النماذج غير المقيدة والمقيدة في $p < 0.05$. تشير الى الاختلافات بين القطاعين فيما يتعلق بالعلاقات المفترضة (Hair et al 2010)..

ويبين الجدول رقم 7 أن المسار من القيادة التحويلية \rightarrow المنتج يقدم ($\chi^2 = 428.265$) مع اختلاف = 165 و CFI يساوي 0.961. وبعد تقييد هذا النموذج، أصبح $\Delta\chi^2$ يساوي 36.17، والاختلاف = 1 وهو ذو دلالة عندما يكون $p < 0.05$. أما المسار القيادة التحويلية \rightarrow العملية فيعطي ($\chi^2 = 364.223$) مع اختلاف يساوي (CFI = 0.937). وبعد تقييد هذا النموذج، أصبح $\Delta\chi^2$ يساوي 27.99، والاختلاف = 1 وهو ذو دلالة عندما يكون $p > 0.05$.

. تشير هذه النتائج إلى أن هناك اختلافات بين النماذج الهيكلية لقطاعات التعليم العالي العام والخاص في العراق. لهد فإن الفرضيات H4 H5 تعتبر مؤكدة. ويبين الجدول 8 ملخصاً للموضوعات الرئيسة من المقابلات التي أجريت مع القادة في القطاعين فيما يتعلق بالاختلافات في ممارسة القيادة التحويلية بين القطاعين وعلاقات التأثير.

المناقشة

اقترح هذا البحث نموذجاً لكيفية تأثير القيادة التحويلية على الابتكار في مؤسسات التعليم العالي العام والخاص في العراق، والاختلافات بين هذه القطاعات.

ويدعم التحليل متعدد المجموعات العلاقات المفترضة كما سيتم مناقشته أدناه.

وجد أن التأثير المثالي مرتبطاً بشكل إيجابي بالمنتج وعملية الابتكار في كلا القطاعين. وتشير النتائج إلى أن أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي العام والخاص في العراق يعترفون بأن قادتهم يمتلكون هذا النمط لأنهم يحظون باحترام وثقة موظفيهم. أما الموظفين الذين شملهم الاستبيان فقد كانوا يميلون الى الابتكار من حيث أخذ الفصول الدراسية وتطوير الدورات والمشاريع البحثية، وبرامج التدريب واعتماد التكنولوجيا الجديدة عندما يثق بهم قادتهم ويخلقون لديهم شعوراً من الفخر فيما بينهم. وتعتبر هذه النتائج منسجمة مع التأكيد على أن القادة الذين لديهم تأثير مثالي يمكنهم احداث تغيير في القيم الثقافية، مما يؤدي إلى مزيد من المنتجات والابتكار (Sarrors, Cooper, and Santora 2008). إذا كان القادة يظهرون الحافز الملهم، فإنهم يشجعون عمليات الاتصال، والتعلم التنظيمي، ويشكلون رؤية تمكن المنظمة من أن تكون أكثر ابتكاراً (Bass and Riggio 2006). وتشير نتائج هذه الأبحاث إلى أن أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة يفضلون القادة الذين يشجعونهم على تصور الدول الجذابة في المستقبل، والتحدث بتفاؤل وحماس. هناك حاجة لمثل هؤلاء القادة داخل

مؤسسات التعليم العالي العراقي لتشجيع روح الفريق والتعاون بين الموظفين لتطوير المنتج وعملية الابتكار. أما فيما يتعلق بالتحفيز الفكري، فقد جادلت الأبحاث السابقة أن القادة التحويليين الذين يظهرون هذا السلوك من المرجح أن يعزوا توليد الأفكار والتفكير الاستكشافي (Bass and Riggio 2006). ويشير هذا البحث إلى أن الموظفين في القطاعين يشعرون بأن قادتهم يحفزون تفكيرهم الابداعي فكريا. وهكذا، فإن أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي اعام والخاص في العراق يتم تشجيعهم على النظر في المشاكل القديمة بطرق مبتكرة وحديثة، وجعلهم يشعرون بأن مساهماتهم يجري تقييمها، مما يجعلهم منفتحين أمام المناهج الجديدة لتصميم الدورات التدريبية، والمشاريع البحثية، والمناهج الدراسية، وحضور البرامج التدريبية، واعتماد التكنولوجيا الجديدة. وأخيرا، من خلال الاعتبار الفردي الذي يشجع جميع الموظفين على أن تكون لديهم أفكارهم الخاصة، يمكن تطوير مصدر موسع للمعرفة لحل المشاكل الجماعية (Bass 1985). يعمل الموظفون العراقيون بجد للتوصل الى أفكار مبتكرة عندما تتلقى اهتماما خاصا ودعمًا من جانب رؤسائهم. وتشير نتائج هذه الأبحاث إلى أن القادة التحويليين في العراق الذين يظهرون الاعتبار الفردي يرفعون المعنويات ويقدمون لأعضاء هيئة التدريس التعليم والتدريب المناسب الذي ينتج الأفكار المبتكرة في التعليم العام والخاص على حد سواء. أما فيما يتعلق الاختلافات في ممارسة القيادة التحويلية، فقد أظهر التحليل الكمي عدم وجود اختلاف، بسبب الخلافات بين القطاعين العام والخاص للتعليم العالي في العراق، سواء من حيث التأثير المثالي أو التحفيز الفكري. ويتمتع القادة في القطاعين بثقة واحترام الموظفين تدریسهم بسبب أسلوب الاتصال بهم. كما أنهم يظهرون تفكير تباعدي في استخدام العصف الذهني والمناقشة. أما فيما يتعلق بالدافع الملهم والاعتبار الفردي، تظهر كلا من النتائج الكمية والنوعية الاختلافات بين القطاعين. تفضل مؤسسات التعليم العالي الحكومية العراقية أن تكون لها علاقات فردية مع أعضاء هيئة التدريس، وتدريب وتوجيه وإرشاد. ويعتقد القادة أن كل هذا يزيد الابتكار: أشرف على هيئة التدريس خاصتي من خلال التوجيه، وبالتالي مساعدتهم على نشر أبحاثهم (العام. (HD2) وفي الوقت نفسه، يعتقد القادة في الكليات الخاصة أن الدافع الملهم يقدم لأعضاء هيئة التدريس "التشجيع" لعملية توليد الأفكار:

من وجهة نظري، الإلهام هو أساس التحفيز. إنه نوع من الدافع الذي يحفز أعضاء هيئة التدريس ويزيد من التزامه لتلبية الأهداف التربوية وأن يكونوا ابتكاريين في عملهم. في الواقع، استطيع القول أنه، عبر رؤية قوية، يمكنني تحفيز الموظفين وخلق رؤية مشتركة لهم (الخاص. (DD1)

هذه النتائج متسقة مع دراسة (Moor's 2000) في أن اختصاص القادة التحويليين قد يكون أكثر أهمية في القطاع العام لأن الغرض الاجتماعي من هذه المنظمات هو أكثر بروزا. وفي الوقت نفسه، الكليات الخاصة في العراق، يكون التركيز من قبل القادة على الحافز الملهم، مما يعني أن أكثر قادة الكلية

يتواصلون، وهناك ارتفاع في مستوى الابتكار.

ويشير التحليل متعدد المجموعات SEM المقدم هنا إلى أن هناك فرقا بين علاقات التأثير في هذين القطاعين، وتأثير القيادة التحويلية على المنتج وعملية الابتكار في مؤسسات التعليم العالي العام في العراق أعلى بكثير مما كان عليه في الكليات الخاصة. من المقابلات، نشأت عدة تفسيرات لهذا الاختلاف. أولا وقبل كل شيء، وذكر "الأمن الوظيفي والمزايا وكوم-الالتزام" فيما يتعلق كل من القادة والموظفين. مؤسسات التعليم العالي العام اليوم توفر الاستقرار وفوائد جيدة للموظفين، مما يؤدي إلى التزام الموظفين:

يعتبر الاستقرار الوظيفي لموظفي التعليم جيد، كما أنهم يستلمون الحوافز، وهو ما يؤدي إلى زيادة الالتزام والرغبة في العمل بكفاءة لصالح القسم أو الجامعة (عام). (HD2) في المقابل، فإن الموظفين في الكليات الخاصة، هم أكثر قلقا بشأن الرواتب والاستقرار: بعض المحاضرين في القسم يعملون بصيغة عقود مؤقتة ورواتبهم تنتهي عندما ينتهي العقد الخاص. (HD4) وقد أظهرت الدراسات السابقة أن الموظفين هم أكثر استعدادا للعمل بفعالية لمنظمتهم وهم أقل عرضة للمغادرة عندما يكون الأمن الوظيفي ومستوى الالتزام مرتفعاً (Alam et al. 2009). ومن أجل أن ينجح الابتكار، يجب على القادة الالتزام. وعلى الرغم من أن دراسات سابقة قد أشارت إلى أن الأمن الوظيفي والرواتب والتزام القيادة كلها تجري على نحو أفضل في القطاع الخاص من القطاع العام (Khalid, Zohaib, and Mahmood 2012)، إلا أن نتائج الأبحاث الحالية تشير إلى أن هذا ليس هو الحال في العراق. بدلا من ذلك، يبدو أن القادة في الجامعات العامة العامة في العراق هم أكثر استعدادا لتحمل المخاطر وتنفيذ تغييرات مبتكرة أكثر من تلك الموجودة في الكليات الخاصة. ثانياً، أظهرت المقابلات أن "الميزانية السنوية" قضية مهمة في مؤسسات التعليم العالي العام في العراق. وهذا يشمل ميزانيات لتطوير وبرامج التدريب، والمشاريع البحثية، لتطوير أعضاء هيئة التدريس، والمنح الدراسية، ونظم الحوافز، وتطوير المقررات الدراسية:

هناك ميزانية سنوية تخصصها الوزارة للإبداع في كل جامعة ومعهد، مثل برامج التدريب، والمشاريع البحثية، وتطوير الموظفين الأكاديميين والمنح الدراسية ونظم الحوافز العام. (DD1) أما في الكليات الخاصة، فإن الاعتماد على التمويل الذاتي يعني أن على القادة محاولة تشجيع الموظفين على إجراء المشاريع البحثية دون تمويل:

تشجع كليتنا البحث العلمي ولكن للأسف ليس هناك تمويل لأعضاء هيئة التدريس لهذه الأغراض (الخاص). (HD4).

قد يكون هذا لأن مؤسسات التعليم العالي العامة في العراق تتجه نحو الابتكار على المدى البعيد، في حين أن إدارة الكليات الخاصة في العراق تميل إلى التركيز على المستقبل القريب. وقد أكدت دراسة (Thach and Thompson 2007) أن المنظمات العامة والخاصة تختلف من حيث المساءلة، والميزانيات، والملكية والثقافة والسياق. وفقا لدراسة (Hofstede, Hofstede and Minkov 2010)، تتميز الثقافات التي تتبع عمل على المدى الطويل بالتوجه نحو القيم والتأكيد على أهمية المستقبل. وبالتالي، ومن أجل الابتكار، يجب أن يكون هناك اعتقاد في بعض الدعم المستقبلي الذي يبرر المثابرة في الوقت الحاضر. وفي الوقت نفسه، يميل القادة من ذوي التوجه على المدى القصير إلى وضع خطط أكثر إلحاحا أو اتخاذ نهج 'حل سريع'، مع التركيز على الاحتياجات الحالية أو النجاحات السابقة. علاوة على ذلك، وجميع من تمت مقابلتهم في الجامعات الحكومية في العراق، اتفقوا على أن وزارة التعليم العالي لديها توجه جديد في الوقت الحاضر، وهناك الآن المزيد من التركيز على "المعايير التنافسية" في اختيار القيادات الأكاديمية، والمناصب الأكاديمية التي تعتمد على الأداء:

نحن مسؤولون عن تقديم أداء جيد للقسم والجامعة. في نهاية كل عام دراسي، نقوم بكتابة تقرير مفصل إلى المسؤول الاعلى، نوضح فيه العمل المنجز خلال تلك الفترة (العام). (HD5)

أما في الكليات الخاصة:

ليس هناك منافسة على منصب القيادة، ولكن هناك منافسة بين الكليات الخاصة لتقديم أداء أفضل واستقبال عدد أكبر من الطلاب (الخاص).

(DD1) تحدثت دراسة (Bowman 2002) عن رأي مفاده أنه من خلال نجاح كل مؤسسات التعليم العالي، يمكن قياس نجاح قادتها. ويعتبر العمداء والنواب ورؤساء الأقسام من الصف الأول من القادة، ويؤثرون بشكل مباشر على نوعية المؤسسات في إطار القطاع العام للتعليم العالي في العراق.

هناك مجال آخر تركز عليه وزارة التعليم العالي، انبثق من أن المقابلات، وهو "لامركزية" و "ذاتية" العمل الأكاديمي: لدى الجامعات حاليا ذاتية ولا مركزية في العمل الأكاديمي، وهي متحررة من النفوذ السياسي. كما أن الرئيس أو العميد في الجامعة له سلطة اتخاذ القرارات الأكاديمية (العام). (DD1)

أما في الكليات الخاصة في العراق، فهناك لامركزية لكنها لا تزال تعتمد على قواعد وزارة التعليم العالي في بعض الحالات:

صحيح، لدينا استقلالية في العمل الأكاديمي، ولكن الكلية تعتمد على الأنظمة والتعليمات الصادرة من

قبل وزارة التعليم العالي الخاص.(DD1)

وقد جادلت دراسة (Chen et al. 2012) أن المنظمات اللامركزية توفر المزيد من المرونة، وتسهيل الانفتاح والسلوك الإبداعي. لذلك، وكما كان متوقعا سابقا في هذه الورقة، فإن تأثير القيادة التحويلية على الابتكار سيكون أكثر إيجابية عندما تكون المسألة لامركزية في المنظمة المعنية. من الواضح أن العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار في التعليم العالي في العراق تعتمد على الخصائص التنظيمية. هناك أوجه تشابه واختلاف بين هذين القطاعين من حيث هذه الخصائص. وتتعارض هذه النتائج مع الفكرة التقليدية التي مفادها أن التعليم العالي العام في العراق أكثر تحفظا وأقل عرضة للتغيير من التعليم العالي الخاص، وتشير إلى أن هناك مجالا لتحسين سياسات الوزارة الرامية إلى تعزيز المنتج وعملية الابتكار في مؤسسات التعليم العالي العام في العراق.

المساهمة وآثارها

تكون المساهمة في المعرفة من هذا البحث ذات شقين، وتشمل كلا من النظرية والمنهجية. وقد بحثت هذه الدراسة تأثير القيادة التحويلية على المنتج وعملية الابتكارات والاختلافات بين مؤسسات التعليم العالي الخاص والعام في العراق. وقد تبين أن النتائج كبيرة، وتساهم في النظرية حول هذا الموضوع. من الناحية النظرية، يساهم هذا البحث في الأدبيات من خلال توفير المعلومات حول القيادة التحويلية وعلاقة الابتكار، وتطبيق ذلك في إعداد الجديد، وهو دراسة المنتج وعملية الابتكار في قطاع التعليم العالي، على عكس الدراسات السابقة التي ركزت على إما المنتج أو عملية الابتكار. ولم يتم، حتى الآن، دراسة هذه العلاقات في بيئة التعليم العالي، وبالتأكيد ليس في العراق. ومن المعروف أن القيادة التحويلية تساهم في بدء وتخفيف تأثيرات قوية عبر مجموعة متنوعة من المبادرات ترفع الوعي بمساهمة أعضاء المجموعة الآخرين. وتؤكد نتائج البحث الحالي أن أربعة مكونات من القيادة التحويلية تؤثر على المنتج وعملية الابتكار، وتساعد على توفير فهم أفضل للروابط بينهما. وهذا أمر مهم لأنه يبين أن جوانب القيادة التحويلية لها آثار من حيث توليد القدرات التي لم يتم تطويرها في إطار أسلوب القيادة التقليدية. ويركز هذا الأخير على ثقافة من أعلى إلى أسفل التي تحول دون تطوير المنتج وعملية الابتكار.

وعلى الرغم من أن الدراسات الحديثة قد نظرت في آثار القيادة التحويلية على الابتكار، إلا أنها كانت محدودة من حيث دراسة الاختلافات بين القطاعين العام والخاص في التعليم العالي. وبالتالي فإن هذه الدراسة توسع نطاقها لسياق كل مؤسسات التعليم العالي العام والخاص. بالإضافة إلى ذلك، ومن خلال تحديد مدى انتشار أنواع معينة من سياسات الدعم في المؤسسات العامة والخاصة في العراق، تقدم هذه الدراسة معلومات مقارنة حول العلاقة بين القيادة التحيلية والابتكار في هذين القطاعين.

وتشير النتائج إلى أن القيادة التحويلية تعزز الابتكار في كل القطاعات، لكن تلك العلاقات أقوى في مؤسسات التعليم العالي العامة مما عليه في الكليات الخاصة، لأن مؤسسات التعليم العالي العام في العراق توفر الأمن الوظيفي، والمزيد من الفوائد لموظفيها، مما يؤدي إلى مزيد من الالتزام لدى الموظفين. كما يوجد لدى مؤسسات التعليم العالي العامة العراقية ميزانيات للابتكار. وهذا يتعارض مع الرأي السائد بمؤسسات القطاع العام في العراق التي توصف بأنها محافظة وبعيدة عن الابتكار.

كما كشف هذا البحث أيضا الاختلافات القائمة على القطاع، والتشابه من حيث القيادة التحويلية المعروضة، وإعطاء صورة أكثر وضوحا عن حالة نظام التعليم العالي في العراق. وعلى الرغم من أن الأدبيات السابقة تصف نظام التعليم العالي العام على أنه يتبع نظاما بريوقراطيا (Morshidi 2006)، إلا أن نتائج البحوث الحالية لا توفر أي أدلة على أن قادة مؤسسات التعليم العالي في كلا القطاعين في العراق يمارسون بالفعل نمط القيادة التحويلية.

بالإضافة إلى ذلك، تؤكد هذه الورقة عملية نظرية القيادة التحويلية وآثارها عبر الثقافات (Bass 1985) عن طريق اتخاذ العراق كدراسة حالة في البلدان النامية لدراسة تأثير القيادة التحويلية على الابتكار، وتشير إلى أنه بغض النظر عن السياق الجغرافي، فإن القيادة التحويلية تلعب دورا مهما في تطوير كل من المنتج والعملية ضمن قطاعات التعليم العالي الخاص والعام.

من منظور منهجي، يدعم هذا البحث ويحقق الصدق والثبات للمكونات التي تقيس القيادة التحويلية والابتكار في منطقة جغرافية جديدة. وهذا يعطي دقة أكبر لنتائج مؤسسات التعليم العالي العراقي، ومثالا قيما لمنهجية يمكن أن يتبعها الباحثون والأكاديميون لاستخدامها في تتبع أثر القيادة التحويلية على المنتج وعملية الابتكار في بحوث مماثلة. وباستخدام نهج الأساليب المختلطة، أظهر البحث أن البيانات النوعية فيما يتعلق بالاختلافات في ممارسة القيادة التحويلية من جهة، وأثرها على الإبداع من جهة أخرى، مفيدة في مساعدة الباحثين على فهم النتائج الكمية، ويمكن أن تكون وسيلة فعالة للإجابة على الأسئلة البحثية.

الآثار المترتبة على الممارسة

هناك آثار من هذا البحث للأكاديميين وصناع القرار. توضيح أسلوب القيادة التحويلية يمكن أن يساهم أكثر في تعزيز الابتكار لمساعدة القادة على وضع الاستراتيجيات التي من شأنها تعزيز مزيد من الالتزام في كل من المنتج وعملية الابتكار.

ومن أجل دعم مثل هذه الثقافة في بيئة التعليم العالي، يحتاج القادة إلى أن يكونوا على بينة من أهمية عمليات الموظفين النشطين، وتبسيط مزيد من التركيز على علاقات العمل. هناك أيضا زيادة التركيز على

بناء روح الفريق، من خلال تعزيز التعاون بين الموظفين وتقديم الدعم لهذه الشبكات، وهو أمر ضروري. كما ستسهم القيادة الفردية ذات الرؤية، ومن خلال استخدام التأثير المثالي والتحفيز الفكري، في تشجيع توليد الأفكار وتحفيز أعضاء هيئة التدريس ليكونوا أكثر ابتكاراً.

تبين نتائج الأبحاث الحالية أهمية القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم العالي العام والخاص في العراق للمنتج وعملية الابتكار. لذلك، يجب على الجامعات أن تعزز وجود قادة التحول باعتبارهم وسيلة لتركيز الجهود على تطوير أعضاء هيئة التدريس. وهذا التركيز بدوره يعطي اتجاهها وهدفا واضحا للموظفين، ويقيم جوا من الثقة والاحترام المتبادلين.

تعتبر الموارد البشرية هي أهم الأصول لهؤلاء القادة. وبالتالي، يجب أن هؤلاء القادة أن يلهمو الموظفين المشاركة في المنتج وعملية الابتكار، من خلال تحفيزهم للبحث عن برامج تدريبية جديدة، وحضور الدورات، والقيام بالمشاريع البحثية، واعتماد تكنولوجيات جديدة.

وقد وجدت هذه الدراسة أن الأمن الوظيفي، والميزانية السنوية للابتكار، والذاتية واللامركزية كلها تلعب أدوارا مهمة في علاقة القيادة التحويلية بالابتكار. لذلك، ينبغي على القادة في كلا القطاعين التركيز على هذه الجوانب وتوفير الرعاية والمناخ الداعم لموظفيهم الأكاديميين.

تشير النتائج في القطاع العام، إلى أن الاعتبار الفردي هو الشيء الأهم في المنتج وعملية الابتكار. لذلك، ينبغي على القادة في هذا القطاع توفير الدعم والتشجيع، والاعتبار، والتدريب لأعضاء هيئة التدريس. في المقابل، يوجد في القطاع الخاص، الدافع ملهمة الذي يكون اقوى مؤشر للابتكار. وبالتالي، يجب على القادة صياغة رؤية محفزة للمستقبل ومحاولة تحفيز أعضاء هيئة التدريس على العمل على تحقيق هذه الرؤية.

واشارت دراسات سابقة أن القيادة التحويلية يمكن تطويرها من خلال التركيز على برامج التدريب (Chen et al. 2012). وبالتالي، يجب على الجامعات تنفيذ دورات قيادة تحويلية يمكن من خلالها للقادة تعلم كيفية التشجيع الفعال والتحفيز الفكري في وقت للموظفين.

القيود واتجاهات البحوث في المستقبل

هذا البحث له حدود، مثل باقي الدراسات. أولاً، يركز البحث على أسلوب القيادة التحويلية فقط، في حين عادة ما يتم الجمع بين هذا الاسلوب ونظرية القيادة التحويلية، وفقا لدراسة (Bass 1985). وبالتالي، يمكن للبحوث المستقبلية استكشاف آثار كل من القيادة التحويلية والقيادة التحويلية في محاولة للكشف عن ايهما أكثر تأثيراً على المنتج وعملية الابتكار بين أعضاء هيئة التدريس. وقد أجريت هذه الدراسة في قطاع التعليم العالي فقط، وهناك أيضا حاجة لاستكشاف هذه العلاقات

في قطاعات أخرى، مثل الصناعة التحويلية.

تم تطبيق هذا النموذج في بلد نامٍ واحد، وهي العراق. وبالتالي، قد لا يكون من الصواب تعميم النتائج على بلدان نامية أخرى. وقد يمتد البحث في المستقبل لتوسعة هذا النموذج بحيث ينطبق على البلدان الأخرى التي تشترك في هياكل وثقافات وسياقات مماثلة. نظر هذا البحث في الاختلافات بين قطاعي التعليم العالي العام والخاص في العراق. ويجب على الأبحاث المستقبلية دراسة العلاقات المتبادلة / وأسلوب الإدارة بين الجنسين. هناك حالياً عدد كبير من المؤسسات في قطاع التعليم العالي في العراق تسيطر عليه الإناث.

أظهرت النتائج الخصائص التنظيمية، وهي الأمن الوظيفي، والالتزام، والميزانية، والاستقلالية، واللامركزية، وجميعها حاسمة وضرورية للابتكار. وقد يحقق البحث في المستقبل في هذه العوامل كوسيلة بين القيادة التحويلية والابتكار.

الخلاصة

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير القيادة التحويلية على المنتج وعملية الابتكار، والفروق بين الجامعات الحكومية والخاصة في العراق في هذا الصدد. وعلى الرغم من أن هناك العديد من أساليب للقيادة التي يمكن أن تختار منها الجامعات، يقدم هذا البحث النوع الذي من شأنه أن يكون أكثر فعالية. يشير البحث إلى أن القيادة التحويلية ستكون مثالية في السياق التعليمي، كما أنها تؤثر على ابتكار المنتجات وعملية التدريس.

أظهرت النتائج في القطاع العام، أن الاعتبار الفردي يزيد المنتج وعملية الابتكار. عندما يستمع القادة إلى أفكار الموظفين، ويشاركون في عملية التدريب المستمرة، من المرجح أنه سيتم اكتشاف مناهج جديدة يمكن أن تعزز الابتكار. في هذه الأثناء، وجد في قطاع التعليم الخاص، أن الدافع الملهم هو المركب صاحب التأثير الأقوى على الابتكار، مشيراً إلى أنه كلما يتواصل هؤلاء القادة مع الموظفين، ستكبر عملية الابتكار والمنتج هناك.

المراجع

- Afuah, A. 1998. *Innovation Management: Strategies, Implementation and Profit*. New York: Oxford University Press.
- Alam, S. S., Z. Abdullah, N. A. Ishak, and Z. M. Zain. 2009. "Assessing Knowledge Sharing Behaviour among Employees in SMEs: An Empirical Study." *International Business Research* 2 (2): 15–122.
- AL-mailam, F. 2004. "Transactional Versus Transformational Style of Leadership: Employee Perception of Leadership Efficacy in Public and Private Hospitals in Kuwait." *Quality Management in Health Care* 13 (4): 278–84
- Alzawahreh, A. A. 2011. "Transformational Leadership of Superiors and Creativity Level Among Faculty Members in Jordanian Universities." *Journal of Institutional Research* South East Asia 9 (1): 125–32.
- Bass, B. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B., and B. Avolio. 2000. *The Multifactor Leadership Questionnaire – 5X Short Form*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B., and R. Riggio. 2006. *Transformational Leadership*. 2nd ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Bowman, R. F. 2002. "The Real Work of the Department Chair." *Clearing House* 75 (3): 158–62.
- Burns, J. M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Chang, J. 2012. "Factors that May Mediate the Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Innovation." *African Journal of Business Management* 6 (3): 1010–18.
- Chen, M., C. Lin, H.-E. Lin, and E. McDonough. 2012. "Does Transformational Leadership Facilitate Technological Innovation? The Moderating Roles of Innovative Culture and Incentive Compensation." *Asia Pacific Journal of Management* 29 (2): 239–64.
- Creswell, J., and V. Clark. 2011. *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Daft, R. 1978. "Organizational Innovation." *Academy of Management Journal* 21 (2): 193–210.
- Damanpour, F. 2009. "An Integration of Research Findings of Effects of Firm Size and Market Competition on Product and Process Innovation." *British Journal of Management* 21 (4): 996–1010.
- Dannels, E. 2002. "The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences." *Strategic Management Journal* 23 (12): 1095–122.
- De Jong, J., and D. Hartog. 2007. "How Leaders Influence Employees'

Innovation Behaviour.”

European Journal of Innovation Management 10 (1): 41–64.

DuBrin, A. 2012. Leadership: Research Findings, Practice, and Skills. 7th ed. New York:

Houghton Mifflin.

Studies in Higher Education 179

Downloaded by [SOAS, University of London] at 23:38 25 December 2015

Eisenbeib, S., and S. Boerner. 2013. “A Double-edged Sword: Transformational Leadership and

Individual Creativity.” British Journal of Management 24: 54–68.

Erkutlu, H. 2008. “The Impact of Transformational Leadership on Organizational and

Leadership Effectiveness: The Turkish Case.” Journal of Management Development 27

(7): 708–26.

Field, A. 2009. Discovering Statistics Using SPSS. London: Sage.

Fornell, C., and D. Larcker. 1981. “Evaluating Structural Equation Models with Unobservable

Variables and Measurement Error.” Journal of Marketing Research 18 (1): 39–50.

Fullwood, R., J. Fullwoodwley, and R. Delbridge. 2013. “Knowledge Sharing Amongst

Academics in UK Universities.” Journal of Knowledge Management 17 (1): 1–23.

Gilley, A., P. Dixon, and J. Gilley. 2008. “Characteristics of Leadership Effectiveness:

Implementing Change and Driving Innovation in Organisations.” Human Resource

Development 19 (2): 153–69.

Gunter, H. 2001. *Leaders and Leadership in Education*. London: Sage.

Hair, J., W. Black, B. Babin, and R. Anderson. 2010. *Multivariate Data Analysis: A Global*

Perspective. 7th ed. London: Pearson Prentice Hall.

Herbst, T., and P. Conradie. 2011. “Leadership Effectiveness in Higher Education: Managerial

Self-perceptions Versus Perceptions of Others.” *Journal of Industrial Psychology* 37 (1):

1–14.

Hofstede, G., G. Hofstede, and M. Minkov. 2010. *Cultures and Organisations: Software of the*

Mind. 3rd ed. London: McGraw Hill.

Hung, R., B. Lien, S. Fang, and G. Mclean. 2010. “Knowledge as a Facilitator for Enhancing

Innovation Performance Through Total Quality Management.” *Total Quality Management* 21 (4): 425–38.

Ismail, A., M. Mohamad, H. Mohamad, N. Rafiuddin, and K. Zhen. 2010. “Transformational

and Transactional Leadership Styles as a Predictor of Individual Outcomes.” *Theoretical*

and Applied Economics 6 (547): 89–104.

Jahani, S., T. Ramaya, and A. Effendi. 2011. “Is Reward System and Leadership Important in

Knowledge Sharing Among Academics?” *American Journal of Economics and Business*

Administration 3 (1): 87–94.

Jaskyte, K. 2004. “Organizational Culture and Innovation in Nonprofit

Organizations.” [http://](http://kijaskte.myweb.uga.edu/nsf/nsfAnnualReportI.pdf)

kijaskte.myweb.uga.edu/nsf/nsfAnnualReportI.pdf.

Khalid, S., M. Zohaib, and B. Mahmood. 2012. “Job Satisfaction Among Academic Staff: A

Comparative Analysis Between Public and Private Sector Universities of Punjab.”

International Journal of Business and Management 7 (1): 126–36.

Khan, M., A. Naeem, and M. Riaz. 2012. “Leadership Styles as Predictors of Innovative Work

Behavior.” *Pakistan Journal of Social and Clinical Psychology* 9 (2): 17–22.

Khasawneh, S., A. Omari, and A. Abu-tineh. 2012. “The Relationship Between Transformational

Leadership and Organizational Commitment: The Case for Vocational Teachers in Jordan.”

Educational Management Administration and Leadership 40 (4): 494–508.

Liao, S., W. Fei, and C. Liu. 2008. “Relationships Between Knowledge Inertia, Organisational

Learning and Organisational Innovation.” *Technovation* 28 (4): 138–95.

Liao, S., and C. Wu. 2010. “System Perspective of Knowledge Management, Organizational

Learning, and Organizational Innovation.” *Expert Systems with Applications* 37 (2):

1096–103.

Lin, H. F. 2007. “Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: An Empirical Study.”

International Journal of Manpower 28 (3/4): 315–37.

Majumdar, B., and A. Ray. 2011. “Transformational Leadership and Innovative Work

Behaviour.” *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology* 37 (1): 140–48.

Mathew, V. 2010. “Service Delivery Through Knowledge Management in Higher Education.”

Journal of Knowledge Management Practice 11 (3): 1–14.

MOHESR (Ministry of Higher Education and Scientific Research), 2012. *The Annual*

Guidebook of the Ministry of Higher Education and Scientific Research. Baghdad:

Higher Education Press.

Moor, M. 2000. “Managing for Value: Organizational Strategy in For-profit, Non-profit and

Governmental Organizations.” *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly* 29 (1): 183–208.

180 S. Al-Husseini and I. Elbeltagi

Morshidi, S. 2006. *Higher Education in South-East Asia*. Asia-Pacific Programme of

Educational Innovation for Development. Bangkok: United Nations Educational,

Scientific and Cultural Organization.

Mumford, M., G. Scott, B. Gaddis, and J. Strange. 2002. “Leading Creative People:

Orchestrating Expertise and Relationships.” *Leadership Quarterly* 13: 705–50.

Murovec, N., and L. Prodan. 2008. “The Influence of Organizational Absorptive Capacity on

Product and Process Innovation.” *Organizacija* 41 (2): 43–49.

Nawaz, M., and M. Bodla. 2010. “Comparative Study of Full Range Leadership Model Among

Members in Public and Private Sector Higher Education Institutes and Universities.”

International Journal of Business and Management 5 (10): 208–14.

Nusair, N., R. Abaneh, Y. Bae. 2012. “The Impact of Transformational Leadership Style on

Innovation as Perceived by Public Employees in Jordan.” International Journal of

Commerce and Management 22 (3): 182–201.

Obendhain, A., and W. Johnson. 2004. “Product and Process Innovation in Service

Organizations: The Influence of Organizational Culture in Higher Education Institutions.”

Journal of Applied Management and Entrepreneurship 9 (3): 91–113.

Perri 6. 1993. “Innovation by Nonprofit Organizations: Policy and Research Issues.” Nonprofit

Management and Leadership 3 (4): 397–414.

Redmond, M., and M. Mumford. 1993. “Putting Creativity to Work: Effects of Leader Behavior

on Subordinate Reativity.” Organisational Behaviour and Human Decision Processes 55

(1): 120–51.

Sadeghi, A., and Z. A. Pihie. 2012. “Transformational Leadership and its Predictive Effects on

Leadership Effectiveness.” International Journal of Business and Social Science 3 (7): 186–

97.

Saenz, H. 2011. “Transformational Leadership.” In The Sage Handbook of Leadership, edited

by Alan Bryman, David Collinson, Keith Grint, Brad Jackson and Mary Bien, 299–310.

London: Sage.

Saenz, J., N. Aramburu, and O. Rivera. 2009. “Knowledge Sharing and Innovation

Performance: A Comparison Between High-tech and Low-tech Companies.” *Journal of*

Intellectual Capital 10 (1): 22–36.

Sarrors, J., K. Cooper, and J. Santora. 2008. “Building a Climate for Innovation Through

Transformational Leadership and Organizational Culture.” *Journal of Leadership and*

Organizational Studies 15 (2): 145–58.

Saunders, M., P. Lewis, and A. Thornhill. 2009. *Research Methods for Business Students*. 5th

ed. London: Pearson Education.

Smith, D. 2009. *Exploring Innovation*. 2nd ed. London: McGraw-Hill Higher Education.

Sosik, J., S. Kahai, and B. Avolio. 1998. “Transformational Leadership and Dimensions of

Creativity: Motivating Idea Generation in Computer-mediated Groups.” *Creativity*

Research Journal 11 (2): 111–21.

Thach, E., and K. Thompson. 2007. “Trading Places: Examining Leadership Competencies

Between For-profit vs. Public and Non-profit Leaders.” *Leadership and Organization*

Development Journal 28 (4): 356–75.

Tsai, C., K. Huang, and C. Kao. 2001. "The Relationships Among Organizational Factors, Creativity of Organizational Members and Innovation Capability." *Journal of Management* 18: 527–66.

UNESCO (United Nations Educational Scientific and Cultural Organisation). 2003. "Situation

Analysis of Education in Iraq." In *United Nations Educational Scientific and Cultural*

Organisation – Division of Educational Policies and Strategies, 1–127. Paris: UNESCO.

UNESCO. 2004. "Iraq, Education in Transition Needs and Challenges." In *United Nations*

Educational Scientific and Cultural Organisation – Division of Educational Policies and

Strategies, 1–151. Paris: UNESCO.

Valencia, J., R. Valle, and D. Jimnez. 2010. "Organizational Culture as a Determinant of Product

Innovation." *European Journal of Innovation Management* 13 (4): 466–80.

Yukl, G. 2013. *Leadership in Organizations*. 8th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson

Education.

Studies in Higher Education 181