



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

سونس الحسيني و ابراهيم البلتاجي

ترجمة وتحرير مركز البيان للدراسات والتخطيط
كانون الثاني 2016



عن المركز

مركز البيان للدراسات والتخطيط مركز مستقلٌ، غيرٌ ربحيٌّ، مقره الرئيس في بغداد. مهمته الرئيسة، فضلاً عن قضايا أخرى، تقديم وجهة نظر ذات مصداقية حول قضايا السياسات العامة والخارجية التي تخصّ العراق بشكل خاصٍ ومنطقة الشرق الأوسط بشكل عام. ويسعى إلى إجراء تحليل مستقلٌ، وإيجاد حلول عملية جلية لقضايا معقدة تهم 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 المدفوع من جانب الأتباع، وتعزيز التغيير التنظيمي، وروح الثقة، ويساعد الأتباع أيضاً 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 الميكيلية متعددة المجموعات مع AMOS 20، أظهر البحث أن القيادة التحويلية تلعب دوراً محورياً في تعزيز المنتج وعملية الابتكار، وأن الأسلوب من شأنه أن يكون مثالياً في السياق التعليمي العراقي لأنّه قد يعزّز 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، وقدّمت أدلة لدعم استخدام القيادة التحويلية لزيادة المنتج وعملية الابتكار في التعليم العالي في البلدان النامية، وخاصة العراق. وتم أيضاً مناقشة الآثار المرتبطة 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

يعرض قطاع التعليم العالي حالياً لضغوط من بيئه ديناميكية تتميز بالتغيير التكنولوجي السريع وزيادة الطلب، وهو ما أثار اهتمام الأكاديميين والممارسين. (Mathew 2010) تحتاج المؤسسات الأكاديمية، مثل القطاعات الأخرى، إلى تطوير قدراتها والاستجابة لهذه المطالب (Fullwood, Fullwoodwley, and Delbridge 2013). وقد أشارت دراسة (Obendhain and Johnson 2004) إلى 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 رئيسياً في تحقيق الفائدة التنافسية، يتم التعرف على أسلوب القيادة باعتباره أهم العوامل المؤثرة في الابتكار، لأن القيادة يمكن أن يؤثروا في التعريف بالأفكار ووضع أهداف محددة، وخلق ثقافة الابتكار (Sarros, Cooper, and Santora 2008).

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

تشجع القيادة التحويلية في بيئه 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 التغير 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 للعرقيين 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 والمحصار الاقتصادي المفروض بين عامي 1991 و 2003، انعزل العراق عن بقية العالم،

وترى العديد من الأكاديميين والعلماء في جميع المجالات والتخصصات جامعاً لهم، وبدأت هجرة الأدمغة من البلد. وفقاً لتقرير منظمة اليونسكو في عام 2003، فإن عدم وجود اتصال دولي بين الأساتذة العراقيين من عام 1991 فصاعداً، 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 والطرازات والمناهج والأساليب، وعلى وجه التحديد، أسلوب القيادة. تحتاج مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة إلى قادة متميزين بدلاً من التقليديين الذين لا يمكنهم المساعدة على التنافس في هذه البيئة التنافسية الحالية.

يعتبر الابتكار ضرورياً 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 البحث التطبيقي. 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 بحثت 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 كلاً من مؤسسات القطاعين العام والخاص تواجه ضغوطاً هائلة على الابتكار، فإن أساليب القيادة قد تكون مختلفة في القطاعين بحسب بيئتهما التنظيمية والثقافية. ينظر إلى 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 ضغطاً، 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 إلى 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 لحة عامة عن الأبحاث السابقة التي تدعم الفرضيات الرئيسية والفرعية. ومن ثم، سيتم عرض منهاجية 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 حُل 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 المروءسين وانتاج كمية أكبر من العمل وابداع في حل المشاكل(Saenz 2011). لقد بحثت دراسات عديدة في مزيج من القيادة التحويلية والتعاملية، ووُجد معظمها أكثر أن القيادة التحويلية أكثر تأثيراً. على سبيل المثال، تحدّل 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 يديه القادة التحويليون الذين يعبرون عن ثقتهم في الرؤية التنظيمية ومخاطر المخاطر الحصي مع الأتباع، واظهار الشعور بالهدف، وإظهار مستويات عالية من السلوك الأخلاقي، والتأكد على الإنجاز، وتحبب إساءة استخدام السلطة. لدى هؤلاء القادة القدرة على غرس الثقة في الأعضاء التنظيميين، وتعزيز التعاون مع الآخرين.

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

(3) من خلال استخدام التحفير 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، وقدراهم، واحتياجاتهم، ويظهرون التقدير لعملهم (Saenz 2011).

تؤثر هذه الأنماط السلوكية الأربع إيجابياً على الأتباع من خلال الارتفاع بهم إلى أفضل ما يكون، بدافع من الرغبة في الإنهاز والتطوير الذاتي.

الابتكار

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. وافتقرت 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 والحداري. كما ركّزت (Lin 2007) على المنتج وعملية الابتكار. واعتمدت (Damanpour 2009) على المنتج وعملية الابتكار الإداري، واقتصرت (Lin 2007) مجموعة من البديل المختلطة المبتكرة، وهي الموقع، والموزع، والتسيير، والنظام، والسلوك. وبالتالي، فإنه من الواضح وجود أنواع مختلفة من الابتكار، تختلف وفقاً لوجهة نظر الباحثين وبحالاتهم 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، وتقليل 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 تكيفها للتغيير. وبالتالي، يعتبر الابتكار في قطاع التعليم العالي هو المحرك الرئيس للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، مما يجعل من الضوري دراسة هذين النوعين من الابتكار ضمن بيئة التعليم العالي.

يتبيّن 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 الرؤية 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 (Afuaah 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 قادر 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 مهمه المنظمة (Yukl 2013) . تشجع هذ الميزات الأعضاء على العمل الجاد، وأن يكونوا أكثر ابتكارا. ومن خلال ممارسة الدافع المللهم، 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 متغائل 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 يتمكروا من النظر في بعض الافتراضات والطائق القديمة للقيام بهذه الأمور. ويتم تشجيعهم على إعادة الصياغة والتفكير في المشاكل القديمة بطريق إبداعية جديدة (DuBrin 2012). عندما يتم تشجيع الأفراد على إعادة التفكير، وإعلامهم أن أفكارهم مهمة في نظرقادتهم، فإنهن سيتوصلون إلى 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 وتعلقاتهم 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 لسياسات تحفز أتباعهم على الانخراط في ابتكار المنتج. كما أدعت دراسات (Sosik، Kahai، Avolio 1998) ، التي استندت إلى عدد من الأفكار المتولدة، أن القادة التحويليين الذين يظهرون الدافع المللهم 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 والتقويضي 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 بطريق جديد، وهذا من شأنه أن يعزز عملية الابتكار. وأكدت دراسة (Sarrois, Cooper, and Santora 2008) أن رؤية القيادة لديها القدرة على التأثير على التغيير التفاصي 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، يتبيّن أن الأبحاث حول علاقة القيادة التحويلية والابتكار ضمن بيئه التعليم العالي محدودة. وذكرت دراسة (Gunter 2001) أن القيادة التحويلية يمكن أن تسهل فعاليات التعلم ، وتخلق بيئات لتمكين ودعم الابتكار. واقتصرت دراسة (Alzawahreh 2011) أن سلوك القيادة التحويلية المبين من قبل رؤسائهم قد لعب دوراً مهماً 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 جداً من البحوث التجريبية عالجت وجود هكذا روابط (Mumfordetal. 2002). مع ذلك، فإنها لم يتم بحثها في قطاعات التعليم العالي في البلدان النامية مثل العراق. وما أن الابتكار مهم لكلا المنظمات العامة والخاصة (Smith, 2009) يحدد هذا البحث الفرضيات التالية:

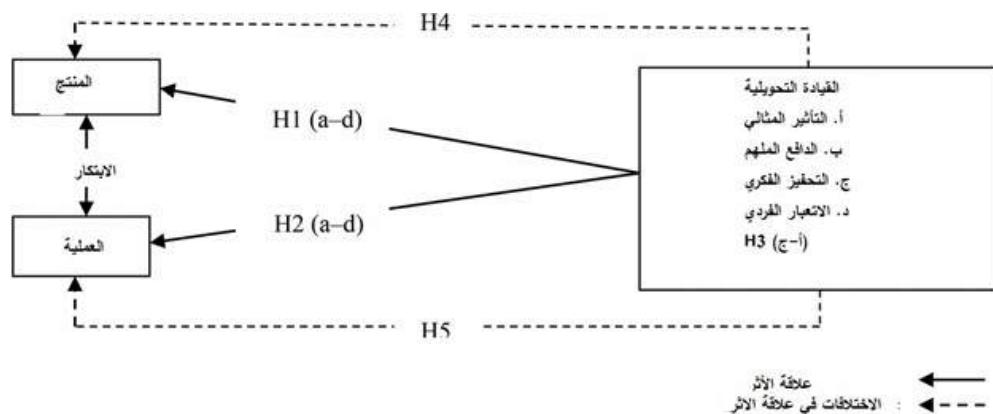
(H1) القيادة التحويلية خلال (H1A) التأثير المثالي، (H1B) الحافر المللهم، (H1C) التحفيز الفكري، و(H1d) الاعتبار الفردية، كلها يكون لها تأثير إيجابي على ابتكار المنتجات في مؤسسات التعليم العالي العام والخاص في العراق.

(H2) القيادة التحويلية خلال (H2A) التأثير المثالي، (H2B) الحافر المللهم، (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 الأنماط وتشجيع كل من التغيير الشخصي والتنظيمي في القطاعين العام والخاص. كما دققت دراسة (Khan, Naeem, and Riaz 2012) النظر في العلاقة بين القيادة التحويلية، والقيادة التعاملية، 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 التعاملية. وكشفت النتائج أيضاً عن وجود علاقة إيجابية بين كل من القيادة التحويلية والقيادة التعاملية،

والابتكار، في حين وجد أن 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 الميلام (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

مثلاً ما يبين الشكل أعلاه، تم دراسة القيادة التحويلية بشكل مكثف في كل من القطاعين العام والخاص. مع ذلك، وبالإضافة إلى النتائج المتناقضة، فقد ركزت دراسات قليلة جداً 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 المثالى، و(H3B) الحافر الملهم، و(H3C) التحفيز الفكري، و(H3D) الاعتبار الفردي، المعروض في مؤسسات التعليم العالي العام والخاص في العراق.

كما يتناول هذا البحث أيضاً الاختلافات القطاعية في نمط العلاقات بين القيادة التحويلية والمتحجج 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 مقارنة المستويات ومتغيرات القيادة التحويلية وأثارها على المتجدد وعملية

الابتكار بين القطاعين العام والخاص، لا سيما في بيئة التعليم العالي العراقي لذلك يقترح هذا البحث: 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.

وتشير 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 أساسياً متابعة عندما يكون النهج الكمي واللا نوعي وحده مناسباً للتعامل مع المشكلة التي تم معالجتها. وثمة من يقول، منهاجاً، أن نقاط القوة في كل نهج يمكن أن تحسن التفاهم وتقلل نقاط الضعف لكل منهما. كانت الاستراتيجية التفسيرية المتبعة 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 تحريري قبل جمع البيانات الرسمي. كما تم استخدام مقاييس ليكرت المكون من خمس نقاط لقياس المتغيرات المستقلة وغير المستقلة، والتي تتراوح بين واحد (لا أتفق بشدة) إلى خمسة (أتفق بشدة). وقد ترجم الباحثون الاستبيان إلى اللغة العربية باستخدام إجراء ترجمي (Thornhill 2009). وقام أربعة أستاذة عراقيين وأثنين من المملكة المتحدة بدراسة Saunders, Lewis, and بند القياس لصحة الوجه والمحتوى، وأدخلت بعض التعديلات للتأكد من أنها مناسبة للبيئة العراقية.

أما في المرحلة الثانية، فقد أجرى الباحثون مقابلات متعمقة شبه منتظمة (وجهها لوجه، وغير الهاتف) مع 10 قادة (خمسة من التعليم العالي العام وخمسة من التعليم العالي الخاص)، بما في ذلك نواب العمداء، ورؤساء الأقسام. وقد تم اعتمادأخذ العينات الهادفة مع الحالات الحرجية لجمع البيانات للمرحلة النوعية. وتم استخدام معيار الاختيار لاختيار المشاركين الفردرين من أجل تفعيل المقابلات، والحد من التحييز والحصول على معلومات متعمقة وموسعة أكثر عن الأسئلة البحثية (Saunders, Lewis, and Thornhill 2009). كان معيار الاختيار للعينة هو البقاء في الموقع الحالي كقائد لأكثر من سنة واحدة. كما طلب من المشاركين أسئلة مفتوحة للتحقيق بشكل أكثر عمقاً في

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

القياسات

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

إذ استخدم الاستبيان المتعدد العوامل على نطاق واسع في الدراسات السابقة، وله نتائج موثقة الموالية 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 أفرادهم من الموظفين، بينهم وفي كليةتهم.

(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 بندًا 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 وتتفقد منتجات جديدة مثل الدورات والمشاريع البحثية والمصادر التعليمية والمناهج الدراسية. وتعكس تدابير عملية الابتكار استخدام طرق جديدة للخدمة والتسليم، وتحقيق من خلال تطوير واستخدام التكنولوجيا الجديدة، وتنفيذ نظم الحوافز والكافآت لأعضاء هيئة التدريس.

العينة والإجراءات

تم توزيع الاستبيانات من قبل الباحثين باستخدام طريقة التسليم والاستلام. كما تم اختيار أعضاء هيئة التدريس من ثانية كليات عامة وستة كليات خاصة في العراق بشكل عشوائي لاستقبال الاستبيانات ووضع درجات للقادة (نواب عمداء الكليات ورؤساء الأقسام). ضمت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، حتى العام 2011، 69 جامعة حكومية ومعهد فية، 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 الالي 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 حفظ 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 مؤخرًا استراتيجية دولية للعام 2020-2012 لصلاح مؤسسات التعليم العالي، وتبنت عدداً من المناهج والأهداف لتطوير مؤسسات التعليم العالي. وتشمل الاستراتيجية عدداً من المحاور الرئيسية، مثل تطوير المناهج والبرامج الدراسية (المحتوى والأساليب والتكنولوجيا)، وتشجيع الابداع، وقيمة البحث العلمي، وتطوير الجانب الأكاديمي على كل المستويات. كما يشمل ذلك أيضًا 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 علينا 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 جيداً 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 التحويلية والمنتج وعملية الابتكار. تم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية مع AMOS، لأن هذا النهج يساعد الباحث على بناء نماذج تعكس العلاقات المعقّدة، وتحليل الآثار المباشرة (Hair et al. 2010). تكون نمذجة المعادلة الهيكلية من خطوتين: نموذج قياس لتقسيم صحة التراكيب، ونموذج هيكلی لاختبار وتقسيم العلاقات السببية بين العوامل.

الجدول رقم 1 ملف المستطلعين

الخصائص	العدد	عام	العدد	خاص	العدد	الكلية
		%	F	%	F	
نوع الجنس	114	50.8	130	61	244	55.5
جنس	110	49.2	85	-	195	44.5
عمر	8	≤ 29	35	6.2	43	9.7
	28	30-39	25	11.6	53	12.4
	74	40-49	23	10.6	97	22
	71	50-59	78	36.2	149	33.9
	43	≥ 60	54	25.4	97	22
سنوات المنصب	11	< 10	54	25.3	65	14.8
	26	11-15	-	-	-	1.8
	61	16-20	31	14.4	57	12.9
	70	21-25	31	14.4	92	20.9
	56	> 26	33	15.3	103	23.6
المههل الأكاديمي	8	بكالوريوس	3.5	-	-	1.8
	10	دبلوم عالي	4.4	4.7	20	4.5
	89	ماجستير	39.7	38.6	172	39.3
	117	دكتوراه	52.4	56.7	122	54.4
المهنة الأكاديمية	37	مدرس مساعد	16.5	21.5	83	18.9
	82	مدرس	36.6	29.7	146	33.2
	75	أستاذ مساعد	33.6	28.8	137	31.3
	30	أستاذ	13.3	20.0	73	16.6

تم استخدام تحليل العامل التأكيدية (CFA) لتقييم نموذج القياس في هذا البحث. كما أجري تحليل العامل الاستكشافي (EFA) باستخدام طريقة المكون الرئيسي، مع انتهاء دوران varimax أولًا لتمحیص البيانات، قبل أن تعمل نمذجة المعاملة الميكيلية SEM على كلتا المجموعتين من البيانات (التعليم العالي العام والخاص في العراق) مع 34 بندًا (Field 2009). يُعرف تحليل العامل الاستكشافي EFA العلاقات بين العوامل، ومن ثم يسمح للتقييمات متعددة المتغيرات أن تستخدم في تقدير تلك العلاقات (Hair et al. 2010). من أجل تحديد عدد من البنود التي سيتتم 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 التأكيدية متعددة المجموعات (AMOS) مع MCFA. 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 التأكيدية

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

وتم تقييم نموذج القياس (الثبات التكتويني) 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 جداً (PNFI).

الجدول رقم 2 قياس الثبات لنماذج المقيدة وغير المقيدة

النموذج (المكون)	χ^2	$\Delta\chi^2$	df	Δdf	χ^2/df	GFI	NFI	CFI	RMSEA
النموذج 1 غير مقيد (الثبات التكتويني)	591.436	—	474	—	1.248	0.904	0.929	0.985	0.030
النموذج 2 : مقيد (متري+ 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 التكتويني 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 المترافق 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). وتبين قيمة χ^2 غير الدلالية عند $P < 0.05$ للاختلافات بين النماذجين، لأن 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 المترافق (الخطوة 2) قد تداخل مع الثبات التكوي니 (الخطوة 1). ان فارق χ^2 من 5.131 مع 32 بندًا لا يستهان به على مستوى 0.05. وهكذا، تم دعم الثبات المترافق عبر عينات التعليم العالي العام والخاص في العراق.

صحة المكون

تم استخدام تحليل العامل التأكيدية CFA مع AMOS لتقييم الصحة المترافقية والمتمازية للنموذج. وفقا EFA، كما ذكرنا آنفا، هناك ستة مكونات (أربعة عوامل للقيادة التحويلية - التأثير المثالي، والدافع الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي- ونوعين من الإبداع - المنتج والعملية)، وتقاس بـ 24 بندًا. وقد اختبر الباحثون الصحة المترافقية 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 دلائلاً عند أكثر من 0.5 (Fornell and Larcker 1981).

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

الجدول رقم 3: نتائج تحليل العامل التأكدي والموثوقية الداخلية

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

$$\text{ألفا عرونياخ} = \alpha = \text{معلم الثبات المستخرج} = AVE = \text{موثوقية المربوب} = CR =$$

تعتبر صحة التمايز مقياسا 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 (1981). بناءً على ذلك، يجب أن يكون معدل التباين المستخرج أكبر من الارتباط التربيري بين اثنين من المكونات في هذا البحث، وهي المكونات التي تم تجربتها وتأكد صحة التمايز فيها إحصائيا 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 المرتبعة بين العناصر.

اختبارات الفرضيات

إن المدف الرئيسي من هذا البحث هو دراسة الآثار المتربطة على العناصر الأربع 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 الأربع للقيادة التحويلية على المنتج وعملية الابتكار. وقد اختبر البحث العلاقات المفترضة باستخدام نمذجة التحليل المتعدد SEM على مستوى القطاع مع مجموعة كاملة من البيانات (439) و 24 بندًا. 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 بكثيراً 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)، المثلثة، و (0.282) - الملمة، (0.309) - الفكرية، (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 مدرومة بالكامل مؤسسات التعليم العالي العام في العراق.

كما كانت معاملات مسار تأثير القيادة التحويلية للقطاع الخاص توكيدية على النحو التالي:

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

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

الجدول رقم 4: تحليل صحة التمايز والاتحراف المعياري والمتوسط

	6	5	4	3	2	1	SD	المتوسط	المكونات
						0.71	0.914	3.412	المثالي
						0.72	0.342	0.894	3.340
						0.70	0.154	0.330	0.866
						0.72	0.195	0.321	0.249
						0.74	0.443	0.335	0.340
						0.68	0.352	0.462	0.346
								0.266	0.378
								0.898	0.266
								3.323	0.323

الاتحراف المعياري = SD

العدد N= 439.

الجدول رقم 5: معاملات المسار المعياري للتحليل متعدد المجموعات

الفرضية	H1	H1a	مسار الفرضية → المثالي المنتج	معامل المسار العام	معامل المسار الخاص	النتائج	
						العام	خاص
H1	H1a		→ المثالي المنتج	0.291 *	0.264 **	مدعوم	مدعوم
	H1b		→ المثالي المنتج	0.298 *	0.317 **	مدعوم	مدعوم
	H1c		→ الفكرى المنتج	0.320 **	0.304 **	مدعوم	مدعوم
	H1d		→ الفردى المنتج	0.353 **	0.232 *	مدعوم	مدعوم
H2	H1	TL	→ المنتج	0.498 ***	0.426 ***	مدعوم	مدعوم
	H2a	H1a	→ المثالي العلنية	0.289 *	0.253 *	مدعوم	مدعوم
	H2b		→ المعلم العلنية	0.282 *	0.310 **	مدعوم	مدعوم
	H2c		→ الفكرى العلنية	0.309 *	0.300 *	مدعوم	مدعوم
	H2d		→ الفردى العلنية	0.349 **	0.211 *	مدعوم	مدعوم
مؤشر المناسبة	H2	العام	القيادة العلنية → التحويلية	0.582 **	0.563 ***	مدعوم	مدعوم
			X ² /df = 1.262, GFI = 0.904, RMSEA = 0.034, NFI = 0.930, CFI = 0.985, PNFI = 0.874				
		الخاص	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 الميكل مترافق المجموعات SEM لتقدير الاختلافات بين مؤسسات التعليم العالي العام والخاص من حيث أنماط العلاقات بين القيادة التحويلية والمنتج وعملية الابتكار. وهكذا، فقد تم انتهاج الثبات الميكليلي: أولاً، تركت المعاملات الميكليلية في القطاعات غير المقيدة لكل علاقة، ومن ثم أضيفت قيود المعادلة على الأوزان الميكليلية.

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

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

الجدول رقم 7: التحليل متعدد المجموعات - اختلافات المسار الهيكل

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

الجدول رقم 8: موجز المواقع الرئيسية من المرحلة التوجيهية

الفرضيات	المواقع الرئيسية من الم مقابلات
H3b	يعلم القادة في الكليات الخاصة الى ممارسة الدافع المنهج وتحصيغ الاتصال
H3d	يفضل القادة في مؤسسات التعليم العالي ممارسة الاختبار الفردي وتقويم العلاقات مع اعضاء المادر وتدريبهم والاشراف عليهم
H4 and H5	يقدم القادة في مؤسسات التعليم العالي الوظيفة الامنية وفراند اكاديرهم، مما يزيد الى التزام اكابر بين الكادر، كما ان لديهم ايضا ميزانية للايفار و المنتج التأمين في اختبار القادة اكاديميين واستقلالية عملهم.

الفروق ذات الدلالة الإحصائية في القيم χ^2 والاختلافات بين النماذج غير المقيدة وال المقيدة 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 $\chi^2 = 1$ 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 مع اختلاف = 1 او هو ذو دلالة عندما يكون $p < 0.05$.

تشير هذه النتائج إلى أن هناك اختلافات بين النماذج الهيكلية لقطاعات التعليم العالي العام والخاص في العراق. لهذا 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 وعلاقتها التأثير.

المناقشة

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

ويعد التحليل متعدد المجموعات للعلاقات المفترضة كما سيتم مناقشته أدناه.

ووجد أن التأثير المثالي مرتبطة 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 يتلقون هذا النمط لأنهم يحظون باحترام وثقة موظفيهم. أما الموظفين الذين شملهم الاستبيان فقد كانوا يميلون الى الابتكار من حيثأخذ الفصول الدراسية وتطوير الدورات والمشاريع البحثية، وبرامج التدريب واعتماد التكنولوجيا الجديدة عندما يشق 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 (Sarros, Cooper, and Santora 2008).

إذا كان القادة يظهرون الحافر المللهم، فإنهم يشجعون عمليات الاتصال، والتعلم التنظيمي، ويشكلون رؤية تمكن المنظمة من أن تكون أكثر ابتكارا (Bass and Riggio 2006). وتشير نتائج هذه الأبحاث إلى أن أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة يفضلون القادة الذين يشجعونهم على تصوّر الدول الجذابة في المستقبل، والتحدث بتفاؤل وحماس. هناك حاجة مثل 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 يعززوا توليد الأفكار والتفكير الاستكشافي Bass and Riggio (2006). ويشير هذا البحث إلى أن الموظفين في القطاعين يشعرون بأن قادتهم يحفزون تفكيرهم الابداعي فكريًا. وهكذا، فإن أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي العام والخاص في العراق يتم تشجيعهم على النظر في المشاكل القديمة بطرق مبتكرة وجديدة، وجعلهم يشعرون بأن مساهماً لهم يجري تقييمها، مما يجعلهم منفتحين أمام المناهج الجديدة لتصميم الدورات التدريبية، والمشاريع البحثية، والمناهج الدراسية، وحضور البرامج التدريبية، واعتماد التكنولوجيا الجديدة. وأخيراً، 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 إلى أفكار مبتكرة عندما تتعلق اهتماماً خاصاً ودعماً 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 يتبع الأفكار المبتكرة في التعليم العام والخاص على حد سواء. أما فيما يتعلق بالاختلافات 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 بشقة واحترام الموظفين تدرسيهم بسبب أسلوب الاتصال بهم. كما أنهم يظهرون تفكير تباعدي في استخدام العصف الذهني والمناقشة. أما فيما يتعلق بالدافع المللهم والاعتبار الفردي، تظهر كلاً من النتائج الكمية وال النوعية الاختلافات بين القطاعين. تفضل مؤسسات التعليم العالي الحكومية العراقية أن تكون لها علاقات فردية مع أعضاء هيئة التدريس، وتدریب و توجيه 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 المللهم يقدم لأعضاء هيئة التدريس "التشجيع" لعملية توليد الأفكار:

من وجهة نظرى، 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 بروزاً. وفي الوقت نفسه، الكليات الخاصة في العراق، يكون التركيز من قبل القادة على الحافر المللهم، مما يعني أن أكثر قادة الكلية

يتواصلون، وهناك ارتفاع في مستوى الابتكار.

ويشير التحليل متعدد المجموعات SEM المقدم هنا إلى أن هناك فرقاً 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. أولاً وقبل كل شيء، وذكر ”الأمن الوظيفي والمزايا وكوم-الالتزام“ فيما يتعلق بكل 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 الحواجز، وهو ما يؤدي إلى زيادة الالتزام والرغبة في العمل بكفاءة لصالح القسم أو الجامعة (HD2). في المقابل، فإن الموظفين في الكليات الخاصة، هم أكثر قلقاً بشأن الرواتب والاستقرار: بعض الحاضرين في القسم يعملون بصيغة عقود مؤقتة ورواتبهم تنتهي عندما ينتهي العقد الخاص. (HD4) وقد أظهرت الدراسات السابقة أن الموظفين هم أكثر استعداداً 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 الأمان الوظيفي والرواتب والالتزام 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. بدلاً من ذلك، يبدو أن القادة في الجامعات العامة في العراق هم أكثر استعداداً لتحمل المخاطر وتتنفيذ 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 التطوير وبرامج التدريب، والمشاريع البحثية، لتطوير أعضاء هيئة التدريس، والمنح الدراسية، ونظم الحواجز، وتطوير المقررات الدراسية:

هناك ميزانية سنوية تخصصها الوزارة للإبداع في كل جامعة ومعهد، مثل برامج التدريب، والمشاريع البحثية، وتطوير الموظفين الأكاديميين والمنح الدراسية ونظم الحواجز 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 Hofstede, Hofstede and Minkov 2010) أن المنظمات العامة والخاصة تختلف من حيث المسائلة، والميزانيات، والملكية والثقافة والبيئة. وفقاً لدراسة (Thompson 2007) تميز 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 إلحاحاً 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 الأعلى، نوضح فيه العمل المنجز خلال تلك الفترة (HD5) العام.

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 والتواب ورؤساء الأقسام من الصنف 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 حالياً ذاتية ولا مركزية في العمل الأكاديمي، وهي متحركة 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 الامركية 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 لامركية 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. وتعارض 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.

المشاركة 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، يسهم 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، وبالتالي ليس في العراق. ومن المعروف أن القيادة التحويلية تساهُم في بدء وتحفيز 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 يبيّن 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 توسيع نطاقها لبيان 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 التحويلية 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 الأمان الوظيفي، والمزيد من الفوائد لموظفيها، مما يؤدي إلى مزيد من الالتزام لدى الموظفين. كما يوجد لدى مؤسسات التعليم العالي العامة ميزانيات لابتكار. وهذا يتعارض مع الرأي السائد بأن مؤسسات القطاع العام في العراق التي توصف بأنها حافظة وبعيدة عن الابتكار.

كما كشف هذا البحث أيضا الاختلافات القائمة على القطاع، والتباين من حيث القيادة التحويلية المعروضة، وإعطاء صورة أكثر وضوحاً عن حالة نظام التعليم العالي في العراق. وعلى الرغم من أن الأديبيات السابقة تصف نظام التعليم العالي العام على أنه يتبع نظاماً بريوقراطياً (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 عالمية نظرية القيادة التحويلية وأثارها 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 دوراً مهماً في تطوير كل من المنتج والعملية ضمن قطاعات التعليم العالي الخاص والعام.

من منظور منهجي، يدعم هذا البحث ويخلق الصدق والثبات للمكونات التي تقيس القيادة التحويلية والابتكار في منطقة جغرافية جديدة. وهذا يعطي دقة أكبر لنتائج مؤسسات التعليم العالي العراقي، ومثالاً فيما يندرج 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، وتسلیط 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 ابتكارا.

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، ويقيمهما جوا من الثقة والاحترام المتبادلين.

تعتبر الموارد البشرية هي أهم الأصول لرؤساء القادة. وبالتالي، يجب أن يؤلاء القادة أن يلهموا 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 الأمان الوظيفي، والميزانية السنوية للابتكار، والذاتية واللامركزية كلها تلعب أدوارا مهما 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 أقوى مؤشر للابتكار. وبالتالي، يجب على القادة صياغة رؤية محفزة للمستقبل ومحاولة تحفيز أعضاء هيئة التدريس على العمل على تحقيق هذه الرؤية.

وشارت دراسات سابقة أن القيادة التحويلية يمكن تطبيقها 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 الأسلوب ونظرية القيادة التعاملية، وفقاً لدراسة Bass (1985). وبالتالي، يمكن للبحوث المستقبلية استكشاف آثار كل من القيادة التحويلية والقيادة التعاملية في محاولة للكشف عن أيهما 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 ناًم واحد، وهي العراق. وبالتالي، قد لا يكون من الصواب تعليم النتائج على بلدان نامية أخرى. وقد يمتد البحث في المستقبل لتوسيعة هذا النموذج بحيث ينطبق على البلدان الأخرى التي تشتهر في هيكل وثقافات وسياقات مختلفة. 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 الأمان الوظيفي، والالتزام، والميزانية، والاستقلالية، واللامركزية، وجميعها حاسمة وضرورية للابتكار. وقد يتحقق البحث في المستقبل كوسيلة بين القيادة التحويلية والابتكار.

الخلاصة

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير القيادة التحويلية على المنتج وعملية الابتكار، والفرق 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 الثناء، 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.” Theortical 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://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 Creativity.” 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.

Sarros, 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