



<http://doi.org/10.36582/j.Alkuno.2023.07.02>

Al-Kunooze University College

Journal homepage: <http://journals.kunoozu.edu.iq/1/archive> &
[http:// www.iasj.net](http://www.iasj.net)



دور القيادة التحويلية والقيادة التمكينية في تحسين جودة التعليم العالي في العراق : التمكين النفسي متغيرا وسيطا

The role of transformational and empowering leadership in improving the quality of higher education in Iraq: Psychological empowerment as a moderating variable.

عمار يوسف ضجراً، عباس علي محمد^١، هادي عبد الوهاب الابروج

أ ، ج : قسم إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، محافظة البصرة، عراق

ب: قسم تربية ابي الخصيب، مديرية تربية البصرة، محافظة البصرة، العراق

abasaltemeeme@gmail.com

المستخلص:

يهدف هذا البحث الى التحقيق في الدور الذي يمكن ان يحدثه وجود الانماط القيادية الحديثة في رفع مستوى جودة التعليم العالي في الجامعات العراقية. وقد تم استخدام نمطين من الانماط القيادية الحديثة وهي القيادة التحويلية , والقيادة التمكينية كبديل عن القيادة الكلاسيكية التي تنصف بكونها استبدادية في الغالب , ولا يقتصر هذا الدور بكونه يتم بشكل مباشر فقط , اذ انه ليس من السهل تجاوز بعض المتغيرات التي تتوسط هذا الدور, لذا تم اختبار النموذج باستخدام الدور الوسيط للتمكين النفسي , لان التمكين النفسي من المتوقع له ان يحدث قفزة نوعية في الاداء التنظيمي مما يؤثر ايجابا في جودة التعليم العالي , وبالتحديد تم اختيار جامعة البصرة . تم بناء الاطار المفاهيمي للبحث الحالي على اربع متغيرات رئيسة: القيادة التحويلية , والقيادة التمكينية متغيرا مستقلا, وجودة التعليم العالي متغيرا تابعا, والتمكين النفسي متغيرا وسيطا. اذ صيغ التساؤل الرئيس للدراسة كالاتي " الى أي مدى يمكن ان يؤثر استخدام نمط القيادة التحويلية , والقيادة التمكينية في جودة التعليم العالي؟ وما هو الدور الوسيط الذي يمكن ان يحققه وجود متغير التمكين النفسي؟" تم تطبيق هذا البحث في جامعة البصرة في العراق. يعتمد البحث الحالي على الاسلوب الوصفي لتحليل اراء عينة من الافراد العاملين بلغ عددهم (210) والذين يتم اختيارهم بطريقة عشوائية وباستخدام مجموعة من الادوات الاحصائية الموجودة في برامج (SPSS. V.22 – AMOS V22).

الكلمات الدالة : القيادة التحويلية , القيادة التمكينية , التمكين النفسي , جودة التعليم العالي.

Abstract

This research aims to investigate the role that the presence of modern leadership styles can play in raising the level of quality of higher education in Iraqi universities. Two styles of modern leadership have been used, namely transformational leadership and empowering leadership, as an alternative to classic leadership, which

is characterized by being authoritarian in most cases. The model uses the mediating role of psychological empowerment, because psychological empowerment is expected to make a qualitative leap in organizational performance, which positively affects the quality of higher education, and specifically the University of Basra was chosen.

The conceptual framework of the current research was built on four main variables: transformational leadership, empowering leadership as an independent variable, the quality of higher education as a dependent variable, and psychological empowerment as a mediating variable. The main question of the study was formulated as follows: "To what extent can the use of the transformational leadership style and enabling leadership affect the quality of higher education? What is the mediating role that the presence of the psychological empowerment variable can play?" This research was applied at the University of Basra in Iraq. The current research relies on the descriptive method for analyzing the opinions of a sample of (210) working individuals who are chosen randomly and using a set of statistical tools available in the programs (22SPSS.V.22 -AMOS V.22).

Keywords: transformational leadership, empowering leadership, psychological empowerment, higher education quality.

المقدمة : Introduction

إذا ارادت المنظمات والبلدان ان تتطور وتزدهر فان عليها العمل على تطوير الاداء الفردي والتنظيمي ، ولا سيما التركيز على جودة التعليم العالي في تلك البلدان (Muthuveloo et al., 2017: 3;Al-Khajeh,2018: 3) ، اذ ان المنظمة يمكن اعتبارها ناجحة اذا تمكنت من تحقيق غاياتها واهدافها ، والهدف الاساس للجامعات هو تحقيق افضل المخرجات التي تستند الى التركيز في مجال الابحاث والدراسات لغرض الوصول الى الحلول الابداعية للمشكلات التي تواجهها (Koohang et al,2017:4). ويعتمد ذلك على الجهد والمتابعة المبذولين من قبل الادارة العليا (Koohang et al., 2017: 2) ، وتشير الادلة تاريخيا بان الجهود المبذولة لتحسين جودة التعليم العالي في الغالب تحقق نتائج ايجابية لتطوير البلدان التي تركز على جودة التعليم العالي في نموها وتطورها (Robbins & Judge, 2018: 130). ، كما يتطلب الامر ان تعمل البلدان والمنظمات على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في التدريس والتعليم (Arkorful &Abaidoo,2015:29) وهذا الامر يتطلب اعتماد الأساليب القيادية الحديثة مثل نمطي القيادة التحويلية والتمكينية (Eliyana et al.2019: 1; Buil et al., 2019:3). ان المنظمات والبلدان التي تسعى لان تكونان في مصاف الدول المتقدمة يتوجب عليها ان تدار من قبل ادارات وقيادة تؤمن في العمل من اجل الابداع والتطوير وعدم الاستناد الى الانجازات التاريخية فقط ، اي ان القيادة لا بد ان تكون مواكبة للتطورات والتغيرات التكنولوجية في بيئة العمل المعقدة (Fu et al., 2020: 459; Ghasabeh et al., 2015: 11). لذلك فان الدراسات الحديثة تركز على ضرورة استخدام الانماط القيادية غير التقليدية (Zhu et al., 2018: 1;Andriani et al.2018: 19). والتركيز بدلا من ذلك على الانماط الحديثة في القيادة مثل القيادة التحويلية والقيادة التمكينية والتي تركز على مشاركة المرؤوسين في القيادة (Zhu et al., 2018:839). فالقيادة الفاعلة هي السبيل نحو تحقيق النجاح التنظيمي لان القادة يبذلون اقصى ما لديهم من الجهود لتحقيق اهداف المنظمة من خلال التأثير في سلوك الافراد العاملين(Andriani et al., 2018: 22). كما ان التمكين النفسي ضروري جدا لتحسين اداء الافراد العاملين لكونهم سيكونون قادرين على تقديم افضل ما لديهم من الاداء خصوصا اذا تم دعمهم من قبل القيادة (Saleem et al., 2019: 305; javed et al., 2017: 3).

مشكلة البحث Research Problem

تسعى المنظمات والبلدان الى ان تكون مخرجاتها من المخرجات المرموقة على مستوى العالم Singh (2019: 3) ، خصوصا اذا تعلق الامر بالتعليم العالي الذي يعد الركيزة الاساسية لبناء المجتمع بصورة صحيحة اقتصادية وسياسيا (Marginson,2016:413)، وفي البلدان التي عانت من الازمات السياسية والاقتصادية مثل العراق فان الامر يتطلب الاستناد الى قيادات تكون قادرة على اعادة البلد الى الوضع الطبيعي ومن ثم العمل بأفضل الطرق لتحقيق التقدم على مختلف الاصعدة ، مثال على ذلك اللجوء الى التعلم الالكتروني (Kebritchi et al.,2017:4)، وان هذه القيادة ينبغي منها ان تركز على فصح المجال نحو الابتكار والابداع (Yu et al., 2018: 3)، وفيما يتعلق بالتعليم العالي فلا يمكن ان يتم الوصول الى الجودة المطلوبة بالاعتماد على الاساليب القيادية الكلاسيكية في ادارة الجامعات (Moreira et al., 2017: 3). ومن ضمن متطلبات القيادة الناجحة اضافة الى ايمانها الراسخ بالابداع فإنها يفترض ان تكون داعمة للأفراد العاملين ليكونوا قادرين على تحقيق التمكين النفسي الذي بدوره يجعلهم يشعرون بانهم جزء لا يتجزأ من المنظمة وان اعمالهم تحظى بالتقدير والاحترام كمن قبل القادة ، وان المنظمة تراعي مصالحهم بنفس الدرجة التي تعمل بها نحو تحقيق المصالح العامة للمنظمة (Tong et al., 2015; 194) . وبناء على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية بالتساؤل الآتي : (الى اي مدى يمكن ان يؤثر استخدام نمطي القيادة التحويلية ، والقيادة التمكينية في جودة التعليم العالي في الجامعات العراقية ؟ وما هو الدور الذي يمكن ان يحدثه التمكين النفسي كمتغير وسيط لتلك العلاقة)

اهداف البحث Objective Research

ان الهدف من الدراسة الحالية هو بناء نموذج مفاهيمي لمتغيرات هذه الدراسة والتي تتمثل بالمتغيرين المستقلين (القيادة التحويلية ، والقيادة التمكينية) والمتغير التابع (جودة التعليم العالي) والمتغير الوسيط (التمكين النفسي)، لغرض تقديم الاستنتاجات التي تمثل الواقع الفعلي لأهمية تحسين جودة التعليم العالي في العراق من خلال تبني نمط القيادة التحويلية ، والتمكينية بوجود التمكين النفسي كمتغيرا وسيطا والتي يمكن تطبيقها في القطاع التعليمي الحكومي والتي على أساسها يتم تقديم التوصيات التي تساهم في تحسين جودة التعليم العالي بشكل افضل والحد من المشكلات والاختفاقات العلمية الناتجة من غياب القيادة الفاعلة . ويهدف النموذج الى اختبار العلاقة بين المتغيرات وكما هو مبين في الأدنى :

- اختبار علاقة التأثير المباشرة بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (جودة التعليم العالي).
- اختبار علاقة التأثير المباشرة بين المتغير المستقل (القيادة التمكينية) والمتغير التابع (جودة التعليم العالي).
- اختبار علاقة التأثير غير المباشرة بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (جودة التعليم العالي) من خلال دور المتغير التفاعلي (التمكين النفسي).
- اختبار علاقة التأثير غير المباشرة بين المتغير المستقل (القيادة التمكينية) والمتغير التابع (جودة التعليم العالي) من خلال دور المتغير التفاعلي (التمكين النفسي).

اهمية البحث: Importance of research

من خلال المراجعة المتواضعة في الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية وجد إن هناك القليل من الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين المتغيران المستقلين (القيادة التحويلية ، والقيادة التمكينية) و بين المتغير التابع (جودة التعليم العالي) ، علاوة على وجود عدد محدود من الدراسات التي اعتمدت التمكين النفسي كمتغيرا وسيطا لتحسين جودة اداء التعليم العالي من خلال نمطي القيادة التحويلية ،

والتمكينية على حد سواء . ولم توجد دراسة على حد اطلاق الباحثين جمعت بين المتغيرات الحالية في نموذج واحد . وهذا ما يعد جزءا من المساهمة للدراسة الحالية في محاولة لردم الفجوة التي اوضحتها الدراسات الأخرى والتي اوصت بقياس العلاقة بين الانماط القيادية (القيادة التحويلية ، والتمكينية) وجودة التعليم العالي من خلال وجود بعض المتغيرات الوسيطة مثل التمكين النفسي ، او مشاركة القيادة ، او الثقافة التنظيمية ، او غيرها من المتغيرات التي يتوقع ان تؤدي دورا بارزا في تحسين تلك العلاقة .

الاطار النظري **Theoretical framework**

القيادة التحويلية **Transformational leadership**

تعد القيادة التحويلية من اهم النظريات في القيادة التي يركز عليها علم النفس التنظيمي (Arthur & Hardy,2014:38) ويعد بيرنز (Burns) اول من طور القيادة التحويلية كنظرية في عام (1978) , وتتمحور هذه النظرية حول فكرة وجود القائد الملهم (Yukl & Gardner,2020:608) . الذي يقدم اسلوبا جديدا في القيادة يؤدي الى تحويل مواقف، ومعتقدات، وسلوكيات الافراد العاملين الى اعلى مستوى من الاداء (Anderson,2017:3) . ثم تلا ذلك مساهمات (Bass) والذي اشار الى تمتع القادة التحويليون بأربع خصائص رئيسية للتأثير في سلوك الافراد العاملين وهي : (التأثير المثالي , والدافع الملهم , والتحفيز الفكري واخيرا الاعتبار الفردي) (Bass,1985:27).

يتم تعريف القيادة التحويلية على انها ذلك النمط القيادي الذي يهدف الى تطوير سلوك الافراد العاملين بهدف تحقيق مصالحهم وسد احتياجاتهم , (Al Khajeh,2018;5) ، ومن ثم مساعدة اولئك الافراد للوصول اعلى مستويات متوقعة من الاداء وتخطي التوقعات الاولية (Choi et al.,2017:379) ، وذلك من خلال توضيح الرؤى والعمل على تطوير العلاقات الاجتماعية في مكان العمل بدلا من التركيز على دور القواعد , والاجراءات الروتينية والسلطة في المنظمات (Men & Bowen,2016:69) ، فالقيادة التحويلية بهذا المعنى هي الاسلوب القيادي المعاصر والذي يركز على بشكل اساسي حول قدرة القائد على التأثير في التابعين باعتماده المنهج الصحيح الذي يركز على بناء العلاقات الاجتماعية والمشاركة في العمل (Wiltshire et al.,2018:11)

وبناء على ما تقدم يبدو ان لنمط القيادة التحويلية اهمية واضحة في تحفيز الافراد العاملين ، الامر الذي يسهم في رفع مستوى الاداء الفردي والتنظيمي على حد سواء (Abrel et al. , 2011:207)، وهذا بدوره وكمحصلة طبيعية يساعد في تحفيز الحالات الابداعية لدى الفرد العامل مما يساهم في تحقيق النجاح التنظيمي (Daft,2015:361) مما يؤدي الى رفع الحصة السوقية للمنظمة في المستوى العالمي (Robins & Judge ,2018:435) ، فضلا عن ان هذا النمط القيادي يعد من افضل الانماط مساهمة في تعزيز العلاقة بين الفرد العامل والقائد (Budur,2020:120) ، كذلك تتوفر هنالك جنبه اخلاقية تتمثل بتركيز القائد على مصلحة وطموح الافراد العاملين جنبا الى جنب مع التركيز على المصلحة العامة للمنظمة (Wiltshire et al.,2018:11) .

القيادة التمكينية **Empowering leadership**

انبثقت فكرة القيادة التمكينية كجزء من نظرية التمكين التي تتكون من مدخلين اساسيين يركز اولهما على مسألة تفويض السلطة الى المستويات الاقل في التسلسل الهرمي للتنظيم وهذا ما اطلق عليه اسم القيادة التمكينية (Leach et al.,2003:28) , بينما يركز المدخل الثاني على التمكين النفسي (Cheong et al.,2019:35) ، وهو ما سيتم مناقشته كمتغير وسيط في الدراسة الحالية . فقد عرفت القيادة التمكينية على انها سلوكيات القائد التي تجعل تفويض السلطة للأفراد العاملين بمثابة محور حاسم من محاور نجاح المنظمة (Vecchio et al.,2010:531) , وهذا يعني ان القائد لديه درجة عالية من الثقة فيما يتعلق بأداء الافراد العاملين

(Zhang & Bartol, 2010: 109). لذا فان هذا النمط له ميزة تميزه عن باقي الانماط القيادية تتمثل بقدرته على رفع مستوى تمكين المرؤوسين وعزيز دوافعهم الفردية (Amundsen & Martinsen,2014:487) , وهذا لا يمكن ان يتم دون الحد من القيود البيروقراطية المرتبطة بأداء المهام (Zhang & Zhau,2014:150) ، لذا فان القيادة التمكينية تتضمن في طياتها ابعادا اربعة تتمثل في : تعزيز جدوى العمل، وتعزيز المشاركة في صنع القرار، والتعبير عن الثقة في الأداء العالي وتوفير الاستقلالية عن القيود البيروقراطية (Kundu et al.,2019:4) .

تتميز القيادة التمكينية بكونها عنصرا فاعلا يعمل على زيادة قدرة المنظمة للتكيف مع البيئة التي تعمل من خلالها المنظمة ، والاستجابة الى التغيرات التكنولوجية المستمرة في البيئة ذات الدرجة العالية من التعقيد (Magni & Maruping ,2013:717). وهذا يعني ان القيادة التمكينية تلعب دورا كبيرا في تحسين قدرة الافراد العاملين على تقديم اداء افضل (Hao et al.,2018:87)

التمكين النفسي Psychological empowerment

ان اهم العلوم التي انبثق منها مفهوم التمكين النفسي هي العلوم الاجتماعية , فقد كانت المنطلقات الاساسية لظهور هذا المفهوم مستندة الى كل من علم النفس ، وعلم الاجتماع ، وممارسات الاعمال الاجتماعية , والتعليم (Stewart et al.,2010;28) ، فالتمكين النفسي يشير الى العملية التي تكون قادرة على ان تحفز وتطور قدرات الافراد العاملين بما يؤدي الى رفع مستوى الاداء التنظيمي (Conger & Kanungo,1988:447). اي ان التمكين النفسي يمنح الافراد العاملين القدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تكون لها اهمية حاسمة في نجاح وبقاء المنظمة فضلا عن نموها وحصولها على الميزة التنافسية (Crosby & Bryson,2005:70) , اذا ارادت المنظمات المضي قدما بتطوير وتنمية المهارات لدى افرادها العاملين فعليها ان تعزز جانب التمكين النفسي ، الذي من شأنه ان يرفع الظلم عن الافراد والجماعات الذين يعتقدون بكونهم مظلومين او مضطهدين (Maton,2008:5) , وكلما تم تعزيز التمكين النفسي لدى الافراد العاملين كلما ادى ذلك الى ترسيخ ايمان الافراد العاملين بانهم قادرين على التأثير في البيئات التي يعملون فيها (Boudrias et al.,2014:438) .

ان الهدف من التمكين النفسي هو شعور الافراد العاملين بسيطرتهم على جميع المواقف التي تواجههم اثناء تأدية المهام مما يعزز ويرفع من الروح المعنوية لديهم (Kazlauskaitė et al.,2012:142) , وكلما كان القادة قادرين على التعامل مع الموقف بكفاءة وفاعلية كلما زاد ذلك من دعمهم للجانب النفسي لدى الافراد العاملين وتعزيز التمكين النفسي في نفوسهم (Amundsen & Martinsen,2015:307; Miles et al.,2021:1; Malik et al.,2020:582) . كما ان التمكين النفسي يلعب دورا كبيرا في غرس روح التعاون لدى الافراد كونهم يشعرون بانهم جزء لا يتجزأ من المنظمات التي ينتمون اليها (Stander & Rothmann,2010:2), ويمكن فهم موضوع التمكين النفسي بشكل افضل من خلال النظر الى الابعاد الاربعة التي يتكون منها هذا المفهوم وهي: المعنى , والكفاءة , وتقرير المصير , والتأثير (Spreitzer,1995:1443) ، فالمعنى هو قيمة المهام التي يؤديه الفرد العامل ، اي بمعنى ادق شعور الفرد بان المهام التي يؤديها لها قيمة ومعنى مهم في التأثير على نتائج او مخرجات العمل (Wagner et al.,2015:194; Tong et al.,2010:449) ، بينما تعني الكفاءة وصول الفرد الى مرحلة الثقة بقدرته على اداء المهام الموكلة اليه بشكل كفوء وفعال (Gist,1987:475) ، اما بالنسبة للبعد الثالث وهو تقرير المصير فانه يعني ان يشعر الافراد العاملين بالحرية في اتمام المهام وبدون اي تقييد (Barton & Barton,2011:203;white et al.,2021:1) ، واخيرا فان التأثير كبعد رابع يعني مدى تأثير المهام التي يؤديها الفرد العامل في النتيجة النهائية للعمل (Casey et al.,2010:25) .

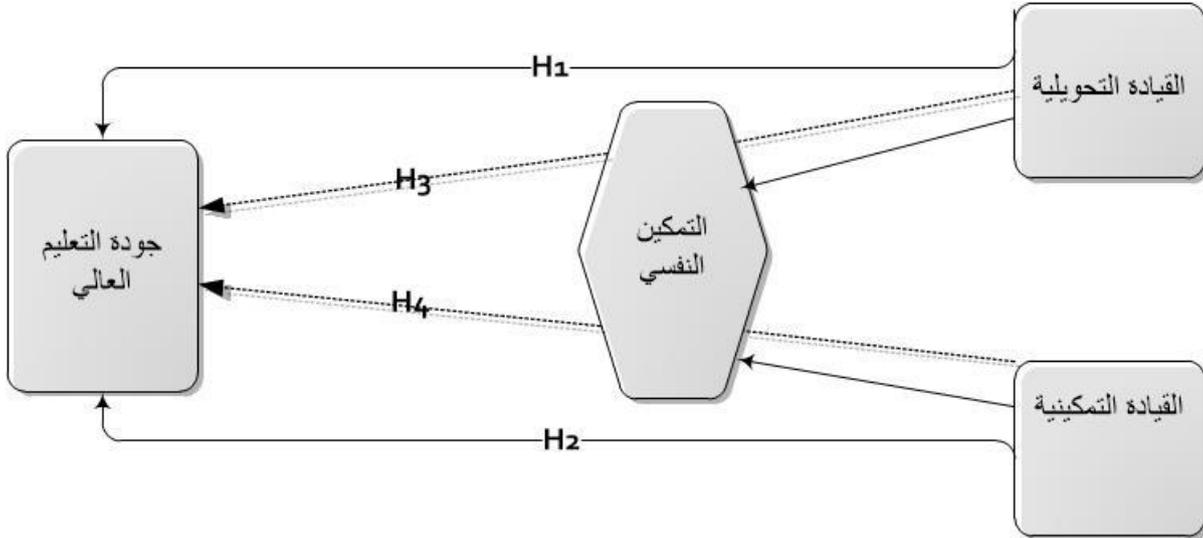
جودة التعلم العالي Higher education quality

يعزز التعليم العالي رفاة الأفراد والمجتمعات في معظم البلدان الصناعية في جميع أنحاء العالم ، إذ يميل الأشخاص الحاصلون على شهادة في التعليم العالي إلى تحقيق نتائج أفضل في الاداء بشكل عام ، وفرصة

بطالة أقل ، وصحة أفضل من أقرانهم (Schneider & Preckel,2017:1). وبالتالي ، فإن التعليم العالي الفعال يجلب الكفاءة والمزايا المالية والوظيفية والصحية وغيرها للأفراد والبلدان. ومن هذا المنطلق فإن العالم كله لا يمكنه الاستغناء عن التعليم ، بل تحاول الدول ان تعزز عملية التعليم وتبتكر الطرق للاستمرار في تقديم الخدمات التعليمية حتى في اقصى الازمات والظروف كما حدث في ازمة كوفيد 19 (Crawford et al.,2020:8) ، مستخدمة بذلك الطرق الالكترونية التي تستند الى التكنولوجيا الحديثة (Bao,2020:113;Dumford & Miller,2018:452) ، كما ان حتمية التغيير في التعليم العالي تهتم أكثر فأكثر بالخيال الاقتصادي المهيمن لاقتصاد المعرفة ، وهو خطاب مهيم يرتبط ارتباطاً وثيقاً بفكرة المنافسة العالمية التي توطر الاستراتيجيات السياسية والاقتصادية والفكرية وتؤثر على مجموعة واسعة من المجالات المؤسسية (De et al.,2015:32) ، من جانب اخر فان إن اشتداد المنافسة من أجل الميزة الموضعية في الاقتصاد العالمي ، والحراك العالمي المعزز لأبحاث الشركات وتطويرها ، والمنافسة على افراد المعرفة ذوي المهارات العالية ، كلها عوامل ساهمت في بذل المزيد من اجل تطوير جودة التعليم العالي (Naidoo,2018:605)

مخطط وفرضيات الدراسة : Study plan and hypotheses

يعد مخطط الدراسة الفرضي بهدف وضع المتغيرات الرئيسية في مواقعها المناسبة من حيث التأثير في النموذج ، لتوضيح العلاقات بين المتغيرات بمختلف انواعها ، والتي تكون المرتكز الاساس لصياغة الفرضيات ويوضح الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة او ما يتم تسميته بأنموذج الدراسة :



الشكل (1) نموذج البحث

لقد تم بناء المخطط الفرضي للبحث بناء على الفرضيات التالية :

- H1 توجد علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين القيادة التحويلية وجودة التعليم العالي.
- H2 توجد علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين القيادة التمكينية وجودة التعليم العالي.
- توجد علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين القيادة التحويلية وجودة التعليم العالي من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي .
- توجد علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين القيادة التمكينية وجودة التعليم العالي من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي .

منهجية الدراسة: Methodology تصميم ومنهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة اسلوب البحث الكمي (Quantitative design)، والذي بدوره يستند الى الفلسفة الموضوعية لكي يكون الباحثين قادرين على فحص العلاقة بين انواع متعددة من المتغيرات كل حسب موقعه من النموذج (Watson,2015:44) ، بحيث تكون تلك المتغيرات سهلة القياس وتكون فرضيات الدراسة واضحة ومفهومة لدى الباحث (Mohajan,2020:52)، علاوة على ذلك فان التصميم الكمي يمتاز بكونه يقدم النتائج الملخصة بشكل احصائي ، ويسمح للمقارنة بين المجموعات المختلفة من الابعاد والمتغيرات ، ويمتاز بدقة النتائج ، وكذلك قدرة هذا النوع من التصميم على الاجابة على التساؤلات بصيغة كمية، Sekaran، 2007:11 (Sukamolson,2007: 20; Adams et al., 2007: 122; 2003) ، وهذا يسهل على الباحثين دراسة العلاقات السببية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (Saunders et al., 2009:142) ، ووفقا لهذا النوع من التصميم يتم اعتماد الاستبانة وتحليل الاجابات التي يدلي بها الافراد عينة البحث ، ومن ثم اختبار الفرضيات احصائيا لتكون لديها القدرة على المساهمة بحل المشكلة قيد الدراسة (Sekaran and Bougie, 2016: 95) .

طرائق جمع البيانات: Data collection methods

اعتمد الباحثون على اداة الاستبانة فيما يتعلق بالجانب الميداني من البحث ، كطريقة لجمع البيانات من عينة البحث . فالاستبانة هي الاداة الاكثر ملائمة لجمع البيانات للدراسات ذات التصميم الكمي والتي تكون دراسة مقطعية (Cross-Sectional) ، حيث تتضمن الاستبانة عددا من الفقرات لكل متغير تكون بمثابة الاسئلة الموجهة للمستجيبين ، وتكون الاجابة من خلال التأشير على احد البدائل المتوفرة في الاستبانة وحسب المقياس المستخدم وهو مقياس ليكرت الخماسي في الدراسة الحالية . وقد تم وضع (24) فقرة لتغطية المتغيرات الاربعة التي تضمنتها الدراسة الحالية.

مجتمع وعينة الدراسة: Population and Sample

تم اختيار جامعة البصرة مجتمعا للدراسة الحالية ، وذلك لما لهذه الجامعة من دور مهم وفاعل اذا ما اراد البلد ان يتقدم ويرتقي الى المستويات العلمية الافضل لمواكبة التطور الحاصل في البلدان العالمية وحتى البلدان العربية والمجاورة . تم اختيار عدد من المديرين والافراد العاملين في جامعة البصرة واستطلاع آرائهم . اذ تمثلت عينة الدراسة بـ 145 مديراً و افراد عاملين بالاستناد الى الجدول الذي اورده (Sekaran, 2003: 294) الذي اشار فيه الى حجم العينة المناسب لكل مجتمع.

النتائج: Results

التوزيع الطبيعي للبيانات

يتم فحص توزيع البيانات لمعرفة فيما اذا كان التوزيع طبيعيا ام توزيعا غير طبيعي ، وذلك لان كل توزيع يوجد ما يناسبه من اسلوب او اساليب التحليل ، فاذا كان التوزيع طبيعيا كان اسلوب الاحصاء معلميا ، اما لو كانت البيانات موزعة بشكل غير طبيعي فان الاسلوب اللا معلميا هو الذي سيتم اختياره (Pallant, 2011:57) ، وفي العادة يتم اللجوء الى اختبار التمايل (Skewness) والتقلطح (Kurtosis) للتأكد من ان البيانات موزعة بشكل طبيعي ام لا . ولان مستوى المعنوية لهذه الدراسة هو ($P > 0.05$) ، فستقرب البيانات من كونها موزعة طبيعيا عندما تكون قيمة Z للتمايل والتقلطح في حدود (± 1.96) (Khine, 2013:36) ، وفي الجدول (1) يتم توضيح نتائج اختبار توزيع البيانات:

الجدول (1): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

Kurtosis			Skewness			تغيرات
Z Kurtosis	Std. Error	Statistic	Z Skewness	Std. Error	Statistic	
-1.70	.20	-.40	0.90	.10	.10	إادة التحويلية
-1.00	.20	-.20	0.60	.10	.00	إادة التمكينية
-0.50	.20	-.10	-0.00	.10	-.00	ككين النفسي
-0.50	.20	-.10	-0.00	.10	-.00	إادة التعليم العالي

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

ويبين الجدول (1) اعلاه ان توزيع البيانات في الدراسة الحالية كان توزيعا طبيعيا وذلك لان قيم Z للتمايل Skewness والنقطة Kurtosis لم تتجاوز الـ (±1.96)، وبالتالي، سوف يتم استخدام أدوات الإحصاء المعلمي.

الارتباط والإحصاء الوصفي

في الجدول (2) ادناه تم توضيح الوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، ومعامل الارتباط بين المتغيرات ، حيث يبدو واضحا مما تظهره نتائج الإحصاء الوصفي ان المتوسط الحسابي لجميع المتغيرات يتراوح بين (3.314-3.709) ، والذي يعني ان مستوى الاستجابة متوسط ، ومما يبينه الجدول ان الانحراف المعياري كان صغير نسبيا ، وهو الامر الذي يفيد بان تشتت البيانات ضئيل جدا لان معامل الارتباط دائما اقل من 0.60.

الجدول: رقم (2) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط بين المتغيرات

المتغيرات	Mean	Std. Deviation	القيادة التحويلية	القيادة التمكينية	التمكين النفسي	جودة التعليم العالي
القيادة التحويلية	3.314	.580	1			
القيادة التمكينية	3.709	.654	.567**	1		
التمكين النفسي	3.545	.726	.399**	.506**	1	
جودة التعليم العالي	3.319	.733	.436**	.499**	.437**	1

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية:

تم اعتماد تحليل المسار لغرض اختبار الفرضيات الرئيسية ، ويتبين من الجدول (3) ان الفرضيات الرئيسية كلها مقبولة ، بما يعني وجود تأثير ايجابي بين جميع المتغيرات المذكورة في الجدول (3) ، اذ ان الفرضية يتم قبولها عندما تكون قيم (C.R) أكبر من (1.96) عند مستوى دلالة معنوية 0.05 (Tabachnick and Fidell, 2001).

الجدول رقم (3)

اختبار الفرضيات الرئيسية

مسار	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
H1	0.164	.090	2.304	.021	تقبل
H2	0.445	.033	11.90	*	ل
	0.419	.016	11.42	*	ل
	0.192	0.034	5,1	*	ل

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS V.23

يتبين من الجدول (3) ما يأتي :

H1. وجود تأثير مباشر وايجابي للقيادة التحويلية في جودة التعليم العالي عند مستوى دلالة معنوية (0.01).

H2. وجود تأثير مباشر وايجابي للقيادة التمكينية في جودة التعليم العالي عند مستوى دلالة معنوية (0.01).

H3. التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة التعليم العالي .

H4: التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين القيادة التمكينية وجودة التعليم العالي .

الاستنتاجات: Conclusions

- 1- أظهرت النتائج ان للقيادة التحويلية ، والقيادة التمكينية باعتبارهما من الانماط القيادية الحديثة فان لهما تأثير حاسم في أي بلد يسعى بشكل جاد لتطوير جودة التعليم العالي للوصول الى الدرجة التي يستطيع من خلالها مقارنة الدول المتقدمة من حيث النتائج والافرازات العلمية , اذ ان جودة التعليم العالي ما هي الا اشارة واضحة للاستدلال على ان البلد في الوضع الصحيح وان المخرجات التعليمية ستحدث شيء من الابداع في جميع الجوانب الاقتصادية والعلمية وحتى السياسية . فالدول لا تستطيع ان تزدهر وتتطور بمعزل عن وجود العلماء والباحثين الذين يوفران الركيزة الاساسية للإبداع في أي بلد.
- 2- كما اظهرت النتائج بان التمكين النفسي له الاثر الكبير في تحسين العلاقة بين الانماط القيادية الحديثة المتمثلة بالقيادة التحويلية ، والقيادة التمكينية وبين جودة التعليم العالي ، فاذا ارادت الدولة ان تحسن جودة التعليم العالي لديها فان ذلك يتطلب منها بناء ركيزة من الافراد العاملين الذين يكونون مهياين من جميع الجوانب الفكرية والعاطفية للمشاركة في القرارات الحاسمة التي من شأنها ان تساهم في عملية ازدهار وتقديم المجتمع بأكمله.

التوصيات: Recommendations

- 1- اوصت الدراسة بالاهتمام الجاد في تطبيق الانماط القيادية الحديثة وهما نمطي القيادة التحويلية ، والقيادة التمكينية , وعدم الاعتماد على الانماط الكلاسيكية في القيادة وذلك لمواكبة التطورات الحاصلة في البلدان المتقدمة ، ولكون هذه الانماط الحديثة تنسجم مع البيئة الحالية التي تتصف بالتعقيد والتغير المستمر ، والذي يحتاج الى التفكير المستمر في تغيير الوسائل المعتمدة في انجاز المهام وفقا لما يتناسب مع التغير التكنولوجي الحاصل في بيئة العمل التي تتنافس من خلالها المنظمات.
- 2- اما التوصية الاخرى فهي تكاد تكون ذات صلة وثيقة بالتوصية الاولى ، حيث اوصت الدراسة بضرورة خلق اجواء المشاركة في اتخاذ القرار لدى الافراد العاملين من خلال مساعدتهم وتوفير الدعم لهم ليكونوا قادرين فعلا على تقديم افضل ما لديهم من الاداء ، فالقائد التحويلي الحقيقي هو القائد الذي يستطيع ان يمهد ويدعم فكرة التمكين النفسي لدى المرؤوسين مما يجعلهم يشعرون بان المهام التي يؤدونها ذات أهمية كبيرة في نتائج اعمال المنظمة ، وانهم مؤثرين بشكل فاعل ، وان المنظمة تهتم بمصالحهم الخاصة بنفس القدر الذي تهتم فيه بمصالح المنظمة بشكل عام.

References

- Abrell, C., Rowold, J., Weibler, J., & Moenninghoff, M. (2011). Evaluation of a long-term transformational leadership development program. *German Journal of Human Resource Management*, 25(3), 205-224.
- Adams John, Khan Hafiz T.A., Raeside Robert and White David, (2007). *Research Methods for Graduate Business and Social Science Students*. 1th ed, Compugraphics Private Limited, Delhi and printed at Chaman Enterprises, New Delhi.
- Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, 1-10.
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The leadership quarterly*, 25(3), 487-511.
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2015). Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity: The role of self-leadership and psychological empowerment. *Journal of leadership & organizational Studies*, 22(3), 304-323.
- Anderson, M. (2017). Transformational leadership in education: A review of existing literature. *International Social Science Review*, 93(1), 4.

- Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M. (2018). The influence of the transformational leadership and work motivation on teachers performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(7), 19-29. •
- Arkorful, V., & Abaidoo, N. (2015). The role of e-learning, advantages and disadvantages of its adoption in higher education. *International journal of instructional technology and distance learning*, 12(1), 29-42. •
- Arthur, C. A., & Hardy, L. (2014). Transformational leadership: A quasi-experimental study. *Leadership & Organization Development Journal*. •
- Bao, W. (2020). COVID-19 and online teaching in higher education: A case study of Peking University. *Human behavior and emerging technologies*, 2(2), 113-115. •
- Barton, H., & Barton, L. C. (2011). Trust and psychological empowerment in the Russian work context. *Human Resource Management Review*, 21(3), 201-208. •
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational dynamics*, 13(3), 26-40. •
- Boudrias J, AJS Morin and D Lajoie (2014) Directionality of the associations between psychological empowerment and behavioural involvement: a longitudinal autoregressive cross-lagged analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 87, 437–463. •
- Budur, T. (2020). Effectiveness of transformational leadership among different cultures. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 7(3), 119-129. •
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75. •
- Burns, JM 1978, *Leadership*, Harper & Row, New York. •
- Casey, M., Saunders, J., & O'HARA, T. E. R. E. S. A. (2010). Impact of critical social empowerment on psychological empowerment and job satisfaction in nursing and midwifery settings. *Journal of nursing management*, 18(1), 24-34. •
- Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M., & Tsai, C. Y. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 34-58. •
- Conger, J.A., & Kanungo, R.N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471–482. •

- Crawford, J., Butler-Henderson, K., Rudolph, J., Malkawi, B., Glowatz, M., Burton, R., ... & Lam, S. (2020). COVID-19: 20 countries' higher education intra-period digital pedagogy responses. *Journal of Applied Learning & Teaching*, 3(1), 1-20.
- Crosby, B. C., & Bryson, J. M. (2005). *Leadership for the common good: Tackling public problems in a shared-power world* (Vol. 264). John Wiley & Sons.
- Daft, R. L. (2015). *The leadership experience*. Cengage Learning.
- De Wit, H., Hunter, F., Howard, L., & Egron-Polak, E. (2015). *Internationalisation of higher education*.
- Dumford, A. D., & Miller, A. L. (2018). Online learning in higher education: exploring advantages and disadvantages for engagement. *Journal of computing in higher education*, 30, 452-465.
- Eliyana, A., & Ma'arif, S. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Research*, 7(7), 19-29.
- Fu, H., Ye, B. H., & Xu, X. (2020). The Cross-Level Effect of Shared Leadership on Tourism Employee Proactive Behavior and Adaptive Performance. *Sustainability*, 12(15), 6173.
- Ghasabeh, M. S., Soosay, C., & Reaiche, C. (2015). The emerging role of transformational leadership. *The Journal of Developing Areas*, 49(6), 459-467.
- Gist, M. 1987. Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of Management Review*, 12: 472-485,
- Hao, P., He, W., & Long, L. R. (2018). Why and when empowering leadership has different effects on employee work performance: The pivotal roles of passion for work and role breadth self-efficacy. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(1), 85-100.
- Javed, B., Khan, A. A., Bashir, S., & Arjoon, S. (2017). Impact of ethical leadership on creativity: the role of psychological empowerment. *Current Issues in Tourism*, 20(8), 839-851.
- Kazlauskaite, R., Buciuniene, I., & Turauskas, L. (2012). Organisational and psychological empowerment in the HRM-performance linkage. *Employee Relations*.
- Kebritchi, M., Lipschuetz, A., & Santiague, L. (2017). Issues and challenges for teaching successful online courses in higher education: A literature review. *Journal of Educational Technology Systems*, 46(1), 4-29.

- Khine, M. S. (2013). Application of structural equation modeling in educational research and practice. Sense Publishers. •
- Koohang, A., Paliszkievicz, J., & Goluchowski, J. (2017). The impact of leadership on trust, knowledge management, and organizational performance: A research model. *Industrial Management & Data Systems*. •
- Kundu, S. C., Kumar, S., & Gahlawat, N. (2019). Empowering leadership and job performance: mediating role of psychological empowerment. *Management Research Review*. •
- Leach, D. J., Wall, T. D., & Jackson, P. R. (2003). The effect of empowerment on job knowledge: An empirical test involving operators of complex technology. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 27–52. •
- Magni, M., & Maruping, L. M. (2013). Sink or swim: Empowering leadership and overload in teams' ability to deal with the unexpected. *Human Resource Management*, 52(5), 715-739. •
- Malik, M., Sarwar, S., & Orr, S. (2021). Agile practices and performance: Examining the role of psychological empowerment. *International Journal of Project Management*, 39(1), 10-20. •
- Marginson, S. (2016). The worldwide trend to high participation higher education: Dynamics of social stratification in inclusive systems. *Higher education*, 72, 413-434. •
- Maton, K. I. (2008). Empowering community settings: Agents of individual development, community betterment, and positive social change. *American Journal of Community Psychology*, 41, 4–21. doi:10.1007/s10464-007-9148-6 •
- Mills, A. J., Berthon, P. R., & Pitt, C. (2020). Agile authorship: Evolving models of innovation for information-intensive offerings. *Journal of Business Research*, 110, 577-583. •
- Mohajan, H. K. (2020). Quantitative research: A successful investigation in natural and social sciences. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 9(4), 50-79. •
- Moreira, M. R., Gherman, M., & Sousa, P. S. (2017). Does innovation influence the performance of healthcare organizations?. *Innovation*, 19(3), 335-352. •
- Muthuveloo, R., Shanmugam, N., & Teoh, A. P. (2017). The impact of tacit knowledge management on organizational performance: Evidence from Malaysia. *Asia Pacific Management Review*, 22(4), 192-201. •

- Naidoo, R. (2018). The competition fetish in higher education: Shamans, mind snares and consequences. *European Educational Research Journal*, 17(5), 605-620. •
- Pallant, J. (2011). *SPSS Survival Manual*. 4th ed., open university press, McGraw-Hill education. Pearson Always Learning. •
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2018). *organizational behavior*. 7th ed., Pearson Always Learning. •
- Saleem, M. A., Bhutta, Z. M., Nauman, M., & Zahra, S. (2019). Enhancing performance and commitment through leadership and empowerment: An emerging economy perspective. *International Journal of Bank Marketing*. •
- Saunders, M.N, Lewis, P. and Thornhill, A.(2009). *Research methods for business students*. 5th ed. Harlow: Pearson Education Limited. •
- Schneider, M., & Preckel, F. (2017). Variables associated with achievement in higher education: A systematic review of meta-analyses. *Psychological bulletin*, 143(6), 565. •
- Sekaran Uma and Bougie Roger (2016) .*Research methods for business : a skill-building approach*. 7th ed, Peshkova. Used under license from Shutterstock. com Registered office John Wiley and Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom. •
- Sekaran, Uma, (2003) . *Research Methods for Business*. 4th ed, John Wiley and Sons, Inc. •
- Singh, S. K., Del Giudice, M., Tarba, S. Y., & De Bernardi, P. (2019). Top management team shared leadership, market-oriented culture, innovation capability, and firm performance. *IEEE Transactions on Engineering Management*. •
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465. •
- Stander, M. W., & Rothmann, S. (2010). Psychological empowerment, job insecurity and employee engagement. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1-8. •
- Stewart, J. G., McNulty, R., Griffin, M. T. Q., & Fitzpatrick, J. J. (2010). Psychological empowerment and structural empowerment among nurse practitioners. *Journal of the American Academy of Nurse Practitioners*, 22(1), 27-34. •

- Sukamolson, S. (2007). Fundamentals of quantitative research. •
 Language Institute Chulalongkorn University, 1(3), 1-20.
- Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (2001). Using Multivariate Statistics. •
 4th ed. Boston Allyn and Bac.
- Tong, D. Y. K., Rasiyah, D., Tong, X. F., & Lai, K. P. (2015). •
 Leadership empowerment behaviour on safety officer and safety
 teamwork in manufacturing industry. *Safety science*, 72, 190-198.
- Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2010). Empowering •
 leadership: An examination of mediating mechanisms within a
 hierarchical structure. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 530–542.
- Wagner, J. I., Cummings, G., Smith, D. L., Olson, J., Anderson, L., & •
 Warren, S. (2010). The relationship between structural empowerment
 and psychological empowerment for nurses: a systematic review.
Journal of nursing management, 18(4), 448-462.
- Watson, R. (2015). Quantitative research. *Nursing Standard* (2014+), •
 29(31), 44.
- White, R. L., Bennie, A., Vasconcellos, D., Cinelli, R., Hilland, T., •
 Owen, K. B., & Lonsdale, C. (2021). Self-determination theory in
 physical education: A systematic review of qualitative studies. *Teaching
 and Teacher Education*, 99, 103247.
- Wiltshire, K. W., Malhotra, A., & Axelsen, M. (Eds.). (2018). •
 Transformational leadership and not for profits and social enterprises
 (pp. 1-332). New York: Routledge.
- Yukl, G.&Gardner, w.L. (2020). Leadership in Organizations, Ninth •
 Edition. Pearson.
- Zhang, X., & Zhou, J. (2014). Empowering leadership, uncertainty •
 avoidance, trust, and employee creativity: Interaction effects and a
 mediating mechanism. *Organizational Behavior and Human Decision
 Processes*, 124(2), 150-164.
- Zhu, J., Liao, Z., Yam, f. C., & Johnson, R. E. (2018). Shared •
 leadership: A state-of-the-art review and future research agenda. *Journal
 of Organizational Behavior*, 39(7), 834-852.