

القيادة الكارزمية لدى رؤساء ومقرري الاقسام في الجامعة المستنصرية

أ.د. أمل إبراهيم حسون الخالدي

الجامعة المستنصرية/ كلية التربية/ قسم الارشاد النفسي والتوجيه التربوي

المستخلص:

يهدف البحث الحالي التعرف على:

- 1- القيادة الكارزمية لدى رؤساء ومقرري الاقسام في الجامعة المستنصرية
 - 2- دلالة الفروق في القيادة الكارزمية لدى رؤساء ومقرري الاقسام في الجامعة المستنصرية على وفق متغير التخصص (علمي - انساني).
- تم اختيار عينة البحث الحالي بالطريقة العشوائية وقد بلغت (100) رؤساء ومقرري الاقسام في الجامعة المستنصرية بواقع 50 علمي و50 انساني. قامت الباحثة بترجمة وتبني مقياس كونجر كانونجو للقيادة الكاريزمية (Conger-Kanungo, 1987). لتحقيق الهدف الاول استخدم الاختبار التائي لعينة واحدة ، اتضح أن القيمة التائية غير دالة عند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية (99). أما الهدف الثاني فقد تم التوصل الى أن القيمة التائية المحسوبة ذات دالة معنوية ولصالح التخصصات العلمية.

الكلمات المفتاحية:

القيادة، الكاريزما، رؤساء الاقسام، مقرري الاقسام

The charismatic leadership of department heads and their assistants at Al-Mustansiriya University

Prof. Dr. Amal Ibrahim Hassoun Al-Khalidi

Al-Mustansiriya University / College of Education / Department of
Psychological Counseling and Educational Guidance

Abstract:

The research aimed to:

1. The charismatic leadership of the heads and rapporteurs of the departments at Al-Mustansiriya University
2. The significance of the differences in charismatic leadership among the heads and rapporteurs of the departments at Al-Mustansiriya University according to the variable of specialization (scientific - humanity).

The sample of the current research was chosen randomly and amounted to (100) heads and rapporteurs of the departments at Al-Mustansiriya University, with 50 scientific and 50 humanitarian. The researcher translated and adopted the Conger-Kanungo scale of charismatic leadership (1987).

To achieve the first goal, the t-test for one sample was used. It was found that the t-value is not significant at the significance level (0.05) and the degree of freedom (99).

As for the second objective, it was concluded that the calculated T value has a significant significance and is in favor of scientific disciplines.

مشكلة البحث: Research problem

يشهد العالم اليوم العديد من التغيرات المتسارعة في مجالات شتى، الامر الذي أحدث ثورة في عامل المعرفة، أفضت إلى تحول المجتمعات نحو مجتمعات المعرفة التي تركز بشكل أساس على الإبداع الفكري والإنتاج المعرفي، بوصفها ثروة أساسية للتنمية المستدامة. هذا التحول شكل ضغطاً على مؤسسات التعليم العالي لتعمل على تطور أساليبها الإدارية حتى تتمكن من مواكبة تلك التطورات المتسارعة (الحيوي 2011، 80). فتسعى إدارة المعرفة للانتفاع بتلك المعرفة، وتضمينها في النشاطات الجامعية لغرض تحسين القدرات والامكانيات لأعضائها، وذلك بإيجاد بيئة عمل صحية تساعد على الإبداع والابتكار (سعد، 2011، 136)، وبالتالي رفع مكانة الجامعة وقدرتها التنافسية.

عندما نتحدث عن جودة التعليم الجامعي، سرعان ما يتبادر إلى الذهن مهام الأستاذ الجامعي، سواء أكانت على مستوى العملية التعليمية أم على العملية البحثية، أم على المسؤولية المجتمعية، فتحقيق جودة التعليم الجامعي إنما يعتمد بشكل أساس على جودة أداء الأستاذ الجامعي، وما يبذله من سلوكيات ونشاطات، والتي تهدف الى تحقيق الأهداف المنشودة. فجودة المخرجات التعليمية والبحثية في الجامعة مرهونة بجودة أداء الأستاذ الجامعي، وهذا الامر يرتبط بالعملية الادارية أيضاً. إذ أن صياغة التوجهات الحاضرة والمستقبلية لأي مؤسسة مرتبط بعنصر القيادة، فالنمط القيادي الناجح يتميز بسمات شخصية تؤهله لسلوك بعينه، وهذا السلوك له تأثيره الكبير في التخطيط المستقبلي وصياغة الثقافة التنظيمية المرنة التي تعمل على تنمية وتطوير المؤسسة (مرجين، 2014، 32). إذ تعد القيادة في مقدمة العناصر المؤثرة على المشاركة المعرفية، فالقائد هو من يبعث الحياة في المنشأة، وهو المسؤول عن ضمان استمرارها ونجاحها في تحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها (قنديل، 2010: 13).

ففي دراسة بابكوك (Babcock–Roberson, and Oriel, 2010)، بعنوان العلاقة بين القيادة الكارزمية والمشاركة في العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية، اختبرت

هذه الدراسة انموذجاً للتأمل يربط بين شخصية القائد وسلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB) من خلال المشاركة في العمل. فقد اختار الباحثون (91) مشاركاً في استبيان القيادة متعدد العوامل، ومقياس OCB، ومقياس المشاركة في العمل. وقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية عالية بين القيادة الكاريزمية والمشاركة في العمل، وبين المشاركة في العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية OCB، وبين القيادة الكاريزمية و OCB. كما تشير النتائج أيضاً إلى تأثيرات القيادة الكاريزمية على OCB من خلال المشاركة في العمل.

لذا لابد للقيادة الأكاديميين من أن يتبنوا ثقافة تنظيمية، تعمل على التوليد المعرفي والاثراء المعرفي والمعلوماتي، وتنظيمها ونشرها، لاستخدامها في خدمة العملية التعليمية، سواء أكانت في حل المشكلات، أو التخطيط، أو اتخاذ القرارات المناسبة. بالإضافة إلى امتلاكهم سعة أفق علمي ومعرفي في إدارة الموارد البشرية، وفي استقطاب الكفاءات، وتطوير قدراتها، والمحافظة عليها (عثمان، 2010: 2). وبناءً على ما تقدم جاء البحث الحالي ليجيب على التساؤل الآتي: هل يمتلك رؤساء الاقسام ومقريريهم سمات القيادة الكاريزمية؟

أهمية البحث: research importance

لما كان المورد البشري أهم عنصر في المؤسسة كانت حتمية الاهتمام به للوصول إلى مرحلة التطوير والتغيير التنظيمي من خلال تنمية ورفع كفاءته وفاعليته داخل المؤسسة، ولكن لا مجال للوصول إلى هذا إلا من خلال قيادة إدارية ناجحة وفعالة تستطيع التأثير واستمالة أفراد الجماعة نحو السلوك الإيجابي والمرغوب الذي يتماشى وأهداف تلك المؤسسة. ففي ظل التطورات المتسارعة التي يمر بها العالم في وقتنا الحالي اتجهت أغلب الدول إلى الاهتمام بالتعليم العالي كونه الرافد الذي يمد المجتمع بحاجته من الكوادر البشرية المدربة والقادرة على بناء المجتمع، ونظراً لكون عضو هيئة التدريس من

أهم أركان التعليم العالي، فقد برز الاهتمام بشكل جلي بالقيادات الأكاديمية في الجامعات. فقد أشارت دراسة (البدوي، 2017) إلى أن للقيادة الأكاديمية أهمية بالغة لأي مؤسسة سواء أكانت تعليمية أو غير تعليمية، فتتوزع علاقاتها، وتأثير مخرجات التعليم على صورة المستقبل هي السبب في تلك الأهمية، إذ أن علاقة السياسات التعليمية العليا تكون من خلال القيادات الأكاديمية، والتي ترتبط بالمنفذين لكل المشاريع التعليمية، كما تلقت مباشرة مع محور العملية التعليمية، وكذلك لا تعمل بمعزل عن المجتمع الذي تخدمه.

فمن وجهة نظر مايكل موريس الأستاذ بكلية كولومبيا للأعمال في نيويورك. إن الظهور بشخصية كاريزمية أمر بالغ الأهمية للقادة في أية مؤسسة، وليس قادة العالم هم من يستفيدون وحدهم من هذا. فالكاريزما وسيلة فعالة للتوحيد بين أعضاء المجموعة ورفع سقف التوقعات، ومن ثم، فهي لا تُقدر بثمن لأي شخص يقتضي عمله أن يقود فريقاً أو يقنع آخرين بفكرة جديدة. يقول موريس: "ليس من الضروري أن تتمتع بشخصية كاريزمية حتى تكون مديراً جيداً، ولكن من المفيد جداً أن تبدو كاريزمياً عندما تحاول تأسيس أو تغيير مؤسسة ما".

كما تلعب القيادات الأكاديمية دوراً مهماً في تنفيذ رسالة الجامعات، إذ يتوقف نجاحها على تحقيق رؤية الجامعات بما يتوافق مع المتغيرات العالمية المتسارعة، فيتطلب ذلك أن تكون هذه القيادات على درجة عالية من التأهيل والكفاءة. (العلفي (2014: 92) إن القيادة الأكاديمية المتمثلة بالقائد الثقافي تقوم بدور كبير للجامعة في سد الحاجات الاجتماعية وتشكيل ثقافتها عبر اظهار الرؤية وتنفيذها، وتخطيط السلوكيات المتوقعة من الآخرين، والتهيئة للمباشرة في تغيير الثقافة ودعم وتعزيز السلوكيات الجديدة (Narayanan & Nath. 1993 p,466). فالقيادات الناجحة في مؤسسات التعليم العالي تعتمد على رؤيتها المحفزة للمزيد من النشاطات في التخطيط الاستراتيجي، لأن العنصر المهم في نجاحها هم الأشخاص، ومنهم رؤساء الأقسام الأكاديمية إذا ما قاموا بتنفيذها بطريقة مناسبة منسجمة مع رؤية الجامعة (كافري، 2012، 42).

ففي دراسة البرس (Elbers, 2015) بعنوان القيادة الكاريزمية والذكاء العاطفي والقيم في المنظمات والتي هدفت إلى معرفة فيما إذا كان القادة ذوو الكاريزما أكثر فاعلية في نقل القيم التنظيمية إلى مرؤوسيهـم. بالإضافة إلى ذلك، كان الهدف هو معرفة المزيد عن دور الذكاء العاطفي في تعزيز القيم التنظيمية من قبل القادة ذوي الشخصية الكاريزمية. إذ جمعت البيانات من بين (129) مرؤوساً و(42) قائداً في شركة بيع بالتجزئة كبيرة في هولندا وتم تحليلها باستخدام الانحدار المتعدد. وظهرت النتائج أن هناك توافق أكبر بين تصور القيم المشتركة من قبل القائد والموظفين، وتوافق أكبر بين القيم الشخصية للقائد والقيم التنظيمية كما يراها المرؤوسون.

كما يرى هندريكسون وآخرون أن هناك العديد من الأدوار للقائد الأكاديمي منها إيجاد ثقافة تنظيمية تساعد على التكيف، وتطوير رؤية ورسالة مشتركة، وتطوير وإيجاد مجتمع أكاديمي وفكري، وتعزيز النمو والتطوير الأكاديمي، وتطوير نظام للتقييم ووضع الخطط الاستراتيجية (Hendrickson; Lane; Harris; & Dorman, 2013, P. 295) إذ يؤثر على الأتباع بشكل أو بآخر. فوفقاً لنظرية القيادة الكاريزمية، يحول هؤلاء القادة حاجات وقيم وتفضيلات ورغبات وتطلعات الأتباع من المصالح الذاتية إلى المصالح الجماعية. إضافة إلى ذلك، فإنهم يتسببون في أن يصبح التابعون ملتزمين وبشدة برسالة القائد، وتقديم تضحيات شخصية كبيرة لصالح المهمة والأداء بما يتجاوز نداء الواجب.

ففي دراسة أجراها إيرهارت وكلاين (Ehrhart & Klein, 2001) استخدمت فيها قيم وأبعاد شخصية ل(267) مشاركاً للتنبؤ بتفضيلات المشاركين للقيادة الكاريزمية مقابل أسلوبين آخرين في القيادة: القيادة الموجهة نحو العلاقات والموجهة نحو المهام. أظهرت النتائج أن القيم الشخصية كانت مفيدة في توقع تفضيلات القيادة. وإن هناك دوراً نشطاً للأتباع في تكوين العلاقات الكاريزمية.

ويرى بينيس ونانوس (1985) وتيتشي وديفانا (1986) بأن مثل هؤلاء القادة لهم تأثير تحويلي على المنظمات التي يقودونها وكذلك على أتباعهم. كما أن عملية القيادة لا

تشتمل على ادوار ومهام القائد لوحده، فالقيادة بوصفها عملية ومفهوم أوسع من القائد لأنها تتضمن أطرافاً أخرى هم الأتباع أو المرؤوسين، وكذلك الموقف الذي يمارس في ظله السلوك القيادي على الرغم من مركزية الدور الذي يقوم به القائد في عملية القيادة. كما يعتمد تأثير أي قائد على نوع ومصدر القوة التي يمارس من خلالها القيادة على الآخرين، فهناك تصنيفات عديدة اقترحها الباحثون لمصادر القوة مثل: الشرعية، والإكراه، أي (امتلاك القوة على المعاقبة)، والمكافأة، والخبرة، والمعلومات، والقُدوة، أي (مدى إعجاب الأتباع بقائدهم واقتدائهم به) (Sons & Shermerhorn , 1999, P: 264).

وللإرشاد النفسي دور مهم في تنمية السمات القيادية، فقد أظهرت الأبحاث التي قام بها دوبرين (DuBrin, 1997) أن البرمجة اللغوية تعمل على فهم مدى التأثير الذي يمارسه الشخص على الآخرين، باختلاف الأشخاص الناجحين فيما يتعلق بالسلوك والتفكير واستخدام اللغة، وبأنهم يكونون أكثر استعداداً للتأثير بالآخرين، ذلك أنهم يستطيعون التشبه بهم ومجاراتهم في سلوكياتهم وأساليبهم سواء أكانت في مجال اللغة اللفظية أو التفكير أو في لغة الجسد.

وبناءً على ما تقدم تكمن أهمية البحث الحالي في أهمية العينة ودورها المركزي في تطوير التعليم العالي، كما يعد البحث الحالي أحد البحوث الرائدة في تناول تلك العينة لندرة الدراسات التي تناولتها، كما أن لتعريب الاداة وتقديمها للباحثين للإفادة منها في دراساتهم المماثلة أهميتها هي الأخرى.

أهداف البحث research aims

يهدف البحث الحالي التعرف على:

- 1- القيادة الكارزمية لدى رؤساء ومقرري الاقسام في الجامعة المستنصرية
- 2- دلالة الفروق في القيادة الكارزمية لدى رؤساء ومقرري الاقسام في الجامعة المستنصرية على وفق متغير التخصص (علمي - انساني).

حدود البحث search limits

يقتصر البحث الحالي على دراسة القيادة الكارزمية لدى رؤساء ومقرري الاقسام في الجامعة المستنصرية ، ولأقسام العلمية والانسانية للعام الدراسي (2021 - 2022) .

تحديد المصطلحات define terms

القيادة الكارزمية Charismatic Leadership

- عرفها هوس (House, 1977, 13): إنها صفات فريدة يمتلكها القادة أصحابها الشخصية الكارزمية إذ يتصرفون بطرق فريدة ذات تأثيرات كاريزمية خاصة في أتباعهم.
- عرفها ويبر (weber, 1978, 52) : أنها خصائص شخصية خاصة تمنح الفرد قدرات فوق بشرية أو استثنائية، ولا يملكها سوى القليلين من البشر، وتؤدي إلى معاملة الشخص على أنه قائد.
- عرفها جاي كونجر (Conger, 1989, 24): أنها مجموعة من السمات السلوكية التي تحفز تصورات الكاريزما لدى الآخرين. تشمل هذه السمات السلوكية المرتبطة بالقيادة الكاريزميين، القدرة على اكتشاف الفرص غير المستغلة، والحساسية لاحتياجات الأتباع، والقدرة على صياغة أهداف الرؤية وإيصالها، وبناء الثقة في الأتباع، والقدرة على تحفيز الأتباع لتحقيق رؤية القائد.
- عرفها قاموس اوكسفورد (Oxford, 201) : نوع من القيادة يتم تحديده من خلال الصفات الشخصية الإيجابية للقائد. يُنظر إلى القادة الكاريزميين على أنهم يمتلكون رؤى ملهمة ، ويكونون قادرين على إثارة حماسة أتباعهم وحملهم على التماهي مع الرؤية من خلال قدراتهم في الإقناع والقدرة على التأثير على مشاعر الأتباع (, 2019, Jeanes, 85).

التعريف النظري: تتبنى الباحثة تعريف كونجر (Conger, 1989) لأنها تبنت مقياسه.

التعريف الاجرائي: هو الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب على مقياس القيادة الكارزمية لكونجر والمغرب من قبل الباحثة.

الإطار النظري

يُنظر إلى القيادة Leadership على أنها عملية تأثير اجتماعي، إذ يؤثر شخص واحد أو أكثر على واحد أو أكثر من الأتباع من خلال توضيح ما يجب القيام به، وتوفير الأدوات والدافع لتحقيق الأهداف المحددة (Babcock–Roberson, and Oriel, 38, 2010). أما الكاريزما Charisma فهي سمة القيادة التي يمكن أن تؤثر على الموظفين لاتخاذ إجراءات مبكرة ومستمرة. وهي شكل من أشكال الجذب الشخصي بين القائد الذي يلهم الدعم والقبول من الآخرين.

ويرتبط مفهوم القيادة الكاريزمية charismatic leadership بالأفراد الذين يتمتعون بحضور مقنع وملهم في مكان العمل. كما أنهم يتناسبون مع الأدوار القيادية، ليس بالضرورة بسبب رتبهم داخل المنظمة، ولكن لأن الأتباع ينجذبون بشكل طبيعي إلى شخصياتهم الجذابة وسحرهم. كما يعرف القادة الكاريزميون كيفية إبراز أفضل ما في موظفيهم وتمكينهم من فعل أي شيء يخططون له. وتكون لديهم علاقة عميقة مع الآخرين على المستوى العاطفي ويمكنهم التواصل بوضوح، وبالتالي يصنعون نماذج تنظيمية جيدة لأنهم يظهرون قيماً مرغوبة عندما يعمل الجميع لتحقيق هدف مشترك بطريقة منظمة ومحفزة بشكل جماعي يمكن للمؤسسة الوصول إلى أهدافها بشكل أكثر فعالية (Denomme, 2021,29).

تعود جذور مفهوم الكاريزما charisma والقيادة الكاريزمية charismatic leadership إلى الكتابات الدينية. قيل أن الأنبياء، يمتلكون صفات خاصة سمحت لهم باستقطاب الأتباع followers وإلهامهم. على الرغم من أنه من غير الواضح بالضبط ما تتكون منه هذه الخصائص، إلا أن الكاريزما الدينية كانت مرتبطة في كثير من الأحيان

بالقوى السحرية أو الإلهية. على سبيل المثال، الأشخاص الكاريزميون هم أولئك الذين يُعتقد أن لديهم القدرة على القيام بالمعجزات، أو التنبؤ بالمستقبل، أو شفاء الآخرين. الكاريزما هي كلمة يونانية تعني الهدية. لذا فإنها موهبة من الله تعالى لشخص ما كي يجعله قائداً، بغض النظر عن المكانة التي وضع فيها. فإن الزعماء الكاريزميين هم أولئك الذين يلهمون أتباعهم ولهم تأثير كبير على منظماتهم من خلال رؤيتهم وطاقاتهم الشخصية.

بعد عمل عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر (Max Weber, 1947). أصبح علماء الاجتماع مهتمين بجدية بالكاريزما، إذ يرى أن الأفراد الكاريزميين يمتلكون صفة غير عادية أسرت الآخرين. ذلك بالاعتماد بشكل كبير على المفاهيم الدينية للكاريزما، فاعتقد ويبر أن المفتاح لكاريزما القائد يكمن في العلاقة بين صفات القائد وإيمان الأتباع بالزعيم الكاريزمي وتقانيه. كما يرى ويبر (1947) بأن القادة الكاريزميين يقدمون حلولاً جذرية لمشكلات اجتماعية كبرى ويبر (Max Weber, 1947, 112).

لقد أثار تصور ويبر للكاريزما اهتماماً كبيراً من قبل علماء الاجتماع وعلماء السياسة في كاريزما القادة السياسيين والوطنيين البارزين. وحتى يومنا هذا، فإن فكرة ويبر القائلة بأن شخصية القائد تكمن في العلاقة بين القائد وأتباعه تحظى بشعبية كبيرة، فقد أثرت في نظريات القيادة العامة والابحاث بمجال القيادة في مكان العمل. كما أشار باس (Bass, 1985) إلى أن القادة الكاريزميين يحفزون أتباعهم فكرياً، كما أنهم حساسون لحاجات الأتباع. ويرى (Conger and Kanungo, 1987) و (Sashkin, 1988) بأن القادة الكاريزميين يخوضون مخاطر غير عادية في السعي لتحقيق اهداف المؤسسة ورؤيتها المستقبلية.

كما نجد تفسير آخر للكاريزما والقيادة الكاريزمية في نهج التحليل النفسي Psychoanalysis الذي دافع عنه إيرفين شيفر وآخرون (Irvine Schiffer and others) (Schiffer, 1973)، (Kets de Vries, 1988). فوفقاً لنظرية التحليل النفسي

للكاريزما، يُسقط الأتباع حاجاتهم على القائد المختار ويصفون القائد بصفات عظيمة، بنفس الطريقة التي قد ينظر بها الطفل الصغير إلى أحد الوالدين ويؤيده. ففي نهج التحليل النفسي، تكمن الكاريزما في الأتباع وحاجاتهم النفسية العميقة الجذور أكثر من أي صفات معينة للقائد الكاريزمي. ومع ذلك، يشير منظرو التحليل النفسي إلى أن خصائص معينة للقائد المحتمل مثل الجاذبية، أو جو من الغموض، أو بعض الخصائص الأخرى التي تلفت الانتباه إلى القائد المحتمل (على سبيل المثال، لهجة أجنبية، عيب جسدي)، تسمح ببعض الأفراد ليكونوا مرشحين على الأرجح للقيادة الكاريزمية (Ronald, 2016, 44).

وهناك نظرية أخرى للكاريزما، اقترحها تشارلز ليندهولم (Charles Lindholm, 1990)، تؤكد أيضاً على دور التابع في الكاريزما. فمن وجهة نظر ليندهولم، هناك عدد من الصفات التي يمكن أن تجعل القائد يتمتع بشخصية كاريزمية، لكن رد فعل الأتباع على القائد هو ما يشكل الكاريزما. وفقاً لليندهولم، تنظر جماهير الأتباع إلى القادة الكاريزميين بمثابة وسيلة للهروب من حياتهم اليومية الدنيوية. مثل منظري التحليل النفسي، يؤكد هذا النهج نوعاً من النقص في الأتباع الذي يحفزهم على البحث عن الأشخاص الذين يقدمون نوعاً من الوعد بالخلاص أو التغيير أو حياة أفضل. ومع ذلك، فإن العنصر الوحيد الذي تغفله كل هذه النظريات يتعلق بالصفات التي تسمح فقط لعدد قليل من الأفراد بالظهور بصفة شخصيات جذابة.

ومن وجهة نظر كونجر، فإن احتمالية إدراك الأتباع للقائد بأنه شخصية كاريزمية تعتمد على عدد السلوكيات الكاريزمية التي يظهرها القائد، وشدة تلك السلوكيات، ومدى صلة السلوكيات بالموقف. بينما تؤكد فكرة كونجر عن الكاريزما على السلوكيات المنبعثة من القادة الكاريزميين، فإن العديد من هذه السلوكيات تستند إلى الظرفية. أي أنها سلوكيات تركز على حالة القيادة الخاصة والعلاقة بين القائد الكاريزمي والأتباع (Conger, 1989, 82)، (Conger & Kanungo, 1987, 55). وعلى الرغم من اختلاف نظريات الكاريزما تماماً، إلا أنها تحتوي على عناصر مشتركة. فأحد الموضوعات المشتركة هو

قدرة الشخص الكاريزمي على لفت الانتباه. والتي يمكن أن تشكل القدرة على التواصل، وجذب انتباه الأتباع المحتملين. تتضمن نظريات الكاريزما أيضاً فكرة أن الأفراد الكاريزميين لديهم القدرة على لمس الآخرين على مستوى عاطفي عميق. كما تشير العديد من النظريات أيضاً إلى نوع من الجاذبية التي تجذب الآخرين إلى الشخص الكاريزمي. كما تؤكد بعض نظريات الكاريزما، مثل نهج التحليل النفسي، وإلى حد ما على مفهوم ويبر للكاريزما، على الصفات الصوفية أو الغامضة التي تضيف إلى الكاريزما (2016,39) (Ronald).

على مدى السنوات الخمس عشرة الماضية، تراكمت مجموعة كبيرة من النظريات والأدلة التجريبية بشأن القادة الاستثنائيين الذين لديهم تأثيرات غير عادية على أتباعهم وفي النهاية على النظم الاجتماعية. إن مثل هذه القيادة يُطلق عليها اسم الكاريزمية (1947) (Weber, House, 1977)، أو البصيرة (Sashkin, 1988)، أو التحويلية (Avolio, Bass, 1988, & Bass, 1985)، أو الملهمة (Prentice, 1987)، أو الملهمة (Yukl & Van Fleet, 1982).

نظرية القيادة الكاريزمية charismatic leadership theory

إن نظرية القيادة الكاريزمية charismatic leadership theory، والتي تسمى أيضاً نظرية الرجل العظيم من قبل البعض، يمكن تتبعها من العصور القديمة. إذ وردت في جمهورية أفلاطون وكتابات كونفوشيوس حول القيادة. وقدم هؤلاء الفلاسفة بعض الأفكار القيادية. وقد وضحت دراسات أخرى هذه الأفكار بأن الزعيم يولد ولا يصنع. وهناك مجموعة من السلوكيات الكاريزمية التي تؤدي نظرياً إلى التأثيرات الآتية والتي ثبت أنها تميز القادة الكاريزميين عن القادة غير الكاريزميين وأن لها تأثيراً إيجابياً على فعالية القائد والتابع وتحفيز الأتباع ورضاهم (House & Jane, 1992, 83):

- 1- صياغة رؤية أيديولوجية: أي رؤية تحدد حالة مستقبلية أفضل من حيث قيم مثل حقوق الإنسان، والسلام، والحرية، والنظام، والمساواة، والحصول على المكانة والامتيازات التي يُزعم أنها حقاً أخلاقياً للأتباع.
 - 2- الإشارة إلى أهداف بعيدة وليس قريبة المدى.
 - 3- إيصال الرسائل التي تحتوي على إشارات متكررة للقيم والمبررات الأخلاقية، والهوية الجماعية والجماعية، وقيمة وفعالية الأتباع بوصفهم أفراد و جماعة.
 - 4- تمثيل الأدوار السلوكية للقيم المتضمنة في الرؤية من خلال القدوة الشخصية.
 - 5- التعبير عن توقعات الأداء العالي للأتباع.
 - 6- التعبير عن درجة عالية من الثقة في قدرة الأتباع على تلبية هذه التوقعات.
 - 7- إظهار السلوكيات التي تثير بشكل انتقائي الإنجازات غير الواعية والقوة ودوافع الانتماء للأتباع، عندما تكون هذه الدوافع ذات صلة على وجه التحديد بتحقيق الرؤية. (House and Shamir 1992, 21)
- ركز اصحاب نظرية القيادة الكارزمية على بعض الآثار الأساسية للقادة الكاريزميين على الأتباع. ويرون بأن هذه التأثيرات تنتج عن أفعال القيادة التي توحى بمفهوم الذات Self-Concept لدى الأتباع، وتتخبط في الدوافع ذات الصلة للتعبير عن الذات واحترام الذات وتقدير الذات والاتساق الذاتي. وهذه النظرية تربط سلوك القائد وتأثيراته على الأتباع من خلال مفاهيم الذات. فوفقاً لها أن سلوكيات القائد تنشط مفاهيم الذات والتي بدورها تؤثر على آليات التحفيز الأخرى. كما أن هذه المتغيرات والعمليات المتداخلة لها بدورها لها تأثير إيجابي على السلوكيات والحالات النفسية للأتباع (Shamir et al, 1993, 13). كما يوفر القائد نموذجاً مثالياً ونقطة مرجعية وتركيزاً لمحاكاة الأتباع والتعلم غير المباشر. يتجسد هذا أحياناً من خلال عرض القادة لسلوك التضحية بالنفس لصالح المهمة. من خلال المخاطرة، وتقديم التضحيات الشخصية، والانخراط في سلوك أيديولوجي غير تقليدي (Sashkin 1988، Conger and Kanungo 1987). ويُظهر القادة

الكاريزميون شجاعتهم وقناعهم في المهمة، وبالتالي يكتسبون المصداقية ويعملون بوصفهم نموذج يحتذى به لقيم الرؤية والرسالة إضافة إلى يوفر القادة الكاريزميون للأتباع إحساساً بالهوية مع الجماعة والشعور بالفعالية الناتجة عن العضوية في الجماعة. يؤدي التعبير عن توقعات الأداء العالي، جنباً إلى جنب مع إظهار الثقة في الأتباع، إلى تعزيز احترام الذات وتقدير الذات لديهم (Snow et al. 1986, 28).

من خلال ربط الرؤية بالأحداث التاريخية المهمة وإسقاطها في المستقبل، يوفر القادة الكاريزميون للأتباع شعوراً بالاستمرارية. ويمكن ترجمة هذه المبادئ السلوكية العامة إلى سلوكيات أكثر تحديداً ويمكن ملاحظتها.

1- من أجل تضمين المفاهيم الذاتية للأتباع، مقارنة بالقادة غير الكاريزميين، ستحتوي الرسائل المقصودة وغير المقصودة للقادة الكاريزميين على:

- أ- المزيد من الإشارات إلى القيم والمبررات الأخلاقية.
 - ب- المزيد من الإشارات إلى الجماعة و إلى الهوية الجماعية.
 - ت- المزيد من الإشارات إلى التاريخ.
 - ث- إشارات أكثر إيجابية إلى قيمة الأتباع وفعاليتهم بوصفهم أفراد وجماعة.
 - ج- المزيد من التعبيرات عن التوقعات العالية من الأتباع.
 - ح- المزيد من الإشارات إلى الأهداف البعيدة، وأقل إشارة إلى الأهداف القريبة.
- 2- تتطور تأثيرات عديدة على مفهوم الذات لدى الأتباع مباشرة، كلما زاد عدد القادة الذين يعرضون السلوكيات المحددة أعلاه، زاد عدد أتباعهم:
- أ- إبراز الهوية الجماعية في مفهومهم الذاتي.
 - ب- الشعور بالاتساق بين مفهومهم الذاتي وأفعالهم نيابة عن القائد والجماعة.
 - ت- مستوى عالٍ من احترام الذات وتقدير الذات.
 - ث- تشابه بين مفهوم الذات وتصورهم للقائد.
 - ج- حس عالٍ من الفعالية الجماعية (Shamir et al, 1993, 26-27).

بعد الاطلاع على العديد من النظريات التي فسرت متغير البحث، تبنت الباحثة نظرية القيادة الكارزمية لأنها تناسب طبيعة البحث الحالي.

منهجية البحث وإجراءاته

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي لوصف القيادة الكارزمية charismatic leadership لدى رؤساء ومقرري الاقسام في الجامعة المستنصرية وفيما يأتي تفصيلاً لذلك:

أولاً: مجتمع البحث: research community

شمل مجتمع البحث الحالي رؤساء ومقرري الاقسام في الجامعة المستنصرية (13) كلية (74) قسمًا بواقع (35) انسانيًا و(39) علميًا و(148) من رؤساء ومقرري الاقسام للعام الدراسي (2021 – 2022).

ثانيًا: عينة البحث: The research sample

تم اختيار عينة البحث الحالي بالطريقة العشوائية وقد بلغت (100) رؤساء ومقرري الاقسام في الجامعة المستنصرية بواقع 50 علمي و50 انساني وكما مبين في الجدول (1).

جدول (1) يبين عينة البحث

العدد	التخصص	ت
50	علمي	1
50	انساني	2
100	المجموع	

ثالثاً: أداة البحث: Research Tool

لغرض تحقيق اهداف البحث قامت الباحثة بترجمة وتبني مقياس كونجر كانونجو للقيادة الكاريزمية (Conger-Kanungo, 1987)، وفيما يأتي وصف المقياس.

وصف المقياس Scale description

مقياس كونجر كانونجو للقيادة الكاريزمية (Conger-Kanungo, 1987)، وهو أحد مقاييس الكاريزما الأكثر شيوعاً والمثبتة صحته. يتكون هذا المقياس من (25) بنداً تهدف إلى تقييم نقاط القوة في خمسة مجالات: الرؤية، وسرعة الاستجابة للآخرين، وسرعة الاستجابة للفرص، والإقدام على المخاطر، واتباع طرائق غير تقليدية، (عنقاوي، 132، 2019). تم التحقق من الخصائص السايكومترية للمقياس من الثبات والصدق العاملي من قبل Conger-Kannungo. واحتوى المقياس على بدائل سداسية تتراوح بين تنطبق علي تماماً الى لا تنطبق علي أبداً، كما موضحة في الجدول (2)

جدول (2) يبين بدائل الاجابة واوزانها

لا تنطبق علي أبداً	لا تنطبق علي	تنطبق علي قليلاً	تنطبق علي	تنطبق علي غالباً	تنطبق علي تماماً
1	2	3	4	5	6

صلاحية الفقرات: Scale validity

لمعرفة مدى صلاحية فقرات المقياس لقياس مفهوم القيادة الكاريزمية وصلاحيتها للبيئة العراقية اتبعت الباحثة الاجراءات الآتية:

صدق الترجمة: validity of the translation

قامت الباحثة بترجمة المقياس من اللغة الانكليزية الى اللغة العربية لتناسب طبيعة البيئة العراقية والعينة المستهدفة، ثم عرضت فقرات المقياس باللغتين العربية والانكليزية على مجموعة من المحكمين (ملحق 1) من ذوي الاختصاص وثنائيي اللغة، لبيان مدى

تطابق الترجمة وهل تنقل المعنى المطلوب مع الاخذ بنظر الاعتبار المتغيرات الثقافية وطبيعة العينة التي سوف يطبق عليها المقياس.

الصدق الظاهري Face Validity

تحقق هذا النوع من الصدق من خلال عرض المقياس على مجموعة من المحكمين (ملحق 2) في علم النفس الارشادي، لبيان مدى تمثيل فقراته لما وضع لأجله. واتضح انها دالة جميعها بنسبة اتفاق 100%.

ثبات المقياس: Scale stability

للتحقق من ثبات ابعاد مقياس تطوير الهوية استخدمت معادلة ألفا كرونباخ Formula Alpha – Cronbach لمعرفة الاتساق الداخلي، إذ طبق المقياس على عينة من مجتمع البحث مقدارها (25) رئيس ومقرر قسم وتبين أن معامل الثبات (0.82) ويعد معامل ثبات جيداً على وفق الدراسات السابقة. كما طبقت طريقة الاختبار وإعادة الاختبار على عينة الثبات نفسها ولاستخراج النتيجة استخدم معامل ارتباط بيرسون، فبلغت قيمة معامل الثبات (0.80) كما.

الوسائل الاحصائية: Statistical methods

استعانة الباحثة بالحقيبة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) لمعالجة البيانات احصائياً. وذلك باستخدام الوسائل الاحصائية الآتية:

1. معادلة الفا كرونباخ Formula Alpha – Cronbach: لمعرفة الاتساق الداخلي لمقياس القيادة الكارزمية.
2. معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient : لمعرفة الاتساق الخارجي لمقياس القيادة الكارزمية
3. الاختبار التائي لعينة واحدة (t-test) for one sample : لمعرفة القيادة الكارزمية لدى رؤساء ومقرري الاقسام في الجامعة المستنصرية

4. الاختبار التائي لعينتين مستقلتين (t-test Two Independent Sample) : لمعرفة دلالة الفروق لرؤساء ومقرري الاقسام في الجامعة المستنصرية على وفق متغير التخصص (علمي - انساني)، على مقياس القيادة الكارزمية

عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها

Presentation, discussion and interpretation of results

لتحقيق الهدف الاول المتمثل في (التعرف على القيادة الكارزمية لدى رؤساء ومقرري الاقسام في الجامعة المستنصرية) فقد استعمل الاختبار التائي لعينة واحدة لاستخراج الفروق بين المتوسطين الحسابي والفرضي للعينة، وقد تبين أن الوسط اقل من الوسط الفرضي بدرجة قليلة، وعند استخدام الاختبار التائي لعينة واحدة اتضح أن القيمة التائية غير دالة عند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية (99). والجدول (3) يبين ذلك.

جدول (3) يبين نتائج الهدف الأول

القيمة التائية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القيمة التائية		الدلالة المعنوية
				المحسوبة	الجدولية	
100	88.62	7.261	87.5	1.54	1.67	غير دالة

ويمكن تفسير ذلك بأن القيادات التربوية بشكل عام لا تمتلك سمة الكاريزما، وعلى وفق نظرية القيادة الكاريزمية والتي تربط سلوكيات القائد وتأثيراتها على المرؤوسين من خلال مفاهيم الذات. فوفقاً لها أن سلوكيات القائد تنشط مفاهيم الذات والتي بدورها تؤثر على آليات التحفيز الأخرى، ويمكن أن نجد صاداه في النتاجات العلمية للأساتذة الجامعيين ودورهم في رفد مسيرة العلم والمعرفة .

أما الهدف الثاني المتمثل في التعرف على دلالة الفروق في القيادة الكارزمية لدى رؤساء ومقرري الاقسام في الجامعة المستنصرية على وفق متغير التخصص (علمي- انساني).

وبمعالجة البيانات احصائياً باستخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين، تم التوصل الى أن القيمة التائية المحسوبة ذات دالة معنوية لصالح التخصصات العلمية، إذ أنها أكبر من الجدولية تحت مستوى دلالة (5.05) ودرجة حرية (98)، والجدول (4) يبين ذلك.

جدول (4) يبين نتائج الهدف الثاني

الدلالة المعنوية	القيمة التائية		المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	التخصص
	الجدولية	المحسوبة					
دالة	1.67	2.8357	87.5	5.211	89.80	50	علمي
			87.5	12.362	84.42	50	انساني

يمكن عزو النتيجة هذه إلى أن سمة القيادة trait of leadership ليست من السمات الشائعة، فقليل من القادة هم الذين يجمعون بين عنصر المحبة والطاعة من قبل الآخرين، وقد تتوافر لدى التخصصات العلمية. بالإضافة إلى أن الجمع بين السمات القيادية والكفاءة القيادية في آن واحد أمر بالغ الصعوبة، فهذا الامر يتطلب وضع معايير وضوابط للاختيار، ربما روعيت عند الاختيار لدى التخصصات العلمية، أما بالنسبة للتخصصات الانسانية فقد تعزى النتيجة إلى أن القادة الاكاديميين يركزون على المهام أكثر من تركيزهم على العلاقات بينهم وبين التدريسيين لتقوية مفهوم الذات واتقاد شعلة الابداع لديهم، وقد يكون للقيم التنافسية الكبيرة وغير الصحية أثرها البالغ في تخلخل تلك العلاقات وعجز القادة عن توجيه ذلك التنافس نحو التنافس الصحي البناء فأثار القيادة تلقي بضلالها على المرؤوسين.

التوصيات: Recommendations

- على ضوء النتائج التي توصل إليها البحث الحالي، توصي الباحثة بما يأتي:
1. العمل على تنمية وتطوير السمات القيادية لدى القادة الاكاديميين، وذلك بإقامة ورش عمل وبرامج ارشادية تقوم بها مراكز وحدات الارشاد النفسي في الجامعة والكليات التابعة لها.
 2. العمل على اختيار القادة الاكاديميين من قبل المسؤولين على ذلك، على وفق ضوابط منها توافر السمات القيادية، لاسيما الكاريزما الشخصية اضافة الى التدريب قبل وبعد تولي المهام القيادية.

المقترحات: suggestions

1. توسيع الدراسة الحالية لتشمل عينات الاخرى، مثل (مدراء المدارس، المدراء العاميين في مؤسسات الدولة...الخ).
2. بناء برامج ارشادية لتنمية سمة القيادة الكارزمية لدى القادة الاكاديميين.
3. اجراء دراسة ارتباطية تتناول ربط القيادة الكارزمية مع متغيرات، مثل (كشف الذات، وعي الذات، الثقة بالنفس، الشخصية المبدعة، الشخصية الناجحة، نمط الشخصية A-B...الخ).
4. اجراء دراسة تعمل على الكشف عن القيادة الكارزمية من وجهة نظر المرؤوسين.

المصادر: The Sources

- سعد، السيدة محمود إبراهيم (2011). ممارسات إدارة المعرفة لدى القيادات الجامعية؛ دراسة تطبيقية على جامعة الإسكندرية. دراسات في التعليم الجامعي - مصر، (23)، 91-1

- عنقاوي،(2019)، غادة طلال أدوار القيادة الأخلاقية في التعليم العالي: النظرية والتطبيق، بيان للترجمة والنشر والتوزيع
- عثمان، علان محمد خليل، (2010)، اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية حنو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- قنديل، علاء سيد، (2010)، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
- كافري، بيتر، (2012)، دليل إداري التعليم العالي: القيادة الفاعلة والإدارة في الجامعات والكليات، الرياض: العبيكان للنشر.
- مرجين، حسين سالم، (2014)، الأستاذ الجامعي و معايير الجودة والاعتماد الليبية بين عراقيل الواقع الراهن وآفاق المستقبل جامعة طرابلس انموذجاً، كلية الآداب، جامعة طرابلس.
- اليحيوي، صبرية بنت مسلم، (2011)، إدارة المعرفة الإدارية ودورها في فاعلية العمل الإداري في الجامعات بالمملكة العربية السعودية. المجلة التربوية -الكويت، 25 (99) 77- 193.

المصادر الاجنبية:

- Avolio, B. J. and B. M. Bass (1987), "Charisma and Beyond," in J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, and C. A. Schriesheim (Eds.), Emerging Leadership Vistas, Lexington: MA: D. C. Heath and Company.
- ----- (1988), "Charisma and Beyond," in J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, and C. A. Schriesheim (Eds.),

Emerging Leadership Vistas, Lexington: MA: D. C. Heath and Company.

- Babcock-Roberson, M. E, and Oriel J Strickland, (2010), The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors, The Journal of Psychology Interdisciplinary and Applied 144(3):313-26 DOI:10.
- Bass, B. M. (1985), Leadership and Performance Beyond Expectations, New York: The Free Press.
- Conger, J.A. (1989). The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership, San Francisco: Jossey-Bass.
- Conger, J.A., & Kanungo, R.N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. Academy of Management Review, 12, 637-647.
- Denomme . D,(2021), Explore charismatic leadership characteristics, pros, and cons. <https://translate.google.iq>
- DuBrin, A. (1997). Personal management. London: AMACOM.
- Jeanes, Emma,(2019), Oxford Dictionary of organizational behaviour

<https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/acref/9780191843273>.

- Hendrickson, R. M., Lane, J. E., Harris, J. T., & Dorman, R. H. (2013). Academic leadership and governance of higher education:



A guide for trustees, leaders, and aspiring leaders of two- and four-year institutions. Sterling: Stylus Publishing.

- House, R. J., (1977), "A 1976 Theory of Charismatic Leadership," in J. G. Hunt and L. L. Larson (Eds.), Leadership: The Cutting Edge, Carbondale: Southern Illinois University Press.
- ----- & Jane, M. Howell (1992). Personality and charismatic leadership. leadership Quarterly, Vol. 3 No. 2 .
- Kets de Vries, M.F.R. (1988). Prisoners of leadership. Human Relations, 41, 261-280.
- Lindholm, C. (1990). Charisma. Cambridge, MA: Basil Blackwell.
- Narayanan, V. K. & Nath, R. (1993). Organization Theory: A Strategic Approach. Boston, MA: Irwin.
- Prentice, D. A. (1987), "Psychological Correspondence of Possessions, Attitudes and Values," Journal of Personality and Social Psychology, 53, 6, 993-1003.
- Ronald E. Riggio, (2016), Charisma, Kravis Leadership Institute, Ron.riggio@cmc.edu
- Sashkin, M. (1988), "The Visionary Leader," in J. A. Conger and R. A. Kanungo (Eds.), Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness, San Francisco: Jossey-Bass, 122-160.



- Schiffer, I. (1973). Charisma: A psychoanalytic look at mass society. Toronto: University of Toronto Press.
- Shamir, B., Robert .J. House and Michael. B. Arthur, (1993), The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. Organization Science, Vol. 4, No. 4, pp. 577-594
- Snow, D. A., E. B. Rochford, S. K. Worden and R. D. Benford (1986), "Frame Alignment Processes, Micromobilization and Movement Participation," American Sociological Review, 51, August, 464-481.
- Weber, M. (1947). The theory of social and economic organization. (T. Parsons, Trans.). New York: Free Press.
- ----- (1978) : Society and Economy. Un Outline Interpretive Sociology Vol. 2. Ed. Guenther Roth and Claus Wittich. University of California, Press Berkeley.
- Yukl, G. A. and D. D. Van Fleet (1982), "Cross-Situational, Multimethod Research on Military Leader Effectiveness," Organizational Behavior and Human Performance, 30, 87-108.

The Supplements الملاحق
ملحق (1) مقياس القيادة الكارزمية
صدق الترجمة

الاستاذ

الفاضل.....المحترم

تحية طيبة

تروم الباحثة اجراء دراسة بعنوان (القيادة الكارزمية لدى رؤساء ومقرري الاقسام في الجامعة المستنصرية) لذا تطلب الامر ترجمة وتعريب مقياس القيادة الكارزمية ل(كونجر - كانونجو 1988، Conger-Kanungo) إذ تعرف القيادة الكارزمية على أنها (سيطرة القائد والرغبة الشديدة في التأثير على الآخرين، والثقة بالنفس، كما أن لديهم شعور قوي بالقيم الأخلاقية الذاتية (House, 1977)). ونظراً لما نعهده بكم من خبرة ودراية بأصول الترجمة، راجين بيان رأيكم السديد حول دقة وصلاحية ترجمة الفقرات وبدائله مع الشكر والامتنان.

أ.د. أمل إبراهيم حسون الخالدي
قسم الارشاد النفسي/ كلية التربية

بدائل المقياس:

Very uncharacteristic for you	Uncharacteristic for you	Slightly uncharacteristic for you	Slightly characteristic for you	Characteristic for you	Very characteristic for you
لا تنطبق علي أبداً	لا تنطبق علي	تنطبق علي قليلاً	تنطبق علي	تنطبق علي غالباً	تنطبق علي تماماً
1	2	3	4	5	6
ت	الفقرات الاصلية باللغة الانكليزية		الفقرات المترجمة		
1	I influence others by developing mutual liking and respect		أؤثر على الآخرين من خلال اظهار الاحترام المتبادل		
2	I readily recognize barriers/ forces within the organization that may block or hinder achievement of my goals		أتعرف بسهولة على الحواجز / القوى داخل الكلية التي قد تمنع أو تعيق تحقيق أهدافي		
3	I engage in unconventional behavior in order to achieve organizational goals		أنخرط في سلوك غير تقليدي من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية		
4	Entrepreneurial; I seize new opportunities in order to achieve goals		عند تنظيم المشاريع أعتزم الفرص الجديدة من أجل تحقيق الأهداف		
5	I show sensitivity for the needs and feelings of other members of the organization		أبدي حساسية لاحتياجات ومشاعر الأعضاء الآخرين في القسم.		
6	I use nontraditional means to achieve organizational goals		أستخدم وسائل غير تقليدية لتحقيق الأهداف التنظيمية		
7	In pursuing organizational objectives, I engage in activities involving considerable self-sacrifice		في السعي لتحقيق الأهداف التنظيمية، أشارك في نشاطات تتطوي على قدر كبير من التضحية .		
8	I readily recognize constraints in the physical environment (technological limitations, lack of resources, etc.) that may stand in the way of		أدرك بسهولة القيود الموجودة في البيئة المادية (القيود التكنولوجية، ونقص الموارد، وما إلى ذلك) التي قد تقف في طريق تحقيق الأهداف التنظيمية		



Very uncharacteristic for you	Uncharacteristic for you	Slightly uncharacteristic for you	Slightly characteristic for you	Characteristic for you	Very characteristic for you
لا تنطبق علي أبداً	لا تنطبق علي	تنطبق علي قليلاً	تنطبق علي	تنطبق علي غالباً	تنطبق علي تماماً
	achieving organizational goals				
9	.I advocate following non-risky, well-established courses of action to achieve organizational goals		أؤيد اتباع مبدأ راسخ وغير محفوف بالمخاطر في مسارات العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية		
10	I provide inspiring strategic and organizational goals		أقدم أهدافاً إستراتيجية وتنظيمية ملهمة		
11	I readily recognize constraints in the social and cultural environment (cultural norms, lack of grassroots support, etc.) that may stand in the way of achieving organizational goals		أدرك بسهولة القيود الموجودة في البيئة الاجتماعية والثقافية (المعايير الثقافية، ونقص الدعم الشعبي، وما إلى ذلك) والتي قد تقف في طريق تحقيق الأهداف التنظيمية		
12	I take high personal risks for the sake of the organization		أتحمل مخاطر شخصية عالية من أجل القسم.		
13	Inspirational; I am able to motivate by articulating effectively the importance of what organizational members are doing		ملهمة. أنا قادر على التحفيز من خلال التوضيح الفعال لأهمية ما يفعله أعضاء التدريس		
14	.I consistently generate ideas for the future of the organization		أقوم باستمرار بتوليد أفكار لمستقبل القسم.		
15	.I am an exciting speaker		أنا متحدث مثير للحماسة		
16	I often express personal concern for the needs and feelings of other members of the organization		أعبر عن اهتمامي الشخصي باحتياجات ومشاعر الأعضاء الآخرين في القسم		
17	I try to maintain the status quo or the normal way of doing things		أحاول الحفاظ على الوضع الراهن أو الطريقة العادية لعمل الأشياء		



Very uncharacteristic for you	Uncharacteristic for you	Slightly uncharacteristic for you	Slightly characteristic for you	Characteristic for you	Very characteristic for you
لا تنطبق علي أبداً	لا تنطبق علي	تنطبق علي قليلاً	تنطبق علي	تنطبق علي غالباً	تنطبق علي تماماً
18	I often exhibit very unique behavior that surprises other members of the organization		غالباً ما أظهر سلوكاً فريداً للغاية يفاجئ الأعضاء الآخرين في القسم		
19	I recognize the abilities and skills of other members of the organization		أدرك قدرات ومهارات الأعضاء الآخرين في القسم		
20	I often incur high personal costs for the good of the organization		غالباً ما أتحمّل تكاليف شخصية باهظة من أجل مصلحة القسم		
21	I appear to be a skillful performer when presenting to a group		يبدو أن انجازي حاذق عند عرضه أمام المجموعة		
22	I have vision; I often bring up ideas about possibilities for the future		لدي رؤية. إذ غالباً ما أطرح أفكاراً حول احتمالات المستقبل		
23	I readily recognize new environmental opportunities (favorable physical and social conditions) that may facilitate achievement of organizational objectives		أدرك على الفور الفرص البيئية الجديدة (الظروف المادية والاجتماعية المواتية) التي قد تسهل تحقيق أهداف القسم		
24	I recognize the limitations of other members of the organization		أدرك القيود المفروضة على الأعضاء الآخرين في القسم		
25	In pursuing organizational objectives, I engage in activities involving considerable personal risk		سعيّاً وراء أهداف القسم، أشارك في نشاطات تتطوي على مخاطر شخصية كبيرة		

ملحق (2) اسماء السادة محكمين صدق الترجمة

ت	اسماء المحكمين وعناوينهم
1	أ.د. نمير حسن محمد/ كلية التربية/ الجامعة المستنصرية
2	أم.د. ليث عداي القريشي / كلية التربية/ الجامعة المستنصرية
3	أم.د. ماجدة صبري فارس/ كلية التربية/ الجامعة المستنصرية
4	أم.د. اخلاص صباح/ كلية التربية/ الجامعة المستنصرية

ملحق (3) اسماء السادة محكمين صدق المقياس

ت	اسماء المحكمين وعناوينهم
1	أ.د. سلمان جودة مناع / كلية التربية ، الجامعة المستنصرية .
2	أ.د. محمود شاكر محمود/ كلية التربية الجامعة المستنصرية
3	أ.د. نهاية جبر / كلية التربية الجامعة المستنصرية
4	أم.د. هاشم فرحان خنجر / كلية التربية الجامعة المستنصرية .
5	أم.د. عبير إحسان نافع/ كلية التربية الجامعة المستنصرية

ملحق (3) مقياس القيادة الكارزمية بصيغته النهائية

الاستاذ

الفاضل.....المحترم

تحية طيبة

تروم الباحثة اجراء دراسة بعنوان (القيادة الكارزمية لدى رؤساء ومقرري الاقسام في الجامعة المستنصرية)، لذا ارجو التعاون معها خدمة للبحث العلمي، وذلك باختيار البديل الذي ينطبق عليك

ت	الفقرات	تنطبق علي تماماً	تنطبق علي غالباً	تنطبق علي	تنطبق علي قليلاً	لا تنطبق علي	لا تنطبق علي أبداً
1.	أؤثر على الآخرين من خلال اظهار الاحترام المتبادل						
2.	أتعرف بسهولة على الحواجز / القوى داخل الكلية التي قد تمنع أو تعيق تحقيق أهدافي						
3.	أنخرط في سلوك غير تقليدي من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية						
4.	عند تنظيم المشاريع أعتزم الفرص الجديدة من أجل تحقيق الأهداف						
5.	أبدي حساسية لاحتياجات ومشاعر الأعضاء الآخرين في القسم.						
6.	أستخدم وسائل غير تقليدية لتحقيق الأهداف التنظيمية						
7.	في السعي لتحقيق الأهداف التنظيمية، أشارك في نشاطات تنطوي						



ت	الفقرات	تنطبق علي تماماً	تنطبق علي غالباً	تنطبق علي	تنطبق علي قليلاً	لا تنطبق علي	لا تنطبق علي أبداً
	على قدر كبير من التوضيحية .						
8.	أدرك بسهولة القيود الموجودة في البيئة المادية (القيود التكنولوجية، ونقص الموارد، وما إلى ذلك) التي قد تقف في طريق تحقيق الأهداف التنظيمية						
9.	أؤيد اتباع مبدأ راسخ وغير محفوف بالمخاطر في مسارات العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية						
10.	أقدم أهدافاً إستراتيجية وتنظيمية ملهمة						
11.	أدرك بسهولة القيود الموجودة في البيئة الاجتماعية والثقافية (المعايير الثقافية، ونقص الدعم الشعبي، وما إلى ذلك) والتي قد تقف في طريق تحقيق الأهداف التنظيمية						
12.	أتحمل مخاطر شخصية عالية من أجل القسم.						
13.	ملهمة. أنا قادر على التحفيز من خلال التوضيح الفعال لأهمية ما يفعله أعضاء التدريس						
14.	أقوم باستمرار بتوليد أفكار لمستقبل القسم.						
15.	أنا متحدث مثير للحماسة						
16.	أعبر عن اهتمامي الشخصي باحتياجات ومشاعر الأعضاء الآخرين في القسم						



ت	الفقرات	تنطبق علي تماماً	تنطبق علي غالباً	تنطبق علي	تنطبق علي قليلاً	لا تنطبق علي	لا تنطبق علي أبداً
17.	أحاول الحفاظ على الوضع الراهن أو الطريقة العادية لعمل الأشياء						
18.	غالبًا ما أظهر سلوكًا فريدًا للغاية يفاجئ الأعضاء الآخرين في القسم						
19.	أدرك قدرات ومهارات الأعضاء الآخرين في القسم						
20.	غالبًا ما أتحمّل تكاليف شخصية باهظة من أجل مصلحة القسم						
21.	يبدو أن انجازي حاذق عند عرضه أمام المجموعة						
22.	لدي رؤية. إذ غالبًا ما أطرح أفكارًا حول احتمالات المستقبل						
23.	أدرك على الفور الفرص البيئية الجديدة (الظروف المادية والاجتماعية المواتية) التي قد تسهل تحقيق أهداف القسم						
24.	أدرك القيود المفروضة على الأعضاء الآخرين في القسم						
25.	سعيًا وراء أهداف القسم، أشارك في نشاطات تتطوي على مخاطر شخصية كبيرة						