



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال / الدراسات العليا

دور القيادة الكاريزماتية في تعزيز رأس المال النفسي الايجابي
(دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة)

رسالة مقدمة إلى

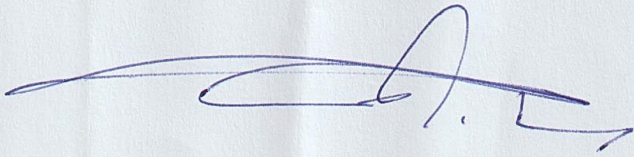
مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء
وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

تقدم بها الطالب
عباس هاشم نور

بإشراف
الأستاذ المساعد
صفاء عبد علي عبد الامير

إقرار الخبير اللغوي

أقر بأن الرسالة الموسومة بـ (دور القيادة الكاريزماتية في تعزيز رأس المال النفس
الاجابي) والعائدة لطالب الماجستير (عباس هاشم نور) قسم إدارة الأعمال قد جرى
مراجعتها من الناحية اللغوية من قبلي حتى أصبحت ذات أسلوب لغوي سليم وخالي
لأخطاء اللغوية ولأجله وقعت...



م.م سامرة عدنان محمد الموسوي

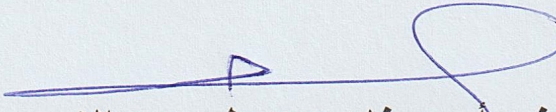
جامعة كربلاء/كلية الادارة والاقتصاد

قسم علوم مالية والمصرفية

٢٠٢٢ / ٨ / ١

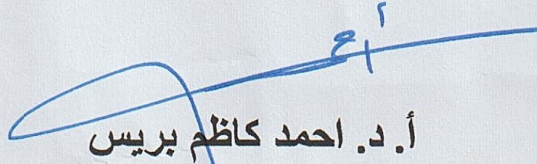
إقرار المشرف


اشهد أن إعداد الرسالة الموسومة بـ (دور القيادة الكاريزماتية في تعزيز رأس المال النفسي الايجابي) والتي تقدم بها الطالب (عباس هاشم نور) قد جرى تحت إشرافي في جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد، وهي جزء من متطلبات نيل درجة ماجستير علوم في إدارة الأعمال.


المشرف: أ.م. صفاء عبد علي عبد الامير
التاريخ: ٥ / ١٠ / ٢٠٢٢


إقرار لجنة المناقشة

نشهد نحن أعضاء لجنة المناقشة بأننا اطلعنا على بحث الماجستير الموسوم بـ
(دور القيادة الكاريزماتية في تعزيز رأس المال النفسي الايجابي) والمقدمة من الطالب
(عباس هاشم نور) وقد ناقشنا الطالب في محتوياته وفيما له علاقة به، ووجدنا أنه جدير
بالقبول لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بتقدير (جيد جداً)

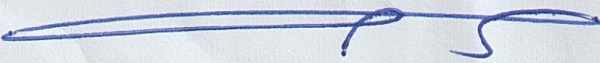

أ.د. احمد كاظم بريس
جامعة كربلاء/كلية الادارة والاقتصاد
(رئيساً)


أ.م.د صالح مهدي محمد

جامعة كربلاء/كلية الادارة والاقتصاد
(عضواً)


أ.م.د ماجد جبار غزاي

جامعة الفرات الاوسط/الكلية التقنية/الكوفة
(عضواً)



أ.م صفاء عبد علي عبد الامير
جامعة كربلاء/كلية الادارة والاقتصاد
(عضواً ومشرفاً)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ فَسَنَحَاَنَ اللّٰهُ حِيْنَ تُمَسُّوْنَ وَحِيْنَ تُصِيَّبُوْنَ }

صدق الله العلي العظيم

سورة (الروم) الآية (17)

الاهداء

إلى أظهر قلبين في حياتي... والديّ العزيزين حفظهما الله تعالى

إلى من ساندني في طفلة حياتي العلمية والعملية اختي وسندي.

إلى من شاركني السراء والضراء..... زوجتي المخلصة.

إلى جموع الأقارب والأصدقاء.

إلى اساتذتي منذ مرحلة الابتدائية الى مرحلة الدراسات العليا.

أهديكم رسالتي، وأدعو الله أن تنال رضاكم.

الباحث

شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على اشرف الأنبياء والمرسلين محمد بن عبد الله وعلى آله الطيبين الطاهرين ومن تبعه إلى يوم الدين.

يلزمني تقديم واجب الشكر والعرفان إلى الأستاذ المساعد (صفاء عبد علي عبد الامير) لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة، ولما قدمه من جهود وتوجيهات سديدة ومتابعة مستمرة ومنحي من وقته ووافر علمه مما كان لذلك بالغ الأثر في تذليل المصاعب وخروجها على ماهي عليه، سائل العلي القدير أن ينعم عليه بالصحة والسعادة وأن يوفقه لخدمة المسيرة العلمية في بلدنا العزيز، وأتقدم بخالص شكري وعظيم امتناني الى السادة رئيس لجنة المناقشة وأعضائها لتفضلهم بالموافقة على مناقشة رسالتي وستكون آراؤهم وملاحظاتهم العلمية محط اهتمام الباحث، كونها تغني الرسالة وتصوب أفكار الباحث، أدعو العلي القدير أن ينعم عليهم بالصحة والتوفيق، كذلك أتقدم بالشكر الجزيل إلى الاستاذ الدكتور (حسين حريجة الحسناوي) على توجيهاته ومتابعته، أدعو الله له بالتوفيق، وأتقدم بالشكر للجهود العلمية والتوجيهات السديدة التي بذلها أساتذتي الفضلاء في الدراسات العليا، إذ تعلمتُ من وافر علمهم الكثير، سائل العلي القدير أن ينعم عليهم بالصحة والعافية، وأتوجه بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الخبراء والمحكمين الذين اسهموا في تقويم الاستبانة الخاصة بهذه الرسالة على ملاحظاتهم السديدة ودعمهم لها بالأراء العلمية القيمة، فجزاهم الله عني خير الجزاء، كذلك أتقدم بخالص شكري وتقديري إلى زملائي في العتبة الحسينية المقدسة عينة البحث لما أبدوه من مساعدة والإجابة على التساؤلات التي وجهها الباحث إليهم حول متغيرات الدراسة ومجالات تطبيقها، وأقدم شكري إلى الاستاذ (علي اياد علي) لما قدمه من توجيه ونصائح. و الذين كانوا القوة التي ساندتني وشاركتني في كل الظروف التي واجهتها في فترة الدراسة سائل الله القوي القدير ان يبيننا متواصلين ويوفقهم في دنياهم واخرتهم.

و يا رب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك وزنة عرشك

وآخر دعوانا ان الحمد لله رب العالمين.

الباحث

المستخلص

هدفت الدراسة الى تحقيق هدف اساس وهو اظهار تأثير القيادة الكاريزماتية في تعزيز رأس المال النفسي الايجابي ومعرفة مدى امكانية تأثير ابعاد المتغير المستقل القيادة الكاريزماتية المتمثلة بـ(الرؤية و التعبير، الحساسية البيئية، السلوك غير التقليدي، المخاطرة الشخصية، و الحساسية لاحتياجات الاعضاء) في المتغير المعتمد رأس المال النفسي الايجابي بأبعاده المتمثلة بـ(الكفاءة الذاتية، التفاؤل، المرونة، و الامل)، لعينة من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة بالاعتماد على مشكلة أساسية تم تحديدها من خلال عدد من التساؤلات، من أبرزها ما هو حجم التأثير للقيادة الكاريزماتية على رأس المال النفسي الإيجابي للعاملين في العتبة الحسينية المقدسة؟.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع وتحليل البيانات وتفسيرها وجمعت البيانات من مجتمع الدراسة البالغ (300) منتسب (منتسبي الشعب الادارية لأقسام العتبة المقدسة) من العتبة المبحوثة عن طريق عينة الدراسة البالغة (175) استبانة، فضلا عن استخدام مجموعه من الاساليب الاحصائية التي ساعدت على تحليل بيانات البحث واختبار فرضياتها والمتمثلة بـ(شملت اعتدالية البيانات (التوزيع الطبيعي)، الصدق البنائي التوكيدي، معامل الثبات (كرونباخ الفا)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، اسلوب الارتباط البسيط (Pearson)، والبرامج الإحصائية (SPSS, AMOS). توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها ان جميع ابعاد المتغيرين (القيادة الكاريزماتية و رأس المال النفسي الايجابي) مطبقة في العتبة الحسينية المقدسة و هذا يدعم علاقة الارتباط و التأثير الحاصل في تعزيز رأس المال النفسي الايجابي عن طريق تبني مدخل القيادة الكاريزماتية في العتبة الحسينية المقدسة.

اختتمت الدراسة بجملة من التوصيات اهمها زيادة الوعي بأبعاد القيادة الكاريزماتية في العتبة الحسينية المقدسة موضع الدراسة بعقد مؤتمرات علمية وإجراء أو تبني بحوث علمية والتركيز على القيادة الكاريزماتية لأن الدراسة أثبتت أهميتها وتأثيرها وانعكاسها على رأس المال النفسي الايجابي.

الكلمات الدالة : القيادة الكاريزماتية – رأس المال النفسي الايجابي – العتبة الحسينية المقدسة.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	ت
أ	الآية القرآنية	1
ب	الاهداء	2
ت	شكر و عرفان	3
ث	المستخلص	4
ج	قائمة المحتويات	5
ح	قائمة الجداول	6
خ	قائمة الاشكال	7
د	قائمة الملاحق	8
3-1	المقدمة	9
30-4	الفصل الاول: منهجية الدراسة و بعض الدراسات السابقة	10
5	المبحث الاول: منهجية الدراسة	11
19	المبحث الثاني: بعض الدراسات السابقة	12
80-31	الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة	13
32	المبحث الاول: القيادة الكاريزماتية	14
57	المبحث الثاني: رأس المال النفسي الايجابي	15
79	المبحث الثالث: العلاقة بين متغيرات الدراسة	16
129-81	الفصل الثالث: الجانب العملي للدراسة	17
82	المبحث الاول: الاختبارات البنائية لأداة القياس	18
98	المبحث الثاني: عرض و تحليل مقاييس الدراسة و تفسير نتائجها	19
114	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات و تفسير نتائجها	20
134-130	الفصل الرابع: الاستنتاجات و التوصيات	21
131	الاستنتاجات	22
133	التوصيات	23
135	المصادر	24
I	الملاحق	25
A	المستخلص باللغة الانكليزية	26

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
11	عدد الاستبيانات الصالحة والموزعة والمسترجعة	1
12	المعلومات والبيانات الخاصة بعينة الدراسة	2
18	مقياس و ابعاد القيادة الكاريزماتية	3
18	مقياس و ابعاد رأس المال النفسي الايجابي	4
20	بعض الدراسات السابقة للقيادة الكاريزماتية	5
26	بعض الدراسات السابقة لرأس المال النفسي الايجابي	6
37	تعريف القيادة الكاريزماتية	7
53	آراء بعض الباحثين حول ابعاد القيادة الكاريزماتية	8
62	بعض التعاريف لرأس المال النفسي الايجابي	9
83	ترميز وتوصيف المتغيرات وابعادها الفرعية	10
84	نسب اتفاق الخبراء المحكمين حول فقرات المقياس في الاستبانة	11
85	اختبار كولموغوروف-سميرنوف لمتغير القيادة الكاريزماتية	12
87	اختبار كولموغوروف-سميرنوف لمتغير رأس المال النفسي الايجابي	13
89	مؤشرات مطابقة نماذج التحليل العاملي التوكيدي	14
91	معلمت التحليل العاملي التوكيدي لمقياس متغير القيادة الكاريزماتية	15
93	معلمت التحليل العاملي التوكيدي لمقياس متغير رأس المال النفسي الايجابي	16
94	معامل كرونباخ الفا والصدق الهيكلي لمتغيرات الدراسة وابعادها الفرعية	17
95	الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس وابعاده الفرعية	18
98	تصنيف مستويات الوسط الحسابي حسب فئاته	19
100	الاحصاءات الوصفية لبعد الرؤية والتعبير	20
101	الاحصاءات الوصفية لبعد الحساسية البيئية	21
102	الاحصاءات الوصفية لبعد المخاطر الشخصية	22
104	الاحصاءات الوصفية لبعد الحساسية لاحتياجات الاعضاء	23
105	الاحصاءات الوصفية لبعد السلوك الغير تقليدي	24
106	وصف وتشخيص متغير القيادة الكاريزماتية	25
108	الاحصاءات الوصفية لبعد الكفاءة الذاتية	26
109	الاحصاءات الوصفية لبعد الامل	27
110	الاحصاءات الوصفية لبعد التفاؤل	28
112	الاحصاءات الوصفية لبعد المرونة	29
113	وصف وتشخيص متغير رأس المال النفسي الايجابي بأبعاده	30
114	فئات تفسير مستوى معامل الارتباط	31
115	معاملات الارتباط بين القيادة الكاريزماتية بأبعاده ورأس المال النفسي	32
120	مسارات ومعلمت اختبار تأثير القيادة الكاريزماتية في رأس المال النفسي	33
122	مسارات ومعلمت اختبار تأثير بعد الرؤية والتعبير في رأس المال النفسي	34
124	مسارات ومعلمت اختبار تأثير بعد الحساسية البيئية في رأس المال النفسي	35
126	مسارات ومعلمت اختبار تأثير بعد المخاطر الشخصية في رأس المال النفسي	36
127	مسارات ومعلمت اختبار تأثير بعد الحساسية لاحتياجات الاعضاء في رأس المال النفسي	37
129	مسارات ومعلمت اختبار تأثير بعد السلوك غير التقليدي في رأس المال النفسي	38

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
3	هيكلية الدراسة	1
9	المخطط الفرضي للدراسة	2
13	النوع الاجتماعي للعينة المبحوثة	3
14	الفئات العمرية للعينة المبحوثة	4
15	التحصيل الدراسي للعينة المبحوثة	5
16	سنوات الخدمة للعينة المبحوثة	6
42	اهمية القيادة الكاريزماتية من خلال التأثيرات الايجابية	7
45	انواع القيادة الكاريزماتية حسب رأي (Arthur Schweitzer)	8
47	مراحل القيادة الكاريزماتية	9
67	توسيع رأس المال نحو رأس المال النفسي الإيجابي	10
69	العوامل المؤثرة على رأس المال النفسي الايجابي	11
72	ابعاد راس المال النفسي الايجابي	12
86	منحنى التوزيع الطبيعي لاعتدالية التوزيع لمتغير القيادة الكاريزماتية	13
87	منحنى التوزيع الطبيعي لاعتدالية التوزيع لمتغير راس المال النفسي	14
90	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الكاريزماتية	15
92	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير راس المال النفسي الايجابي	16
107	التمثيل البياني لإبعاد متغير القيادة الكاريزماتية	17
113	التمثيل البياني لأبعاد متغير راس المال النفسي الايجابي	18
119	تأثير القيادة الكاريزماتية في رأس المال النفسي الايجابي	19
121	تأثير بعد الرؤية والتعبير في رأس المال النفسي الايجابي	20
123	تأثير بعد الحساسية البيئية في رأس المال النفسي الايجابي	21
125	تأثير بعد المخاطر الشخصية في رأس المال النفسي الايجابي	22
127	تأثير بعد الحساسية لاحتياجات الاعضاء في رأس المال النفسي	23
129	تأثير بعد السلوك غير التقليدي في رأس المال النفسي الايجابي	24

قائمة الملاحق

الصفحة	الملاحق	الملحق
I	اسماء الاساتذة المحكمين	1
II	تحكيم الاستبانة	2
VIII	استمارة الاستبانة	3

المقدمة

إن نجاح المنظمات يحتاج الكثير من الأسس والتوجيهات الجادة من قبلها ففلسفة النجاح تحتاج الى أن تمتلك المنظمات منهجاً للعمل يقوم على الموارد الإيجابية، فتعددت وتتنوع الانماط والممارسات القيادية على مر العصور وتُعد القيادة من الضروريات اللازمة لبناء أي مجتمع إذا كانت هذه القيادة ذات توجه ايجابي و بناء. ومن هنا بذل العلماء والباحثين الكثير من الجهود لتحديد تلك السلوكيات الإيجابية في المجموعات والمنظمات ومن بين هذه العوامل هي مفهوم القيادة الكاريزماتية ورأس المال النفسي الإيجابي.

من تلك الأنماط القيادية ظهر مفهوم القيادة الكاريزماتية وهذا المصطلح اصلاً مأخوذ من اللغة اللاتينية charisma والذي يعني الموهبة وفن استخدامها في ادارة الجمهور والانصياع الشمولي للقائد الكاريزماتي من قبل المرؤوسين، وهذه الموهبة تتكامل مع المقدرات الخارقة وغير الطبيعية التي تتشكل في شخصية القائد وتنعكس على القدرة الذاتية و الإقناعية لقيادة شريحة واسعة من المجتمع، وكمثال للقيادة الكاريزماتية شخصية النبي الاكرم محمد (صلى الله عليه وآله) فقد ميّزه الله (تعالى) بصفات و خصائص عظيمة، فهو قدوة المؤمنين و قائدهم و معلمهم.

اما رأس المال النفسي الايجابي اسنُقدم من علم النفس الايجابي وتطبيقه في موقع العمل. وهو الحالة النفسية الايجابية للفرد القابلة للتطوير. ويتضمن أربعة تركيبات رئيسة هي (الكفاءة الذاتية، والتفاؤل، والأمل، والمرونة). لذلك فإن القيادة الكاريزماتية يمكن أن يسري مفعولها لأجيال متعددة فضلاً عن القدرة في الغوص بتصورات الفرد وجعل الجمهور ملهماً بشخصية القائد وقوتها الشرعية و الإقناعية في المرؤوسين، وكيف يؤثر هؤلاء القادة في رفع رأس المال النفسي الايجابي للعاملين في المنظمات ولا سيما وان العنصر البشري يعد المورد الأكثر قيمة في موارد المنظمة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع وتحليل البيانات وتفسيرها وجمعت البيانات من مجتمع الدراسة البالغ (300) عامل (من العاملين الشعب الادارية لأقسام العتبة المقدسة) من العتبة المبحوثة عن طريق عينة الدراسة البالغة (175) عامل، فضلاً عن استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية التي ساعدت على تحليل بيانات البحث واختبار فرضياتها والمتمثلة بـ(شملت اعتدالية البيانات (التوزيع الطبيعي)، الصدق البنائي التوكيدي، معامل الثبات (كرونباخ الفا)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، اسلوب الارتباط البسيط (Pearson)، والبرامج الإحصائية (SPSS, AMOS). توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها ان جميع ابعاد المتغيرين (القيادة الكاريزماتية و رأس المال النفسي الايجابي) مطبقة في العتبة الحسينية المقدسة و هذا يدعم علاقة الارتباط و التأثير الحاصل في تعزيز رأس المال النفسي الايجابي عن طريق تبني مدخل القيادة الكاريزماتية في العتبة الحسينية المقدسة.

اختتمت الدراسة بجملة من التوصيات اهمها زيادة الوعي بأبعاد القيادة الكاريزماتية في العتبة الحسينية المقدسة موضع الدراسة بعقد مؤتمرات علمية وإجراء أو تبني بحوث علمية والتركيز على القيادة الكاريزماتية لأن الدراسة أثبتت أهميتها وتأثيرها وانعكاسها على رأس المال النفسي الايجابي.

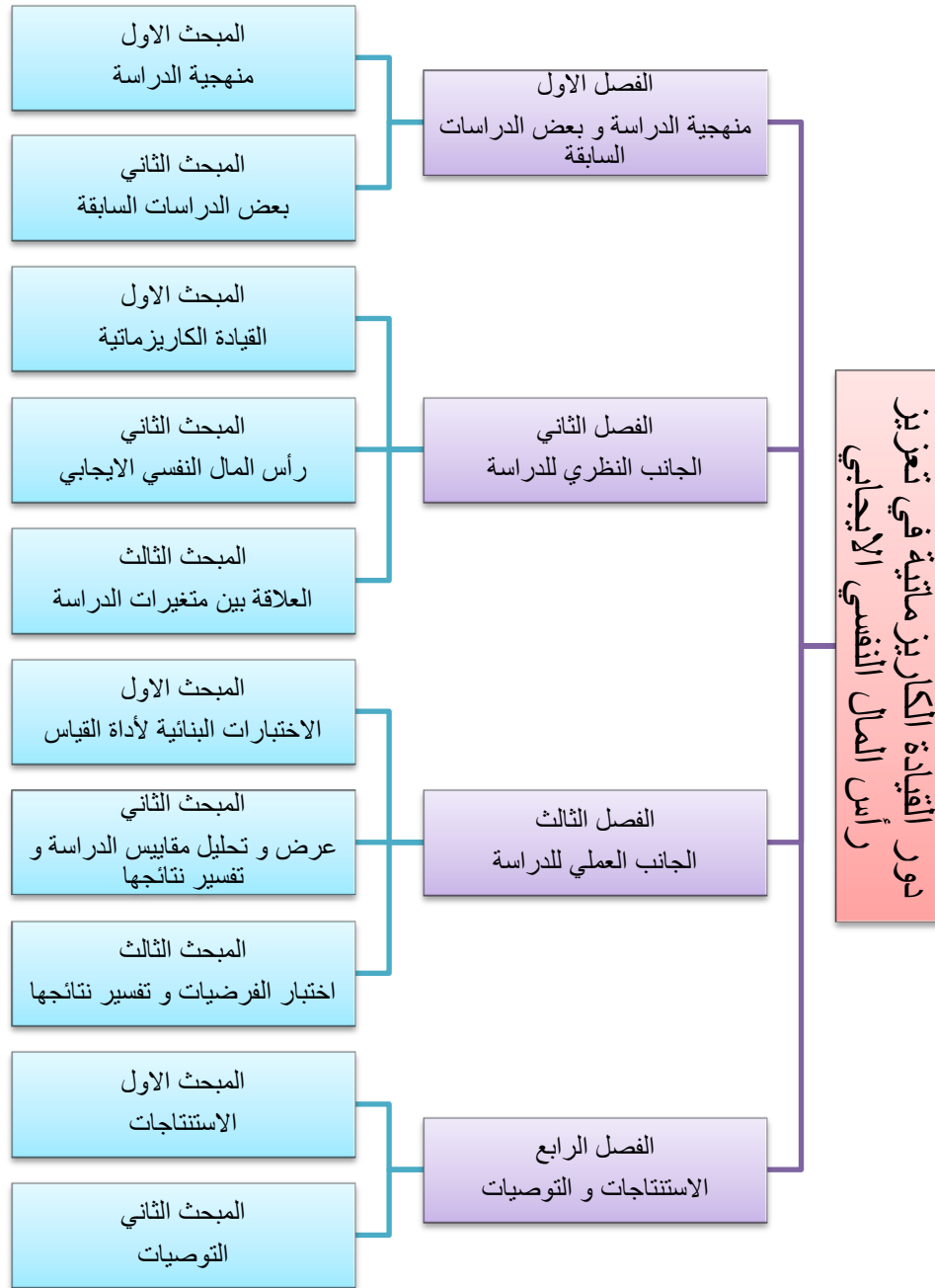
إذ تتبين مشكلة الدراسة الحالية بالتساؤل الرئيس والذي هو (ما هو حجم التأثير للقيادة الكاريزماتية على رأس المال النفسي الإيجابي للعاملين في العتبة الحسينية المقدسة) وكان هدف الدراسة الأساس هو التعرف على مدى أهمية تأثير القيادة الكاريزماتية على متغير رأس المال النفسي الإيجابي. ولتحقيق اهداف الدراسة فقد قُسمت على اربع فصول والشكل (1) يعرض ذلك.

اذ درس الفصل الاول (منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة) وتناول مبحثين (الاول) منهجية الدراسة في حين اهتم (الثاني) ببعض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

وخصص الفصل الثاني (الجانب النظري للدراسة) عن طريق ثلاثة مباحث (الاول) المتغير المستقل (القيادة الكاريزماتية) في حين ركز (الثاني) على المتغير المعتمد (رأس المال النفسي الايجابي) اما المبحث (الثالث) فخصص للعلاقة بين متغيرات الدراسة.

واهتم الفصل الثالث (بالجانب العملي للدراسة) متضمنا ثلاثة مباحث خصص (الاول) منها للاختبارات البنائية لأداة القياس، وتناول (الثاني) عرض و تحليل مقاييس الدراسة و تفسير نتائجها، فيما يعرض المبحث الثالث اختبار فرضيات الدراسة و تفسير نتائجها.

اما الفصل الرابع فركز على الاستنتاجات والتوصيات، و خصص مبحث لكل منها.



الشكل (1)
هيكلية الدراسة
المصدر: اعداد الباحث

الفصل الأول

منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المبحث الثاني: بعض الدراسات السابقة

المبحث الاول منهجية الدراسة

توطئة :

تعدُ منهجية البحث الطريق الأساسي الذي يسلكه الباحث من اجل توضيح أهم أركان بحثه الحالي وهي تتمثل بمشكلة البحث وكذلك اهداف البحث التي يسعى للوصول إليها وبيان فرضيات البحث واهميته بالإضافة الى تحديد مجتمع وعينه البحث، وكذلك الأساليب الإحصائية المستخدمة في جمع البيانات والمخطط الفرضي للبحث.

أولاً : مشكلة الدراسة :-

عدت القيادة الكاريزماتية أحد التوجهات القيادية المهمة والتي اتسمت بشمولية التطبيق لأنها ترتبط ارتباط وثيق بشخصية القائد الذي يعمل على تطبيق هذا الأسلوب القيادي على المجتمع لأن هذا النمط من القيادة يعتمد على الموهبة وكيفية ادارتها و القدرة على التأثير الايجابي من قبل القائد لتحقيق الهدف النهائي للقائد والمجتمع، فضلاً عن ضياع صورة القيادة الداعمة للجوانب النفسية الساندة للموارد البشرية، هكذا نوع من المشاكل الإدارية والتنظيمية تتطلب حلول ادارية – اجتماعية للتقليل من حدة انخفاض مستويات رأس المال النفسي الايجابي في المنظمات ويمكن بذلك الاعتماد على مفاهيم وافكار منها القيادة الكاريزماتية، من خلال بث روح الالهام والاستثارة الفكرية لدى جميع العاملين في العتبة الحسينية المقدسة، وبالتالي فإن البحث الحالي يسعى الى معرفة مدى توافر سلوكيات القيادة الكاريزماتية التي طبقت في العتبة الحسينية المقدسة، وانعكاس ذلك على مستوى توافر رأس المال النفسي الإيجابي، لما لذلك الدعم من تأثير على إمكانيه رفع مستوى الاداء، وحيث إن علم النفس في العقود الأخيرة تطور اهتمامه بالموضوعات التي تؤكد ايجابية الشخصية الإنسانية وهو يسعى الى أن تكون حياة الانسان الداخلية أكثر عمقاً وثراءً وتأثيراً و هذا ما يجعله اكثر قدرة على التعامل الجيد مع اقصى الظروف المحيطة به.

وتأسيساً على ما تقدم تنطلق مشكلة الدراسة من اثاره التساؤلات الآتية :

1. ما مدى ادراك عينة البحث لمفهوم القيادة الكاريزماتية واهم ابعادها؟
2. ما مدى ادراك عينة البحث لمفهوم رأس المال النفسي الايجابي واهم ابعادها؟
3. ما طبيعة ونوع علاقات الارتباط بين ابعاد القيادة الكاريزماتية ورأس المال النفسي الايجابي؟
4. ما هو تأثير القيادة الكاريزماتية في رأس المال النفسي الإيجابي في المنظمة المبحوثة؟

5. هل تمتلك المنظمة المبحوثة قادة يعدون قادة كاريزماتيين؟

ثانيا : أهمية الدراسة :-

سوف تركز هذه الدراسة على الأهمية المعرفية اذ تطرقت الى احد الأنماط القيادية الحديثة والتي يمكن ان تطبق من قبل اي قائد اذا كان يمتلك مقدرات ومهارات وقوة شخصية ذات لمسة ساحرة ومؤثرة في الافراد وقادرة على إلهامهم وانصياعهم بالكامل مما يتولد لديهم الولاء المطلق للقائد لتحقيق الهدف المنشود الذي رسمة لهم، لا سيما وأن رأس المال النفسي الايجابي يعد حالة نفسية لدى الفرد تتسم بالتركيز على القوة البشرية وهي حالة ممكنة التطوير ويمكن قياسها ولها تأثير مباشر في الأداء، وتتبع أهمية الدراسة من خلال الآتي :-

1. تسهم هذه الدراسة في توضيح المكونات الرئيسة للقيادة الكاريزماتية ورأس المال النفسي الايجابي.
2. توضح الدراسة المداخل والاساليب التي تساعد القادة لكي يكونوا قادة كاريزماتيين قدر الامكان وكذلك ارساء الدعائم لزيادة رأس المال النفسي الايجابي في المنظمات.
3. إن تناول موضوعي القيادة الكاريزماتية ورأس المال النفسي الايجابي مجتمعة والذي تفتقر اليه الدراسات على المستوى المحلي او العربي على حد علم الباحث، اذ يعد اسهاماً جديداً اتجاه تعزيز هذه الموضوعات للخوض في غورها.

ثالثا : أهداف الدراسة :-

توجد لهذه الدراسة عدة اهداف منها :-

1. وصف وتشخيص واقع أبعاد الدراسة في المنظمة المبحوثة فيما يخص جهودها في تهيئة البيئة المناسبة لتطبيق القيادة الكاريزماتية فضلا عن جهودها في تعزيز رأس المال النفسي الايجابي.
2. قياس علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة.
3. قياس اتجاهات التأثير للقيادة الكاريزماتية في تعزيز رأس المال النفسي الايجابي.

رابعاً : التعريفات الإجرائية :-

قام الباحث بإعطاء تعريف اجرائي لكل متغير من متغيرات البحث، وكذلك لكل بعد من الابعاد وهي كما يأتي:

1- القيادة الكاريزماتية : هي قدرة القائد على صياغة رؤية ملهمة والتعبير عنها عن طريق السلوكيات والأفعال و كذلك لديهم الخبرة في التعبير عن صورة مستقبل أفضل.

● الرؤية و التعبير : صياغة الرؤية الاستراتيجية والتعبير عنها والتي تُقدم بطريقة ملهمة عن طريق توضيح طبيعة الوضع الراهن، وطبيعة الرؤية المستقبلية.

● الحساسية البيئية : تحديد فرص نمو المنظمة و القيام بتجميع معلومات عن البيئة الداخلية والخارجية للتعرف على الفرص والتحديات البيئية الجديدة بالاعتماد على مصادر معلومات موثوق بها.

● السلوك غير التقليدي : السلوكيات غير التقليدية للقائد هي السلوكيات التي ينظر إليها المرؤوسون على أنها غير مألوفة وجديدة ومبدعة ومثيرة للدهشة و غير متوقعة وكاسرة للروتين.

● المخاطرة الشخصية : التضحية بالذات وتحمل المخاطر أو التكاليف الشخصية كالخسارة المحتملة في الموارد المالية والموارد التنظيمية، النجاح في الحياة المهنية، فقدان المكانة أو القوة والسلطة والمصادقية، النقل لمستوى وظيفي أقل.

● الحساسية لاحتياجات الاعضاء : تقييم احتياجات التابعين وذلك مراعاة لمشاعرهم حتى يبذلوا ما يفوق التوقعات، أي القدرة على فهم ما يريده المرؤوسون ومشاركتهم مشاعرهم بالطريقة التي تخلق روابط عاطفية.

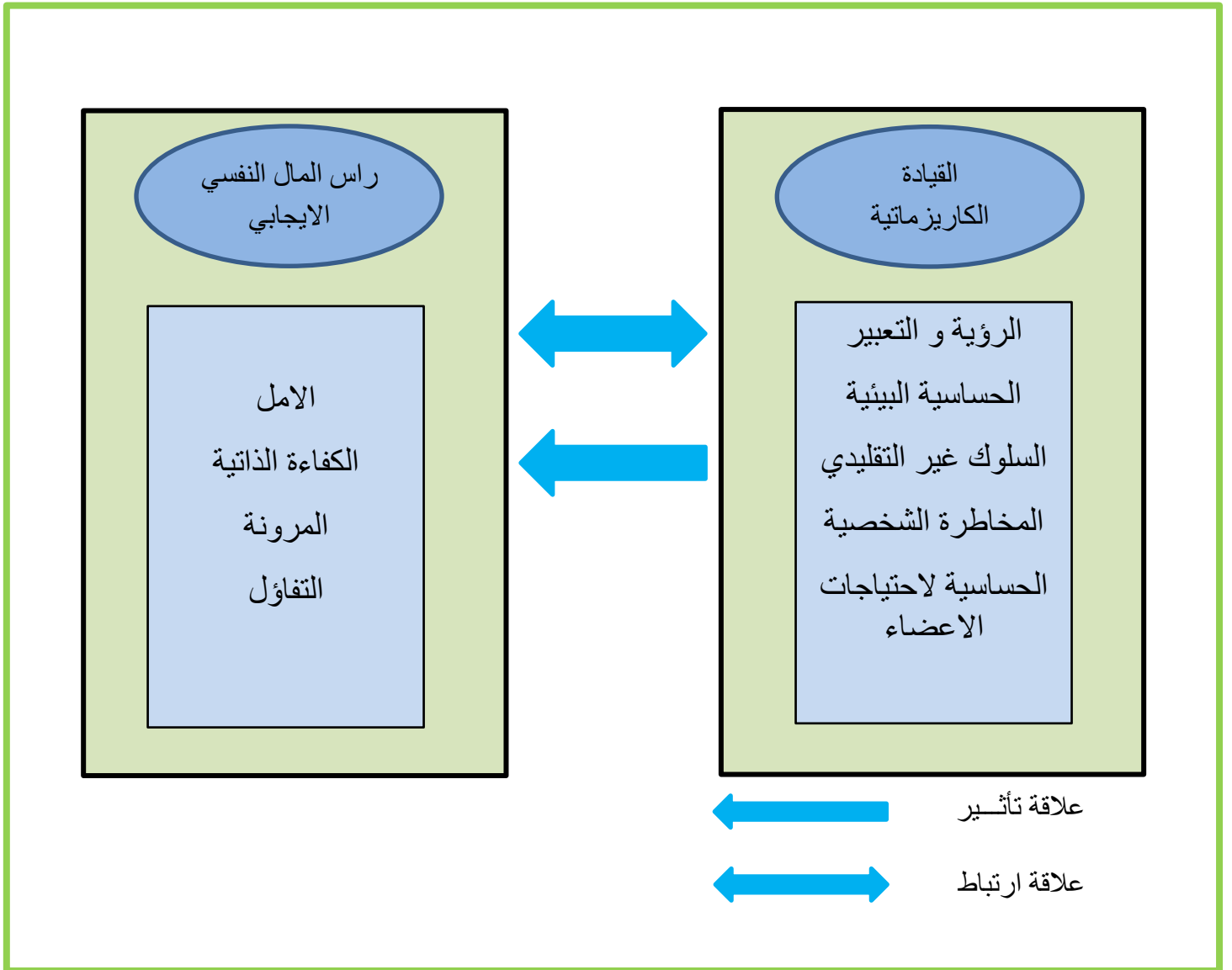
2- رأس المال النفسي الايجابي : هو الشعور النفسي الإيجابي الذي يتحلى به الفرد نتيجة توفر وسائل وطرق الأمان والسعادة الوظيفية والذي تنعكس نتائجه في تحقيق الأداء العالي والإنتاجية الجيدة وكذلك تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

● الكفاءة الذاتية :- قناعة الفرد أو ثقته بقدراته أو قدراتها لتعبئة الحافز أو الموارد المعرفية أو مسارات العمل اللازمة لتنفيذ مهمة معينة بنجاح ضمن سياق معين.

- **التفاؤل :-** هو تقييم إيجابي للمستقبل الاجتماعي أو المادي و اعتقاد الفرد بأنه سيققق الأهداف التي يسعى للوصول اليها وانه سيتخطى كل العقبات التي تعترض تلك الأهداف ومن ثم الوصول الى افضل النتائج في المستقبل.
- **الامل :-** هو حالة تحفيزية تشمل القدرة على تحديد أهداف ذات قيمة والافتناع بأنه يمكن للمرء التغلب على العقبات لتحقيق تلك الأهداف.
- **المرونة :-** القدرة النفسية الإيجابية للتكيف مع الظروف المفاجئة والصعبة التي تعترض عمل المنظمة وتحويل مسارها الى صالح المنظمة وأهدافها.

خامساً : المخطط الفرضي للدراسة :-

يبين المخطط الفرضي للبحث اعتقادات الباحث عن شكل العلاقات التي تربط متغيرات البحث بعضها ببعض الاخر، أي المتغير المستقل القيادة الكاريزماتية بأبعادها (الرؤية و التعبير – الحساسية البيئية – السلوك غير التقليدي – المخاطرة الشخصية – الحساسية لاحتياجات الاعضاء). و المتغير المعتمد رأس المال النفسي الإيجابي بأبعاده الأربعة (الكفاءة الذاتية – التفاؤل – المرونة - الامل). و بالاستناد الى الاطار الفكري لأدبيات القيادة الكاريزماتية و رأس المال النفسي الايجابي و توضيح مشكلة البحث و بغية تحقيق اهدافها جرى تصميم أنموذج متكامل يجسد مخططاً فرضياً يعكس طبيعة علاقات التأثير و الارتباط بين متغيرات الدراسة و اتجاهات التأثير، و كما في الشكل الآتي.



الشكل (2)
المخطط الفرضي للدراسة

سادساً : فرضيات الدراسة :-

1- الفرضية الرئيسة الاولى :

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الكاريزماتية و رأس المال النفسي الايجابي).

و انبثقت عنها الفرضيات الآتية :

أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الرؤية و التعبير و رأس المال النفسي الايجابي.

ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الحساسية البيئية و رأس المال النفسي الايجابي.

ج- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد السلوك غير التقليدي و رأس المال النفسي الايجابي.

د- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المخاطرة الشخصية و رأس المال النفسي الايجابي.

هـ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الحساسية لاحتياجات الاعضاء و رأس المال النفسي الايجابي.

2- الفرضية الرئيسة الثانية:

(توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير القيادة الكاريزماتية في رأس المال النفسي الايجابي).

و انبثقت عنها الفرضيات الآتية:

أ- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد الرؤية و التعبير في رأس المال النفسي الايجابي.

ب- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد الحساسية البيئية في رأس المال النفسي الايجابي.

ج- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد السلوك غير التقليدي في رأس المال النفسي الايجابي.

د- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد المخاطرة الشخصية في رأس المال النفسي الايجابي.

هـ- توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الحساسية لأحتياجات الاعضاء في رأس المال النفسي الايجابي.

سابعاً : مجتمع و عينة الدراسة و خصائصها :-

1- مجتمع و عينة الدراسة

تكونت عينة البحث الحالي من مجموعة من المنتسبين في العتبة الحسينية المقدسة حيث كانت عينة البحث (175) عاملاً شملت المنتسبين في الشعب الادارية لأقسام العتبة المقدسة، والتي يبلغ عدد العاملين الكلي فيها (300) عاملاً.

إذ وزع الباحث (190) استبانة للعاملين في العتبة المقدسة والاقسام التابعة لها، و استُعيدت (190)، وبعد أن دُفقت الاستبانات تبين أن (175) من الاستثمارات التي استُرُجعت كانت صالحة للتحليل الاحصائي كما مبين في الجدول رقم (1).

الجدول (1)

عدد الاستبانات الصالحة والموزعة والمسترجعة

النسبة	العدد	الاستبانات	مجتمع البحث
%100	190	الموزعة	العتبة الحسينية المقدسة
%100	190	المسترجعة	
%92	175	الصالحة	
%8	15	غير الصالحة	

المصدر: إعداد الباحث

2- وصف عينة الدراسة

الجدول (2) يظهر الخصائص الشخصية الوظيفية لعينة الدراسة وهي:
النوع الاجتماعي، العمر، التحصيل العلمي، وعدد سنوات الخدمة في الوظيفة.

الجدول (2)

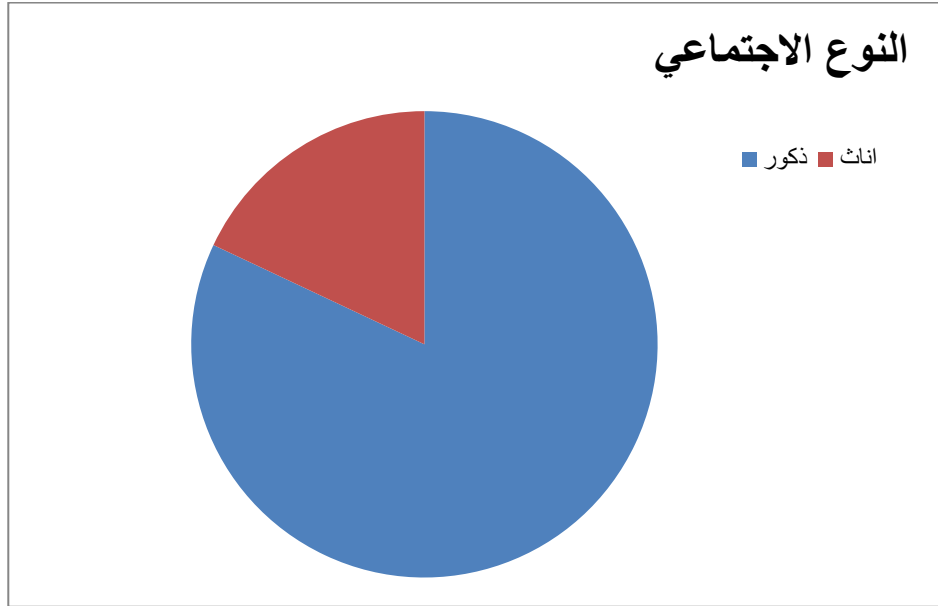
المعلومات والبيانات الخاصة بعينة الدراسة

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	144	82 %
	انثى	31	18 %
	المجموع	175	100 %
العمر	من 20 - 30 سنة	76	43 %
	من 31- 40 سنة	85	48 %
	من 41- 50 سنة	12	7 %
	51 سنة فأكثر	2	2 %
	المجموع	175	100 %
التحصيل الدراسي	ماجستير	3	1.7 %
	دبلوم عالي	13	7.5 %
	بكالوريوس	108	61.7 %
	دبلوم	29	16.5 %
	اعدادية	11	6.3 %
	متوسطة فما دون	11	6.3 %
	المجموع	175	100 %
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	44	25 %
	5- 10 سنوات	91	52 %
	11- 15 سنوات	39	22.5 %
	16- 20 سنوات	1	0.5 %
	المجموع	175	100 %

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة

أ- النوع الاجتماعي

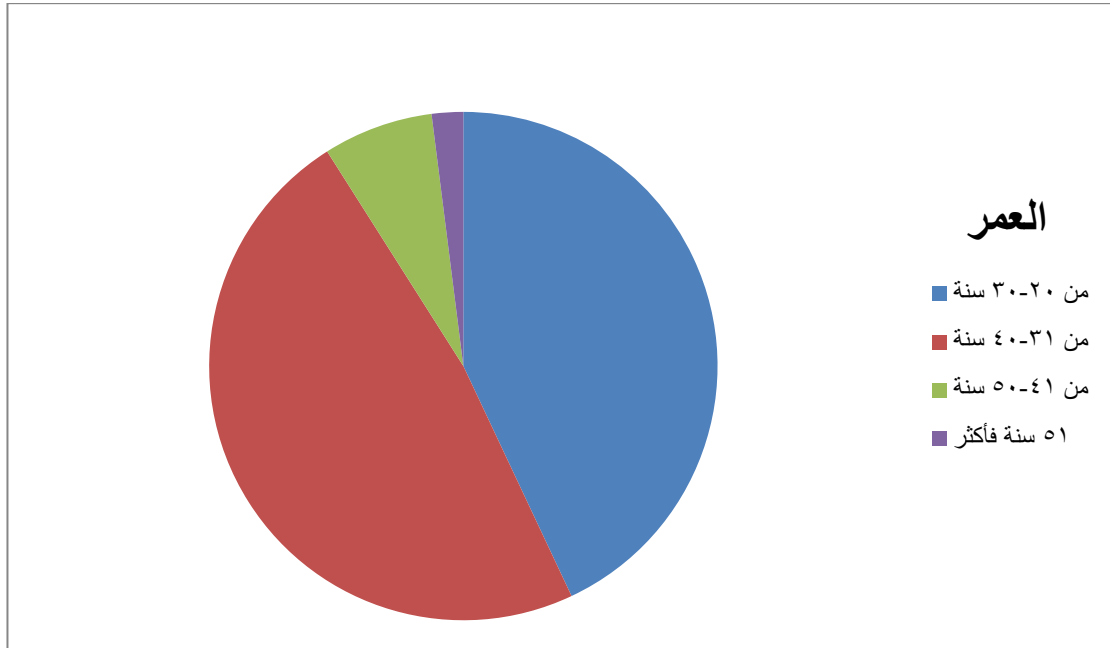
يبين الجدول (2) أن اغلب افراد عينة الدراسة هم من الذكور اذ بلغت نسبتهم (82%) اي ما يعادل (144) شخصاً كما بلغت نسبة الاناث (18%) اي ما يعادل (31) فرداً مما يعني قيام الدائرة المبحوثة بالاعتماد على العنصر الذكوري في ادارة الاعمال والشكل (3) يبين ذلك.



شكل (3)
النوع الاجتماعي للعينة المبحوثة
المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات الاستبانة

ب- العمر

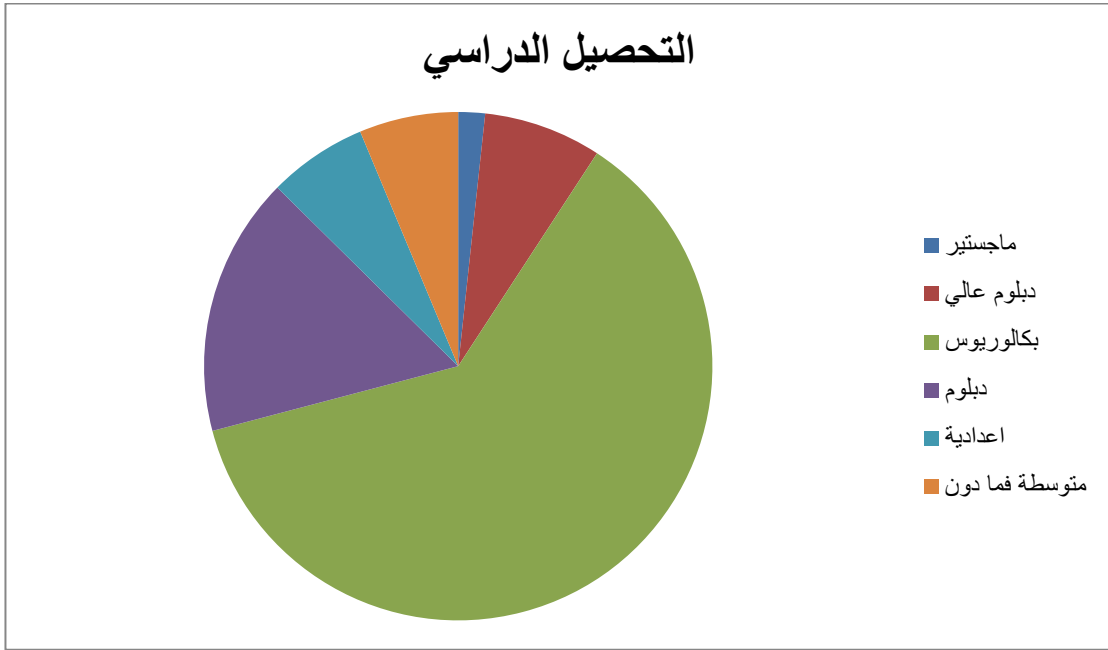
تشير النتائج الاحصائية الواردة في الجدول (2) أنَّ النسبة الاكبر من افراد عينة الدراسة تقع اعمارهم ضمن الفئة العمرية (31-40) سنة اذ بلغت النسبة (48%) اي ما يعادل (85) فرداً من افراد عينة الدراسة تأتي بعدها الفئة العمرية (20-30) سنة اذ بلغت نسبتهم (43%) اي ما يعادل (76) فرداً من افراد عينة الدراسة تأتي بعدها الفئة العمرية (41-50) سنة اذ بلغت نسبتهم (7%) اي ما يعادل (12) فرداً من افراد عينة الدراسة واخيراً الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) اذ بلغت نسبتهم (2%) اي ما يعادل (2) فرد من افراد عينة الدراسة والشكل (4) يوضح ذلك.



الشكل (4)
الفئات العمرية للعينة المبحوثة
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات الاستبانة.

ج- التحصيل الدراسي

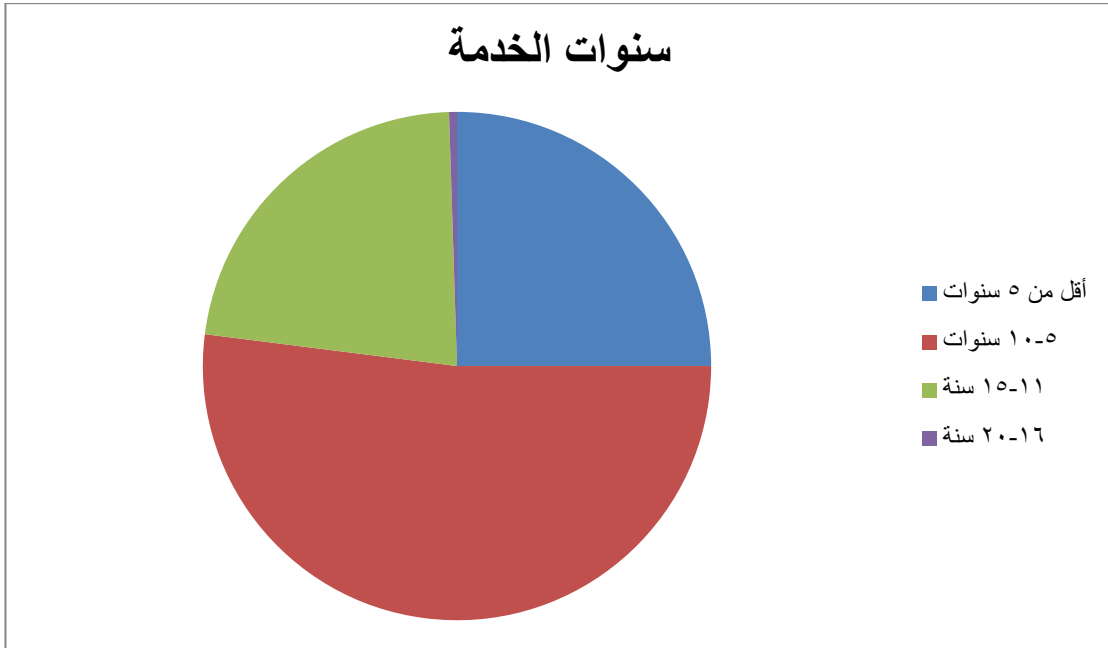
يتبين من الجدول (2) أنَّ أكثر افراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة البكالوريوس اذ بلغت نسبتهم (61.7%) اي ما يعادل (108) فرداً يليهم حملة شهادة الدبلوم بنسبة (16.5%) اي ما يعادل (29) فرداً ويليه حملة شهادة الدبلوم العالي فبلغت نسبتهم (7.5%) اي ما يعادل (13) فرداً بعدها تساوى حملة شهادة الاعدادية و المتوسطة فما دون بنسبة (6.3%) ما يعادل (11) فرداً لكل منهما، و اخيراً حملة شهادة الماجستير اذ بلغت نسبتهم (1.7%) اي ما يعادل (3) فرداً والشكل (5) يوضح ذلك.



الشكل (5)
التحصيل الدراسي للعينة المبحوثة
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات الاستبانة

د- سنوات الخدمة

يتبين من الجدول (2) ان اكثر افراد عينة الدراسة الذين لديهم سنوات الخدمة ما بين (5-10 سنوات) اي بنسبة (52%) اي ما يعادل (91) فرداً من عينة الدراسة، وبعدها افراد عينة الدراسة الذين لديهم سنوات الخدمة اقل من (5 سنوات) اي بنسبة (25%) اي ما يعادل (44) فرداً من عينة الدراسة، وبعدها افراد عينة الدراسة الذين لديهم سنوات الخدمة ما بين (11-15 سنة) اي بنسبة (22.5%) اي ما يعادل (39) فرداً، من عينة الدراسة واخيراً افراد عينة الدراسة الذين لديهم سنوات الخدمة ما بين (16-20 سنة) اي بنسبة (0.5%) اي ما يعادل (1) فرد من عينة الدراسة والشكل (6) يبين ذلك.



الشكل (6)
سنوات الخدمة للعينة المبحوثة
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات الاستبانة

ثامناً: أساليب جمع البيانات والمعلومات :-

1- وتمثلت اساليب جمع البيانات و المعلومات في جانبين :-

- **الجانب النظري** : أعتمد الباحث بإعداد الجانب النظري على ما متوفر من الكتب والرسائل و الاطاريح العربية والأجنبية، وكذلك المقالات الأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث والمجلات والدوريات المحكمة العربية والأجنبية.
- **الجانب العملي** : من اجل الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب العملي، اعتمد على الاستبانة، إذ وزعت على العينة بعد ان قُدمت للمحكمين، من اجل الاستفادة من ملاحظاتهم، واجراء بعض التعديلات عليها، وبما يجعلها أداة القياس الرئيسية في البحث الحالي وفقاً لطبيعة البحث ومتغيراته فقد كانت الاستبانة متكونة من المقدمة التعريفية الخاصة بعنوان البحث وكيفية الإجابة على الأسئلة المطروحة في الاستبانة لكل متغير وكذلك التعريف بمجتمع وعينة البحث كما انها تتكون من ثلاث فقرات، الأولى تحتوي على معلومات شخصية عن الشخص الذي سيجيب عليها اما الفقرتين المتبقية فقد كانت خاصة بمتغيرات البحث (القيادة

الكاريزماتية – رأس المال النفسي الإيجابي) وابعادهما، وقد احتوت على (44) سؤالاً لجميع المتغيرات، إذ شغل المتغير الأول الأسئلة من (1 - 22). والمتغير الثاني تضمن الأسئلة من (23 - 44)، و استُخدِمَ مدرج (LIKRT) الخماسي من اجل معرفة وزن كل إجابة وهي كالاتي (لا اتفق بشدة – لا اتفق – محايد – اتفق – اتفق بشدة) وان الإجابات تتراوح من (1-5).

2- استخدم الباحث عدد من الاساليب والبرامج الاحصائية وهي كالاتي:

- (a) اختبار التأكيد من مدى صلاحية ومصداقية المقاييس المستخدمة في هذه الدراسة.
- (b) اختبار الاتساق الداخلي و يهدف الى التحقق من مدى وجود الاتساق (الارتباط الداخلي) بين متغيرات و ابعاد الدراسة مع فقراتها.
- (c) اعتمد على احدى الطرق الخاصة بإستكشاف المنحنى التوزيعي للبيانات المختبرة وهو اسلوب (Kolmogorov-Smirnov) والمتوفر ضمن الحزمة الاحصائية SPSS.V.23 للتحقق من اعتدالية البيانات.
- (d) اختبار (CFA) التحليل العاملي التوكيدي وهو اداة تحاول التأكيد على الوصول لأفضل نموذج للبيانات التي تجمع الارتباطات بين استجابات العينة.
- (e) الاختبارات الوصفية بالنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري وغيرها من المقاييس الاحصائية الوصفية المستخدمة في الدراسة.
- (f) اعتماد اسلوب الارتباط البسيط (Pearson) لغرض اختبار الفرضيات.
- (g) اعتماد اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية في اختبار تأثير متغيرات الدراسة.

تاسعاً: مقاييس البحث :-

استُعيّن نموذج (Conger&Kanungo,1998:94) لقياس متغير القيادة الكاريزماتية و نموذج (Luthans et al,2007:564) لقياس متغير رأس المال النفسي الايجابي و كما مبين في الجدول (3) و (4).

جدول رقم (3)

مقياس و ابعاد القيادة الكاريزماتية

المتغير الاول : القيادة الكاريزماتية		
المقياس	الفقرات	الابعاد
(Conger&Kanungo,1998:94)	6	الرؤية و التعبير
	7	الحساسية البيئية
	3	الحساسية لاحتياجات الاعضاء
	3	سلوك غير تقليدي
	3	المخاطر الشخصية

المصدر: اعداد الباحث.

جدول رقم (4)

مقياس و ابعاد رأس المال النفسي الايجابي

المتغير الثاني : رأس المال النفسي الايجابي		
المقياس	الفقرات	الابعاد
(Luthans et al,2007:564)	6	الأمل
	5	الكفاءة الذاتية
	5	المرونة
	6	التفاؤل

المصدر: اعداد الباحث.

المبحث الثاني

بعض الدراسات السابقة

توطئة:

تعد الدراسات السابقة خطوة مهمة في مجال إعداد البحث وذلك بوصفها مجموعة متراكمة من المعلومات ذات الصلة بمتغيرات البحث وبالطريقة التي يمكن الاستفادة منها سواء في الجانب النظري أم في الجانب العملي، وفي هذا المبحث ستُعَرَضُ الدراسات السابقة للمتغيرات المستخدمة في البحث الحالي وهي (القيادة الكاريزماتية – رأس المال النفسي الإيجابي) وهي تتضمن بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تمكن الباحث من الاطلاع عليها والوصول إليها وفقاً لتسلسلها الزمني.

اولاً : الدراسات المتعلقة بالقيادة الكاريزماتية

1- الدراسات العربية

الجدول (5)

بعض الدراسات السابقة للقيادة الكاريزماتية

أ- دراسة (ماهر، 2017)	
عنوان الدراسة	تأثير القيادة الكاريزماتية على المشاركة النفسية للموظف.
نوع الدراسة	دراسة استطلاعية.
أهداف الدراسة	تبحث الدراسة في تأثير أسلوب القيادة الكاريزماتية على المشاركة النفسية للموظفين.
مقياس الدراسة	اعتمد تصميم الاستبيان على نموذج (Conger&Kanungo) لقياس سلوك القيادة الكاريزماتية.
مجتمع وعينة الدراسة	جُمعت بيانات الدراسة باستخدام استبيانات أكملها (339) موظفاً يعملون في شركات السفر.
اهم نتائج الدراسة	تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن القيادة الكاريزماتية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالمشاركة النفسية للموظف. علاوة على ذلك، عُثرَ على علاقة تنبؤية كبيرة بين أسلوب القيادة الكاريزماتية والمشاركة النفسية للموظف، كما تكشف النتائج إنَّ المديرين ذوي "الحساسية العالية لاحتياجات الأعضاء" لديهم تأثير فعال على تحسين المشاركة النفسية للموظفين.

ب- دراسة (عباس، 2019)	
عنوان الدراسة	القيادة الكاريزماتية للمدربين و علاقتها بالثقة التنظيمية للاعبين الدرجة الممتازة بكرة القدم للمنطقتين الوسطى و الجنوبية.
نوع الدراسة	رسالة ماجستير.
أهداف الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> - بناء مقياس القيادة الكاريزماتية للمدربين والثقة التنظيمية للاعبين من وجهة نظر اللاعبين. - وضع مستويات معيارية لمقياس القيادة الكاريزماتية للمدربين والثقة التنظيمية للاعبين. - التعرف على مستوى مقياس ومجالات القيادة الكاريزماتية للمدربين والثقة التنظيمية للاعبين. - ايجاد العلاقة بين القيادة الكاريزماتية للمدربين والثقة التنظيمية للاعبين من وجهة نظر اللاعبين.
مقياس الدراسة	- بُني مقياس للقيادة الكاريزماتية يتكون من خمسة ابعاد (او مجالات) و هي (الرؤية، التمكين، الحيوية، التصور، و ركوب المخاطر)
مجتمع وعينة الدراسة	أختير مجتمع البحث بالطريقة العمدية للاعبين أندية الدرجة الممتازة للدوري العراقي للمنطقتين الوسطى والجنوبية بكرة القدم والبالغ عددهم (516) لاعباً يمثلون (19) نادياً.
اهم نتائج الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> - إن القيادة الكاريزماتية تتعلق بشخص القائد وقدراته وامكانياته و اسلوب تعامله ورؤيته المستقبلية للفريق. - الثقة التنظيمية لدى اللاعبين تعتمد على سلوكيات المدرب في التعامل وتصرفاته.

ج – دراسة (الحسناوي و عباس،2020)	
عنوان الدراسة	تأثير القيادة الكاريزماتية على أداء العمل الفردي والدور المعتدل للتنوع الثقافي، دراسة تحليلية لمصفاة نفط كربلاء في العراق.
نوع الدراسة	دراسة تحليلية
أهداف الدراسة	تهدف الدراسة إلى تعزيز فهم الموظف لطبيعة التأثير الوسيط للتنوع الثقافي في العلاقة بين القيادة الكاريزماتية وأداء العمل الفردي، ودراسة العلاقة المباشرة بين كل من القيادة الكاريزماتية والتنوع الثقافي مع أداء العمل الفردي.
مقياس الدراسة	قيست القيادة الكاريزماتية بناءً على مقياس (Conger & Kanungo، 1994؛ Conger & Kanungo، 1998)
مجتمع وعينة الدراسة	جمعت البيانات من مصفاة النفط في محافظة كربلاء المقدسة في العراق لاحتوائها على عدد كبير من العمالة الوافدة من مختلف الجنسيات (كوريا والصين وباكستان وبنغلاديش والهند) بالإضافة إلى عمال عراقيين وبلغ عددهم (444) من المهندسين والفنيين المتنوعين ثقافياً.
اهم نتائج الدراسة	إنَّ أبعاد القيادة الكاريزماتية تؤثر بشكل كبير على أداء العمل الفردي، سواء على مستوى المهمة أو الأداء السياقي وكل ما يحيط بالعمل الذي يؤديه الموظف ويقلل من ظهور الجوانب المقابلة للأداء.

2- الدراسات الاجنبية

أ- دراسة (Babcock&Strickland,2010)	
The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors. العلاقة بين القيادة الكاريزماتية والمشاركة في العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية.	عنوان الدراسة
دراسة استطلاعية.	نوع الدراسة
اختبار نموذج وسيط يربط بين شخصية القائد وسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال المشاركة في العمل.	أهداف الدراسة
قيست القيادة الكاريزماتية باستخدام عناصر من استبيان القيادة متعدد العوامل (Avolio et al,1999).	مقياس الدراسة
كان المشاركون طلاباً جامعيين مسجلين في دورات علم النفس في جامعة كبيرة وعددهم (102) طالباً.	مجتمع وعينة الدراسة
أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية كبيرة بين القيادة الكاريزماتية والمشاركة في العمل، بين المشاركة في العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وبين القيادة الكاريزماتية وسلوكيات المواطنة التنظيمية. تشير النتائج أيضاً إلى وساطة كاملة لتأثيرات القيادة على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال المشاركة في العمل.	نتائج الدراسة

ب- دراسة (Shastri et al,2010)	
Charismatic leadership and organizational commitment. القيادة الكاريزماتية والالتزام التنظيمي.	عنوان الدراسة
دراسة استطلاعية.	نوع الدراسة
تعزيز فهم العلاقة بين القيادة الكاريزماتية والالتزام التنظيمي في المنظمات.	أهداف الدراسة
قيست القيادة الكاريزماتية ذلك باستخدام استبيان Conger-Kanungo المكون من 25 عنصراً (Conger and Kanungo،1998،1994)	مقياس الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة	تكونت العينة من 147 مستجيباً يعملون على مستويات مختلفة في منظمات متنوعة.
نتائج الدراسة	- إن الموظف بشكل عام يظهر أنه راضٍ وملتزم تجاه وظيفته بسبب قائدهم الذي أظهر سلوكاً قيادياً كاريزماتياً. - أكدت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية معنوية بين القيادة الكاريزماتية والالتزام التنظيمي

ج- دراسة (Tuan&Thao,2017)	
عنوان الدراسة	Charismatic leadership and public service recovery performance. القيادة الكاريزماتية و تعافي اداء منظمات الخدمة العامة.
نوع الدراسة	دراسة استطلاعية.
أهداف الدراسة	إصلاح حالات فشل الخدمة العامة للحفاظ على رضا المواطنين عن الخدمات العامة. و التحقيق في دور القيادة الكاريزماتية في تعافي أداء منظمات الخدمة العامة وكذلك آلية الوساطة المعتدلة الكامنة وراء هذا التأثير.
مقياس الدراسة	قُدرت القيادة الكاريزماتية عن طريق أداة مكونة من 20 عنصراً من (Conger et al,2000).
مجتمع وعينة الدراسة	شملت العينة عشر حكومات محلية من كل مقاطعة من 24 مقاطعة و شارك الموظفون ومديرهم لكل قسم خدمة إدارية من كل حكومة محلية و كان عددهم (1572) موظفاً.
نتائج الدراسة	القيادة الكاريزماتية لها ارتباط إيجابي مع تعافي اداء منظمات الخدمة العامة عبر تحفيز الخدمة العامة كوسيط. و وجد أن ثقافة الخدمة لها تأثيراً معتدلاً لتقوية الروابط الإيجابية بين القيادة الكاريزماتية و تعافي اداء منظمات الخدمة العامة وكذلك تحفيز الخدمة العامة.

د- دراسة (Henderson,2018)	
The Perception of the Role of Charismatic Leadership in a Research and Development Environment.	عنوان الدراسة
تصور دور القيادة الكاريزماتية في بيئة البحث والتطوير.	
اطروحة دكتوراه.	نوع الدراسة
استكشاف تصورات المشاركين فيما يتعلق بمدى ملاءمة القيادة الكاريزماتية لمشاريع البحث والتطوير وفهم كيفية إدراك الإدارة العليا ومديري المشاريع وأعضاء فريق المشروع لأسلوب القيادة الكاريزماتية لقسمي البحث والتطوير المختلفين في الشركة.	أهداف الدراسة
تم قياس القيادة الكاريزماتية بناءً على مقياس (Grosse,2007).	مقياس الدراسة
تكون النهج العام للبحث من إجراء مقابلات مع عينة من خمسة قادة إداريين رفيعي المستوى وخمسة مديري مشاريع وخمسة أعضاء فريق مشروع. كل مشارك لديه خمس سنوات أو أكثر من الخبرة في إدارة المشاريع. و تضمن نهج جمع البيانات أيضاً جمع الردود على استبيان ما قبل المقابلة لجمع المعلومات للملف الديموغرافي للمشاركين.	مجتمع وعينة الدراسة
كشفت البيانات الناتجة من استبيانات ما قبل المقابلة، وسجل الباحث لملاحظات لغة جسد المشاركين وتعبيرات الوجه أثناء المقابلة، عن موضوعات مشتركة. أنتجت هذه الموضوعات سلسلة من الرموز والموضوعات التي ساعدت في توضيح العلاقة بأسئلة البحث. و أنشئت سلسلة الرموز في كتاب الرموز التي كانت بمثابة النتائج الرئيسية لهذه الدراسة.	نتائج الدراسة

ثانياً : الدراسات المتعلقة برأس المال النفسي الايجابي

1- الدراسات العربية

الجدول (6)

بعض الدراسات السابقة لرأس المال النفسي الايجابي

أ- دراسة (الدعمي و السعدون,2019)	
إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها بتعزيز راس المال النفسي.	عنوان الدراسة
دراسة تحليلية.	نوع الدراسة
هدفت الدراسة الى بيان مدى تأثير إدارة الاحتواء العالي بتعزيز راس المال النفسي.	أهداف الدراسة
اعتمد الباحثان في هذا البحث على عدد من المقاييس المستخدمة سابقا في ادبيات الادارة و التي تمتاز بالثبات والمصدقية العالية.	مقياس الدراسة
طبقت الدراسة في عينة من الكليات الأهلية العراقية شملت (217) تدريسياً من تلك الكليات.	مجتمع وعينة الدراسة
يمكن الاستفادة من اليات وابعاد إدارة الاحتواء العالي لغرض تعزيز راس المال النفسي لدى التدريسيين في الكليات عينة الدراسة.	نتائج الدراسة

ب - دراسة (عثمان، 2019)	
استخدامات تطوير الذات عبر مواقع التواصل الاجتماعي وعلاقتها بتشكيل رأس المال النفسي.	عنوان الدراسة
دراسة تحليلية.	نوع الدراسة
رصد التأثير الذي يمكن أن تقوم به شبكة الإنترنت بتطبيقاتها الاتصالية التفاعلية في تعزيز كفاءة الطالب، وتحفيز عمليات تطوير الذات لديهم.	أهداف الدراسة
قيس مستوى رأس المال النفسي عن طريق بناء مقياس بطريقة ليكرت يتضمن	مقياس الدراسة

أربعة أبعاد رئيسة يقيس كل منها معدل تحقق أحد العناصر واشتمل كل بُعد من أبعاد المقياس علي عدة عبارات تعكس مفهوم العنصر الذي يتناوله هذا البعد.	
أجريت عن طريق استبيان رأي ل(72) طالباً وإجراء مقابلات متعمقة مع (6) طلاب من المنتسبين إلي جامعة "مينيسوتا دولوث" الأمريكية.	مجتمع وعينة الدراسة
وضوح دور التعلم الشبكي في تعزيز كفاءة الطالب، بينما اتضح دور التواصل الأكاديمي عبر مواقع الشبكات الاجتماعية في تطوير الذات.	نتائج الدراسة

ج – دراسة (محمد و آخرون، 2021)	
القيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى رأس المال النفسي للعاملين بالفنادق.	عنوان الدراسة
دراسة استطلاعية.	نوع الدراسة
يهدف البحث إلى معرفة دور القيادة الخادمة في تعزيز رأس المال النفسي للعاملين.	أهداف الدراسة
استخدم مقياس (Luthans et al,2007) والمكون من أربعة ابعاد لقياس رأس المال النفسي الايجابي.	مقياس الدراسة
بلغ اجمالي حجم العينة (378) من العاملين في الفنادق.	مجتمع وعينة الدراسة
ظهرت النتائج وجود تأثير ذات دلالة احصائية بين تبني المديرين في الفنادق لممارسات القيادة الخادمة وبين تعزيز قدرات رأس المال النفسي للعاملين.	نتائج الدراسة

2- الدراسات الاجنبية

أ- دراسة (Sihag&Sarikwal,2015)	
Effect of perceived organizational support on psychological capital تأثير الدعم التنظيمي المدرك على رأس المال النفسي.	عنوان الدراسة
دراسة استطلاعية.	نوع الدراسة
تهدف الدراسة إلى معرفة تأثير الدعم التنظيمي على رأس المال النفسي للعاملين.	أهداف الدراسة
قيس راس المال النفسي الإيجابي باستخدام استبيان طورت بواسطة (Luthans et al,2007).	مقياس الدراسة
جُمعت البيانات عن طريق استطلاع عبر الإنترنت واستبيان من 420 متخصصاً في تكنولوجيا المعلومات.	مجتمع وعينة الدراسة
أظهرت نتائج الدراسة أنه عن طريق توفير المزيد من الدعم والقيمة لمساهمة الموظفين يمكن تعزيز رأس المال النفسي للموظف والذي يمكن أن يعزز التزام وأداء الموظفين للمؤسسة.	نتائج الدراسة

ب- (Coggins&Bocarnea,2015)	
The Impact of Servant Leadership to Followers' Psychological Capital. تأثير القيادة الخادمة على رأس المال النفسي للمرؤوسين.	عنوان الدراسة
دراسة استطلاعية.	نوع الدراسة
فحص ما إذا كانت العلاقات السببية موجودة بين القيادة الخادمة وتطوير رأس المال النفسي و / أو المتغيرات المكونة المفترضة للقيادة الخادمة ورأس المال النفسي.	أهداف الدراسة
قيس راس المال النفسي الإيجابي باستخدام أداة مكونة من 24 عنصراً طورت بواسطة (Luthans et al,2007).	مقياس الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة	أختير 457 مشاركاً من عينة ملائمة وفُرت عن طريق الاتصال الشخصي مع كبار قادة بعض المنظمات.
نتائج الدراسة	إنَّ أساليب القيادة الأخلاقية الإيجابية (على سبيل المثال، القيادة الخادمة) تؤدي إلى نتائج إيجابية في المرؤوسين.

ج- دراسة (Jung&Jeong,2020)	
عنوان الدراسة	Effects of Empowerment and Academic Resilience on Positive Psychological Capital. آثار التمكين والمرونة الأكاديمية على رأس المال النفسي الإيجابي.
نوع الدراسة	دراسة استطلاعية.
أهداف الدراسة	فحص العلاقات بين التمكين والمرونة الأكاديمية ورأس المال النفسي الإيجابي وتحديد العوامل التي تؤثر على رأس المال النفسي الإيجابي.
مقياس الدراسة	استُخدم استبيان رأس المال النفسي الذي طوره (Luthans,Joseph&Morgan) و يتكون من (24) عنصراً.
مجتمع وعينة الدراسة	جُمعت البيانات من (200) طالب في بعض الكليات.
نتائج الدراسة	كان العامل الذي يؤثر على رأس المال النفسي الإيجابي للطلاب هو المرونة الأكاديمية، و من أجل زيادة رأس المال النفسي الإيجابي للقوة النفسية لكل فرد من الضروري تطوير برنامج تعليمي يمكنه زيادة المرونة الأكاديمية.

ثالثاً : مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

1. التعرف على هيكلية البحث العلمي العامة، و المساهمة في المعرفة بشكل واقعي على كيفية إعداد وكتابة البحث العلمي بشكل مرتب وبالعناصر الكاملة، مع الاطلاع على كيفية كتابة كل عنصر من هذه العناصر.
2. مكنت الدراسات السابقة الباحث من الاطلاع على المصادر المتعلقة بأدبيات الدراسة.
3. ساهمت الدراسات السابقة في استكشاف الباحث بأن هنالك بحوث قليلة فيما يتعلق بمتغير القيادة الكاريزماتية، ولا سيما في الدراسات العربية، مما شكل دافع امام الباحث للخوض في مثل هكذا متغير.
4. الاستعانة بمعلوماتها وبياناتها ذات القيمة العلمية العالية.
5. معرفة كيف تعامل الباحثون السابقون مع موضوع البحث العلمي، واكتشاف الثغرات والأخطاء التي وقع بها هؤلاء الباحثين، والعقبات التي واجهتهم وكيفية تخطيها.
6. المساعدة في الاطلاع على كيفية تحديد الفروض والمتغيرات البحثية في الدراسة.

رابعاً : اهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

بالرغم من الاستفادة الكبيرة من الدراسات السابقة بالنسبة للبحث الحالي، إلا إن هناك ما يميز هذا البحث عن الدراسات السابقة ويتمثل ذلك بالنقاط الآتية :-

1. كشفت الدراسة الحالية عن العلاقة بين متغيرات ضرورية ومهمة لأي منظمة من المنظمات في العالم بشكل عام والمنظمات العراقية بشكل خاص ،هذه المتغيرات هي (القيادة الكاريزماتية ورأس المال النفسي الإيجابي)، اذ لم يختبر أحد الباحثين العلاقة بين المتغيرات ببحث واحد.
2. إن الدراسة الحالية تم تطبيقها في قطاع ضروري ومهم وهو قطاع السياحة الدينية (العتبة الحسينية المقدسة) ومن الواضح قلة الدراسات السابقة المطبقة في هكذا قطاع.
3. يمكن تكون أهداف الدراسة الحالية مكمل للدراسات السابقة وتضيف نتائج جديدة تعني تلك الدراسات، بالطريقة التي تمكنها من إضافة قيمة فكرية وعلمية لمجال البحث الحالي.

الفصل الثاني

الجانب النظري للدراسة

البحث الأول: القياوة والتأثير من مائة

البحث الثاني: رأس المال النفسي والاجتماعي

البحث الثالث: العلاقة بين متغيرات

الدراسة

المبحث الاول

القيادة الكاريزماتية

توطئة

كانت عملية القيادة ولا تزال أحد أهم المتغيرات في مجال الإدارة، ونتيجة للتطور الحاصل في علم الإدارة وفي عالم الأعمال بدأت الاهتمامات تتوجه نحو مفهوم القيادة الكاريزماتية و الاساليب الادارية الحديثة، لا سيما في ظل التطورات الحاصلة في عالم الاعمال.

اولاً : التطور التاريخي للقيادة الكاريزماتية :

تعدّ القيادة شكلاً من اشكال العمليات الاجتماعية التي وجدت منذ قديم الزمن و تعد شيئاً مهماً في الحياة لجميع البشر، حيث كان للأمم السابقة من بدايتها قادة يوجهون الافراد و يخططون للعمل و يتقدمون الجماعة، فهي ظاهرة من اعقد الظواهر الانسانية و اكثرها غموضاً. ومن هذا المنطلق، حظيت القيادة باهتمام العديد من العلماء و الفلاسفة و الكتاب الذين بدأوا بدراستها و دراسة كل ما يرتبط بها، حتى اصبحت الان لب العملية الادارية و قلبها النابض و الاساس الذي بواسطتها يُحكم على نجاح المنظمة من عدمه، و اصبحت في جوهرها تعني التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه من اجل تحقيق هدف ما (ال قماش،2020:3-2).

على مدار العشرين سنة الماضية، تطور نوع جديد من نظريات القيادة التنظيمية، يُطلق عليه اسم (الكاريزماتية أو الألهامية) للتأكيد على القيادة الاستثنائية التي لها تأثيرات عميقة على المرؤوسين والمنظمات والمجتمعات (Howell&Shamir,2005:157). و أشار (Ndururu,2019:10) ان تاريخ القيادة الكاريزماتية يعود إلى أواخر الخمسينيات من القرن الماضي حيث وثق (weber) أسلوب القيادة في منشور بعنوان "أنواع القواعد الشرعية". في هذه المقالة، يقدم (weber) ثلاثة أنماط للقيادة، و على الرغم من أن الأسلوب له تاريخ طويل، إلا أن العلماء لم يكرسوا خبراتهم بجدية في دراسة آثار هذا النوع من أسلوب القيادة عند تطبيقه على بيئة العمل حتى عام (1990). حيث صاغ (weber,1947) نظرية القيادة الكاريزماتية واستندت إلى التعبير العاطفي الخالص، دون أي آليات معرفية. منذ إدخال (Weber) للقيادة الكاريزماتية في عدد كبير من النظريات المتنافسة، جرى الاعتراف بالنظرية كأسلوب قيادة يتعلق بفاعلية القائد، بالإضافة إلى فعالية المتابعين والجهد والرضا الوظيفي والالتزام. على الرغم من التاريخ الطويل للقيادة الكاريزماتية كنظرية للقيادة، لا يُعرف الكثير عن العمليات التي عن طريقها تؤثر كاريزما القائد على مرؤوسيه. بمعنى آخر، كيف تُنقل كاريزما القائد إلى المرؤوسين، مما يؤدي إلى نتائج إيجابية عديدة (Selznick,2015:9).

في واحدة من أوائل الكتابات الميدانية حول القيادة الكاريزماتية في المنظمات، نشر (Robert House,1977) فصلاً في كتاب بعنوان "نظرية القيادة الكاريزماتية". لم تحدد سلوكيات القائد التي ربما كانت مرتبطة بالقيادة الكاريزماتية ولكن أيضاً بعض السمات الشخصية والمتغيرات الظرفية (Conger&Kanung,1989:16). وذكر (House) أن القادة الكاريزماتيين يتمتعون بمستويات عالية جداً من القوة المرجعية وأن بعض القوة تأتي من حاجتهم للتأثير على الآخرين. ولديهم القدرة على التأثير في المرؤوسين على أساس المواهب الخارقة للطبيعة والقوى الجذابة، ولديهم مستويات عالية للغاية من الثقة بالنفس، والسيطرة وقناعة قوية في الصواب الأخلاقي لمعتقداتهم. و يمتلك معظم القادة الكاريزماتيين نوعاً من الرؤية. يمكن أن تتضمن هذه الرؤية آمال وقيم المرؤوسين أو يمكن أن تكون رؤية شخصية (Asem,2009:29).

كما جادل (House) بأن القادة الكاريزماتيين يمكن تمييزهم عن غيرهم عن طريق ميلهم إلى الهيمنة والافتناع القوي بمعتقداتهم ومثلهم العليا والحاجة إلى التأثير على الآخرين والثقة العالية بالنفس عن طريق الأهداف الجذابة عاطفياً وإظهار السلوكيات التي أثارت احتياجات المرؤوسين الخاصة للإنجاز والانتماء والقوة، كان القائد الكاريزماتي قادراً على تحفيز مستويات عالية من إنجاز المهام، بالإضافة إلى ذلك افترض (House) أن هؤلاء القادة أبلغوا في وقت واحد توقعات الأداء العالي بالإضافة إلى الثقة في قدرة أتباعهم على تلبية هذه التوقعات، وهذه الإجراءات عززت توقعات المرؤوسين بأن جهودهم ستؤدي إلى الإنجازات عن طريق نموذج يحتذى به أظهر القادة الكاريزماتيين القيم والمعتقدات التي كانوا يرغبون في أن يؤيدها المرؤوسين حتى تنجح المهمة (Conger&Kanung,1989:17).

ثانياً : مفهوم القيادة الكاريزماتية

1 . مفهوم القيادة :

لقد جرت دراسات عديدة حول مفهوم القيادة وتطورها ابتداءً من النظر إليها بأنها تعني التوجيه والأمر لمجموعة من الناس من قبل أكثر افراد تلك المجموعة قدرة على ذلك، ثم النظر إليها على انها مظهر من مظاهر العمل الديمقراطي والقدرة على التأثير والتطوير (يونس،2014:27).

هنا قد أحسن (Maxwell) عندما عبر عن جوهر مفهوم القيادة بـ(قانون الملاحظة)، مشيراً إلى "إنَّ أي شخص يستطيع توجيه السفينة، لكن تحديد المسار يتطلب قائداً " صحيح أن أي شخص يستطيع تسيير العمل، عن طريق القيام بالعديد من الأعمال الروتينية، لكن توحيد جهود الفريق، والحد من الصراعات، واحتواء الأزمات، وترتيب الأولويات، واستثمار الوقت، وتوجيه

جهود الأفراد نحو رؤية مستقبلية واضحة ومحددة تعبر عن تطلعاتهم وأمالهم ... فإن هذا الأمر يتطلب قائداً (الهنداوي، 2021:610). كما جرت دراسات وبحوث عديدة حول القيادة ومفاهيمها وتطورها بينت أهميتها في نجاح أو فشل اية منظمة او مؤسسة وتأثيرها في السلوك الإنساني للفرد مما ينعكس على نتائج العمل سلباً او ايجاباً (الريس، 2020:20).

إن القيادة بمعناها العام هي عملية التأثير في نشاطات الافراد وسلوكهم لتحقيق اهداف معينة كما ان السلوك القيادي واسع و شامل، ومن الممكن تصور قيام قيادة على مستوى اداري عندما تركز الادارة على عملية التأثير التي يقوم بها المدير لتحقيق اهداف ادارية (الجهني، 2021:521).

أوضح (Silva,2016:4) أن القيادة هي مفهوم متطور، ولكن يمكن تعريفها بشكل مرضٍ على أنها "عملية التأثير التفاعلي التي تحدث عندما، في سياق معين، يقبل بعض الناس شخصاً ما كقائد لتحقيق أهداف مشتركة". يبدو أن هذا التعريف يتناسب بشكل مناسب مع المفهوم الحديث للقيادة، والذي يعطي للقائد والمرؤوسين والسياق تأثيراً مهماً للغاية في عملية القيادة.

2. مفهوم الكاريزماتية :

يُنسب مصطلح الكاريزماتية عادةً إلى كتابات (weber)، استعار و وسع المصطلح من الأدبيات الدينية وأشار إلى الكاريزما كقوة غير عادية، تمنح القادة صفات خلاصيه لتخليص أتباعهم من الاضطرابات الكبيرة، حيث كانت أفكار (weber) حول الكاريزما مؤثرة بشكل كبير ومع ذلك، لم يكن (weber) دقيقاً جداً بشأن طبيعة الكاريزما (Antonakis et al,2016:3).

استُخدم مفهوم الكاريزماتية في البداية لوصف أشخاص منفردين يملكون خصائص تمكنهم من القيام بأشياء غير عادية، وقد قدم (weber) تعريفاً يعد الأكثر شهرة للكاريزماتية، حيث قال أنها خصائص شخصية خاصة، تمنح الشخص قدرات فوق بشرية أو استثنائية، ولا يملكها سوى القليلين من البشر، وتؤدي إلى معاملة الشخص على أنه قائد. وعلى الرغم من تأكيد (weber) على الكاريزماتية بوصفها صفة للشخصية، إلا أنه أقر أيضاً بالدور المهم الذي يلعبه المرؤوسين من أجل تحقق الكاريزما لدى هؤلاء القادة (الكردي، 2019:mawdoo3.com).

من هنا فإن الشخصية الكاريزماتية: تعني قوة الشخصية المؤثرة التي تنفرد بها شخصيات تاريخية تظهر ملامحها عليها منذ نعومة أظفارها بحيث تعطي تلك الشخصيات طابع و عادات تكون مقبولة من قبل المرؤوسين لها، من باب الانبهار أو الإلهام والانجذاب إلى تلك الشخصيات، حيث تعدها رمزاً لآمالها وأمانيتها وتمثل الصورة المشرقة لها بين بقية الأمم (House&Arthur,1993:577). و تتشكل الكاريزماتية عن طريق العلاقة بين القادة والمرؤوسين حيث قد يقبل أو يرفض المرؤوسين الكاريزماتية. لتوضيح طبيعة العلاقة للكاريزماتية، يصورها (weber) على أنها نابعة من تفاوض ديناميكي على السلطة بين القادة

والمرووسين حيث يجب على القائد الكاريزماتي أن يثبت مراراً قوته في العمل ويغوي الناس للاعتقاد بقدراته (Milosevic&Bass,2014:233).

جادل (Katz&Kan) بأن الكاريزماتية تتطلب بعض المسافة النفسية بين القائد والمرووسين. ووفقاً لهم، فإن القائد فقط في المستويات العليا في المنظمة هو بعيد بما فيه الكفاية عن العضوية لجعل الصورة المبسطة والسحرية ممكنة. لا يستطيع مديرو المستوى المتوسط والمشرفون من المستوى الأدنى إخفاء نقاط ضعفهم عن المرووسين، ومن ثم يُنظر إليهم على أنهم بشر وغير معصومين. لا يستطيع مرووسيهم بناء هالة من السحر عنهم لأن العلاقة الحميمة اليومية تدمر الوهم (Shamir&Howell,2018:273).

3 . القيادة الكاريزماتية :

صاغ مصطلح "القائد الكاريزماتي" لأول مرة من قبل (weber,1920-1864)، ويتميز عن مصطلح القائد الرسمي عن طريق موافقه الشخصية القادرة على إلهام المرووسين و تطلق القيادة الكاريزماتية "الطاقة البشرية عن طريق بناء رؤية لواقع مختلف وربط تلك الرؤية بقيم الناس واحتياجاتهم" (Elhaddad et al,2018:4). و يعتقد (weber) أن القيادة الكاريزماتية هي ظاهرة عابرة والتي على المدى الطويل إما أن تفشل أو يُضفى الطابع المؤسسي عليها، حيث إن إضفاء الطابع المؤسسي على الكاريزما يعني أن الابتكارات والقيم والأعراف التي يروج لها القائد الكاريزماتي تُترجم إلى طقوس وسياسات وقواعد لا تعتمد على القائد مثل هذا التحول يعني الانتقال من القيادة الكاريزماتية إلى القيادة غير الكاريزماتية (Shamir&Howell,2018:273).

سعى علماء القيادة في العقدين الماضيين إلى فهم القيادة الكاريزماتية ضمن السياق التنظيمي. خلال هذا الوقت، اكتشف العلماء أن القيادة الكاريزماتية هي سابقة مهمة لمجموعة من النتائج التنظيمية المفيدة، مثل فعالية القائد والموظف، ورضا الموظف، والتزام الموظف. في محاولة لفهم الكاريزما بشكل أفضل ضمن السياق التنظيمي، نركز على استكشاف خصائص وسلوكيات القادة الكاريزماتيين على مستويات تنظيمية مختلفة لفحص الأدوار التي يلعبها المرووسين في تشكيل القيادة الكاريزماتية وعلى الكاريزما كما تتشكل عن طريق المسافة بين القادة والمرووسين (Milosevic&Bass,2014:225).

بينما يعتقد الباحثون أن المنظمة تحتاج إلى أسلوب قيادة جديد في وقت الاضطرابات وتقبل بشكل عام القيادة الكاريزماتية كقوة للتغيير والابتكار. عُرفت القيادة الكاريزماتية من حيث التأثيرات التحويلية للقادة الكاريزماتيين على مرووسيهم. و تشير النتائج إلى أن القيادة الكاريزماتية مرتبطة بشكل إيجابي بإدراك المرووسين للتمكين والالتزام التنظيمي (Chung et al,2011:300).

و تماشياً مع العمل الأساسي الذي قام به weber (1968)، تُعرّف القيادة بأنها كاريزماتية عندما يتبع الأفراد شخصاً ما لأنه "يعد غير عادي ويعامل على أنه يتمتع بقدرات خارقة للطبيعة أو فوق طاقة البشر أو على الأقل استثنائي بشكل خاص" (Salvaggio&Kent,2016:1). في حين خلص (Meindl) إلى أن القيادة الكاريزماتية هي إلى حد كبير ظاهرة يقودها مرؤوسين، وإن سمات القائد وسلوكه لا علاقة لها بتطوير القيادة الكاريزماتية، واقترح كذلك أن عمليات العدوى الاجتماعية بين المرؤوسين أكثر صلة بتفسير القيادة الكاريزماتية من أي شيء يفعله أو يقوله القائد (Shamir,1995:228).

كذلك وصف (House&Shamir) القيادة الكاريزماتية بأنها تفاعل بين القادة والمرؤوسين ينتج عنه (1) جعل احترام الذات لدى المرؤوسين مرهوناً بالرؤية والرسالة التي حددها القائد، (2) الاستيعاب القوي لقيم القائد وأهدافه من قبل المرؤوسين، (3) التزام شخصي أو أخلاقي قوي بهذه القيم والأهداف، و (4) استعداد من جانب المرؤوسين لتجاوز مصالحهم الذاتية من أجل الجماعة (الفريق أو المنظمة). و يرى (Shamir) أن مفهوم القيادة الكاريزماتية مُمكن التطبيق، من حيث المبدأ، على جميع مستويات المنظمة، ويجادل بأن الاختلاف الرئيسي بين القادة التنظيميين من المستوى الأعلى والمستوى الأدنى قد لا يكون في التطبيق المختلف للقيادة الكاريزماتية على المستويات المختلفة، ولا في العمليات الأساسية التي عن طريقها يجري تطوير مفاهيم المرؤوسين الذاتية وإثارة دوافعهم من قبل القائد. بدلاً من ذلك، من المرجح أن يوجد الاختلاف في الأساليب والإجراءات التي يستخدمها القادة الكاريزماتيين على مستويات مختلفة لتحقيق مثل هذه التأثيرات (Shamir&Howell,2018:274-102) (275;Perera&Abeysekera,2019).

كما يصف (Fiddler&House) القيادة الكاريزماتية بأنها: "صياغة رؤية ورسالة، وبناء صورة إيجابية والحفاظ عليها في أذهان المرؤوسين والرؤساء (يتحدى هؤلاء القادة مرؤوسيهم ويقدمون مثلاً شخصياً عن طريق التصرف بطريقة تعزز الرؤية ومهمة القادة)" (Marjosola&Takala,2000:148).

تشتهر القيادة الكاريزماتية بأنها القوة الشخصية للفرد والتي ينظر إليها على أنها استثنائية وجذابة من قبل الآخرين. يعرف (Conger&Kanungo) القيادة الكاريزماتية على أنها "إسناد يقدمه المرؤوسين الذين يلاحظون سلوكيات معينة من جانب القائد ضمن السياقات التنظيمية" (Chung et al,2011:301).

على الرغم من تعريف أنماط القيادة على أنها "أنماط السلوك التي يتبناها القائد للتخطيط والتنظيم والتحفيز والتحكم اي إنَّ القائد إلى أي مدى يستمع، ويحدد الأهداف والمعايير، ويطور خطط العمل، ويوجه الآخرين، ويعطي التغذية الراجعة، والمكافآت والعقوبات". (Zhang,2017:3). الا إنَّه لا يوجد تعريف متفق عليه للقيادة الكاريزماتية، ومع ذلك لا يزال

تعريف (weber) الأصلي للقيادة الكاريزماتية يلهم العديد من التعريفات التي وضعها العلماء اليوم. حيث يُعرّف (weber) القيادة الكاريزماتية "صفة معينة للشخصية الفردية والتي بموجبها يُعدُّ غير عادي و يُتعامَل معه على أنه يتمتع بصفات خارقة للطبيعة أو فوق طاقة البشر أو على الأقل ليست في متناول الشخص العادي، ولكنها تُعدُّ من أصل إلهي أو نموذجية، وعلى أساسها يُعامل الفرد المعني على أنه قائد" (Scott,2020:31).

أخيراً الفكرة الرئيسية في "القيادة الكاريزماتية" هي أن القائد الكاريزماتي هو صاحب رؤية، على وجه التحديد، لديه رؤية لأهداف غير عادية والقدرة على تحفيز من حوله لتحقيق تلك الرؤية. يحدد (Fatt,2000:25) أربعة مكونات تفصل بين القادة الكاريزماتيين والقادة غير الكاريزماتيين فيما يتعلق بمفهوم الرؤية هذه: التعبير عن الرؤية، وشرح الرؤية للآخرين، وتمديد الرؤية، وتوسيع الرؤية.

و قد عرفت القيادة الكاريزماتية وفقاً لآراء الكتاب و الباحثين للمدة من (2008-2021) و كما مبين بالجدول الآتي :

جدول رقم (7)
تعريف القيادة الكاريزماتية

ت	المصدر	التعريف
1	Robbins et al,2008:534	هو قائد متحمس وواثق من نفسه، تؤثر شخصيته وأفعاله على الناس للتصرف بطرق معينة.
2	Waldman&Javidan,2009:132	هي علاقة بين فرد (قائد) وواحد أو أكثر من المرؤوسين بناءً على سلوكيات القائد جنباً إلى جنب مع الصفات الإيجابية من جانب المرؤوسين و الشعور بالارتباط العاطفي أو المعرفي.
3	Davis&Gardner,2012:919	هي تفاعل بين القادة والمرؤوسين أثناء أو بعد حالة أزمة ينتج عنه جعل احترام الذات لدى المرؤوسين مرهوناً بالرؤية والرسالة التي صاغها القائد، استيعاب المرؤوسين لقيم القائد وأهدافه، التزام شخصي أو أخلاقي قوي بهذه القيم والأهداف، و استعداد المرؤوسين لتجاوز المصالح الذاتية من أجل المصلحة الجماعية.
4	Miller,2015:48	هي التصور بأن القائد استثنائي بطريقة ما و لديه القدرة على جعل أتباعه يؤمنون به، و الايمان بالقائد هو الوسيلة الرئيسية للتأثير على التابع.

هي نوع من القيادة المؤثرة والملهمة المرتبطة بالشخص وتجعل الموظفين يتبعون قائدهم و تؤثر القيادة الكاريزماتية على مواقف الموظفين وقيمهم وأهدافهم ودوافعهم الذاتية، و من ثم تحويل الاهتمامات الذاتية إلى اهتمامات جماعية وجعل العمل يبدو أكثر جدوى.	Louekari,2015:7	5
هو القائد الملهم الذي ينقل القيم الأخلاقية، و يتمحور حول الآخرين بدلاً من التركيز على الذات، والذي يحتذى به السلوك الأخلاقي.	Khuong&Duc,2015:833	6
هم القادة الذين يُنظر إليهم على أنهم يتمتعون بسلطة مرجعية يمكن أن تلهم المرؤوسين لتقديم تضحيات شخصية من أجل الصالح العام.	Jamilah,2016:62	7
هي القدرة على إلهام وتحفيز وتوقع نتائج عالية الأداء من الآخرين على أساس القيم الأساسية الراسخة.	Cloudt et al,2018:23	8
هي الشعور بالرضا والراحة من المرؤوسين للقائد والتي يُكشف عنها في سياق العلاقة بين القائد والمرؤوس.	Mohamed et al,2019:1346	9
هي حالة أو موهبة مرتبطة بقدرات غير عادية من حيث قيادة الفرد لإثارة إعجاب المجتمع تجاهه أو سمات القيادة القائمة على صفات الشخصية الفردية.	Dzuddaroin,2019:50	10
هو القائد القائم على القيم والرمزية والمثقل بالعاطفة.	Noghani,2021:6	11

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات.

المفاهيم الواردة في الجدول (7) نلاحظ أن للقيادة الكاريزماتية علاقة بين القائد و المرؤوسين، يكسب القائد اعجاب و احترام المرؤوسين عن طريق الصفات او السمات الشخصية التي يتمتع بها و من ثم يكون قادراً على تحفيز و الهام المرؤوسين فضلاً عن توصيل توقعات اداء عالية و اظهار الثقة في قدرة المرؤوسين في الوصول الى الأهداف، و من الجدول اعلاه نستخلص ما يأتي:

- 1 - التركيز على السمات او الصفات الشخصية للقائد مثل الحماس و الثقة بالنفس.
 - 2 - تأثير شخصية القائد و افعاله على تصرفات المرؤوسين.
 - 3 - غرس الشعور بالفخر و الالتزام و الاستعداد لمتابعة تحقيق الاهداف.
 - 4 - قدرة القائد على الالهام و التحفيز و توقع نتائج اداء عالية و الثقة بالمرؤوسين في تحقيق الاهداف.
 - 5 - تفاعل بين القائد و المرؤوسين اثناء او بعد ازمة ينتج عنه احترام الذات و استيعاب لقيم واهداف القائد و بناء الالتزام الشخصي و الاخلاقي بهذه القيم و الاهداف.
 - 6 - الاعتقاد بأن القائد استثنائي بطريقة ما او يمتلك صفات استثنائية و لديه القدرة على جعل اتباعه يؤمنون به.
 - 7 - تأثيرات القادة و التي تلهم المرؤوسين لتقديم التضحيات الشخصية من اجل المصالح العامة.
- و في سياق ما ورد يرى الباحث ان القيادة الكاريزماتية :هي (قائد يتمتع بصفة او موهبة استثنائية تثير اعجاب المرؤوسين و ترتبط بقدرته على إظهار ثقته بهم للوصول للأهداف و من ثمّ بناء الالتزام الشخصي بتلك الاهداف).

ثالثاً : اهمية القيادة الكاريزماتية

تعدّ القيادة واحدة من أهم عوامل النجاح، بالإضافة إلى عوامل أخرى عديدة ومتنوّعة، وهذا الأمر لم يأت من فراغ، بل أتى ممّا لمسّه الناس من أهمية وجود قائد يأخذ بزمام الأمور ويقودهم إلى النجاح الذي يطمحون إليه (محمد،2015:mawdoo3.com). و في مجال القيادة الكاريزماتية اكد (Chung et al,2011:302) أنّ "القيادة الكاريزماتية تكتسب اهميتها عن طريق إشراك المفاهيم الذاتية لدى المرؤوسين بقوة لصالح المهمة التي حددها القائد". بعبارة أخرى، تتغير تأثيرات القيادة الكاريزماتية في سلوك المرؤوسين بإبراز قيمهم وهوياتهم. كما إنّ للقيادة الكاريزماتية تأثير مباشر وغير مباشر على الابتكار. فالتأثير المباشر تلهم القيادة الكاريزماتية عن طريقه أعضاء الفريق للانخراط في سلوكيات مبتكرة بالتحفيز الجوهري لأعضاء للبحث عن أساليب وحلول جديدة لصالح المجموعة، فإن القائد الكاريزماتي ذو الخبرة الجيدة والسمعة الطيبة أمر ضروري في بيئة تقدر الإنجازات المهنية، و بنفس القدر من الأهمية هو أن التأثير الكاريزماتي للقادة يوفر إحساساً بالهدف الذي يتوافق مع الأخلاق والقيم الأساسية لأعضاء الفريق. اما التأثير غير المباشر للقيادة الكاريزماتية على الابتكار بتأثيرها على عمليات الفريق، يؤثر قادة الفريق الكاريزماتيين على تطوير هوية فريق قوية، كما اقترح (Shamir&Van Kneppenber) أن بناء شعور قوي بالانتماء إلى جماعة هو جوهر القيادة الكاريزماتية. و (zacharo) يجادل بأن الاستراتيجيات التي يستخدمها القادة لبناء التعاون

والتواصل الفعال بين أعضاء الفريق من المرجح أن تنتج الابتكار (Paulsen et al,2011:519).

تكتسب القيادة الكاريزماتية أهميتها بالتنشيط والتأكيد على قيمة الفرد وهويته، وإن القيادة الكاريزماتية ضرورية في سياقات الاستيعاب والتعريف لأن القيم والهويات المهمة تُنشط من قبل القادة و تُأكد من قبل الموظفين (Chung et al,2011:303). كما يساعد تنفيذ القيادة الكاريزماتية على تعزيز الشعور بالتمكين الذي يؤدي إلى الابتكار والالتزام التنظيمي. ومع ذلك، فإن فهم أهمية القيادة الكاريزماتية للنتائج المتعلقة بالتغيير هو غير كافٍ للمؤسسة لإدارة التغيير بشكل فعال (Chung et al,2011:300). و القيادة الكاريزماتية ذات الرؤية الثاقبة أثبتت أهميتها بشكل خاص لتصورات أتباع القيادة في ظل ظروف الأزمات. فإن المرؤوسين كانوا أكثر عرضة لعزو الكاريزما إلى زعيم في ظل ظروف الأزمة، وكذلك أن ظروف الأزمة تجعل الناس يفضلون القادة الذين يظهرون الكاريزما (Mumford et al,2009:82).

فيما أشار (Huang et al,2005:35-36) الى أنَّ القيادة الكاريزماتية تقدم نموذجاً مختلفاً عن أساليب القيادة "الأكثر تقليدية" الأخرى مثل قيادة المعاملات. استناداً إلى علاقة التبادل العقلاني بين القائد والعضو، يؤكد قادة المعاملات على حث المرؤوسين على تحقيق الأهداف المحددة عن طريق توفير الحوافز المناسبة وعادة ما يأخذون احتياجات المرؤوسين وتفضيلاتهم وقيمهم على أنها متصلة. من ناحية أخرى، يركز القادة الكاريزماتيين على تغيير احتياجات المرؤوسين وقيمهم ومفاهيمهم الذاتية وأهدافهم. إنَّ القادة الكاريزماتيين عادةً ما يُظهرون سلوكاً رمزياً وهدافاً مثل الإعلان عن أهمية المهمة، والدفاع عن القيم الأيديولوجية وتقديم رؤية عظيمة، من أجل إثارة عواطف عاطفية ومعرفية بين المرؤوسين، مثل الارتباط العاطفي والثقة في القادة، وإثارة الدافع، وتعزيز الكفاءة الذاتية.

قد اوضح (Shamir et al,2018:15-17) أنَّ القيادة الكاريزماتية تكتسب أهميتها من التأثيرات الذاتية لها المتمثلة بما يلي :-

1- زيادة التكافؤ الجوهري للجهد. يتحقق ذلك بالتأكيد على الجوانب الرمزية والتعبيرية للجهد حقيقة أنَّ الجهد نفسه يعكس قيمة مهمة فببذل الجهد، يصدر المرء بياناً أخلاقياً. يُفترض أن تعمل القيادة الكاريزماتية على تقوية إيمان المرؤوسين بضرورة وملاءمة "الموقف والحساب".

2- زيادة توقعات الجهد والإنجاز. يزيد القادة ذوو الكاريزما من توقعات إنجاز الجهد بتعزيز احترام الذات لدى المرؤوسين وتقديرهم لذاتهم. يعززون احترام الذات بالتعبير عن التوقعات العالية من المرؤوسين والثقة في قدرة المرؤوسين على تلبية هذه التوقعات. بالقيام بذلك، فإنها تعزز الكفاءة الذاتية المتصورة لدى المرؤوسين، والتي تُعرّف على أنها حكم على قدرة الفرد على تحقيق مستوى معين من الأداء، الكفاءة الذاتية هي مصدر قوي للتحفيز.

3- زيادة التكافؤ الجوهري لإنجاز الهدف. هذه إحدى أهم الآليات التحفيزية للقيادة الكاريزماتية. يقدم صياغة الرؤية والرسالة من قبل القادة الكاريزماتيين أهدافاً من حيث القيم التي يمثلونها. يؤدي القيام بذلك إلى جعل الإجراء الموجه نحو تحقيق هذه الأهداف أكثر وضوحاً للمرؤوس بمعنى أنه يتفق مع مفهومه الذاتي.

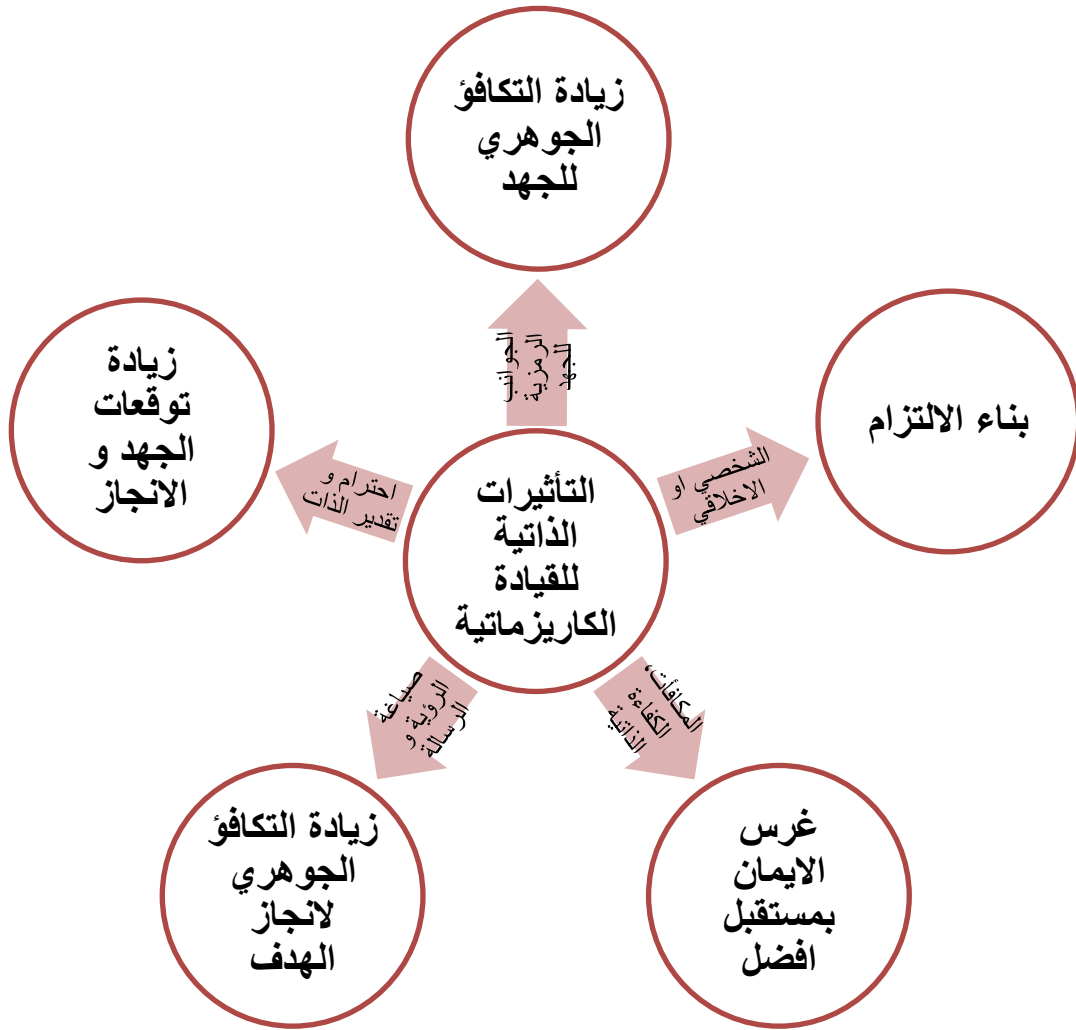
تزيد القيادة الكاريزماتية أيضاً من جدوى الأهداف والإجراءات ذات الصلة بإظهار كيف تتوافق هذه الأهداف مع الماضي الجماعي ومستقبله، ومن ثمّ بناء شعور "بالتطور" وهو أمر أساسي للاتساق الذاتي والشعور بالمعنى. فضلاً عن ذلك، تؤكد هذه القيادة على أهمية الهدف كأساس لهوية المجموعة ولتمييز المجموعة عن المجموعات الأخرى. وهذا يضيف معنى على حياة المرؤوسين وجهودهم عن طريق ربطهم بالكيانات الأكبر والمخاوف التي تتجاوز وجودهم المحدود. عن طريق تصرفات القيادة هذه، تُستحضر هويات معينة وجعلها أكثر بروزاً وبالتالي من المرجح أن تكون متورطة في العمل.

4- غرس الإيمان بمستقبل أفضل. تتضمن "المكافآت" التي تنطوي عليها عملية القيادة الكاريزماتية التعبير عن الذات، والكفاءة الذاتية، وتقدير الذات، والاتساق الذاتي، والتي تنبثق من العملية ولا يمكن تبادلها. في معظم الحالات، لا تركز القيادة الكاريزماتية على المكافآت الخارجية وما يرتبط بها من توقعات من أجل التأكيد على الجوانب الجوهرية للجهود. يؤدي الامتناع عن تقديم تبرير خارجي عملي للسلوك المطلوب إلى زيادة فرص أن ينسب المرؤوسين سلوكهم إلى أسباب داخلية ذاتية، ومن ثمّ يضيف إلى التزام المرؤوسين بمسار العمل هذا.

لاحظ أنه بينما تؤكد القيادة غير الكاريزماتية على أهداف قريبة ومحددة وتزيد من الاحتمال الذاتي بأن تحقيق الهدف سيؤدي إلى نتائج محددة تميل القيادة الكاريزماتية إلى التأكيد على الأهداف الغامضة والبعيدة والنتائج المثالية. وهنا يشير (Bass) إلى استخدام القادة الكاريزماتيين "للمزمية والتصوف والتصوير والخيال".

5 - بناء الالتزام الشخصي. جانب آخر مهم للتأثير التحفيزي الكاريزماتي هو بناء مستوى عالٍ من الالتزام من جانب القائد والمرؤوسين برؤية مشتركة أو مهمة أو هدف متسامي. "فنهم هو صناعة الأخلاق لإعطاء الحياة بالالتزام بروح المنظمة".

عندما نتحدث عن الالتزام في سياق القيادة الكاريزماتية، فإننا نشير إلى الالتزام غير المشروط الداخلي "الشخصي" أو "الأخلاقي". هذا تصرف تحفيزي لمواصلة علاقة أو مسار عمل واستثمار الجهود بغض النظر عن توازن التكاليف والفوائد الخارجية وخصائصها المرضية الفورية.



الشكل (7)

اهمية القيادة الكاريزماتية من خلال التأثيرات الايجابية

المصدر : اعداد الباحث

رابعاً : أنواع القيادة الكاريزماتية

يستكشف (Fatt,2000:25) نوعين من القيادة الكاريزماتية: اجتماعية وشخصية، حيث يُظهر القادة الاجتماعيون سلوكيات بناءة ومنتسوية اجتماعياً ويؤثرون على المرؤوسين بعملية الاندماج، حيث ان الأهداف التي يتبناها القادة الاجتماعيون تنشأ من اشباع رغباتهم واحتياجاتهم وتطورهم. بتشجيع مرؤوسيههم على تحقيق هذه الأهداف، يعزز القادة الاجتماعيون بيئة من الاستقلالية والتي تستمر إلى ما بعد مدة القائد داخل المنظمة، و على العكس من ذلك، يُظهر القادة الشخصيون سلوكاً مهيمناً وسلطوياً شخصياً مما يؤدي إلى علاقة وثيقة بين القائد والمرؤوسين،

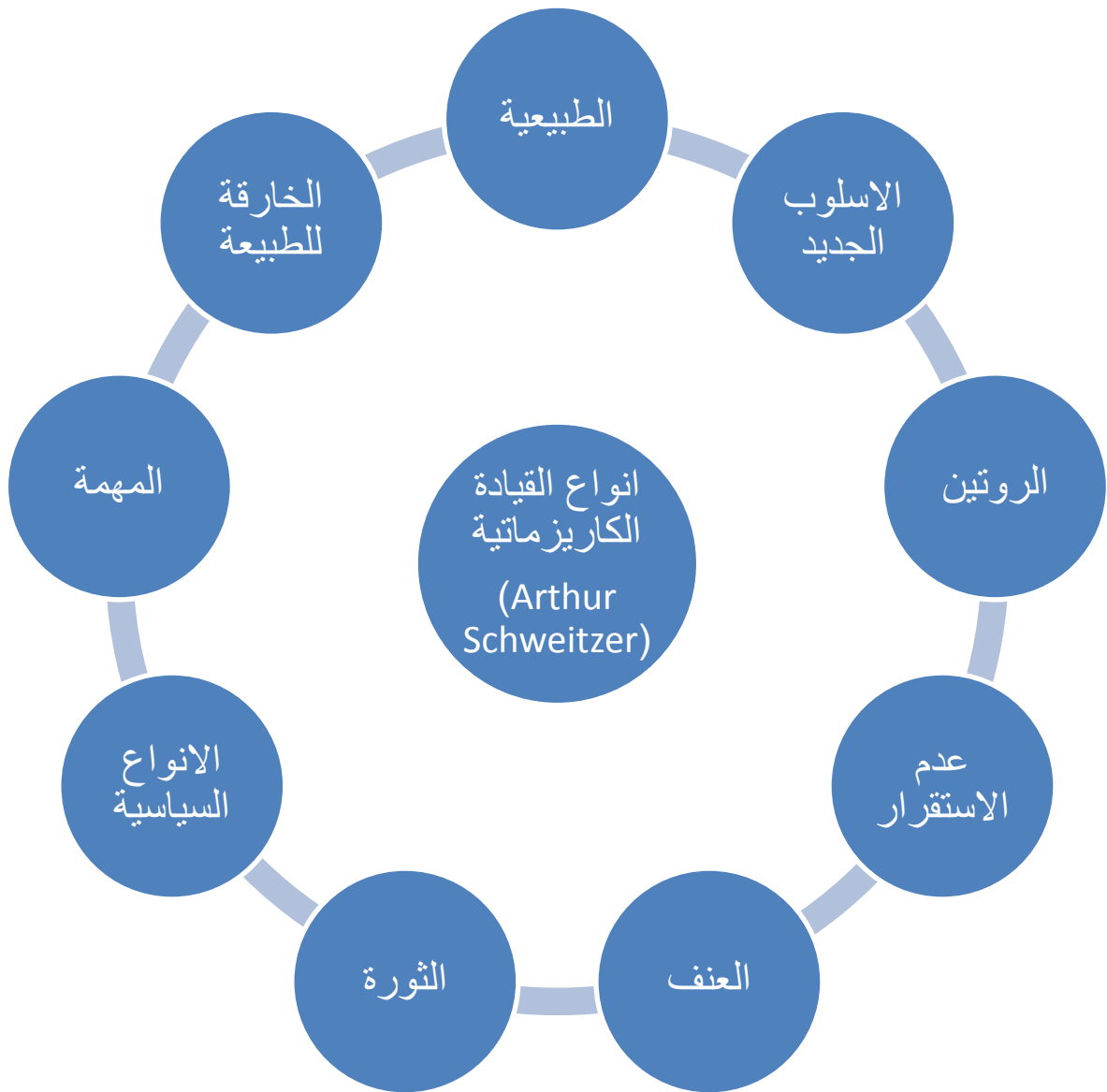
بينما تأتي الأهداف التي وضعها القائد الاجتماعي من المرؤوسين فإن الأهداف التي وضعها القائد الشخصي تنبثق من القائد وتستند إلى دوافع القائد ورغباته واحتياجاته وتطوره. نظراً لأن القادة الشخصيين يثيرون مشاعر الطاعة والولاء، تتطور بيئة من التبعية والامتثال. والنتيجة الصافية للقادة الشخصيين هي أن تأثيرهم نادراً ما يستمر بعد مغادرتهم المنظمة، في حين أن تأثير القائد الاجتماعي من المرجح أن يستمر لفترة أطول من الوجود المادي للقائد.

كما قام (Grob,2017:13) بتمييز واضح بين نوعين من القيادة الكاريزماتية الشخصية والاجتماعية عن طريق وصف أن "السمات الشخصية للحاجة إلى السلطة، وتثبيط القوة، والميكافيلية، والاستبداد، والنرجسية، واحترام الذات، وموقع السيطرة هي سمات من المرجح أن تميز الشخصية عن الكاريزماتية الاجتماعية. و على الرغم من أن الباحثين يصفون نوعين "نقيين" من القيادة الكاريزماتية، فلا يُزعم أن هذه الأساليب المميزة لا تتعارض مع بعضها و من الممكن أن يعرض القائد، في بعض الأحيان، سلوكاً يعكس بعض جوانب كل من الاتجاهات الكاريزماتية الشخصية والاجتماعية. و على الرغم من ذلك يرى (Wright,2018:36) أن القيادة الكاريزماتية كانت مصطلحاً معرّفاً على نطاق واسع "لا يميز بين القيادة الصالحة أو الأخلاقية و غير الصالحة أو غير الأخلاقية". نتيجة لذلك، وُصف القادة من هتلر وموسوليني إلى المهاتما غاندي ونيلسون مانديلا على أنهم يتمتعون بشخصية جذابة. حاول (Howell&House) وصف هذه الاختلافات بموضوعية بتقديم أنواع فرعية من القيادة الكاريزماتية التي يمكن قياسها بشكل صحيح (القيادة الكاريزماتية الاجتماعية والقيادة الكاريزماتية الشخصية). ما يشترك فيه كلا النظامين هو حقيقة أن القيادة الكاريزماتية تتطلب أن يتمتع القائد بثقة عالية بالنفس وقناعة أخلاقية. يؤكدون أن هذا الأمر كذلك لأنه في جميع الحالات سيكون نهج القائد ورؤيته خروجاً عن الوضع الراهن وغالباً ما يمكن توقع مقاومة كبيرة من المرؤوسين على الأقل في البداية. كما أنهم يشتركون في قيادة مشتركة تتميز بإصرار غير عادي في "مواجهة مخاطر عالية وعقبات كبيرة" وميل للتأثير على الآخرين.

كما نُقشت أربعة أنواع من القيادة الكاريزماتية بواسطة (Steyer) : على سبيل المثال، البطل (الكاريزما البطولية)، الأب (الكاريزما الأبوية)، المنقذ (الكاريزما التبشيرية)، والملك (الكاريزما المهيبة). يمكن النظر إلى الكاريزما من الزوايا من وجهة نظر القادة، أي الصفات التي يظهرها القادة، أو سلوك القائد (الإدراك الموضوعي) ومن وجهة نظر المرؤوسين، أي تصور المرؤوسين للقائد (الإدراك الذاتي). وهكذا ناقش (Steyer) أربعة مناهج للقيادة الكاريزماتية: (1) محور القائد (2) مركز التابع (3) الاعتماد المتبادل الموجه و (4) مركز السياق. و من المهم أن نلاحظ أنه يجب تقييم الكاريزما من كلا الجانبين فموضوع الاعتماد المتبادل للقيادة الكاريزماتية يناقش التفاعل من جانب القادة وكذلك المرؤوسين من أجل التفاعل الكاريزمي. وهو مرتبط بالعلاقة بين القائد والمرؤوسين (Joshi,2015:27). كما يمكن النظر إلى كل من القيادة

التحويلية والقيادة الخادمة على أنها أنواع من القيادة الكاريزماتية التي يجري فيها توجيه القادة نحو الأشخاص وتقدير الاعتبارات الفردية وتقدير المرؤوسين (Miller,2017:14).

قام الفيلسوف (Arthur Schweitzer) بتكثيف نظرية (weber) في تسعة أنواع للقيادة الكاريزماتية: الطبيعية، والخارقة للطبيعة، والمهمة، والأنواع السياسية، والثورة، والعنف، وعدم الاستقرار، والروتين والأسلوب الجديد. بينما ولد القائد الطبيعي بشعور من الثقة بالنفس، و طور القائد الخارق قدرات استثنائية. و تصف المهمة قيادة كاريزماتية مبنية على مجتمع يقبل اتباع البرنامج السياسي لفرد استثنائي كرس حياته لعقيدة معينة. في حين أن الأنواع السياسية للقيادة الكاريزماتية تسمح للفرد بالوصول إلى موقع سلطة ضمن إطار سياسي، فإن الثورة تمكن الشخص من الصعود إلى السلطة لأنه يعبر عن استياء الجماهير المحرومة ويتحدى الوضع الراهن. العنف هو النموذج الذي ينشأ عادةً من نموذج الثورة للتدمير الثوري، والذي غالباً ما يقابل بإجراءات قمعية من النظام السياسي الحالي. و إنَّ عدم الاستقرار هو وضع لا يستطيع فيه النظام الكاريزماتي أن يستمر بسبب اختفاء الصفات الاستثنائية لممثله أو لأن الكاريزما وحدها غير قادرة على الحفاظ على نظام سياسي دائم. أخيراً، يصف الروتين الوضع الذي تفقد فيه الحركة الكاريزماتية نقائها الأصلي لأنها مندمجة في نظام بيروقراطي وموجه نحو المصلحة. و من بين الأنواع التسعة، يعدُّ الأسلوب الجديد هو الأفضل (Neven,2019:21).



الشكل (8)

انواع القيادة الكاريزماتية حسب رأي (Arthur Schweitzer)

المصدر: اعداد الباحث

و قد اوضح (Gerges et al,2017:130) بأن هناك ثلاثة أنواع من القيادة الكاريزماتية هي كما يأتي :-

1- القادة الاجتماعيون الكاريزماتيين: هم متعاونون جيّدون ولديهم القدرة على الاستماع إلى المرؤوسين وإشراكهم في مواءمة الأهداف والوصول إلى رؤية مشتركة.

2- القيادة الكاريزماتية الشخصية: متميزة من حيث إنهم هم أنفسهم أو الآخرون يعدونها المالك الوحيد للسلطة والموهبة والتوجيه. يبني هذا النوع من القادة رؤية تستند إلى مكاسبهم الشخصية بدلاً من منفعة المجموعة.

3- القيادة الكاريزماتية الدرامية: شكل من أشكال القيادة التي تحاكي العملية التي يمر بها الفاعلون ليصبحوا مؤدبين عظماء.

خامساً : مراحل القيادة الكاريزماتية

وفقاً لـ (Fatt,2000:24) هنالك ثلاث مراحل يمكن لأي قائد عن طريقها توجيه المنظمة من الحاضر إلى المستقبل. المراحل الثلاث هي: (1) تقييم الوضع الحالي، بما في ذلك توافر الموارد والقيود، واحتياجات المرؤوسين. (2) صياغة الأهداف و (3) تطوير الأساليب لتحقيق هذه الأهداف.

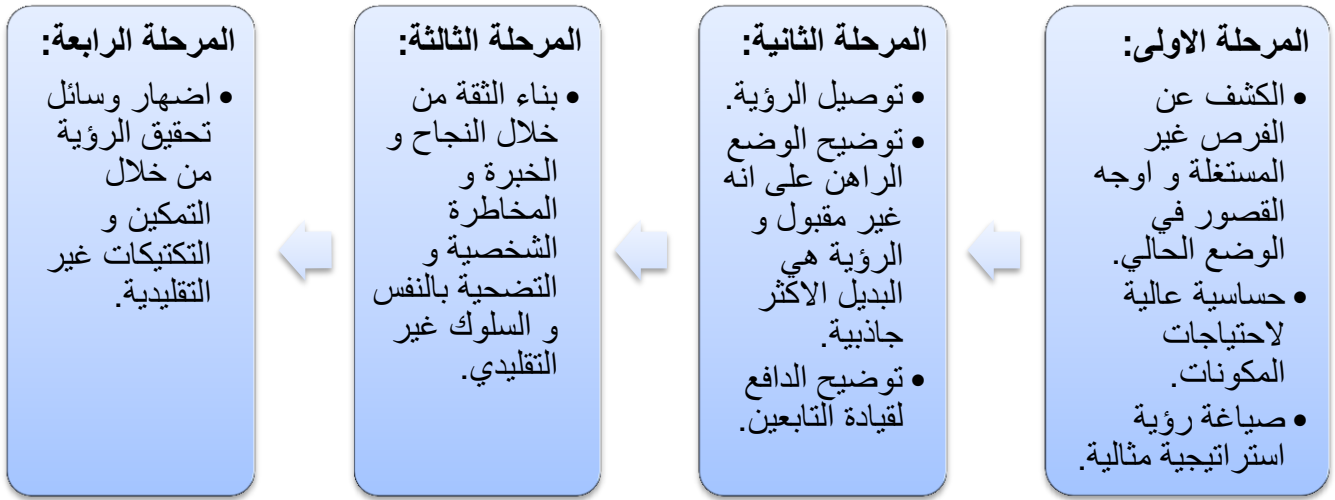
خلال المرحلة الأولى، يكون القادة الكاريزماتيين قادرين على التعرف على أوجه القصور في النظام الحالي، والتي قد تكون أوجه قصور في الأهداف الاستراتيجية، أو سوء فهم لاحتياجات السوق، أو مشاكل تنظيمية عامة.

في المرحلة الثانية، يكون القادة الكاريزماتيين قادرين على تشكيل أهداف إستراتيجية قد تكون بعيدة كل البعد عن الوضع الراهن والتي ينظر إليها على أنها غير عادية من قبل الآخرين في المنظمة. بالإضافة إلى تحديد أهداف طموحة أو صعبة، فإن القادة الكاريزماتيين قادرين على توضيح هذه الأهداف بطريقة تقنع الآخرين بصحة الأهداف. مهارات الاتصال المتميزة، الشفوية والمكتوبة، هي ما يميز القائد الكاريزماتي.

في المرحلة الثالثة، يبني القائد الكاريزماتي الثقة عن طريق "القدوة الشخصية والمخاطرة، ومن الخبرة غير التقليدية". أحد الأمثلة المعروفة هو قيام (Lee Iacocca) بتخفيض راتبه إلى دولار واحد عندما تولى المسؤولية في شركة (Chrysler).

في حين أشار (Stottlemire,2010:5) إنَّ هنالك أربع مراحل متتالية للقيادة الكاريزماتية، مشتقة من دراساته لقادة الأعمال الكاريزماتيين في الولايات المتحدة. توضح المرحلة الأولى الشروط اللازمة لإدخال القيادة الكاريزماتية حيث يحدد القادة الكاريزماتيين الفرص غير المستغلة ثم يشكلون أهدافاً بناءً على احتياجات مرؤوسيهم و تصبح هذه الأهداف جزءاً من رؤية إستراتيجية مثالية غامضة يرغب القائد في تحقيقها. في المرحلة الثانية، ينقل القادة الكاريزماتيين رؤيتهم إلى مرؤوسيهم فهم "يتحدون الوضع الراهن" ويؤطرون رؤيتهم كبديل جذاب. و خلال المرحلة الثالثة، يبني القادة الكاريزماتيين الثقة بين مرؤوسيهم بإظهار السلوك الضروري لتحقيق الرؤية. يمكن الحصول على الثقة من "المخاطرة الشخصية والخبرة غير التقليدية والتضحية

بالنفس" و "إظهار الاهتمام باحتياجات المرؤوسين بدلاً من مصلحتهم الشخصية". في المرحلة الرابعة، يوضح القادة الكاريزماتيين التكتيكات التي يمكن استخدامها لتحقيق رؤيتهم.



الشكل (9)

مراحل القيادة الكاريزماتية

Source: Stottlemeyre, S. (2010). Tactical flexibility: Libyan foreign policy under qadhafi (Doctoral dissertation, University of Arizona.(P6)

فيما حدد (Kling,2001:14-16) ثلاث مراحل للقيادة الكاريزماتية هي كما يأتي: المرحلة الاولى (الحساسية للسياق البيئي)، المرحلة الثانية (الرؤية المستقبلية)، والمرحلة الثالثة، (تحقيق الرؤية). هذه المراحل ليست متتالية، ولكنها مترابطة طوال الوقت.

المرحلة الأولى: الحساسية للسياق البيئي

التفكير في الأهداف والغايات أمر لا بد منه للقائد. لكي يكون فعال في تحديد الأهداف والغايات، يجب أن يكون القادة مدركين ليس لمحيطهم البيئي فقط ولكن للعقبات التي يمكن أن تعترض طريقهم. هناك اتفاق كبير بشأن حساسية القادة لبيئاتهم ومحيطهم. "يكتسب القادة التزام المرؤوسين برؤية بإيجاد قاسم مشترك بينهم وبين دوافع المرؤوسين". و لهذه القضية وجهة نظر اخرى هي "الرؤى التي تشكلت إلى حد كبير من الفرص الخارجية التي اكتشفها القائد مع تأثير ضئيل أو معدوم من حاجة المرؤوسين".

يجب أن يكون لدى القائد منظور واسع من أجل مراعاة كل هذه العوامل. سيؤدي عدم القيام بذلك إلى تشويه سمعة القادة بسبب حوادثهم المؤسفة. ثم يأخذ القادة خطة عملهم جنباً إلى جنب مع أهدافهم ويمكّنون أعضاء المنظمة من تحقيق المهمة. "يحتاج القادة في منظمة ما إلى فهم السلوك البشري والدوافع إذا أرادوا إيجاد التوافق بين احتياجات وأهداف المنظمة وتلك الخاصة

بالموظفين الفرديين". في عملية التمكين، يجب أن يكون القائد أولاً قادراً على تقييم عبء العمل الدقيق الذي يمكن للأعضاء التعامل معه، ثم إشراك الأعضاء بالتشجيع والدعم، وكذلك بتوفير أنظمة مكافآت كافية.

المرحلة الثانية: الرؤية المستقبلية

يتمتع القادة الكاريزماتيين برؤية مثالية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتغيير الوضع الراهن. لديهم منظور مشترك ورؤية مثالية، مما يجعله محبوباً، ويستحق التعريف والتقليد. قد تبدو أهمية بعض القيم بديهية. لكن هذا الالتزام يجري تسهيله عندما يعرف الناس إنَّ القيم ليست خاصة بهم، بشكل فردي، ولكن تجري مشاركتها من قبل الآخرين، وتأييدها وتطبيقها من قبل منظماتهم. لديهم صياغة قوية و ملهمة لرؤية المستقبل والدافع "لتحفيز المزيد من المشاركة والإنتاجية، يحتاج القائد إلى التركيز على زيادة مشاعر الناس بالقيمة والانتماء". القادة غير الكاريزماتيين لديهم نفس الأهداف مثل الأهداف الحالية للمنظمة ويشعرون أنهم جيّدون و وجهة نظرهم المشتركة تجعله محبوباً. لديهم ضعف في التعبير عن الأهداف والدافع للقيادة. يتفق العديد من الباحثين على أن جوهر القيادة موجود في التكامل بين القائد والتابع (المرووسين).

المرحلة الثالثة: تحقيق الرؤية

هذه هي المرحلة النهائية هي مرحلة تنفيذ الرؤية، ووفقاً لـ (Conger & Kanungo) (1998) "يواجه القائد الكاريزماتي ثلاثة تحديات أساسية: (1) ضمان مستوى عالٍ من التزام وأداء المرؤوسين (2) غرس القيم والمعتقدات والسلوكيات اللازمة لتحقيق الرؤية لدى المرؤوسين و (3) ابتكار وتنفيذ مبادرات إستراتيجية تعزز الرؤية في السوق". كل هذه الأنشطة ضرورية لضمان تحقيق الأهداف السامية والمطلوبة للرؤية بنجاح.

و لتحقيق الرؤية، يجب أن يكون القائد الكاريزماتي نموذجاً يحتذى به للتمكين والابتكار. "على وجه التحديد، يسعى القادة الكاريزماتيين إلى إظهار تفانيهم التام للقضية التي يشاركونها مع المرؤوسين. من الإجراءات التي ينظر إليها المرؤوسين على أنها تنطوي على مخاطر شخصية كبيرة وتكلفة وطاقة".

سادساً : نظريات القيادة الكاريزماتية

تهتم نظريات القيادة الكاريزماتية بشكل أساس بالعلاقة بين القائد وأتباعه وتأثيره عليهم. ومع ذلك تختلف هذه النظريات وفقاً للسلوكيات الأساسية في القيادة الكاريزماتية (Maher,2017:154). وتقتصر نظريات القيادة الكاريزماتية أن الطريقة المهمة التي قد يؤثر بها القادة الكاريزماتيين على مرؤوسيه يمكن أن تكون بوجود رابطة عاطفية قوية تكمن وراء عملية القيادة (Sacavém et al,2017:34). اكتسبت الدراسات حول القيادة الكاريزماتية زخماً في أواخر السبعينيات من النظريات حول القيادة الكاريزماتية. يجري شرح النظريات المتعلقة

بالقيادة الكاريزماتية، نظرية (House) للقيادة الكاريزماتية، نظرية (Bass) للقيادة الكاريزماتية، نظرية القيادة الكاريزماتية لـ (Shamir) (النظرية القائمة على المفهوم الذاتي)، و نظرية (Kanungo&Conger) للقيادة الكاريزماتية، (Demirtas&Karaca,2020:173).

1- نظرية القيادة الكاريزماتية لـ House :

اقترح House (1977) نظرية لشرح القيادة الكاريزماتية من حيث تأثير سلوك سمات القائد والظروف الظرفية التي تعزز تقبل المرؤوس للطلبات الأيديولوجية. تساعد النظرية على تقليل بعض الغموض المحيط بالقيادة الكاريزماتيين بتحديد كيف يختلفون عن الآخرين في كيفية تصرفهم و الشروط التي من المرجح أن تحدث فيها القيادة الكاريزماتية (Yukl,1982:41). و يتكون عمل (House) من عدد من الفرضيات الممكنة للاختبار حول خصائص القادة الكاريزماتيين، وتوجهاتهم السلوكية، والعوامل الظرفية، بدلاً من احتساب القيادة الكاريزماتية في سياق التراث أو الصوفية، من نظرية القيادة الكاريزماتية التي طورها (House) في عام 1977 كان من المفهوم أن تحديد القيادة مع التأثير على المرؤوسين فقط من شأنه أن يتجاهل سمات الشخصية والعوامل السلوكية والظرفية التي بنت القيادة الكاريزماتية. وفقاً لـ (House)، فإن أهم ما يميز القائد الكاريزماتي هو أنه شخص يتمتع، بقوته الشخصية، بتأثير عميق وعالي على المرؤوسين، وهو شخص يتمتع بقوة مقنعة وقناعة عالية أن يكون المسيطر وأن معتقداته صحيحة أخلاقياً (Zehir et al,2019:4;Demirtas&Karaca,2020:173).

كما توفر نظرية القيادة الكاريزماتية الخاصة بـ (House) مبادئ توجيهية حول كيفية تحفيز المرؤوسين بمناشدة قيمهم ومثلهم العليا، بدلاً من مجرد التلاعب بالمكافآت والعقوبات (Yukl,1982:52). و تحدد النظرية مؤشرات القيادة الكاريزماتية التي تنطوي على مواقف وتصورات المرؤوسين عن القائد. كما تحدد النظرية أيضاً سمات القائد التي تزيد من احتمالية أن يُنظر لها على أنها شخصية جذابة، بما في ذلك الحاجة القوية للقوة، والثقة العالية بالنفس، والقناعات القوية. تشمل السلوكيات النموذجية للقادة الكاريزماتيين إدارة الانطباع للحفاظ على ثقة المرؤوسين في القائد، والتعبير عن رؤية جذابة تحدد المهمة من حيث الأهداف الأيديولوجية لبناء التزام المرؤوسين، والتواصل مع التوقعات العالية للاتباع لتوضيح توقعاتهم، والتعبير عن الثقة في قدرة المرؤوسين على بناء ثقتهم بأنفسهم. بالإضافة إلى ذلك، يقدم القادة الكاريزماتيين نموذجاً في سلوكهم الخاص للاتباع، وإذا لزم الأمر، فإنهم يعملون على إثارة دوافع المرؤوسين المناسبة للمهمة (Camplin,1996:52).

2- نظرية القيادة الكاريزماتية لـ Bass :

وجهة النظر الأساسية الثانية للقيادة الكاريزماتية في المنظمات قدمها (Bass) في بحثه عن القيادة التحويلية. قدم (Bernard Bass)، أحد رواد مفهوم القيادة التحويلية، بعض الإضافات إلى نظرية (House) ووسع النظرية لتشمل قادة المنظمات (Demirtas&Karaca,2020:175). فيما يأتي اقتراحات (Bass) للتوجهات السلوكية التي يمكن أخذها في الحسبان بالإضافة إلى نظرية (House).

1. يشجع القادة الكاريزماتيين على تغيير مواقف وسلوك مرؤوسيهم بتحفيز ردود الفعل المثيرة والعاطفية تجاههم. كما أنها تحفز الشعور بالحماس والمغامرة.
2. في الواقع، للقادة الكاريزماتيين تأثير قوي ويُنظر إليهم على أنهم أكثر مما هم عليه في أعين مرؤوسيهم. إنهم يجعلون أنفسهم قادة مفيدون ليُتعرّف عليهم من قبل مرؤوسيهم، فهم يعملون كمحفز في بناء بعض الإثارة في المرؤوسين.
3. إنّ مشاركة القواعد والقرارات الجماعية بين المرؤوسين يسهل ظهور القادة الكاريزماتيين ونجاحهم.

3- نظرية Shamir للقيادة الكاريزماتية (القائمة على المفهوم الذاتي):

إدراكاً لعدم وجود آلية أساسية تشرح لماذا وكيف تلهم سلوكيات القائد الكاريزماتية المرؤوسين وتحفزهم طرح (Yue,2021:2) نظرية تحفيزية قائمة على مفهوم الذات للقيادة الكاريزماتية. وهي مراجعة وتوسيع لنظرية (House) للقيادة الكاريزماتية بتضمين المزيد من جوانب الدافع البشري ووصف أكثر تفصيلاً لعمليات التأثير الأساسية (Demirtas&Karaca,2020:175). و جرى اقتراح هذه النظرية على أساس خمسة افتراضات: (1) الناس معيرون عن أنفسهم. (2) يُحَفِّزُ الناس لتعزيز احترام الذات وتقدير الذات. (3) يُحَفِّزُ الناس للاحتفاظ بشعور من الاتساق الذاتي. (4) تتكون مفاهيم الذات من هويات شخصية واجتماعية تتميز بمستويات بارزة مختلفة. (5) و يُحَفِّزُ الناس من خلال الإيمان بمستقبل أفضل. بناءً على هذه الافتراضات، اوضح (Shamir) أن القادة الكاريزماتيين يحفزون المرؤوسين عن طريق تطوير مفاهيم مرؤوسيهم الذاتية بدلاً من فرض مكافآت خارجية أو عقاب على المرؤوسين (Yue,2021:2).

من المرجح أن يتمتع القادة الكاريزماتيين بمستوى عالٍ من الثقة بالنفس والتزام قوي بمعتقداتهم ومثلهم. سلوكيات القيادة التي تشرح كيفية تأثير القائد الكاريزمي على مواقف وسلوكيات المرؤوسين هي: (1) التعبير عن رؤية جذابة (2) استخدام أشكال اتصال معبرة قوية عند التعبير عن الرؤية (3) المخاطرة الشخصية وتقديم التضحيات لتحقيق الرؤية (4) إيصال

التوقعات العالية (5) التعبير عن التفاؤل والثقة للمرؤوسين (6) السلوكيات النموذجية المتوافقة مع الرؤية (7) إدارة انطباعات أتباع القائد (8) التماهي مع المجموعة أو المنظمة (9) تخويل أتباعهم.

تستند العمليات التحفيزية في نظرية شامير القائمة على مفهوم الذات إلى بعض الافتراضات. يمكن تلخيص أهم هذه الافتراضات على النحو الآتي: (Demirtas&Karaca,2020:176)

- السلوك البشري عملي وموجّه نحو الهدف بالإضافة إلى التعبير عن مشاعر الفرد وقيمه ومفهوم الذات. يُحفز الناس في المقام الأول لحماية وزيادة احترامهم لذاتهم وقيمتهم المتصورة.
- تحفيز الناس للحفاظ على الاتساق في المكونات المختلفة لمفهوم احترام الذات، يجب أن يحافظوا على الاتساق بين سلوكياتهم ومفهوم احترام الذات.
- مفهوم احترام الذات لدى الشخص هو مزيج من القيم والهويات الاجتماعية. تُنظّم هذه الهويات الاجتماعية في تسلسل هرمي. سوف يؤدي ظهور هوية معينة إلى متابعة فرص الأداء المرتبطة بهذه الهوية. وبالمثل، إذا أصبحت إحدى قيم الفرد أكثر مركزية، فستكون أكثر فاعلية في اختيار سلوكه في موقف معين.

4- نظرية (Conger&Kanungo) للقيادة الكاريزماتية:

تستند نسخة النظرية الكاريزماتية التي اقترحها (Kanungo&Conger) على افتراض أن الكاريزما هي ظاهرة منسوبة، يُنسب المرؤوسين الصفات الكاريزماتية إلى القائد بناءً على ملاحظاتهم عن سلوك القائد والنتائج المرتبطة به. لا يُفترض أن تكون السلوكيات موجودة في كل قائد كاريزماتي بنفس القدر، وتختلف الأهمية النسبية لكل سلوك لإسناد الكاريزما إلى حد ما باختلاف الموقف. تشمل السلوكيات ما يأتي: الدعوة بحماس إلى رؤية جذابة تتعارض بشدة مع الوضع الراهن لكنها لا تزال ضمن نطاق قبول المرؤوسين، تقديم تضحيات بالنفس والمخاطرة بفقدان الوضع الشخصي أو المال أو العضوية في المنظمة سعياً وراء الرؤية التي يتبناها، والتصرف بطرق غير تقليدية لتحقيق الرؤية التي يتبناها. السمات التي تعزز سمات الكاريزما تشمل: الثقة بالنفس، مهارات إدارة الانطباعات، القدرة المعرفية اللازمة لتقييم الوضع وتحديد الفرص والقيود لتنفيذ الاستراتيجيات، والحساسية الاجتماعية والتعاطف المطلوبين لفهم احتياجات وقيم المرؤوسين (Camplin,1996:20).

يضيف (Demirtas&Karaca,2020:178) بأنها واحدة من أهم نظريات القيادة الكاريزماتية حيث طور (Conger&Kanungo) نظرية القيادة في عامي (1987 و 1988) بناءً على افتراض أن الكاريزما كانت حدثاً استُشهد به. في هذه النظرية، أثر القيادة على الأفراد أو أعضاء المجموعة لجعلهم يشعرون بالقبول ويشير إليهم كأفراد. في عام (1989)، اختبر (Conger) النظرية وجعلها أكثر واقعية.

كما ذكر (Conger&Kanungo) أنه في نظريات القيادة الكاريزماتية، من المرجح أن تُنسب الكاريزما إلى القادة الذين لديهم خصائص مثل المخاطرة الشخصية، والتضحية بالنفس، وتحمل تكاليف باهظة لتحقيق الرؤية المدافعة عنها ورفع مستويات الثقة.

بشكل عام يضيف (House&Howell,1992:82) بأن هناك اختلافات أساسية بين نظريات القيادة التقليدية ونظريات القيادة الكاريزماتية، أي على عكس نظريات القيادة التقليدية، التي تتعلق بتأثيرات القادة على إدراك المرؤوسين والسلوك المرتبط بالمهام، تتخذ النظريات الكاريزماتية من المتغيرات التي لها ارتباط المرؤوسين العاطفي بالقائد، الإثارة العاطفية والتحفيزية لدى المرؤوسين، تعزيز التكافؤ بين المرؤوسين فيما يتعلق بالمهمة التي حددها القائد، احترام الذات والثقة و الثقة في القائد.

كما يختلف سلوك القائد الذي تحدده النظريات الكاريزماتية عن نظريات القيادة التقليدية. تصف نظريات القيادة السابقة سلوك القائد من حيث علاقات التبادل بين القائد وأتباعه التي تقدم التوجيه والدعم وسلوكيات التعزيز. في المقابل، تؤكد نظرية القيادة الكاريزماتية على سلوك القائد الرمزي، والقدرة على الرؤية والإلهام، والتواصل غير اللفظي، ومناشدة القيم الأيديولوجية، والتحفيز الفكري للمرؤوسين من قبل القائد، وتوقعات القائد للتضحية بالنفس لدى المرؤوسين ولأداء يفوق التوقعات.

سابعاً : اهداف القيادة الكاريزماتية

تتطلب القيادة من القائد تحديد ما يرغب بإنجازه كخطوة أولى، بتحديد الأهداف التي يطمح إلى تحقيقها من الأنشطة القائمة، ولا بد لهذه الأهداف أن تكون محدّدة و ممكنة القياس وواقعية، ولها وقت محدد لإنجازها، فعن طريق الأهداف تُرسم الاستراتيجيات وخطوات التنفيذ للوصول إلى هذه الأهداف وتحقيقها (خاطر،2019:mawdoo3.com).

ويعوّل القادة الكاريزماتيين على الكاريزما من أجل تنظيم سلوكيات الموظفين، وتوحيد آرائهم حول قرار أو قضية مُعيّنة على مجموعة من العوامل أهمّها الشخصية الجاذبة، والقدرة على الإقناع، وذلك بدلاً من التعليمات الصارمة، ويمتلك القادة من أصحاب الأسلوب الكاريزماتي القدرة على وضع رؤيتهم والسعي لتحقيقها بجذب وإثارة الموظفين نحو ذات الهدف (الحيارى،2021:mawdoo3.com).

و فيما يأتي بعض آراء الباحثين حول اهداف القيادة الكاريزماتية :

1- تعزيز جدوى مهام العمل وتعزيز الدافع الذاتي للموظفين (Louekari,2015:15).

2- أحد الأهداف الأساسية للقيادة الكاريزماتية هو إلهام الأعضاء للعمل (Jacobs,2019:42).

3- تحويل المصالح الذاتية للمرؤوسين إلى أهداف جماعية (Cloudt et al,2018:23).

4- كما تهدف القيادة الكاريزماتية إلى بناء الثقة والشغف بين المرؤوسين في قائدهم (Battaglini,2022:1).

5 - إنشاء وتنسيق الالتزامات والإجراءات بين المرؤوسين، وبذلك فهي تؤكد وتشجع وكالة المرؤوسين (Battaglini,2022:2).

6 - و تهدف القيادة الكاريزماتية الخاصة بالبيئة إلى تعزيز رؤية مستقبل المنظمة المؤيد للبيئة، وإلهام الموظفين لتجاوز مصالحهم الذاتية وتطوير نهج مؤيد للبيئة، وكذلك إظهار الاعتبار الشخصي في معالجة القضايا البيئية (Tuan,2019:5).

7 - تهدف القيادة الكاريزماتية إلى تحفيز المرؤوسين على التفكير فيما وراء مصلحتهم الذاتية من أجل المنظمة (Sengupta&Sengupta,2015:12).

ثامناً : ابعاد القيادة الكاريزماتية

لقد تعددت آراء الباحثون في تحديد أبعاد القيادة الكاريزماتية سواء ما يتعلق بعددها أو تسميتها، ويمكن إرجاع ذلك إلى حيوية هذه الأبعاد وتجدها برغم حداثتها وكما يأتي:-

جدول (8) آراء بعض الباحثين حول ابعاد القيادة الكاريزماتية

ت	الابعاد	المصدر
1	الرؤية و التعبير، الحساسية البيئية، الحساسية لاحتياجات الاعضاء، سلوك غير تقليدي، المخاطر الشخصية	Conger&Kanungo,1998:94
2	التعبير عن الرؤية، المصادقية، التحدي الفكري و العاطفي، السمات الشخصية	Javidan&Carl,2004:673
3	الرؤية الاستراتيجية و التعبير، الحساسية تجاه البيئة، الحساسية لاحتياجات الاعضاء، سلوك غير تقليدي، المخاطر الشخصية	Roper,2013:42-56
4	الحساسية البيئية، القيادة الديناميكية، القيادة النموذجية، القيادة الشخصية، توقع القائد	Maher,2017:154

المصدر : اعداد الباحث

إنَّ اغلب وجهات النظر حول ابعاد القيادة الكاريزماتية ركزت على خمسة ابعاد هي (الرؤية و التعبير، الحساسية البيئية، الحساسية لاحتياجات الاعضاء، سلوك غير تقليدي و المخاطر

(الشخصية) بينما اشار اخرون، فضلا عن ذلك، الى (المصداقية، التحدي الفكري و العاطفي، السمات الشخصية، القيادة الديناميكية، القيادة النموذجية، القيادة الشخصية و توقع القائد). و يتفق الباحث مع جهات النظر التي تشير الى الابعاد الرئيسة للقيادة الكاريزماتية وهي (الرؤية و التعبير، الحساسية البيئية، الحساسية لاحتياجات الاعضاء، سلوك غير تقليدي، و المخاطر الشخصية).

1- الرؤية والتعبير :-

يقوم القائد بصياغة الرؤية الاستراتيجية والتي تُقدم بطريقة ملهمة، ويقوم القادة الكاريزماتيين بصياغة الرؤية والتعبير عنها واستراتيجيات تحقيقها بعمليتين: هما توضيح الحالة بتوضيح طبيعة الوضع الراهن، وطبيعة الرؤية المستقبلية، والطريقة التي يجري عن طريقها إدراك الرؤية المستقبلية وإزالة السخط وتحقيق آمال وتطلعات المرؤوسين، وضع خطط العمل لتحقيق الرؤية، وتعبير القادة الكاريزماتيين عن دوافعهم الخاصة للمبادرة والقيادة بالوسائل التعبيرية اللفظية وغير اللفظية وتوصيل قناعاتهم والثقة بالنفس والتفاني والتعبير عن الطاقة المرتفعة والمثابرة والسلوك المحفوف بالمخاطر وغير التقليدي والتضحيات الشخصية من أجل إعطاء المصداقية فيما يطالبون به (الغرابلي،2020:265).

و يرى (Roper,2013:42) إنَّ الرؤية الإستراتيجية والتعبير عن تلك الرؤية هما مفتاح القيادة الكاريزماتية. "لكي يُنظر إليه على أنه قائد، يجب على الفرد تقديم مجموعة من الأهداف الموجهة نحو المهام التي يقبلها التابعون عن طيب خاطر. الرؤى هي ببساطة أهداف أكثر تطلعيه ومثالية". أهمل مفهوم الرؤية لسنوات عديدة حيث كان ينظر إليه بشكل عام من قبل الباحثين كجزء من الكاريزما لمدة طويلة و أكد كونجر أن الرؤية يجب أن تكون بسيطة، تعبر عن أهداف مثالية، تصارع الوضع الحالي، تركز على التوقعات الشخصية من الأعضاء وتشمل بشكل عام عنصر خطر (Demirtas&Karaca,2020:178).

2- الحساسية البيئية :-

يقوم القائد بتقييم البيئة وذلك لتحديد فرص نمو المنظمة بتجميع معلومات عن البيئة الداخلية والخارجية للتعرف على الفرص والتحديات البيئية الجديدة بالاعتماد على مصادر معلومات موثوق بها وحتى يستطيع القائد الحصول على معلومات دقيقة لا بد أن يكون له علاقات قوية مع الذين لديهم هذه المعلومات لإجراء تغييرات جذرية كما يقوم بتحديد الموارد التي تتوافر لدى المنظمة مما يمكنها من استغلال الفرص المتاحة المواتية في البيئة الخارجية (الغرابلي،2020:265).

و تحتاج القيادة إلى فهم التغييرات في الاتجاهات والتناقضات البيئية وهذا يمكنهم من حل فوضى المستقبل (Demirtas&Karaca,2020:179). و المراقبة البيئية أمر حيوي للقيادة الجيدة

فيجب أن يكون القادة الكاريزماتيين الفعالون قادرين على إجراء تقييمات واقعية للبيئة من أجل تحديد وقت نشر الموارد والأفراد بشكل فعال. نظراً لعدم وجود مجموعة عمل أو علاقة في فراغ، فإن الوعي بالسياقات البيئية والثقافية والاجتماعية لكل حالة قيادة يساعد على المساهمة في القيادة الكاريزماتية (Roper,2013:46).

3- الحساسية لاحتياجات الأعضاء :-

يقوم القائد بتقييم احتياجات المرؤوسين وذلك مراعاة لمشاعرهم حتى يبذلوا ما يفوق توقعات القائد، أي إنَّ القائد الكاريزماتي لديه القدرة على فهم ما يريده المرؤوسون ومشاركتهم مشاعرهم بالطريقة التي تنشئ روابط عاطفية بينهم، كما أنه يشبع حاجة المرؤوسين للشعور بالاستقلالية والكفاءة ومن ثمَّ تحفيز المرؤوسين على بذل المزيد من الجهود و الشعور بالكفاءة الذاتية والشعور بالقرابة (الغرابلي،2020:266).

العلاقات الإنسانية ومهارات الاتصال هما سمتان أساسيتان للقيادة الكاريزماتية. يجب أن يكون القائد المهتم باحتياجات الأعضاء قادراً على تحفيز رؤيته بطريقة واضحة ومثيرة للاهتمام لمرؤوسيه. فأحد الأسباب الرئيسية وراء اتباع المرؤوسين لقادتهم هو إظهار حساسية القادة الكاريزماتيين لاحتياجات أعضائهم. يشعر الموظف بحساسية القائد تجاه رغباته واحتياجاته الخاصة، وسوف يظهر المزيد من الإخلاص (Demirtas&Karaca,2020:179).

كما إن إدراك ما يحتاجه الناس ويشعرون به يسمح للقائد بتقييم المواهب ونقاط القوة والموارد التي يمتلكها المرؤوسين بشكل واقعي، و المكان الأفضل لنشرهم وحيث توجد فجوات حرجة. و أن تكون حساساً تجاه الآخرين يسمح للقائد بإحداث تغيير في المؤسسة بشكل أكثر سلاسة ومصداقية، المصداقية ضرورية لكسب التزام المرؤوسين بأهداف القائد ومعايير الأداء العالية التي ستكون ضرورية لتحقيق رؤية المنظمة (Roper,2013:48).

4- المخاطر الشخصية :-

إنَّ القائد الكاريزماتي يظهر نموذج يحتذى به وذلك بتحملة للمخاطر الشخصية، وإظهار السلوك غير التقليدي عند تعامله مع المخاطر. كما يقوم بالتضحية بالذات وتحمل المخاطر أو التكاليف الشخصية كالخسارة المحتملة في الموارد المالية والموارد التنظيمية، النجاح في الحياة المهنية، فقدان المكانة أو القوة والسلطة والمصداقية، النقل لمستوى وظيفي أقل، حيث يتصرف القادة الكاريزماتيين وفقاً لقيمهم بغض النظر عن تلك التكاليف (الغرابلي،2020:266).

و يجب أن يعمل القادة الكاريزماتيين كأمثلة يحتذى بها لغرض توليد الدعم لأهداف مؤسستهم. "الهدف الأول من النموذج الذي يُحتذى به، إظهار التزام القائد و هو ضروري لإنشاء أساس الجدارة بالثقة". أفضل طريقة لإثبات التزام القائد بالرؤية التنظيمية هي أن يتخذ هذا القائد مخاطر شخصية من أجل الرؤية. عن طريق السلوكيات التي تنطوي على التكلفة الشخصية

والمخاطر و السلطة، يولد القادة التزاماً تابعاً للقائد والمهمة (Roper,2013:53). اي إن القادة الكاريزماتيين يخاطرون بشكل شخصي لصالح المنظمة والمرووسين. تظهر هذه الميزة في شكل إظهار سلوكيات شخصية جادة، وتقديم تضحيات شخصية ودفع تكاليف أعلى لصالح المنظمة التي تتحمل التكاليف لأغراض المنظمة (Demirtas&Karaca,2020:179).

5- سلوك غير تقليدي :-

من سمات القادة الكاريزماتيين إظهار سلوك غير عادي. هذه السلوكيات لا تنطوي على انتهاك للقوانين أو الأخلاق. ومع ذلك، فإنه يشير إلى السلوك المقبول كممارسة خارج الأنماط التي قُبلت على نطاق واسع حتى اليوم. تظهر هذه الخاصية للقادة الكاريزماتيين في شكل إظهار سلوكيات غير تقليدية، ومحاولة مسارات غير تقليدية وإظهار سلوكيات فريدة من نوعها تذهل المرووسين لتحقيق أهداف المنظمة. وفقاً لـ (Kanungo & Conger)، تُنسب الكاريزما إلى القادة الذين يحاولون الوصول إلى الرؤية عن طريق الأساليب غير التقليدية. يؤدي استخدام الاستراتيجيات المبتكرة، التي تُعد ناجحة، إلى أن يُنسب القائد أو يُصنف على أنه يتمتع بإتقان أكبر من قبل مرووسيه (Demirtas&Karaca,2020:179). اي يجب أن يعمل القادة الكاريزماتيين كوكلاء تغيير، ويلاحظون أوجه القصور في الروتين العادي للمؤسسة ويحدثون تحولاً داخل المنظمة للأفضل. و لاحظ (Kanungo & Conger) أن هذا الاتجاه للسلوك غير التقليدي، مع ذلك، لا يشير بالضرورة إلى قيادة تحويلية جيدة وإيجابية، ولكنه قد يرتبط بميل القادة الكاريزماتيين نحو درجة عالية من الظهور والاهتمام فقط (Roper,2013:56).

و السلوكيات غير التقليدية للقائد هي السلوكيات التي ينظر إليها المرووسون على أنها غير مألوفة وجديدة ومبدعة ومثيرة للدهشة و غير متوقعة وكاسرة للروتين، ومن الأمثلة على ذلك أن يقوم القائد بالتحفيز الفكري بطريقة غير عادية كأن يقوم بإعطاء كلمة عشوائية لكل موظف ويطلب منهم استخدامها في توليد أفكار للحلول المحتملة أي أن القائد الكاريزماتي يستخدم وسائل غير تقليدية ومبتكرة في تحقيق الأهداف والرؤية التنظيمية (الغرابلي،2020:267).

المبحث الثاني

رأس المال النفسي الايجابي

توطئة :

إنَّ تكوين منظمات أعمال ريادية ناجحة ومستدامة يتطلب مجموعة من المواصفات التي يجب القيام بها والتي عن طريقها يكون النجاح والنمو والبقاء، وهي الأمور المتعلقة بالعلوم النفسية والاجتماعية. حيثُ يُعدُّ رأس المال النفسي من المفاهيم الحديثة نسبياً التي ظهرت في مجال إدارة الأعمال، وهو يُركز على دراسة المتغيرات النفسية التي يمكن أن توجه إيجابياً نحو أداء العاملين، و رأس المال النفسي هو أحد العوامل التي تحدث اختلافات كبيرة في أداء رأس المال البشري. فاليوم، تتوقع العديد من المنظمات من موظفيها أن يكونوا أكثر إبداعاً، ويتحملوا المزيد من المسؤولية.

أولاً : نشأة و تطور رأس المال النفسي الايجابي

مصطلح رأس المال من المصطلحات المستخدمة في الاقتصاد، ومع مرور الوقت انتقل إلى العلوم الاخرى، وظهرت مصطلحات راس المال البشري والاجتماعي و الهيكلي و الزبائني في مجالات التنمية البشرية. ورأس المال النفسي يشمل الموارد العقلية التي نقوم ببنائها، وتشمل: الدافعية، والامل، والتفاؤل، والصمود النفسي، والثقة بالنفس، واحترام الذات، وكل هذه العناصر تجعلك سعيداً في العمل، فإذا لم يكن لديك مستوى مرتفع من راس المال النفسي فإنك سوف تكون غير سعيد في العمل (الحملوي،2019:266). و أظهر المفهوم تطوراً كبيراً وبدأ يأخذ مكانه في الأدب كراس مال نفسي إيجابي. يعتمد مفهوم رأس المال النفسي الإيجابي في نطاق علم النفس الإيجابي أيضاً على نظرية المشاعر الإيجابية. لأن نظرية المشاعر الإيجابية تؤكد أن المشاعر الإيجابية تزيد من الموارد النفسية (مثل الرفاهية النفسية، المرونة، السعادة، وما إلى ذلك) جنباً إلى جنب مع الفكري (مثل الإبداع)، والجسدي (مثل التعامل مع الإجهاد)، والاجتماعية (مثل العلاقات) الموارد ويؤكد الصفات الفريدة للعواطف الإيجابية (Yildiz,2015:20). يعد رأس المال النفسي بمثابة التطور في كل من علم النفس الايجابي، السلوك التنظيمي الايجابي، وذلك بالعمل على تنمية معارف ومهارات العاملين وتحسين صورتهم الذهنية نحو منظماتهم وبيئتهم التي يعملون بها (رضوان،2021:118).

اوضح (Cherni&Gozen,2021:181) بأن رأس المال النفسي الإيجابي بدأ بامتلاك تأثير مهم في الأدبيات مع بداية التسعينيات، وقد أجريت العديد من الأبحاث المتعلقة بهذا المجال بشكل مكثف خلال العقد الأول من القرن الحادي والعشرين. يركز رأس المال النفسي الإيجابي على تحديد نقاط القوة لدى الأفراد ونتائجها شخصياً وعلى المستوى التنظيمي، وكيف يساهم في تحقيق النجاح المؤسسي المنشود. نظراً لأن الأفراد والمنظمات يحددون النجاح / الأداء العالي أو الإيرادات كأهداف يجب تحقيقها، لذلك يجب بذل الكثير من الجهد المكثف لإعداد بيئة مناسبة للتغلب على التحديات والمشاكل، كما حظي مفهوم رأس المال النفسي الإيجابي باهتمام كبير في الآونة الأخيرة لتعزيز أداء الموظف في المنظمات. في بيئة الأعمال المعاصرة، حيث يعد أداء الموظف أحد المكونات المركزية التي لها تأثيراً رئيساً في الوصول إلى أهداف المنظمة. فالأداء الوظيفي هو السلوكيات التي يمكن ملاحظتها في مهام الموظفين التي ترتبط بأهداف المنظمة، ويلعب رأس المال النفسي تأثيراً حاسماً في تحقيق الكفاءة والفعالية في المنظمات التعليمية (Durrah et al,2016:2).

و يشير (Bablan et al,2018:331) أنّ مفهوم رأس المال النفسي الايجابي له جذور في علم النفس و يتضمن نقاط القوة و الجوانب الايجابية للسلوك البشري. فمنذ طرح مفهوم رأس المال النفسي، انخرط العلماء في العديد من الدراسات التي تبحث في سوابق وتأثيرات رأس المال النفسي. لقد طوروا دعماً تجريبياً و مفاهيمياً لرأس المال النفسي بعدّه بنية أساسية، وأظهروا تأثير رأس المال النفسي على مواقف الموظفين وسلوكياتهم ورفاههم (Nolzen,2018:3). و اشار (Derksen,2018:11) بأنّ المنظمات يمكن أن تنشئ ميزة تنافسية وتتنصر في حرب المواهب، وتحقق الإمكانيات الكاملة لمواردها البشرية بالتحديد والتطوير والإدارة الفعالة رأس المال النفسي. كما أن رأس المال النفسي الإيجابي يأخذ أساسه النظري من نهج علم النفس الإيجابي، هو مفهوم فعال وممكن القياس يمكن تطويره على الأداء، و يجري التعبير عنه كسمات شخصية تحدد الإنتاجية الفردية في علم النفس، بما في ذلك آراء الأفراد عن أنفسهم، ومواقفهم تجاه العمل، وتوافقهم الأخلاقي وهو يقوم على سمات الشخصية التي يُنظر فيها على محور الإنتاجية الفردية (Kayikci,2019:117). و اضاف (Avey et al,2010:431) مفهوم رأس المال النفسي الإيجابي أحد المفاهيم الجديدة في مجال السلوك التنظيمي، ويسمى السلوك التنظيمي الإيجابي و قد عُرِّفَ على أنه "دراسة وتطبيق نقاط القوة والقدرات النفسية ذات التوجه الإيجابي التي يمكن قياسها وتطويرها وإدارتها بفعالية لتحسين الأداء". و عدُّ (Durrah et al,2016:3) رأس المال النفسي مساهمة إيجابية بتحقيق نتائج إيجابية في تنمية الموارد

البشرية والأداء الوظيفي. و يرى (Aliyev&Karakus,2015:70) بأن مفهوم رأس المال النفسي الايجابي بدأ كنتيجة لدراسات علم النفس الإيجابي والمدرسة التنظيمية الإيجابية، وبحث السلوك التنظيمي الإيجابي حيث خلص إلى أن رأس المال النفسي الإيجابي هو المفهوم الذي ظهر كفرع للسلوك التنظيمي الإيجابي والذي يلبي خصائصه على أفضل وجه.

ثانياً : مفهوم رأس المال النفسي الايجابي

رأس المال النفسي الايجابي يُعدُّ أحد أهم الموارد والقدرات التي تمتلكها المنظمة والتمثلة في مجموعة الصفات النفسية الايجابية التي يتصف بها الفرد والتي تمكنه من الشعور بالكفاءة الذاتية والتفاؤل بالمستقبل والمرونة في العمل والامل في تحقيق أهدافه ومواجهة المشكلات والازمات التي يمكن أن يتعرض لها (سليم،2021:727). و قد اوضح (Sirinaga et al,2020:468) أن رأس المال النفسي هو حالة التطور النفسي الإيجابية للفرد، حيث يهتم رأس المال بظروف العمل الحالية وتوقعات الموظفين في اكتساب ميزة تنافسية. كما أن هناك دليلاً واضحاً على أن رأس المال النفسي الإيجابي قد ساهم كثيراً في الحصول على المخرجات المرجوة للموظفين ولتقديم أفكار جديدة لفهم وإدارة المواقف التنظيمية السلبية والمرهقة المحتملة. وهو بنفس الوقت يمثل رأس المال النفسي مورداً نفسياً رئيسياً في مكان العمل. يُقال إنَّ الاستثمارات في رأس المال النفسي قادرة على تحقيق عوائد أكبر من تلك التي تقدمها الموضوعات التقليدية الأخرى لاستثمار رأس المال، مع تأثير إيجابي كبير على مجموعة من المواقف والسلوكيات المرغوبة في مكان العمل (Dirzyte et al,2013:116). وتشمل هذه المواقف والسلوكيات السعادة، القيادة الإيجابية، تقييم الظروف المتاحة، الدافع، الالتزام التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمية، وأداء العمل. الموظفون الذين يتمتعون بمستويات أعلى من جميع الجوانب الأربعة لرأس المال النفسي (الامل، التفاؤل، الفعالية، والمرونة) يُعدُّون أكثر قدرة على "الصمود في وجه العاصفة" من زملائهم ذوي المستويات الأدنى (Alkahtani et al,2021:4).

يركز رأس المال النفسي الايجابي على فهم وتحسين نقاط القوة والجوانب الإيجابية للأفراد ويهدف إلى تعليم الأفراد المواقف التي يمكن أن يكونوا فيها أكثر سعادة ونجاحاً. أصبح مفهوم رأس المال النفسي النقطة المحورية لمجتمع الأعمال في تحسين الإنتاجية والأداء الوظيفي. و يشير رأس المال النفسي الإيجابي إلى التطور النفسي للفرد بالمعنى الإيجابي. فيجب أن يتمتع الأفراد بالاضطلاع بالمهام التي تبدو صعبة ومن حيث بذل الجهد اللازم لإنجاز هذه المهام

بنجاح بميزات مثل الثقة بالنفس، والتفكير بإيجابية في تحقيق النجاح في الحاضر والمستقبل (Ozturk&Ersin,2019:36). كما يقدم مفهوم رأس المال النفسي الإيجابي منظوراً يتجاوز الأساليب والموارد التقليدية من أجل اكتساب والحفاظ على ميزة تنافسية للمنظمات في ظروف اليوم مثل العولمة في الاقتصاد وظروف المنافسة المكثفة (Uygungil&Isan,2018:436). و قد اشار (Nolzen,2018:2) بأن رأس المال النفسي الايجابي يصف القدرة النفسية للفرد التي يمكن قياسها وتطويرها وإدارتها لتحسين الأداء. يتكون من الموارد النفسية التي تتطابق بشكل أفضل مع معايير التضمن المحددة في السلوك التنظيمي الإيجابي: الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، والمرونة. عند جمعها، تؤلف هذه الموارد الأربعة بنية أعلى مرتبة تستند إلى القواسم المشتركة التي تشترك فيها هذه البنى الأربعة من الدرجة الأولى والتي تم دعمها تجريبياً.

يوضح (Ramphal,2016:39) أن رأس المال النفسي الايجابي يرتبط بالذات الفعلية للموظف وما ستكون عليه مستقبلاً بالنسبة للعمل الذي يتسم بالإجهاد او الظروف غير المتوقعة او احتمال الفشل مما يجعل من القدرة الفردية ممكنة التطوير والتي من شأنها التأثير بشكل ايجابي على الموظف عبر الاداء الفعال والتغلب على هذه الصعاب فهو يكون اشبه ب(الحالة النفسية الايجابية) التي تعود بالنفع في اوقات الازمات والمتضمن المرونة والدافعية والامل والتفاؤل. اذ تمثل (الامل، الكفاءة الذاتية، المرونة، و التفاؤل) موارد أو قدرات نفسية للموظف انتخبها الباحثون لتكون ابعاداً لرأس المال النفسي (Rego et al,2012:430). كما يرتبط رأس المال النفسي ارتباطاً إيجابياً بالبنى الأخرى، بما في ذلك التحفيز وكفاءة الموظف والرضا والمناخ التنظيمي والأداء. نظراً لقدرته على تعزيز الإدراك الإيجابي والتحفيز، و يُتعرّف على رأس المال النفسي كمؤشر لأداء الموظف، وقد وجد أنه مرتبط بالسلوكيات المبتكرة والأداء الإبداعي أيضاً (Alkahtani et al,2021:4). و يرى (Tang,2020:4) أنّ رأس المال النفسي يرتبط بالسمات الشخصية للفرد ويتأثر بالبيئة المحيطة التي نشأ فيها الفرد. و من ثمّ، فإن الأفراد الذين لديهم دوافع شخصية نحو تحقيق هدف معين يميلون إلى تحقيق درجة أكبر من النجاح. يمكن للأفراد الذين لديهم موقف إيجابي تجاه العمل أن يثبتوا فائدتهم للمؤسسة و من ثمّ يصورون وجود مهارات تنظيم المشاريع. و يشير رأس المال النفسي إلى الذكاء العاطفي الذي يحفز الفرد على البقاء متحمساً نحو تحقيق هدف معين. و من ثمّ، فإن رأس المال النفسي الإيجابي داخل الموظفين يفيد في خلق ثقافة عمل تشاركية، و هذا يخلق الدافع داخل الشركة ويعزز الأداء ككل. أشارت المناقشة إلى أن رأس المال النفسي مرتبط برفاهية الموظفين. و من ثمّ، فإن رأس المال النفسي يعزز الابتكار الذي يعد سمة رئيسة لرائد الأعمال.

بدأ مفهوم رأس المال النفسي الإيجابي، الذي يركز على الجوانب الإيجابية للموظفين بدلاً من سمات شخصيتهم، والذي يقوم على افتراض أن الأعمال يمكن أن تكتسب ميزة تنافسية ضد منافسيها عن طريق تطوير هذه الجوانب (Yildiz,2015:6). و لتعريف رأس المال النفسي، هناك مجموعة من معايير التضمنين فيجب أن يستند إلى نظرية أو بحث، وأن يكون له مقاييس صحيحة. بناءً على هذه المعايير، يصف على أنه حالة تطور نفسية إيجابية للفرد تشتمل على أربعة موارد نفسية إيجابية: (الأمل، الكفاءة الذاتية، المرونة، والتفاؤل) Newman et al,2019:2). تشير الكفاءة الذاتية، إلى ثقة الفرد في قدرته على تعبئة دوافعه وموارده المعرفية ومسارات عمله من أجل تحقيق مستويات عالية من الأداء. يشير التفاؤل إلى توقع الفرد للنتائج الإيجابية وعادة ما يبني أولئك الذين يتمتعون بدرجة عالية من التفاؤل توقعات إيجابية تحفزهم على متابعة أهدافهم والتعامل مع المواقف الصعبة. و الأفراد الذين لديهم مستويات عالية من الأمل يظهرون طاقة موجهة نحو الهدف بشكل أكبر ومن المرجح أن يظهروا القدرة على تطوير مسارات بديلة لتحقيق أهدافهم. أخيراً، تشير المرونة إلى قدرة الفرد على التعافي من المحن وعدم اليقين والمخاطر أو الفشل، والتكيف مع متطلبات الحياة المتغيرة والمرهقة (Tastan,2016:103).

يمكن القول أن رأس المال النفسي يتكون من مزيج من الميزات الآتية (Ertan,2020:9).

- إنه أمر إيجابي.
- يمكن قياسه.
- أنه فعال في الأداء الوظيفي.
- نظراً لأنه يعتمد على الموقف، فيمكن تطويره.
- يخبرنا الكثير عن رأس المال الاجتماعي.
- لديه قدرة تعبيرية أكثر بكثير من رأس المال البشري.
- يقوم على النظرية والنظريات وهو قائم على البحث أيضاً.

على الرغم من ذلك لا يوجد هناك تعريف محدد لرأس المال النفسي الإيجابي في الأدبيات ذات الصلة، مع لك فقد حاول الباحثون التوصل إلى مفاهيم عدة لرأس المال النفسي الإيجابي. و يوضح الجدول رقم (9) مجموعة من اراء الباحثين و الكتاب حول تعريف رأس المال النفسي الايجابي.

الجدول (9)

بعض التعاريف لرأس المال النفسي الايجابي

ت	المصدر	المفهوم
1	(Caza, et al,2010:54)	نظام يتكون من اربعة مكونات (الامل، التفاؤل، المرونة، الكفاءة) يجسد ميول الموظف لان يكون محفزا تجاه تحقيق الهدف وادراك المسار لتحقيقه والايمان بالنجاح في الوصول والتعافي من العقبات التي تظهر في طريق تحقيقه.
2	(Jia-jun,2011:1361)	حالة ذهنية ايجابية يظهرها الأفراد في عملية النمو والتنمية.
3	(Keleş,2011:344)	إجمالي إمكانات الموارد البشرية والقدرة النفسية التي يمكن قياسها وتطويرها وتشكيلها بفعالية لتحسين الأداء في أماكن العمل.
4	(Li&Huang,2014:128)	خصائص تؤثر على القوة الإنتاجية، والتي تشمل النظرة إلى الذات والتوجه الأخلاقي واحترام الذات وموقف العمل والنظرة العامة للحياة.
5	(Huang&Luthans,2015:6)	حالة التطور النفسي الإيجابية للفرد والتي تتميز بما يأتي: 1) امتلاك الثقة (الكفاءة الذاتية) لتولي وبدل الجهد اللازم للنجاح في المهام الصعبة، 2) إسناد إيجابي (تفاؤل) حول النجاح الآن وفي المستقبل، 3) المثابرة على الأهداف و إعادة توجيه المسارات إلى الأهداف (الأمل) من أجل النجاح، و 4) عندما تكتنفه المشاكل، يحافظ وينتعش ويتجاوز (المرونة) لتحقيق النجاح.
6	(Singh&Singh,2017:2)	حالة إيجابية وتنموية للفرد تتميز بدرجة عالية من التفاؤل والأمل والكفاءة الذاتية العالية والمرونة.

فحص العمليات التي تساهم بها المواقف الإيجابية والتغذية الراجعة والنقد في أداء الفرد أو المجموعة أو الشركة وتطورها.	(Albashiti et al,2017:2)	7
عدد من السمات مثل الثقة بالنفس التي يتعين على الأفراد امتلاكها لإكمال المهام الصعبة للغاية بنجاح، والاعتقاد بضرورة أن يكونوا ناجحين الآن وفي المستقبل، والتصميم الذي يحتاجون إليه للنجاح والجهود التي يبذلونها عندما يواجهون تحديًا.	(EFE et al,2018:14)	8
يصف القدرة النفسية للفرد التي يمكن قياسها وتطويرها وإدارتها لتحسين الأداء.	(Nolzen,2018:1)	9
عمل وممارسات ذات نهج إيجابي في نقاط القوة والقدرات النفسية للموارد البشرية التي يمكن قياسها وتطويرها وإدارتها بشكل فعال لتطوير الحياة العملية اليوم.	(Uyungil&Iscan,2018:437)	10
توقع إيجابي بأن الموظفين سيكونون قادرين على التعامل مع تحديات واجباتهم وسلوكهم الثابت للحفاظ على النجاح	(Kaya&Altinkurt,2018:64)	11
دراسة وادعاء نقاط القوة في الموارد البشرية ذات التوجه الإيجابي والقدرات النفسية التي يمكن قياسها وتطويرها وإدارتها بنجاح لتحسين الأداء في مكان العمل اليوم.	(Kayıkçı,2021:5)	12

المصدر : اعداد الباحث

نلاحظ من الجدول (9) أنّ مفاهيم رأس المال النفسي الايجابي ركزت على بعض السمات و نقاط القوة الشخصية و الحالة النفسية او الذهنية الايجابية للأفراد المرتبطة بأبعاد رأس المال النفسي الايجابي و المتمثلة بـ(الأمل، الكفاءة الذاتية، المرونة، والتفاؤل) و التي يمكن قياسها و تطويرها و ادارتها لتحسين الاداء. و كذلك نلاحظ أنّ مفهوم راس المال النفسي مفهوم مهم جداً

من جميع النواحي، إذ إنّه يحفز جميع الصفات الإيجابية لدى الفرد كي يقوم بإنجاز عمله وتحقيق الازدهار في نفسية الفرد وذلك سينعكس بالإيجاب على عمل الفرد في وظيفته، كما إن القيادة مرتبطة برأس المال النفسي بشكل كبير إذ إنّ القائد يقوم بتوجيه العاملين الذين تحت امرته لتحقيق أهداف المنظمة وذلك يؤثر على نفسية العاملين باستثمار امكانياتهم و كفاءتهم.

ويرى الباحث أنّ رأس المال النفسي الايجابي هو الحالة النفسية و الذهنية للأفراد و التي لها تأثير مباشر على الاداء و مستوى الانتاجية فالأشخاص المتفائلون يمكن أن يحققوا نتائج ايجابية كبيرة و كذلك الاشخاص الاكثر مرونة قادرين على التعامل مع الظروف و المشاكل بشكل افضل و ايجاد الحلول المبتكرة لها.

ثالثاً : اهمية رأس المال النفسي الايجابي

إنّ أهمية رأس المال النفسي حازت على اهتمام العديد من الكتاب و الباحثين لأن القدرات النفسية الإيجابية لها تأثيراً حيوياً في التنبؤ بسلوكيات الموظف و مواقفه و النتائج المتعلقة بالعمل، مثل الرفاهية و التوتر و الأداء الوظيفي و الرضا الوظيفي، و نوايا الدوران (Bak et al,2021:3).

حيث إنّ رأس المال النفسي الإيجابي يمتد على العديد من تيارات البحث مثل السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية وريادة الأعمال. على المستوى الفردي، يؤثر رأس المال النفسي الإيجابي على الالتزام التنظيمي و التكيف و الأداء و احتمالية تحقيق الأهداف المهمة. على المستوى التنظيمي، يؤثر رأس المال النفسي الإيجابي على الابتكار و أداء الشركة. بشكل عام، توثق مجموعة متزايدة من الأبحاث تأثير رأس المال النفسي الإيجابي في النتائج الفردية و المؤسسية (Anglin et al,2018:4). و إنّ البناء الأساس المتعدد الأبعاد المعترف به الآن لرأس المال النفسي الإيجابي قد يكون مفيداً بشكل خاص في فهم أفضل لكيفية تقدم الموظفين بنجاح عن طريق عملية الإبداع، أي أن رأس المال النفسي الإيجابي قد يكون آلية يمكن للموظفين ذوي التوجه التعليمي التكيف نفسياً لتحقيق نتائج إبداعية (Huang&Luthans,2015:3). كما إنّ تأثير رأس المال النفسي الإيجابي على الأداء و السلوك أكبر من تأثير هذه المكونات الأربعة المكونة للسلوك التنظيمي الإيجابي. مثلاً، يحدد الأشخاص المتفائلون طريقهم لتحقيق النجاح بحيث يكونون أكثر تفاؤلاً و قدرة على الصمود (Aliyev&Karakus,2015:71).

إنّ الموارد الداخلية الإيجابية المتمثلة (برأس المال النفسي الإيجابي) للموظفين قد تساعدهم على تقليل التأثير السلبي لانعدام الأمن الوظيفي وخرق العقد النفسي (Costa&Neves,2017:5). و إنّ للموارد النفسية الإيجابية للأمل و الكفاءة الذاتية والمرونة والتفاؤل لديها القدرة على إطلاق سلوكيات مبتكرة في مكان العمل، فعنصر الأمل في رأس المال النفسي الإيجابي مرتبطاً بالصحة العقلية والجسدية، والقدرة على التعامل مع المشاكل. التفاؤل يرتبط سلباً بالاكتئاب ويرتبط إيجاباً بالصحة العقلية. يواصل المتقائلون العمل الجاد وإدارة المشكلات التي يواجهونها بنشاط مع السعي وراء النتائج المرجوة. وبالمثل، تشير الأبحاث إلى أن الأفراد ذوي الكفاءة العالية يعانون من ضغوط العمل والإرهاق المنخفض. كما تساعد معتقدات الكفاءة الذاتية الأفراد على المثابرة في مواجهة العقبات والتعامل مع الحالات العاطفية المؤلمة والمنهكة للذات التي تعيق تنفيذ الأنشطة. فضلاً عن ذلك، يتمتع الأفراد الأكثر مرونة بالقدرة على التكيف بشكل إيجابي عند مواجهة المخاطر والمشاكل (Abbas&Raja,2015:3-4). وفقاً لـ(You,2016:18) فإن الحالة النفسية الإيجابية تقوي الصحة الجسدية والعقلية للفرد وتساهم في تحسين الأداء الشخصي والتنظيمي.

و إنّ جوانب رأس المال النفسي لها تأثيرات مهمة جداً في شرح جوانب الإرهاق، على وجه الخصوص، المرونة والأمل يفسران المزيد من الإرهاق العاطفي. الكفاءة الذاتية والتفاؤل لهما آثار ذات دلالة إحصائية وسلبية على الإرهاق العاطفي. كما إنّ رأس المال النفسي الإيجابي له آثار كبيرة على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي (Kaya&Altinkurt,2018:72).

و يعتقد (Sürücü et al,2020:2) أنّ رأس المال النفسي الإيجابي لا يشجع الموظفين على الالتزام بأداء وظائفهم فقط، بل يشجع أيضاً على السلوكيات الإيجابية أيضاً مثل تولي العمل الصعب. (Hsu et al,2014:1) كما أن الاستثمار في رأس المال النفسي قد يدر عائداً كبيرة. أظهرت الأبحاث أن رأس المال النفسي يمكن أن يؤثر على أداء الموظفين في العمل، ويزيد من السلوكيات الإيجابية في مكان العمل مع تقليل السلوكيات السلبية ومكافحة الإجهاد.

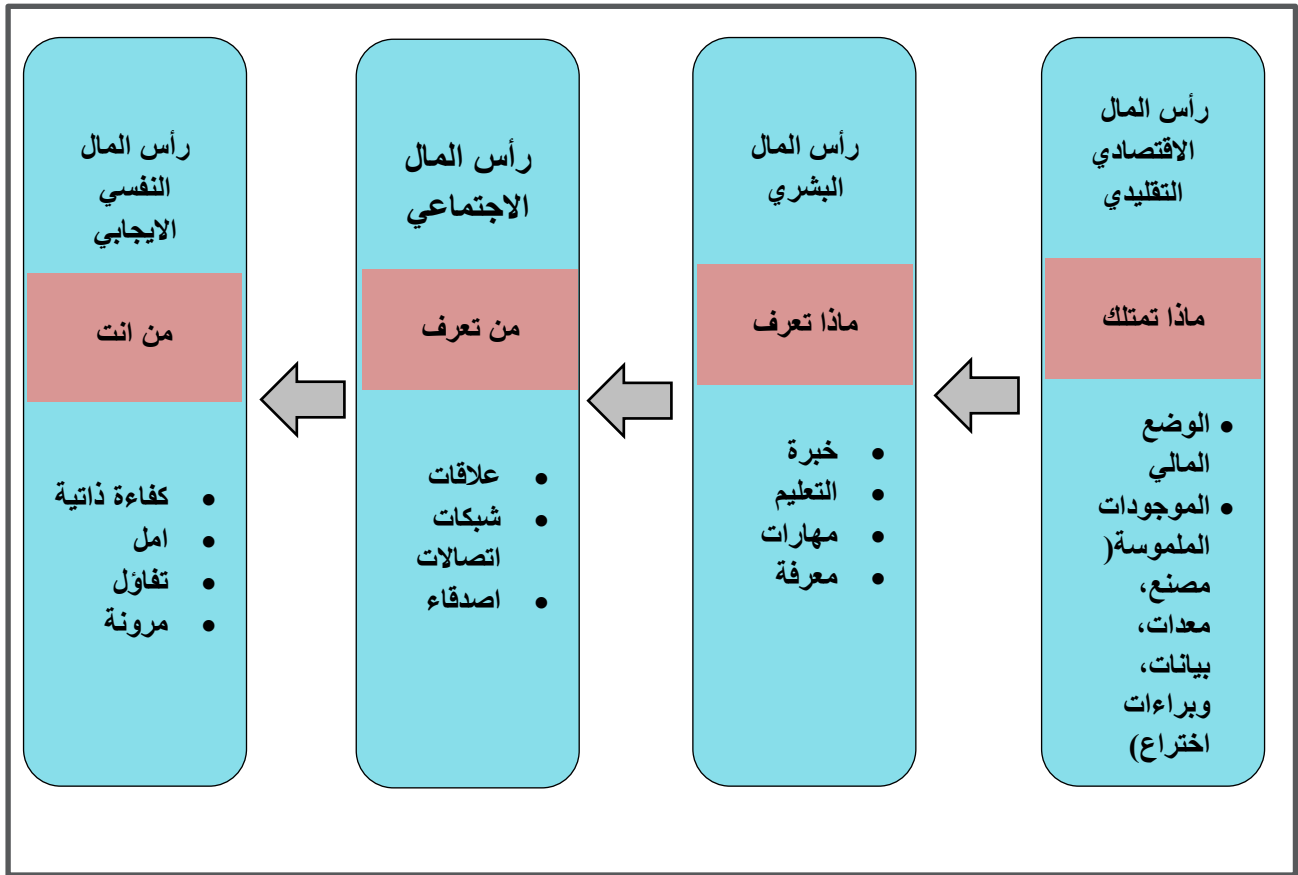
إلى جانب اختيار رأس المال البشري المناسب وجد أنّ الإدارة تركز على تجنيد الأفراد على أساس رأس المال النفسي الإيجابي و من المهم بنفس القدر أن تغذي الإدارة تلك المواهب بتزويدهم ببيئة داعمة. و هذا يدل على أهمية رأس المال النفسي في تطوير ثقافة إيجابية داخل المنظمة ويثبت تأثيره في تحسين أدائها أيضاً. تخلق بيئة العمل الجيدة موقفاً إيجابياً لدى الموظفين وتحفزهم على الأداء بشكل أفضل. و من ثمّ فإن الأفراد الذين يعملون في ظل بيئة

داعمة من المرجح أن يكونوا أقل توتراً. هذا يثبت مرة أخرى أن رأس المال النفسي يرتبط ارتباطاً مباشراً برفاهية الموظفين (Tang,2020:5).

كما يحفز رأس المال النفسي الايجابي للموظف على تعزيز القواعد المعرفية التي ستسهل التفكير الإبداعي. إنَّ الرغبة في تحمل المخاطر المرتبطة بعملية مبتكرة تمكن الفرد من صياغة استراتيجيات واستكشاف بدائل مختلفة. من الضروري أن تعتمد القدرة على التفكير الإيجابي على السمات الشخصية التي تساعد في الحفاظ على السيطرة على المواقف السلبية. و يمكن رأس المال النفسي الفرد من تطوير أفكار إبداعية و من ثمَّ فهو مسؤول عن تعزيز الابتكار داخل شركة معينة. لذلك، يمكن عدّ رأس المال النفسي الإيجابي مظهراً من مظاهر سمات الشخصية لأنه يهتم بتقديم قيمة لمنظمة عن طريق مجموعة المهارات التي يمتلكها الفرد. إنها قدرة الفرد على الاستفادة الفعالة من المعرفة وإدارتها بتكوين شبكات اجتماعية. (Tang,2020:2). و وجد (Sesen&Ertan,2019:812) أن رأس المال النفسي يزيد من المواقف الإيجابية ويقلل من المواقف السلبية في المنظمات. كشفت الدراسات السابقة أن رأس المال النفسي قد طور المواقف الإيجابية للأفراد بسهولة أكبر و منع الأفراد من تطوير المواقف السلبية. كما وجد علاقة إيجابية بين رأس المال النفسي والمواقف الإيجابية مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والتحفيز. ووجدوا أن رأس المال النفسي له تأثير سلبي على نية الموظفين للمغادرة عن طريق تأثير الوساطة الكامل للالتزام التنظيمي. وجدت الأبحاث ذات الصلة علاقة سلبية بين رأس المال النفسي والمواقف السلبية مثل الإجهاد ، القلق، والإرهاق ، وعلاقة إيجابية بين رأس المال النفسي والمواقف الإيجابية مثل الرضا الوظيفي (Demir,2018:141).

كما لرأس المال النفسي تأثير في تعزيز الرضا الوظيفي للموظفين مما قد يؤدي إلى زيادة جودة الخدمة ورضا العملاء والتزام الموظفين بمؤسساتهم. قد يؤدي وجود موظفين يتمتعون برأس مال نفسي أعلى في الشركات إلى زيادة إمكانات الشركة إلى أقصى حد في تحقيق الأهداف الصعبة، والتغلب على النزاعات والمضاعفات، وزيادة الآمال في الفرص المستقبلية وبناء مناهج إيجابية حول الأشياء الجيدة التي قد تظهر (Esen et al,2021:36). و يوضح (Chapman,2018:142) أنَّ مفهوم رأس المال النفسي الإيجابي يوسع الأشكال التقليدية لرأس المال، وتحديدًا رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي. إذ يتضمن فلسفة "من أنت" بدلا من "ماذا تعرف" أو "من تعرف" أقترح النظرية في البداية كطريقة لشرح سبب إظهار بعض الموظفين لمستويات أداء أعلى بكثير من زملائهم، على الرغم من عدم وجود اختلافات واضحة من حيث رأس المال البشري أو رأس المال الاجتماعي داخل المنظمة. لم تعد رؤوس

الأموال البشرية والمالية والتكنولوجية والمادية والفكرية والاجتماعية كافية بعد الآن لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. هنا تظهر ضرورة رأس المال النفسي الذي يبرز العامل البشري (Sen et al,2017:167). و عند مقارنة تأثير رأس المال الثقافي والاجتماعي والنفسي، تشير النتائج إلى أن رأس المال النفسي هو المحرك الأكثر أهمية للأداء الوظيفي الفردي. كما أن رأس المال النفسي هو المحرك المهيمن بالنسبة لرأس المال الثقافي والاجتماعي (Santos et al,2018:22).



الشكل (10)

توسيع رأس المال نحو رأس المال النفسي الإيجابي

Source : Yalçın Kayıkçı, M. (2019). Algılanan liderlik davranışının sosyal kaytarmaya etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracılık rolü: Otel işletmelerinde bir araştırma. (P121)

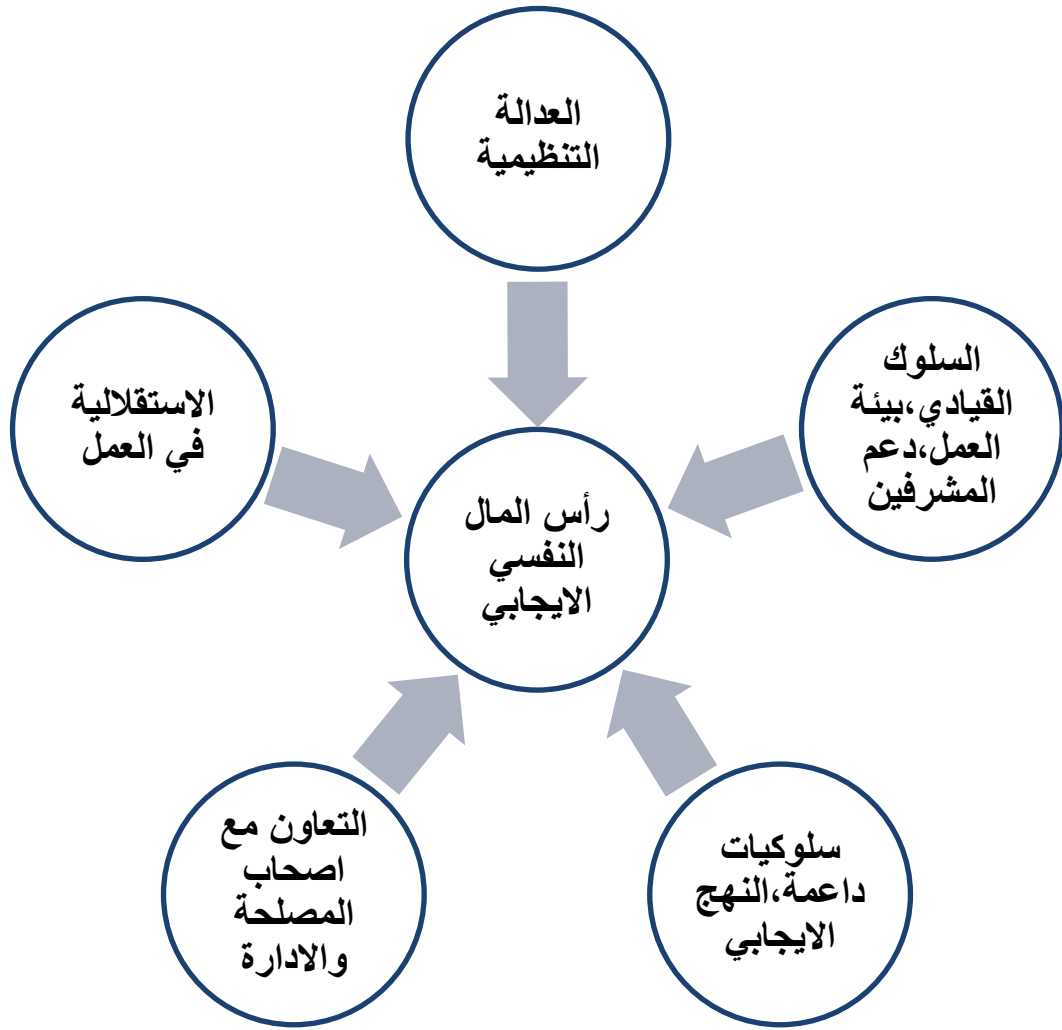
يتضح من الشكل (10) ان هيكل رأس المال النفسي الايجابي قابل للتحسين لتطوير وتوجيه الأداء الشخصي والتنظيمي بتطبيقات قصيرة تُجرى أثناء تدريب جماعي (Kayikçi,2019:122).

رابعاً : العوامل المؤثرة في رأس المال النفسي الايجابي

أحد العوامل التي تؤثر على رأس المال النفسي هو العدالة التنظيمية و التي تعبر عن تصورات الموظف لمدى معاملتهم بإنصاف. يعدُّ مفهوم العدالة التنظيمية مصدر قلق كبير لجميع الموظفين في مكان العمل فهناك مخاوف بشأن العدالة في المنظمات في جوانب مختلفة من قبل القوى العاملة، يهتم الموظفون بالعدالة التي يتلقونها في توزيع الموارد، مثل المكافآت والأجور وما إلى ذلك، وهو ما يُعرف بالعدالة التوزيعية. يهتم الموظفون أيضاً بالعدالة في عملية اتخاذ القرار من قبل منظمة يشار إليها باسم إجراءات العدالة. أخيراً، يولي الموظفون اهتماماً بالإنصاف في المعاملة الشخصية أيضاً، والمعروفة باسم العدالة التفاعلية. فالعدالة التنظيمية تخلق الظروف الإيجابية اللازمة لازدهار رأس المال النفسي (Dora&Azim,2019:37).

و إنَّ الشعور بالاستقلالية ضروري لتكوين رأس المال النفسي، و تعني استقلالية العمل أن الموظفين يمكنهم التحكم في أساليب عملهم وتقديمهم، ومنحهم إحساساً بالسيطرة، وتحقيق الشروط اللازمة لرأس المال النفسي. و بتحليل العوامل المختلفة التي تؤثر على رأس المال النفسي، وجدت استقلالية العمل لها تأثير إيجابي كبير على رأس المال النفسي (Li,2018:624).

توصل (Guo et al,2019:10) إلى أن بيئة العمل، والسلوك القيادي، ودعم المشرفين، وما إلى ذلك، تؤثر على رأس المال النفسي الايجابي كما أن خصائص الخلفية الفردية وخصائص المهام قد تكون عوامل مهمة تؤثر على رأس المال النفسي الايجابي أيضاً ويمكن أن يمتد هذا التأثير إلى المستويين الجماعي والتنظيمي. فضلاً عن ذلك، اجري (Yu&Lin,2020:3) دراسة معينة حول العوامل التي تؤثر على رأس المال النفسي، مثل خصائص الشخصية وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية وما إلى ذلك، وكلها سيكون لها تأثير على رأس المال النفسي للموظفين.



الشكل (11)
العوامل المؤثرة على رأس المال النفسي الايجابي
المصدر : اعداد الباحث

حُددت العوامل التي تؤثر بشكل إيجابي على رأس المال النفسي الايجابي من حيث اتجاهات الإدارة هي إظهار السلوكيات الداعمة، والنهج الإيجابي للموظفين وردود الفعل الإيجابية، والتعاون بين الموظفين ومع أصحاب المصلحة الآخرين. حيث يتوقع الموظفون أن يساعدهم القادة بشكل خاص في توفير الموارد والمواد فإن موقف القائد هذا سيزيد من قدرتهم على التعامل مع المشكلات في العمل، ويقوي إيمانهم بالنجاح، و من ثمَّ يضمن جواً إيجابياً للمستقبل في المنظمة. فضلاً عن ذلك، جرى التأكيد على أهمية الدعم المعنوي الذي من شأنه أن يريح

الموظفين نفسياً (Çimen,2015:75). و من العوامل التي تؤثر بشكل إيجابي على رأس المال النفسي للمعلمين إقامة تعاون بين الإدارة و الموظفين. يذكر الموظفين أن ثقتهم بأنفسهم في عملهم تزداد مع قوة العمل الجماعي، وأنهم يتغلبون على العقبات التي يواجهونها بسهولة أكبر عندما يتضامنون مع أصحاب المصلحة الآخرين في المنظمة. في واقع الأمر، فإن التنشئة الاجتماعية داخل المنظمة ودعم الأعضاء الجدد في المنظمة تزيد من رأس المال النفسي للموظفين ومن ثمّ تزيد من أدائهم (Çimen,2015:95).

خامساً : فوائد رأس المال النفسي الايجابي

على الرغم من أن الفوائد المحتملة من الإيجابية بشكل عام، و الاهتمام بما هو صحيح وجيد عن الناس للمساعدة في استعادة المزيد من التوازن في العمل كان هناك جهد لإعادة التركيز على قيمة الموارد النفسية الإيجابية الممثلة تمثيلاً ناقصاً في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وعلى وجه الخصوص رأس المال النفسي الايجابي (Avey et al,2011:129). ويمكن تلخيص فوائد رأس المال النفسي الايجابي فيما يأتي :

1. تساعد التقييمات الإيجابية لرأس المال النفسي الايجابي وتوقعات النجاح في الحفاظ على الحافز والجهد والمثابرة اللازمة لمتابعة الأهداف الصعبة. كما يمكن للتقييمات الإيجابية أن تخفف من التحيز السلبي البشري أيضاً، و لقد ثبت أن لرأس المال النفسي الايجابي ارتباطاً بالمواقف والسلوكيات التي يمكن أن تكون مفيدة في تسهيل التغيير الإيجابي (Badran&Youssef,2015:357).
2. تعمل سمات نفسية محددة على تعديل نجاح الأعمال عن طريق سلوكيات مثل قيادة الأعمال، والانضباط المالي، والشبكات، وإدارة الموارد، وبناء العلاقات مع الموظفين والزبائن (Baluku et al,2016:2).
3. إنّ رأس المال النفسي مرتبط بالرفاهية والتي ارتبطت بزيادة الرضا عن الحياة. حيث أظهرت العديد من الدراسات وجود علاقة بين العوامل الفرعية لرأس المال النفسي والرضا عن الحياة (Choi et al,2018:4).
4. كذلك عن طريق تجارب المشاعر الإيجابية، يغير الناس أنفسهم ويصبحون أكثر دراية ومرونة وأفراداً متكاملين اجتماعياً، فعندما يكون الناس في حالة ذهنية إيجابية، فمن المرجح أن يحققوا نتائج إيجابية (Mbatha,2016:30).

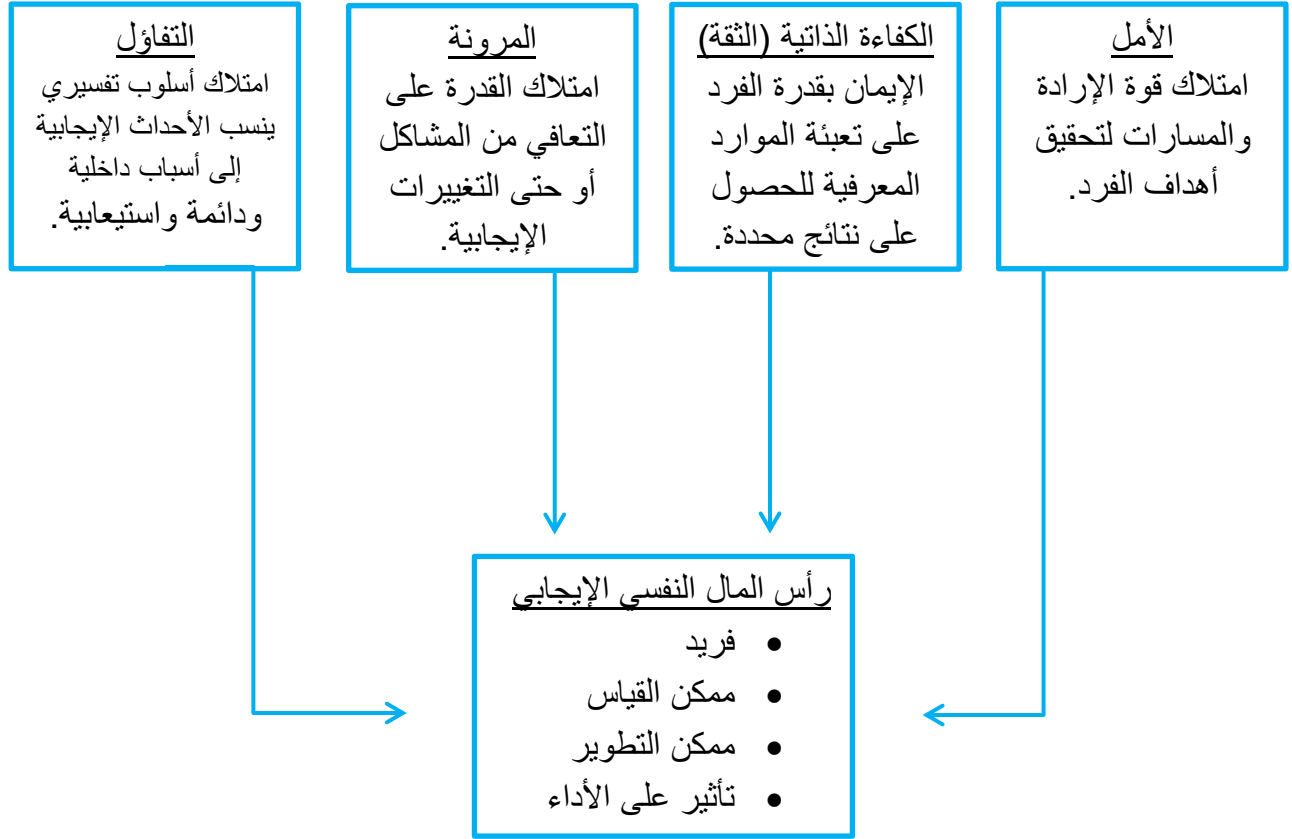
5. يمكن أن يساعد فهم آليات رأس المال النفسي الإيجابي في تلبية احتياجات الموظفين، ومن ثمّ ليس زيادة رضا الموظفين والالتزام فقط ولكن لتحسين رفاهية الموظفين أيضاً (Hsu et al,2014:2).

6. يساعد رأس المال النفسي الإيجابي على غرس ثقافة عمل محفزة وداعمة و من ثمّ تمكين الشركة من البقاء في صدارة المنافسة. سيساعد هذا في تصميم العمل حيث من المتوقع أن يحقق الأفراد ذو الدافع العالي الأهداف التنظيمية بكفاءة (Tang,2020:1).

سادساً : ابعاد رأس المال النفسي الايجابي

أنفق اغلب الباحثين على اربعة ابعاد لرأس المال النفسي الإيجابي و تُعرف باسم (الأمل، الكفاءة الذاتية، المرونة، والتفاؤل) ويختصر في الأدبيات بـ (HERO) (Luthans et al,2007:564).

ويوضح الشكل (12) ابعاد رأس المال النفسي الايجابي.



الشكل (12)
ابعاد راس المال النفسي الايجابي

Source : Kaivonen, S. (2018). The Relationship between Psychological Capital and Transformational Leadership. (P23)

1- الأمل (HOPE) :

الأمل عنصر أساس في رأس المال النفسي الايجابي ويتضمن أهدافاً محددة واضحة و الاكثر اهمية (Afzal et al,2014:30)، إلى جانب القدرات المتصورة لإنتاج الطرق المؤدية إلى تلك الأهداف. و الافتراض الأساسي هو أن الأمل هو حالة معرفية تساعد الفرد على أن يصبح أكثر واقعية بشأن توقعاته أو توقعاتها للأهداف المرجوة عن طريق تقرير المصير والإدراك والطاقة (Sahoo et al,2015:19).

و الأمل هو أحد المكونات المهمة للسلوك التنظيمي الإيجابي، له تأثيرات على العاطفة والإرادة، و هو ليس رغبة في بعض الحاجات غير الواقعية بل توقع معقول، و الأمل هو ويؤمن بشيء

مؤكد لكن على الأرجح ممكن (Shabir et al,2014:4). و يصف نموذج رأس المال النفسي الإيجابي الأمل بأنه "امتلاك قوة الإرادة والمسارات لتحقيق أهداف المرء"(Page&Donohue,2004:4). فالأمل حالة تحفيزية يتفاعل بموجبها عنصران، هما قوة العقل الموجهة بالهدف والتخطيط لتحقيق تلك الأهداف. و هو وجود الرغبة في تحقيق الأهداف أو الغايات التي تنطوي على تأثير أو علاقة بالدافع والقدرة على تصور استراتيجية لتحقيق تلك الأهداف أو الغايات. كما و يُعدّ الأمل قابلاً للقياس الكمي، وله تأثير واضح على الأداء، والذي يمكن تعزيزه (Zehra&Husain,2015:256). ويرى (Tamer et al,2014:964) أنّ الأمل هو حس إيجابي وتحفيزي مبني على تحقيق الأهداف وإيجاد طرق كافية لتحقيق هذه الأهداف. الأمل يجسد قوة الإرادة التي تدفع الناس للوصول إلى أهدافهم. و يتمتع الأفراد الذين يمتلكون مستويات أعلى من الأمل بقدرة قوية على تحديد الأهداف ومتابعتها بطريقة تجعلهم يظلون متحمسين طوال عملية المتابعة (Sehhat et al,2015:547). و يمثل الأمل اعتقاداً لتحديد الغرض المهم والعملية من أجل التغلب على العقبات من قبل الفرد كما الأفراد الذين لديهم أمل أعلى يميلون إلى امتلاك طاقة أعلى في الإقناع بالهدف الأمل هو حالة تحفيزية إيجابية تتكون من عناصر متفاعلة وهي (Malodia&Vashisht,2019:57; Luthans et al,2010:44):

1. الوكالة: الهدف يوجه القدرة على بدء واستدامة العمل نحو الهدف المنشود عن طريق الحافز والتصميم.

2. المسارات: التخطيط لتحقيق الأهداف المقدرّة على تطوير الخطط للوصول إلى الهدف.

و يؤدي التفاعل بين ثلاثة عوامل وهي الأهداف والوكالة والمسارات إلى الأمل.

يمثل الأمل الإيمان بتحديد الغرض والعملية للتغلب على العقبات و الأفراد الذين لديهم أمل أعلى عادة ما يكون لديهم رغبة أكبر في الإقناع بالهدف (Cherni&Gozen,2021:183).

و يعرف (Kaivonen,2018:24) الأمل على أنه حالة تحفيزية إيجابية تستند إلى إحساس مشتق تفاعلياً بالوكالة الناجحة (أ) الوكالة (الطاقة الموجهة بالهدف) و (ب) المسارات (التخطيط لتحقيق الأهداف). يرتبط الأمل بتحديد الأهداف وتحقيقها وإيجاد حلول بديلة عند الحاجة. إذا لم يجري إعطاء الأهداف، فإن الشخص المتفائل يضعها بنفسه ويستمتع حتى بتحقيق الأهداف

الصعبة. بسبب شخصيته المستقلة وذاتية التوجيه، يحتاج الشخص المتفائل إلى مساحة لنفسه، وليس تعليمات وحدود.

ويرى (Irge&Bayram,2020:104) أنَّ الأمل يشير إلى الرغبة في تحقيق الأهداف والتوصل إلى طرق مختلفة لتحقيق هذه الأهداف. الأمل هو حالة تحفيزية تشمل (قوة الإرادة) لوضع أهداف ثمينة و (قوة النجاح) بالإيمان بأنه يمكن للمرء التغلب على العقبات لتحقيق تلك الأهداف. فالقادة الكفؤين الذين يأملون في المستقبل يخلقون جواً من الأمل حول أنفسهم وهذا يجعلهم أقوى بكثير في التفكير في البدائل (التفكير غير المباشر) وإيجاد الحلول وتحديد الأهداف. و من ثمَّ، يعدُّ الأمل عاملاً مع نتيجة إيجابية على أداء الموظف و من ثمَّ تضيف قيمة إلى رأس المال النفسي داخل المنظمة. و ذكر (Cetin,2018:207) أن الأمل هو مثابرة الفرد لتحقيق أهدافه ليكون ناجحاً، و هو فكرة تحفيزية إيجابية لدى الفرد حول طاقته الموجهة نحو الهدف والتي قد تتداخل مع الخطط التي ستحقق النجاح. وفي تعريف آخر، يُنظر إلى الأمل على أنه جهد من قبل الفرد لإبقاء نفسه في حالة تحفيزية إيجابية ليكون ناجحاً.

2- الكفاءة الذاتية (Self-efficacy) :

تستند جذور الكفاءة الذاتية على النظرية الاجتماعية المعرفية لـ(Bandur) و يجري تعريفها على أنها ثقة الفرد بقدراته على تعبئة الحافز والموارد المعرفية ومسارات العمل اللازمة لتنفيذ مهمة محددة بنجاح في سياق معين (Sweetman et Avey et al,2010:387) (al,2011:5;). بعبارة أخرى، الكفاءة الذاتية هي تصور الفرد وتفسيره للأحداث وسيطرته عليها. و تستخدم الكفاءة الذاتية للتعبير عن الثقة بالنفس للفرد في الكشف عن كامل إمكاناته ومهاراته لتحقيق هدفه. بمعنى آخر، يشير إلى حالة من عدم الشعور بالخوف من تجربة أساليب جديدة بسبب إيمانه بمهاراته (Irge&Bayram,2020:104). كما يتمتع الأشخاص ذوو الكفاءة الذاتية ببعض الخصائص المحددة مثل تحديد الأهداف عالية المستوى، واختيار المهام الصعبة، وإظهار الأداء العالي لتحقيق أهدافهم، والتخلي بالصبر ضد العقبات. اعتماداً على هذه الخصائص، يمكن للأفراد ذوي الكفاءة العالية العمل بسهولة بشكل مستقل وتحقيق الأهداف على الرغم من أنهم يتلقون القليل من الدعم من الآخرين (Tamer et al,2014:964). ويرى (Sehhat et al,2015:547) ان الكفاءة الذاتية تتميز بالجهد الإضافي والمثابرة الدؤوبة في إنجاز مهمة معينة. و يميل الأفراد الذين لديهم كفاءة ذاتية أعلى إلى اختيار المهام التي تمثل تحدياً والتغلب على العقبات بتطوير طرق معقدة و يصبحون مثابرين وموجهين نحو النجاح

أثناء الصعوبات، هناك العديد من الأساليب التي تساعد في التطوير الناجح للفعالية الذاتية والتي جرى سردها على النحو الآتي (Malodia&Vashisht,2019:59):

(أ) خبرة الإلتقان (ب) النمذجة (ج) الإقناع الاجتماعي (د) الاستثارة الفسيولوجية / النفسية

كما يمكن فهم الكفاءة الذاتية على أنها اعتماد الشخص على مهاراته الخاصة عن طريق التحفيز الذاتي واستخدام موارده العاطفية / النفسية من أجل أداء مهمة محددة. و يشجع مستوى الكفاءة الذاتية المرتفع الأفراد على التغلب على العقبات باختيار المهام الصعبة وتطوير طرق معقدة ليصبحون مثابرين ومصممين على النجاح أثناء الشدائد (Cherni&Gozen,2021:184).

يرى (Shabir et al,2014:5) ان الكفاءة الذاتية هي ثقة الناس في قدرتهم على تحقيق هدف معين في موقف معين اي معتقدات الناس حول قدراتهم على إنتاج مستويات معينة من الأداء تمارس التأثير على الأحداث التي تؤثر على حياتهم، وتحدد كيف يشعر الناس ويفكرون و يتصرفون ويحفظون أنفسهم. كما أن الكفاءة الذاتية تتوقع العديد من النتائج المهمة المتعلقة بالوظيفة ، بما في ذلك، الأداء الوظيفي، الموقف الوظيفي، ضغوط العمل، وكفاءات التدريب. حيث تؤثر الكفاءة الذاتية تأثيراً مهماً في أفعال الإنسان فانخفاض الكفاءة الذاتية يسبب التوتر ويمنع الاستخدام الفعال للكفاءات.

فكلما زادت الكفاءة الذاتية، زادت احتمالية اختيار الشخص للمهام الصعبة ولديه القوة الكافية للتركيز على إدارة المهام. كما يمكن تطوير معتقدات الناس فيما يتعلق بالكفاءة الذاتية عن طريق أربعة أشكال رئيسة للتأثير: تجارب الإلتقان، التجارب غير المباشرة، الإقناع الاجتماعي وتعزيز الحالة الجسدية، وتقليل التوتر والميول العاطفية السلبية وتصحيح التفسيرات الخاطئة للحالات الجسدية (Kaivonen,2018:24).

تُعرّف الكفاءة الذاتية في نموذج رأس المال النفسي الايجابي على أنها "الإيمان بقدرة الفرد على تعبئة الموارد المعرفية للحصول على نتائج محددة". و عرّف (Bandura) الكفاءة الذاتية المدركة على أنها "إيمان بقدرات الفرد على تنظيم وتنفيذ مسارات العمل المطلوبة لإنتاج إنجازات معينة" و من ثمّ تمنح الكفاءة الذاتية للشخص عملية معرفية مفيدة وانفتاحاً معيناً للتحدي والاستعداد لتطبيق الجهد في السعي لتحقيق نتيجة ناجحة

(Zehra&Husain,2015:256). كما عرفها (Santana,2018:563) بأنها القدرة على تجميع الموارد المعرفية والتحفيزية ووضع استراتيجيات لتحقيق الأهداف المقترحة.

3- المرونة (Resilience) :

من الناحية الفنية، عُرِّفت المرونة على أنها القدرة المرنة لمادة ما على العودة إلى الشكل عندما تُطبق قوة خارجية عليها. من الناحية النفسية، يُشار إلى مرونة الفرد على أنها القدرة على التعافي من الصعوبات من خلال التغلب على المحن والشكوك لتحقيق النجاح. أظهرت الأبحاث أن الأفراد الذين يتمتعون بالمرونة لديهم موقف إيجابي وتفاؤل وقدرة على تنظيم العواطف والقدرة على إدراك الفشل بعَدها ردود فعل مفيدة للأعمال المستقبلية. تتكون المرونة من ثلاثة مكونات هي: (أ) القبول: قبول الواقع (ب) الإيمان: الإيمان العميق بالحياة ذات المعنى (ج) التكيف: الارتجال والتكيف مع التغييرات (Malodia&Vashisht,2019:58). و ترتبط المرونة باستجابات الأفراد في البيئات المليئة بالضغط فهي القدرة على تحقيق النجاح مرة أخرى بعد التعرض للمشاكل أو العوائق غير المتوقعة للنجاح. و يمكن تعريف المرونة ببعض الاستجابات التكيفية مثل القدرة على التعامل أو التصرف بشكل إيجابي على الرغم من المواقف غير المرغوب فيها (Tamer et al,2014:964). كما يرتبط معنى المرونة بكلمة التكيف، فالمرونة هي القدرة على التعامل مع المشاكل والتعافي منها. من منظور رأس المال النفسي الايجابي، تعد المرونة بُعداً استباقياً، مما يسمح بالنظر إلى المشاكل على أنها فرصة للنمو و ظهرت المرونة كمؤشر على النتائج الإيجابية في العمل وهي منفتحة على التنمية (Santana,2018:563). و تتميز المرونة بالتكيف مع الاستجابات ليس للأحداث السلبية فقط، ولكن للأحداث الإيجابية فالأشخاص المرنون هم اكثر قدرة على التكيف بشكل إيجابي مع الأشياء الجديدة أثناء المخاطر و المشاكل (Shabir et al,2014:5).

و يرى (Kaivonen,2018:25) أنَّ المرونة ترتبط بشكل إيجابي بنتائج الأداء في مكان العمل بالإضافة إلى تحسين الصحة والعلاقات، كما أنها ترتبط بزيادة الرضا الوظيفي وسعادة العمل والالتزام التنظيمي. و عرف (Irge&Bayram,2020:104) المرونة هي قدرة الأفراد على التعافي الذاتي والإصلاح عندما يواجهون حالة غير متوقعة مثل الفشل أو المزيد من المسؤولية. وفقاً لـ (Sehhat et al,2015:547) المرونة هي نظام تكيفي يمكن الفرد من

العودة بسرعة من عائق التقدم أو الفشل. مبدأ المرونة كما مطبق في مكان العمل هو أنه بعد حدث سلبي أو إيجابي، يرتد الموظف إلى مستوى أعلى من الحافز.

4- التفاؤل (optimism) :

يعدُّ بعد التفاؤل "أسلوباً توضيحياً ينسب الأحداث الإيجابية إلى أسباب داخلية ودائمة ومنتشرة، والأحداث السلبية إلى أسباب خارجية ومؤقتة ومحددة و خاصة بالمواقف". وهناك بعضين للتفاؤل من حيث درجة الديمومة التي يتصورها المرء في المتغير (المتفائلون سيرون الحدث السلبي على أنه مؤقت، والحدث الإيجابي دائماً)، و الانتشار (سيرى المتفائلون سبباً سلبياً، على سبيل المثال، خاص بحدث وليس لجميع الأحداث، وسيرى سبباً إيجابياً في الاتجاه المعاكس) (Page&Donohue,2004:5; Luthans et al,2007:547). ويرى (Tamer et al,2014:964) التفاؤل هو أسلوب إسناد يشرح الأحداث الإيجابية بالأسباب الشخصية المنتشرة والأحداث السلبية عن طريق خارجية ومؤقتة ومحددة في الموقف. و يعرف الأشخاص المتفائلين بأنهم الأشخاص الذين يتوقعون حدوث أشياء جيدة لهم، والمتشائمون على أنهم الأشخاص الذين يتوقعون حدوث أشياء سيئة، والفرق بين هذين الأمرين هو مقاربتهم للأحداث. من غير المرجح أن يعتقد المتفائلون أن الفشل أو الأحداث السيئة ستحدث مرة أخرى، و من ثم لا يفقدوا دافعهم ومثابرتهم عندما يجمعون بين دافعهم العالي ويستمرون في الأداء العالي. و لاحظ (Sehhat et al,2015:547) أن الأفراد الذين يتوقعون ببساطة أن تحدث الأشياء الجيدة لهم لها آثار معرفية وسلوكية كبيرة. من المهم ملاحظة أن رأس المال النفسي يأخذ بالحسبان قيمة التفاؤل الواقعي، حيث ثبت أن التفاؤل غير الواقعي يؤدي إلى نتائج سلبية.

يمكن تحديد التفاؤل المكتسب من حيث المسافة بين النتائج السلبية (الماضية) والنتائج الإيجابية (المستقبلية) أيضاً. هذا يعني أن الفرد يحاول دائماً الحفاظ على مسافة من الماضي ويربط نفسه بشكل إيجابي بالمستقبل، وهو ما يسمى بالتفاؤل. من أجل تحقيق أداء عالٍ في العمل، يثبت التفاؤل المكتسب أنه أفضل وسيلة لتنمية القوة النفسية. و هناك ثلاثة مكونات لتأسيس أيديولوجية كاملة للتفاؤل في سياق مكان العمل والتي تشمل التساهل مع الماضي، وتقدير الحاضر، والبحث عن الفرص للمستقبل (Sahoo et al,2015:20). و يمكن تعريف التفاؤل على أنه نظرة إيجابية للمستقبل وميل لإدراك الأحداث الإيجابية بعدها ضمن سيطرة الذات. و التفاؤل هو توقعات عامة يأمل الفرد في تحقيق الأفضل والمثابرة لتحقيق الهدف. كما أن الأفراد المتفائلون بشأن مستقبلهم والواثقون من قدرتهم على النجاح في أي مهمة يقومون بها هم أكثر ميلاً نحو

تولي مسؤولية خطتهم المهنية (Malodia&Vashisht,2019:59). و يُعرّف (Cherni&Gozen,2021:183) التفاؤل بأنه منظور إيجابي للمستقبل وعقلية لإدراك الأحداث الإيجابية في ظل ضبط النفس.

وعرّفه (Santana,2018:563) بأنه إسناد إيجابي يصنعه الأفراد للسياق والمواقف التي يمرون بها. بينما عرّفه (Zehra&Husain,2015:257) أسلوب تفسيري ينسب الأحداث الإيجابية إلى أسباب داخلية ودائمة ومنتشرة، والأحداث السلبية إلى أسباب خارجية ومؤقتة ومحددة الموقف.

التفاؤل هو اعتقاد معتدل يتضمن عملية عرض ويرتبط بالتفكير الإيجابي واتباع موقف إيجابي تجاه مواقف وأحداث الحياة. و هو توقع عام للنتائج الإيجابية المرتبطة بتحقيق المزيد من النجاح في تحقيق الأهداف والتفاؤل كأساس للرفاهية عبر مجالات الحياة. كما أن التفاؤل يؤثر على الموقف المحدد لأفكار الناس عندما يسعون وراء هدف (Shabir et al,2014:5). و حدد (Cetin,2018:206) التفاؤل هو القدرة على النظر إلى الأشياء من منظور إيجابي ولديك أفكار إيجابية حول النجاح الآن وفي المستقبل. هو توقع مستقبلي متفائل حول التطورات المحتملة التي يمكن مواجهتها في الحياة. كما عرّف التفاؤل على أنه طريقة لتقديم تفسيرات إيجابية حول الأحداث التي مر بها الفرد و أوضح البعد المتفائل لرأس المال النفسي الإيجابي عن طريق الاستدلال على حقيقة أن الأشخاص المتفائلين يمكن أن ينظروا إلى التطورات الحالية بشكل إيجابي، و الأشخاص المتشائمين مهووسون بالتقييم السلبي للأحداث التي عاشوها.

المبحث الثالث العلاقة بين متغيرات الدراسة

العلاقة بين القيادة الكاريزماتية و رأس المال النفسي الايجابي

بما أنّ القيادة الكاريزماتية أولئك القادة الذين بقوة قدراتهم الشخصية قادرون على إحداث تأثيرات عميقة وغير عادية على المرؤوسين كما أن أساس الجاذبية الكاريزماتية هو التفاعل العاطفي الذي يحدث بين المرؤوسين وقائدهم (Antonakis,2012:262). كما أنّ القيادة الكاريزماتية كأسلوب قيادة يركز على المهمة و يركز على السلوكيات التنظيمية الإيجابية التي تؤدي إلى رفاهية نفسية إيجابية بين المرؤوسين فإن تصرف القائد في إظهار الاهتمام بالاحتياجات الشخصية لمرؤوسيه يكون له علاقة إيجابية بتطوير المكونات الأربعة لرأس المال النفسي الايجابي (Brohi et al,2018:5).

تكشف مجموعة من الأبحاث التجريبية عن وجود صلة بين كل من أسلوب القيادة الكاريزماتية و رأس المال النفسي الايجابي للمرؤوسين فقد حددت القادة كمصدر رئيس لمشاعر الموظف الإيجابية والسلبية في العمل كما وجدت أن المرؤوسين الذين أبلغوا عن مستويات أعلى من الأمل و التفاؤل أفادوا أن مديرهم كان يتمتع بأسلوب قيادة أكثر نشاطاً ودعمًا (McMurray et al,2010:441).

نظراً لأن القادة الكاريزماتيين ملتزمون بتطوير المرؤوسين، فإنهم يسعون لخلق تفاعلات إيجابية وتنموية، والتي عن طريقها يحصل المرؤوسين على ملاحظات شخصية ومفيدة. نتيجة هذه العملية هي تطوير قدرة المرؤوسين على بناء قوة الإرادة وقوة الطريق لتحقيق أهدافهم (أي الأمل). كما تعمل المعالجة المتوازنة للقائد على تشكيل المرؤوسين إلى أفراد فعالين لأنهم يشعرون بإدماج وقبول آرائهم (أي الكفاءة الذاتية). و يمكن للدعم والاهتمام اللذين يقدمهما القائد الحقيقي لاتباعه أن يشجعهم على مواجهة الصعوبات والتغلب عليها (أي المرونة). عن طريق التماهي مع المرؤوسين واستحضار المشاعر الإيجابية، يحفز القادة الكاريزماتيين الإيجابية في مرؤوسيه (أي التفاؤل) (Kim et al,2020:4).

يفترض (Conger et al,2000:751) أنّ القيادة الكاريزماتية تعزز موارد رأس المال النفسي الايجابي بتوفير القائد لأهداف ذات مغزى، وسلوكياتهم النموذجية، وأساليب التمكين الخاصة بهم. على سبيل المثال، يقدم القادة الكاريزماتيين لمرؤوسيهم رؤى نبيلة وملهمة ذات مغزى كبير لهم وتحتوي على مكافآت كبيرة. نظراً لأن القائد يُنظر إليه على أنه المصدر الأساس

للرؤية، فإن المرؤوسين ينظرون اليه على أنه يجلب الامل لحياتهم ويوفر لهم المرونة التي تجعلهم مبدعون وقادرون على التكيف مع التغيير ويعالجون المشاكل باستمرار. يجيد القادة الكاريزماتيين إلهام المرؤوسين بالتحدث بتفاؤل حول الاحتياجات البيئية و امكانية التكيف مع تلك الاحتياجات و غرس المثل الإيجابية المرتبطة بالنتيجة المرجوة في مرؤوسيهـم، كما أن القيادة الكاريزماتية تؤثر تأثيراً مهماً في إحداث تأثيرات عميقة على الكفاءة الذاتية حيث أن القادة الكاريزماتيين هم أكثر عرضة لإثارة الأعضاء النشطين بزيادة كفاءتهم الذاتية (Novitasari et al,2021:2).

تمكن القيادة الكاريزماتية القادة من جعل مرؤوسيهـم يشعرون بتحسـن تجاه عملهم وأدائهم كما يوفر القادة الكاريزماتيين الدفاء والثقة في العلاقة مع مرؤوسيهـم. ونتيجة لذلك، جرى تمكينهم لجعلهم يشعرون بمزيد من الامل و التفاؤل والمرونة. كما سيعتمد المرؤوسين على التشجيع و الدعم من قائدهم مما سيجعلهم يتمتعون بالمرونة (Mangundjaya,2020:45).

يمكن عن طريق الرؤية والتعبير للقائد الكاريزماتي و الحساسية البيئية أن يقدم نموذجاً للمرؤوسين، ويلهمهم للإيمان بنتائج العمل الإيجابية (التفاؤل) وإنجازات العمل المستقبلية (الامل). من هذا المنطق، نقترح أن القيادة الكاريزماتية تؤثر بشكل مباشر على الرأس المال النفسي الايجابي للموظفين (Olaniyan&Hystad,2016:165).

لتشكيل رأس المال النفسي لمرؤوسيهـم، يُتوقع من القادة الكاريزماتيين إظهار السلوكيات الايجابية، والعمل كقدوة لهم، فعن طريق توفير الدعم المعنوي والعاطفي والمعرفي، يعزز القادة الكاريزماتيين تنمية موارد رأس المال النفسي لموظفيهم. بالإضافة إلى ذلك، يمكّن القادة الكاريزماتيين ان يعززون أمل مرؤوسيهـم بتوفير بيئة عمل داعمة ومشجعة وكونهم جديرين بالثقة ومتسقين. فضلاً عن ذلك، يسعى القادة الكاريزماتيين إلى تطوير الكفاءة الذاتية لموظفيهم والمشاعر الإيجابية، حيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف المحددة. و لتعزيز مرونة مرؤوسيهـم، يوفر القادة الكاريزماتيين آليات الدعم ويتبنون خطط الطوارئ التي من شأنها تمكين مرؤوسيهـم من التغلب على الشدائد. أخيراً، أنشأ القادة الكاريزماتيين آليات مقصودة لتطوير التفاؤل بين المرؤوسين بقيام القادة الكاريزماتيين بتعديل المواقف المتشائمة إلى مواقف متفائلة، او بتعزيز هويتهم مع القادة وتعزيز المشاعر الإيجابية (Shahid&Muchiri,2018:14).

باختصار فإن القيادة الكاريزماتية تعمل كشرط يساعد على ازدهار رأس المال النفسي الإيجابي إذ إنَّ القائد الكاريزماتي يعمل على خلق التفاؤل بالمستقبل (Gooty et al,2009:355-356).

الفصل الثالث

الجانب العملي للدراسة

البحث الأول: الاختبارات البنائية للأداة

القياس

البحث الثاني: عرض وتحليل مقاييس الدراسة

وتفسير نتائجها

البحث الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير

نتائجها

المبحث الأول

الاختبارات البنائية لأداة القياس

توطئة

تُعَدُّ الاختبارات البنائية ضرورة ملحة للتحقق من موثوقية مقاييس الدراسة على مستوى بيئة التطبيق، وبذلك يشتمل هذا المبحث على بعض الاختبارات الضرورية الخاصة بفحص واختبار أداة القياس بهدف التأكد من مدى قدرتها على القياس ومدى ملائمتها لواقع (العاملين في العتبة الحسينية المقدسة) عينة الدراسة، ولتحقيق ذلك تضمن المبحث اختبارات الصدق الظاهري وصدق المحتوى والصدق البنائي التوكيدي واختبار التوزيع الطبيعي واختبار الثبات والاتساق الداخلي، وعلى النحو الآتي :

أولاً : ترميز وتوصيف متغيرات الدراسة

تتضمن متغيرات الدراسة متغيرين رئيسيين هما :

1. المتغير الأول هو المتغير المستقل القيادة الكاريزماتية الذي يُقاس بخمس ابعاد فرعية تمثلت بـ(الرؤية والتعبير، الحساسية البيئية، المخاطر الشخصية، الحساسية لاحتياجات الأعضاء، والسلوك غير التقليدي).
2. المتغير الثاني فهو المتغير التابع راس المال النفسي الايجابي الذي قيس بأربع ابعاد فرعية تمثلت بـ(الكفاءة الذاتية، الامل، التفاؤل، والمرونة). وقد جرى قياس هذه المتغيرات اعتماداً على مقاييس جاهزة معتمدة عالمياً عُرضت في منهجية الدراسة الحالية.

وفي ضوء ما تقدم سيجري ترميز وتوصيف متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية في ضوء مصطلحاتها الانكليزية وذلك لغرض تسهيل اجراءات استخدام اساليب التحليل والمعالجة الإحصائية للبيانات المستخرجة من استمارة الاستبانة وتسهيل مهمة قراءتها والتعامل معها، ويوضح الجدول (10) متغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية ورموزها حسب مصطلحاتها الانكليزية وعدد الفقرات في كل بُعد.

الجدول (10)

ترميز وتوصيف المتغيرات وابعادها الفرعية

عدد الفقرات	رمز المؤشر الاحصائي	الابعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية
6	VA	الرؤية والتعبير	القيادة الكاريزماتية ChaLea
7	ES	الحساسية البيئية	
3	PR	المخاطر الشخصية	
3	SMN	الحساسية لاحتياجات الأعضاء	
3	UB	السلوك غير التقليدي	
5	SE	الكفاءة الذاتية	راس المال النفسي الايجابي PosPsyCap
6	HO	الامل	
6	OP	التفاؤل	
5	FL	المرونة	

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى استمارة الاستبانة.

ثانياً : اختبارات الصدق لأداة القياس

يعد الصدق الظاهري مؤشراً أساسياً ومهماً لصدق المقياس، اذ اشار (Devriendt et al,2012:329) الى صدق المقياس بقدرته على قياس ما وضع من اجله او الصفة المراد قياسها، فالمقياس الصادق هو ذلك المقياس الذي لديه القدرة على قياس الصفة التي وضع من اجلها. إما صدق المحتوى فيقصد به قدرة المقياس على التعبير عن الهدف الذي صمم من اجله، وتحديد ما اذا كان محتوى فقراته يعبر عن البنية النظرية التي يمثلها ام لا، اي فحص محتوى المقياس بشكل دقيق منظم لغرض تحديد ما اذا كان يشتمل على عينة تمثل الموضوع المدروس الذي يقيسه (Soundy et al,2016:78) أم لا.

واعتماداً على ما سبق، ومن اجل تحديد الصدق الظاهري وصدق المحتوى لمقياس الدراسة الحالية اتجه الباحث الى مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجال ادارة الاعمال وذلك للتأكد من صدق اداة القياس وتحديد مدى انسجامها من حيث تمثيل المتغيرات عن طريق الابعاد وانتماء ووضوح كل فقرة من حيث المحتوى التطبيقي والصياغة لكل بعد على مستوى العاملين في العتبة الحسينية المقدسة عينة الدراسة. وقد قدم السادة المحكمون مجموعة من التعديلات والملاحظات المفيدة حول بعض صياغة واسلوب فقرات القياس وقد جرى بعض المداولات وتبادل للآراء وجرى توضيح

بعض الامور المتعلقة بفقرات القياس وكيفية تكييف الفقرات حسب الواقع الميداني ومستوى العينة وبذلك جرت تغيير بعض الصياغات الخاصة ببعض الفقرات التي رأى السادة الخبراء ضرورة اجرائها لتكون أكثر انسجاماً مع اجابات العينة واكثر تمثيلاً للمتغيرات ميدانياً.

ويوضح الجدول (11) النسب المئوية لاتفاق السادة المحكمين حول فقرات القياس وحسب كل بعد فرعي من متغيرات الدراسة.

الجدول (11)

نسب اتفاق الخبراء المحكمين حول فقرات القياس في الاستبانة

ت	المتغيرات	عدد الفقرات الكلي	عدد الفقرات المتفق عليها	نسبة الاتفاق %	نوع التعديل
1	الرؤية والتعبير	6	5	83	اعادة صياغة
2	الحساسية البيئية	7	5	71	
3	المخاطر الشخصية	3	3	100	
4	الحساسية لاحتياجات الأعضاء	3	3	100	
5	السلوك غير التقليدي	3	2	67	
	القيادة الكاريزماتية	22	18	82	
1	الكفاءة الذاتية	5	4	80	
2	الامل	6	4	67	
3	التفاؤل	6	5	83	
4	المرونة	5	4	80	
	راس المال النفسي الايجابي	22	17	77	

المصدر : اعداد الباحث استناداً الى نتائج تحكيم الاستبانة.

ثالثاً : إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يقصد بهذا الاختبار توزيع ميداني للبيانات المتجمعة ويظهر بيانياً على شكل جرس مقلوب ويكون التوزيع متماثلاً عندما تتطابق فيه قيم مقاييس النزعة المركزية كالوسط الحسابي، الوسيط، والمنوال ويتوقف الحصول على منحنى التوزيع الطبيعي للبيانات على طبيعة العينة وحجمها (Ghasemi & Zahediasl,2012:487) وبذلك يعد اختبار التوزيع الطبيعي من اهم الاختبارات المهمة للتأكد من مدى اعتدالية البيانات وضمان انها تتبع التوزيع الطبيعي ام لا مما يعطي للباحث حرية اختيار الاساليب التحليلية الملائمة لهذه البيانات واجراء الاختبارات المطلوبة. ولتحقيق الغرض

اعلاه تبنى الباحث اختبار غولموغوروف-سميرنوف كونه من اكثر الاساليب شهرة ودقة للتحقق من اعتدالية البيانات وكيفية توزيعها، وعلى النحو الاتي:

1. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير القيادة الكاريزماتية

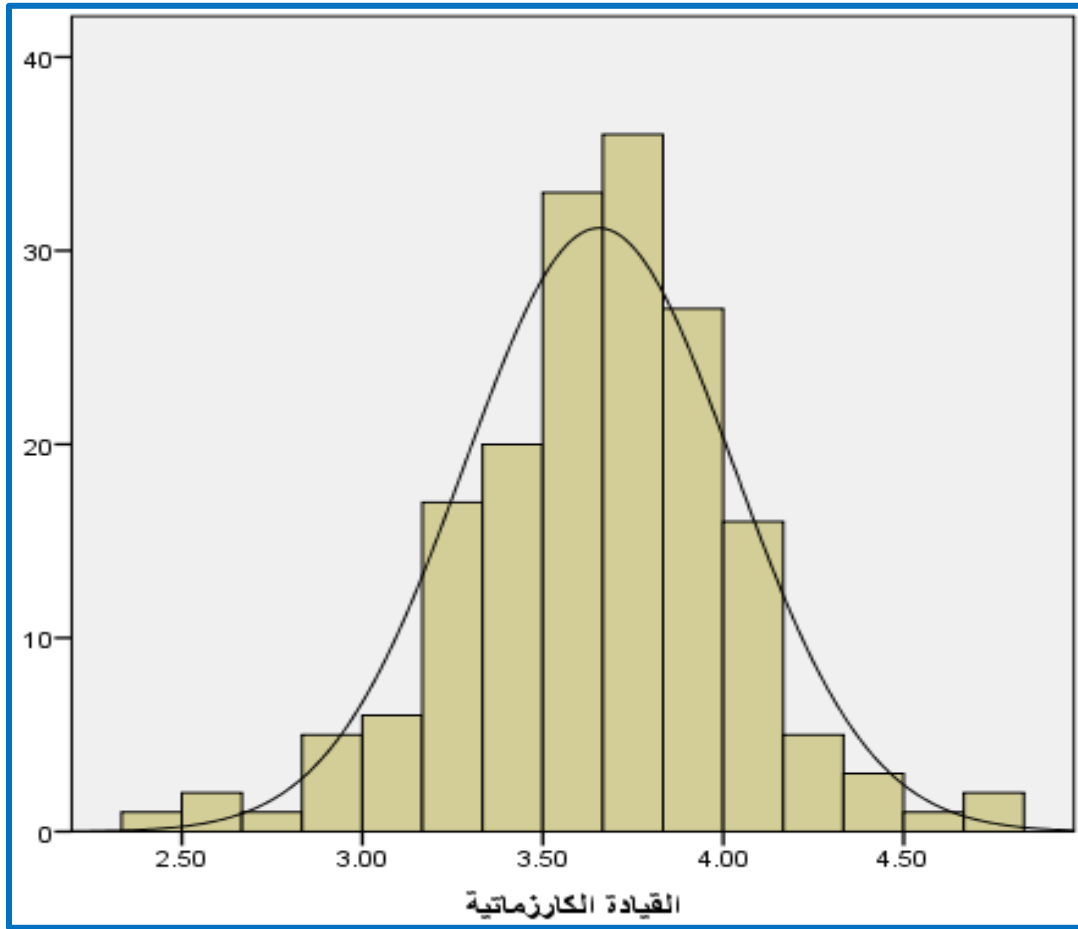
لقد جرى تقييم اعتدالية التوزيع الطبيعي الخاصة بمتغير القيادة الكاريزماتية عن طريق اعتماد اختبار (Kolmogorov-Smirnov test)، اذ نلاحظ من الجدول (12) أن قيمة احصائية الاختبار قد بلغت (0.060) ومستوى المعنوية لإحصائية الاختبار قد بلغ (*0.200) وهو اعلى من مستوى المعنوية البالغ (0.05) اي انه غير دال معنوياً، وهذا يدل على أن جميع فقرات متغير القيادة الكاريزماتية تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا يسمح باستخدام الاحصاءات المعلمية في التحليل والاختبار. ويوضح الشكل (13) منحى التوزيع الطبيعي لاعتدالية التوزيع الخاص ببيانات متغير القيادة الكاريزماتية.

الجدول (12)

اختبار كولموغوروف-سميرنوف لمتغير القيادة الكاريزماتية

Tests of Normality						
القيادة الكاريزماتية	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
	.060	175	.200*	.986	175	.087

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.23)



الشكل (13)

منحنى التوزيع الطبيعي لاعتدالية التوزيع لمتغير القيادة الكاريزماتية
المصدر: مخرجات البرنامج (SPSS V.23).

2. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير راس المال النفسي الايجابي

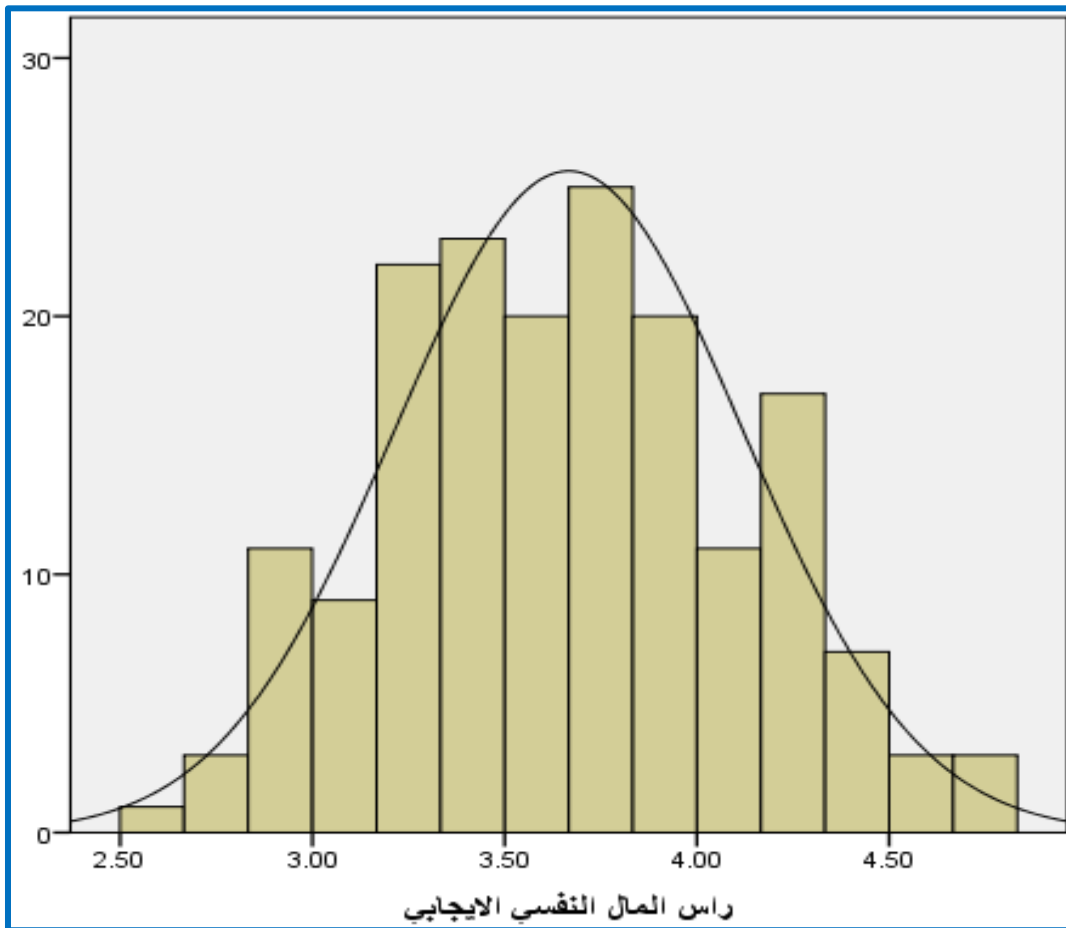
لقد جرى تقييم اعتدالية التوزيع الطبيعي الخاصة بمتغير راس المال النفسي الايجابي عن طريق اعتماد اختبار (Kolmogorov-Smirnov test)، اذ نلاحظ من الجدول (13) أن قيمة احصائية الاختبار قد بلغت (0.058) ومستوى المعنوية لإحصائية الاختبار قد بلغ (*0.200) وهو اعلى من مستوى المعنوية البالغ (0.05) اي إنه غير دال معنوياً، وهذا يدل على أن جميع فقرات متغير راس المال النفسي الايجابي تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا يسمح باستخدام الاحصاءات المعلمية في التحليل والاختبار. ويوضح الشكل (14) منحنى التوزيع الطبيعي لاعتدالية التوزيع الخاص ببيانات متغير راس المال النفسي الايجابي.

الجدول (13)

اختبار كولموغوروف-سميرنوف لمتغير راس المال النفسي الايجابي

Tests of Normality						
راس المال النفسي الايجابي	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
	.058	175	.200*	.991	175	.339

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.23)



الشكل (14)

منحنى التوزيع الطبيعي لاعتدالية التوزيع لمتغير راس المال النفسي الايجابي
المصدر: مخرجات البرنامج (SPSS V.23).

رابعاً : اختبار الصدق البنائي التوكيدي

إنَّ الهدف من اجراء اختبار التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) هو التأكد من صدق البناءات النظرية لمتغيرات البحث ومدى دقتها ميدانياً والتأكد من توافق بنية المقياس مع اجابات العينة في بيئة تطبيق معينة (Kaiser et al.,2020:7) ويقوم التحليل العاملي التوكيدي على استيعاب بنية المفهوم موضوع الدراسة او التحليل، وان لكل عامل مؤشرات او متغيراته المقاسة المتفردة دون اي تقاطع او اشتراك بفقرات القياس بين اكثر من عامل كامن (تيغزة،2012:163) ولغرض تقييم الانموذج الهيكلي الناتج عن مخرجات التحليل العاملي التوكيدي لابد من التحقق من معيارين هما (Hair et al. ,2014:115):

1. تقديرات المعلمة (Parameter Estimates)

تمثل تقديرات المعلمة الاوزان الانحدارية المعيارية او نسب التشبع وهي القيم الظاهرة على الأسهم التي تربط بين الأبعاد بالفقرات التي تقيسها، حيث إنَّ تقديرات المعلمة تكون مقبولة ومجدية اذا تجاوزت قيمها نسبة (0.40).

2- مؤشرات مطابقة الانموذج (Model Fit Indices)

تستخدم مؤشرات مطابقة الانموذج لقياس مدى مطابقة الانموذج الهيكلي المتحقق عن طريق بيانات العينة للمعايير الموضوعية والهيكل الذي اعد عن طريقه المقياس، أي التحقق من ان البيانات التي جرى الحصول عليها تنسجم مع الانموذج الفرضي للقياس وفق معايير معينة. والجدول (14) يوضح مؤشرات تقييم مطابقة الانموذج الهيكلي للتحليل العاملي التوكيدي على مستوى متغيرات البحث.

جدول (14)
مؤشرات مطابقة نماذج التحليل العاملي التوكيدي

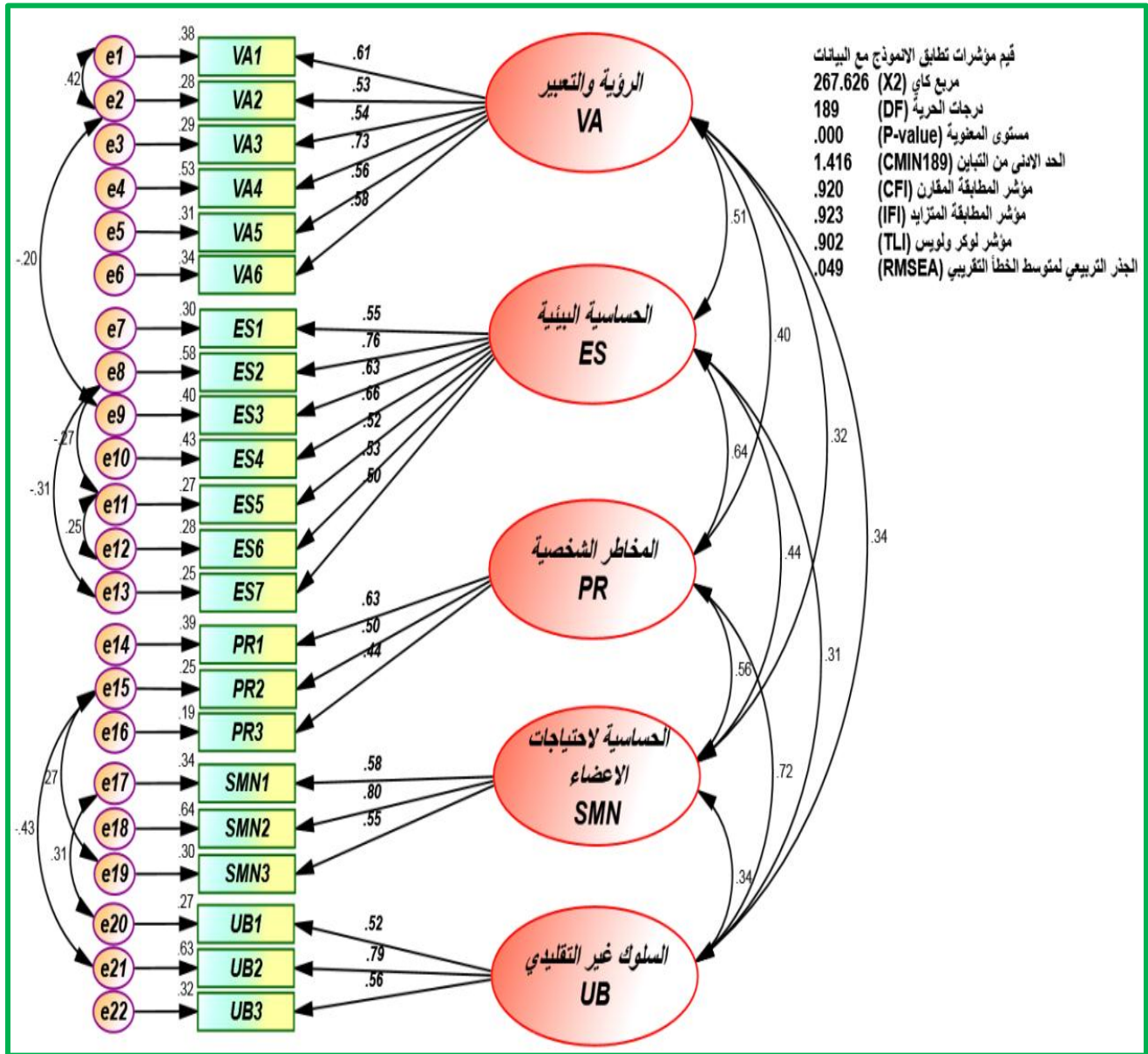
ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
1	النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df	$CMIN/DF < 5$
2	مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index	$CFI > 0.90$
3	مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) The Incremental Fit Index	$IFI > 0.90$
4	مؤشر توكر ولويس (TLI) The Tucker-Lewis Index	$TLI > 0.90$
5	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) Root Mean Square Error of Approximation	$RMSEA < 0.08$

Source : Singh, V., (2016) " Perceptions of emission reduction potential in air transport : a structural equation modeling approach ", Environ Syst Decis 36 , P. 388 .

1. الصدق البنائي التوكيدي لمتغير القيادة الكاريزماتية

لقد جرى قياس متغير القيادة الكاريزماتية عن طريق خمسة ابعاد فرعية هي (الرؤية والتعبير (6) فقرة، الحساسية البيئية (7) فقرة، المخاطر الشخصية (3) فقرة، الحساسية لاحتياجات الاعضاء (3) فقرة، والسلوك غير التقليدي (3) فقرة). اذ يتضح من الشكل (15) أن تقديرات المعلمة قد تجاوزت نسبة (0.40) كما هي مبينة في الشكل (15) وإن جميعها نسب معنوية وذلك لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (15) اتضح أنها اكبر من (2.56) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى قدرة هذه الفقرات على تمثيل وقياس البعد الذي تنتمي اليه و من ثم جدوى هذه المعلومات وصدقها على مستوى بيئة التطبيق (العتبة الحسينية المقدسة).

أما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة الأنموذج وبعد اجراء ثمانية من مؤشرات التعديل (Modification Indices) التي اقترحها البرنامج فقد أظهرت النتائج بان جميعها كانت ذات جودة عالية ومستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها، وبذلك فان الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة مما يؤكد أن متغير القيادة الكاريزماتية يقاس بواقع (22) فقرة موزعة على خمسة ابعاد فرعية بشكل مترابط.



الشكل (15)

التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الكاريزماتية

المصدر: مخرجات برنامج Amos v.23

الجدول (15)

معلومات التحليل العاملي التوكيدي لمقياس متغير القيادة الكاريزماتية

المسارات	الاوران الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعاري	الخطأ المعياري	النسبة النسبية	النسبة المعنوية	
VA6 <---	الرؤية والتعبير	.581	1.076	.185	5.827	***
VA5 <---	الرؤية والتعبير	.556	1.032	.183	5.645	***
VA4 <---	الرؤية والتعبير	.728	1.249	.188	6.653	***
VA3 <---	الرؤية والتعبير	.541	.897	.162	5.528	***
VA2 <---	الرؤية والتعبير	.532	1.012	.138	7.313	***
VA1 <---	الرؤية والتعبير	.614	1.000			
ES7 <---	الحساسية البيئية	.502	.743	.137	5.425	***
ES6 <---	الحساسية البيئية	.531	.765	.129	5.946	***
ES5 <---	الحساسية البيئية	.520	.737	.133	5.558	***
ES4 <---	الحساسية البيئية	.655	1.041	.145	7.154	***
ES3 <---	الحساسية البيئية	.631	1.000			
ES2 <---	الحساسية البيئية	.761	1.162	.153	7.592	***
ES1 <---	الحساسية البيئية	.547	.801	.130	6.169	***
PR1 <---	المخاطر الشخصية	.627	1.347	.289	4.656	***
PR2 <---	المخاطر الشخصية	.500	1.084	.260	4.166	***
PR3 <---	المخاطر الشخصية	.439	1.000			
SMN3 <---	الحساسية لاحتياجات الاعضاء	.550	.985	.183	5.391	***
SMN2 <---	الحساسية لاحتياجات الاعضاء	.798	1.337	.234	5.708	***
SMN1 <---	الحساسية لاحتياجات الاعضاء	.584	1.000			
UB1 <---	السلوك غير التقليدي	.522	.835	.157	5.318	***
UB2 <---	السلوك غير التقليدي	.791	1.362	.231	5.894	***
UB3 <---	السلوك غير التقليدي	.564	1.000			

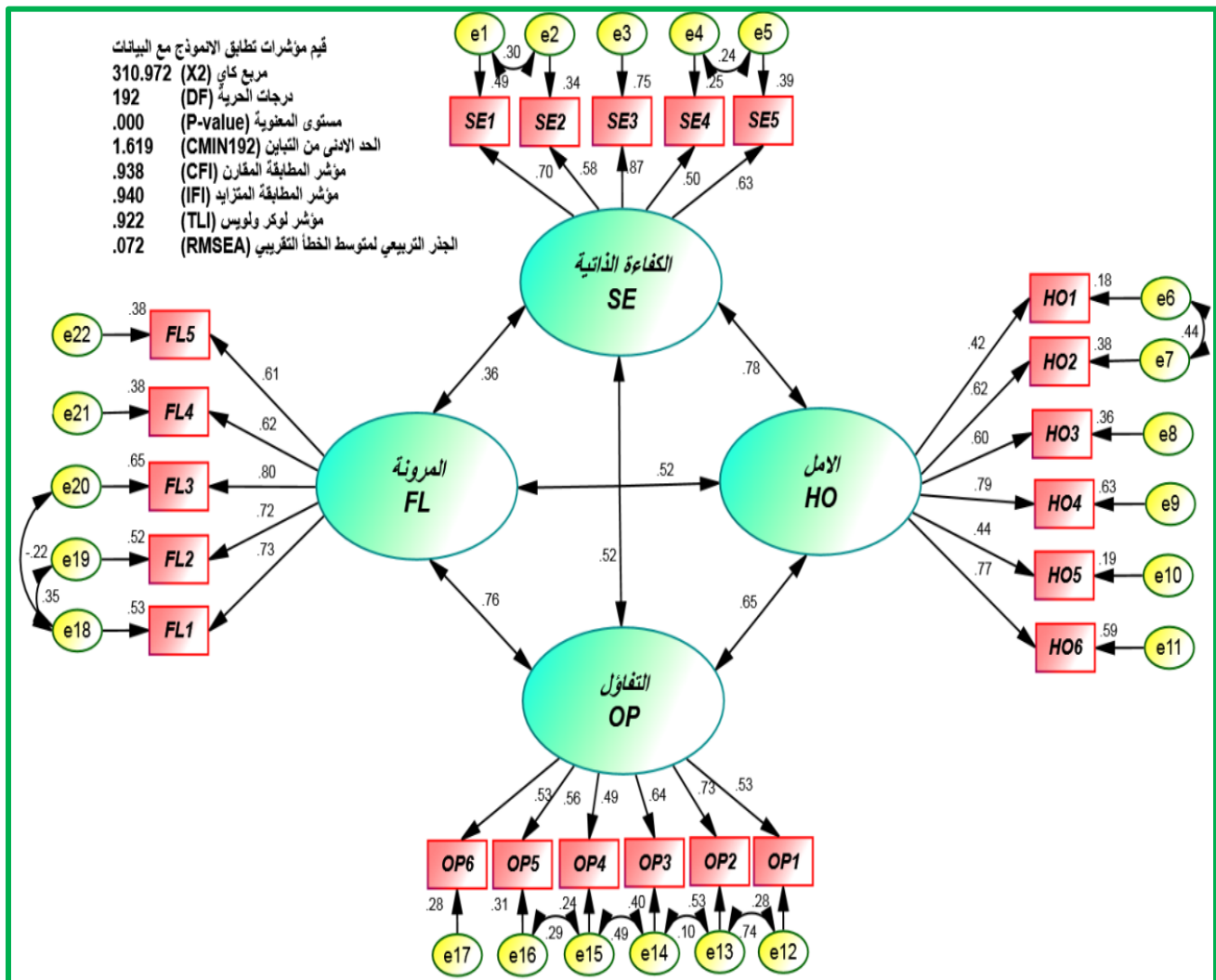
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

2. الصدق البنائي التوكيدي لمتغير راس المال النفسي الايجابي:

لقد جرى قياس متغير راس المال النفسي الايجابي بأربعة ابعاد فرعية هي (الكفاءة الذاتية (5) فقرة، الامل (6) فقرة، التفاؤل (6) فقرة، والمرونة (5) فقرة). اذ يتضح من الشكل (16) أن تقديرات المعلمة قد تجاوزت نسبة (0.40) كما هي مبينة في الشكل (16) وأن جميعها نسب معنوية وذلك لأنه

عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (16) اتضح انها اكبر من (2.56) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى قدرة هذه الفقرات على تمثيل وقياس البعد الذي تنتمي اليه وبالتالي جدوى هذه المعلمات وصدقها على مستوى بيئة التطبيق (العتبة الحسينية المقدسة).

أما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة الأنموذج وبعد اجراء تسعة من مؤشرات التعديل (Modification Indices) التي اقترحها البرنامج فقد أظهرت النتائج بان جميعها كانت ذات جودة عالية ومستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها، وبذلك فان الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة مما يؤكد أن متغير راس المال النفسي الايجابي يقاس بواقع (22) فقرة موزعة على اربعة ابعاد فرعية بشكل مترابط.



الشكل (16)

التحليل العاملي التوكيدي لمتغير راس المال النفسي الايجابي
المصدر: مخرجات برنامج Amos v.23

الجدول (16)
معلومات التحليل العاملي التوكيدي لمقياس متغير راس المال النفسي الايجابي

المسارات	الاوزان الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعاري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية
SE5 <---	الكفاءة الذاتية	.627	.795	.108	7.349 ***
SE4 <---	الكفاءة الذاتية	.496	.703	.120	5.881 ***
SE3 <---	الكفاءة الذاتية	.867	1.342	.146	9.214 ***
SE2 <---	الكفاءة الذاتية	.581	.873	.107	8.164 ***
SE1 <---	الكفاءة الذاتية	.697	1.000		
HO1 <---	الامل	.422	.890	.206	4.321 ***
HO2 <---	الامل	.620	1.281	.250	5.119 ***
HO3 <---	الامل	.601	1.112	.220	5.048 ***
HO4 <---	الامل	.792	1.782	.317	5.619 ***
HO5 <---	الامل	.438	1.000		
HO6 <---	الامل	.770	1.663	.299	5.570 ***
OP6 <---	التفاؤل	.530	1.003	.189	5.297 ***
OP5 <---	التفاؤل	.561	1.000		
OP4 <---	التفاؤل	.491	.900	.153	5.867 ***
OP3 <---	التفاؤل	.636	1.199	.203	5.896 ***
OP2 <---	التفاؤل	.731	1.584	.248	6.397 ***
OP1 <---	التفاؤل	.530	1.110	.214	5.199 ***
FL5 <---	المرونة	.614	.937	.132	7.074 ***
FL4 <---	المرونة	.617	1.057	.143	7.375 ***
FL3 <---	المرونة	.804	1.176	.139	8.442 ***
FL2 <---	المرونة	.721	1.342	.219	6.128 ***
FL1 <---	المرونة	.729	1.000		

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

خامساً : اختبار الثبات لأداة القياس

يُعرّف الثبات في البحث العلمي بأنه الخاصية التي تُعبّر عن تقارب القيم والقراءات الخاصة بمعيار القياس في كل مرة يُطبّق فيها، أو مقدار عدم تغير معيار القياس عند تكرار استعماله في أوقات مختلفة وعينات مختلفة (القحطاني، 2020:191) ويعد مقياس كرونباخ الفا من اهم المقاييس المستخدمة في قياس ثبات الاستبانة واكثرها شهرة وشيوع بين الباحثين في شتى مجالات البحث العلمي، فاذا بلغت قيمة الاختبار اقل من (60%) فان ذلك يعد مؤشراً ضعيفاً على الثبات في حين

يعتبر الثبات مقبولاً إذا تجاوزت قيمته (70%) وتعد نسبة الثبات جيدة إذا تجاوزت قيمة المعامل أكثر من (80%) (Sekrana,2003:311).

ولأغراض الدراسة الحالية يتضح أن قيم معامل كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.711 - 0.886) وتعد هذه القيم مقبولة في الدراسات الوصفية كونها قيم عالية بالمقارنة مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية البالغة (0.70). كما تبين ان قيم معامل الصدق الهيكلي (الذي يستخرج من الجذر التربيعي لقيم كرونباخ الفا) كانت قيم عالية ومجدية بالنسبة للمقاييس المعتمدة على مستوى المتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية.

وبذلك أصبحت أداة الدراسة صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والصدق والثبات العالي. ويبين الجدول (17) معاملات الثبات والصدق الهيكلي لأداة القياس المعتمدة حسب اجابات عينة الدراسة على مستوى عينة من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة محل الدراسة.

الجدول (17)

معامل كرونباخ الفا والصدق الهيكلي لمتغيرات الدراسة وابعادها الفرعية

ت	المتغيرات والأبعاد	معامل كرونباخ الفا	معامل الصدق الهيكلي
1	الرؤية والتعبير	0.713	0.844
	الحساسية البيئية	0.785	0.886
	المخاطر الشخصية	0.773	0.879
	الحساسية لاحتياجات الأعضاء	0.768	0.876
	السلوك غير التقليدي	0.724	0.851
	القيادة الكاريزماتية	0.872	0.934
2	الكفاءة الذاتية	0.759	0.871
	الامل	0.747	0.864
	التفاؤل	0.711	0.843

0.853	0.727	المرونة
0.941	0.886	راس المال النفسي الايجابي

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23.

سادساً : اختبار الاتساق الداخلي :

يهدف هذا الاختبار الى التحقق من مدى وجود الاتساق (الارتباط الداخلي) بين متغيرات وابعاد الدراسة الحالية مع فقراتها، واعتمد الباحث على استخدام معامل ارتباط (Pearson) لمعرفة الارتباطات المعنوية بين تلك المتغيرات والابعاد وفقراتها، اذ تشير الارتباطات المعنوية الى قوة المقياس المعتمد.

ويوضح الجدول (18) قيم معاملات الارتباط بين فقرات المقياس ومتغيراته وابعاده، اذ تبين قيم نتائج الاختبار وجود علاقات ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0.01) بين المتغيرات والفقرات من جهة والابعاد والفقرات من جهة اخرى، اذ تراوحت بين (**0.841 - **0.343) وهذا يدل على وجود اتساق داخلي عالي على مستوى مقاييس الدراسة.

الجدول (18)

الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس وابعاده الفرعية

مستوى المعنوية	اتساق الفقرة مع المتغير	اتساق الفقرة مع البعد	الفقرات	الابعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية
.01	.343**	.615**	VA1	الرؤية والتعبير	القيادة الكاريزماتية
.01	.373**	.618**	VA2		
.01	.394**	.657**	VA3		
.01	.438**	.714**	VA4		
.01	.391**	.670**	VA5		
.01	.430**	.547**	VA6		
.01	.444**	.615**	ES1	الحساسية البيئية	
.01	.535**	.713**	ES2		
.01	.476**	.680**	ES3		
.01	.539**	.733**	ES4		
.01	.382**	.636**	ES5		

.01	.455**	.663**	ES6	المخاطر الشخصية	راس المال النفسي الايجابي
.01	.491**	.580**	ES7		
.01	.574**	.668**	PR1		
.01	.551**	.780**	PR2		
.01	.494**	.753**	PR3		
.01	.511**	.761**	SMN1		
.01	.537**	.801**	SMN2		
.01	.518**	.636**	SMN3	الحساسية لاحتياجات الأعضاء	
.01	.517**	.661**	UB1	السلوك غير التقليدي	
.01	.525**	.841**	UB2		
.01	.478**	.735**	UB3		
.01	.514**	.749**	SE1	الكفاءة الذاتية	
.01	.580**	.662**	SE2		
.01	.700**	.832**	SE3		
.01	.401**	.589**	SE4		
.01	.586**	.749**	SE5		
.01	.494**	.659**	HO1	الامل	
.01	.583**	.706**	HO2		
.01	.575**	.715**	HO3		
.01	.610**	.727**	HO4		
.01	.462**	.557**	HO5		
.01	.560**	.647**	HO6		
.01	.407**	.528**	OP1	التفاؤل	
.01	.691**	.788**	OP2		
.01	.536**	.703**	OP3		
.01	.440**	.606**	OP4		
.01	.565**	.637**	OP5		
.01	.485**	.556**	OP6		
.01	.598**	.739**	FL1	المرونة	

.01	.618**	.775**	FL2		
.01	.543**	.756**	FL3		
.01	.456**	.705**	FL4		
.01	.421**	.489**	FL5		

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V.23

المبحث الثاني

عرض وتحليل مقاييس الدراسة وتفسير نتائجها

توطئة :

يركز هذا المبحث على عرض وتحليل الاحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة وتفسيرها على مستوى العتبة الحسينية المقدسة عينة الدراسة، ويتضمن فقرتين رئيسيتين، الاولى تتعرض الى وصف وتشخيص المتغير المستقل القيادة الكاريزماتية، اما الثانية فتتعلق بوصف وتشخيص المتغير التابع راس المال النفسي الايجابي. وقد استخدمت لتحقيق هذا الغرض عدة اساليب احصائية مناسبة هي الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف النسبي، والاهمية النسبية. وعلى النحو الاتي:

أولاً - وصف وتشخيص متغير القيادة الكاريزماتية

اعتمد الباحث في تفسير مستوى متغيرات الدراسة على قيمة الوسط الحسابي المتحققة من خلال تقسيمه الى خمس فئات تنتمي لها الاوساط الحسابية، وكما موضح في الجدول (19):

الجدول (19)

تصنيف مستويات الوسط الحسابي حسب فئاته

تسلسل الفئة	مدى الفئة	مستوى الفئة
1	1.80 - 1	منخفض جدا
2	2.60 - 1.81	منخفض
3	3.40 - 2.61	معتدل
4	4.20 - 3.41	مرتفع
5	5.00 - 4.21	مرتفع جدا

Source: Mazahreh, A., Hammad, H. & Abu-Jaber, H. (2009) "The Attitudes of Instructors and Faculty Members about the Quality of Technical Education Programs in Community Colleges in Jordan" Journal of Social Sciences 5(4), P.403.

وبذلك يتضمن وصف وتشخيص القيادة الكاريزماتية بفقرتين، تتناول الاولى الوصف الاحصائي لفقرات وابعاد هذ المتغير تفصيلياً، اما الثانية فتتناول التشخيص والوصف الاحصائي اجمالياً، وكالاتي:-

1- وصف وتشخيص متغير القيادة الكاريزماتية تفصيلاً

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الإحصائي لفقرات وابعاد متغير القيادة الكاريزماتية تفصيلاً وكما يأتي:-

أ. وصف وتشخيص بعد الرؤية والتعبير

يتضح من الجدول (20) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعده الرؤية والتعبير التي جرى قياسه بست فقرات (VA_1-VA_6)، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.674) والانحراف المعياري (0.502) ومعامل الاختلاف النسبي (13.650%) والاهمية النسبية (73.486%)، وهذا يدل على أن اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفع مما يؤكد اهتمام القادة في العتبة عينة الدراسة بتبني السلوكيات البارعة والملهمة في العمل وسعيهم الى التفاعل مع العاملين في مختلف المستويات الادارية ويتصفون بالاهتمام بأساليب التحفيز المعنوية والمادية بهدف تحسين الاداء وترشيد عمليات اتخاذ القرارات المتنوعة في المستقبل ومن ثم تحقيق الاهداف المرسومة.

وقد حصلت الفقرة السادسة التي محتواها (رئيس العمل يولد باستمرار أفكاراً جديدة لمستقبل العتبة المقدسة) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.714) وبانحراف معياري بلغ (0.850) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (22.885%) وبأهمية نسبية بلغت (74.286%)، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفع على هذه الفقرة.

في حين حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها (رئيس العمل يحدد أهدافاً استراتيجية وتنظيمية ملهمه) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.571) وبانحراف معياري بلغ (0.854) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (23.908%) وبأهمية نسبية بلغت (71.428%)، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة.

الجدول (20)
الاحصاءات الوصفية لبعء الرؤية والتعبير

ت	الفقرات رئيسي في العمل :	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	يتصف بأنه متحدث بارع وذو أسلوب ملهم	3.669	0.673	18.341	73.372	5
2	ماهر في تقديم افكاره الى المجموعة	3.703	0.790	21.330	74.058	3
3	قادر على التحفيز من خلال التعبير بشكل فاعل عن أهمية ما يفعله العاملين في العتبة المقدسة	3.686	0.772	20.947	73.714	4
4	يمتلك رؤية وغالبًا ما يطرح أفكارًا حول احتمالات المستقبل	3.703	0.788	21.330	74.058	2
5	يحدد أهدافًا استراتيجية وتنظيمية ملهمة	3.571	0.854	23.908	71.428	6
6	يولد باستمرار أفكارًا جديدة لمستقبل العتبة المقدسة	3.714	0.850	22.885	74.286	1
	المعدل العام لبعء الرؤية والتعبير VA	3.674	0.502	13.650	73.486	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS) (Microsoft Excel).

ب. وصف وتشخيص بعد الحساسية البيئية

يتضح من الجدول (21) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعء الحساسية البيئية التي جرى قياسه بسبع فقرات (ES_1-ES_7)، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.642) والانحراف المعياري (0.542) ومعامل الاختلاف النسبي (14.887%) والاهمية النسبية (72.832%)، وهذا يدل على أن اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد سعي القادة في العتبة عينة الدراسة الى تشخيص العراقيل والمعوقات التنظيمية التي تنشأ في البيئة وتحديد مختلف التغيرات التي تحصل بين الحين والآخر في المتغيرات البيئية والتكيف معها بهدف تحقيق افضل مستوى استجابة لها وهذا يعتمد على تأثير القادة في تشجيع العاملين على تحسين قدراتهم وامكاناتهم الذاتية.

وقد حصلت الفقرة السادسة التي محتواها (رئيس العمل يستثمر الفرص البيئية الجديدة (الظروف المادية والاجتماعية المواتية) التي قد تسهل الإنجاز أو الأهداف التنظيمية) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.760) وبانحراف معياري بلغ (0.788) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (20.945%) وبأهمية نسبية بلغت (75.200%)، وهذا يدل على أن مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة.

في حين حصلت الفقرة الاولى التي محتواها(رئيس العمل يتعرف بسهولة على القيود الموجودة في البيئة الاجتماعية والثقافية للعتبة المقدسة والتي قد تقف في طريق تحقيق الأهداف التنظيمية) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.446) وانحراف معياري بلغ (0.800) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (23.204%) وبأهمية نسبية بلغت (68.914%)، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة.

الجدول (21)

الاحصاءات الوصفية لبعدها الحساسية البيئية

ت	الفقرات رئيسي في العمل :	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	يتعرف بسهولة على القيود الموجودة في البيئة الاجتماعية والثقافية للعتبة المقدسة والتي قد تقف في طريق تحقيق الأهداف التنظيمية	3.446	0.800	23.204	68.914	7
2	يتعرف بسهولة على القيود الموجودة في البيئة المادية (القيود التكنولوجية، ونقص الموارد، وما إلى ذلك) التي قد تقف في طريق تحقيق الأهداف التنظيمية	3.669	0.833	22.710	73.372	4
3	يكتشف بسهولة المعوقات ونقاط الضعف الداخلية والخارجية	3.577	0.867	24.230	71.542	5
4	يدرك قدرات ومهارات العاملين الآخرين في العتبة المقدسة	3.571	0.867	24.282	71.428	6
5	يدرك القيود المفروضة على العاملين الآخرين في العتبة المقدسة	3.731	0.775	20.757	74.628	3
6	يستثمر الفرص البيئية الجديدة (الظروف المادية والاجتماعية المواتية) التي قد تسهل الإنجاز أو الأهداف التنظيمية	3.760	0.788	20.945	75.200	1
7	يفاضل بين الفرص المتاحة ويختار أفضلها	3.737	0.809	21.650	74.742	2
	المعدل العام للحساسية البيئية ES	3.642	0.542	14.887	72.832	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS) (Microsoft Excel).

ج. وصف وتشخيص بعد المخاطر الشخصية

يتضح من الجدول (22) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعده المخاطر الشخصية التي جرى قياسه بثلاث فقرات (PR_1-PR_3)، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.657) والانحراف المعياري (0.567) ومعامل الاختلاف النسبي (15.495%) والاهمية النسبية (73.142%)، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفع مما يؤكد اهتمام القادة في العتبة عينة الدراسة في المغامرة في الانشطة الاستثمارية في مختلف القطاعات والمجالات الصناعية والخدمية والمشاركة على مختلف المستويات والاصعدة بالأنشطة المجتمعية وبذل الجهود الكبيرة المضمنة في سبيل تطوير العمل وتحقيق اعلى نسب الانجاز للأداء الفعلي وهذا يستوجب العمل الجاد والتعمق والارتباط المتزايد في العمل وتعزيز الالتزام الوظيفي وتنفيذ الخطط الموضوعة مسبقاً.

وقد حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (رئيس العمل يمكن ان يتحمل المجازفة في عملة من اجل نجاح اعمال العتبة المقدسة) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.731) وانحراف معياري بلغ (0.775) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (20.757%) وباهمية نسبية بلغت (74.628%)، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة.

في حين حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (رئيس العمل يشارك في الأنشطة التي تتضمن مخاطر شخصية كبيرة من اجل تحقيق اهداف العتبة المقدسة) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.594) وانحراف معياري بلغ (0.744) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (20.686%) وباهمية نسبية بلغت (71.886%)، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة.

الجدول (22)

الاحصاءات الوصفية لبعده المخاطر الشخصية

ت	الفقرات رئيسي في العمل :	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	يشارك في الأنشطة التي تتضمن مخاطر شخصية كبيرة من اجل تحقيق اهداف العتبة المقدسة	3.594	0.744	20.686	71.886	3
2	يمكن ان يتحمل المجازفة في عملة من اجل	3.731	0.775	20.757	74.628	1

					نجاح اعمال العتبة المقدسة	
2	72.914	21.813	0.795	3.646	يخاطر بشخصيته في خدمة العتبة المقدسة	3
	73.142	15.495	0.567	3.657	المعدل العام للمخاطر الشخصية PR	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS) (Microsoft Excel).

د. وصف وتشخيص بعد الحساسية لاحتياجات الاعضاء

يتضح من الجدول (23) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعد الحساسية لاحتياجات الاعضاء التي جرى قياسه بثلاث فقرات (SMN_1-SMN_3)، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.676) والانحراف المعياري (0.573) ومعامل الاختلاف النسبي (15.597%) والاهمية النسبية (73.524%)، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفع مما يؤكد ان سعي القادة في العتبة عينة الدراسة الى الاهتمام بمشاعر الاخرين والسعي الى قضاء حوائجهم بهدف تعزيز مستوى ارتباطهم والتزامهم التنظيمي فضلاً عن احترامهم لآراء العاملين وفسح المجال امامهم للمشاركة في عمليات اتخاذ القرار وتقديم المقترحات والتوصيات التطويرية التي تسهم في تطوير العمل وحل المشكلات المختلفة ومنع مسبباتها التي تحدث بين الحين والآخر وبالتالي تحقيق افضل مستويات التمتع بالعمل.

وقد حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (رئيس العمل يؤثر في العاملين الآخرين عن طريق الاهتمام و الاحترام الذي يبديه لهم) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.737) وبانحراف معياري بلغ (0.773) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (20.678%) وبأهمية نسبية بلغت (74.742%)، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفع على هذه الفقرة.

في حين حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (رئيس العمل يهتم بتحقيق حاجات الافراد في العتبة المقدسة و يسعى الى اسعادهم) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.623) وبانحراف معياري بلغ (0.777) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (21.453%) وبأهمية نسبية بلغت (72.458%)، وهذا يدل على أنَّ مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة.

الجدول (23)

الاحصاءات الوصفية لبعدها الحساسية لاحتياجات الاعضاء

ت	الفقرات رئيسي في العمل :	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	يחס بحاجات و مشاعر العاملين الاخرين في العتبة المقدسة.	3.669	0.798	21.749	73.372	2
2	يؤثر في العاملين الآخرين عن طريق الاهتمام و الاحترام الذي يبديه لهم.	3.737	0.773	20.678	74.742	1
3	يهتم بتحقيق حاجات الافراد في العتبة المقدسة و يسعى الى اسعادهم.	3.623	0.777	21.453	72.458	3
	المعدل العام لبعدها الحساسية لاحتياجات الاعضاء SMN	3.676	0.573	15.597	73.524	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS) (Microsoft Excel).

هـ . وصف وتشخيص بعد السلوك غير التقليدي

يتضح من الجدول (24) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعدها السلوك غير التقليدي التي تم قياسه بثلاث فقرات (UB_1-UB_3)، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.610) والانحراف المعياري (0.567) ومعامل الاختلاف النسبي (15.699%) والاهمية النسبية (72.190%)، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان القادة في العتبة عينة الدراسة يتبنون سلوكيات مبتكرة في مجمل تعاملاتهم اليومية خاصة على مستوى العلاقات التنظيمية في الكلية وتحقيق الاهداف العامة والخاصة للعتبة المقدسة وهذا يؤدي بدوره الى ضرورة استخدام ادوات تقنية واجراءات متطورة وانشطة حديثة ووسائل جديدة في تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الخطط المرسومة.

وقد حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (رئيس العمل غالباً ما يظهر سلوكاً فريداً للغاية يفاجئ العاملين الاخرين في العتبة المقدسة) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.640) وانحراف معياري بلغ (0.796) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (21.875%) وبأهمية نسبية بلغت (72.800%)، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة.

في حين حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (رئيس العمل يستعمل سلوكاً مبتكراً لتحقيق اهداف العتبة المقدسة) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.583) وانحراف معياري بلغ

(0.713) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (19.910%) وبأهمية نسبية بلغت (71.658%)، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة.

الجدول (24)
الاحصاءات الوصفية لبعء السلوك الغير تقليدي

ت	الفقرات رئيسي في العمل :	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	يستعمل سلوكاً مبتكراً لتحقيق اهداف العتبة المقدسة	3.583	0.713	19.910	71.658	3
2	يستخدم وسائل غير تقليدية لتحقيق الأهداف	3.606	0.765	21.213	72.114	2
3	غالباً ما يُظهر سلوكاً فريداً للغاية يفاجئ العاملين الاخرين في العتبة المقدسة	3.640	0.796	21.875	72.800	1
	المعدل العام للسلوك غير التقليدي UB	3.610	0.567	15.699	72.190	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

2- وصف وتشخيص القيادة الكاريزماتية

تتضمن هذه الفقرة الوصف الإحصائي لمتغير القيادة الكاريزماتية وابعاده الفرعية اجمالاً، اذ يظهر الجدول (25) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير القيادة الكاريزماتية والذي يقاس بخمس ابعاد ميدانية، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.652) وبلغ الانحراف المعياري (0.382) و بلغ معامل الاختلاف النسبي (10.461%) وبلغت الاهمية النسبية (73.036%)، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى أنّ متغير القيادة الكاريزماتية قد حاز على درجة مرتفعة من الاهمية نوعاً ما حسب اجابات الافراد المبحوثين، مما يدل على اهتمام القادة في العتبة عينة الدراسة تسعى الى الاهتمام بالسلوكيات الكاريزماتية الساحرة في التأثير على العاملين ضمن اقسامهم المختلفة وتوجيههم نحو تحسين الاداء وبذل الجهود الاضافية في سبيل الايفاء بالمسؤوليات المناطة بهم وهذا يستوجب من القادة الاهتمام برؤاهم الشخصية وتعبيراتهم حول ما يحيط بهم من تغيرات وكيفية تعزيز شعورهم بالتغيرات البيئية ومدى مجازفتهم في الخوض بالمشاريع الاستثمارية المربحة وتبني السلوكيات المتجددة التي يمكن ان تؤثر في العاملين بصورة اكثر من السلوكيات المعتادة.

اما بالنسبة الى ترتيب ابعاد القيادة الكاريزماتية ميدانياً على مستوى العتبة الحسينية المقدسة عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (الحساسية لاحتياجات الاعضاء، الرؤية والتعبير، المخاطر الشخصية، الحساسية البيئية، والسلوك غير التقليدي) على التوالي حسب اجابات افراد العينة المبحوثة، وكما موضح في الجدول (25).

الجدول (25)

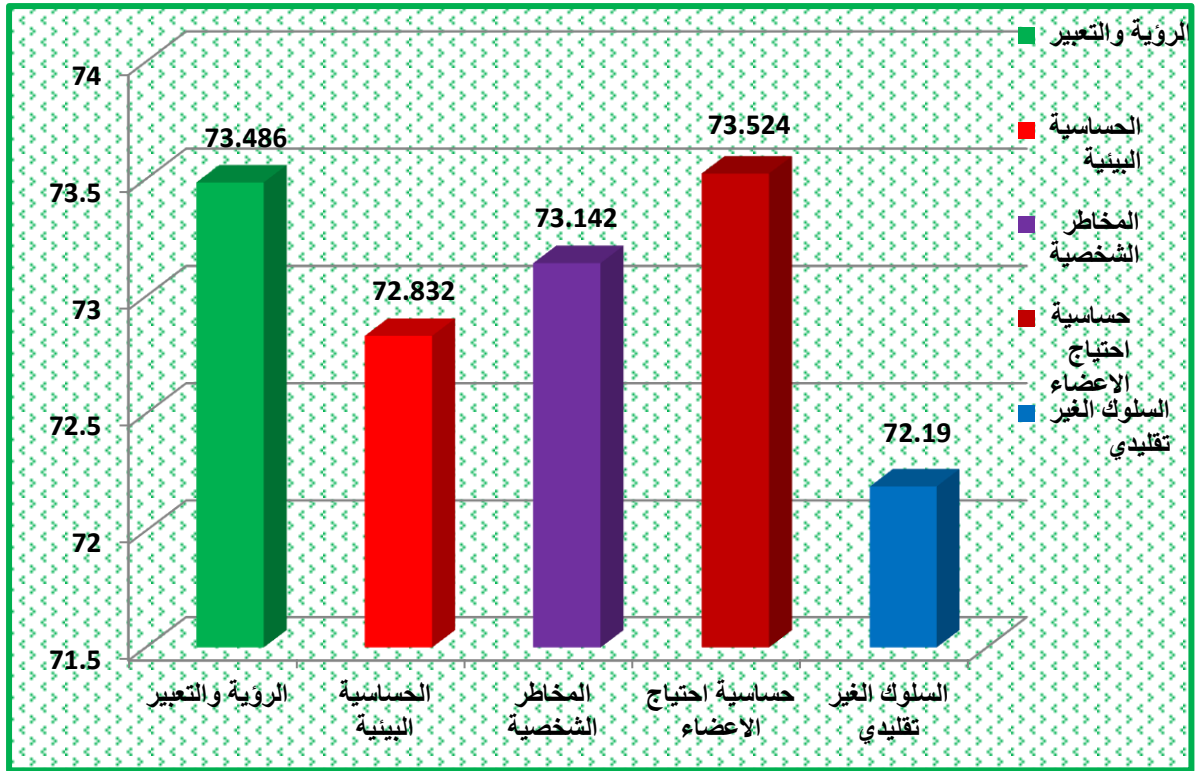
وصف وتشخيص متغير القيادة الكاريزماتية

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الابعاد	ت
2	73.486	13.650	0.502	3.674	الرؤية والتعبير VA	1
4	72.832	14.887	0.542	3.642	الحساسية البيئية ES	2
3	73.142	15.495	0.567	3.657	المخاطر الشخصية PR	3
1	73.524	15.597	0.573	3.676	الحساسية لاحتياجات الاعضاء SMN	4
5	72.190	15.699	0.567	3.610	السلوك غير التقليدي UP	5
-	73.036	10.461	0.382	3.652	المعدل العام لمتغير القيادة الكاريزماتية	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Microsoft Excel) (SPSS)

ويوضح الشكل (17) ترتيب الاهمية النسبية للأبعاد الفرعية لمتغير القيادة الكاريزماتية

بالاعتماد على قيم الاهمية النسبية المتحققة.



الشكل (17)

التمثيل البياني لإبعاد متغير القيادة الكاريزماتية
المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel)

ثانياً- وصف وتشخيص متغير راس المال النفسي الايجابي

وبذلك يتضمن وصف وتشخيص متغير راس المال النفسي الايجابي فقرتين، تتناول الاولى الوصف الاحصائي لفقرات وابعاد هذ المتغير تفصيلياً، اما الثانية فتتناول التشخيص والوصف الاحصائي اجمالياً، وكالاتي:-

1- وصف وتشخيص متغير راس المال النفسي الايجابي

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الإحصائي لفقرات وابعاد متغير راس المال النفسي الايجابي تفصيلياً وكما يأتي:-

أ. وصف وتشخيص الكفاءة الذاتية:

يتضح من الجدول (26) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعده الكفاءة الذاتية التي جرى قياسه بخمس فقرات (SE_1-SE_5)، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.577) والانحراف المعياري (0.537) ومعامل الاختلاف النسبي (15.020%) والاهمية النسبية (71.542%)،

وهذا يدل على أن اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفع مما يؤكد ان العاملين في العتبة المقدسة عينة الدراسة يسعون الى تعزيز شعورهم بالثقة في المشاركة بعمليات اتخاذ القرار ومواجهة المشاكل المختلفة وتحقيق الاهداف الخاصة بوظائفهم والتعاون مع زملاء العمل والافادة من مهاراتهم والتشارك بالمعلومات والمعارف لتحقيق افضل مستويات الانجاز.

وقد حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها (اقدم المعلومات للزملاء في العمل بكل ثقة) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.823) وبانحراف معياري بلغ (0.650) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (17.002%) وبأهمية نسبية بلغت (76.458%)، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعا على هذه الفقرة.

في حين حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (اشعر بالثقة في التعامل مع المشاكل التي تواجهني في العمل) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.320) وبانحراف معياري بلغ (0.735) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (22.148%) وبأهمية نسبية بلغت (66.400%)، وهذا يدل على أن مستوى الاجابات كان معتدلاً على هذه الفقرة.

الجدول (26)

الاحصاءات الوصفية لبعد الكفاءة الذاتية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	اشعر بالثقة في التعامل مع المشاكل التي تواجهني في العمل	3.320	0.735	22.148	66.400	5
2	أمثل مجال اختصاصي بثقة في اللقاءات مع الاخرين	3.566	0.799	22.399	71.314	3
3	لدي ثقة في وضع الاهداف الخاصة بعملي و اسعى الى تحقيقها	3.451	0.807	23.384	69.028	4
4	اشعر بالثقة في الاتصال بزملائي لحل مشكلات عملي	3.726	0.761	20.432	74.514	2
5	اقدم المعلومات للزملاء في العمل بكل ثقة	3.823	0.650	17.002	76.458	1
-	المعدل العام لبعد الكفاءة الذاتية SE	3.577	0.537	15.020	71.542	-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ب. وصف وتشخيص بعد الامل

يتضح من الجدول (27) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعده الامل التي جرى قياسه بست فقرات (HO_1-HO_6)، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.592) والانحراف المعياري (0.519) ومعامل الاختلاف النسبي (14.447%) والاهمية النسبية (71.848%)، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد اهتمام العاملين في العتبة الحسينية عينة الدراسة بالإفادة من البدائل المتاحة في البيئة وتحسين اسلوب تفكيرهم بالأمل ورفع معنوياتهم في تحقيق الاهداف وتشجيع الاخرين على تحقيق النجاح والتفاؤل في النظر الى المستقبل وتحسين فرص التعلم واستثمار الفرص الاستثمارية المتاحة وتحقيق اهداف التوسع في خدمة شرائح المجتمع.

وقد حصلت الفقرة السادسة التي محتواها (في الوقت الحاضر استطعت تحقيق أهدافي الاكاديمية التي وضعتها ل نفسي) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.714) وبانحراف معياري بلغ (0.843) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (22.702%) وبأهمية نسبية بلغت (74.286%)، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة.

في حين حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (حتى الان أرى نفسي فرداً ناجحاً في العمل) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.469) وبانحراف معياري بلغ (0.794) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (22.879%) وبأهمية نسبية بلغت (69.372%)، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة.

الجدول (27)

الاحصاءات الوصفية لبعده الامل

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	إذا ما وجدت نفسي في موقف صعب أثناء العمل فبإمكاني التفكير بعدة بدائل للخروج من المأزق	3.594	0.789	21.939	71.886	3
2	أتابع أهداف عملي بشكل مستمر من أجل تحقيقها	3.583	0.768	21.427	71.658	4
3	اتحلى بالتفاؤل عندما تعترض المشاكل عملي.	3.657	0.667	18.241	73.142	2
4	حتى الان أرى نفسي فرداً ناجحاً في العمل	3.469	0.794	22.879	69.372	6
5	امتلك القدرة لتحقيق اهدافي الحالية و المستقبلية	3.537	0.815	23.035	70.742	5
6	في الوقت الحاضر استطعت تحقيق أهدافي	3.714	0.843	22.702	74.286	1

					الاكاديمية التي وضعتها لنفسه
	71.862	14.447	0.519	3.593	المعدل العام لبعدها HO

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS) (Microsoft Excel).

ج. وصف وتشخيص بعد التفاؤل

يتضح من الجدول (28) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعدها التفاؤل التي جرى قياسه بست فقرات (OP_1-OP_6)، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.589) والانحراف المعياري (0.506) ومعامل الاختلاف النسبي (14.099%) والاهمية النسبية (71.772%)، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفع مما يؤكد أنَّ العاملين في العتبة الحسينية المقدسة عينة الدراسة يسعون الى مواجهة ظروف عدم التأكد بسهولة وايجاد الحلول المناسبة لمشاكل العمل والتفاؤل بالمستقبل ومتابعة الاحداث والتطورات المتسارعة في مجال الخدمة المجتمعية والابتعاد عن الاحباط واليأس الذي قد ينتشر بين العاملين بسبب ضغط الظروف والاحداث غير المناسبة التي تحصل بعض الاحيان.

وقد حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (امتلك رؤية للتفاؤل بالمستقبل) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.789) وبانحراف معياري بلغ (0.740) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (19.521%) وبأهمية نسبية بلغت (75.772%)، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعا على هذه الفقرة.

في حين حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (استطيع ايجاد الحلول المناسبة لمشاكل العمل) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.486) وبانحراف معياري بلغ (0.843) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (24.191%) وبأهمية نسبية بلغت (69.714%)، وهذا يدل على أنَّ مستوى الاجابات كان مرتفعا على هذه الفقرة.

الجدول (28)

الاحصاءات الوصفية لبعدها التفاؤل

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	يمكنني مواجهة ظروف عدم التأكد بسهولة	3.491	0.909	26.032	69.828	5
2	استطيع ايجاد الحلول المناسبة لمشاكل العمل	3.486	0.843	24.191	69.714	6
3	أنظر باستمرار للجانب المشرق للأشياء التي تحدث في العمل	3.531	0.772	21.848	70.628	4

1	75.772	19.521	0.740	3.789	امتلاك رؤية للتفاؤل بالمستقبل	4
3	72.114	19.923	0.718	3.606	استطيع متابعة الاحداث وفق مساراتها	5
2	72.572	21.997	0.798	3.629	اتجنب اليأس مهما كانت الظروف صعبة وقاسية	6
	71.772	14.099	0.506	3.589	المعدل العام لبعيد التفاؤل OP	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS) (Microsoft Excel).

د. وصف وتشخيص بعد المرونة

يتضح من الجدول (29) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعيد المرونة التي جرى قياسه بخمس فقرات (FL_1-FL_5)، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.531) والانحراف المعياري (0.772) ومعامل الاختلاف النسبي (21.848%) والاهمية النسبية (70.628%)، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعا مما يؤكد قدرة العاملين في العتبة الحسينية المقدسة عينة الدراسة في التعامل مع ظروف العمل الصعبة وضغط الزيارات المليونية التي تحصل في مواسم الزيارة و تقليل المشاعر السلبية وتحسين علاقات العمل وتحسين مستوى قدراتهم وكفاءاتهم لتعزيز مستوى مقاومتهم للظروف الصعبة التي قد تواجههم وتحقيق اعلى مستويات الاداء.

وقد حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها (امتلاك القدرة علي اداء اكثر من عمل في آن واحد) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.794) وبانحراف معياري بلغ (0.826) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (21.758%) وبأهمية نسبية بلغت (75.886%)، وهذا يدل على أن مستوى الاجابات كان مرتفعا على هذه الفقرة.

في حين حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (استطيع تجاوز الاوقات الصعبة لأني مررت بمواقف أصعب منها) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.440) وبانحراف معياري بلغ (0.944) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (27.447%) وبأهمية نسبية بلغت (68.800%)، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعا على هذه الفقرة.

الجدول (29)

الاحصاءات الوصفية لبعء المرونة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	أتعامل مع صعوبات العمل بطريقة او بأخرى	3.531	0.772	21.848	70.628	4
2	أعمل بجهد للتقليل من المشاعر السلبية	3.657	0.849	23.216	73.142	2
3	عندما أواجه عائقاً في عملي يكون لدي القدرة على تجاوزه	3.629	0.820	22.585	72.572	3
4	استطيع تجاوز الاوقات الصعبة لأنني مررت بمواقف أصعب منها	3.440	0.944	27.447	68.800	5
5	امتلك القدرة علي اداء اكثر من عمل في آن واحد	3.794	0.826	21.758	75.886	1
	المعدل العام لبعء المرونة FL	3.610	0.583	16.159	72.206	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

2- وصف وتشخيص راس المال النفسي الايجابي اجمالياً

تتضمن هذه الفقرة الوصف الإحصائي لمتغير راس المال النفسي الايجابي وابعاده الفرعية اجمالياً، اذ يظهر الجدول (30) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير راس المال النفسي الايجابي والذي يقاس بأربع من الابعاد الميدانية، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.592) وبلغ الانحراف المعياري (0.425) و بلغ معامل الاختلاف النسبي (11.832%) و بلغت الاهمية النسبية (71.842%)، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى أنّ متغير راس المال النفسي الايجابي قد حاز على درجة مرتفعة من الاهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين، مما يدل على أنّ ادارة العتبة الحسينية عينة الدراسة تهتم بمستوى مرتفع براس المال النفسي الايجابي للعاملين وتحسين مستوى معنوياتهم ورفاهيتهم في مكان العمل عن طريق منحهم فرص تطوير كفاءتهم الذاتية وتعزيز شعورهم بالأمل والتفاؤل في المشاركة باتخاذ القرارات والمرونة اللازمة لممارسة الادوار الوظيفية المختلفة.

اما بالنسبة الى ترتيب ابعاد راس المال النفسي الايجابي الفرعية ميدانياً على مستوى العاملين في العتبة الحسينية المقدسة عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالآتي (المرونة، الامل، التفاؤل، والكفاءة الذاتية) على التوالي حسب اجابات افراد العينة المبحوثة، وكما موضح في الجدول (30).

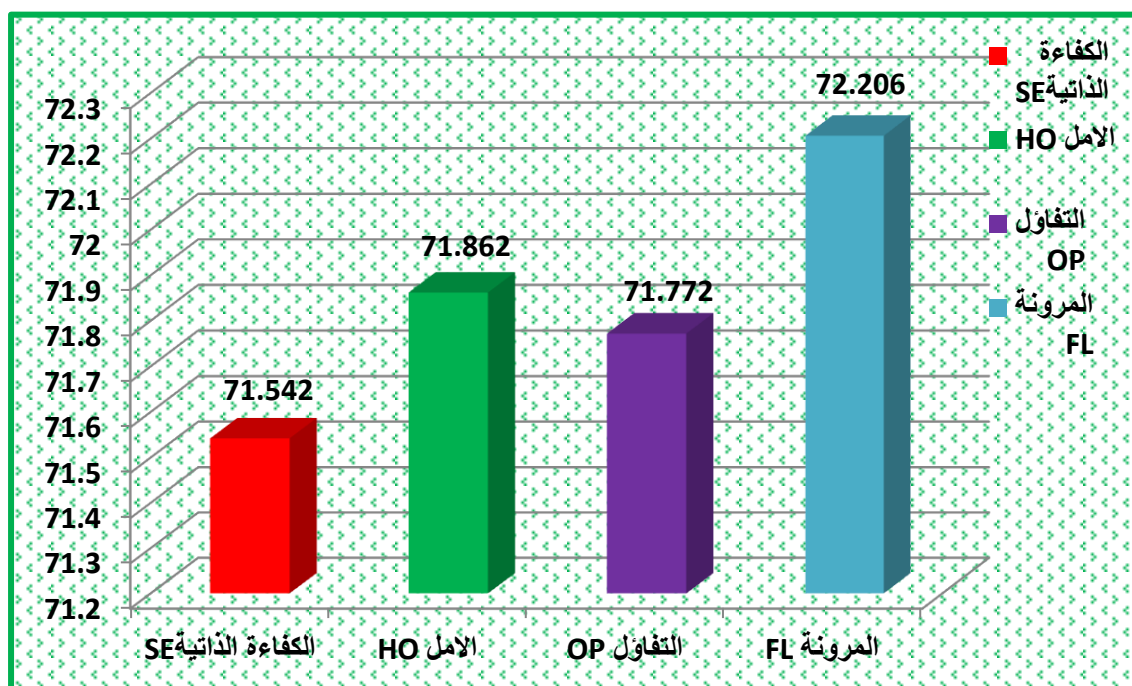
الجدول (30)

وصف وتشخيص متغير راس المال النفسي الايجابي بأبعاده

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	الكفاءة الذاتية SE	3.577	0.537	15.020	71.542	4
2	الامل HO	3.593	0.519	14.447	71.862	2
3	التفاؤل OP	3.589	0.506	14.099	71.772	3
4	المرونة FL	3.610	0.583	16.159	72.206	1
-	المعدل العام لمتغير راس المال النفسي الايجابي	3.592	0.425	11.832	71.842	-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Microsoft Excel) (SPSS)

ويوضح الشكل (18) ترتيب الاهمية النسبية للأبعاد الفرعية لمتغير راس المال النفسي الايجابي بالاعتماد على قيم الاهمية النسبية المتحققة.



الشكل (18)

التمثيل البياني لأبعاد متغير راس المال النفسي الايجابي
المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel).

المبحث الثالث اختبار الفرضيات وتفسير نتائجها

توطئة

يعد اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية جوهر الجانب الميداني بما يتضمنه من اجابة عن بعض تساؤلات الدراسة وتحقيقاً لأهدافها، وبذلك اعتمد الباحث على مجموعة من الادوات المعلمية الدقيقة لإجراء عملية اختبار الفرضيات، وبذلك يشتمل هذا المبحث على فترتين رئيسيتين خصصت الاولى لاختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة بينما خصصت الفقرة الثانية لاختبار فرضيات التأثير بين متغيراتها، وعلى النحو الآتي:

اولاً / اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

الفرضية الرئيسية الاولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الكارزمية ورأس المال النفسي الايجابي)

استخدم الباحث اختبار معاملات الارتباط البسيط (Pearson) لغرض اختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة الكارزمية) بأبعاده الفرعية (الرؤية والتعبير، الحساسية البيئية، المخاطر الشخصية، الحساسية لاحتياجات الأعضاء، والسلوك غير التقليدي) والمتغير التابع (رأس المال النفسي الايجابي). ولتفسير قيمة معامل الارتباط وكيفية الحكم عليه، سيجري اعتماد الرأي القائل بتقسيمه الى خمس فئات اساسية وكما يتضح في الجدول (31):

الجدول (31)

فئات تفسير مستوى معامل الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
1	لا توجد علاقة ارتباط	$r = 0$
2	تامة موجبة او سالبة	$r = \pm 1$
3	ضعيفة ايجابية او سلبية	$\pm (0.00-0.30)$
4	قوية ايجابية او سلبية	$\pm (0.31-0.70)$
5	قوية جدا ايجابية او سلبية	$\pm (0.71-0.99)$

Source : Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " Research methods for business students " 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.459.

ويظهر الجدول (32) معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين متغيرات الدراسة الحالية، اضافة الى شموله على مختصر (Sig.) الذي يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط،

فإذا ظهرت العلامة (***) على معامل الارتباط فإنّ هذا يدل على معنوية معامل الارتباط عند مستوى (0.01) ودرجة ثقة (99%)، فيما تدل العلامة (*) على معنويته عند مستوى (0.05) وبدرجة ثقة (95%).

الجدول (32)

معاملات الارتباط بين القيادة الكاريزماتية بأبعادها ورأس المال النفسي الايجابي

المتغيرات		الرؤية والتعبير	الحساسية البيئية	المخاطر الشخصية	الحساسية لاحتياجات الاعضاء	السلوك غير التقليدي	القيادة الكاريزماتية
راس المال النفسي الايجابي	Pearson Correlation	.310**	.358**	.404**	.453**	.449**	.572**
	Sig. (2tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	n	175	175	175	175	175	175

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

تشير نتائج الجدول (32) الى وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة معنوية بين متغير القيادة الكاريزماتية ورأس المال النفسي الايجابي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (***) (0.572) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بان اهتمام القادة في العتبة عينة الدراسة بالسلوكيات الكاريزماتية ووضعها موضع التطبيق في الواقع الميداني خاصة ما يتعلق بالرؤى والافكار التي يحملونها ويهتمون بها ومدى استشعارهم للتغيرات البيئية وطبيعة استجاباتهم للمواقف التي تتضمنها ومدى مغامرتهم وخوضهم بالمخاطر في الشروع بالمشاريع الاستثمارية واستغلال اغلب الفرص المتاحة في البيئة واتباعهم السلوكيات المتجددة المرنة في التعامل مع الاخرين من شأنه ان يحسن مستوى رأس المال النفسي الايجابي لدى العاملين.

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الاولى.

وتنبثق من فرضية الارتباط الرئيسية خمس فرضيات فرعية تتمثل بالاتي:

1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الرؤية والتعبير ورأس المال النفسي الايجابي).

أظهرت نتائج الجدول (32) وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة معنوية بين بعد الرؤية والتعبير ورأس المال النفسي الايجابي، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.310^{**}) عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما.

ويمكن تفسير هذه العلاقة بان سعي القادة في العتبة عينة الدراسة للاهتمام بتقديم الافكار الابتكارية والابداعية لتطوير طبيعة الخدمات المقدمة للزائرين والتعامل بأساليب ملهمة بارعة تجذب الاخرين وتحفزهم بشكل فاعل نحو تحسين اداءهم وتنفيذ الواجبات الوظيفية المناطة بهم وتحمل مسؤولياتهم بأفضل صورة ممكنة اضع الى ذلك اهمية طرح الافكار التطويرية وكيفية مواجهة ظروف المستقبل والاشترك في رسم الاستراتيجية للفترات القادمة وهذا من شأنه ان يعزز مستوى راس المال النفسي الايجابي لدى العاملين.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الحساسية البيئية ورأس المال النفسي الايجابي).

أظهرت نتائج الجدول (32) وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة معنوية بين بعد الحساسية البيئية ورأس المال النفسي الايجابي، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.358^{**}) عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما.

ويمكن تفسير هذه العلاقة بان سعي القادة في العتبة عينة الدراسة الى الاهتمام بالتوجه نحو الفرص المتاحة لتحسين مستوى الخدمات المقدمة للزائرين وتذليل جميع المعوقات التي تواجههم في العمل الوظيفي ومنع تأثيراتها السلبية على العاملين وهذا يستوجب معرفة مستوى المهارات والامكانيات الشخصية التي يمتلكها العاملين والسعي الى دعمها وتطويرها من خلال دعم وتحسين راس مالهم النفسي الايجابي.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المخاطر الشخصية ورأس المال النفسي الايجابي).

أظهرت نتائج الجدول (32) وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة معنوية بين بعد المخاطر الشخصية ورأس المال النفسي الايجابي، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.404) عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما.

ويمكن تفسير هذه العلاقة بان سعي القادة في العتبة عينة الدراسة ومدى تطوير امكاناتهم الشخصية في تحمل المخاطر المختلفة ومواجهتها وتشذيب تأثيراتها على مستقبل العتبة خاصة ما يتعلق بالظروف البيئية والمواقف والضغوطات التي تحصل في مواسم الزيارات ودعم العاملين على تحمل المجازفة في تقديم بعض الخدمات الحرجة ومواجهة الصعاب و هذا يدعم العاملين ويحسن مستوى رأس مالهم النفسي.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الحساسية لاحتياجات الاعضاء ورأس المال النفسي الايجابي).

أظهرت نتائج الجدول (32) وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة معنوية بين بعد الحساسية لاحتياجات الاعضاء ورأس المال النفسي الايجابي، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.453) عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما.

ويمكن تفسير هذه العلاقة بان سعي القادة في العتبة عينة الدراسة الى الاهتمام بالقضايا الشخصية للعاملين والسعي الى حل مشاكلهم الشخصية وتحسين الظروف التي يمرون بها وتذليل الصعاب التي تواجههم في العمل والاهتمام بتوفير المناخات الايجابية الداعمة لممارسة مختلف الانشطة الوظيفية والسعي الى تقديم افضل مستويات الاحترام والثناء على جهودهم في تقديم الخدمات بأمانة و اخلاص من شأنه ان يؤثر في سلوك العاملين ويحسن من مستوى رأس مالهم النفسي الايجابي.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى.

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد السلوك غير التقليدي ورأس المال النفسي الايجابي).

أظهرت نتائج الجدول (32) وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة معنوية بين بعد السلوك غير التقليدي ورأس المال النفسي الايجابي، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.449) عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما.

ويمكن تفسير هذه العلاقة بان سعي القادة في العتبة عينة الدراسة الى تبني السلوكيات الجديدة في التعامل مع الاخرين والشروع بالتصرفات المتنوعة التي تلائم التعدد والاختلاف في تصرفات العاملين وقدرة القادة على استيعاب الاختلاف في توجهات العاملين والاهداف التي يسعون الى تحقيقها اضع الى ذلك الاهتمام بالوسائل غير التقليدية التي من شأنها ان تحسن مستوى الخدمات المقدمة للزائرين من شأنه ان يوجع العاملين نحو تحسين اداءهم وتعزيز رأس مالهم النفسي الايجابي.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى.

ثانياً / اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

ذهب الباحث الى اعتماد أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) لغرض اختبار فرضيات التأثير المباشر الرئيسية وهي تقنية إحصائية متقدمة لبناء واختبار النماذج الاحصائية لتحليل البيانات والتي غالباً ما تكون نماذج سببية، وبذلك سيجري اختبار فرضيات التأثير المباشر وعلى النحو الاتي:

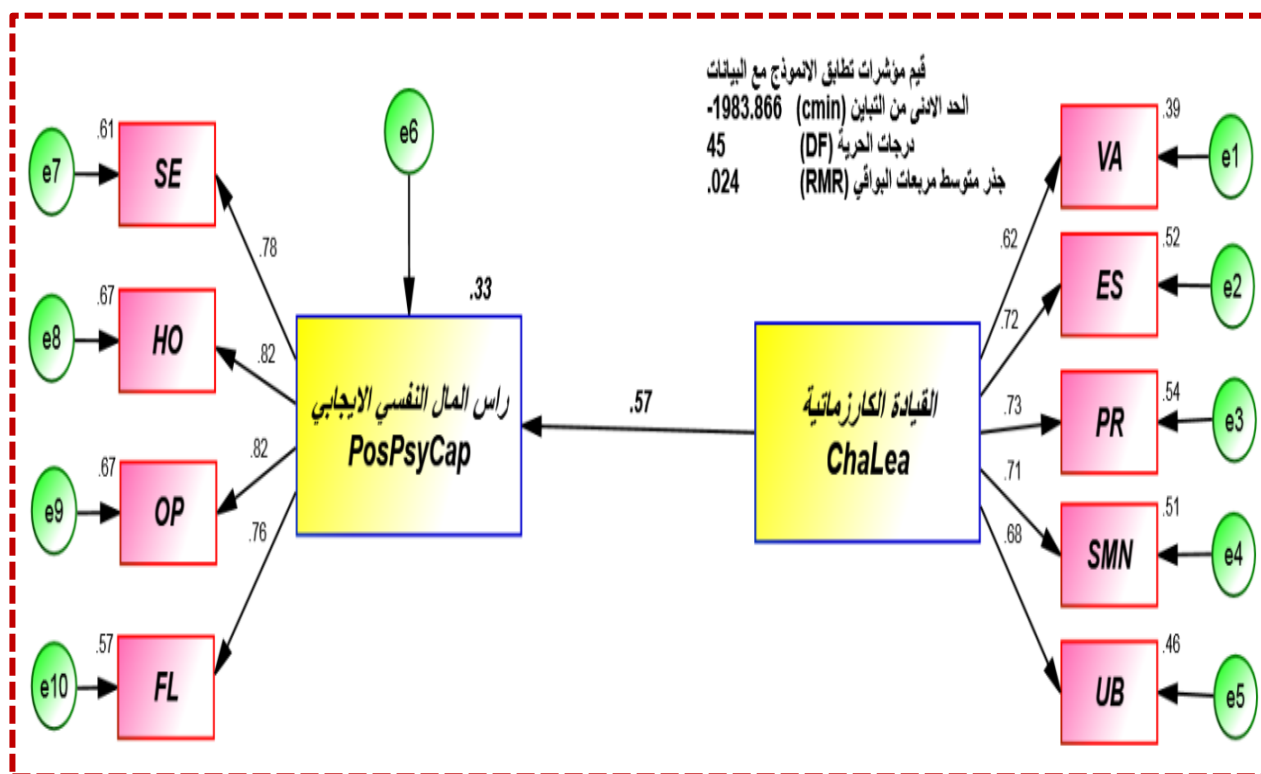
اختبار فرضية التأثير الرئيسية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة الكارزمانية في رأس المال النفسي الايجابي)

يوضح الشكل (19) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة الكارزمانية في رأس المال النفسي الايجابي، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة

القبول المخصصة لها، فقد بلغت قيمة (RMR=0.024) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح أن قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.57) وهذا يعني أن متغير القيادة الكارزمانية يؤثر في متغير رأس المال النفسي الايجابي بنسبة (57%) على مستوى العتبة الحسينية المقدسة عينة الدراسة. وهذا يعني أن تغير وحدة انحراف واحدة من القيادة الكارزمانية في العتبة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير رأس المال النفسي الايجابي بنسبة (57%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (33) البالغة (9.199) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (19) أن قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.33) وهذا يعني بأن متغير القيادة الكارزمانية قادر على تفسير ما نسبته (33%) من التغيرات التي تطرأ على رأس المال النفسي الايجابي في العتبة عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (67%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلة في أنموذج الدراسة.

وبناءً على ما تقدم يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية.



الشكل (19)
 تأثير القيادة الكارزمانية في رأس المال النفسي الايجابي
 المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (33)

مسارات ومعلمات اختبار تأثير القيادة الكارزماية في رأس المال النفسي الايجابي

Paths		S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
راس المال النفسي الايجابي	<---	.572	.636	.069	9.199	***
VA	<---	.623	.818	.078	10.501	***
UB	<---	.677	1.004	.083	12.135	***
PR	<---	.733	1.087	.076	14.215	***
ES	<---	.720	1.022	.075	13.690	***
SMN	<---	.712	1.069	.080	13.378	***
FL	<---	.758	1.040	.068	15.310	***
SE	<---	.779	.985	.060	16.385	***
OP	<---	.818	.974	.052	18.766	***
HO	<---	.820	1.001	.053	18.908	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

وتتنبثق من فرضية التأثير الرئيسية خمس فرضيات فرعية تتمثل بالاتي:

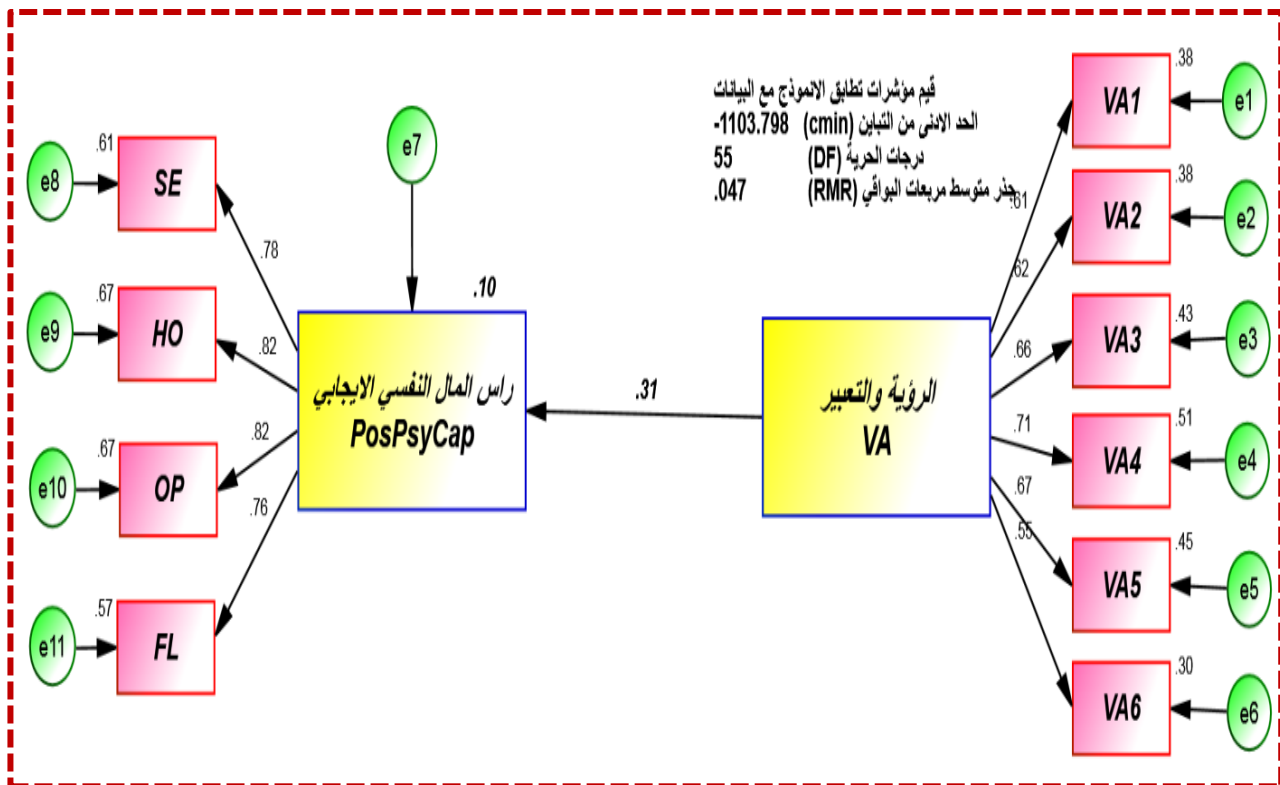
1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الرؤية والتعبير في رأس المال النفسي الايجابي)

يوضح الشكل (20) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعد الرؤية والتعبير في رأس المال النفسي الايجابي، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها، فقد بلغت قيمة (RMR=0.047) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.31) وهذا يعني ان بعد الرؤية والتعبير يؤثر في متغير رأس المال النفسي الايجابي بنسبة (31%) على مستوى العتبة الحسينية المقدسة عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من الرؤية والتعبير في العتبة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير رأس المال النفسي الايجابي بنسبة (31%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (34) البالغة (4.301) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (20) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.10) وهذا يعني بأن بعد الرؤية والتعبير قادر على تفسير ما نسبته (10%) من التغيرات التي تطرأ على رأس المال النفسي الايجابي في العتبة عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (90%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة.

وبناءً على ما تقدم يجري قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية

الثانية



الشكل (20)

تأثير بعد الرؤية والتعبير في رأس المال النفسي الايجابي
 المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (34)

مسارات ومعلمات اختبار تأثير بعد الرؤية والتعبير في رأس المال النفسي الايجابي

Paths		S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
راس المال النفسي الايجابي	<---	.310	.263	.061	4.301	***
VA1	<---	.615	.825	.080	10.286	***
VA2	<---	.618	.972	.094	10.356	***
VA3	<---	.657	1.011	.088	11.490	***
VA4	<---	.714	1.125	.084	13.461	***
VA5	<---	.670	1.140	.096	11.897	***
VA6	<---	.547	.926	.108	8.611	***
FL	<---	.758	1.040	.068	15.310	***
SE	<---	.779	.985	.060	16.385	***
OP	<---	.818	.974	.052	18.766	***
HO	<---	.820	1.001	.053	18.908	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده الحساسية البيئية في رأس المال النفسي الايجابي)

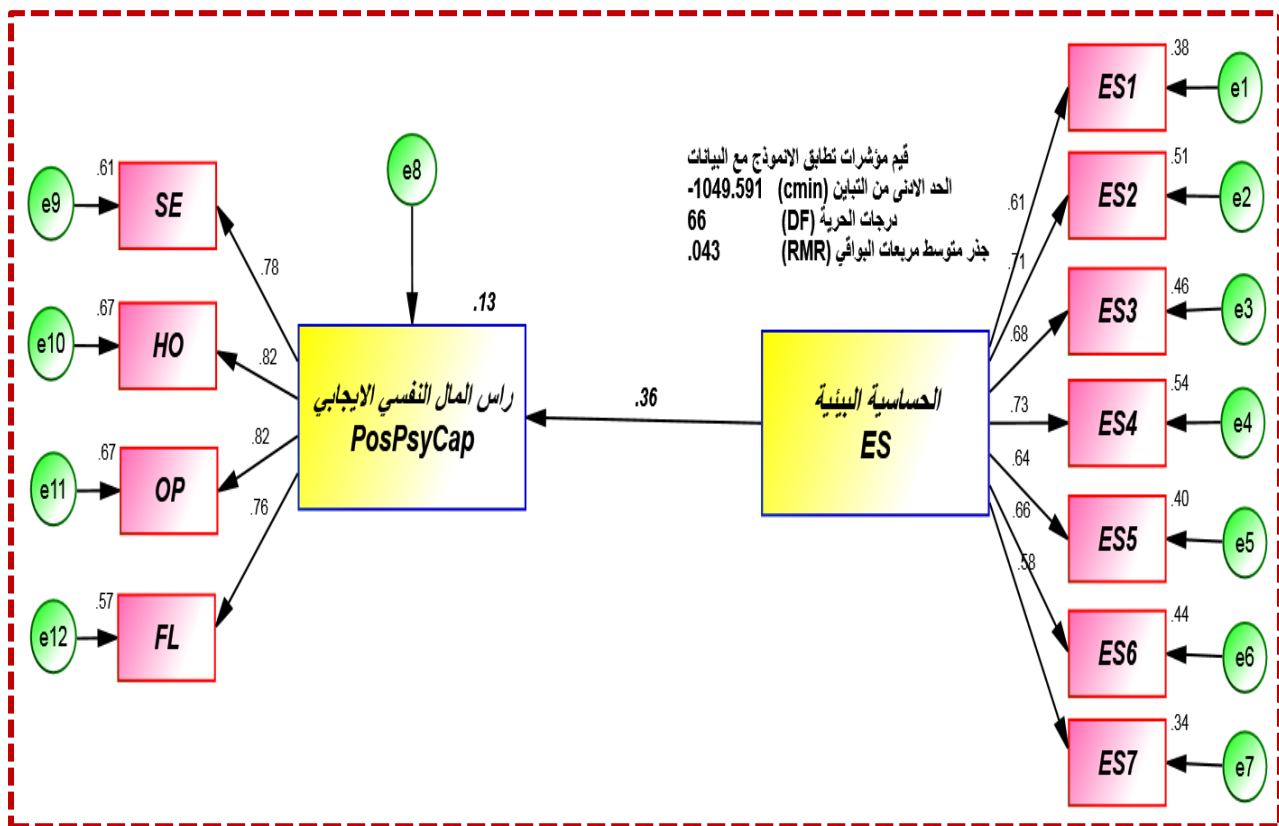
رأس المال النفسي الايجابي

يوضح الشكل (21) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعده الحساسية البيئية في رأس المال النفسي الايجابي، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها، فقد بلغت قيمة (RMR=0.043) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.36) وهذا يعني ان بعد الحساسية البيئية يؤثر في متغير رأس المال النفسي الايجابي بنسبة (36%) على مستوى العتبة الحسينية المقدسة عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من الحساسية البيئية في العتبة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير رأس المال النفسي الايجابي بنسبة (36%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (35) البالغة (5.052) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (21) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.13) وهذا يعني بأن بعد الحساسية البيئية قادر على تفسير ما نسبته (13%) من التغيرات التي تطرأ على رأس المال النفسي الايجابي في العتبة عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (87%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة.

وبناءً على ما تقدم يجري قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية

الثانية.



الشكل (21)
تأثير بعد الحساسية البيئية في رأس المال النفسي الايجابي
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (35)

مسارات ومعلمات اختبار تأثير بعد الحساسية البيئية في رأس المال النفسي الايجابي

Paths		S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P	
راس المال النفسي الايجابي	<---	الحساسية البيئية	.358	.280	.056	5.052	***
ES1	<---	الحساسية البيئية	.615	.907	.088	10.287	***
ES2	<---	الحساسية البيئية	.713	1.096	.082	13.432	***
ES3	<---	الحساسية البيئية	.680	1.088	.089	12.246	***
ES4	<---	الحساسية البيئية	.733	1.173	.082	14.224	***
ES5	<---	الحساسية البيئية	.636	.908	.084	10.862	***
ES6	<---	الحساسية البيئية	.663	.963	.082	11.674	***
ES7	<---	الحساسية البيئية	.580	.865	.092	9.380	***
FL	<---	راس المال النفسي الايجابي	.758	1.040	.068	15.310	***
SE	<---	راس المال النفسي الايجابي	.779	.985	.060	16.385	***
OP	<---	راس المال النفسي الايجابي	.818	.974	.052	18.766	***
HO	<---	راس المال النفسي الايجابي	.820	1.001	.053	18.908	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء المخاطر الشخصية في

رأس المال النفسي الايجابي)

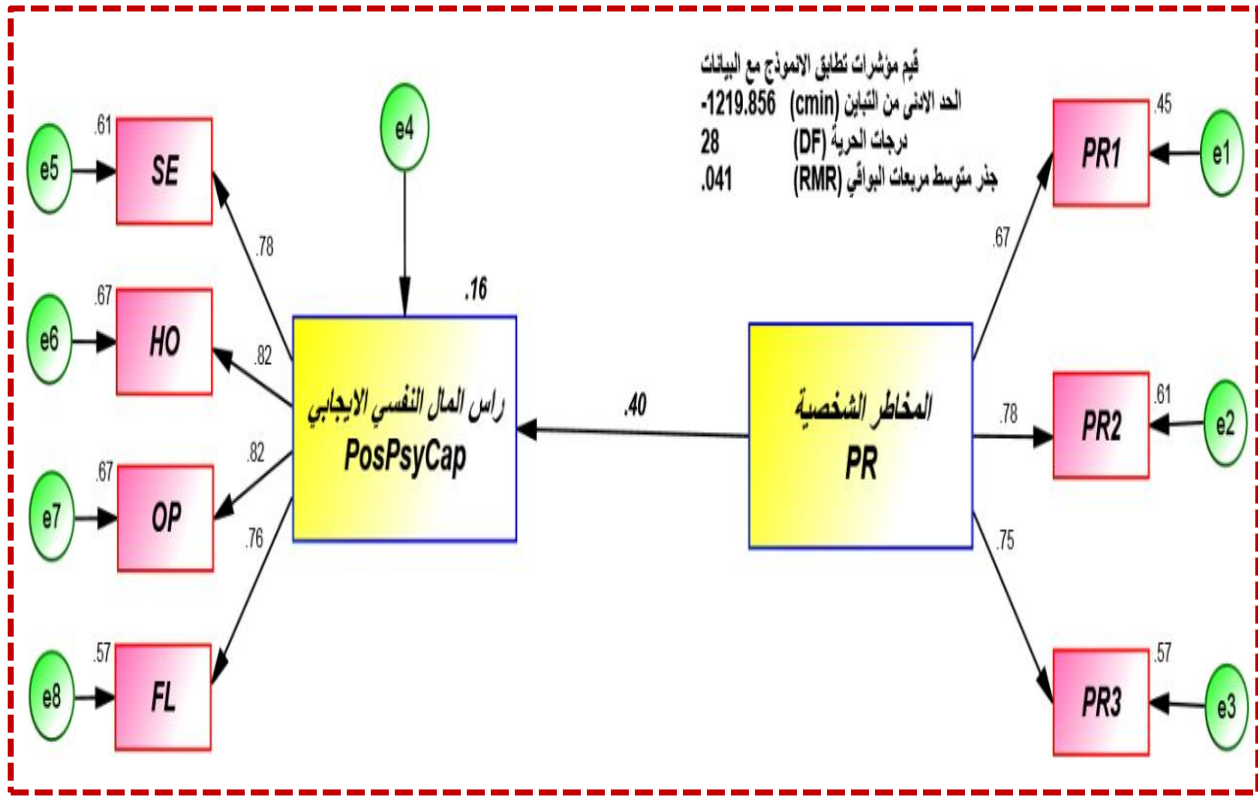
يوضح الشكل (22) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعء المخاطر الشخصية في رأس المال النفسي الايجابي، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها، فقد بلغت قيمة (RMR=0.041) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.40) وهذا يعني ان بعدد المخاطر الشخصية يؤثر في متغير رأس المال النفسي الايجابي بنسبة (40%) على مستوى العتبة الحسينية المقدسة عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من المخاطر الشخصية في العتبة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير رأس المال النفسي الايجابي بنسبة

(40%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (36) البالغة (5.834) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (22) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.16) وهذا يعني بأن بعد المخاطر الشخصية قادر على تفسير ما نسبته (16%) من التغيرات التي تطرأ على رأس المال النفسي الايجابي في العتبة عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (84%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلة في أنموذج الدراسة.

وبناءً على ما تقدم يجري قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية

الثانية.



الشكل (22)

تأثير بعد المخاطر الشخصية في رأس المال النفسي الايجابي
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (36)

مسارات ومعلمات اختبار تأثير بعد المخاطر الشخصية في رأس المال النفسي الايجابي

Paths		S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P	
راس المال النفسي الايجابي	<---	المخاطر الشخصية	.404	.303	.052	5.834	***
PR1	<---	المخاطر الشخصية	.668	.877	.074	11.849	***
PR2	<---	المخاطر الشخصية	.780	1.066	.065	16.432	***
PR3	<---	المخاطر الشخصية	.753	1.057	.070	15.115	***
FL	<---	راس المال النفسي الايجابي	.758	1.040	.068	15.310	***
SE	<---	راس المال النفسي الايجابي	.779	.985	.060	16.385	***
OP	<---	راس المال النفسي الايجابي	.818	.974	.052	18.766	***
HO	<---	راس المال النفسي الايجابي	.820	1.001	.053	18.908	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها الحساسية لاحتياجات

الاعضاء في رأس المال النفسي الايجابي)

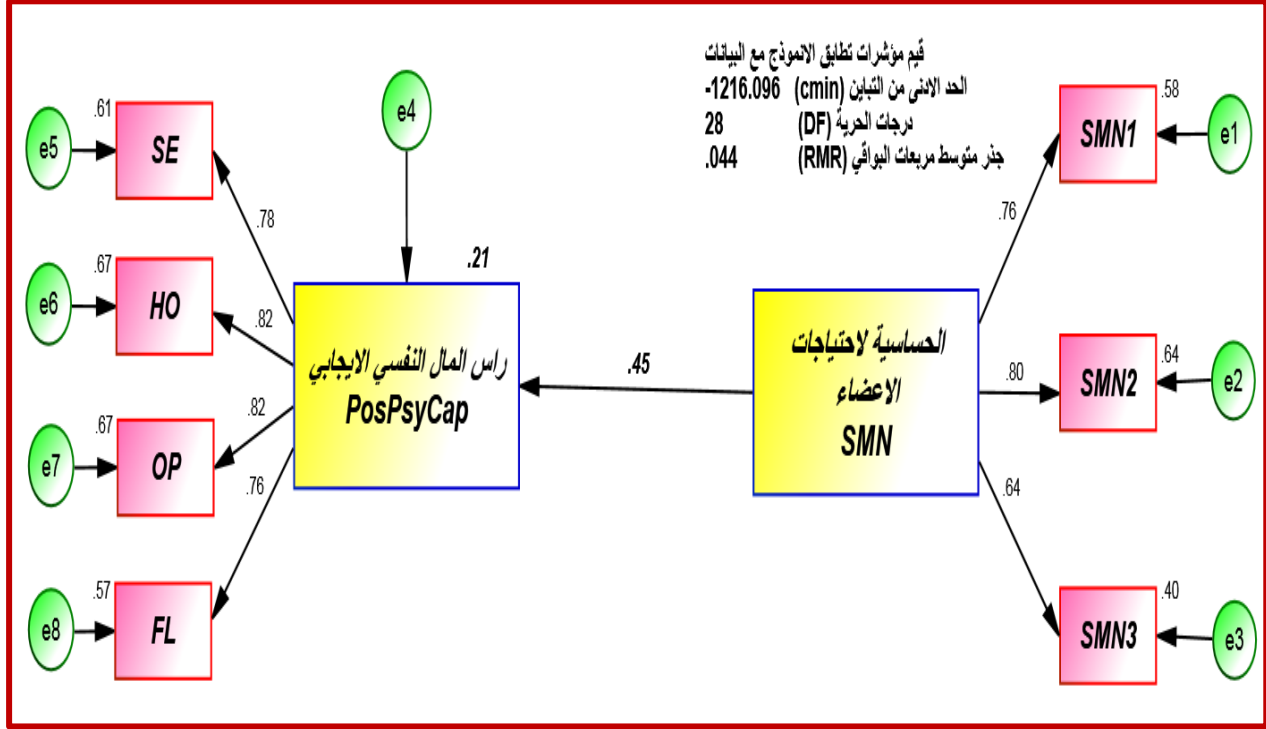
يوضح الشكل (23) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعدها الحساسية لاحتياجات الاعضاء في رأس المال النفسي الايجابي، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها، فقد بلغت قيمة (RMR=0.044) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.45) وهذا يعني ان بعد الحساسية لاحتياجات الاعضاء يؤثر في متغير رأس المال النفسي الايجابي بنسبة (45%) على مستوى العتبة الحسينية المقدسة عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من الحساسية لاحتياجات الاعضاء في العتبة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير رأس المال النفسي الايجابي بنسبة (45%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (37) البالغة (6.701) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (23) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.21) وهذا يعني بأن بعد الحساسية لاحتياجات الاعضاء قادر على تفسير ما نسبته (21%) من التغيرات التي

تطراً على رأس المال النفسي الايجابي في العتبة عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (79%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة.

وبناءً على ما تقدم يجري قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية

الثانية.



الشكل (23)
 تأثير بعد الحساسية لاحتياجات الاعضاء في رأس المال النفسي الايجابي
 المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (37)

مسارات ومعلومات اختبار تأثير بعد الحساسية لاحتياجات الاعضاء في رأس المال النفسي الايجابي

Paths	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
راس المال النفسي الايجابي <--- الحساسية لاحتياجات الاعضاء	.453	.336	.050	6.701	***
SMN1 <--- الحساسية لاحتياجات الاعضاء	.761	1.058	.068	15.456	***
SMN2 <--- الحساسية لاحتياجات الاعضاء	.801	1.080	.061	17.661	***
SMN3 <--- الحساسية لاحتياجات الاعضاء	.636	.862	.079	10.863	***

FL	<---	راس المال النفسي الايجابي	.758	1.040	.068	15.310	***
SE	<---	راس المال النفسي الايجابي	.779	.985	.060	16.385	***
OP	<---	راس المال النفسي الايجابي	.818	.974	.052	18.766	***
HO	<---	راس المال النفسي الايجابي	.820	1.001	.053	18.908	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء السلوك غير التقليدي

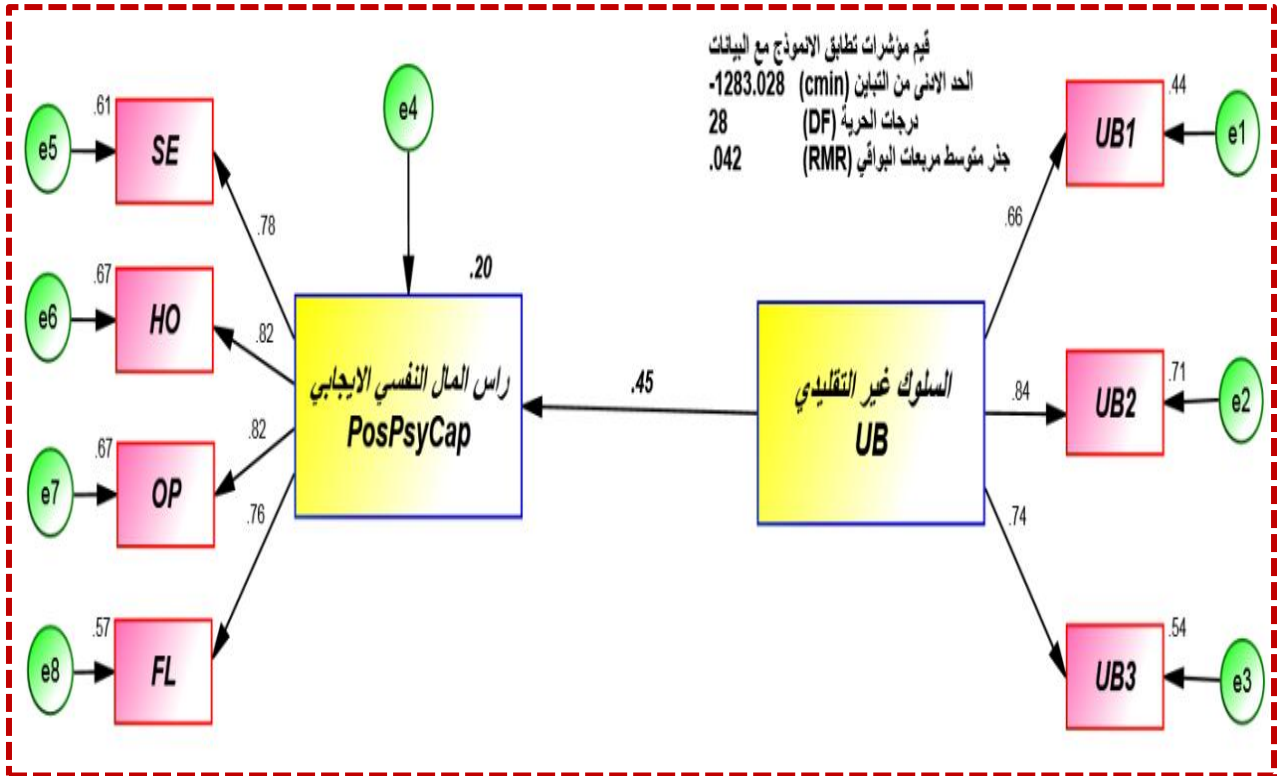
في رأس المال النفسي الايجابي)

يوضح الشكل (24) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعء السلوك غير التقليدي في رأس المال النفسي الايجابي، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها، فقد بلغت قيمة (RMR=0.042) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.45) وهذا يعني ان بعد السلوك غير التقليدي يؤثر في متغير رأس المال النفسي الايجابي بنسبة (45%) على مستوى العتبة الحسينية المقدسة عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من السلوك غير التقليدي في العتبة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير رأس المال النفسي الايجابي بنسبة (45%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (38) البالغة (6.624) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (24) ان قيمة معامل التفسير (R²) قد بلغت (0.20) وهذا يعني بأن بعد السلوك غير التقليدي قادر على تفسير ما نسبته (20%) من التغيرات التي تطرأ على رأس المال النفسي الايجابي في العتبة عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (80%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة.

وبناءً على ما تقدم يجري قبول الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية

الرئيسية الثانية.



الشكل (24)

تأثير بعد السلوك غير التقليدي في رأس المال النفسي الايجابي
 المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (38)

مسارات ومعلمات اختبار تأثير بعد السلوك غير التقليدي في رأس المال النفسي الايجابي

Paths	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
راس المال النفسي الايجابي <--- السلوك غير التقليدي	.449	.337	.051	6.624	***
UB1 <--- السلوك غير التقليدي	.661	.832	.072	11.620	***
UB2 <--- السلوك غير التقليدي	.841	1.135	.055	20.467	***
UB3 <--- السلوك غير التقليدي	.735	1.033	.072	14.314	***
FL <--- رأس المال النفسي الايجابي	.758	1.040	.068	15.310	***
SE <--- رأس المال النفسي الايجابي	.779	.985	.060	16.385	***
OP <--- رأس المال النفسي الايجابي	.818	.974	.052	18.766	***
HO <--- رأس المال النفسي الايجابي	.820	1.001	.053	18.908	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

الفصل الرابع

الاسنن اجماع و التوجيحات

البحث الاول: الاسنن اجماع

البحث الثاني: التوجيحات

المبحث الاول

الاستنتاجات

توطئة

يتناول هذا المبحث استعراضاً لأهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، و التي تمثل المحصلة الأخيرة لجهد الباحث اذ تمثل قاعدة أساسية لبناء التوصيات النهائية اذ سئتمد الاستنتاجات بدمجها مع فرضيات البحث من اجل تقديم تفصيل واضح لما جرى التوصل اليه من نتائج البحث الميداني وعلى النحو الآتي:

1. إن جميع ابعاد المتغير المستقل (القيادة الكاريزماتية) و التي تتضمن (الرؤية والتعبير، الحساسية لاحتياجات الاعضاء، الحساسية البيئية، المخاطر الشخصية، والسلوك غير التقليدي) متوافرة في العتبة المقدسة و تبين أن بُعد (الحساسية لاحتياجات الاعضاء) كان هو الاكثر تطبيقاً في العتبة المقدسة عينة الدراسة و يليه بُعد (الرؤية و التعبير) و يأتي بعده بُعد (المخاطر الشخصية) و من ثم بُعد (الحساسية البيئية) و اخيراً بُعد (السلوك غير التقليدي).
2. إن جميع ابعاد المتغير المعتمد (رأس المال النفسي الايجابي) و التي تتضمن (الأمل، الكفاءة الذاتية، المرونة، و التفاؤل) متوافرة في العتبة المقدسة و تبين أن بُعد (المرونة) كان هو الاكثر تطبيقاً في العتبة المقدسة عينة الدراسة و يليه بُعد (الامل) و يأتي بعده بُعد (التفاؤل) و اخيراً بُعد (الكفاءة الذاتية).
3. عن طريق النتائج ان بعد (الحساسية لأحتياجات الاعضاء) يؤثر بشكل مباشر على مستوى رأس المال النفسي الايجابي للعاملين و ذلك عن طريق الاحترام و الاهتمام الذي يبديه القائد لهم و السعي لتحقيق حاجاتهم و اسعادهم.
4. يؤثر بُعد (المخاطر الشخصية) بشكل مباشر على مستوى رأس المال النفسي الايجابي للعاملين بالاهتمام بالمغامرة في مختلف الانشطة في سبيل تطوير العمل و تحقيق اعلى نسب للأداء الفعلي.
5. اظهرت النتائج وجود درجة موافقة كبيرة بين افراد عينة الدراسة على اهتمام القادة بالسلوكيات الكاريزماتية في التأثير على العاملين و توجيههم نحو تحسين الاداء و بذل الجهود الاضافية في سبيل الايفاء بالمسؤوليات المناطة بهم.
6. يمتلك القادة في العتبة المقدسة القدرة على توليد افكار جديدة لمستقبل العتبة.
7. غالباً ما يتبنى القادة في العتبة المقدسة سلوكيات مبتكرة في تعاملاتهم اليومية على مستوى العلاقات التنظيمية و تحقيق الاهداف العامة و الخاصة للعتبة المقدسة.

8. يتبنى القادة في العتبة المقدسة السلوكيات البارعة و الملهمة في العمل و سعيهم الى التفاعل مع العاملين في مختلف المستويات الادارية.
9. يتصف القادة في العتبة المقدسة عينة الدراسة باستخدام اساليب التحفيز المعنوية و المادية بهدف تحسين الاداء و ترشيد عمليات اتخاذ القرارات المتنوعة و من ثمّ تحقيق الاهداف.
10. يشجع القادة في العتبة المقدسة العاملين على تحسين قدراتهم و امكاناتهم الذاتية عن طريق تشخيص العراقيل و المعوقات التنظيمية التي تنشأ في البيئة بهدف التكيف معها و تحقيق افضل مستوى استجابة لها.
11. يسعى العاملين في العتبة المقدسة عينة الدراسة الى تعزيز كفاءتهم الذاتية و شعورهم بالثقة عن طريق المشاركة بعمليات اتخاذ القرار و مواجهة المشاكل المختلفة.
12. اهتمام العاملين بتحسين اسلوب تفكيرهم بالأمل و رفع معنوياتهم في تحقيق الاهداف و تشجيع الاخرين على تحقيق النجاح و التفاؤل في النظر الى المستقبل.
13. يمتلك العاملين في العتبة المقدسة عينة الدراسة رؤية للتفاؤل بالمستقبل و مواجهة ظروف عدم التأكد بسهولة.
14. يمتلك العاملين في العتبة المقدسة عينة الدراسة القدرة على اداء اكثر من عمل في آن واحد مما يساعد على التعامل مع ظروف العمل الصعبة و ضغط الزيارات المليونية و تقليل المشاعر السلبية و تحسين علاقات العمل.
15. توصلت الدراسة الى ان هنالك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين القيادة الكاريزماتية بأبعادها و رأس المال النفسي الايجابي و ابعاده، و كذلك توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين متغير القيادة الكاريزماتية و متغير رأس المال النفسي الايجابي.

المبحث الثاني

التوصيات

توطئة

هذا المبحث يشمل تقديم مجموعة من التوصيات، يمكن للعتبة المقدسة الاستفادة منها وكذلك المنظمات الأخرى من أجل تطوير واقع عملها، ومن المؤمل أن تحظى باهتمام القادة من أجل تحقيق أفضل السبل التي تبني خصائص القيادة الكاريزماتية، وإدراك تنمية رأس المال النفسي الايجابي هذه التوصيات تشمل : -

1. زيادة الوعي بأبعاد القيادة الكاريزماتية لدى العتبة المقدسة موضع الدراسة بعقد مؤتمرات علمية وإجراء أو تبني بحوث علمية.
2. التركيز على القيادة الكاريزماتية لأن الدراسة أثبتت أهميتها وتأثيرها وانعكاسها على رأس المال النفسي الايجابي للعاملين و بالتالي تحسين الاداء.
3. التأكيد على الإدارة العليا بضرورة اشعار الموظفين، بأنهم جزء لا يتجزأ من العتبة المقدسة قيد البحث و بتأثيرهم الكبير في نجاحها، مما يعكس إيجابياً في تقليل ضغوط العمل والشعور بالراحة والاطمئنان، وهذا يسهم في تعزيز رأس المال النفسي الايجابي.
4. ضرورة اهتمام الإدارة العليا بالتواصل مع الموظفين بصورة مستمرة بالاجتماعات ومناقشة والتباحث بالأفكار الاستراتيجية لتحديد اهداف استراتيجية و تنظيمية ملهمة.
5. زيادة الوعي بالقيود الموجودة في البيئة الاجتماعية والثقافية للعتبة المقدسة عينة الدراسة والتي قد تقف في طريق تحقيق الأهداف التنظيمية.
6. تشجيع القادة في العتبة المقدسة عينة الدراسة على تبني السلوكيات المبتكرة لتحقيق اهداف العتبة المقدسة.
7. يوصي الباحث بإقامة الدورات وورش العمل التي تسهم في ترسيخ القيادة الكاريزماتية لتحقيق اعلى مستوى لرأس المال النفسي الايجابي.
8. تعزيز الثقة من قبل الإدارة العليا بقدرات العاملين وإيجاد عوامل تساعد على السيطرة والقدرة على مواكبة مجريات العمل و تبني الاساليب المبتكرة في مواجهة المشاكل.
9. إقامة الدورات وورش العمل التي تسهم في زيادة الثقة لدى العاملين في التعامل مع المشاكل التي تواجههم.
10. يوصي الباحث العاملين في العتبة المقدسة بضرورة توحيد جهودهم و ان تنسجم اهدافهم الشخصية مع رؤية القائد و اهداف العتبة المقدسة.

11. يوصي الباحث بتعزيز التمكين للعاملين لما له من تأثير فعال في رفع مستوى الكفاءة الذاتية و الثقة في التعامل مع الشاكل و ايجاد الحلول المبتكرة لها.
12. على العتبة المقدسة العمل بجدية و الاهتمام بموارد رأس المال النفسي الايجابي عن طريق الاهتمام بأفكار ومقترحات العاملين فيها وتشجيعهم على طرحها و تعزيز مشاركتهم في اتخاذ القرارات لتحقيق اعلى مستوى من الاداء الفعلي و من ثمّ تحقيق الاهداف.
13. اشاعة المفاهيم المتعلقة بالقيادة الكاريزماتية و رأس المال النفسي الايجابي ليكون لها الفهم الاكبر والاوسع و من ثمّ تطبيقها على ارض الواقع بشكل كبير.
14. ضرورة العمل على تطوير الخطط والبرامج الخاصة بالعمل واعتماد منهج التغيير البناء وفتح المجال امام الافكار المبتكرة و الملهمة في العمل.

المجاور

المصادر والمراجع

- القران الكريم

أولاً : المصادر العربية .

أ – الرسائل و الاطاريح

- 1- آل قماش،حسين (2020). نظريات القيادة واتخاذ القرارات نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرار. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 36(12)، 394-423.
- 2- تيغزة ، محمد بوزيان . (2012). التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي : مفاهيمهما و منهجيتهما بتوظيف حزمة SPSS وليزرل LISREL . الطبعة الاولى ، دارة المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 3- الجعبري، اسماء جبارة (2018) "علاقة رأس المال النفسي الإيجابي بأداء العاملين في الجامعات الفلسطينية العاملة في جنوب الضفة الغربية".
- 4- الجهني، فيصل بن عياد بن سليم (2021) "النظريات القيادية والإدارية الحديثة" مقالة علمية العلوم التربوية، مجلة علمية محكمة ربع سنوية، 29(4)، 519-526.
- 5- الحسناوي، حسين حريجة ،عباس، علي عبد الحسن عباس(2020) " تأثير القيادة الكاريزماتية على أداء العمل الفردي والدور المعتدل للتنوع الثقافي " دراسة تحليلية لمصفاة نفط كربلاء في العراق ،جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال. العراق / كربلاء ،جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد / قسم المحاسبة. العراق / كربلاء.
- 6- الحمالوي، منصور علي، (2019). أساليب مواجهة الضغوط كمتغير وسيط بين رأس المال النفسي والرفاه النفسي للمعلمين. دراسات نفسية، 29(العدد الثاني)، 227-317.
- 7- الدعمي علاء فرحان & السعدون، زيتون نعمه. (2019). إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها بتعزيز راس المال النفسي دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الاهلية العراقية. مجلة جامعة بابل، 3(3)، 27 .
- 8- رضوان، رضوان محمد، (2021). التكيف الوظيفي كمحدد للعلاقة بين رأس المال النفسي والنجاح التنظيمي دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 2(العدد الأول-الجزء الثالث)، 113-162.
- 9- الرئيس، أحمد محمد. (2020). دبلوماسية ياسر عرفات في حل النزاعات العربية-العربية والعربية-الإفريقية" دراسة في أثر الكاريزما والزعامة" (أطروحة دكتوراه جامعة الأقصى).
- 10- سليم، علي سعد الدين، (2021). أثر الذكاء الأخلاقي للمدراء كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس المال النفسي والصمت التنظيمي (بالتطبيق على الهيئة العامة للأبنية التعليمية). المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة، 51(1)، 723-786.

- 11- عباس، زياد جلال خضير (2019) " القيادة الكاريزماتية للمدربين و علاقتها بالثقة التنظيمية للاعبين الدرجة الممتازة بكرة القدم للمنطقتين الوسطى و الجنوبية" جامعة البصرة العراق.
- 12- عثمان، إسلام أحمد. (2019). استخدامات تطوير الذات عبر مواقع التواصل الاجتماعي وعلاقتها بتشكيل رأس المال النفسي. المجلة المصرية لبحوث الرأي العام، 18(4)، 405-481.
- 13- الغرابلي، زينب إسماعيل إبراهيم (2020) " دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الكاريزماتية والاستغراق الوظيفي" دراسة تطبيقية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد 9، ص 260-301.
- 14- الفتلاوي، ماجد جبار (2017) رأس المال النفسي الإيجابي ودوره في تعزيز الريادة الاستراتيجية بحث تحليلي للمنظمات الصناعية في النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد 14، ص3.
- 15- فيصل يونس. (2014). القيادة والسلوك الاداري- مبادئ اولية. علم النفس (21).
- 16- القحطاني، سالم بن سعيد آل ناصر ، العامري ، حمد بن سالم ، وآل مذهب ، معدي بن محمد (2020) " منهج البحث في العلوم السلوكية " ط5 ، مطبعة العبيكان ، المملكة العربية السعودية.
- 17- ماهر، عزة (2017). تأثير القيادة الكاريزماتية على المشاركة النفسية للموظف: دليل من شركات السفر. مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات ، 1 (2) ، 151-178.
- 18- محمد، محمد سعيد إبراهيم، محمد، محمد أبوطالب، عباس، جيهان الأمير، ... & هيثم عبد الرازق. (2021). القيادة الخادمة وعلاقتها بمستوي رأس المال النفسي للعاملين بالفنادق. المجلة العلمية للسياحة والفنادق والتراث، 2(1)، 132-150.
- 19- الهنداوي، أحمد عبد الفتاح حمدي. (2021). القيادة التربوية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، 40(189)، 600-602.

ب – المصادر الالكترونية:

- 20- احمد الكردي 2019 . مفهوم القيادة الكاريزمية . موقع كنانة اون لاين.
- 21- إسراء محمود حسن خاطر . 2019 \ اهداف القيادة <http://mawdoo3.com>
- 22- ايمان الحيازي . اهمية القيادة / 2018 <http://mawdoo3.com>
- 23- محمد محمد - ٢٠١٥ اهمية القيادة <http://mawdoo3.com>
- 24- محمد مروان اهمية القيادة / 2018 <http://mawdoo3.com>

ثانياً : المصادر الاجنبية :

A- BOOKS

- 25- Antonakis, J. (2012). Transformational and charismatic leadership. The nature of leadership, 256-288.

- 26- Aaltio-Marjosola, I., & Takala, T. (2000). Charismatic leadership, manipulation and the complexity of organizational life. *Journal of workplace learning*.
- 27- Afzal, A., Malik, N. I., & Atta, M. (2014). The moderating role of positive and negative emotions in relationship between positive psychological capital and subjective well-being among adolescents. *International Journal of Research Studies in Psychology*, 3(3).
- 28- Aliyev, R., & Karakus, M. (2015). The effects of positive psychological capital and negative feelings on students' violence tendency. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 190, 69-76.
- 29- Alkahtani, N. S., Sulphay, M. M., Delany, K., & Elneel Adow, A. H. (2021). A conceptual examination about the correlates of psychological capital (PsyCap) among the Saudi Arabian workforce. *Social Sciences*, 10(4), 122.
- 30- Antonakis, J., Bastardo, N., Jacquart, P., & Shamir, B. (2016). Charisma: An ill-defined and ill-measured gift. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 293-319.
- 31- Asem, G. A. (2009). Training college tutors' perception about the effectiveness of their principals' leadership practices in the Central region (Doctoral dissertation, University of Cape Coast).
- 32- Guo, L. X., Lu, K. H., Cheng, Y. F., & Liu, C. F. (2019). The Background Structure of Entrepreneurial Team and Strategic Investment Decisions: A Collective Psychological Capital Perspective. *Frontiers in Psychology*, 10, 1416.

B- theses

- 33- Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of management*, 36(2), 430-452.
- 34- Avey, J. B., Nimnicht, J. L., & Pigeon, N. G. (2010). Two field studies examining the association between positive psychological capital and employee performance. *Leadership & Organization Development Journal*.
- 35- Avey, J. B., Patera, J. L., & West, B. J. (2006). The implications of positive psychological capital on employee absenteeism. *Journal of leadership & organizational studies*, 13(2), 42-60.

- 36- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human resource development quarterly*, 22(2), 127-152.
- 37- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Mhatre, K. H. (2011). A longitudinal analysis of positive psychological constructs and emotions on stress, anxiety, and well-being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(2), 216-228.
- 38- Babcock-Roberson, M. E., & Strickland, O. J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of psychology*, 144(3), 313-326.
- 39- Bak, H., Jin, M. H., & McDonald III, B. D. (2021). Unpacking the Transformational Leadership-Innovative Work Behavior Relationship: The Mediating Role of Psychological Capital. *Public Performance & Management Review*, 1-26.
- 40- Battaglini, C. (2022). Democratic Leadership of the Subalterns.
- 41- BOAS SHAMIR ‘ROBERTJ. HOUSE AND MICHAEL B. ARTHUR ‘THE MOTIVATIONAL EFFECTS OF CHARISMATIC LEADERSHIP: A SELF-CONCEPT BASED THEORY" ‘ORGANIZATION SCIENCE Vol. 4 ‘No. 4 ‘ November 1993.
- 42- Bouckenooghe, D., Zafar, A., & Raja, U. (2015). How ethical leadership shapes employees’ job performance: The mediating roles of goal congruence and psychological capital. *Journal of Business Ethics*, 129(2), 251-264.
- 43- Brohi, N. A., Jantan, A. H., Sobia, A. M. S., & Pathan, T. G. (2018). Does servant leadership style induce positive organisational behaviors? A conceptual study of servant leadership, psychological capital, and intention to quit relationship. *Journal of International Business and Management*, 1(1), 1-11.

C- Journals & Periodicals

- 44- Camplin, J. M. (1996). Leadership Approaches and Theories with Special Reference to Military (Army) Fundamental Leadership. ARMY WAR COLL CARLISLE BARRACKS PA.
- 45- Cartwright, D., & Zander, A. (1968). Group dynamics.

- 46- Caza, A., Bagozzi, R. P., Woolley, L., Levy, L., & Caza, B. B. (2010). Psychological capital and authentic leadership: Measurement, gender, and cultural extension. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*.
- 47- Chapman, G. R. (2018). Building better teams: enhancing positive psychological capital by increasing awareness of innate characteristics. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 9(2), 139-158.
- 48- Chen, Q., Kong, Y., Niu, J., Gao, W., Li, J., & Li, M. (2019). How leaders' psychological capital influence their followers' psychological capital: social exchange or emotional contagion. *Frontiers in psychology*, 10, 1578.
- 49- Cherni, Z., & Gozen, A. (2021). The Impact of Positive Psychological Capital on Organizational Cynicism. *International Journal of Commerce and Finance*, 7(1), 181-190.
- 50- Choj, Y. E., Cho, E., Jung, H. J., & Sohn, Y. W. (2018). Calling as a predictor of life satisfaction: the roles of psychological capital, work–family enrichment, and boundary management strategy. *Journal of Career Assessment*, 26(4), 567-582.
- 51- Chung, A., Chen, I. H., Lee, A. Y. P., Chen, H. C., & Lin, Y. (2011). Charismatic leadership and self-leadership: A relationship of substitution or supplementation in the contexts of internalization and identification?. *Journal of Organizational Change Management*.
- 52- Çimen, İ. (2015). Öğretmenlerin psikolojik sermaye algısına ilişkin faktörlerin incelenmesi (Master's thesis, Eğitim Bilimleri Enstitüsü).
- 53- Cloudt, M. M., Raassens, N. N., & Bobelyn, A. A. (2018). Developing a Framework, for SMEs that want to cross the Dutch/German border, to solve customer and employee related problems caused by cultural differences.
- 54- Coggins, E. D., & Bocarnea, M. C. (2015). The impact of servant leadership to followers' psychological capital: A comparative study of evangelical Christian leader-follower relationships in the United States and Cambodia. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 12(4),
- 55- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications.
- 56- Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior: The*

- International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 21(7), 747-767.
- 57- Davis, K. M., & Gardner, W. L. (2012). Charisma under crisis revisited: Presidential leadership, perceived leader effectiveness, and contextual influences. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 918-933.
- 58- Demir, S. (2018). The Relationship between Psychological Capital and Stress, Anxiety, Burnout, Job Satisfaction, and Job Involvement. *Eurasian Journal of Educational Research*, 75, 137-153.
- 59- Demirtas O. & Karaca M. AKCA, C. (2020). CHAPTER EIGHT CHARISMATIC LEADERSHIP. *A Handbook of Leadership Styles*.
- 60- Derksen, M. (2018). Nurse manager Psychological Capital as a predictor of perceived nurse manager ability to foster a healthy work environment (Doctoral dissertation, Colorado State University).
- 61- Devriendt E, Van den Heede K, Coussement J, et al. (2012) " Content validity and internal consistency of the Dutch translation of the Safety Attitudes Questionnaire: an observational study" , *Int J Nurs Stud*.;49(3):327-337. doi:10.1016/j.ijnurstu.2011.10.002.
- 62- Dirzyte, A., Patapas, A., Smalskys, V., & Udavičiūtė, V. (2013). Relationship between organizational commitment, job satisfaction, and positive psychological capital in Lithuanian organizations. *International Journal of Business and Social Science*, 4(12), 115-122.
- 63- Dora, M. T. H., & Azim, A. M. M. (2019). Organizational justice and workplace deviance behavior: Psychological Capital as Mediator. *American International Journal of Humanities and Social Science*, 5(2), 35-45.
- 64- Duncan, C. M., & Schoor, M. A. (2015). Talking across boundaries: A case study of distributed governance. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(3), 731-755.
- 65- Durrah, O., Alhamoud, A., & Khan, K. (2016). Positive psychological capital and job performance: The mediating role of job satisfaction. *International Scientific Researches Journal*, 72(7), 214-225.
- 66- Dzuddaroin, F. (2019). Konsep Kepemimpinan Kharismatik dalam Penanganan Resistensi Santri di Pondok Pesantren Daarul Falah Serang Banten (Doctoral dissertation, Institut PTIQ Jakarta).

- 67- El Haddad, P., Bonnet, M., & Tabchoury, P. (2018). Transforming hidden conflicts into participation: The case of charismatic leadership in the Middle East. *Journal of Organizational Change Management*.
- 68- Ertan, E. (2020). Konaklama işletmeleri çalışanlarının pozitif psikolojik sermayeleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- 69- Esen, E., Besdil, G. E., & Erkmen, T. (2021). MODERATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL WELL-BEING ON THE RELATIONSHIP BETWEEN PSYCHOLOGICAL CAPITAL AND JOB SATISFACTION. *Management Research and Practice*, 13(4), 26-40.
- 70- Fatt, J. P. T. (2000). Charismatic leadership. *Equal Opportunities International*.
- 71- Gerges, S., Kamal, N. M., & Mohammed, H. A. (2017). The Impact of Charismatic Leadership on the Organizational Performance in Travel Agencies. *Journal of Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 1(2/1).
- 72- Ghasemi, A., & Zahediasl, S. (2012). Normality tests for statistical analysis: a guide for non-statisticians. *International journal of endocrinology and metabolism*, 10(2), 486.
- 73- Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P. D., Frazier, M. L., & Snow, D. B. (2009). In the eyes of the beholder: Transformational leadership, positive psychological capital, and performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(4), 353-367.
- 74- Grob, J. E. (2017). Leadership Style and Employee Job Satisfaction: An elaboration on the relationship (Doctoral dissertation, University of Groningen. Faculty of Economics and Business).
- 75- Hair, J. F; Black, W. C; Babin, B. J; Anderson, R. E & Tatham, R. L, (2014) " Multivariate Data Analysis" , 7th edition., Pearson Education Limited. United States of America.
- 76- Henderson, R. D. (2018). The perception of the role of charismatic leadership in a research and development environment (Doctoral dissertation, Grand Canyon University).
- 77- House, R. J., & Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 3(2), 81-108.

- 78- Howell, J. M., & Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *Academy of management review*, 30(1), 96-112.
- 79- Hsu, S. H., Wang, Y. C., Chen, Y. F., & Dahlgaard-Park, S. M. (2014). Building business excellence through psychological capital. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(11-12), 1210-1223.
- 80- Huang, L., & Luthans, F. (2015). Toward better understanding of the learning goal orientation–creativity relationship: The role of positive psychological capital. *Applied Psychology*, 64(2), 444-472.
- 81- Huang, M. P., Cheng, B. S., & Chou, L. F. (2005). Fitting in organizational values: The mediating role of person-organization fit between CEO charismatic leadership and employee outcomes. *International Journal of Manpower*.
- 82- Jacobs, J. (2019). *Putting It Together: A Grounded Theory Approach to Exploring the Role of Performing Arts Studies in Educational Leadership Development*. California State University, Long Beach.
- 83- Jamilah, J. (2016). *The mediating effect of charismatic leadership communication and organizational credibility in the relationship between crisis responsibility and perceived organizational reputation* (Doctoral dissertation, Universiti Utara Malaysia).
- 84- Javidan, M., & Carl, D. E. (2004). East meets west: a cross-cultural comparison of charismatic leadership among Canadian and Iranian executives. *Journal of Management Studies*, 41(4), 665-691.
- 85- Jia-jun, G. (2011, August). Research on a PCI model-based reform in college students' entrepreneurship education. In 2011 2nd International Conference on Artificial Intelligence, Management Science and Electronic Commerce (AIMSEC) (pp. 1361-1364). IEEE.
- 86- Joshi, B. S. (2015). *Exploring leadership styles adopted by the top and middle level leaders from the hospital industry in Pune city* (Doctoral dissertation, faculty of interdisciplinary studies submitted by bhagyashree sudhakar joshi under the guidance of prof. dr. erach bharucha research centre centre for health management studies and research, bharati vidyapeeth university. pune).

- 87- Jung, M. R., & Jeong, E. (2020). Effects of Empowerment and Academic Resilience on Positive Psychological Capital of Nursing Students. *Journal of Digital Convergence*, 18(6), 345-352.
- 88- Kaiser, M., Barnhart, S., & Huber-Krum, S. (2020). Measuring social cohesion and social capital within the context of community food security: A confirmatory factor analysis. *Journal of Hunger & Environmental Nutrition*, 15(5), 591-612.
- 89- Kaya, Ç., & Altinkurt, Y. (2018). Role of Psychological and Structural Empowerment in the Relationship between Teachers' Psychological Capital and Their Levels of Burnout. *Education & Science/Eğitim ve Bilim*, 42(193).
- 90- Keleş, H. N. (2011). Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri Ve Örgüt Yönetimine Etkileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 343-350.
- 91- Khuong, M. N., & Duc, V. M. (2015). The effect of ethical leadership on employee's virtuous behavior: A study of marketing agencies in Ho Chi Minh City, Vietnam. *J. Econ. Bus. Manag*, 3, 832-839.
- 92- Kim, M., Do Kim, Y., & Lee, H. W. (2020). It is time to consider athletes' well-being and performance satisfaction: The roles of authentic leadership and psychological capital. *Sport Management Review*, 23(5), 964-977.
- 93- Kling, S. A. (2001). Charismatic leadership perceptions of resident advisors at the University of Wisconsin-Stout based on the amount of prior training and/or previous experiences.
- 94- Li, J., & Huang, L. (2014). The psychological capital accumulation of middle school students in Quake-Stricken Wenchuan. *Asian Social Science*, 10(21), 128.
- 95- Li, Z. (2018). The influence of job autonomy on employee's thriving at work: An innovative theoretical framework. *Journal of Service Science and Management*, 11(06), 618.
- 96- Louekari, L. (2015). Charismatic communication style in knowledge-intensive organizations.
- 97- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human resource development quarterly*, 21(1), 41-67.

- 98- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, 60(3), 541-572.
- 99- Maher, A. (2017). Charismatic Leadership Impact on Employee Psychological Engagement: Evidence from Travel Companies. *Journal of Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 1(2).
- 100- Mangundjaya, W. (2020). Testing the role of charismatic leadership, psychological climate, and organizational citizenship behavior on resilience. *people*, 7(8), 9.
- 101- Mazahreh, A. , Hammad, H. & Abu-Jaber, H. (2009) " The Attitudes of Instructors and Faculty Members about the Quality of Technical Education Programs in Community Colleges in Jordan " *Journal of Social Sciences* 5 (4): , pp. 401-407.
- 102- Mbatha, F. N. (2016). Exploring the relationship between psychological capital, subjective well being and performance of professional nurses within Uthungulu District Municipality in KwaZulu-Natal, South Africa (Doctoral dissertation).
- 103- McMurray, A. J., Pirola-Merlo, A., Sarros, J. C., & Islam, M. M. (2010). Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization. *Leadership & Organization Development Journal*.
- 104- Miller, J. C. (2017). Using a Coaching Model To Develop Lead School Counselors' Leadership Self-Efficacy (Doctoral dissertation).
- 105- Miller, M. (2015). The persona of charismatic versus transformational leaders. *Glocal Conversations*, 3(1), 43-58.
- 106- Milosevic, I., & Bass, A. E. (2014). Revisiting Weber's charismatic leadership: Learning from the past and looking to the future. *Journal of Management History*.
- 107- Mohamed, H. H. A. B., Mohamad, M. H., Kamarul, M., & Sarkam, A. M. (2019). The Critical Factors towards the Charismatic Leadership Effectiveness in National Defense University of Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(1), 1344-1352.
- 108- Mumford, M. D., Hunter, S. T., Friedrich, T. L., & Caughron, J. J. (2009). Charismatic, ideological, and pragmatic leadership: An examination of

multi-level influences on emergence and performance. In *Multi-level issues in organizational behavior and leadership*. Emerald Group Publishing Limited.

- 109- Nawaz, Z. A. K. D. A., & Khan_ PhD, I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Leadership*, 16(1), 1-7.
- 110- Ndururu, T. N. (2019). Impact of charismatic leadership style on employees' performance within Cooperative Bank of Kenya Limited (Doctoral dissertation, United States International University-Africa).
- 111- Neven, Q. (2019). Make Rhetoric Great Again: Donald Trump's communication strategies during the presidential elections of 2016.
- 112- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F. E. I., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of organizational behavior*, 35(S1), S120-S138.
- 113- Nkeshimana, V. I. (2018). The Effect of Positive Psychological Capital and Networks on the Success of Start-Ups in Kenya: A Case of Start-Ups Founders in USIU-Africa (Doctoral dissertation, United States International University-Africa).
- 114- Noghani, F. (2021). The Impact of COVID-19 on Charismatic Leadership: A Study of Academic Medical Centers in The US (Doctoral dissertation).
- 115- Nolzen, N. (2018). The concept of psychological capital: a comprehensive review. *Management Review Quarterly*, 68(3), 237-277.
- 116- Novitasari, D., Haque, M. G., Supriatna, H., Asbari, M., & Purwanto, A. (2021). Understanding the Links between Charismatic Leadership, Intrinsic Motivation and Tacit Knowledge Sharing among MSME Employees. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(3), 1-13.
- 117- Olaniyan, O. S., & Hystad, S. W. (2016). Employees' psychological capital, job satisfaction, insecurity, and intentions to quit: The direct and indirect effects of authentic leadership. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 163-171.
- 118- Öztürk, A. T., & Ersin, M. (2019). A Field Research on the Measurement of Psychological Capital in Organizations: Mersin Metropolitan Municipality Sample. *China-USA Business Review*, 34.

- 119- Page, L. F., & Donohue, R. (2004). Positive psychological capital: A preliminary exploration of the construct. Monash University Department of Management Working Paper Series, 51(4), 1-10.
- 120- Paulsen, N., Maldonado, D., Callan, V. J., & Ayoko, O. (2009). Charismatic leadership, change and innovation in an R&D organization. *Journal of Organizational Change Management*.
- 121- Perera, H. U., & Abeysekera, N. (2019). The Role of Charismatic Leadership and Computer Self Efficacy on Information System User Acceptance and Use Behaviour: A Conceptual Framework.
- 122- Ramphal, Ramona (2016) The Relationship Between Personality Traits, Psychological Capital And Job Performance Among Sales Employees Within An Information, Communication And Technology Sector. Thesis submitted to gain the degree of Master in Industrial And Organisational Psychology, University Of South Africa .
- 123- Rego, Armenio , Sousa, Filipa , Marques, Carla & Cunha, Miguel pina e (2012) Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity *Journal of Business Research*, 65 , PP. 429–437 .
- 124- Robbins, S. P., Bergman, R., Stagg, I., & Coulter, M. (2008). *The Foundations of Management* (3" Ed). Australia.
- 125- Roper, M. (2013). *Harnessing Charisma for Leadership Training*. Liberty University.
- 126- Roper, M. (2013). *Harnessing Charisma for Leadership Training*. Liberty University.
- 127- Sacavém, A., Martinez, L. F., da Cunha, J. V., Abreu, A. M., & Johnson, S. K. (2017). Charismatic leadership: a study on delivery styles, mood, and performance. *Journal of Leadership Studies*, 11(3), 21-38.
- 128- Sahoo, B. C., Sia, S. K., Sahu, N., & Appu, A. V. (2015). Psychological capital and work attitudes: A conceptual analysis. *Journal of Organisation and Human Behaviour*, 4(2), 18-28.
- 129- Salvaggio, T., & Kent, T. W. (2016). Examining the relationship between charismatic leadership and the lower-order factors of LMX. *Leadership & Organization Development Journal*.
- 130- Santos, A. S., Neto, M. T. R., & Verwaal, E. (2018). Does cultural capital matter for individual job performance? A large-scale survey of the impact

- of cultural, social and psychological capital on individual performance in Brazil. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- 131- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " Research methods for business students " 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England.
- 132- Scott Campbell, J. (2020). An investigation of the relationship between leadership styles and employee job satisfaction in the Irish thoroughbred breeding and racing industry (Doctoral dissertation, Dublin, National College of Ireland).
- 133- Sekaran, U. (2003) " Research Methods for Business: A Skill-Building Approach " . 4th Edition, John Wiley & Sons, New York.
- 134- Selznick, 2015 P. Historical Overview of Leadership.
- 135- Şen, C., Mert, İ. S., & AYDIN, O. (2017). THE EFFECTS OF POSITIVE PSYCHOLOGICAL CAPITAL ON EMPLOYEE'S JOB SATISFACTION, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, AND ABILITY COPING WITH STRESS. *Journal of Academic Research in Economics*, 9(2).
- 136- Sengupta, N., & Sengupta, M. (2015). Leadership and Organizational Performance: A Conceptual Review. *Asian Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 5(7), 155-166.
- 137- Sesen, H., & Ertan, S. S. (2019). Perceived overqualification and job crafting: the moderating role of positive psychological capital. *Personnel Review*.
- 138- Shahid, S., & Muchiri, M. K. (2018). Positivity at the workplace: Conceptualising the relationships between authentic leadership, psychological capital, organisational virtuousness, thriving and job performance. *International Journal of Organizational Analysis*.
- 139- Shamir, B. (1995). Social distance and charisma: Theoretical notes and an exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 6(1), 19-47.
- 140- Shamir, B., & Howell, J. M. (2018). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. In *Leadership now: Reflections on the legacy of Boas Shamir*. Emerald Publishing Limited.
- 141- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (2018). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory¹. In *Leadership*

Now: Reflections on the Legacy of Boas Shamir. Emerald Publishing Limited.

- 142- Shastri, R. K., Mishra, K. S., & Sinha, A. (2010). Charismatic leadership and organizational commitment: An Indian perspective. *African journal of business management*, 4(10), 1946.
- 143- Sihag, P., & Sarikwal, L. (2015). Effect of perceived organizational support on psychological capital-A study of IT industries in Indian framework. *EJBO: Electronic Journal of Business Ethics and Organizational Studies*.
- 144- Silva, A. (2016). What is leadership?. *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1), 1.
- 145- Singh, V. (2016). Perceptions of emission reduction potential in air transport: a structural equation modeling approach. *Environment Systems and Decisions*, 36(4), 377-403.
- 146- Sirinaga, D., Payagala, J., & Rathnayake, K. K. N. P. (2020). Impact of Psychological Capital on Academic Performance and Study Stress among Second Year Undergraduates of KDU.
- 147- Soundy, A., Rosenbaum, S., Elder, T., Kyte, D., Stubbs, B., Hemmings, L., ... & Dawes, H. (2016). The hope and adaptation scale (HAS): Establishing face and content validity. *Open Journal of Therapy and Rehabilitation*, 4(2), 76-86.
- 148- Stottlemire, S. (2010). TACTICAL FLEXIBILITY: LIBYAN FOREIGN POLICY UNDER QADHAFI (Doctoral dissertation, UNIVERSITY OF ARIZONA).
- 149- Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J. B., & Luthans, B. C. (2011). Relationship between positive psychological capital and creative performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 28(1), 4-13.
- 150- Tang, J. J. (2020). Psychological capital and entrepreneurship sustainability. *Frontiers in Psychology*, 11, 866.
- 151- Taştan, S. B. (2016). Psychological capital: A positive psychological resource and its relationship with creative performance behavior. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), 101-118.
- 152- Tuan, L. T. (2019). Catalyzing employee OCBE in tour companies: Charismatic leadership, organizational justice, and pro-environmental behaviors. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 43(5), 682-711.

- 153- Tuan, L. T., & Thao, V. T. (2017). Charismatic leadership and public service recovery performance. *Marketing Intelligence & Planning*.
- 154- Uygungil, S., & İŞCAN, Ö. F. (2018). POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL SİNİZM ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (31), 435-453.
- 155- Waldman, D. A., & Javidan, M. (2009). Alternative forms of charismatic leadership in the integration of mergers and acquisitions. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 130-142.
- 156- Wei, W. A. N., & Xin-Yue, H. U. (2017). A review of literature on psychological capital. *DEStech Transactions on Economics, Business and Management*, (iceme).
- 157- Wright, J. D. (2018). *Strategic Leadership Approaches at High-Performing Ontario Public Colleges*.
- 158- Yalçın Kayıkçı, M. (2019). Algılanan liderlik davranışının sosyal kaytarmaya etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracılık rolü: Otel işletmelerinde bir araştırma.
- 159- Yalçın Kayıkçı, M. (2019). Algılanan liderlik davranışının sosyal kaytarmaya etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracılık rolü: Otel işletmelerinde bir araştırma.
- 160- Yıldız, H. (2015). Pozitif psikolojik sermaye, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bir alan araştırması.
- 161- Yu, M., & Lin, W. (2020, December). Knowledge Base and Research Hotspot of Psychological Capital Research in China: VOSviewer Bibliometric Analysis based on CSSCI Journals. In *Proceedings of the 2020 3rd International Conference on E-Business, Information Management and Computer Science* (pp. 253-260).
- 162- Yue, C. A. (2021). Navigating change in the era of COVID-19: The role of top leaders' charismatic rhetoric and employees' organizational identification. *Public Relations Review*, 47(5), 102118.
- 163- Yukl, G. (1982). *Managerial Leadership and the Effective Principal*.
- 164- Zahid Bablan, Adel, Karimianpour, Ghaffar, & Rangbar. Parasi a link between Hosh Maani and Sazmani pledge Ba Miangigiri Sarmayeh Ravanshanakhti. *Journal of Research and Health*, 8(4), 329-338.

- 165- Zehir, C., Karakadilar, I. S., Gogus, G., & Basar, D. (2019). How the Managerial Environment Effects on Corporate Entrepreneurship: Evidence from Turkey. *Is Ahlakı Dergisi*, 12(1), 1-26.
- 166- Zhang, J. (2017). A Framework to Compare Cross-Cultural Difference of Follower's Satisfaction to Charismatic Leadership. University of California, Riverside.

الملاحق

الملحق (1)

اسماء السادة المحكمين الاكاديميين

ت	اسم المحكم	الاختصاص	الجامعة
1	ا.د اكرم محسن الياسري	إدارة استراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد /جامعة كربلاء
2	ا.د فيصل علوان الطائي	إدارة نظم ومعلومات	كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة كربلاء
3	أ.م.د سحر عباس حسين	ادارة استراتيجية و ادارة المعرفة	كلية الادارة والاقتصاد /جامعة كربلاء
4	أ.د بشار عباس الحميري	ادارة استراتيجية	كلية الادارة و الاقتصاد /جامعة بابل
5	أ.م.د حسين حريجة الحسناوي	نظرية المنظمة	كلية الادارة و الاقتصاد /جامعة كربلاء
6	أ.م.د عادل عباس عبد حسين الجنابي	الادارة الاستراتيجية و السلوك التنظيمي	كلية الادارة و الاقتصاد /جامعة كربلاء
7	أ.م.د صالح مهدي محمد الحسناوي	ادارة الموارد البشرية	كلية الادارة و الاقتصاد /جامعة كربلاء
8	أ.م.د محمد جبار هادي الظالمي	الادارة الاستراتيجية و السلوك التنظيمي	جامعة الفرات الاوسط /المعهد التقني كربلاء
9	أ.م.د يزن سالم محمد	السلوك التنظيمي	كلية الادارة والاقتصاد /جامعة كربلاء
10	أ. فؤاد حمودي العطار	إدارة تسويق	كلية الادارة والاقتصاد /جامعة كربلاء

- جرى ترتيب الاسماء حسب اللقب العلمي و الحروف الابجدية.

الملحق (2)

الموضوع / تحكيم استبانة

الأستاذ الفاضل.....المحترم.

نضع بين أيديكم الاستبانة التي أعدت لقياس متغيرات رسالة الماجستير الموسومة بـ(دور القيادة الكارزمية في تعزيز رأس المال النفسي الايجابي – دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي العتبة الحسينية المقدسة) وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال.

و نظراً لما نتوسمه فيكم من خبرة متميزة في هذا المجال، نأمل من شخصكم الكريم قراءة الفقرات و التفضل في ابداء آرائكم حول الابعاد و الفقرات الواردة في الاستبانة مع بيان الملاحظات الضرورية التي سوف تخدم الدراسة في ضوء المحاور الآتية :

- 1- هل ان الفقرات تقيس متغيرات الدراسة الاساسية.
- 2- مدى وضوح كل فقرة مثبت تحت كل بعد و قياس الغرض الذي وضعت من اجله؟
- 3- مدى انتماء كل فقرة لكل بعد؟
- 4- مدى امكانية اضافة فقرات اخرى لكل بعد او استبعاد الفقرات الغير مناسبة؟

و قد اعتمد الباحث مقياس ليكرت الخماسي الموضح ادناه :-

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا متمنين لكم دوام التوفيق والنجاح.

المشرف

أ.م صفاء عبد علي عبد الامير

الباحث

عباس هاشم نور

المتغير الاول

القيادة الكاريزماتية : هي القوة الساحرة التي يمتلكها القائد في اثاره و الهام التابعين اليه في تنفيذ الاهداف وفق رؤية تم وضعها في بداية العمل القيادي و تحفيز الافراد علي تحقيق الاهداف من خلال الموهبة الفائقة و الخلاقة التي يمتلكها القائد الكارزماتي في تنمية الولاء و الايمان المطلق بالقائد و الهدف المراد الوصول اليه.

1. الرؤية والتعبير (Vision and Articulation) : تصف هذه العناصر قدرة القائد على ابتكار رؤية ملهمة وأن يكون متواصلًا فعالاً.

ت	الفقرات	درجة الانتماء		درجة الوضوح		الملاحظات
		ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة	
	رئيسي في العمل :-					
1	متحدث عام ملهم					
2	يبدو أنه مؤدٍ ماهر عند التقديم إلى مجموعة					
3	قادر على التحفيز من خلال التعبير بشكل فعال عن أهمية ما يفعله أعضاء المنظمة					
4	لديه رؤية ، وغالبًا ما يطرح أفكارًا حول احتمالات المستقبل					
5	يوفر أهدافًا إستراتيجية وتنظيمية ملهمة					
6	يولد باستمرار أفكارًا جديدة لمستقبل المنظمة					

2. سلوك غير تقليدي (Unconventional behavior) : القدرة على اظهار سلوكًا مبتكرًا وغير تقليدي والذي بدوره يكشف عن التزام غير عادي وتفرد.

ت	الفقرات	درجة الانتماء		درجة الوضوح		الملاحظات
		ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة	
	رئيسي في العمل :-					
1	ينخرط في سلوك غير تقليدي من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية					
2	يستخدم وسائل غير تقليدية لتحقيق الأهداف					
3	غالبًا ما يُظهر سلوكًا فريدًا للغاية يفاجئ الأعضاء الآخرين في المنظمة					

3. الحساسية البيئية (Environmental sensitivity) : تسعى هذه العناصر إلى الكشف عن قدرة القائد على رؤية الفرص والقيود في البيئة.

ت	الفقرات	درجة الانتماء		درجة الوضوح		الملاحظات
		ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة	
	رئيسي في العمل :-					
1	يتعرف بسهولة على القيود الموجودة في البيئة الاجتماعية والثقافية للمنظمة (المعايير الثقافية ، ونقص الدعم الشعبي ، وما إلى ذلك) والتي قد تقف في طريق تحقيق الأهداف التنظيمية					
2	يتعرف بسهولة على القيود الموجودة في البيئة المادية (القيود التكنولوجية، ونقص الموارد، وما إلى ذلك) التي قد تقف في طريق تحقيق الأهداف التنظيمية					
3	يتعرف بسهولة على الحواجز / القوى داخل المنظمة التي قد تمنع أو تعيق تحقيق أهدافه / أهدافها					
4	يدرك قدرات ومهارات الأعضاء الآخرين في المنظمة					
5	يدرك القيود المفروضة على الأعضاء الآخرين في المنظمة					
6	يتعرف على الفرص البيئية الجديدة (الظروف المادية والاجتماعية المواتية) التي قد تسهل الإنجاز أو الأهداف التنظيمية					
7	يغتتم الفرص الجديدة من أجل تحقيق الأهداف					

4. الحساسية لاحتياجات الأعضاء (Sensitivity to member needs) : تسعى هذه العناصر إلى الكشف عن قدرة القائد على رؤية قدرات الأعضاء واحتياجاتهم .

ت	الفقرات	درجة الانتماء		درجة الوضوح		الملاحظات
		ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة	
	رئيسي في العمل :-					
1	يظهر حساسية لاحتياجات ومشاعر الأعضاء الآخرين في المنظمة					
2	يؤثر على الآخرين من خلال تنمية الإعجاب والاحترام المتبادلين					
3	غالبًا ما يعبر عن اهتمامه الشخصي باحتياجات ومشاعر الأعضاء الآخرين في المنظمة					

5. المخاطر الشخصية (Personal risk) : الانخراط في أعمال نموذجية ينظر إليها الأتباع على أنها تنطوي على مخاطر شخصية كبيرة وتكلفة، قد تشمل المخاطر الشخصية الخسارة المحتملة للأموال الشخصية وإمكانية الفصل من العمل أو تخفيض رتبته والسلطة والمصداقية.

ت	الفقرات	درجة الانتماء		درجة الوضوح		الملاحظات
		ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة	
	رئيسي في العمل :-					
1	يسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية، يشارك في الأنشطة التي تنطوي على مخاطر شخصية كبيرة					
2	يسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية، يشارك في الأنشطة التي تنطوي على قدر كبير من التضحية بالنفس					
3	يحمل مخاطر شخصية عالية من أجل المنظمة					
4	غالبًا ما يؤدي إلى تكاليف شخصية عالية لصالح المنظمة					

المتغير الثاني

راس مال النفسي الايجابي: هو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد و التي تنطلق من داخله بمقدار كفاءته و ايمانه من خلال التفاؤل و الامل و الثقة في التعامل مع الاخرين من خلال عكس شخصيته في التعامل معهم و بعبارة اخرى من انت من اجل التعامل مع من تعرف.

1. الكفاءة الذاتية (Self-efficacy): مقدرة العاملين على التكيف مع متغيرات العمل، وتخطي الصعوبات التي تواجههم، والشعور بثقة النفس.

ت	الفقرات	درجة الانتماء		درجة الوضوح		الملاحظات
		ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة	
1	أشعر بالثقة في التعامل مع المشاكل .					
2	أشعر بالثقة في تمثيل مجال اختصاصي في اللقاءات مع الاخرين.					
3	أشعر بالثقة العالية في مناقشة دروس الاختصاص .					
4	أشعر بالثقة في وضع الاهداف تتعلق بمجال عملي .					

					5	أشعر بالثقة في الاتصال بالآخرين للتحدث عن مشاكل عملي .
					6	أشعر بثقة عند تقديم المعلومات للزملاء في العمل .

2. الأمل (Hope): المقدر على المثابرة، والسعي المستمر، وإعادة توجيه المسارات.

ت	الفقرات	درجة الانتماء		درجة الوضوح		الملاحظات
		ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة	
1	إذا ما وجدت نفسي في موقف صعب أثناء العمل فيمكنني التفكير بعدة طرائق للخروج من المأزق .					
2	أتابع أهداف عملي بشكل مستمر من أجل تحقيقها .					
3	أمتلك الكثير من الطرائق لحل المشاكل التي تعترض عملي.					
4	حتى الآن أرى نفسي فرد ناجح في العمل .					
5	لدي القدرة على التفكير بطرائق عديدة للوصول لأهدافي الحالية .					
6	في الوقت الحاضر استطعت تحقيق أهدافي الأكاديمية التي وضعتها لنفسي.					

3. التفاؤل (Optimism): القدرة على النظر للأمور ببساطة وإيجابية، والتطور نحو الأفضل.

ت	الفقرات	درجة الانتماء		درجة الوضوح		الملاحظات
		ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة	
1	عادة ما أتوقع الأفضل عندما تحيط بي ظروف عدم التأكد.					
2	أحاول دائما ان اجد حل لكل مشكلة أثناء العمل .					
3	دائما انظر الى الجانب المشرق لكل الاشياء التي تحدث في العمل .					
4	أتفاعل بشأن ما يحدث لي مستقبلا في عملي.					
5	في هذه الوظيفة لا تجري الأحداث وفق المسارات التي أريدها .					
6	نهج عملي هو عدم الشعور باليأس مهما كانت الظروف صعبة.					

4. المرونة (Flexibility): المقدرة على التحمل، والرجوع الى الحالة الطبيعية،
والتعامل مع السلوكيات المختلفة.

ت	الفقرات	درجة الانتماء		درجة الوضوح		الملاحظات
		ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة	
1	حينما تكون عندي انتكاسة في عملي تكون عندي مشكلة للتخلص منها .					
2	أتعامل مع صعوبات العمل بطريقة او بأخرى .					
3	أعمل بجهد للتقليل من المشاعر السلبية.					
4	عندما أواجه عائقا في عملي يكون لدي القدرة على تجاوزه.					
5	استطيع تجاوز الاوقات الصعبة لأنني مررت بمواقف أصعب منها .					
6	أشعر باستطاعتي على ادارة مواقف عديدة في نفس الوقت عندما أكون في العمل .					

الاسم :

الجامعة :

الاختصاص العام :

الاختصاص الدقيق :

اللقب العلمي :



الملحق (3)

استمارة الاستبانة بسم الله الرحمن الرحيم الموضوع / استبانة

الأستاذ الفاضل.....المحترم.

نضع بين أيديكم الاستبانة التي أعدت لقياس متغيرات رسالة الماجستير الموسومة بـ(دور القيادة الكاريزماتية في تعزيز رأس المال النفسي الايجابي – دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة) وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، وبما انكم المعنيون بالأمر ولكونكم الأقدر من غيركم نرجو منكم الإجابة على فقراتها بكل دقة وموضوعية.

يرجى التفضل بقراءة الملاحظات الآتية:

- 1- ان إجاباتكم سوف لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فلا داعي لذكر الاسم رجاءً.
 - 2- رأيك الموضوعي الدقيق هو المطلوب، إذ ليس هناك إجابات صحيحة أو خاطئة.
 - 3- ستجد أمام كل فقرة (5) بدائل تتراوح بين (لا اتفق تماماً، لا أتفق، محايد، أتفق، أنفق تماماً)، نرجو منك وضع علامة (✓) تحت واحدة منها فقط والتي تعبر عن وجهة نظرك.
 - 4- الباحث على استعداد تام للإجابة على الاستفسارات حول عبارات الاستبانة مع العلم ان المتغيرات الرئيسية معرفة في استمارة الاستبانة وضمن كل حقل من حقولها.
- مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا متمنين لكم دوام التوفيق والنجاح

المشرف

الأستاذ المساعد

صفاء عبد علي عبد الامير
جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال

الباحث

طالب الماجستير

عباس هاشم نور
جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال

الجزء الاول

البيانات العامة التي تخص المستجيب

ملاحظة : يرجى وضع اشارة (✓) في المربع الذي تراه مناسباً.

1- النوع الاجتماعي: ذكر انثى

2- العمر : أقل من 20 سنة 20 – 30 سنة 31 – 40 سنة
41 – 50 سنة 51 سنة – فأكثر

3- التحصيل الدراسي: متوسطة فما دون إعدادية دبلوم
بكالوريوس دبلوم عالي ماجستير دكتوراه

4- سنوات الخدمة : أقل من 5 سنوات 5 – 10 سنوات

11 – 15 سنة 16 – 20 سنة 21 سنة فأكثر

الجزء الثاني

متغيرات الدراسة

اولا: القيادة الكاريزماتية: هي القوة الساحرة التي يمتلكها القائد في اثاره و الهام التابعين اليه في تنفيذ الاهداف وفق رؤية تم وضعها في بداية العمل القيادي و تحفيز الافراد علي تحقيق الاهداف من خلال الموهبة الفائقة و الخلاقة التي يمتلكها القائد الكاريزماتي في تنمية الولاء و الايمان المطلق بالقائد و الهدف المراد الوصول اليه.

أ- الرؤية والتعبير (Vision and Articulation) : وهو قدرة القائد على ابتكار رؤية ملهمة وأن يكون متواصلًا فاعلاً.

ت	الفقرات				
	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
1					يتصف بأنه متحدث بارع وذو أسلوب ملهم
2					ماهر في تقديم افكاره الى المجموعة
3					قادر على التحفيز من خلال التعبير بشكل فاعل عن أهمية ما يفعله العاملين في العتبة المقدسة
4					يمتلك رؤية وغالبًا ما يطرح أفكارًا حول احتمالات المستقبل
5					يحدد أهدافا استراتيجية وتنظيمية ملهمة
6					يولد باستمرار أفكارًا جديدة لمستقبل العتبة المقدسة

ب- الحساسية البيئية (Environmental sensitivity) : هو الكشف عن قدرة القائد على رؤية الفرص والتهديدات في البيئة .

ت	الفقرات				
	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
					رئيسي في العمل :-
7					يتعرف بسهولة على القيود الموجودة في البيئة الاجتماعية والثقافية للعتبة المقدسة والتي قد تقف في طريق تحقيق الأهداف التنظيمية
8					يتعرف بسهولة على القيود الموجودة في البيئة المادية (القيود التكنولوجية، ونقص الموارد، وما إلى ذلك) التي قد تقف في طريق تحقيق الأهداف التنظيمية
9					يكتشف بسهولة المعوقات ونقاط الضعف الداخلية والخارجية
10					يدرك قدرات ومهارات العاملين الآخرين في العتبة المقدسة
11					يدرك القيود المفروضة على العاملين الآخرين في العتبة المقدسة
12					يستثمر الفرص البيئية الجديدة (الظروف المادية والاجتماعية المواتية) التي قد تسهل الإنجاز أو الأهداف التنظيمية
13					يفاضل بين الفرص المتاحة ويختار افضلها

ج- المخاطر الشخصية (Personal risk): الانخراط في أعمال نموذجية ينظر إليها الأتباع على أنها تنطوي على مخاطر شخصية كبيرة وتكلفة، قد تشمل المخاطر الشخصية الخسارة المحتملة للأموال الشخصية وإمكانية الفصل من العمل أو تخفيض رتبته والسلطة والمصداقية.

ت	الفقرات				
	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
					رئيسي في العمل :-
14					يشارك في الأنشطة التي تتضمن مخاطر شخصية كبيرة من اجل تحقيق اهداف العتبة المقدسة
15					يمكن ان يتحمل المجازفة في عملة من اجل نجاح اعمال العتبة المقدسة
16					يخاطر بشخصيته وسمعته في خدمة العتبة المقدسة

د- الحساسية لاحتياجات الأعضاء (Sensitivity to member needs): هو قدرة القائد على رؤية قدرات الأعضاء واحتياجاتهم.

ت	الفقرات				
	رئيسي في العمل :-	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق بشدة
17	يחס بحاجات و مشاعر العاملين الاخرين في العتبة المقدسة				
18	يؤثر في العاملين الآخرين عن طريق الاهتمام و الاحترام الذي يبديه لهم				
19	يهتم بتحقيق حاجات الافراد في العتبة المقدسة و يسعى الى اسعادهم				

هـ - سلوك غير تقليدي (Unconventional behavior): القدرة على اظهار سلوكًا مبتكرًا و غير تقليدي والذي بدوره يكشف عن التزام غير عادي وتفرد.

ت	الفقرات				
	رئيسي في العمل :-	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق بشدة
20	يستعمل سلوكاً مبتكرًا لتحقيق اهداف العتبة المقدسة				
21	يستخدم وسائل غير تقليدية لتحقيق الأهداف				
22	غالبًا ما يظهر سلوكًا فريدًا للغاية يفاجئ العاملين الآخرين في العتبة المقدسة				

ثانياً: راس مال النفسي الايجابي: هو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد و التي تنطلق من داخله بمقدار كفاءته و ايمانه من خلال التفاؤل و الامل و الثقة في التعامل مع الاخرين من خلال عكس شخصيته في التعامل معهم و بعبارة اخرى من انت من اجل التعامل مع من تعرف.

أ- الكفاءة الذاتية (Self-efficacy): مقدرة العاملين على التكيف مع متغيرات العمل، وتخطي الصعوبات التي تواجههم، والشعور بثقة النفس.

ت	الفقرات	لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة
1	اشعر بالثقة في التعامل مع المشاكل التي تواجهني في العمل					
2	أمثل مجال اختصاصي بثقة في اللقاءات مع الاخرين					
3	لدي ثقة في وضع الاهداف الخاصة بعلمي و اسعى الي تحقيقها					
4	اشعر بالثقة في الاتصال بزملائي لحل مشكلات عملي					
5	اقدم المعلومات للزملاء في العمل بكل ثقة					

ب- الأمل (Hope): المقدرة على المثابرة، والسعي المستمر، وإعادة توجيه المسارات.

ت	الفقرات	لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة
6	إذا ما وجدت نفسي في موقف صعب أثناء العمل فبإمكاني التفكير بعدة بدائل للخروج من المأزق					
7	أتابع أهداف عملي بشكل مستمر من أجل تحقيقها					
8	اتحلى بالتفاؤل عندما تعترض المشاكل عملي.					
9	حتى الان أرى نفسي فرداً ناجحاً في العمل					
10	امتلك القدرة لتحقيق اهدافي الحالية و المستقبلية					
11	في الوقت الحاضر استطعت تحقيق أهدافي الاكاديمية التي وضعتها لنفسي					

ج- التفاؤل (Optimism): القدرة على النظر للأمور ببساطة وإيجابية، والتطور نحو الأفضل.

ت	الفقرات	لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة
12	يمكنني مواجهة ظروف عدم التأكد بسهولة					
13	استطيع ايجاد الحلول المناسبة لمشاكل العمل					
14	أنظر باستمرار للجانب المشرق للأشياء التي تحدث في العمل					
15	امتلك رؤية للتفاؤل بالمستقبل					
16	استطيع متابعة الاحداث وفق مساراتها					
17	أتجنب اليأس مهما كانت الظروف صعبة وقاسية					

د- المرونة (Flexibility): المقدرة على التحمل، والرجوع الى الحالة الطبيعية، والتعامل مع السلوكيات المختلفة.

ت	الفقرات	لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة
18	أتعامل مع صعوبات العمل بطريقة او بأخرى					
19	أعمل بجهد للتقليل من المشاعر السلبية					
20	عندما أواجه عائقاً في عملي يكون لدي القدرة على تجاوزه					
21	استطيع تجاوز الاوقات الصعبة لأنني مررت بمواقف أصعب منها					
22	امتلك القدرة علي اداء اكثر من عمل في أن واحد					

Abstract

The study aimed to achieve a basic goal, which is to show the effect of charismatic leadership in enhancing positive psychological capital, and to know the extent to which the dimensions of the independent variable can be affected. Positive psychological capital with its dimensions represented by (self-efficacy, optimism, flexibility, and hope), for a sample of workers at the Imam Hussainiya Holy Shrine, based on a basic problem identified through a number of questions, the most prominent of which is what is the impact of charismatic leadership on capital Positive psychological for workers at the Imam Hussein Holy Shrine?

The study relied on the descriptive-analytical approach in collecting, analyzing and interpreting data, and data was collected from the study community of (300) members (members of the administrative divisions of the Holy Shrine departments) from the researched threshold through the study sample (175) using a statistical questionnaire, as well as a questionnaire. She helped to analyze the research data and test its hypotheses, which are represented by (included data moderation (normal distribution), confirmatory structural validity, reliability coefficient (Cronbach's alpha), arithmetic means and standard deviations, simple correlation method (Pearson), and statistical programs (SPSS) (SPSS). The study led to a set of conclusions, the most important of which is that all dimensions of the two variables (charismatic leadership and positive psychological capital) are applied at the Hussainiya threshold, and this supports the relationship and the effect on enhancing positive psychological capital by adopting the charismatic leadership approach at the Hussainiya threshold.

The study concluded with a set of recommendations, the most important of which is to raise awareness of the dimensions of charismatic leadership at the Hussainiya Holy Shrine, subject of study, by holding scientific conferences and conducting or adopting scientific research and focusing on charismatic leadership because the study proved its importance and its positive psychological capital impact.

Keywords: charismatic leadership - positive psychological capital - the Hussain Holy Shrine

The Republic of Iraq
Ministry of Higher Education and Scientific
Research

Karbala University
College of Administration and Economics
Department of Business Administration /
Postgraduate Studies



The role of charismatic leadership in promoting positive psychological capital

(An exploratory study of the opinions of a sample of workers at
the Hussein Holy Shrine)

Master's thesis

submitted to the Board of the College of Administration and
Economics - University of Karbala

as a part of the requirements for obtaining a master's degree in
business administration

Submitted by
Abbas Hashem Nour

Supervised by
Assistant Professor
Safaa Abd Ali Abdul Amir

2022 AD

1444 AH