

أثر القيادة الكاريزماتية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية في قطاع الاتصالات في اليمن.

إعداد الباحثان/

أ.هاني محمد أحمد قارش - جامعة الأكاديمية اليمنية

أ.د/ عبد الله علي احمد القرشي- أستاذ إدارة الأعمال جامعة ذمار

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر القيادة الكاريزماتية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في قطاع الاتصالات في اليمن، مع التركيز على أبعاد القيادة الكاريزماتية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. وقد شملت الدراسة عينة عشوائية طبقية مكونة من (351) موظفًا من خمس شركات رئيسية في قطاع الاتصالات، وهي المؤسسة العامة للاتصالات، شركة يمن موبايل، شركة تليمن للاتصالات الدولية، شركة يو للاتصالات، وشركة سبأفون.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من خلال استبانة مقيّمة على متغيرتين: القيادة الكاريزماتية، وإدارة الجودة الشاملة. واستخدمت الدراسة برامج الإحصائية (SPSS، ALAMOS) للتحليل و أظهرت النتائج أن مستوى مرتفع نسبياً للقيادة الكاريزماتية في شركات قطاع الاتصالات بلغ 75%، بينما كان مستوى متوسط نسبياً في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة بنسبة 72%، كما أكدت النتائج أن أبعاد القيادة الكاريزماتية تلعب دوراً حاسماً و قوياً في تعزيز تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة حيث وصل قيمة أثر العلاقة بمقدار وبمقدار (R=.95).

وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز القدرات القيادية الكاريزماتية عبر برامج تدريبية مستمرة، بالإضافة إلى تطوير قدرات قيادات الشركات وتحسين أسلوبهم في القيادة والتوجيه ودعم السلوكيات الإيجابية، وذلك لتحقيق بيئة عمل محفزة على الابتكار والتحسين المستمر. كما دعت الدراسة إلى تعزيز التواصل الداخلي وتمكين فرق العمل وتطوير أنظمة تقييم الأداء المرتبطة بالجودة وإدارة العمليات قطاع الاتصالات .

تساهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة البحثية حول العلاقة بين القيادة الكاريزماتية وإدارة الجودة الشاملة، وتفتح آفاقاً لدراسات مستقبلية تستكشف أنماط قيادية أخرى وعوامل مؤثرة في تطبيق الجودة داخل بيئات العمل المختلفة.

العبارات الدالة : القيادة الكاريزماتية - مبادئ إدارة الجودة الشاملة - موظفي قطاع الاتصالات.

ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

Title: The Impact of Charismatic Leadership on Implementing Total Quality Management Principles in Yemen's Telecommunications Sector

ABSTRACT

This Study Aimed To Explore The Impact Of Charismatic Leadership On The Implementation Of Total Quality Management (TQM) Principles Within The Telecommunications Sector In Yemen, With A Specific Focus On The Dimensions Of Charismatic Leadership.

Employing An Analytical Descriptive Methodology, The Research Gathered Data From A Stratified Random Sample Of 351 Employees Across Five Major Telecommunications Companies: The Public Telecommunications Corporation, Yemen Mobile, Teleyemen For International Communications, You Telecom, And Sabafon. A Validated Questionnaire Was Used To Measure The Two Core Variables: Charismatic Leadership And TQM. Data Analysis Was Conducted Using Statistical Software Packages (SPSS, and AMOS).

The Findings Revealed A Relatively High Level Of Charismatic Leadership Within The Telecommunications Companies, With An Implementation Rate Of 75%. In Comparison, The Application Of TQM Principles Was At A Moderately High Level, Scoring 72%. Crucially, The Results Confirmed That The Dimensions Of Charismatic Leadership Play A Pivotal And Robust Role In Enhancing The Application Of TQM Principles And ($R=.95$).

Based On These Outcomes, The Study Recommends The Imperative Need To Foster Charismatic Leadership Capabilities Through Continuous Training Programs. Furthermore, It Advocates For Developing Company Leaders' Competencies, Refining Their Leadership And Guidance Methods, And Reinforcing Positive Behaviors To Cultivate A Work Environment That Stimulates Innovation And Continuous Improvement. The Study Also Emphasizes The Importance Of Enhancing Internal Communication, Empowering Work Teams, And Developing Performance Evaluation Systems Linked To Quality And Process Management Within The Telecommunications Sector.

This Study Contributes To Enriching The Body Of Research On The Relationship Between Charismatic Leadership And TQM. It Paves The Way For Future Research To Explore Other Leadership Styles And Influential Factors In Quality Implementation Across Diverse Work Environments.

KEYWORDS: CHARISMATIC LEADERSHIP – TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) PRINCIPLES – TELECOMMUNICATIONS SECTOR EMPLOYEES.

RESEARCHER:

HANI MOHAMMED AHMED QARSH– YEMENI ACADEMY UNIVERSITY

SUPERVISOR:

PROF.DR. ABDULLAH ALI AHMED AL-QURSHI – PROFESSOR OF BUSINESS ADMINISTRATION, DHAMAR UNIVERSITY.

المقدمة:-

لم تعد الجودة رفاية تُمنح، بل أصبحت ضرورة استراتيجية للبقاء والمنافسة. إدارة الجودة الشاملة (TQM) هي الرحلة التي تنتقل بها المنظمات من منطق الرقابة اللاحقة إلى ثقافة الوقاية الاستباقية. إنها النسيج الخفي الذي يربط بين إبداع الموظف، ودقة العملية، وابتسامة العميل. في عصر الثورة الصناعية الرابعة والتحول الرقمي، تظهر الجودة الشاملة كبوصلة أخلاقية وإدارية توجه السفينة المؤسسية في بحر متلاطم من التحديات، أنها لا تبحث عن تحقيق المعايير فحسب، بل تتطلع إلى تجاوزها باستمرار.

و يعد علم إدارة الجودة في العصر الحالي من العلوم الإدارية الحديثة المهمة التي تسهم أسهاماً كبيراً في بناء الشركات وتحديد أهدافها وأسسها هذه الأهداف بما يتناسب مع إستراتيجية الشركة وتوجهها وتمثل إدارة الجودة عند تبنيها وتطبيقها أحد أهم التحديات أمام الشركات والمؤسسات بأنواعها كافة ، وأيضاً إحدى الأسس التي يمكن من خلالها الحكم على الشركات وتقييمها من خلال قياس الأداء وتقييم وضعها الحالي والمستقبلي ومكانتها بين الشركات الرائدة في السوق(عبد العال،2010،ص3).

إن موضوع القيادة الكاريزماتية من المواضيع الجديدة والمهمة التي تلقى اهتماماً بالغاً في تطوير شخصية القيادات في المنظمات "والقول إن الشخصية الكاريزماتية هي التي لها قدرات غير طبيعية في القيادة والإقناع وأسر الآخرين، كما أنها تمتاز بالقدرة على إلهام الآخرين عند الاتصال بهم، وجذب انتباههم بشكل أكثر من المعتاد.

يعد الربط بين القيادة الكاريزماتية و مفاهيم الجودة امرأ مهما وضروريا لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة خلال مراحل تطويرها إذ إن قطاع الاتصالات (العام والخاص) يعاني من قصور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهذا يستدعي القيادة الكاريزماتية و بضرورة تملك خصائص و صفات مميزة للأفراد و تأهلهم لكي يكونوا قادة ليتمكنوا من عمل جسور تفاهم ثقافي مع الموظفين ،حتى يستطيع قطاع الاتصالات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومواجهة التحديات المعاصرة بكفاءة وفاعلية .

وانطلاقاً من أهمية القيادة الكاريزماتية وأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة جاء هذا البحث الذي تم إجراؤه على قطاع الاتصالات في اليمن بوصفها شركات منتجة وناجحة ، ولها أهمية كبيرة في الاقتصاد اليمني وذلك بهدف معرفة واختبار الأثر المباشر للقيادة الكاريزماتية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في القطاع الاتصالات في اليمن ، لتحقيق وبناء على الاستنتاجات التي ستتوصل إليها الدراسة ،كما تم اقتراح عدد من التوصيات التي يمكن الاستفادة منها في تطوير قطاع الاتصالات وتحقيق أهدافه.

❖ مشكلة البحث .:

تتنوع وتختلف شكاوي العملاء كلا بحسب ما يشبع رغبته أو ما يطلع إليه أو يأمل أن يجده في خدمات قطاع الاتصالات والأنترنترنت وبحسب تقارير من إدارة الشكاوي لشركات قطاع الاتصالات والزيارة الميدانية لها لاحظ الباحث أن قطاع الاتصالات يقوم بتقديم خدمات متعددة ومتنوعة ذات مقاييس محددة ولكن عندما تصل إلى العملاء لا تكون بالجودة المطلوبة نفسها التي تشبع رغباته بل يجعله مستاء من خدمة الاتصالات والإنترنت ما نراه في الواقع أن العميل غير راض على معايير جودة خدمات الاتصالات . كما يعاني قطاع الاتصالات في اليمن من تحديات متعددة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، مما يؤدي إلى عدم استقرار جودة الخدمات المقدمة وزيادة معدلات الشكاوي من العملاء ، وضعف القدرة التنافسية و سنوضح ذلك في التقارير كما يلي:-

فعلى سبيل المثال لا الحصر و بحسب تقرير للهيئة العامة لتنظيم الاتصالات والبريد بتاريخ يناير 2023م حول شكوي العملاء في قطاع الاتصالات في اليمن للعام (2023) ويظهر التقرير ارتفاع عدد شكايي العملاء من سوء الخدمات المقدمة وكما يظهر في الجدول (1-1):

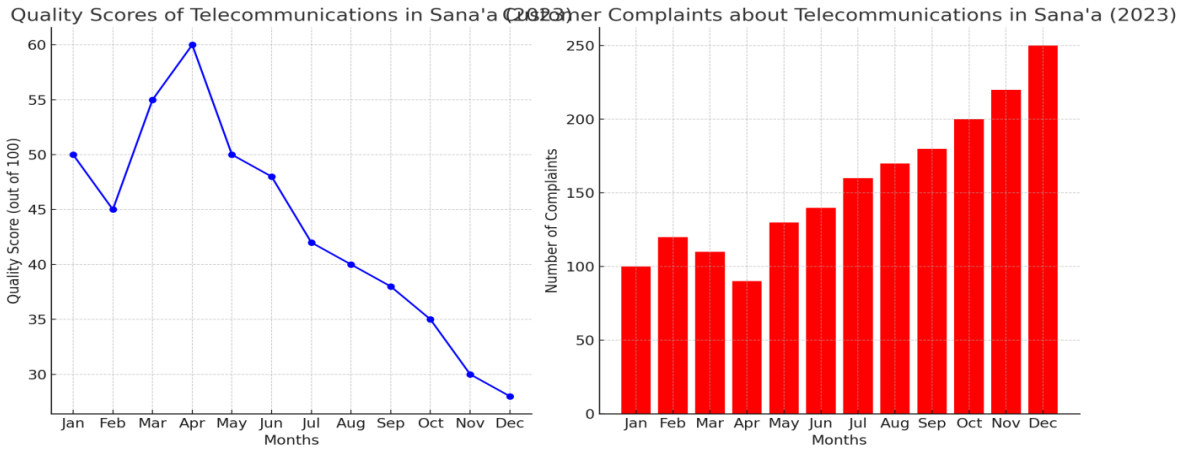
جدول (1-1) شكاوي العملاء ومقاييس الخدمة

الشهر	مقياس الجودة	عدد شكاوي العملاء
يناير	50	100
فبراير	45	120
مارس	55	110
أبريل	60	90
مايو	50	130
يونيو	48	140
يوليو	42	160
أغسطس	40	170
سبتمبر	38	180
أكتوبر	35	200
نوفمبر	30	220
ديسمبر	28	250

attachment:plot_quality_scores.png

كما يوضح الشكل البياني (1-1) مؤشرات مقياس جودة الاتصالات و عن عدد شكاوي العملاء كما يلي

شكل (1-1)



attachment:plot_quality_scores.png

حيث كما يلاحظ من الجدول (1-1) والشكل البياني (1-1) انخفاضاً مستمراً في مقياس جودة خدمات الاتصالات على مدار العام، وهناك ارتفاع مستمر في عدد الشكاوي المقدمة من العملاء، مما يعكس زيادة استياء المستخدمين من الخدمات المقدمة مما يظهر لنا قصور في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

و من خلال التقارير السابقة تتبلور مشكلة الدراسة بوجود قصور في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في قطاع الاتصالات واختلاف لمعايير مخرجات خدمة الاتصالات المخطط لها لما هو في الواقع وهذا يقودنا إلى أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهذا يحتاج إلى ربطها ببرنامج أداري نكي وحديث وهو القيادة الكاريزماتية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ومبادئها في قطاع الاتصالات .

بالإضافة إلى توصيات الدراسات السابقة التي استند إليها الباحث ومنها و العزب (2022) و دراسة صبري (2020) و دراسة الشامي (2020) والمطري (2016) والتي توصي معظمها على التأكيد على ضرورة الاهتمام ب إدارة الجودة الشاملة في جميع مجتمعات الدراسة من خلال المزيد من الدراسات في هذا المجال مثل الدراسات الأجنبية كدراسة (Gupta, A, Sharma, R & : 2024) حيث تحت الدراسة على مزيدا من عمل البحوث لمعرفة تأثير إدارة الجودة الشاملة متغير التابع (بالقيادة الكاريزماتية المتغير المستقل .

❖ تساؤلات البحث :-

وبناء على ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر القيادة الكاريزماتية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في قطاع الاتصالات في اليمن .

ويتفرع من التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مستوى توفر القيادة الكاريزماتية في قطاع الاتصالات في اليمن؟
- 2- ما مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في قطاع الاتصالات في اليمن؟
- 3- ما أثر القيادة الكاريزماتية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في قطاع الاتصالات في اليمن؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الاتصالات في اليمن نحو محاور الدراسة: (القيادة الكاريزمية و إدارة الجودة الشاملة) تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية: (الجنس ، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي ،عدد سنوات الخدمة ،عدد الدورات التدريبية).

❖ أهداف البحث :-

- الهدف الرئيسي : تحديد أثر القيادة الكاريزماتية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في قطاع الاتصالات في اليمن.**
- وبالإضافة إلى الهدف الرئيسي يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:
- 1- تحديد مستوى القيادة الكاريزماتية في قطاع الاتصالات في اليمن.
 - 2- تحديد مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في قطاع الاتصالات في اليمن.
 - 3- تحديد أثر القيادة الكاريزماتية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لقطاع الاتصالات في اليمن.
 - 4- تحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات أفراد العينة حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في قطاع الاتصالات في اليمن تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية: (الجنس ،العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية).

❖ أهمية البحث :-

- أهمية البحث في أهمية موضوعه والقيادة مهمة جداً وكون الباحث قد اختار أهم نوع من أنواع القيادة وهي القيادة الكاريزماتية وأثرها في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة حيث إنه البحث الأول من نوعه ، ولم يتطرق إليه الكثير من الباحثين في البيئة البحثية اليمنية ، وما يمثله موضوع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع وهو من المواضيع المهمة والحديثة التي لها انعكاس على تحسين نظرة المجتمعات والأفراد إلى قطاع الاتصالات وعمل نهضة وتنمية .
- أ- أصالة هذا البحث حيث تتبع من تخصصه في مجال القيادة ودراسة القيادة الكاريزماتية وأثرها في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، وجمعت الدراسة متغيرين من الموضوعات الإدارية الحديثة التي تلقى اهتماماً كبيراً لدى المنظمات لمواجهة المتغيرات البيئية في اليمن .
- ويمكن تلخيص الأهمية العملية في النقاط الآتية :
- ب- سيشكل هذا البحث مرجعية يمكن الاستفادة منها من خلال النتائج والتوصيات التي يتوصل إليها هذا البحث الذي سيخرج على أساس عملي لاتخاذ الإجراءات في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الخدمات بما يتطلع إليه العملاء .
- ت- محاولة تعزيز إدارك قيادات قطاع الاتصالات بأهمية القيادة الكاريزماتية كأداة فعالة مؤثرة في أفكار الموظفين نحو الابتكار .

❖ النظريات المفسرة للنموذج المعرفي:

في إطار السعي إلى عمل مقارنات معرفية وتأطير السلوك القيادي والعمل الإداري أطر معرفية وبأساليب علمية تسهم في توصيف الأساليب القيادية وتقدم رؤى لتطوير الأداء الإداري فقد عمد علماء الإدارة إلى وضع نظريات علمية في الإدارة تقدم تفسيرات مختلفة للإدارة والسلوك القيادي، وفي إطار الحديث عن النظريات العملية للإدارة فإن هذه الدراسة انطلقت من النظريات العامة ومؤيدات الدراسة وتم بناء نموذجها وفقاً للعديد من النظريات التي تعطي تفسيراً للعلاقة بين متغيرات الدراسة كلها أو بعضها، وعلى الرغم من تعدد النظريات التي يمكن استخدامها في تفسير الروابط والعلاقات بين متغيرات النموذج المعرفي ، فإن هذا البحث قام بالتركيز على أهم هذه النظريات العامة ومن أبرز تلك النظريات .

✓ نظرية القيادة الكاريزماتية :

ظهرت هذه النظرية في السبعينيات والثمانينيات من القرن العشرين مستنداً إلى أفكار العالم الاجتماعي الألماني (ماكس فيبر) وتحولت القيادة الكاريزماتية مفهوماً قيماً للقادة ، إذ يظهر هذا المفهوم من خلال القوة في القدرات الشخصية لهؤلاء القادة تثبت أنهم قادرون على التأثير العميق وغير العادي في المرؤوسين والتابعين وحسب ما تنص النظرية على أن " القادة الكاريزميين يتمتعون بخصائص و شخصيات قوية تجلهم مؤثرين ويلهمون الآخرين" ،وبرغم من أن النظرية الكاريزماتية لها جذورها ، إلا أن تطوراتها المعاصرة وضعت من قبل روبرت هاوس (Robert house) على أساس ديني وسياسي للقادة.(الصرن،2004،ص260).

كما أضاف (الصرن) في وصفه للقادة الكاريزماتيين من خلال الثقة بالذات والثقة بالمرؤوسين والتوقعات العالية لهم والرؤيا الأيديولوجية ،واستعمال الأمثلة الشخصية ،ويحدد التابعون للقائد الكاريزماتي معه ومع رسالته الولاء الشديد للثقة فيه ،ومجارة قيم وسلوك القائد والحصول على تحقيق الذات من علاقتهم معه، كما حلل (bass) مفهوم القادة الكاريزماتيين من خلال قادة الأعمال لبعض الأمثلة ،ولاحظ أيضاً أن القادة الكاريزماتيين لديهم مهارات مقنعة وفكر متميز وخبرة فنية وتغيرات عاطفية وسلوكية واتجاهية في مرؤوسيهـم .

بما أن القواد الكاريزماتيين يؤثرون في مرؤوسيهـم ، فإن النظرية تقدر أن هؤلاء القادة سيحققون أداءً متميزاً لمرؤوسيهـم ، بالإضافة إلى التزام قوي للقائد ورسالته ،ويقدم هاوس وزملاؤه الدعم المبدئي لهذه النظرية ولكنه اقترح التوسع في النظرية والقيام ببحوث أكثر ، فعلى سبيل المثال (conger & kanungo) ينظران إلى الكاريزما على أنها ظاهرة سلبية ، ويفترضان أنها تتنوع في المواقف المختلفة ، فسمات القائد الكاريزماتي تتألف من (امتلاك الرؤية المستقبلية ، وإتقان مهارات وفنون الاتصال، المصادقية و الموثوقية ، وتوليد الشعور بالكفاءة ،والحيوية والتوجه بالتصرفات)وتتضمن المواقف التي تروج القيادة الكاريزماتية الأزمة التي تتطلب تغييرات مثيرة ومذهلة ، أو مرؤوسين غير راضيين عن الوضع الحالي ، وعلى هذا فإن التوسع في القيادة الكاريزماتية يعد اعترافاً بالجانب المظلم لها ، فالقادة الكاريزماتيون هم أبطال رائعون .

كما ربط رواد هذه النظرية القائد الكاريزماتي بالقيم الأخلاقية والمثل بحيث يطلقون عليه القائد الكاريزماتي الأخلاقي وذكر مجموعة من الخصائص للقائد الكاريزماتي الأخلاقي والقائد الكاريزماتي غير الأخلاقي التي يتصفون بها مثل استخدام القوة لإفادة الآخرين و مشاركة الموظفين رؤيتهم وتطلعاتهم وغيرها و فيما يتعلق بالتحديات الأخلاقية فإنه من الملاحظ أن القادة الكاريزماتيين يستحقون هذا اللقب .

✓ تفسير النظرية لنموذج الدراسة :

تعد النظرية الكاريزماتية من أهم النظريات التي تهتم بها الدراسة، والتي تستند لها فكرة الباحث وذلك للارتباط الوثيق بين الدراسة الحالية مع أفكار رواد هذه النظرية ، حيث أشار روبرت هاوس (Robert house) في هذه النظرية إلى قدرة الفائقة للقيادة الكاريزماتية في التأثير في نفوس المرؤوسين لإقناعهم وهذا ما سنتجهه هذه الدراسة لمعرفة قدرات القيادة الكاريزماتية من خلال: (رؤيته ،التواصل ،الدافع للتغيير) في إقناع العاملين نحو قبول أي مفاهيم جديدة والشعور بالسعادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. حيث أكد كل من (bass) و (conger & kanungo) أن الرؤية والسلوك للقائد الكاريزماتي الأخلاقي وقدرته على الاتصال تعد من أهم المؤشرات والدلائل للإقناع والتأثير في عواطف واتجاهات العاملين في الشركة . كما أشار كلاً من (conger & kanungo) إلى خصائص القيادة الكاريزماتية التي منها (تدريب وتطوير ودعم للمرؤوسين وحصص للوعي والإدراك مع الآخرين)وهذا ما استندت عليه الدراسة في ضرورة توافر للقيادة الكاريزماتية ثقافة عصرية ومتحضرة قادرة على التماشي مع كل الظروف العقلية لجميع العاملين .

✓ الاستنتاج:-

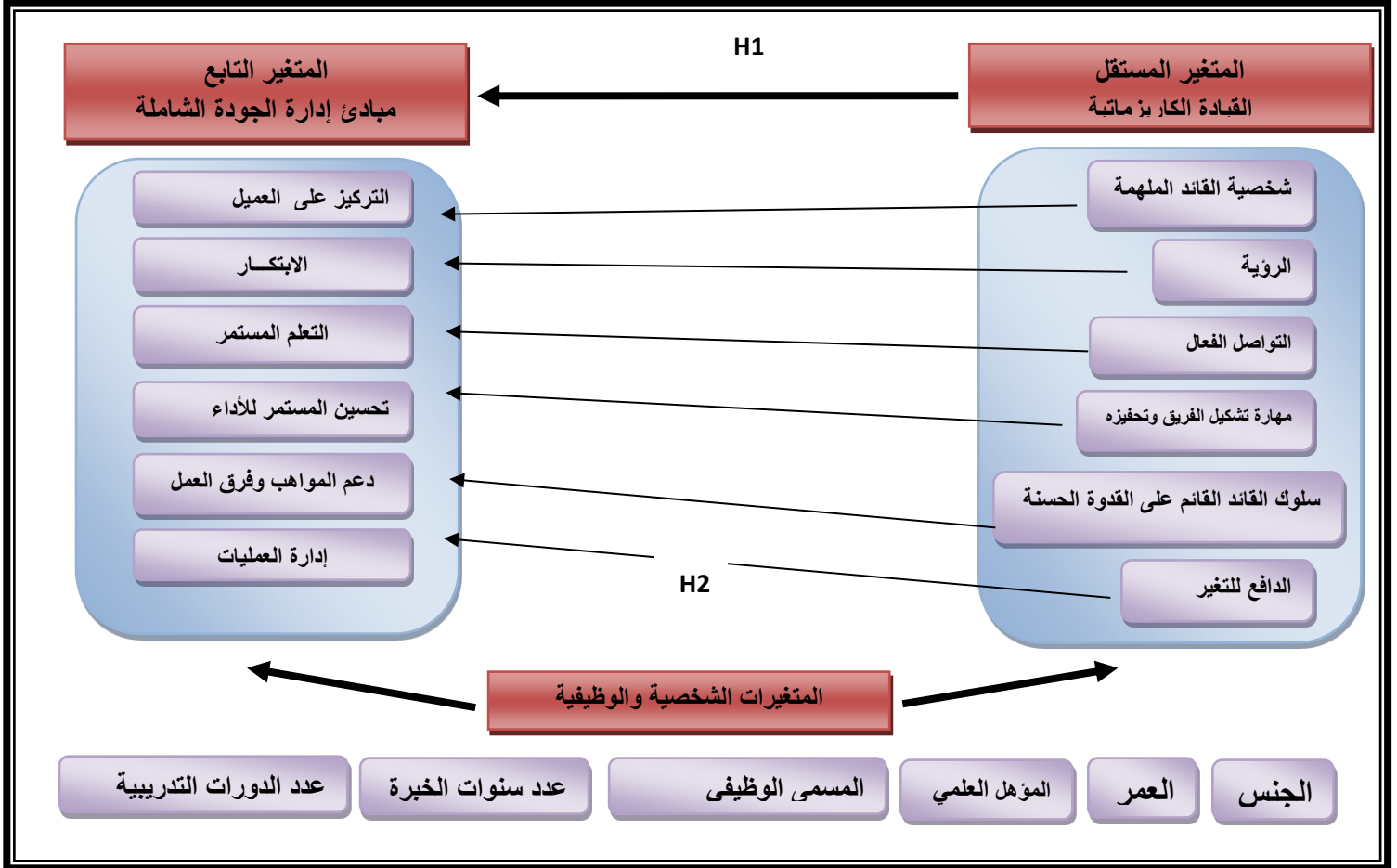
نستج من هذه النظرية ظهور التأثير النظري للمتغير المنقل القيادة الكاريزماتية المتمثلة في أبعادها الستة (شخصية القائد الملهمه- سلوك القائد القائم على قدوة الحسنة- مهارة تشكيل الفريق وتحفيزه-التواصل-الرؤية-الدافع للتغيير) في التأثير ب(تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة) في قطاع الاتصالات في اليمن. وهذا ما تثبته الدراسة في الجانب العملي .

❖ النموذج المعرفي للبحث:

استناداً إلى مشكلة البحث وسعياً للوصول إلى تحقيق أهدافه وبعد مراجعة الدراسات السابقة المشابهة لهذه الدراسة إلى حد ما ، و الاستفادة من الدراسات السابقة والنماذج الفكرية والتطبيقية التي تناولت متغيرات الدراسة ،والأدبيات المتعلقة بها ،وبعد

جمعها وتحليل ما يمكن تحليله بما يتناسب مع المشكلة البحثية ، ومع متغيرات الدراسة ، لغرض الوصول إلى النموذج المعرفي يعبر عن الأثر المنطقي المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة فقد تم اختيار متغيرات الدراسة وهي: (القيادة الكاريزماتية كمتغير مستقل وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع) ، ولبناء النموذج المعرفي واختيار أبعاد القياس لكل متغير سيتم عرض مجموعة من النماذج بكل متغير و الاستفادة منها في بناء النموذج بما يتناسب مع الخصوصية البيئية اليمنية عموماً ، وبيئية قطاع الاتصالات بشكل خاص

شكل (1-2) النموذج المعرفي للدراسة.



❖ فرضيات البحث :

تم صياغة هذه الفرضية بالاستفادة من دراسة (المهيري: 2023) ودراسة (العتيبي: 2023) ودراسة (السعدي: 2022) ودراسة (JOHN: 2021) وغيرهم ، و في دراستنا قد حددت القيادة الكاريزماتية عنواناً للدراسة وقد تم اختيار الأبعاد التي يحتمل أن تؤثر في تطبيق ونهج مبادئ إدارة الجودة الشاملة في قطاع الاتصالات .

وبناء على ذلك تمت صياغة الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على انه : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الكاريزماتية بأبعادها المجتمعية (شخصية القائد الملهمه- سلوك القائد القائم على القدوة الحسنة- مهارة تشكيل الفريق وتحفيزه-التواصل الفعال -الرؤية-الدافع للتغيير) على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لقطاع الاتصالات مجال الدراسة. ويتفرع من الفرضية الرئيسة الأولى الفرضيات التالية:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد (شخصية القائد الملهمه) في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لقطاع الاتصالات اليمنية.

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده (سلوك القائد القائم على قدوة) في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لقطاع الاتصالات اليمنية.

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده (مهارة تشكيل الفريق وتحفيزه) في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لقطاع الاتصالات اليمنية.

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده (التواصل الفعال) في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لقطاع الاتصالات اليمنية.

5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده (الرؤية) في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لقطاع الاتصالات اليمنية.

6- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده (الدافع للتغيير) في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لقطاع الاتصالات اليمنية.

الفرضية الرئيسية الثانية (H2)

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في قطاع الاتصالات مجال الدراسة تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي ، عدد سنوات الخدمة ، عدد الدورات التدريبية).

❖ المفاهيم الإجرائية والجانب النظري.

القيادة الكاريزماتية تستمد سلطتها وقوتها من مواهب وقدرات شخصية خاصة تميزها عن الأفراد الآخرين وتؤهلها على قيادتهم وتساعد هذه المواهب القائد على فرض نفوذه وآرائه على المجتمع بواسطة تأثيره الشخصي في عقولهم وسلوكهم، وتؤدي دائماً القيادة الكاريزماتية أثراً رئيسياً في تشكيل مستقبل دولها وشعوبها (المنعم ، 2022، ص 63).

والقيادة الكاريزماتية أو الكاريزماتية اصطلاحاً: هو نمط قيادي يتميز بقدرة القائد على جذب والهام الأتباع بفضل جاذبيته

الشخصية وصفاته الفريدة والقدرة على الهام وتحفيز الآخرين لتحقيق أهداف ورؤية مشتركة. (الشقيران ، 2021، ص 64).

ويمكن تعريف القيادة الكاريزماتية (إجرائياً): أنها تسعى دائماً إلى عمل أثر وبصمة ثابتة في نفوس العاملين والتأثير

في عواطفهم لاتخاذ الطريق السليم والهادف إلى تحقيق الأهداف وتحسين جودة خدمات قطاع الاتصالات والارتقاء بشركات

الاتصالات إلى وضع أفضل بأقصر وقت ممكن وأقل سلبيات ممكنة على العاملين والشركات الاتصالات

وقد تم تحديد القيادة الكاريزماتية بستة أبعاد تشمل: (شخصية القائد الملهمه- سلوك القائد القائم على قدوة الحسنة- مهارة

تشكيل الفريق وتحفيزه-التواصل الفعال -الرؤية-الدافع للتغيير) وسيتم تعريفها كما يلي:-

1- شخصية القائد الملهمه :

شخصية القائد (اصطلاحاً): هي تعني تملك القائد صفات وخصائص مميزة تتعلق في هيئة القائد وتلقى قبول ورضاء

لدى التابعين والموظفين الذين يعلمون معه(أبو النصر، 2021، ص 12).

شخصية القائد (إجرائياً): ضرورة تملك المدير صفات مميزة تميزه عن غيره من الموظفين في قطاع الاتصالات تلقى

قبولاً كبيراً وترحيباً واقتناع من قبل العاملين في قطاع الاتصالات وتسهم شخصية القيادة في تعزيز تطبيق مبادئ إدارة

الجودة الشاملة في هذا القطاع .

2- سلوك القائد القائم على القدوة الحسنة:

سلوك القائد القائم على القدوة الحسنة (اصطلاحاً): هي قيام القائد بممارسة السلوكيات والأخلاقيات الإيجابية التي

يتوقع من المرؤوسين إتباعها ، والتي تجعله قدوة حسنة يحتذى به، ويعكس هذا البعد مدى التزام القائد بالقيم والمعايير التي

يطلبها من الآخرين.

سلوك القائد القائم على القدوة الحسنة (إجرائياً): التزام القائد بتصرفات وأفعال تؤدي إلى تحقيق الأهداف في قطاع

الاتصالات بطريقة تجعله قدوة حسنة يحتذى به ويستفيد منه العاملين كمرجعية لأداء أعمالهم في سلوكهم.

1- مهارة تشكيل الفريق وتحفيزه:

مهارة تشكيل الفريق وتحفيزه (اصطلاحاً): تعنى القدرة على بناء فريق قوي ومتكامل، وتعزيز روح التعاون والتفاعل بين أعضاء الفريق بهدف تحقيق الأهداف المشتركة. تشمل هذه المهارة قدرة القائد على تحفيز أعضاء الفريق للعمل بجهد وإلهامهم للوصول إلى أفضل أداء ممكن. (Lussier, R. N, 2015, pp, 66).

مهارة تشكيل الفريق وتحفيزه (إجرائياً): تعني القدرة على تشكيل الفريق يتضمن اختيار الأفراد المناسبين للفريق وتوزيع المهام والمسؤوليات بطريقة متوازنة وملائمة. يشمل أيضًا إنشاء بيئة عمل تشجع على التعاون والتواصل الفعال بين أعضاء الفريق. تحفيز الفريق يتضمن استخدام أساليب وتقنيات تعزز الدافعية والالتزام والإبداع لدى أعضاء الفريق. في قطاع الاتصالات يمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم التحفيز المناسب، مثل توفير فرص التطوير والتقدم المهني، وتقديم المكافآت والإشادة بالإنجازات، وتشجيع المشاركة والاستماع إلى آراء الأعضاء واحترام اختلافاتهم في الرأي بسعة صدر.

2- التواصل الفعال:

التواصل الفعال (اصطلاحاً): هو عملية تبادل المعلومات والأفكار بين الأفراد بطريقة تسمح بفهم واضح ومؤثر. يتضمن التواصل الفعال استخدام اللغة والتعبيرات الجسدية والتواصل غير اللفظي لنقل المعلومات والأفكار بشكل دقيق وفعال. التواصل الفعال يشمل القدرة على الاستماع بعناية للآخرين وفهم وجهات نظرهم ومشاعرهم. (حسن: عبد العزيز، 2011، ص 77).

التواصل الفعال (إجرائياً): هي وسيلة اخذ و إعطاء معلومات بين القائد والعاملين في قطاع الاتصالات بطريقة سلسلة وفاعلة تؤدي إلي فهم كل منها الآخر واستخدام وسائل الاتصال المناسبة تكنولوجياً في قطاع الاتصالات .

3- الرؤية:

الرؤية (اصطلاحاً): وتمثل الرؤية القوى التي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المنشأة وقادة التغيير وقادة لهم رؤية، والرؤية أساس لعملهم، وتشكل صياغة وإيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير ويتطلب أن تكون واضحة وهادفة ومحفزة" (الحمادي، 2013، ص 198).

الرؤية (إجرائياً): هي تطلع القادة الكارزماتيين إلى ما وراء الأفق و يتطلعون للمستقبل ويتخيلون الفرص الجذابة التي تنتظرهم ويتصورون ما سيكون عليه هذا المستقبل ويؤمنون بأن عمل الأفراد معا يمكنهم من تحقيق المستقبل. وأن رؤيتهم الواضحة تجعلهم يملكون القدرة على إلهام أفكارهم للآخرين والمرؤوسين لكي يحصلوا على التزامهم، ولهم معرفة بأحلام وآمال وتطلعات ورؤى وقيم العاملين في قطاع الاتصالات.

4- الدافع للتغيير:

الدافع للتغيير (اصطلاحاً): هو المكون النفسي الذي يحفز الأفراد على التغيير والتبني لممارسات جديدة أو سلوكيات جديدة. يعني بعد الدافع للتغيير الرغبة الداخلية أو الخارجية التي تدفع الأفراد لتجاوز الوضع الحالي والسعي نحو التغيير والتحسين. هناك عدة عوامل قد تؤثر على بعد الدافع للتغيير. (Kotter, 1996, pp, 53).

الدافع للتغيير (إجرائياً): هو قدرة القائد لخلق الدوافع والرغبة نحو التغيير لتبني وتطبيق مفاهيم جديدة عن مبادئ إدارة الجودة الشاملة في قطاع الاتصالات بحيث تظهر نتيجة دوافعهم نحو التغيير المنشود في تحقيق الأهداف في قطاع الاتصالات.

❖ أهمية القيادة الكاريزماتية في منظمات الأعمال الحديثة:

تناول كلا من (العلي، 2021، ص 210-211) و (CONGER, J, A, 1998, p, 78) موضوع أهمية قيادة الكاريزماتية في منظمات الأعمال الحديثة ونخلصها في النقاط الآتية :-

1- يساعد القائد الكاريزمي على خلق بيئة عمل محفزة من خلال تشجيع الموظفين وإلهامهم للعمل بجهد لتحقيق أهداف المنظمة.

- 2- يساهم القائد الكاريزمي في بناء رؤية واضحة وجذابة، ما يعزز من التزام الفريق واستعداده لتحقيق الأهداف المشتركة.
- 3- تساهم القيادة الكاريزماتية في بناء الثقة بين القائد والفريق، مما يؤدي إلى تعزيز الولاء للمنظمة وتقليل معدلات دوران الموظفين.

❖ أهداف القيادة الكاريزماتية:

انه مما لا شك أن القيادة الكاريزماتية تسعى إلى تحقيق أهداف وإنجازات تخدم منظمات الأعمال والأفراد. وقد تناول كلا من (Atwater,penn& rucker,2023,pp,55) و (يوسف،2019،ص134) عن مجموعة من الأهداف و أبرزها كما يلي :-

- 1- تهدف القيادة الكاريزماتية إلى تحفيز الموظفين وجعلهم يشعرون بأهمية دورهم، مما يعزز التزامهم وحماسهم للعمل.
- 2- يسعى القائد الكاريزمي إلى توجيه الجميع نحو تحقيق رؤية واضحة وطموحة تلهم الجميع بالالتزام بها.
- 3- تهدف القيادة الكاريزماتية إلى تعزيز الثقة بين القائد وأعضاء الفريق، ما يسهل عملية التعاون ويسهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- 4- يهدف القائد الكاريزمي إلى تشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي والابتكار في أساليب العمل، ما يعزز من قدرة المنظمة على تقديم حلول جديدة.

❖ خصائص وسمات القائد الكاريزمي:

أن تملك القائد الكاريزماتي لخصائص مميزة تأهله للقيادة وتولي مناصب قيادية في منظمات الأعمال يُعد امراً جوهرياً وقد أشار كلا من (الهواري ،غباين،2009،ص237) و (سويلم،2020،ص92) عن مجموعة من الخصائص لخصها في النقاط الآتية:-

- 1- الثقة بالنفس حيث يمتلك القائد الكاريزمي ثقة عالية بنفسه وبقدراته، مما يجعله قادراً على التأثير والإلهام.
- 2- مهارات التواصل الفعال حيث يستطيع القائد الكاريزمي إيصال رؤيته وأهدافه بشكل واضح وجذاب، ما يسهم في تحفيز الموظفين.
- 3- جاذبية الشخصية حيث يتمتع بجاذبية تجعل الآخرين يشعرون بالراحة حوله ويرغبون في متابعته.
- 4- القدرة على إلهام وتحفيز الآخرين لديه قدرة استثنائية على تنفيذ الفريق وإلهامهم ليصبحوا أكثر تقانياً في تحقيق الأهداف.

ثانياً: إدارة الجودة الشاملة(TQM) :

تعريف إدارة الجودة الشاملة اصطلاحاً: بأنها تمثل الفلسفة الإدارية والأطر العملية التي تسعى في تكامل الجهود المادية والبشرية المتاحة في المنظمة من خلال اشتراك كافة العاملين كل من موقعه والتطوير والتحسين المستمر بغية تحقيق رضا المستهلك النهائي أو مستعمل الصناعات. (النجار،2007، ص17).

ويمكننا أن نعرف إدارة الجودة الشاملة إجرائياً: هي فلسفة و ثقافة تترجم إلي سلوكيات تهدف إلى تحقيق أعلى جودة في الخدمات والمنتجات قطاع الاتصالات ، وهي ثقافة تعنى بجميع الموظفين في القطاع الاتصالات لهدف إعادة إنعاش جودة الاتصالات والأنترنت وخدمة الجمهور ورضا العملاء ، ولها مجموعة من المعايير أو المبادئ التي تعتمد عليها في تحسين جودة الخدمة.

وقد تم تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة في هذه الدراسة بستة أبعاد تتمثل في: (التركيز على العميل- الابتكار - التعلم المستمر - التحسين المستمر للأداء - دعم المواهب وفرق العمل - إدارة العمليات) وسيتم تعريفها كما يلي:-

1- التركيز على العميل :

التركيز على العميل اصطلاحاً: يعد هذا البعد الغاية النهائية التي يستوجب على جميع الشركات الوصول إليها "ورضا العملاء هو يعني قبول المنتج أو الخدمة لدى العميل بالجودة المتوقع الحصول منها لتشبع رغباته وتسعده ويرغب في تكرار استخدام السلعة أو الخدمة (المحسن،2011،ص45).

التركيز على العميل إجرائياً: يمكننا القول أن القرب أكثر وأكثر من العملاء والاستماع إلى شكاويهم ورغباتهم والتركيز على تطلعاتهم يؤدي هذا إلى معرفة عيوب المنتج أو الخدمة في قطاع الاتصالات .

2- الابتكار:

الابتكار اصطلاحاً: " هو عملية التي يتم فيها تطوير أفكار جديدة أو تحسين المنتجات أو العمليات أو الخدمات بشكل يؤدي إلى خلق قيمة جديدة أو تحسين كفاءة وأداء الأنظمة. (OECD,2005,pp,62).

الابتكار إجرائياً: هي أن يقوم قطاع الاتصالات بحل مشاكل عيوب الخدمات المقدمة سابقاً وفقاً لتطلعات العملاء وتقديم طرق وسائل مبتكرة وحديثة لتطوير الخدمات من حيث الشكل والاستخدام وطريقة التوصيل وأيضاً السعر.

3- التعلم المستمر:

التعلم المستمر اصطلاحاً: هو عملية استمرارية لاكتساب المعرفة وتطوير المهارات وتوسيع المفاهيم والفهم على مدار الحياة . يعتبر التعلم المستمر أساسياً لتحقيق النمو الشخصي والمهني، ويشمل استكشاف مواضيع جديدة، وتحديث المعرفة الحالية، واكتساب مهارات جديدة وتطوير القدرات. يتضمن التعلم المستمر الاستفادة من مصادر متنوعة مثل الكتب، والمقالات، والدورات التدريبية، والمواد العلمية، والتجارب العملية. يمكن أيضاً أن يشمل التواصل مع الآخرين والاستفادة من خبراتهم ومشاركة المعرفة. التعلم المستمر يعتبر عملية ديناميكية تتطلب الانفتاح على التغيير والتكيف مع التطورات والتحديات الجديدة. يساعد التعلم المستمر على تحسين الأداء وتطوير القدرات الشخصية والمهنية، ويعزز الابتكار والتنمية الشخصية (Senge, P. (M.,2006,pp,121).

التعليم المستمر إجرائياً: هي قدرة العاملين في قطاع الاتصالات لاكتساب معارف جديدة وتوسيع ثقافتهم بما يعكس على تطوير أدائهم وتطبيق مفاهيم أو مبادئ حديثة تتعلق بتحسين جودة خدمات الاتصالات والأنترنت.

4- التحسين المستمر للأداء:

تحسين وتطوير الأداء اصطلاحاً: هو متعلق تماماً بمدى التغيير الملحوظ في الأنشطة والسياسات وغيرها من الأعمال، ويمكن أن نقول عن مفهوم "عملية تحسين الأداء" بأنه طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشكلات التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي، ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء، وهنا يأتي تحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء (الاغبري،2006،ص 23).

تحسين المستمر للأداء إجرائياً: هي طرق اكتشاف الخلل والقصور في أداء العاملين أو أداء الخدمة الاتصالات والأنترنت المقدمة للعملاء وعمل المعالجات وتصحيح الخلل للأداء بطريقة صحيحة في وقت اقل وتكلفة اقل.

5- دعم المواهب وفرق العمل:

دعم المواهب وفرق العمل اصطلاحاً: يعد هذا البعد من أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة التي تؤدي إلى تحسين جودة الخدمات وإحدى الطرق الفعالة لتحسين الأداء وهي مجموعة صغيرة تضم عدداً من الأفراد تخصصاتهم مختلفة، ولكنها متكاملة ومطلوب منهم أداء مهمات وأهداف معينة في وقت معين (السفني،2014، ص 114)، وهم مسؤولون عن أدائهم، و "عادة ما يتراوح عددهم من 5-10. وهذه الفرق تقيّد في تبادل الخبرات والمهارات اللازمة، وجمع المعلومات وتكوين البدائل وتقييمها واتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة، وفتح آفاق كبيرة على حل المشكلات، وتوفير الوقت، ولكن يجب الحرص عند اختيار فريق العمل بحيث يكون متجانساً لأنه إذا كان غير متجانس وغير متكافئ فإن النتائج ستكون سلبية". (عبد الرزاق،2011، ص 75).

دعم المواهب وفرق العمل إجرائياً: هو الوسيلة في تكون فرق لتحسين الجودة متجانسة ومتكاملة بين أعضاء الفريق ومعرفة المشاكل التي سيواجهها فرق الجودة في تحسين خدمات قطاع الاتصالات ومعرفة مواهب أعضاء الفريق في ابتكار لتحسين جودة خدمات قطاع الاتصالات.

6- إدارة العمليات:

إدارة العمليات اصطلاحاً: هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة والممارسات التي تهدف إلى تنظيم وتنسيق ورصد وتحسين العمليات الداخلية للمؤسسة أو المنظمة. تهدف إدارة العمليات إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في تنفيذ الأنشطة والعمليات المختلفة لتحقيق الأهداف المحددة. تشمل إدارة العمليات عدة جوانب، بما في ذلك تحليل العمليات وتصميمها، وتوجيه وتنظيم سير العمل، وتخطيط وجدولة المهام والموارد، ورصد وقياس الأداء، وتحليل البيانات وتحسين العمليات. تستند إدارة العمليات إلى مجموعة من المناهج والمفاهيم والأدوات والتقنيات المتاحة. من بين هذه المفاهيم والأدوات المستخدمة في إدارة العمليات، يمكن ذكر إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM)، وأساليب تحسين العمليات مثل الإنتاجية القائمة على اللين (Lean Production) وستة سيجما (Six Sigma)، وتقنيات إدارة العمليات التشغيلية كالقوائم الموزونة (Heizer, 2017, pp, 75).

إدارة العمليات إجرائياً: هي تعني بان قطاع الاتصالات في العمل يتمكن بطرق متكاملة وأساليب حديثة في إدارة عمليات الخدمات من عند المدخلات ثم العمليات ثم المخرجات والرقابة على معايير الجودة ومطابقة للمواصفات في الخدمة .

❖ أهداف إدارة الجودة الشاملة (TQM):-

إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تسهم في تحسين الأداء وتحقيق الغاية الرئيسية العامة للمؤسسات والمنظمات الإنتاجية والخدمية وقد شار كلاً من (القحطاني، 2022، ص90) و (M.SACRE, 2018, pp, 60) مجموعة من الأهداف ، ومن أهم هذه الأهداف كما يلي :-

- 1- تحقيق رضا العملاء و التركيز على تلبية احتياجات العملاء وتحقيق توقعاتهم لضمان رضاهم وزيادة ولائهم.
- 2- رفع جودة المنتجات والخدمات و تحسين مستوى الجودة في جميع المراحل من خلال تطبيق معايير عالية في الإنتاج والخدمة.
- 3- تقليل التكاليف و خفض الهدر والتقليل من الأخطاء والعيوب، مما يؤدي إلى تقليل تكاليف التشغيل وزيادة الكفاءة.
- 4- تحسين مشاركة الموظفين و تعزيز روح الفريق والمشاركة الفعالة من جميع الموظفين في عملية تحسين الجودة.

❖ حدود البحث:

الحدود المكانية: سيقصر التطبيق الميداني للدراسة الحالية على قطاع الاتصالات في اليمن.
الحدود البشرية: سيقصر التطبيق هذا البحث على عينة عشوائية طبقية من الموظفين من قطاع. الاتصالات في اليمن.
الحدود الزمنية: تم دراسة هذا البحث خلال الفترة (2024-2025).

❖ الحدود الموضوعية:

سيقصر هذا البحث على القيادة الكاريزماتية كمتغير مستقل الذي يشمل الأبعاد التالية (شخصية القائد الملهمه- سلوك القائد القائم على قوة الحسنة- مهارة تشكيل الفريق وتحفيزه-التواصل-الرؤية-الدافع للتغيير) و تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع الذي يشمل الأبعاد: (رضا العملاء- الابتكار - التعلم المستمر - التحسين المستمر للأداء - دعم المواهب وفرق العمل - إدارة العمليات).

❖ الدراسات السابقة:

اعتمد البحث على حوالي (50) دراسة متنوعة، شملت دراسات محلية وإقليمية ودولية. ويوضح الجدول التالي (1-1) ملخصاً لإجمالي عدد الدراسات المختلفة التي تم الاعتماد عليها.

المتغيرات	الدراسات السابقة (المحلية)	الدراسات السابقة (الإقليمية)	الدراسات السابقة (الدولية)	الإجمالي
القيادة الكاريزماتية والمتغيرات المرتبطة بها	0	13	10	23
إدارة الجودة الشاملة والمتغيرات المرتبطة بها	15	5	7	27
الإجمالي	15	18	17	50

من هذه الدراسة الدراسات الاتي:

1- دراسة فاطمة المهيري (2023) بعنوان أثر القيادة الكاريزماتية على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية في الإمارات العربية المتحدة.

هدفت الدراسة إلى معرفة اثر القيادة الكاريزماتية على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية في الإمارات العربية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي و أداة جمع البيانات استبيانات ومقابلات مع أعضاء هيئة التدريس والإداريين و التحليل الإحصائي باستخدام برامج مثل SPSS و AMOS حجم العينة 300 موظف ومدير في المدارس والجامعات الإماراتية ، الأبعاد المستخدمة القيادة الكاريزماتية (التأثير الشخصي، الرؤية، التحفيز، التواصل الفعال، الدافعية) وإدارة الجودة الشاملة (الالتزام بمعايير الجودة، التحسين المستمر، الاستجابة لاحتياجات الطلاب، تطوير مهارات الموظفين) والنتائج أظهرت الدراسة أن القيادة الكاريزماتية تؤدي إلى تطبيق فعال لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، مما يعزز الأداء الأكاديمي ويحسن رضا الطلاب.

2- دراسة مروان العتيبي (2023) بعنوان دور القيادة الكاريزماتية في تعزيز إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الخاصة السعودية.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة الكاريزماتية في تعزيز إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الخاصة السعودية واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة وأداة جمع البيانات استبيانات موزعة على العاملين والمدراء في المستشفيات الخاصة و التحليل الإحصائي باستخدام برامج مثل SPSS حجم العينة 280 موظف ومدير في المستشفيات الخاصة السعودية وكانت الأبعاد المستخدمة القيادة الكاريزماتية (التأثير الشخصي، الرؤية، التواصل الفعال، التحفيز، القيادة بالمثالية) وإدارة الجودة الشاملة (الالتزام بمعايير الجودة، التحسين المستمر، الاستجابة لاحتياجات المرضى، التدريب وتطوير الموظفين) والنتائج أظهرت الدراسة أن القيادة الكاريزماتية تسهم بشكل كبير في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في قطاع الرعاية الصحية من خلال تحفيز الموظفين على تقديم أفضل الخدمات الصحية والالتزام بمعايير الجودة، مما يؤدي إلى تحسين جودة الرعاية وزيادة رضا المرضى.

❖ الفجوة البحثية:

وتتلخص الفجوة البحثية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في الجدول الآتي: -

الفجوة البحثية	الدراسات السابقة
عدد لا بأس به من الدراسات السابقة اهتمت بشركة واحدة من قطاع الاتصالات. بينما ركزت الدراسة الحالية على قطاع الاتصالات بشقيه الخاص والمختلط والحكومي.	تمثل مجتمع الدراسة في معظم الدراسات السابقة على قطاعات أعمال مختلفة فقد تمثلت بالمستشفيات والكهرباء والفنادق والجامعات والتعليم العالي وغيرها.
معظم الدراسات السابقة ربطت متغير إدارة الجودة الشاملة مع متغير القيادة الكاريزماتية لكن الدراسات المحلية في دولة اليمن لا توجد دراسة تناولت هذا الموضوع الذي ربط بين المتغيرين لكن الدراسة الحالية ربطت بشكل أوسع ودقيق لمتغير القيادة الكاريزماتية وأبعادها مع متغير إدارة الجودة الشاملة ومبادئها	بعض الدراسات الإقليمية والدولية قامت بربط متغير القيادة الكاريزماتية مع متغير إدارة الجودة الشاملة أو مبادئها . لكن كان مجتمع الدراسة عبارة عن شركة أو شركتين وليس قطاع واسع .
لم يتم دراسة آراء جميع العاملين من مختلف التخصصات والمستويات الإدارية المختلفة. ركزت هذه الدراسة على محاولة التعرف على آراء جميع العاملين في قطاع الاتصالات محل الدراسة حول اثر القيادة الكاريزماتية على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة حيث إن توافر هذه المتغيرات لا يقتصر على فئة محددة من العاملين، بل يشمل جميع العاملين فيها	استهدفت اغلب الدراسات السابقة طبقة أو شريحة محددة من العاملين في المؤسسات بحسب أهداف البحث.

❖ منهجية البحث:

وفقا لما تقتضيه اختيار المنهجية المناسبة لمجتمع الدراسة واستخدام الأغلبية للدراسات السابقة لهذا المنهج تم اعتماد في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي للإلمام بمشكلة البحثية ومتغيراتها وللإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها ، وتحقيق أهدافها ، حيث ستستخدم المنهج الوصفي في الجانب النظري للدراسة والذي يصف المتغيرات المستقلة والتابعة بأبعادها المختلفة ، وعرض البيانات والمعلومات الميدانية (قائمة الاستبانة)، كما ستستخدم الدراسة الجانب التحليلي من ذلك المنهج في تحليلها واستخلاص النتائج منها واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة .

الجانب العملي للبحث :-

❖ مجتمع البحث :

يتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في قطاع الاتصالات في اليمن كون مشكلة الدراسة تعنى بقصور في تطبيق ثقافة فلسفة إدارة الجودة الشاملة في قطاع الاتصالات (العام والخاص) في اليمن وتم اختيار (الإدارة العامة للمؤسسة العامة للاتصالات +شركة يمن موبايل + شركة يو+ شركة تليمن + شركة سبأ فون) للدراسة وبالإجمالي عدد الموظفين (3969موظفاً)تقريباً بحسب تقارير الموارد البشرية لقطاع الاتصالات والنزول الميداني.

❖ عينة البحث :

تعرف عينة الدراسة بأنها مجموعة جزئية من مجتمع البحث المستهدف للدراسة من أجل تحقيق الأغراض المتمثلة في عمل الملاحظات والاستنتاجات الإحصائية حول هذه المجموعة من عناصر المجتمع (العريقي ، النشمي:2019)ومن أجل تحديد عينة الدراسة سيتم استخدام معادلة ستيفن ثاميسون:

حجم العينة المطلوب هو(351)مفردة وسيتم اختيار العينة بأسلوب العينة العشوائية الطبقية وتم تحديد (الإدارة العامة للمؤسسة العامة للاتصالات +شركة يمن موبايل + شركة يو+ شركة تليمن + شركة سبأ فون) حسب الجدول (1-3)التالي.

جدول (1-3) يوضح عينة الدراسة

م	عينة البحث	عدد العاملين	العينة النسبية
1	المؤسسة العامة للاتصالات السلوكية واللاسلكية - الإدارة العامة	1866	167
2	شركة يمن موبايل	543	47
3	شركة يو للاتصالات	630	55
4	شركة تليمن	209	19
5	شركة سبأ فون	721	63
	المجموع	3969	351

وهو متوافق مع جداول (مورجن، كرينج) لتحديد العينة في الملاحق.

كما يوضح الجدول (1-4) المسمى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة الطبقية وفقاً للدرجة الوظيفية المستهدفة .

جدول (1-4) يوضح المسمى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة

م	عينة البحث	الوظائف الإشرافية			مختصين	عدد عينة الوظائف الإشرافية	عدد عينة الموظفين المختصين	إجمالي حجم العينة
		مدير عام ونائب مدير إدارة ونائب رئيس قسم ورئيس نشاط	مدير عام ونائب مدير إدارة ونائب رئيس قسم ورئيس نشاط	مدير عام ونائب مدير إدارة ونائب رئيس قسم ورئيس نشاط				
1	المؤسسة العامة للاتصالات	530	1336	48	119	167		
2	شركة يمن موبايل	96	447	9	38	47		
3	شركة يو للاتصالات	80	550	7	48	55		
4	شركة تليمن	67	142	6	13	19		
5	شركة سبأ فون	91	630	10	54	63		
	المجموع	864	3105	80	272	351		

❖ التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة:

تم التحليل الإحصائي لإجابات عينة قطاع الاتصالات وذلك على مرحلتين تمت كما يلي :

✓ التحليل عبر برنامج (SPSS):-

تم إدخال بيانات إجابات المبحوثين في النظام (SPSS) وتميزها وأعداد البيانات وتم التحليل عبر نظام (SPSS) و تمهيداً لمرحلة أعداد القالب إحصائي بصيغة (SAV) لتصديره لتحليل عبر برنامج (Smartpls) وبرنامج (Alamos) للتحليل للمرحلة الثانية .

✓ عرض نتائج مخرجات التحليل لبرنامج (SPSS).

أ- لمعرفة ثبات أداه الدراسة .

1- تم استخدام التحليل السيكمترى للمحور الأول (القيادة الكاريزماتية) كما هو موضح بالجدول(10-3) التالي:

أ- جدول رقم(1-5) التحليل السيكمترى للمحاور فقرات أبعاد القيادة الكاريزماتية.

المحور	أبعاد المتغير	معامل الفا إذا حذف العنصر	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط بالمحور	ن
أبعاد القيادة الكاريزماتية	الشخصية القائد الملهمة	0.987**	0.963	0.970	351
	الرؤية المستقبلية	0.987**	0.971	0.978	351
	التواصل الفعال	0.987**	0.969	0.976	351
	مهارة تشكيل الفريق وتحفيزه	0.987**	0.969	0.974	351
	سلوك القائد القائم على القدوة الحسنة	0.987**	0.965	0.970	351
	الدافع للتغيير (الدافعية)	0.989**	0.946	0.951	351

يلاحظ ** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

معامل الارتباط المصحح: هو تعديل لمعامل ارتباط بيرسون بين الدرجة على العنصر وبين الدرجة الكلية للمحور محذوفاً منه درجة العنصر .

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع المفردات المكونة للإبعاد (الشخصية الملهمة ، الرؤية المستقبلية ، التواصل الفعال ، مهارة تشكيل الفريق وتحفيزه ، سلوك القائد القائم على القدوة الحسنة ، الدافع للتغيير) تسهم في زيادة الثبات لهذه الأبعاد ، كما يتضح من الجدول السابق أيضاً أن جميع معاملات الارتباط بين المفردات المكونة للأبعاد الستة وبين المجموع الكلي متقاربة ومرتفعة وكذلك المجموع الكلي محذوف منه درجة المفردة دالة عند مستوى (1) فأقل، وتبين من النتائج أيضاً أن قيم معاملات الارتباط المصححة تراوحت ما بين (0.98-0.90).

ب- جدول رقم (6-1) لتحليل السيكو متري للمحاور لفقرات أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتغير التابع

المحور	أبعاد المتغير	معامل الفا إذا حذف العنصر	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط بالمحور	ن
مبادئ إدارة الجودة الشاملة	التركيز على العميل	0.989**	0.950	0.965	351
	الابتكار	0.988**	0.970	0.980	351
	التعلم المستمر	0.988**	0.970	0.980	351
	التحسين المستمر	0.987**	0.973	0.982	351
	دعم المواهب وفرق العمل	0.988**	0.965	0.976	351
	إدارة العمليات	0.988**	0.964	0.975	351

معامل الارتباط المصحح: هو معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة على العنصر وبين الدرجة الكلية للمحور محذوفاً منه درجة العنصر .

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع المفردات المكونة للإبعاد (التركيز على العميل ، الابتكار ، التعلم المستمر ، التحسين المستمر ، دعم المواهب وفرق العمل ، إدارة العمليات) تسهم في زيادة الثبات لهذا الأبعاد ، كما يتضح من الجدول السابق أيضاً أن جميع معاملات الارتباط بين المفردات المكونة للأبعاد الستة وبين المجموع الكلي وكذلك المجموع الكلي محذوف منه درجة المفردة دالة عند مستوى (1) فأقل، وتبين من النتائج أيضاً أن قيم معاملات الارتباط المصححة تراوحت ما بين (0.98-0.90).

ثالثاً:- حساب معامل كرونباخ ألفا (CRONBACH ALPHA):-

تم استخدام حساب معامل كرونباخ ألفا من التحقق من ثبات أداة الدراسة ، و حتى نتأكد من ثبات أداة القياس لكون الإستبانة تقيس العوامل المراد قياسها ، التثبت من صدقها ، حيث يعمل معامل كرونباخ ألفا في قياس الاتساق الداخلي للفقرات المقاسة ، وهذا يعني قوة في تماسك والارتباط ، كما يعمل معامل (Alpha) على إعطاء تقدير جدي للثبات والتحقق من الثبات لأداة الدراسة . وطبقت معادلة كرونباخ ألفا على درجات أفراد لعينة (N=351) للثبات . ومن ناحية تطبيقية يُعد (Alpha) أكبر أو يساوي 0.60 مقبولة في البحوثات في مجالات العلوم الإدارية والإنسانية بحسب الجدول (13-3).

جدول (7-1) يبين معامل ثبات الترابط الداخلي لمحاور الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

نوع المتغير	المتغير	أبعاد المتغير	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
-------------	---------	---------------	-------------	--------------

1 جدول 14-3 من أعداد الباحث هاني قارش

.922	5	الشخصية القائد الملهمة	القيادة الكاريزماتية	المستقل
.921	5	الرؤية المستقبلية		
.921	5	التواصل الفعال		
.920	5	مهاره تشكيل الفريق وتحفيزه		
.922	5	سلوك القائد القائم على القدوة الحسنة		
.922	5	الدافع للتغير (الدافعية)	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	التابع
.921	5	التركيز على العميل		
.921	5	الابتكار		
.923	5	التعلم المستمر		
.922	5	التحسين المستمر		
.921	5	دعم المواهب وفرق العمل		
.921	5	إدارة العمليات		

جدول (8-1)معامل الثبات لكل متغير(مقياس كرونباخ ألفا)

نوع المتغير	المتغير	عدد الأبعاد المتغير	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
المستقل	القيادة الكاريزماتية	6	30	.950
التابع	إدارة الجودة الشاملة	6	30	.951

يتضح من الجدول أن معامل الثبات ألفا لمحاو الاستبانة (القيادة الكاريزماتية) يساوي (.95). ومحور التابع لمبادئ إدارة الجودة الشاملة يساوي (.95).

وفي الأبعاد الفرعية للقيادة الكاريزماتية ، ظهر بأن أعلى معامل ثبات (.922). للبعد الفرعي شخصية القائد الملهمة واقل معامل ثبات هو (.920). مهارة تشكيل الفريق وتحفيزه وكما ظهر للمحور الثالث للمتغير التابع إدارة الجودة الشاملة اعلي معامل ثبات هو (.923). لبعد التعلم المستمر وحصلت بقية الأبعاد على معامل ثابت مساوي (.921). مما يعني أن قيم ألفا كرونباخ تشير إلى وجود علاقة اتساق وترابط عالي بين فقرات مقياس البعد الفرعي الواحد وكذلك لأبعاد أداة الدراسة بشكل عام. إذا النسبة تزيد عن النسبة المقبولة إحصائياً وبالغاة (.60%). هذا يودي إلى دلالة أمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تترتب عند تطبيق الاستبانة.

و لمعالجة نتائج الدراسات تم استخدام برنامج ونظام SPSS في التحليل المرحلة الأولي ، حيث تم إدخال استجابات الباحثين على البرنامج ، وتكونت من محورين ، وتم تحليلها والخروج بمخرجات نتائج النظام (SPSS)، وتم إيجاد التشتت والنسب المئوية وكذلك المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات عن تساؤلات الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية . ثم تم استخدام معامل كرونباخ ألفا لمعرفة تأكد من درجة الثبات للمقياس المستخدم ، و معامل بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ، ثم تم اختبار الفرضيات .باستخدام معامل الارتباط البسيط لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير .

❖ عرض نتائج الدراسة إحصائياً:-

✓ النتائج المتعلقة ببيانات عن أفراد عينة الدراسة:

تتضمن الدراسة بيانات أفراد عينة الدراسة والمتمثلة في (الجنس ، العمر و المؤهل العلمي و المسمى الوظيفي و عدد سنوات الخدمة و عدد الدورات التدريبية) ويمثلها الجداول الآتي:-
أ- جدول(9-1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لجهة العمل .

جهة العمل	التكرار	النسبة
المؤسسة العامة للاتصالات	167	47%
شركة يمن موبايل	47	13%
شركة يو	55	16%
شركة سبأ فون	63	18%
شركة تليمين	19	6%
المجموع	351	100.0



يوضح الجدول رقم أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لجهة العمل ، حيث يتبين أن (167) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (47%) من المؤسسة العامة لاتصالات من إجمالي أفراد عينة الدراسة وهم الأغلبية من أفراد عينة الدراسة، وعدد عينة شركة يمن موبايل (47) بنسبة (13%) وشركة يو للاتصالات بعدد (55) بنسبة (16%)، وعدد شركة سبأ فون (63) بنسبة (18%) وشركة تليمن بعدد (19) وبنسبة (6%) .

✓ وبناء على تحليل الإحصائي لفقرات أبعاد متغيرات الدراسة للمحورين فإنة يمكننا تلخيص التباين للأبعاد المتغيرات في الجدول الآتي :-

أ- المتغير المستقل : القيادة الكاريزماتية وإبعادها :-

جدول رقم (10-1)

م	أبعاد القيادة الكاريزماتية	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الأهمية
1	شخصية القائد الملهمة	5.44	78%	1.7	1	مرتفعة
2	الرؤية المستقبلية	5.35	76%	1.6	2	مرتفعة
3	التواصل الفعال	5.35	76%	1.6	3	مرتفعة
4	مهارة تشكيل الفريق وتحفيزه	5.26	75%	1.7	5	مرتفعة
5	السلوك القائد القائم على القدوة الحسنة	5.31	76%	1.7	4	مرتفعة
6	الدافع للتغيير (الدافعية)	5.24	75%	1.6	6	مرتفعة
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لمتغير القيادة الكاريزماتية	5.33	76%	1.6		مرتفعة

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى ارتفاع درجة الأهمية لمتغير القيادة الكاريزماتية ، حيث بلغ الوسط الحسابي العام للمحور (5.33) وبنسبة (76%) بانحراف معياري (1.6) ، وقد تبين أن جميع الأبعاد حصلت على درجة (مرتفعة) لمتغير القيادة الكاريزماتية ، حيث جاء البعد الشخصية الملهمة للقائد . بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (5.44) وبنسبة (78%) وانحراف معياري (1.7) فيما جاء البعد الدافعية بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (5.24) وبنسبة (75%) وإجمالي انحراف معياري (1.6).

ب- المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة ومبادئها :-

جدول رقم (11-1)

م	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الأهمية
1	التركيز على العميل	5.20	75%	1.6	1	مرتفعة
2	الابتكار	5.10	73%	1.7	2	مرتفعة
3	التعلم المستمر	5.10	73%	1.7	3	مرتفعة
4	التحسين المستمر	5.10	73%	1.6	4	مرتفعة
5	دعم المواهب وفرق العمل	5.04	72%	1.7	6	مرتفعة
6	إدارة العمليات	5.10	73%	1.7	5	مرتفعة
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لمتغير إدارة الجودة الشاملة ومبادئها	5.10	73%	1.7		مرتفعة

توضح نتائج الجدول أعلاه إلى ارتفاع درجة الأهمية لمتغير التابع إدارة الجودة الشاملة ومبادئها ، حيث بلغ الوسط الحسابي العام للمحور (5.10) وبنسبة (73%) بانحراف معياري (1.7) ، وقد تبين أن جميع الأبعاد حصلت على درجة (مرتفعة) لمتغير إدارة الجودة الشاملة ومبادئها ، حيث جاء البعد التركيز على العميل . بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (5.20) وبنسبة (75%) وانحراف معياري (1.7) فيما جاء بعد إدارة العمليات بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (5.10) وبنسبة (73%) وإجمالي انحراف معياري (1.7).

✓ بناء على سبق تتخلص التحليل الإحصائي للمتوسطات الانحراف المعيارية للمتغيرات الدراسة الرئيسية في قطاع الاتصالات كما يلي :-

جدول (12-1)

متغيرات الدراسة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
المتغير المستقل القيادة الكاريزماتية	5.33	76%	1.6	1	مرتفعة
المتغير التابع إدارة الجودة الشاملة ومبادئها	5.10	73%	1.7	2	مرتفعة

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى ارتفاع درجة الأهمية لمتغيرات الدراسة حيث حصل المتغير المستقل القيادة الكاريزماتية على مرتبة الأولى بمتوسط حسابي (5.33) ونسبة مئوية (76%) وانحراف معياري (1.6) وحصل المتغير التابع إدارة الجودة الشاملة ومبادئها على مرتبة الثانية بمتوسط حسابي (5.10) ونسبة مئوية (73%) وانحراف معياري (1.7) ، وجاءت مستوى الأهمية لجميع المتغيرات مرتفعة مع تفاوت في درجة الارتفاع .

✓ تحليل التباين الأحادي للفروق الإحصائية للمتغيرات للدراسة :-

تم الاستخدام لتحليل التباين الأحادي (one way a nova) لمعرفة هل توجد فروق إحصائية عند مستوى دلالة 0.05% وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العملي، المسمى الوظيفي سنوات الخدمة، الدورات التدريبية). للمحورين في الاستبانة وسيتم عرضها كما يأتي .

1- المحور الأول المتغير المستقل القيادة الكاريزماتية:

و تم تحليل التباين الأحادي (one way a nova) للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على المتغير المستقل (القيادة الكاريزماتية وفقاً لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل، الوظيفية، الخدمة، الدورات التدريبية) كما في الجدول (13)- (1) التالي :-

جدول (1-13)

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	بين المجموعات	9.528	137	0.070	1.174	0.145
	داخل المجموعات	12.850	214	0.059		
	المجموع	22.377	351			
العمر	بين المجموعات	80.323	137	0.586	1.053	0.364
	داخل المجموعات	120.776	214	0.557		
	المجموع	201.099	351			
المؤهل العملي	بين المجموعات	73.953	137	0.540	1.127	0.216
	داخل المجموعات	103.979	214	0.479		
	المجموع	177.932	351			
المسمى الوظيفي	بين المجموعات	653.615	137	4.771	1.164	0.158
	داخل المجموعات	889.073	214	4.097		
	المجموع	1542.687	351			
عدد سنوات الخدمة في مجال العمل	بين المجموعات	263.684	137	1.925	1.327	0.032
	داخل المجموعات	314.840	214	1.451		
	المجموع	578.524	351			
عدد الدورات التدريبية التي حصل عليها	بين المجموعات	74.285	137	0.542	1.200	0.115
	داخل المجموعات	98.064	214	0.452		
	المجموع	172.349	351			

عند مستوى دلالة (a=0.05%).

ونلاحظ من خلال الجدول أعلاه نتائج التحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة للقيادة الكاريزماتية ، انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للمتغيرات (الجنس والعمر والمؤهل والوظيفة والدورات التدريبية) حيث (SIG < 05%). و توجد فروق لمتغير (الخدمة) لان قيمة الدلالة الإحصائية (SIG > 05%) اقل من 0.05 و يعزى ذلك إلى أن سنوات الخدمة تقيد وتؤثر لنظره أفراد العينة لمفاهيم القيادة الكاريزماتية.

1- المحور الثاني - المتغير التابع إدارة الجودة الشاملة ومبادئها .

حيث تم تحليل التباين الأحادي (one way a nova) للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على المتغير التابع إدارة الجودة الشاملة ومبادئها (الجنس، العمر، المؤهل، الوظيفية، الخدمة، الدورات التدريبية) وكان عرض النتائج كما يلي

جدول (1-14)

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	بين المجموعات	9.137	144	0.063	1.006	0.480
	داخل المجموعات	13.240	207	0.063		
	المجموع	22.377	351			
بين المجموعات	85.331	144	0.593	1.075	0.315	

		0.551	207	115.768	داخل المجموعات	العمر	
			351	201.099	المجموع		
0.160	1.162	0.548	144	78.910	بين المجموعات	المؤهل العملي	
		0.472	207	99.023	داخل المجموعات		
			351	177.932	المجموع		
0.289	1.087	4.575	144	658.823	بين المجموعات	المسمى الوظيفي	
		4.209	207	883.865	داخل المجموعات		
			351	1542.687	المجموع		
0.030	1.330	1.916	144	275.964	بين المجموعات	عدد سنوات الخدمة في مجال العمل	
		1.441	207	302.560	داخل المجموعات		
			351	578.524	المجموع		
0.855	0.848	0.440	144	63.386	بين المجموعات	عدد الدورات التدريبية التي حصل عليها	
		0.519	207	108.963	داخل المجموعات		
			351	172.349	المجموع		

مستوى دلالة (a=0.05%).

ونلاحظ من خلال الجدول أعلاه نتائج التحليل التباين الأحادي لإجابات افراد العينة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة ، ظهر انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقا لمتغير (الخدمة) كون مستوي الدلالة اقل من (05%) تعزى لنظرت عينة الدراسة لمفاهيم إدارة الجودة .

أما بالنسبة لمتغيرات الدراسة الأخرى (الجنس والعمر والمؤهل والوظيفة والدورات التدريبية) لا توجد فروق حيث مستوى الدلالة اكبر من (05%).

❖ نتائج تباين لأبعاد المتغيرات وفقا لجهة العمل شركات قطاع الاتصالات :-

أ- جدول (1-15) متوسطات والانحراف المعياري لأبعاد القيادة الكاريزماتية وفقا لقطاع الاتصالات .

م	جهة العمل	التحليل	شخصية القائد الملهمه	الرؤية المستقبلية	التواصل الفعال	مهارة تشكيل الفريق وتحفيزه	سلوك القائد القائم على القدوة الحسنة	الدافع للتغيير
1	المؤسسة العامة للاتصالات	المتوسط	5.3353	5.1844	5.2120	5.0719	5.1593	4.9952
		عدد أفراد العينة	167	167	167	167	167	167
		الانحراف المعياري	1.79239	1.75431	1.72280	1.83910	1.84398	1.82182
2	شركة يمن موبايل	المتوسط	5.8468	5.8851	5.9021	5.8170	5.8213	5.9574
		عدد أفراد العينة	47	47	47	47	47	47
		الانحراف المعياري	1.31030	1.28113	1.29807	1.32326	1.39828	1.17283
3	شركة يو	المتوسط	5.5614	5.3649	5.3860	5.3439	5.3474	5.3193
		عدد أفراد العينة	55	55	55	55	55	55
		الانحراف المعياري	1.48586	1.45461	1.44463	1.45982	1.56549	1.43171
4	شركة سبأ فون	المتوسط	5.2281	5.2594	5.2469	5.2000	5.2156	5.1656
		عدد أفراد العينة	63	63	63	63	63	63
		الانحراف المعياري	1.77991	1.76228	1.77343	1.79806	1.80169	1.79578
5	شركة تليمن	المتوسط	5.7600	5.7000	5.5900	5.6800	5.6400	5.7400
		عدد أفراد العينة	19	19	19	19	19	19
		الانحراف المعياري	1.51983	1.38488	1.48178	1.39382	1.42696	1.44237

توضح نتائج الجدول اعلاه إلى ارتفاع درجة الأهمية لأبعاد القيادة الكاريزماتية ،وفقا لجهة العمل لقطاع الاتصالات وتظهرنا لنا جليا المتوسطات الانحراف المعياري ومعامل الارتباط بالماور .

أ- جدول (1-16) متوسطات والانحراف المعياري لأبعاد إدارة الجودة الشاملة ومبادئها وفقا لقطاع الاتصالات .

م	جهة العمل	التحليل	التركيز على العميل	الابتكار	التعلم المستمر	التحسين المستمر	دعم المواهب وفرق العمل	إدارة العمليات
1	المؤسسة العامة للاتصالات	المتوسط	5.0515	4.8838	4.9796	4.8898	4.9401	4.9210
		عدد أفراد العينة	167	167	167	167	167	167
		الانحراف المعياري	1.77506	1.73543	1.76671	1.73673	1.72585	1.77247
2		المتوسط	5.7319	5.5787	5.5362	5.7021	5.5957	5.5787

47	47	47	47	47	47	عدد أفراد العينة الانحراف المعياري	شركة يمن موبايل	
1.48279	1.41942	1.27986	1.44228	1.41190	1.28285			
4.9544	4.6912	4.9228	4.8456	4.9439	5.0842	المتوسط عدد أفراد العينة	شركة يو	3
55	55	55	55	55	55			
1.47262	1.51425	1.45786	1.50144	1.56194	1.54594	الانحراف المعياري	شركة سبأ فون	4
5.1094	5.0875	5.0750	5.0281	5.0375	5.1656	المتوسط عدد أفراد العينة		
63	63	63	63	63	63			
1.85196	1.84232	1.83908	1.84507	1.84713	1.79967	الانحراف المعياري	شركة تليمن	5
5.5100	5.4100	5.5000	5.7900	5.7600	5.6500	المتوسط عدد أفراد العينة		
19	19	19	19	19	19			
1.85299	1.80114	1.61897	1.44583	1.40315	1.43912	الانحراف المعياري		

توضح نتائج الجدول أعلاه إلى ارتفاع درجة الأهمية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة ومبادئها ،وفقا لجهة العمل لقطاع الاتصالات وتظهر لنا جليا المتوسطات الانحراف المعياري ومعامل الارتباط بالمحاور سيتم تفسيرها في عرض نتائج الدراسة. وبناء على ما سبق يمكن تخلص تحليل الإحصائي للمتغيرات البحثية الرئيسية وفقا لجهة العمل قطاع الاتصالات في اليمن في الجدول التالي :-

أ- جدول (1-17)متوسطات والانحراف المعياري لمتغير القيادة الكاريزماتية و إدارة الجودة الشاملة وفقا لقطاع الاتصالات .

م	جهة العمل	التحليل	القيادة الكاريزماتية	إدارة الجودة الشاملة ومبادئها
1	المؤسسة العامة للاتصالات	المتوسط	5.1597	5.1162
		عدد أفراد العينة	167	167
		الانحراف المعياري	1.74603	1.76260
2	شركة يمن موبايل	المتوسط	5.8716	5.8142
		عدد أفراد العينة	47	47
		الانحراف المعياري	1.26422	1.36942
3	شركة يو	المتوسط	5.3871	5.0819
		عدد أفراد العينة	55	55
		الانحراف المعياري	1.41546	1.49239
4	شركة سبأ فون	المتوسط	5.2193	5.2536
		عدد أفراد العينة	63	63
		الانحراف المعياري	1.77112	1.88803
5	شركة تليمن	المتوسط	5.6850	5.7933
		عدد أفراد العينة	19	19
		الانحراف المعياري	1.41208	1.60101

توضح نتائج الجدول أعلاه إلى ارتفاع درجة الأهمية للمتغيرات القيادة الكاريزماتية و إدارة الجودة الشاملة ومبادئها ،وفقا لجهة العمل لقطاع الاتصالات وتظهر لنا جليا المتوسطات الانحراف المعياري ومعامل الارتباط بالمحاور كما ظهر ارتفاعها بالنسبة لشركة يمن موبايل وشركة تليمن الدولية. مع تفاوت في درجات الارتفاع .

ثانيا: نتائج "تحليل التباين الأحادي" (one way a nova) للفروق في المتوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا إلى اختلاف أبعاد المتغيرات وفقا لجهة العمل في قطاع الاتصالات حيث يوضح الجدول التالي أولا: متغير القيادة الكاريزماتية وإدارة الجودة الشاملة ومبادئها كما في الجدول (1-18):-

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
القيادة الكاريزماتية	بين المجموعات	18.905	4	4.726	1.897	0.111
	داخل المجموعات	867.196	347	2.492		
	المجموع	886.100	351			
مبادئ إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	25.377	4	6.344	2.221	0.066
	داخل المجموعات	999.982	347	2.857		
	المجموع	1025.359	351			

عند مستوى دلالة (a=0.05) فائق.

من خلال نتائج الجدول أعلاه انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حيث مستوى دلالة اكبر (0.05) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة لقطاع الاتصالات حول (القيادة الكاريزماتية ، وإدارة الجودة الشاملة ومبادئها) باختلاف شركات في قطاع الاتصالات

وان وجدت في متغير (الخدمة أو الخبرة) في إدارة الجودة الشاملة ، ويعزى الباحث هذه النتيجة أن جميع أفراد العينة تختلف ردودهم نظرا لاختلاف جهة العمل والبيئية وأسلوب القيادة المتبع في هذه الشركات ونظرتهم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وطريقتهم في التعامل مع العملاء وكيفية رضاه.

وكما ظهر نتائج الفاء كرونباخ وفقا لجهة العمل أو قطاع الاتصالات لمتغير القيادة الكاريزماتية كما في الجدول (1-19)

يلي:-

جهة العمل	عدد أفراد عينة الدراسة	مجموعة الجزئية ألفا عند مستوى 0.05%
المؤسسة العامة للاتصالات	47	5.1597
شركة سبأ فون	19	5.2193
شركة يو	55	5.3871
شركة تليمن	63	5.6850
شركة يمن موبايل	167	5.8716
الإجمالي	351	0.231

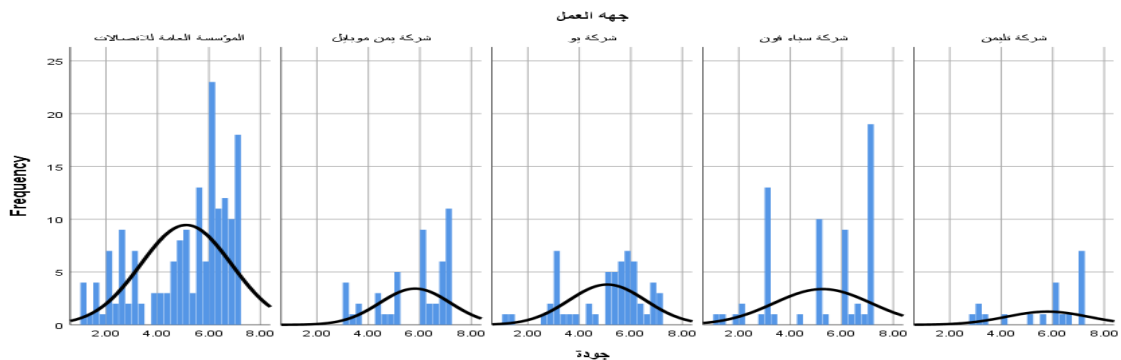
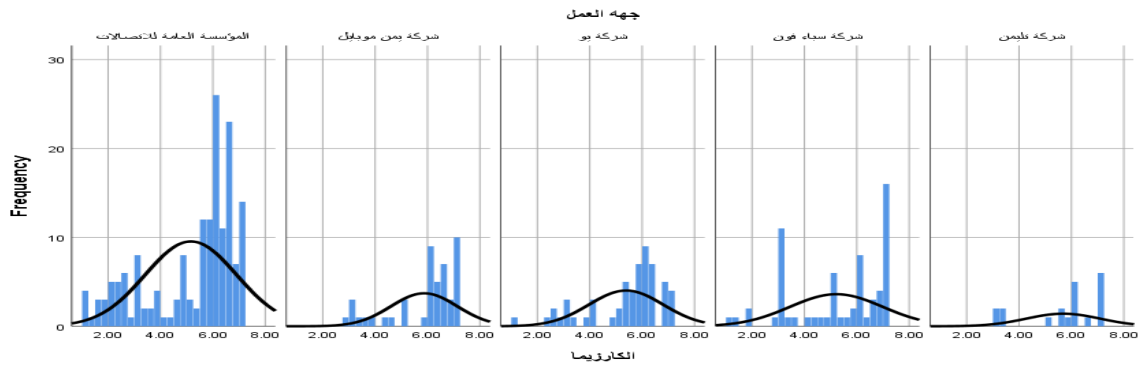
وكما ظهر نتائج الفاء كرونباخ وفقا لجهة العمل أو قطاع الاتصالات لمتغير إدارة الجودة الشاملة ومبادئها كما في

الجدول (1-20) يلي:-

جهة العمل	عدد أفراد عينة الدراسة	مجموعة الجزئية ألفا عند مستوى 0.05%
المؤسسة العامة للاتصالات	47	5.0819
شركة سبأ فون	19	5.1162
شركة يو	55	5.2536
شركة تليمن	63	5.7933
شركة يمن موبايل	167	5.8142
الإجمالي	351	0.239

عند مستوى دلالة (a=0.05%) فأقل.

يتضح من خلال النتائج الجداول أعلاه الموضحة أعلاه انه معامل الثبات بالنسبة للقيادة الكاريزماتية وفقا لشركات قطاع مرتفع إلى مرتفع جدا وكذلك إدارة الجودة الشاملة ومبادئها ظهرت مرتفعة إلى مرتفعة جدا توضح الأشكال (1-4)(1-5) البيانية مخطط لشركات الاتصالات وفقا لمتغيرات الدراسة. وكما نلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل من شركات الاتصالات



توضيح العلاقة بين المتغيرات الدراسة حسب التحليل الإحصائي :-

أ- علاقة القيادة الكاريزماتية مع متغير التابع إدارة الجودة الشاملة ومبادئها .

1- وتم استخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة علاقة الدراسة بين متغيرات الدراسة عند مستوى دلالة 0.05% لأفراد العينة (N=351) كما في الجدول (1-21) التالي :-

جدول (1-21)

متغيرات الدراسة	القيادة الكاريزماتية	إدارة الجودة الشاملة ومبادئها	اتجاه العلاقة	الرتبة البعد	مستوى الأهمية
القيادة الكاريزماتية	1	.958**	طردية	1	قوية جدا
إدارة الجودة الشاملة ومبادئها	.958**	1	طردية	2	قوية جدا

ومن خلال الجدول أعلاه يتضح لنا العلاقة بين المتغيرات حيث اتضح أن علاقة بين القيادة الكاريزماتية على إدارة الجودة الشاملة هي علاقة طردية قوية جدا بمعامل بيرسون (.958**:.958**).

تم استخدام معامل (SPERMAN) لتوضيح حجم العلاقة بين المتغيرات كما في الجدول (1-22) التالي :-

متغيرات الدراسة	القيادة الكاريزماتية	إدارة الجودة الشاملة ومبادئها	اتجاه العلاقة	الرتبة البعد	مستوى الأهمية
القيادة الكاريزماتية	1.000	.939**	طردية	2	قوية جدا
	Correlation Coefficient	0.000			
	Sig. (2-tailed)	350			
إدارة الجودة الشاملة ومبادئها	.939**	1.000	طردية	1	قوية جدا
	Correlation Coefficient	0.000			
	Sig. (2-tailed)	350			

يتضح لنا من خلال معامل (SPERMAN) أن الدرجة القيمة الدالة بين الفترة (1.00- .80) وهي علاقة قوية جدا واتجاهها طردية بين المتغيرات .

2- استخدام معامل الانحدار البسيط ومتعدد في دراسة العلاقة بين المتغيرات عند مستوى دلالة 0.05% لأفراد العينة (N=351) . حيث ستوضح الجداول العلاقة بين المتغيرات .

أولا : العلاقة بين القيادة الكاريزماتية مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

✓ جدول المتغيرات (1-23)

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients	
		Beta	Std. Error	B
0.312	1.011		0.113	(Constant)
0.000	47.479	0.930	0.020	القيادة الكاريزماتية

من خلال الجدول أعلاه (BEAT= .930) يشير أن هناك علاقة قوية جدا وموجبة بين القيادة الكاريزماتية وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة أي أنها كلما ارتفعت درجة القيادة الكاريزماتية ارتفعت تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنسبة كبيرة وقيمة (T=47) هذه علاقة داله إحصائيا بدرجة كبيرة .

✓ جدول التباين (Anova) (1-24).

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
.000 ^b	2254.236	886.533	1	886.533	Regression
		0.393	350	138.826	Residual
			351	1025.359	Total

من خلال الجدول أعلاه معامل الانحدار (F =2254) يشير أن هناك علاقة قوية جدا بين المتغيرات وتشير (0.000=SIG) أنها اقل 0.05 تدل أنها علاقة معنوية إحصائياً بشكل كبير .

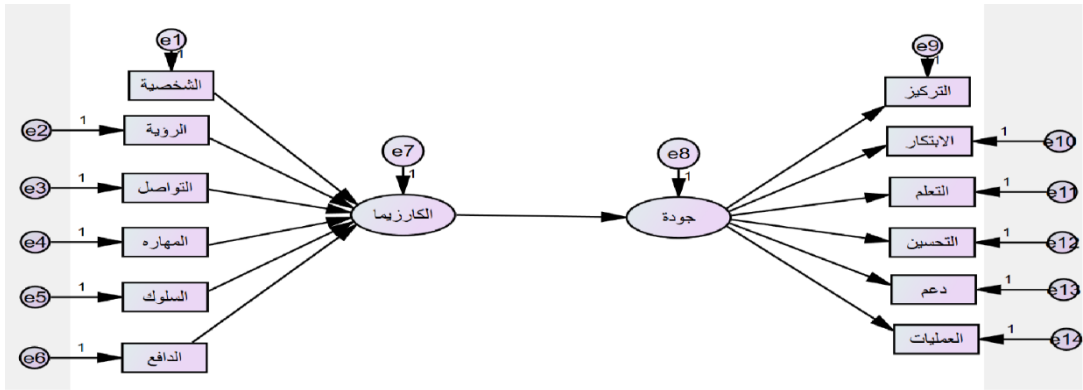
✓ ملخص العلاقة (1-25).

				Change Statistics	Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R
Sig. F Change	df2	df1	F Change	R Square Change				
0.000	350	1	2176.791	0.860	0.62712	0.864	0.865	.930 ^a

يوضح الجدول أعلاه قيمة (R=.930) وهي تعني أن علاقة بين القيادة الكاريزماتية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة قوية جدا وطردية ويشير معامل التحديد (R square=.865) من التباين في المتغير التابع (لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة) يمكن تفسيره بواسطة المتغير المستقل القيادة الكاريزماتية. وكما تشير (sig=.000) أنها دالة معنويا للعلاقة

❖ التحليلات الإحصائية باستخدام برنامج (SMARTPLS) وبرنامج (ALAMOS):-

أولا: مراحل اختبار النمذجة البنائية:



✓ تفسير النتائج مخرجات التحليل عبر نظام (Smart pls).

بعد أن تم استعراض محددات و المقاييس المطلوب لمقارنتها في التحليل تم تحليل البيانات ومعالجتها لتحويلها إلى معلومات تستفيد الدراسة منها في شكل التقارير ونماذج ونستعرض المخرجات كما يلي :-

أولا : تقرير نتائج تحليل النمذجة البنائية باستخدام المربعات الجزئية الصغرى (PLS-SEM).

طريقة تحليل المربعات الجزئية الصغرى (Partial Least Squares Structural Equation Modeling) الغرض اختبار العلاقات بين المتغيرات الكامنة والمؤشرات ومزايا مناسبة للعينات الصغيرة والمتوسطة و لا تتطلب توزيعاً طبيعياً صارماً و مناسبة للنماذج التكوينية والعكسية وتم هيكل النموذج المدروس على متغيرات الدراسة التالية:

[مبادئ إدارة الجودة الشاملة] → [القيادة الكاريزماتية]

و. نتائج تقييم النموذج القياسي على مرحلتين:-

1- تقييم النموذج الخارجي (Outer Model).

ويوضح الجدول (1-26) صلاحيات المتغيرات العاكسة. و موثوقية المتغيرات (Reliability & Convergent)

(Validity)

المتغير / البعد	**كرونباخ ألفا (α)**	**الموثوقية المركبة (CR)**	متوسط التباين المستخرج (AVE)**
القيادة الكاريزماتية	.92	.94	.68
الشخصية القائد الملهم	.88	.91	.72
الرؤية المستقبلية	.85	.89	.69
التواصل الفعال	.87	.90	.70
مهارة تشكيل الفريق وتحفيزه	.86	.89	.67
سلوك القائد القائم على القدوة الحسنة	.84	.88	.65
الدافع للتغيير (الدافعية)	.83	.87	.64
مبادئ إدارة الجودة الشاملة	.93	.95	.73

.70	.90	.78	التركيز على العميل
.69	.89	.86	الابتكار
.66	.87	.84	التعلم المستمر
.67	.88	.85	التحسين المستمر
.65	.86	.83	دعم المواهب وفرق العمل
.64	.85	.82	إدارة العمليات

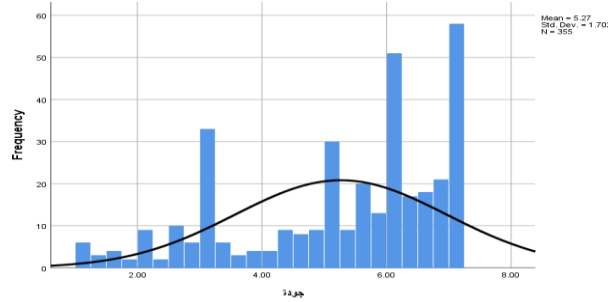
ونلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جميع الأحمال أكبر من 0.70 وتشير إلى أنها مقبولة كما نلاحظ أن (CR) أيضا أكبر من 0.80 وتوضح أن موثوقية مركبة ومقبولة. وكما أشار (AVE) أكبر من 0.50 وأكد أنها أن صلاحية مقارنة ومقبولة.

1- التحليل التمايز (Fornell-Larcker Criterion)

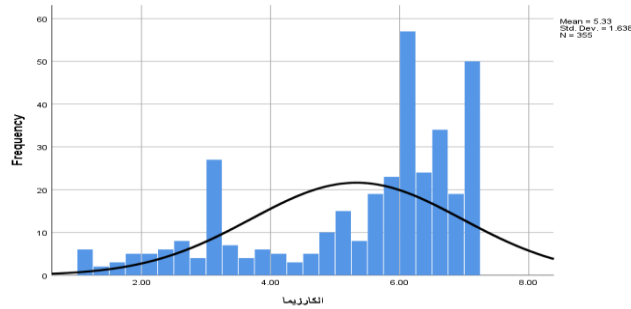
تم تحليل التمايز للمتغيرات الرئيسية للدراسة (المستقل، التابع)، وظهر الجدول (1-27) النتائج الآتية:

متغيرات الدراسة	القيادة	مبادئ إدارة الجودة
القيادة الكاريزماتية	0.82**	.58
مبادئ إدارة الجودة الشاملة	0.58**	0.85**

1- منحى التوزيع الطبيعي في الشكل (1-4) لمبادئ إدارة الجودة الشاملة:

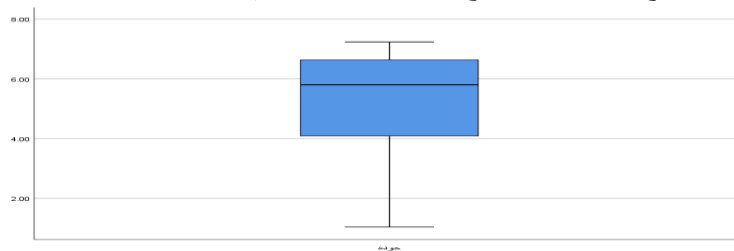


2- منحى التوزيع الطبيعي في الشكل (1-5) للقيادة الكاريزماتية :



أ- مخطط الكثافة (Density Plot).

ومن خلال الرسومات والجدول أعلاه نستنتج أن البواقي تتبع توزيعًا طبيعيًا بشكل معقول ولا يوجد انحراف كبير عن الافتراضات الإحصائية. والنتائج الإحصائية للنموذج موثوقة ولا حاجة لتحويلات غير خطية للبيانات يوضح الشكل (1-28).



❖ اختبار الفرضيات باستخدام برنامج (ALAMOS):.

لتحديد المسارات يتم الحصول على تقديرات العلاقات للنموذج الهيكلي - معاملات المسار (PATH ANALYSIS) وهي التي تمثل العلاقات المفترضة بين متغيرات الدراسة ، وتكون قيم معاملات المسار موحدة تقريبا وتتراوح بين (1 و 1)، وكلما كانت قيمة معاملات المسار المقدر أكثر قرباً من (1) تشكل علاقات إيجابية قوية وعكس صحيح. كما وضعنا موصفات لعمل نموذج برنامج (ALAMOS) لاختبار الفرضيات الدراسة . حيث يتم إشارة إلى المتغيرات الكامنة وإبعادها الظاهرة في البرنامج (ALAMOS) في شكل دوائر ومربعات ، ثم عمل أسهم لمعرفة العلاقة بين المتغيرات بحيث تشكل العملية ما يطلق عليه ((النموذج)) وهذا النموذج يمثل علاقة يتم دراسته وتحليله وخروج بنتائج لمعرفة العلاقة المباشرة للقيادة الكاريزماتية على إدارة الجودة الشاملة ومبادئها . ومتغيرات في الجدول التالي.

الفرضية الرئيسية الأولى (H1) : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الكاريزماتية بأبعادها المجتمعية (شخصية القائد الملهمة- سلوك القائد القائم على القدوة الحسنة- مهارة تشكيل الفريق وتحفيزه- التواصل الفعال -الرؤية-الدافع للتغيير) لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لقطاع الاتصالات مجال الدراسة.

وصف النموذج في برنامج (ALAMOS) للفرضية الأولى لعلاقة القيادة الكاريزماتية على مبادئ الجودة الشاملة تم ترميز المتغيرات المستقل مع أبعاده والمتغير التابع في شكل رموز وإشكال وتم الربط بينها باسهم في شكل نموذج لمعرفة العلاقة ثم يتم عمل أمر للبرنامج بتحليل العلاقة النموذج المصمم يظهر مطابقة جيدة للبيانات وخرجت التحليل بالمرجات الآتية : جدول (1-29) نتائج المسار العلاقة كما يلي الجدول التالي :-

الفرضية	المسار	المعامل (β)	قيمة P	الدلالة الإحصائية
H1	إدارة الجودة الشاملة ومبادئها → القيادة الكاريزماتية	0.45	0.001	قبول الفرضية (p > 0.05)
H11	إدارة الجودة الشاملة ومبادئها → الشخصية القائد الملهم	0.25	0.003	قبول الفرضية (p > 0.05)
H12	إدارة الجودة الشاملة ومبادئها → الرؤية المستقبلية	0.40	0.001	قبول الفرضية (p > 0.05)
H13	إدارة الجودة الشاملة ومبادئها → التواصل الفعال	0.18	0.042	قبول الفرضية (p > 0.05)
H14	إدارة الجودة الشاملة ومبادئها → مهارة تشكيل الفريق وتحفيزه	0.35	0.005	قبول الفرضية (p > 0.05)
H15	إدارة الجودة الشاملة ومبادئها → سلوك القائد القائم على القدوة الحسنة	0.22	0.004	قبول الفرضية (p > 0.05)
H16	إدارة الجودة الشاملة ومبادئها → الدافع للتغيير	0.30	0.001	قبول الفرضية (p > 0.05)

من خلال جدول أعلاه مخرجات نتائج نموذج التحليل (AMOS) لاختبار الفرضية الرئيسية وأبعاد القيادة الكاريزماتية نلاحظ أن جميع القيم (p) > 0.05 وفقا للدلالة الإحصائية بقبول الفرضية التي تنص بوجود علاقة القيادة الكاريزماتية مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل مباشر بمقدار (β = 0.45, p > 0.05) وظهرت أيضا الفرضيات الفرعية في أن جميع الأبعاد تؤثر بشكل مباشر على مبادئ إدارة الجودة الشاملة مع وجود تفاوت في التأثير حيث ظهر أن الرؤية المستقبلية والشخصية لهما تأثير قوي في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الرئيسية الثانية (H2) : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بين قطاع الاتصالات مجال الدراسة تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية).

تم استخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) واختبار (T-test) في برنامج (ALAMOS) لفحص الفروق في متوسطات للمتغيرات الديمغرافية (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية) . حيث تم إعطاء الأمر للتحليل لبرنامج (ALAMOS) لتحليل (ANOVA) ونستعرض النتائج في الجدول (1-30) التالي :-

المتغير	الاختبار المستخدم	وجود فروق (p > 0.05)	قيمة T	قيمة F	الدلالة (p-value)
الجنس	اختبار T	لا توجد فروق	1.23	---	0.220
العمر	ANOVA	نعم توجد فروق	---	3.56	0.032
المؤهل العلمي	ANOVA	نعم توجد فروق	---	5.12	0.006
المسمى الوظيفي	ANOVA	نعم توجد فروق	---	4.76	0.010
سنوات الخدمة	ANOVA	نعم توجد فروق	---	2.98	0.050
الدورات التدريبية	ANOVA	نعم توجد فروق	---	3.89	0.023

ونلاحظ من خلال الجدول صحة الفرضية الثانية التي تنص انه وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الخدمة، الدورات التدريبية، الوظيفة، المؤهل) وإما بالنسبة لجنس لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة بالنسبة للجنس وتفسر النتائج كما يلي :-

- ❖ **متغير الجنس** : عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين الذكور والإناث يشير إلى أن تأثير المتغيرات المدروسة (مثل القيادة الكاريزماتية) لا يختلف باختلاف الجنس.
- ❖ **العمر** : توجد فروق و الفروق الدالة في بعض المتغيرات (مثل القيادة الكاريزماتية) قد تعكس اختلاف الخبرات أو النضج الوظيفي بين الفئات العمرية.
- ❖ **عدد سنوات الخدمة** : توجد فروق حيث الأفراد ذوو الخبرة الأطول يُظهرون دافعاً أعلى للتغيير، ربما بسبب فهمهم الأعمق لاحتياجات المؤسسة.
- ❖ **الوظيفية** : توجد فروق حيث المدراء أو ذوو المناصب العليا يُظهرون ثقافة مؤسسية أقوى، مما قد يعكس تأثير السلطة في تعزيز القيم التنظيمية.
- ❖ **المؤهل العلمي**: توجد فروق حيث الأفراد ذوو المؤهلات الأعلى (ماجستير/دكتوراه) أكثر ابتكاراً، ربما بسبب تعرضهم لبيئات أكاديمية تشجع الإبداع.
- ❖ **الدورات التدريبية**: توجد فروق حيث تزيد الدورات التدريبية من قدرات "التعلم" لدى الأفراد، مما يؤكد أهمية الاستثمار في التدريب.

والنتائج تُظهر أن بعض المتغيرات الديموغرافية (مثل العمر، الخدمة، الوظيفة، المؤهل) لها تأثير دال إحصائياً على متغيرات الدراسة، بينما أخرى (مثل الجنس) ليس لها تأثير. يُوصى باستثمار هذه الفروق في تحسين البيئة المؤسسية.

❖ **مستويات متغيرات الدراسة على مستوى جهة العمل:**

استناداً إلى التحليل الإحصائي (SPSS+ ALAOMS) يمكن تصنيف المتغيرات بناءً على متوسطات استجابات العينة لكل جهة عمل في قطاع الاتصالات (المؤسسة العامة للاتصالات ، شركة سبأ فون ، شركة يو ، شركة يمن موبايل ، شركة تليمن) ، مع تحديد المستويات (مرتفع، متوسط، منخفض) وفقاً لمقاييس محددة.

الجدول (1-31) يبين المتوسطات المتغيرات وفقاً لبرنامج (ALAOMS)

Label	P	C.R.	S.E.	Estimate	المتغيرات
	***	61.331	0.087	5.331	القيادة الكاريزماتية
	***	58.299	0.09	5.266	مبادئ إدارة الجودة الشاملة
	***	61.189	0.089	5.444	الشخصية القائد الملهم
	***	61.261	0.087	5.349	الرؤية المستقبلية
	***	61.755	0.087	5.359	التواصل الفعال
	***	58.326	0.09	5.272	مهارة تشكيل الفريق وتحفيزه
	***	58.037	0.092	5.314	سلوك القائد القائم على القدوة الحسنة
	***	58.486	0.09	5.247	الدافع للتغير (الدافعية)
	***	58.369	0.089	5.201	التركيز على العميل
	***	56.497	0.09	5.063	الابتكار
	***	56.481	0.09	5.086	التعلم المستمر
	***	57.212	0.089	5.07	التحسين المستمر
	***	56.026	0.09	5.04	دعم المواهب وفرق العمل
	***	55.689	0.091	5.081	إدارة العمليات

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه متوسطات متغيرات الدراسة وأبعادها عبر برنامج (ALAMOS) حيث ظهرت المتوسطات مطابقة بشكل كبير مع مخرجات تقارير متوسطات برنامج (SPSS) وكما أشارت قيمة (P=***) أنها دالة إحصائياً. وبناء على مخرجات يمكننا توضيح المتوسطات لكل متغير أو بعد للدراسة على مستوى شركات الاتصالات في قطاع الاتصالات ومعرفة نقاط القوة والضعف لكل شركة ومحاولات علاجها وتصحيح مساراتها وفقاً لتوصيات الدراسة لحلها .
وتم تصنيف المستويات تقسيم النتائج إلى 3 مستويات بناءً على متوسط الاستجابات لكل متغير لكل جهة عمل (مقياس ليكرت 7 نقاط):

-مرتفع (High) إلى متوسط = (5.5 - 7) .

-متوسط (Medium) إلى منخفض = (3.5 - 5.4)

-منخفض (Low) = (1 - 3.4)

1- دراسة وتحليل مستوي أبعاد إدارة الجودة الشاملة حسب الجهة العمل .

حيث تم حساب المتوسطات لكل متغير إدارة الجودة الشاملة على حدة حسب جهة العمل وخرجت النتائج بالتقديرات في الجدول (99-3) التالي:-

المتغير	المؤسسة العامة للاتصالات	شركة يمن موبايل	شركة يو للاتصالات	شركة تليمن	شركة سبأ فون
التركيز على العميل	5.1 متوسط	5.7 مرتفع	5.1 متوسط	5.6 مرتفع	5.2 متوسط
الابتكار	4.9 متوسط	5.6 مرتفع	5.0 متوسط	5.8 مرتفع	5.0 متوسط
التعلم المستمر	5.0 متوسط	5.5 مرتفع	5.0 متوسط	5.8 مرتفع	5.9 مرتفع
التحسين المستمر	4.8 متوسط	5.7 مرتفع	4.9 متوسط	5.5 مرتفع	5.1 متوسط
دعم المواهب وفرق العمل	4.9 متوسط	5.6 مرتفع	4.6 متوسط	5.4 متوسط	5.1 متوسط
إدارة العمليات	4.9 متوسط	5.6 مرتفع	4.9 متوسط	5.5 مرتفع	5.1 متوسط

ونلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة العامة للاتصالات الإدارة العامة حصلت بمستويات متوسطة في جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة وهذا يعني أن عليها رفع الية مكثفة وشديدة التطبيق في رفع مستوى جميع الأبعاد . وبالنسبة للجهة شركة يمن موبايل أداء مرتفع في (في جميع الأبعاد إدارة الجودة الشاملة خير انه يلاحظ جميع الأبعاد قريبة من درجة المتوسط (5.5) . وشركة يو للاتصالات حصلت على مستوى متوسط في جميع الأبعاد . وشركة تليمن حصلت على مستوى مرتفع في جميع الأبعاد ما عدى بعد المواهب وفرق العمل وشركة سبأ فون حصلت على مستوى مرتفع في بعد التعلم المستمر وبقية الأبعاد حصلت على مستوى متوسط .

2- دراسة وتحليل مستوي القيادة الكاريزماتية وأبعادها .

حيث تم تحليل و حساب المتوسطات لمعرفة مستوى متغير القيادة الكاريزماتية وأبعادها على حدة حسب جهة العمل في قطاع الاتصالات في اليمن وخرجت النتائج بالتقديرات في الجدول (32-1) التالي :-

المتغير	المؤسسة العامة للاتصالات	شركة يمن موبايل	شركة يو للاتصالات	شركة تليمن	شركة سبأ فون
القيادة الكاريزماتية	5.1 متوسط	5.8 مرتفع	5.4 متوسط	5.6 متوسط	5.2 متوسط
الشخصية القائد المهمة	5.3 متوسط	5.8 مرتفع	5.6 متوسط	5.7 مرتفع	5.2 متوسط
الرؤية المستقبلية	5.2 متوسط	5.8 مرتفع	5.4 متوسط	5.7 مرتفع	5.3 متوسط
التواصل الفعال	5.2 متوسط	5.9 مرتفع	5.3 متوسط	5.5 متوسط	5.2 متوسط
مهارة تشكيل الفريق وتحفيزه	5.1 متوسط	5.8 مرتفع	5.3 متوسط	5.6 متوسط	5.2 متوسط
سلوك القائد القائم على القوة الحسنة	5.2 متوسط	5.8 مرتفع	5.4 متوسط	5.6 متوسط	5.2 متوسط
الدافع للتغيير (الدافعية)	4.9 متوسط	5.9 مرتفع	5.3 متوسط	5.7 مرتفع	5.1 متوسط

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة العامة للاتصالات ظهرت بنتائج - متوسطة في جميع الأبعاد وحصلت على نقطة قوة في بعد الشخصية المهمة وحصلت على انخفاض في بعد الدافع للتغيير عن بقية الأبعاد وحصلت شركة يمن موبايل في مرتفع الأداء بشكل عام، مع وظهرت نتائج شركة يو للاتصالات على وسطية في التواصل والرؤية ورغم متوسطية الكاريزما وحصلت نقطة قوة أن شخصية القادة المهمة متوازنة . ويحتمل أن تركز الشركة على تدريب و على التواصل الاستراتيجي . وحصلت شركة تليمن بالأبعاد مرتفعة في الشخصية والرؤية والدافع . و انخفاض في التواصل والمهارة والسلوك نقطة قوة الرؤية الواضحة والكاريزما تصل الارتفاع . وظهرت شركة سبأ فون وسطية (في جميع الأبعاد وانخفاض في الدافعية عن بقية الأبعاد .

❖ ملخص مقارنة نتائج البحث مع الدراسات السابقة:-

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
كون الدراسة الحالية درست بشكل أوسع العلاقة بين المتغير القيادة الكاريزماتية وإدارة الجودة الشاملة في قطاع الاتصالات وفي فترة حديثة عن فترة الدراسة السابقة، خرجت الدراسة بمجموعة من نتائج الهامة ومن أبرزها انه اتضح أن ضعف الاستقرار الإداري في بعض الشركات، نتيجة تغير الإدارات أو السياسات، يؤثر سلباً على استمرارية التأثير القيادي والثقافي في تحقيق الجودة وكما خرجت بتوصيات مهمة من أبرزها ربط الخطط الاستراتيجية للجودة بالشخصية القيادية، وضمان أن يكون القائد هو المحرك الأساسي في تطبيق إدارة الجودة.	تختلف نتائج الدراسات مع الدراسة الحالية باختلاف مجتمع الدراسة والبيئة والفترة الدراسة من حيث نتائج الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة حيث اظهر مستويات المتغيرات لكاريزماتية وإدارة الجودة الشاملة بمستوى عالية او عالية نسبياً وعلاقة بين المتغير القيادة الكاريزماتية ومتغير إدارة الجودة الشاملة ومبادئها مع اختلاف وتفاوت في درجة العلاقة أنها مرتفعة أو متوسطة كدراسة (المهيري العتيبي 2023) 90%بينما الدراسة الحالية ظهرت النتيجة مرتفعة نسبياً يمكن زيادة فعالية إدارة الجودة الشاملة بزيادة فعالية أبعاد القيادة الكاريزماتية لأنها علاقة طردية مباشرة. كما أظهرت مستوى مرتفع نسبياً لمتغيرات

❖ نتائج وتوصيات ومقترحات البحث.

- ✓ توصل هذا البحث إلى تحقق نتائج فرضيات وهي كما يلي :-
- ❖ كون ($0.050 > p$) يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى (H1) التي تنص بعلاقة القيادة الكاريزماتية على إدارة الجودة الشاملة ومبادئها بشكل مباشر بمقدار ($\beta = 0.45, 0.000, p = 0.001 > 0.050$).
- قبول فرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية كما يلي :-
- كون ($0.050 > p$) يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص بوجود علاقة ذو دلالة إحصائية لبعدها شخصية القائد الملهم على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل مباشر بمقدار ($\beta = 0.25, p = 0.003 > 0.050$) وتختلف النتيجة مع معظم الدراسات ومنها دراسة (عطية 2019) ودراسة (ناظم 2006) كونها استخدمت المنهج المقارن وليس المنهج الوصفي التحليلي ودراسة (Maria, 2022) استخدمت نظام (SEM).
- كون ($0.050 > p$) يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص بوجود علاقة ذو دلالة إحصائية لبعدها الرؤية المستقبلية على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل مباشر بمقدار ($\beta = 0.40, p = 0.001 > 0.050$).
- كون ($0.050 > p$) يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص بوجود علاقة ذو دلالة إحصائية لبعدها التواصل الفعال على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل مباشر بمقدار ($\beta = 0.18, p = 0.042 > 0.050$).
- كون ($0.050 > p$) يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص بوجود علاقة ذو دلالة إحصائية لبعدها مهارة تشكيل الفريق وتحفيزه على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل مباشر بمقدار ($\beta = 0.35, p = 0.005 > 0.050$).
- كون ($0.050 > p$) يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص بوجود علاقة ذو دلالة إحصائية لبعدها سلوك القائد القائم على القدوة الحسنة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل مباشر بمقدار ($\beta = 0.30, p = 0.001 > 0.050$).
- كون ($0.050 > p$) يتم قبول الفرضية الفرعية السادسة التي تنص بوجود علاقة ذو دلالة إحصائية لبعدها الدافع للتغيير ((الدافعية)) على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل مباشر بمقدار ($\beta = 0.35, p = 0.005 > 0.050$).
- وظهرت أن جميع الأبعاد تؤثر بشكل مباشر على مبادئ إدارة الجودة الشاملة مع وجود تفاوت في التأثير حيث ظهر أن بعد شخصية القائد الملهم وبعد الرؤية المستقبلية لهما تأثير قوي إدارة الجودة الشاملة وبالمقارنة مع الدراسة السابقة ومنها دراسة (المهيري، العتيبي، عطية، ناظم، Maria) التي جميعها اتفقت بوجود علاقة طردية مباشرة بين المتغيرات مع تفاوت في التأثير من الضعيف إلى المتوسط إلى المرتفع قد يرجع هذا أسباب منها نوع الخدمة وتطورها باستمرار وقبول العملاء لها.
- ❖ الفرضية الثانية الرئيسية (H2) حيث تبين صحة الفرضية الخامسة التي تنص انه وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغيرات الديمغرافية (الجنس ، العمر ، الخدمة، الدورات التدريبية، الوظيفة ، المؤهل) وإما بالنسبة لجنس لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة بالنسبة للجنس لفئة الإناث .
- ❖ مستوى القيادة الكاريزماتية بنسبة بلغت وبنسبة (76%) بانحراف معياري (1.7) تبين أن جميع الأبعاد حصلت على درجة (مرتفعة) لمتغير القيادة الكاريزماتية ، حيث جاء البعد الشخصية الملهم للقائد . " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (5.44) وبنسبة (78%) وانحراف معياري (1.7) فيما جاء البعد الدافعية بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (5.24) وبنسبة (75%) وبإجمالي لانحراف معياري (1.6).
- ❖ مستوى المتغير التابع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بلغ الوسط الحسابي العام للمحور (5.10) وبنسبة (73%) بانحراف معياري (1.7) ، وقد تبين أن جميع الأبعاد حصلت على درجة مرتفعة لمتغير إدارة الجودة الشاملة ومبادئها ، حيث جاء البعد التركيز على العميل . " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (5.20) وبنسبة (75%) وانحراف معياري (1.7) فيما جاء بعد إدارة العمليات بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (5.10) وبنسبة (73%) وبإجمالي لانحراف معياري (1.7). وكما نلاحظ أن مستوى العام لمبادئ إدارة الجودة الشاملة متوسط إلى مرتفع ولم تصل إلى درجة مرتفع جدا وهذا بعد ذات نقطة ضعف مهمة يجب على قطاع الاتصالات الاهتمام والبحث عن طرق ووسائل لرفع مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأبعادها بفاعلية وكفاءة .

❖ توصلت الدراسة إلى مستويات متغيرات الدراسة وأبعادها في الجدول (107-3) وفقاً لشركات قطاع الاتصالات:

المتغير	المؤسسة العامة للاتصالات	شركة يمن موبايل	شركة يو للاتصالات	شركة تليمن	شركة سبأ فون
القيادة الكاريزماتية	5.1 متوسط	5.8 مرتفعة	5.3 متوسط	5.6 مرتفع	5.2 متوسط
إدارة الجودة الشاملة ومبادئها	5.1 متوسط	5.8 مرتفعة	5.0 متوسط	5.7 مرتفع	5.3 متوسط

أظهرت النتائج تبايناً نسبياً في مستوى تطبيق القيادة الكاريزمية والجودة بين شركات القطاع، مما يعكس وجود تفاوت في النضج المؤسسي من جهة، ومستوى التمكين الإداري من جهة أخرى.

- 1- المؤسسات ذات البُعد شبه الحكومي (مثل المؤسسة العامة وتليمن) أظهرت بعض المحددات التنظيمية التي تؤثر على مرونة القيادة ونمو الثقافة، مقارنة بالشركات التجارية الخاصة مثل "سبأفون" و"يو".
 - 2- اتضح أن ضعف الاستقرار الإداري في بعض الشركات، نتيجة تغيير الإدارات أو السياسات، يؤثر سلباً على استمرارية التأثير القيادي والثقافي في تحقيق الجودة..
 - 3- ضعف الربط بين الجودة والإستراتيجية العليا في بعض شركات القطاع؛ حيث ما تزال الجودة تُعامل كبرنامج تشغيلي لا كجزء جوهري من الرؤية المؤسسية.
 - 4- هناك تركيز نسبي على الجوانب التقنية في إدارة العمليات (مثل البنية التحتية، الشبكات، الأنظمة)، بينما تقل نسبة الاهتمام بجودة الخدمات غير الملموسة كخدمة العملاء ورضا المستخدم.
 - 5- وجود تفاوت في تطبيق مبدأ التركيز على العميل؛ حيث تعتمد بعض الشركات على منهجيات تقليدية في التعامل مع شكاوى العملاء، دون وجود نظام شامل لقياس رضا العملاء وتحسين تجربتهم باستمرار.
- ✓ **التوصيات الدارسة العلمية والعملية.**

بما أن الدراسة توصلت إلى انخفاض في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة بنسبة (27%)، فأنا نطرح بعض التوصيات وهي كما يلي :-

- 1- الاستثمار في تطوير الكفاءات القيادية من خلال برامج تدريبية مخصصة لتقوية الجوانب الكاريزمية لدى القادة، بما يشمل التحفيز، التأثير، الرؤية، وبناء فرق العمل.
 - 2- ترسيخ ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم التحسين المستمر، وتُشجع السلوكيات الجماعية الإبداعية والابتكارية من خلال أنشطة داخلية، وقيم مؤسسية واضحة.
 - 3- ربط الخطط الإستراتيجية للجودة بالشخصية القيادية، وضمان أن يكون القائد هو المحرك الأساسي في تطبيق إدارة الجودة.
 - 4- تعزيز مشاركة الموظفين في صنع القرار لبناء التزام ثقافي حقيقي داخل المنظمة وتحقيق جودة أكثر استدامة.
 - 5- تطوير نظام تقييم أداء شامل يرتبط بالقيم والسلوكيات الثقافية والقيادية، وليس فقط بالأهداف الكمية.
- ✓ **مقترحات للدراسات مستقبلية:-**

- 1- إجراء دراسات مماثلة في قطاعات مختلفة (مثل التعليم، الصحة، أو الصناعة) لقياس مدى تعميم النتائج.
- 2- دراسة العلاقة بين القيادة الكاريزماتية على إدارة الجودة الشاملة مع إدخال متغير (الثقافة التنظيمية) كمتغير وسيط بين القيادة الكاريزماتية وإدارة الجودة الشاملة .
- 3- استخدام المنهج الطولي (Longitudinal) لتحليل تطور العلاقة بين القيادة والجودة بمرور الزمن.

الخاتمة:

يأتي هذا البحث ليسلط الضوء على الدور الحاسم الذي تلعبه القيادة الكاريزمية في تعزيز تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ضمن قطاع الاتصالات في اليمن، أن الربط بين القيادة وجودة الأداء المؤسسي يظهر بشكل متواصل. وقد كشفت نتائج الدراسة أن القيادة الكاريزمية تجسد مجموعة من الصفات والمهارات التي تساهم بشكل فعال في دفع منظومة الجودة، بدءاً من شخصية القائد الملهم لدية رؤية مستقبلية واضحة، وصولاً إلى القدرة على التواصل الفعال، مهارة تشكيل فريق العمل وتحفيزه، و إتباع القائد السلوك القائم على القدوة الحسنة، و ضرورة وجود رغبة ودافع القيادي للتغيير مما يعكس تأثيراً إيجابياً واضحاً على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وأظهر البحث أن مبادئ الجودة الشاملة يتم تطبيقها بدرجة جيدة نسبياً في قطاع الاتصالات، إلا أن هناك تفاوتاً واضحاً بين الشركات المختلفة في مستوى التطبيق، يعود ذلك إلى اختلاف مستويات القيادة واقتناع العاملين بها، إضافة إلى عوامل مؤسسية أخرى مثل الاستقرار الإداري والتمكين الوظيفي. وقد تدفع رؤية القيادات والدفع للتغيير إلى قدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجيات الجودة بشكل مستدام وفعال.

إن هذه الدراسة تؤكد أن القيادة الكاريزمية، رغم أهميتها الكبرى، تشجع على الابتكار، والتعلم المستمر، والتحسين المستدام والتركيز على العميل و دعم المواهب وفرق العمل و إدارة العمليات . ولهذا السبب، لا بد من تكامل الأدوار بين القائد وثقافة العاملين لتحقيق نتائج ملموسة تؤثر في جودة المنتجات والخدمات المقدمة وتعزيز رضا العملاء، وهو الهدف الأسمى لأي منظمة تسعى للنمو والتميز .

كما توصي الدراسة بضرورة تعزيز برامج تطوير الكوادر القيادية في قطاع الاتصالات، مع التركيز على تقوية المهارات الكاريزمية التي تساهم في تحفيز العاملين وقيادة التغيير الفعال، إلى جانب أهمية العمل على بناء ثقافة تنظيمية متماسكة تحترم القيم المشتركة وتدعم التعاون وروح الفريق. كذلك، تشدد الدراسة على ضرورة استثمار نتائجها في صياغة سياسات تنظيمية تدعم الاستقرار الإداري وتحفز الابتكار والجودة بشكل متواصل، من خلال تطوير أنظمة تقييم الأداء المرتبطة بالقيم والسلوكيات التنظيمية، وليس فقط بالمخرجات الرقمية.

في الختام، تأمل هذه الدراسة أن تساهم إسهاماتها العلمية والعملية في دعم جهود تحسين الأداء المؤسسي بقطاع الاتصالات في اليمن، وأن تلهم الباحثين وصناع القرار إلى المزيد من الاهتمام بتعزيز التفاعل بين القيادة والعاملين كمقاعدة متينة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بنجاح.

الباحث

اعتمد هذا البحث على مجموع من المراجع متمثلة بالكتب والدراسات السابقة في قائمة المراجعة الآتية :

أ- الكتب .

- 1- إبراهيم، حسن ، استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة: الأساليب والتطبيقات ، 2022 ، عمان ، الأردن
- 2- ابو النصر ، منحت، 2015: طبعة الأولى إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات دار الكتب المصري.
- 3- أبو النصر ، منحت(2012م) القيادة الإدارية قادة المستقبل، الطبعة الثانية، الدار العربية للتدريب والنشر القاهرة.
- 4- أحمد حيدر . قيادة الكاريزمية: دراسة في العوامل المؤثرة، 2019، القاهرة، مصر
- 5- الحربي يوسف ، الشخصية القيادية وأثرها في التحفيز ، دار المعرفة ، 2022، بيروت.
- 6- حمادي .عدي عطا كتاب القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية ط أولي -2013 دار البداية ناشرون وموزعون - الإمارات .
- 7- خالد بن محمد العلي ، القيادة في بيئة الأعمال المعاصرة ، 2021، دبي ، الإمارات العربية المتحدة.
- 8- د.عبد الرزاق الفراء ، 2011 كتاب إدارة فرق العمل وتطوير الأفكار الإبداعية ، دار الفكر القاهر مصر .
- 9- الزعبي محمد عبدة .d.البطانية محمد تركي -كتاب القيادة الإدارية 2014م دار وائل للنشر.الأردن.
- 10- السنفي .عبد الله كتاب إدارة الجودة الشاملة ط 2015م الأمين للنشر والتوزيع صنعاء اليمن .
- 11- السنفي، عبد الله وآخرون،(2011م) الإدارة، الطبعة الثالثة، مركز الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء
- 12- الشافعي، أحمد، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، 2021، القاهرة، مصر
- 13- الصرن ،رعد 2004 نظريات الإدارة والأعمال دار الرضا للنشر.دمشق سوريا.
- 14- عبد الله العلي ، إدارة الجودة الشاملة ودعم المواهب ، 2022، الرياض ، السعودية
- 15- عبد الله عادل ، إدارة الجودة الشاملة والتعلم المستمر ، 2022، عمان ، الأردن
- 16- علي بن عبد الرحمن السويلم ، القيادة الكاريزمية في المؤسسات الحديثة ، 2020، الرياض ،السعودية
- 17- فهد سليمان الشقيران الشخصية الكاريزمية وقيادة التغيير 2021 مكتبة الشرق الأوسط دمش سوريا.
- 18- القحطاني، عبد الله ، استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحديثة، 2022، الرياض، السعودية
- 19- لسنفي .عبد الله كتاب إدارة الإنتاج والعمليات -2013م الأمين للنشر والتوزيع صنعاء اليمن .
- 20- مراد، محمد ، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحديثة، 2021، القاهرة، مصر .
- 21- هاشم .عادل عبد الرزاق -كتاب القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي-2010 دار اليازوري للنشر والتوزيع.عمان..
- 22- يوسف بن أحمد العلي ، أسس القيادة الحديثة ، 2019، جدة، المملكة العربية السعودية

ب - الدراسات السابقة:-

✓ الدراسات العربية :

- 23- دراسة فاطمة المهيري (2023) أثر القيادة الكاريزماتية على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية في الإمارات العربية المتحدة.
- 24- دراسة مروان العتيبي(2023) : دور القيادة الكاريزماتية في تعزيز إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الخاصة السعودية.
- 25- دراسة ناصر الكواري(2023) : تأثير القيادة الكاريزماتية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة :دراسة على شركات الخدمات في قطر .

✓ -الدارسات الأجنبية :

- 1- Gupta, A., & Sharma, R (2024).
. Charismatic Leadership as a Driver for TQM Practices in the Digital Era: An Empirical Study on IT Companies
 - 2- MARIA RODRIGUEZ)2022:
CHARISMATIC LEADERSHIP AND ITS EFFECT ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE AND QUALITY MANAGEMENT.
IMPACT OF THE CHARISMATIC LEADERSHIP ON TOTAL QUALITY MANAGEMENT A CASE STUDY.
 - 3- Stephen P. Robbins(2020) Organizational Behavior NEW YORK USA
- ث- المراجع الأجنبية :-
1. Schein, Edgar H.، Organizational Culture and Leadership ، 2010، : San Francisco :
 2. ..D.R. Kiran، "Total Quality Management: Key Concepts and Case Studies"، CRC Press،2017 USA.
 3. Goetsch, D. L., & Davis, S. B.، : Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality ، 2021 Boston ،
 4. لندن ، Heizer, J., & Render, B.، Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management ، 2019
 5. James R. Evans ، "Total Quality Management: Organization and Strategy ، 2020 ، New York
 6. ..London، Pearson، 2021، John R. Smith ،"Charismatic Leadership and its Influence". الكتاب من دار النشر 2021،
 7. Peter Drucker (2001) The Essential Drucker NEW YORK U.S.A
 8. PETER G) LEADERSHIP THEORY AND PRACTICE SIXTH EDITION 2015

المجلات:

الصمادي، نسيم(2003) جوهر التغيير -قصص وتجارب هولا الذين غيروا منظماتهم جون كوثر-دان كوهن عدد 245 ص 1 2003، مجلة .