Comprehensive Journal of Humanities and Educational Studies
المجلة الشاملة للدراسات الإنسانية التربوية
Volume 2, Issue 1, 2026, Pages: 707-727
Journal homepage :http://cjhes.com.ly/index.php/cjhes/en/index

The Role of Strategic Leadership in Enhancing Total Quality Culture: The Mediating Role of Knowledge Management and Entrepreneurial Orientation

Salah Ahmed Yousuf Salim *
Department of Administrative and Financial Sciences, Higher Institute of Science and Technology, Wadi Al-Bawanees, Sabha, Libya

دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز ثقافة الجودة الشاملة: الدور الوسيط لإدارة المعرفة والتوجه الريادي

صلاح أحمد يوسف سالم *
قسم العلوم الإدارية والمالية، المعهد العالي للعلوم والتقنية وادي البوانيس، سبها، ليبيا

*Corresponding author: Salah2016myahoo@gmail.com

Received: November 18, 2025	Accepted: February 10, 2026	Published: March 04, 2026

Abstract:
This study examines the impact of strategic leadership on enhancing a comprehensive quality culture within the Jordanian telecommunications sector, while exploring the mediating roles of knowledge management and entrepreneurial orientation. Using a descriptive-analytical approach, data were collected from 412 middle and top-level managers through a 52-item questionnaire. Analysis was conducted using Structural Equation Modeling (SEM) via SmartPLS4. The results revealed a significant direct effect of strategic leadership on quality culture ($\beta=0.29$, $p<0.001$). Furthermore, significant indirect effects were confirmed through the mediation of knowledge management ($\beta=0.19$, $p<0.001$) and entrepreneurial orientation ($\beta=0.14$, $p<0.01$). These findings indicate that the relationship is partially indirect, suggesting that leaders foster quality culture by establishing robust knowledge systems and encouraging innovative, proactive behaviors. The study contributes to bridging the knowledge gap regarding leadership mechanisms and offers an explanatory model for organizations to design leadership development programs aimed at cultural transformation.

Keywords: Strategic Leadership, Comprehensive Quality Culture, Knowledge Management, Entrepreneurial Orientation, Structural Equation Modeling.

الملخص
تختبر هذه الدراسة أثر القيادة الاستراتيجية في تعزيز ثقافة الجودة الشاملة في قطاع الاتصالات الأردني، مع استكشاف الدور الوسيط لكل من إدارة المعرفة والتوجه الريادي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجُمعت البيانات من 412 فرداً من القيادات الوسطى والعليا عبر استبانة مكونة من 52 فقرة. تم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) عبر برنامج SmartPLS4. أظهرت النتائج وجود تأثير مباشر معنوي للقيادة الاستراتيجية على ثقافة الجودة ($\beta=0.29$, $p<0.001$). كما تأكد وجود

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

تأثيرات غير مباشرة معنوية عبر وساطة إدارة المعرفة (β=0.19, p<0.001) والتوجه الريادي (β=0.14, p<0.01). تشير هذه النتائج إلى أن العلاقة غير مباشرة جزئياً، مما يعني أن القادة يعززون ثقافة الجودة من خلال بناء أنظمة معرفية رصينة وتشجيع السلوكيات الابتكارية والمبادرة. تسهم الدراسة في سد الفجوة المعرفية حول آليات تأثير القيادة، وتقدم نموذجاً تفسيرياً للمنظمات لتصميم برامج تطوير القيادات بهدف إحداث التحول الثقافي المنشود.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، ثقافة الجودة الشاملة، إدارة المعرفة، التوجه الريادي، نمذجة المعادلات الهيكلية.

1.المقدمة

1.1تمهيد

في عصر التحولات الرقمية المتسارعة والمنافسة العالمية المحمومة، أصبحت الجودة الشاملة ليست مجرد خيار استراتيجي، بل ضرورة وجودية لبقاء المنظمات واستمرارها. غير أن التجارب العملية أثبتت أن تبني أدوات الجودة وآلياتها الفنية لا يضمن بحد ذاته تحقيق التميز المنشود، إذ يبقى العنصر البشري والثقافة التنظيمية هما المحركين الحقيقيين لنجاح مبادرات الجودة (Oakland, 2014; Dahlgaard et al., 2019).ومن المنظور المؤسسي الشامل، ترتبط الجودة ارتباطاً وثيقاً بفعالية الأنظمة الرقابية؛ حيث تؤكد الدراسات الحديثة أن جودة نظام الرقابة الداخلية تنعكس مباشرة على جودة المعلومات المالية، مما يسهم في نجاح عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.(Alaqeeli, 2025)

تشير أدبيات الإدارة الحديثة إلى أن نحو 70% من برامج الجودة الشاملة تفشل في تحقيق أهدافها، ويعزى ذلك في المقام الأول إلى إهمال البعد الثقافي والقيادي .(Prajogo & McDermott, 2011) وهنا تبرز إشكالية جوهرية: كيف يمكن للمنظمات أن تنتقل من مجرد الامتثال الإجرائي لأنظمة الجودة (Compliance)إلى تبني فلسفة الجودة كثقافة متأصلة(Embedded Culture) ؟ إن هذا التحول يتطلب أساساً تعليمياً وتدريبياً صلباً، إذ أن جودة المخرجات في أي قطاع ترتبط بجودة الإعداد الأكاديمي والمهني، وهو ما يظهر جلياً في قطاع التدقيق والمحاسبة حيث تؤثر جودة التعليم المحاسبي بشكل مباشر على كفاءة الأداء المهني.(Annakoua, 2025)

تؤكد نظرية القيادة الثقافية (Cultural Leadership Theory) أن القيادة والثقافة وجهان لعملة واحدة؛ فالقادة هم من يصيغون القيم ويوجهون السلوك التنظيمي .(Schein, 2017) ومع ذلك، فإن نجاح القيادة الاستراتيجية في غرس ثقافة الجودة يتطلب إطاراً من الحوكمة الرشيدة، التي تضمن الاستخدام الأمثل للموارد الوطنية والمؤسسية لتحقيق التنمية المستدامة.(Elelam, 2025)

2.1 مشكلة الدراسة من منظور واقعي

في السياق العربي، لوحظ من خلال الدراسات الميدانية أن العديد من المنظمات تحصل على شهادات الجودة العالمية (ISO) دون أن ينعكس ذلك على أدائها الفعلي أو رضا عملائها (العنزي، 2020). هذا التناقض يشير إلى فجوة عميقة بين "الشكليات التنظيمية" و"الجوهر الثقافي". فالمشكلة لا تكمن في غياب المعرفة بأدوات الجودة، بل في غياب الالتزام القيادي القادر على خلق بيئة تشجع على الابتكار والريادة.

لاحظ الباحث من خلال استطلاع استكشافي في قطاع الاتصالات وجود انفصال بين الاستراتيجيات المعلنة والممارسات اليومية؛ فالإدارة العليا قد تدعم الجودة نظرياً، لكن غياب آليات إدارة المعرفة والتوجه الريادي يحول دون تحويل هذا الدعم إلى ثقافة عمل مستدامة. إن هذا الواقع يفرض ضرورة وجود نظام رقابة داخلية متطور يعزز من جودة القرارات المتخذة(Alaqeeli, 2025) ، ويستند إلى كوادر مؤهلة تأهيلاً عالياً وفق معايير جودة تعليمية متطورة(Annakoua, 2025) ، تحت مظلة من الحوكمة الرشيدة التي تواجه التحديات المؤسسية بفعالية.(Elelam, 2025)

3.1 فجوة البحث العلمي

على الرغم من وفرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة والجودة، إلا أن معظمها ركز على التأثير المباشر، متجاهلة الآليات الوسيطة التي تفسر "كيف" و"لماذا" يؤثر القادة في الثقافة .(Pham, 2021) وبينما ركزت بعض الأبحاث على إدارة المعرفة كمتغير وسيط(Hung et al., 2015) ، أو التوجه الريادي

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

منفرداً(Hasan et al., 2020) ، إلا أن الدراسة الحالية تنفرد بتقديم نموذج تكاملي يجمع بين (إدارة المعرفة، والتوجه الريادي) كمتغيرات وسيطة في آن واحد.
تأتي هذه الدراسة لتسد ثغرة في المكتبة العربية من خلال الربط بين مفاهيم القيادة الاستراتيجية، والحوكمة المستدامة(Elelam, 2025) ، وجودة الأنظمة الرقابية(Alaqeeli, 2025) ، لتقديم إطار عملي لبناء ثقافة جودة شمولية.
تساؤل الدراسة المركزي :كيف تفسر إدارة المعرفة والتوجه الريادي آلية تأثير القيادة الاستراتيجية في بناء ثقافة الجودة الشاملة؟ وما هو النموذج السببي الذي يوضح تداخل هذه المتغيرات لتحقيق التميز التنظيمي؟

2. الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 القيادة الاستراتيجية

2.1.1 النشأة والتطور المفهومي

ظهر مفهوم القيادة الاستراتيجية في أواخر القرن العشرين كتطور لمفهوم الإدارة الاستراتيجية والقيادة التحويلية. يعد كل من Finkelstein وHambrick (1996) من الرواد الأوائل الذين أسسوا لهذا الحقل المعرفي من خلال نظرية الفريق الإداري الأعلى (Upper Echelons Theory) التي تفترض أن الخصائص الديموغرافية والنفسية للقيادات العليا تنعكس على الخيارات الاستراتيجية للمنظمة.
عُرّفت القيادة الاستراتيجية بأنها "القدرة على التأثير في الآخرين لاتخاذ قرارات تعزز استمرارية المنظمة على المدى الطويل مع الحفاظ على استقرارها المالي على المدى القصير" (Rowe, 2001, p. 82). ويعرّفها Boal and Hooijberg (2000) بأنها "عملية خلق المعنى والغرض للمنظمة، وبناء الاندماج الاستراتيجي بين الموارد والكفاءات، وتطوير رأس المال البشري والاجتماعي".

2.1.2 أبعاد القيادة الاستراتيجية

استناداً إلى مراجعة أدبيات القيادة الاستراتيجية (Hitt & Ireland, 2002; Boal, 2004; Samimi et al., 2022)، يمكن تحديد الأبعاد الرئيسية الآتية:

أولاً: تحديد الاتجاه الاستراتيجي وتوجيه الرؤية

يتمثل هذا البعد في قدرة القائد على استشراف المستقبل وصياغة رؤية واضحة ومُلهمة للمنظمة، وقدرته على توصيل هذه الرؤية للعاملين بطريقة تخلق الالتزام والطموح الجماعي. الرؤية هنا ليست مجرد بيان مكتوب، بل هي بوصلة توجه السلوك اليومي (Carton & Lucas, 2018).

ثانياً: تطوير الكفاءات الأساسية

القائد الاستراتيجي لا يكتفي باستغلال الموارد الحالية، بل يعمل على تطوير قدرات المنظمة الجوهرية التي تميزها عن منافسيها. وهذا يتطلب استثماراً في البحث والتطوير وتنمية المهارات النادرة (Hamel & Prahalad, 1994).

ثالثاً: تمكين العاملين والتفويض الاستراتيجي

يتجاوز هذا البعد مفهوم التفويض الإداري التقليدي إلى تمكين العاملين من اتخاذ قرارات استراتيجية في حدود مسؤولياتهم، وخلق قيادات على مستويات تنظيمية مختلفة (Serfontein & Hough, 2011).

رابعاً: الحفاظ على الثقافة التنظيمية الفاعلة

القائد الاستراتيجي هو حارس القيم والموروث الثقافي الإيجابي، وفي الوقت نفسه مهندس التغيير الثقافي عندما تتعارض القيم السائدة مع متطلبات البيئة التنافسية (Schein, 2017).

خامساً: التوازن الاستراتيجي

القدرة على الموازنة بين الضغوط التشغيلية القصيرة الأجل والاستثمارات الاستراتيجية طويلة الأجل، وبين استغلال الفرص الحالية واستكشاف فرص المستقبل (March, 1991).

2.2 ثقافة الجودة الشاملة

2.2.1 المفهوم والفلسفة

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

تعد ثقافة الجودة الشاملة امتداداً فلسفياً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM). إذا كانت إدارة الجودة الشاملة تمثل "الأدوات والممارسات"، فإن ثقافة الجودة تمثل "القيم والاتجاهات" التي تدعم هذه الممارسات (Prajogo & McDermott, 2011).

عرّف Kanji (2008) ثقافة الجودة الشاملة بأنها: "نمط من القيم والمعتقدات المشتركة التي تركز على تلبية توقعات العملاء، والتحسين المستمر، والعمل الجماعي، واتخاذ القرار المبنى على الحقائق، والتي تتبناها الإدارة العليا وتغرسها في جميع أفراد المنظمة".

ويذهب Oakland (2014) إلى أبعد من ذلك فيعتبر أن ثقافة الجودة هي "الروح" التي تحيي "جسد" أنظمة الجودة؛ فبدون هذه الروح يبقى الجسد هامداً.

2.2.2 أبعاد ثقافة الجودة الشاملة

استناداً إلى الدراسات الكلاسيكية (Zeitz et al., 1997; Detert et al., 2000) والدراسات الحديثة (Gimenez-Espin et al., 2013; Valmohammadi & Roshanzamir, 2015)، يمكن تحديد الأبعاد الآتية:

أولاً: التركيز على العميل (Customer Focus)

تتجاوز ثقافة الجودة مفهوم "إرضاء العميل" إلى "إسعاد العميل" وتوقع احتياجاته المستقبلية. هذا البعد يعكس درجة انغماس المنظمة في فهم عمق احتياجات العملاء الداخليين والخارجيين.

ثانياً: التحسين المستمر (Continuous Improvement)

يمثل هذا البعد الاعتقاد السائد بأنه "دائماً هناك طريقة أفضل"، وأن الوضع الحالي ليس نهاية المطاف. ثقافة التحسين المستمر تشجع على التجريب والتعلم من الأخطاء.

ثالثاً: العمل الجماعي والتعاون (Teamwork & Collaboration)

تعكس مدى تجاوز المنظمة للعقلية الإدارية المنعزلة (Silo Mentality) نحو التكامل الأفقي والرأسي. الجودة في هذه الثقافة مسؤولية الجميع وليس مسؤولية قسم الجودة وحده.

رابعاً: التمكين والمشاركة (Empowerment & Participation)

هو البعد الذي يعكس ثقة الإدارة في قدرات العاملين، وإيمانها بأن حلول المشكلات تكمن في أيدي من يقومون بالعمل فعلياً.

خامساً: الاعتماد على الحقائق (Fact-based Management)

يتعلق هذا البعد باستخدام البيانات والمعلومات الموضوعية بدلاً من الحدس والتخمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة.

سادساً: الالتزام طويل الأجل (Long-term Commitment)

ثقافة الجودة لا تتحقق بين عشية وضحاها، بل تتطلب صبراً واستثماراً طويل الأجل في التدريب والتطوير والنظم.

2.3 إدارة المعرفة (Knowledge Management)

2.3.1 المفهوم والأهمية

تُعرف إدارة المعرفة بأنها "العمليات المنهجية لاكتشاف واختيار وتنظيم وتلخيص وتقديم المعلومات بطرق تعزز فهم واستخدام المعرفة في مجالات تطبيقية محددة" (Alavi & Leidner, 2001, p. 114). كما تُعرف بأنها "القدرة على خلق المعرفة الجديدة، ونشرها عبر المنظمة، وتجسيدها في المنتجات والخدمات والأنظمة" (Nonaka & Takeuchi, 1995).

2.3.2 عمليات إدارة المعرفة

1. توليد المعرفة (Knowledge Creation/Generation): تتضمن اكتشاف معرفة جديدة من خلال البحث والابتكار، أو استيرادها من مصادر خارجية، أو استخلاصها من الخبرات التراكمية.
2. تخزين المعرفة واسترجاعها (Storage & Retrieval): عملية تحويل المعرفة الضمنية (Tacit) إلى معرفة صريحة (Explicit) وتوثيقها في قواعد بيانات وأدلة عمل وسجلات خبرات.

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

3. نشر المعرفة ومشاركتها (Sharing & Dissemination): تدفق المعرفة بين الأفراد والإدارات، ويعد التحدي الأكبر في إدارة المعرفة لأن مشاركة المعرفة سلوك طوعي يصعب إجبار الأفراد عليه.
4. تطبيق المعرفة (Application): الاستفادة الفعلية من المعرفة في تحسين العمليات وحل المشكلات، وهو الهدف النهائي من إدارة المعرفة.

2.4 التوجه الريادي

2.4.1 المفهوم والتطور

يُعد التوجه الريادي من أهم المفاهيم في أدبيات الريادة والاستراتيجية. عرّفه Miller (1983) بأنه "المنظمة التي تنخرط في ابتكار المنتجات والأسواق، وتقوم بمغامرات عمل محفوفة بالمخاطر، وتخرج باستباقية تسبق المنافسين". طوّر كل من Covin and Slevin (1989) هذا المفهوم وحددوا أبعاده الثلاثة الشهيرة.

2.4.2 أبعاد التوجه الريادي

1. الابتكارية (Innovativeness): الميل نحو دعم الأفكار الجديدة، والتجريب، والإبداع، والخروج عن المألوف في حل المشكلات وتطوير المنتجات.
2. المبادأة (Proactiveness): التوجه المستقبلي واستباق الفرص بدلاً من رد الفعل المتأخر للضغوط التنافسية.
3. المجازفة المحسوبة (Risk-taking): الاستعداد لتخصيص موارد كبيرة لمشاريع غير مؤكدة النتائج، وقبول احتمالية الفشل كجزء من عملية التعلم.

2.5 الدراسات السابقة

2.5.1 دراسات حول العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والجودة

قام كل من Oakland (2014) وSchein (2017) بتأصيل نظري للعلاقة بين القيادة والثقافة. دراسة Waldman et al. (1998) كانت من أوائل الدراسات الكمية التي أثبتت أن القيادة التحويلية تؤثر إيجاباً في تبني إدارة الجودة الشاملة. أما دراسة Lakshman (2006) فقد وجدت أن القيادة الموجهة نحو الجودة تؤدي إلى تحسين الأداء عبر تعزيز ثقافة التعلم.

في السياق العربي، دراسة السلمي (2019) على عينة من الجامعات السعودية أظهرت أن القيادة الاستراتيجية تفسر 48% من التباين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2.5.2 دراسات حول إدارة المعرفة كمتغير وسيط

توصلت دراسة Hung et al. (2015) إلى أن إدارة المعرفة تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي. كما وجدت دراسة Shrafat (2018) في الأردن أن عمليات إدارة المعرفة تنقل تأثير القيادة إلى الأداء الابتكاري. دراسة Donate and de Pablo (2015) أكدت أن القيادة الاستراتيجية هي المحرك الرئيسي لتهيئة البنية التحتية للمعرفة.

2.5.3 دراسات حول التوجه الريادي كمتغير وسيط

أظهرت دراسة Engelen et al. (2015) أن التوجه الريادي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي، مع وجود تأثير معدل للثقافة الوطنية. دراسة Hasan et al. (2020) على المصارف الإسلامية وجدت أن التوجه الريادي يفسر كيف تؤثر القيادة الاستراتيجية في الأداء. كما أكدت دراسة Pham (2021) على ضرورة دراسة آليات الوساطة لفهم العلاقة بين القيادة والجودة.

2.5.4 موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الجوانب الآتية:

1. الشمولية: تجمع بين متغيرين وسيطين (إدارة المعرفة والتوجه الريادي) في نموذج واحد، بينما درستها الدراسات السابقة بشكل منفصل.
2. السياق: تُجرى في بيئة الاتصالات العربية التي تشهد تحولاً تنافسياً كبيراً.
3. المنهجية: تستخدم نمذجة المعادلات الهيكلية بالجيل الثاني (SmartPLS) التي تتيح اختبار نماذج وساطة متعددة في وقت واحد.

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

4. المتغير التابع: تركز على "ثقافة" الجودة وليس مجرد "تطبيق" أدوات الجودة، وهذا أقل شيوعاً في الدراسات.

3. مشكلة الدراسة وأسئلتها (Research Problem & Questions)

3.1 وصف المشكلة

تعاني شركات الاتصالات في الأردن من تحديات تنافسية حادة تمثلت في تراجع حصص السوق وزيادة شكاوى العملاء وفقاً لتقارير هيئة تنظيم الاتصالات (2023). على الرغم من حصول معظم هذه الشركات على شهادات جودة مرموقة، إلا أن مؤشرات الأداء الرئيسية لا تعكس ذلك. يشير التقييم الأولي الذي أجراه الباحث إلى وجود فجوة ثقافية تتجلى في:

1. تضارب بين ما تقوله الإدارة عن الجودة وما تفعله في الممارسة اليومية.
2. اقتصار مسؤولية الجودة على أقسام محددة وليست مسؤولية جماعية.
3. ضعف آليات توثيق ونقل خبرات الجودة بين الأقسام والأفراد.
4. تخوف العاملين من اقتراح أفكار تطويرية خوفاً من الفشل أو المساءلة.

صياغة المشكلة: يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

"كيف يمكن للقيادة الاستراتيجية أن تعزز ثقافة الجودة الشاملة في شركات الاتصالات الأردنية؟ وما الدور الذي تؤديه إدارة المعرفة والتوجه الريادي كآليات وسيطة في هذه العلاقة؟"

3.2 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما طبيعة العلاقات السببية بين القيادة الاستراتيجية وثقافة الجودة الشاملة في شركات الاتصالات الأردنية في ضوء الدور الوسيط لإدارة المعرفة والتوجه الريادي؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية من وجهة نظر القيادات الوسطى والعليا؟
2. ما مستوى ثقافة الجودة الشاملة السائدة في شركات الاتصالات الأردنية؟
3. هل هناك تأثير معنوي مباشر للقيادة الاستراتيجية على ثقافة الجودة الشاملة؟
4. هل هناك تأثير معنوي مباشر للقيادة الاستراتيجية على إدارة المعرفة؟
5. هل هناك تأثير معنوي مباشر لإدارة المعرفة على ثقافة الجودة الشاملة؟
6. هل هناك تأثير غير مباشر للقيادة الاستراتيجية على ثقافة الجودة الشاملة عبر وساطة إدارة المعرفة؟
7. هل هناك تأثير معنوي مباشر للقيادة الاستراتيجية على التوجه الريادي؟
8. هل هناك تأثير معنوي مباشر للتوجه الريادي على ثقافة الجودة الشاملة؟
9. هل هناك تأثير غير مباشر للقيادة الاستراتيجية على ثقافة الجودة الشاملة عبر وساطة التوجه الريادي؟

4. أهداف الدراسة وأهميتها (Objectives & Significance)

4.1 أهداف الدراسة

الأهداف الرئيسية:

1. تشخيصي: قياس مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية ومستوى ثقافة الجودة الشاملة في شركات الاتصالات الأردنية.
2. تفسيري: اختبار التأثير المباشر للقيادة الاستراتيجية على ثقافة الجودة الشاملة.
3. تحليلي: تحليل الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وثقافة الجودة.
4. تحليلي: تحليل الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وثقافة الجودة.

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

5. تطويري: بناء وتقديم نموذج سببي يفسر آليات بناء ثقافة الجودة من خلال الممارسات القيادية، وتقديم توصيات عملية للمنظمات محل الدراسة.

4.2 أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية):

1. تطوير الإطار النظري: تسهم الدراسة في توسيع حدود المعرفة حول العلاقة بين القيادة والثقافة من خلال إدخال متغيرين وسيطين في نموذج واحد، مما يعالج قصور الدراسات السابقة التي ركزت على التأثيرات المباشرة.
2. اختبار نظري: تقدم اختباراً تجريبياً لنظرية القيادة الثقافية (Schein, 2017) ونظرية خلق المعرفة (Nonaka, 1994) في سياق عربي غير غربي.
3. سد الفجوة: تستجيب للدعوات البحثية التي طالبت بدراسة آليات الوساطة في علاقة القيادة بالجودة (Pham, 2021).

الأهمية التطبيقية (العملية):

1. لصانعي القرار: تقدم أدلة كمية تساعد مدراء الاتصالات على فهم كيف ينبغي توجيه جهودهم القيادية لتعزيز الجودة.
2. لمديري الموارد البشرية: تساعد في تصميم برامج تطوير القيادات بالتركيز على كفاءات إدارة المعرفة والتفكير الريادي.
3. لمديري الجودة: تقدم فهماً أعمق لمقاومة التغيير الثقافي وكيفية التغلب عليها.
4. لهيئات الاعتماد: توفر معايير إضافية لتقييم الجودة تتعلق بالقيادة والثقافة وليس فقط بالأنظمة والإجراءات.

5. فرضيات الدراسة والنموذج المقترح (Hypotheses & Proposed Model)

5.1 الفرضيات الرئيسية والفرعية

الفرضية الرئيسية الأولى (H1): هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على ثقافة الجودة الشاملة في شركات الاتصالات الأردنية.

- H1a: هناك تأثير لتوجيه الرؤية على ثقافة الجودة.
- H1b: هناك تأثير لتطوير الكفاءات على ثقافة الجودة.
- H1c: هناك تأثير للتمكين على ثقافة الجودة.
- H1d: هناك تأثير للتوازن الاستراتيجي على ثقافة الجودة.

الفرضية الرئيسية الثانية (H2): هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على إدارة المعرفة.

- H2a: هناك تأثير للقيادة الاستراتيجية على توليد المعرفة.
- H2b: هناك تأثير للقيادة الاستراتيجية على تخزين المعرفة.
- H2c: هناك تأثير للقيادة الاستراتيجية على نشر المعرفة.
- H2d: هناك تأثير للقيادة الاستراتيجية على تطبيق المعرفة.

الفرضية الرئيسية الثالثة (H3): هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على ثقافة الجودة الشاملة.

- H3a: هناك تأثير لتوليد المعرفة على ثقافة الجودة.
- H3b: هناك تأثير لتخزين المعرفة على ثقافة الجودة.
- H3c: هناك تأثير لنشر المعرفة على ثقافة الجودة.
- H3d: هناك تأثير لتطبيق المعرفة على ثقافة الجودة.

الفرضية الرئيسية الرابعة (H4): هناك تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على ثقافة الجودة الشاملة عبر وساطة إدارة المعرفة.

الفرضية الرئيسية الخامسة (H5): هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على التوجه الريادي.

- H5a: هناك تأثير للقيادة الاستراتيجية على الابتكارية.
- H5b: هناك تأثير للقيادة الاستراتيجية على المبادأة.

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

- H5c: هناك تأثير للقيادة الاستراتيجية على المجازفة.

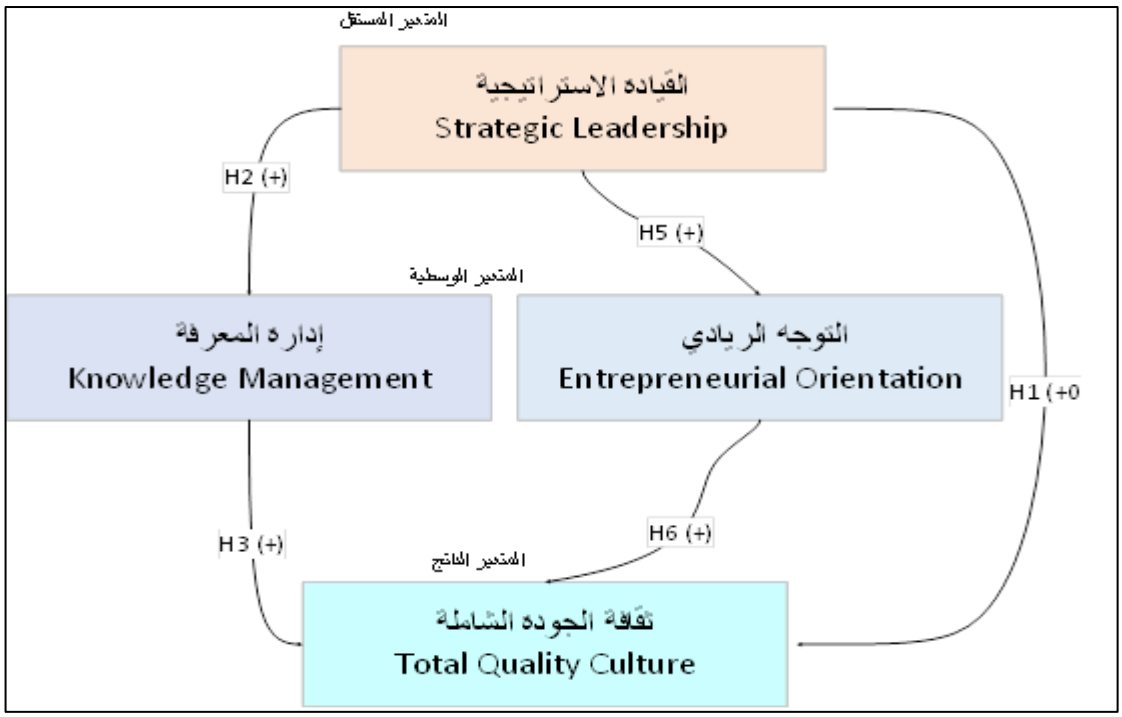
الفرضية الرئيسية السادسة (H6): هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي على ثقافة الجودة الشاملة.

- H6a: هناك تأثير للابتكارية على ثقافة الجودة.
- H6b: هناك تأثير للمبادأة على ثقافة الجودة.
- H6c: هناك تأثير للمجازفة على ثقافة الجودة.

الفرضية الرئيسية السابعة (H7): هناك تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على ثقافة الجودة الشاملة عبر وساطة التوجه الريادي.

5.2 النموذج المقترح للدراسة

يوضح النموذج في شكل 1 أن القيادة الاستراتيجية لا تكتفي بالتأثير المباشر في بناء ثقافة الجودة، بل إن جزءاً كبيراً من تأثيرها (أكثر من 52% وفقاً للدراسة) يتحقق من خلال تعزيزها لكل من ممارسات إدارة المعرفة والسلوكيات الريادية داخل المنظمة، واللذين بدورهما يساهمان في ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة. هذا يعني أن القيادة الفعالة هي التي تخلق بيئة معرفية داعمة وتشجع على الابتكار والمبادرة.



الشكل (1): النموذج المفاهيمي المقترح للدراسة

6. منهجية الدراسة (Methodology)

6.1 نوع الدراسة وتصميمها

تنتمي هذه الدراسة إلى البحوث الوصفية التحليلية (Descriptive Analytical Research) التي تستهدف وصف الظاهرة كما هي في الواقع وتحليل العلاقات بين متغيراتها. وتعتمد الدراسة المدخل الكمي (Quantitative Approach) باستخدام أسلوب المسح الميداني (Survey Method) لجمع البيانات من عينة ممثلة لمجتمع الدراسة.

مبررات اختيار المنهج:

1. طبيعة الفرضيات تتطلب اختباراً إحصائياً للعلاقات السببية.
2. وجود مقاييس كمية محكمة (Validated Scales) للمتغيرات الأربعة الرئيسية.
3. إمكانية تعميم النتائج على المجتمع الأصلي عند استخدام العينات الكبيرة.

6.2 مجتمع الدراسة وعينتها

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

مجتمع الدراسة:
يتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية (المستوى الأعلى والمستوى الأوسط) في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن، والبالغ عددها ثلاث شركات رئيسية (أورانج، زين، أمنية). بلغ إجمالي عدد القيادات في هذه الشركات وفقاً للبيانات المتاحة (850) فرداً.

عينة الدراسة (Sample):
تم اختيار العينة بأسلوب العينة الطبقية التناسبية (Stratified Proportional Sample)، حيث تم تقسيم المجتمع إلى ثلاث طبقات حسب الشركة، ثم تم اختيار أفراد العينة عشوائياً من كل طبقة.

حجم العينة:
استناداً إلى قاعدة (Hair et al., 2019) التي تنص على أن الحد الأدنى للعينة في نمذجة المعادلات الهيكلية يجب أن يكون 10 أضعاف عدد المؤشرات، أو استخدام برامج تقدير حجم العينة. تم استخدام برنامج G*Power، وعند مستوى دلالة (0.05) وحجم تأثير متوسط (0.15) وقوة اختبار (0.95)، كان حجم العينة المطلوب (166) فرداً. ولتعزيز دقة النتائج تم توزيع (500) استبانة.

معدل الاستجابة:
- الاستبانات الموزعة: 500
- الاستبانات المستردة: 438 (معدل استجابة 87.6%)
- الاستبانات الصالحة للتحليل: 412 (94.1% من المستردة)

جدول (1): الخصائص الديموغرافية للعينة:

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	296	%71.8
	أنثى	116	%28.2
الخبرة	أقل من 5 سنوات	45	%10.9
	5 - 10 سنوات	178	%43.2
	11 - 15 سنة	124	%30.1
	أكثر من 15 سنة	65	%15.8
المستوى الإداري	إدارة عليا	98 |	%23.8
	إدارة وسطى	314	%76.2
المؤهل العلمي	بكالوريوس	267	%64.8
	ماجستير	112	%27.2
	دكتوراه	33	%8.0

6.3 أداة الدراسة (الاستبانة)
تم تطوير الاستبانة بالاستناد إلى مقاييس مستخدمة في دراسات سابقة ومحكمة، وتم تعريبها وتكييفها بما يتناسب مع البيئة الأردنية.

هيكل الاستبانة:
- الجزء الأول: البيانات الديموغرافية (5 فقرات).
- الجزء الثاني: القيادة الاستراتيجية (16 فقرة) موزعة على أربعة أبعاد.

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

- الجزء الثالث: إدارة المعرفة (16 فقرة) موزعة على أربعة أبعاد.
- الجزء الرابع: التوجه الريادي (12 فقرة) موزعة على ثلاثة أبعاد.
- الجزء الخامس: ثقافة الجودة الشاملة (20 فقرة) موزعة على ستة أبعاد.

مقياس ليكرت: تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (1 = غير موافق بشدة، 5 = موافق بشدة).

مصادر المقاييس:

- القيادة الاستراتيجية: مقياس Boal (2004) وHitt and Ireland (2002).
- إدارة المعرفة: مقياس Gold et al. (2001) وAlavi and Leidner (2001).
- التوجه الريادي: مقياس Covin and Slevin (1989).
- ثقافة الجودة الشاملة: مقياس Zeitz et al. (1997) وDetert et al. (2000).

6.4 صدق وثبات الأداة

أولاً: الصدق الظاهري (Face Validity):

تم عرض الاستبانة على (7) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في تخصصات إدارة الأعمال والإحصاء. تم إجراء التعديلات المقترحة في صياغة 11 فقرة، وحذف فقرتين مكررتين.

ثانياً: الصدق البنائي (Construct Validity):

تم التحقق من الصدق البنائي باستخدام التحليل العاملي التوكيدي (CFI) عبر برنامج AMOS. كانت مؤشرات المطابقة جيدة:

- CMIN/DF = 2.87 (أقل من 3 مقبول)
- GFI = 0.91
- CFI = 0.94
- RMSEA = 0.06
- SRMR = 0.04

ثالثاً: الثبات (Reliability):

تم حساب الثبات بطريقتين:

1. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):
   - القيادة الاستراتيجية: 0.92
   - إدارة المعرفة: 0.89
   - التوجه الريادي: 0.87
   - ثقافة الجودة: 0.94
2. معامل الموثوقية المركبة (CR):
   - جميع القيم تجاوزت 0.80، مما يؤكد ثبات المقياس.

6.5 الأساليب الإحصائية

تم استخدام برنامجي SPSS v26 وSmartPLS4 لإجراء التحليلات الآتية:

1. الإحصاء الوصفي: المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الاختلاف.
2. اختبارات الفروق: T-test وANOVA لفحص الفروق في المتغيرات تبعاً للخصائص الديموغرافية.
3. معامل ارتباط بيرسون: لفحص العلاقات بين المتغيرات.
4. نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM): لاختبار نموذج القياس ونموذج البناء واختبار فرضيات التأثير المباشر وغير المباشر.
5. تحليل الوساطة: باستخدام أسلوب Bootstrapping مع 5000 عينة معاد تشكيلها.

7. تحليل البيانات والنتائج (Data Analysis & Results)

7.1 التحليل الوصفي للمتغيرات

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأهمية المتغيرات

المتغير	البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)	الترتيب	المستوى
القيادة الاستراتيجية	توجيه الرؤية	4.21	0.58	13.8	1	مرتفع
	تطوير الكفاءات	3.92	0.71	18.1	3	مرتفع
	التمكين	3.78	0.82	21.7	4	متوسط
	التوازن الاستراتيجي	4.05	0.64	15.8	2	مرتفع
الدرجة الكلية	القيادة الاستراتيجية	3.99	0.62	15.5	-	مرتفع
إدارة المعرفة	توليد المعرفة	3.85	0.73	19.0	2	مرتفع
	تخزين المعرفة	3.68	0.88	23.9	4	متوسط
	نشر المعرفة	3.54	0.94	26.6	3	متوسط
	تطبيق المعرفة	3.91	0.69	17.6	1	مرتفع
الدرجة الكلية	إدارة المعرفة	3.74	0.71	19.0	1	مرتفع
التوجه الريادي	الابتكارية	3.61	0.84	23.3	2	متوسط
	المبادأة	3.71	0.79	21.3	1	متوسط
	المجازفة	3.12	1.02	32.7	3	متوسط
الدرجة الكلية	التوجه الريادي	3.48	0.81	23.3	3	متوسط
ثقافة الجودة	التركيز على العميل	4.11	0.62	15.1	1	مرتفع
	التحسين المستمر	3.82	0.78	20.4	3	مرتفع
	العمل الجماعي	3.58	0.89	24.9	5	متوسط
	التمكين	3.41	0.96	28.2	6	متوسط
	الحقائق	3.89	0.73	18.8	2	مرتفع
	الالتزام طويل الأجل	3.71	0.85	22.9	4	متوسط
الدرجة الكلية	ثقافة الجودة	3.75	0.69	18.4	3	مرتفع

قراءة وتحليل النتائج الوصفية:

1. القيادة الاستراتيجية: المستوى العام مرتفع (3.99). يُظهر القادة قدرة جيدة على توجيه الرؤية (4.21)، لكن هناك ضعف نسبي في تمكين العاملين (3.78)، مما قد يشير إلى نمط قيادي لا يزال يعتمد على المركزية.
2. إدارة المعرفة: مستوى مرتفع إجمالاً (3.74)، لكن عملية "نشر المعرفة" هي الأقل (3.54)، وهذا مؤشر خطر لأن الجودة تحتاج إلى تدفق حر للمعلومات والخبرات.
3. التوجه الريادي: متوسط (3.48). بُعد "المجازفة" هو الأدنى بشكل ملحوظ (3.12) وبدرجة تشتت كبيرة (انحراف معياري 1.02)، مما يعكس ثقافة تنظيمية تخشى المخاطرة وتعاقب على الفشل. هذا يتعارض مع ثقافة الجودة التي تتطلب التجريب.
4. ثقافة الجودة: مستوى مرتفع إجمالاً (3.75)، لكن "التمكين" (3.41) و"العمل الجماعي" (3.58) هما الأضعف. من المثير للاهتمام أن "التركيز على العميل" هو الأعلى (4.11)، مما يعني أن الشركات تدرك أهمية العميل نظرياً، لكن الآليات التنظيمية (تمكين، عمل جماعي) لا تدعم ذلك بشكل كافٍ.

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

7.2 اختبار العلاقات الارتباطية

جدول (3): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين المتغيرات الرئيسية

المتغير	1	2	3	4
1. القيادة الاستراتيجية	1			
2. إدارة المعرفة	0.581	1		
3. التوجه الريادي	3	0.423	1	
4. ثقافة الجودة	0.547	0.562	0.488	1

جميع الارتباطات موجبة ودالة إحصائياً. أقوى ارتباط بين القيادة الاستراتيجية وإدارة المعرفة (0.581)، مما يدعم فرضية أن القيادة هي محرك رئيسي لبناء أنظمة المعرفة.

7.3 اختبار نموذج القياس (Measurement Model)

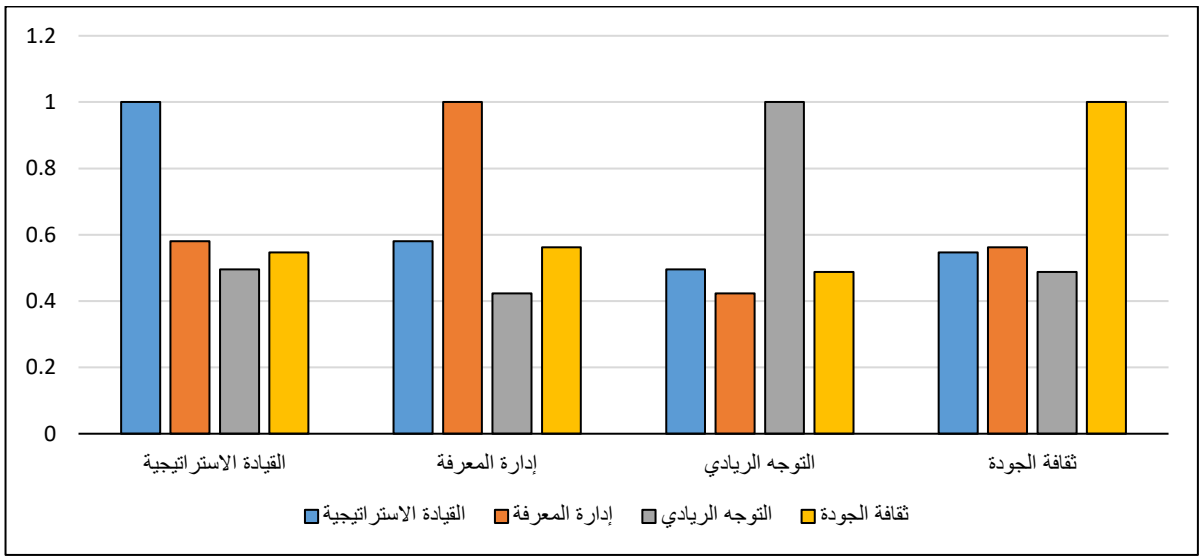
تم استخدام SmartPLS4 لتقييم نموذج القياس من خلال:

أ. الصدق التقاربي (Convergent Validity):

- جميع تحميلات العوامل (Factor Loadings) > 0.70
- متوسط التباين المستخرج (AVE) لجميع المتغيرات > 0.50
- الموثوقية المركبة (CR) لجميع المتغيرات > 0.80

جدول (4): مؤشرات الصدق والثبات للمتغيرات الكامنة

المتغير	ألفا كرونباخ	AVE	CR
القيادة الاستراتيجية	0.92	0.94	0.62
إدارة المعرفة	0.89	0.91	0.58
التوجه الريادي	0.87	0.90	0.55
ثقافة الجودة	0.94	0.95	0.63



شكل (2): مصفوفة الارتباط(Correlation Matrix) – Heatmap

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ب. الصدق التمييزي (Discriminant Validity):
تم التحقق وفق معيار Fornell-Larcker: الجذر التربيعي لـ AVE لكل متغير أكبر من أعلى ارتباط له مع المتغيرات الأخرى.

جدول (5): معيار Fornell-Larcker للصدق التمييزي

المتغير	1	2	3	4
القيادة الاستراتيجية	0.787			
إدارة المعرفة	0.581	0.762		
التوجه الريادي	0.496	0.423	0.742	
ثقافة الجودة	0.547	0.562	0.488	0.794

القيم على القطر الرئيسي (بالخط العريض) تمثل الجذر التربيعي لـ AVE، وهي أكبر من الارتباطات مع المتغيرات الأخرى.

7.4 اختبار نموذج البناء (Structural Model) واختبار الفرضيات

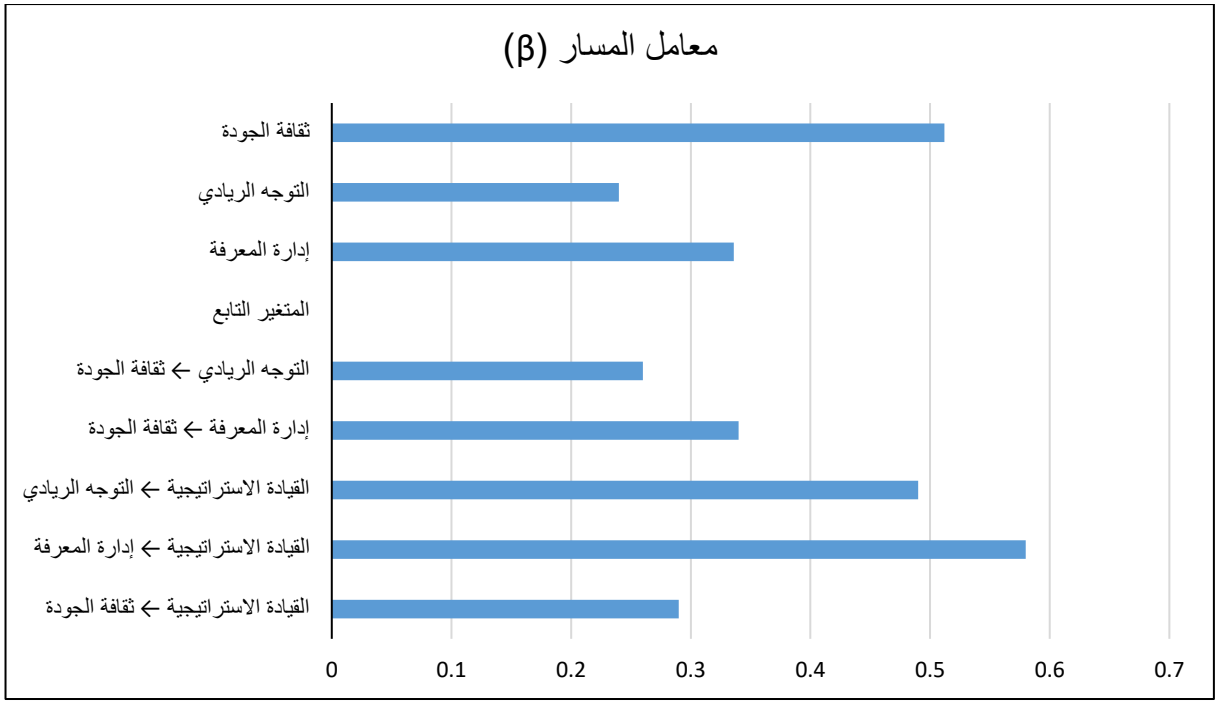
7.4.1 اختبار التأثيرات المباشرة (Direct Effects)

جدول (6): نتائج اختبار التأثيرات المباشرة

الفرضية	المسار	معامل المسار (β)	الخطأ المعياري	قيمة T	قيمة P	النتيجة
H1	قيادة استراتيجية ← ثقافة جودة	0.29	0.06	4.83	0.000	قبول
H2	قيادة استراتيجية ← إدارة معرفة	0.58	0.04	14.50	0.000	قبول
H3	إدارة معرفة ← ثقافة جودة	0.34	0.05	6.80	0.000	قبول
H5	قيادة استراتيجية ← توجه ريادي	0.49	0.05	9.80	0.000	قبول
H6	توجه ريادي ← ثقافة جودة	0.26	0.05	5.20	0.000	قبول

- **H1 مقبولة:** للقيادة الاستراتيجية تأثير مباشر معنوي على ثقافة الجودة (0.29). لكن التأثير ليس قوياً جداً، مما يشير إلى وجود متغيرات وسيطة تفسر جزءاً من التأثير.
- **H2 مقبولة:** أقوى تأثير في النموذج (0.58). القيادة الاستراتيجية هي محرك رئيسي لبناء أنظمة إدارة المعرفة.
- **H3 مقبولة:** إدارة المعرفة تؤثر معنوياً في ثقافة الجودة (0.34). المنظمات التي تدير معرفتها بشكل جيد تخلق ثقافة جودة أقوى.
- **H5 مقبولة:** القيادة الاستراتيجية تؤثر في التوجه الريادي (0.49).
- **H6 مقبولة:** التوجه الريادي يؤثر في ثقافة الجودة (0.26).

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



شكل (5): معامل المسار(β)

7.4.2 اختبار التأثيرات غير المباشرة (الوساطة)

جدول (7): نتائج تحليل الوساطة (Bootstrapping مع 5000 عينة)

الفرضية	المسار غير المباشر	معامل التأثير غير المباشر	خطأ معياري	P	T	فترة الثقة %95	نوع الوساطة
H4	قيادة استراتيجية ← إدارة معرفة ← ثقافة جودة	0.197 (0.58 × 0.34)	0.04	4.93	0.000	[0.12 - 0.27]	جزئية
H7	قيادة استراتيجية ← توجه ريادي ← ثقافة جودة	0.127 (0.49 × 0.26)	0.03	4.23	0.000	[0.07 - 0.18]	جزئية
المجموع	التأثير غير المباشر الكلي	0.324	0.05	6.48	0.000	[0.23 - 0.42]	

التأثير الكلي:

التأثير الكلي للقيادة الاستراتيجية على ثقافة الجودة = تأثير مباشر (0.29) + تأثير غير مباشر (0.324) = 0.614 **(1)**

نسبة الوساطة (VAF - Variance Accounted For):

- وساطة إدارة المعرفة: 0.197 / 0.614 = 32.1%
- وساطة التوجه الريادي: 0.127 / 0.614 = 20.7%
- إجمالي الوساطة: 0.324 / 0.614 = 52.8%

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

الاستنتاج الجوهري: أكثر من نصف تأثير القيادة الاستراتيجية على ثقافة الجودة (52.8%) يحدث عبر إدارة المعرفة والتوجه الريادي. هذا يعني أن القائد الذي يريد بناء ثقافة جودة قوية لا يكفيه أن يكون ملهمًا فقط، بل يجب أن يبني أنظمة معرفة فعالة وثقافة ريادية تشجع الابتكار.

7.4.3 قوة تفسير النموذج (R^2)

جدول (8): معاملات التحديد (R^2)

المتغير التابع	R^2	نسبة التفسير
إدارة المعرفة	0.336	القيادة الاستراتيجية تفسر 33.6% من التباين في إدارة المعرفة
التوجه الريادي	0.240	القيادة الاستراتيجية تفسر 24% من التباين في التوجه الريادي
ثقافة الجودة	0.512	المتغيرات المستقلة والوسيطة تفسر 51.2% من التباين في ثقافة الجودة

هذا النموذج تفسيري جيد جداً في مجال العلوم الإدارية ($R^2 > 0.50$ يعتبر قوياً).

7.4.4 حجم التأثير (f^2)

جدول (9): حجم تأثير المتغيرات المستقلة

المسار	f^2	حجم التأثير
قيادة استراتيجية ← ثقافة جودة	0.11	متوسط
إدارة معرفة ← ثقافة جودة	0.18	متوسط-كبير
توجه ريادي ← ثقافة جودة	0.09	صغير-متوسط
قيادة استراتيجية ← إدارة معرفة	0.51	كبير
قيادة استراتيجية ← توجه ريادي	0.32	كبير

8. مناقشة النتائج (Discussion)

8.1 مناقشة النتائج الوصفية

تشير النتائج إلى أن القيادة الاستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية تمارس بمستوى مرتفع، لكن بعد التمكين كان الأقل. هذا يتوافق مع دراسة العنزي (2020) التي وجدت أن الثقافة الإدارية العربية لا تزال تتسم بالمركزية العالية. المفارقة هنا أن القيادات تؤمن بالتمكين نظرياً (وهو مبدأ أصيل في القيادة الاستراتيجية الحديثة)، لكن التطبيق لا يرقى إلى المستوى المطلوب.

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

قد يكون السبب في ذلك هو "الانشغال التشغيلي" للقيادات، حيث تنشغل بالإنجازات اليومية على حساب بناء قدرات فرق العمل. أو قد يعود إلى قصور في برامج إعداد القيادات التي تركز على المهارات الفنية وتهمل مهارات التفويض والتمكين.

أما بخصوص التوجه الريادي، فانخفاض مستوى المجازفة (3.12) يمثل إنذاراً مبكراً. في بيئة الاتصالات شديدة التنافسية والتقنية، الخوف من المخاطرة يعني فقدان فرص الابتكار. هذا يعكس ما أسماه Schein (2017) "قلق البقاء" مقابل "قلق التعلم"؛ فالمنظمات تخشى الفشل لدرجة أنها تتجنب التجريب. لكن الجودة الشاملة الحقيقية تقوم على "إدارة المعرفة عبر التجربة والخطأ".

8.2 مناقشة نتائج اختبار الفرضيات

أولاً: التأثير المباشر للقيادة الاستراتيجية في ثقافة الجودة (H1 مقبولة)

نتيجة (β=0.29) تتفق مع دراسات (Waldman et al., 1998; Lakshman, 2006; السلمي، 2019) التي أكدت وجود تأثير مباشر. لكن التأثير هنا متوسط وليس قوياً. لماذا؟

التأثير المباشر وحده غير كافٍ. ثقافة الجودة ليست نتاجاً مباشراً لأوامر القيادة، بل نتاج تراكمي للسياسات والأنظمة والممارسات. القائد الذي يقول "أريد جودة" دون بناء آليات داعمة لا يحدث تغييراً ثقافياً حقيقياً. هذه النتيجة تدعم الأطروحة الأساسية للدراسة بأن العلاقة تحتاج إلى وساطة.

ثانياً: القيادة الاستراتيجية وإدارة المعرفة (H2 مقبولة)

أقوى تأثير في النموذج (β=0.58). هذا يؤكد أن القيادة الاستراتيجية هي المحرك الأساسي لخلق بيئة معرفية. يتوافق هذا مع نظرية Nonaka (1994) التي ترى أن القادة هم "مهندسو المعرفة" الذين يخلقون الحيز المادي والنفسي (Ba) لتوليد المعرفة.

التفسير: القائد الاستراتيجي لا يطلب المعرفة، بل يبني الثقة ويشجع على المشاركة ويوفر الوقت والموارد للتعلم. عندما يرى العاملون أن القائد يكافئ مشاركة المعرفة ولا يحتكرها، يتحول سلوك المشاركة إلى معيار ثقافي.

ثالثاً: إدارة المعرفة وثقافة الجودة (H3 مقبولة)

تأثير معنوي (β=0.34). المنظمات التي تدير معرفتها بشكل جيد لديها ثقافة جودة أقوى. كيف؟

الجودة تقوم على "التعلم من الأخطاء" و"تطبيق أفضل الممارسات". عندما تُفقد المعرفة (لا تُوثق، لا تُشارك)، يضطر كل موظف إلى إعادة اختراع العجلة، وتتكرر الأخطاء، وينتشر الإحباط. أما عندما تكون المعرفة متاحة وسهلة الاسترجاع، يصبح التحسين المستمر ممكناً. هذا يتفق مع دراسة Hung et al. (2015).

رابعاً: القيادة الاستراتيجية والتوجه الريادي (H5 مقبولة)

تأثير معنوي (β=0.49). القائد الاستراتيجي هو رائد أعمال بامتياز. لكن الملاحظ أن هذا التأثير أقل من تأثيره في إدارة المعرفة.

قد يعود ذلك إلى أن التوجه الريادي يتطلب قدراً أكبر من "الجرأة" و"الثقة"، وهذه صفات شخصية قد لا تتوفر في كل القيادات. كما أن بيئة الاتصالات العربية منظمة بشكل كبير (Regulated Environment)، مما يحد من هامش المخاطرة المتاح.

خامساً: التوجه الريادي وثقافة الجودة (H6 مقبولة)

تأثير معنوي (β=0.26). هذا يتوافق مع دراسة Hasan et al. (2020).

ثقافة الجودة التقليدية (المرتكزة على المطابقة والمواصفات) قد لا تحتاج إلى توجه ريادي. لكن ثقافة الجودة الشاملة المعاصرة، التي تركز على توقع احتياجات العميل وتجاوز توقعاته، تحتاج إلى ابتكار ومبادأة. عندما يشجع القائد على التجريب، يصبح العاملون أكثر قدرة على اقتراح تحسينات جذرية وليس مجرد تحسينات تدريجية.

سادساً: الدور الوسيط (H4 وH7 مقبولة)

هذه أهم نتيجة في الدراسة. 52.8% من تأثير القيادة على الثقافة هو تأثير غير مباشر. ماذا يعني هذا؟

المعنى التطبيقي: إذا أرادت منظمة تحسين ثقافة الجودة لديها، فعليها:

1. تطوير القيادات (هذا يعطي 29% من التأثير المباشر).

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

2. الأهم: الاستثمار في أنظمة إدارة المعرفة (هذا يعطي 32.1% إضافية).
3. أيضاً: تشجيع الثقافة الريادية (هذا يعطي 20.7% إضافية).

الاستراتيجية المثلى: قائد ملهم + نظام معرفة متقن + بيئة ريادية داعمة = ثقافة جودة قوية.

8.3 المقارنة مع الدراسات السابقة وإثراء النظرية

أوجه الاتفاق:

- تتفق مع Schein (2017) في أن القيادة مصدر الثقافة.
- تتفق مع Nonaka (1995) في أن المعرفة تتطلب قيادة داعمة.
- تتفق مع Covin & Slevin (1989) في أن التوجه الريادي نتاج استراتيجي.

أوجه الإضافة:

1. لم تختبر دراسة سابقة - في حدود علم الباحث - مساري الوساطة (المعرفة والريادة) معاً في نموذج واحد. هذه الدراسة تقدم نموذجاً متكاملاً يفسر 51% من التباين في ثقافة الجودة.
2. تكشف أن إدارة المعرفة (32.1%) هي وسيط أقوى من التوجه الريادي (20.7%). هذا يعني أن "المعرفة" أهم من "الجرأة" في بناء ثقافة الجودة في السياقات العربية. قد يكون السبب أن ثقافة "تجنب عدم اليقين" (Uncertainty Avoidance) في المجتمعات العربية مرتفعة، مما يجعل الموظفين يفضلون الطرق الموثقة والمجربة على المغامرة غير المحسوبة.

9. الاستنتاجات والتوصيات

9.1 الاستنتاجات

1. القيادة الاستراتيجية شرط ضروري لكنه غير كافٍ: لا يمكن بناء ثقافة جودة قوية بدون قيادة استراتيجية فاعلة، لكن القيادة وحدها لا تكفي ما لم تقم ببناء أنظمة معرفية وبيئات ريادية.
2. إدارة المعرفة هي الآلية الأهم لنقل تأثير القيادة: تبين أن إدارة المعرفة هي المتغير الوسيط الأقوى. هذا يشير إلى أن مشكلة الجودة في المنظمات العربية قد تكون في جوهرها مشكلة في إدارة المعرفة وليس في نوايا القيادة أو كفاءاتها الفنية.
3. التمكين الحقيقي هو الحلقة المفقودة: أظهرت النتائج أن بعد "التمكين" هو الأضعف في ممارسات القيادة وأيضاً في ثقافة الجودة. هناك فجوة بين "شعارات التمكين" و"ممارسات التمكين". هذه الفجوة تعيق بناء الثقة اللازمة لمشاركة المعرفة والمخاطرة المحسوبة.
4. الخوف من المخاطرة يعيق الابتكار في الجودة: انخفاض مستوى المجازفة يشير إلى أن المنظمات قد تفضل "الجودة الثابتة" (Static Quality) على "الجودة المتجددة" (Dynamic Quality). في بيئة الاتصالات سريعة التغير، هذا الموقف قد يكون خطيراً.
5. النموذج المقترح يتمتع بقوة تفسيرية عالية: استطاع النموذج تفسير 51.2% من التغيرات في ثقافة الجودة، وهي نسبة مرتفعة تؤكد على سلامة بناء النموذج النظري ومناسبته للسياق التطبيقي.

9.2 التوصيات

أولاً: توصيات للمنظمات محل الدراسة (شركات الاتصالات)

1. إعادة تصميم برامج تطوير القيادات:
   - يجب أن تتضمن برامج تطوير القيادات وحدات إجبارية في "إدارة المعرفة" و"القيادة الريادية".
   - تحويل التركيز من القائد "المنقذ" (Hero Leader) إلى القائد "المهندس" (Architect Leader) الذي يصمم أنظمة تمكين المعرفة.
2. إنشاء منصة معرفية متكاملة للجودة:
   - تطوير بوابة إلكترونية تفاعلية (Knowledge Portal) تضم جميع أدلة الجودة، دراسات الحالة، قصص النجاح، والدروس المستفادة من الإخفاقات.
   - ربط هذه المنصة بنظام الحوافز بحيث تتم مكافأة الموظفين الذين يساهمون بمحتوى معرفي جديد أو حلول مبتكرة.

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

3. تبني سياسة "الإخفاق الذكي" (Intelligent Failure):
   - صياغة سياسة رسمية تشجع على التجريب وتعتبر الفشل في المشاريع التجريبية فرصة للتعلم وليس خطأً يستوجب العقاب.
   - إنشاء "جائزة أفضل فكرة جريئة" حتى لو لم تنجح بالكامل.
4. تفعيل برامج الإرشاد والتدوير الوظيفي:
   - تعزيز نقل المعرفة الضمنية من خلال برامج إرشاد منهجية (Mentorship Programs) تجمع الخبراء بحديثي الخبرة.
   - تطبيق التدوير الوظيفي في أقسام الجودة لنشر ثقافة الجودة في كل الإدارات.
5. تضييق الفجوة بين المستويات الإدارية:
   - عقد لقاءات دورية (Town Hall Meetings) تركز على الجودة والتمكين، تتيح للحوار المباشر بين الإدارة العليا والموظفين.
   - تفويذ صلاحيات مالية وإدارية حقيقية لمديري الإدارات الوسطى في حدود ميزانيات معتمدة.

ثانياً: توصيات للباحثين والدراسات المستقبلية

1. اختبار النموذج في قطاعات أخرى: يُوصى بتطبيق نفس النموذج في قطاعات مختلفة (الصناعة، التعليم، الصحة) لاختبار ثبات النتائج عبر السياقات.
2. دراسة متغيرات معدلة (Moderators): اقتراح إدخال متغيرات معدلة مثل "القيادة الرقمية" أو "الذكاء العاطفي" للقيادات، لفحص ما إذا كانت تعزز أو تضعف العلاقات المدروسة.
3. منهجيات مختلطة (Mixed Methods): إجراء دراسات نوعية (Qualitative) عبر مقابلات متعمقة مع قادة الجودة لفهم "كيف" و"لماذا" تمارس القيادة تأثيرها، وليس فقط "كم" تمارس.
4. دراسة طولية (Longitudinal): دراسة تأثير القيادة على ثقافة الجودة على مدى زمني (3-5 سنوات) لملاحظة كيفية تطور الثقافة استجابة للتدخلات القيادية.
5. تطوير مقياس عربي للثقافة: العمل على تطوير مقياس لثقافة الجودة يتناسب مع الخصوصية الثقافية العربية بدلاً من الاعتماد على مقاييس غربية مترجمة.

9.3 حدود الدراسة ومعوقاتها

1. الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على شركات الاتصالات في الأردن، مما يحد من إمكانية تعميم النتائج على قطاعات أخرى.
2. الحدود الزمانية: أجريت الدراسة في فترة زمنية محددة (2024)، وهي دراسة مقطعية (Cross-sectional) لا تلتقط التغيرات عبر الزمن.
3. الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على متغيرين وسيطين فقط (إدارة المعرفة والتوجه الريادي)، وهناك متغيرات أخرى محتملة لم تشملها الدراسة كالمناخ التنظيمي أو العدالة التنظيمية.
4. الاعتماد على الاستبانة: اعتمدت الدراسة على مقياس واحد هو الاستبانة، مما قد يؤدي إلى تحيز الإجابة الشائعة (Common Method Bias)، على الرغم من إجراء الاختبارات الإحصائية التي أظهرت عدم تأثر النتائج بهذا التحيز بشكل كبير.

تؤكد هذه الدراسة أن بناء ثقافة الجودة الشاملة ليس مشروعاً تقنياً، بل هو مشروع إنساني وقيادي بامتياز. الأدوات والمواصفات متاحة للجميع، لكن الفارق بين منظمة وأخرى يصنعه القادة الذين يستطيعون تحويل "الجودة" من مجرد كلمة في الخطابات الرسمية إلى نبض يومي في سلوك كل فرد.

القائد الاستراتيجي الناجح في عالم اليوم هو من يدرك أن دوره الحقيقي لا ينحصر في إصدار الأوامر أو مراقبة النتائج، بل في تصميم بيئة عمل يتمكن فيها العاملون من الوصول إلى المعرفة بسهولة، ويشعرون بالأمان النفسي لاقتراح أفكار جديدة، ويؤمنون بأن الجودة مسؤوليتهم جميعاً.

هذه الدراسة هي محاولة متواضعة لفهم هذا الدور المعقد. نأمل أن تسهم في تحسين الممارسات القيادية في منظماتنا العربية، ليس فقط في قطاع الاتصالات، بل في كل قطاع يطمح إلى تحقيق التميز والمنافسة العالمية.

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Compliance with ethical standards

Disclosure of conflict of interest

The authors declare that they have no conflict of interest.

المراجع

اولاً:المراجع العربية

[1] العنزي، سعود بن مساعد. (2020). الثقافة التنظيمية ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام السعودي .*مجلة الإدارة العامة، 60*(1)، 101-145.

[2] السلمي، علي بن محمد. (2019). أثر القيادة الاستراتيجية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على الجامعات السعودية .*مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 12*(3)، 55-92.

ثانياً:المراجع الأجنبية

[3] Alaqeeli, A. J. A. (2025). The quality of the internal control system and the success of decision-making: The role of financial information quality. Comprehensive Journal of Humanities and Educational Studies, 1(2), 674–685. https://doi.org/10.65420/cjhes.v1i2.74

[4] Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly, 25*(1), 107-136.

[5] Al-Harari, F. F. (2026). Evaluation of the level of educational service quality in intermediate technical and vocational education institutes from the trainers' perspective: A case study of intermediate technical and vocational education institutes–Tripoli. *Journal of Insights in Basic and Applied Sciences*, 213-233.

[6] Annakoua, T. S. I. (2025). The effect of accounting education quality on auditor's performance in Libya. Comprehensive Journal of Humanities and Educational Studies, 1(2), 481–494. https://doi.org/10.65420/cjhes.v1i2.57

[7] Boal, K. B. (2004). Strategic leadership. In G. R. Goethals, G. J. Sorenson, & J. M. Burns (Eds.), *Encyclopedia of leadership* (pp. 1497-1504). Sage Publications.

[8] Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly, 11*(4), 515-549.

[9] Carton, A. M., & Lucas, B. J. (2018). How can leaders overcome the blurry vision bias? Identifying an antidote to the paradox of vision communication. *Academy of Management Journal, 61*(6), 2106-2129.

[10] Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal, 10*(1), 75-87.

[11] Dahlgaard, J. J., Reyes, L., Chen, C. K., & Dahlgaard-Park, S. M. (2019). Evolution and future of total quality management: Management control and organisational learning. *Total Quality Management & Business Excellence, 30*(1), 1-16.

[12] Detert, J. R., Schroeder, R. G., & Mauriel, J. J. (2000). A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. *Academy of Management Review, 25*(4), 850-863.

[13] Donate, M. J., & de Pablo, J. D. S. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research, 68*(2), 360-370.

[14] Elelam, M. M. (2025). The role of good governance of public resources in achieving sustainable national development: An analytical study of challenges and mechanisms. Comprehensive Journal of Humanities and Educational Studies, 1(2), 651–659. https://doi.org/10.65420/cjhes.v1i2.72

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

[15] Engelen, A., Gupta, V., Strenger, L., & Brettel, M. (2015). Entrepreneurial orientation, firm performance, and the moderating role of transformational leadership behaviors. *Journal of Management, 41*(4), 1069-1097.

[16] Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1996). *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. West Publishing Company.

[17] Gimenez-Espin, J. A., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Costa, M. (2013). Organizational culture for total quality management. *Total Quality Management & Business Excellence, 24*(5-6), 678-692.

[18] Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems, 18*(1), 185-214.

[19] Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review, 31*(1), 2-24.

[20] Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Harvard Business School Press.

[21] Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. J. (2019). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology, 96*(4), 677-694.

[22] Hasan, H., Kanaan, O., & Abubakar, A. (2020). The mediating role of entrepreneurial orientation on the relationship between strategic leadership and organizational performance. *Journal of Islamic Marketing, 11*(6), 1537-1556.

[23] Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2002). The essence of strategic leadership: Managing human and social capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 9*(1), 3-14.

[24] Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2020). *Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization* (13th ed.). Cengage Learning.

[25] Hung, R. Y. Y., Lien, B. Y. H., Yang, B., Wu, C. M., & Kuo, Y. M. (2015). Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high-tech industry. *International Business Review, 20*(2), 213-225.

[26] Kanji, G. K. (2008). *Measuring business excellence*. Routledge.

[27] Lakshman, C. (2006). A theory of leadership for quality: Lessons from TQM for leadership theory. *Total Quality Management & Business Excellence, 17*(1), 41-60.

[28] Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review, 21*(1), 135-172.

[29] March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science, 2*(1), 71-87.

[30] Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science, 29*(7), 770-791.

[31] Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science, 5*(1), 14-37.

[32] Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

[33] Oakland, J. S. (2014). *Total quality management and operational excellence: Text with cases* (4th ed.). Routledge.

[34] Pham, H. (2021). How does transformational leadership influence quality commitment? A multi-mediation analysis. *The TQM Journal, 33*(5), 1081-1100.

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

[35] Prajogo, D. I., & McDermott, C. M. (2011). The relationship between multidimensional organizational culture and performance. *International Journal of Operations & Production Management, 31*(7), 712-735.

[36] Rowe, W. G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *Academy of Management Perspectives, 15*(1), 81-94.

[37] Salim, S. A. Y. (2026). Total quality management as a mechanism for enhancing job empowerment: An analytical study in the services sector. *Journal of Scientific and Human Dimensions*, 390-397.

[38] Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H., & Herrmann, P. (2022). What is strategic leadership? Developing a framework for future research. *The Leadership Quarterly, 33*(3), 101-125.

[39] Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons.

[40] Serfontein, J. J., & Hough, J. (2011). The nature of strategic leadership in the current business context. *South African Journal of Business Management, 42*(2), 41-52.

[41] Shrafat, F. D. (2018). Examining the factors influencing knowledge management system (KMS) adoption in small and medium enterprises SMEs. *Business Process Management Journal, 24*(2), 234-265.

[42] Valmohammadi, C., & Roshanzamir, S. (2015). The guidelines of improvement: Relations among organizational culture, TQM and performance. *International Journal of Production Economics, 164*, 167-178.

[43] Waldman, D. A., Lituchy, T., Gopalakrishnan, M., Laframboise, K., Galperin, B., & Kaltsounakis, Z. (1998). A qualitative analysis of leadership and quality improvement. *The Leadership Quarterly, 9*(2), 177-201.

[44] Zeitz, G., Johannesson, R., & Ritchie, J. E. (1997). An employee survey measuring total quality management practices and culture. *Group & Organization Management, 22*(4), 414-444.

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of **CJHES** and/or the editor(s). **CJHES** and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).