

## The Role of Charismatic Leadership in Achieving Organizational Vitality - A Survey Study at Asiacell Telecommunications Company

Mr. Mazen Saab Salama 

Email: [mairaq931@gmail.com](mailto:mairaq931@gmail.com)

General Directorate of Education in Anbar – Iraq

<https://doi.org/10.34009/aujeas.2026.164498.1182>

### ABSTRACT

#### Cite as:

ALHADEED, M. S. (2026). The Role of Charismatic Leadership in Achieving Organizational Vitality - A Survey Study at Asiacell Telecommunications Company. AL-Anbar University journal of Economic and Administration Sciences, 18(1),



©Authors, 2026, College of Administration and economics, University of Anbar. This is an open-access article under the CC BY 4.0 license

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

Received: 2025 / 08 / 27

Accepted: 2025 / 10 / 09

Published: 2026 / 03 / 30


Print ISSN:1998-8141

Online ISSN:2706-6010

The present study aimed to identify the nature and level of the relationship and impact between charismatic leadership, at both the overall and sub-dimensional levels, and organizational vitality at the overall level. The study was based on a practical framework design built on two main hypotheses, which were tested statistically using the statistical software (SPSS Ver. 23). The research was conducted at Asiacell Telecommunications Company on a random sample of 106 respondents. The findings revealed a statistically significant positive correlation between charismatic leadership, at both the overall and sub-dimensional levels, and organizational vitality at the overall level. Furthermore, the results indicated a statistically significant impact of charismatic leadership, at both the overall and sub-dimensional levels, on organizational vitality at the overall level. Based on these findings, the researcher formulated several recommendations, most notably encouraging companies in general, and service organizations in particular, to adopt charismatic leadership by selecting and developing inspiring and motivating leaders, and providing training programs to enhance effective communication, build a shared vision, and strengthen trust—thereby supporting organizational vitality, stimulating creativity, and enhancing the organization's ability to adapt and achieve sustainable growth.

**Keywords:** Charismatic leadership, organizational vitality, Asiacell Communication

## دور القيادة الكاريزمية في تحقيق الحيوية التنظيمية – دراسة استطلاعية في شركة اسيا سيل للاتصالات

م.م. مازن صعب سلامة 

الايمل : [mairaq931@gmail.com](mailto:mairaq931@gmail.com)

وزارة التربية – مديرية تربية الانبار

<https://doi.org/10.34009/aujeas.2026.164498.1182>

### المستخلص

يهدف البحث الى تحديد طبيعة ومستوى علاقة الارتباط والتأثير بين القيادة الكاريزمية بأبعادها على والحيوية التنظيمية مستندا بذلك الى تصميم مخطط عملي مبني على أساس فرضيتين رئيسيتين من أجل اختبارها إحصائياً بوساطة البرنامج الإحصائي (SPSS Ver. 23)، وتم تطبيق البحث في شركة اسيا سيل للاتصالات على عينة عشوائية قوامها (106) فرداً، وبعد اجراء الاختبارات الاحصائية توصل الباحث الى مجموعة استنتاجات ومن أهمها، وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين القيادة الكاريزمية على المستويين الكلي والجزئي والحيوية التنظيمية على المستوى الكلي، فضلاً عن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الكاريزمية على المستويين الكلي والجزئي في الحيوية التنظيمية على المستوى الكلي ، واستنادا الى ما تم التوصل اليه من استنتاجات، استطاع الباحث بلورة عدد من التوصيات من اهمها تشجيع الشركات عموما والخدمية خصوصا الى ان تتبنى شركة الاتصالات القيادة الكاريزمية عبر اختيار وتطوير قادة ملهمين ومحفزين وتوفير برامج تدريبية لتعزيز التواصل الفعال وبناء الرؤية المشتركة وترسيخ الثقة بما يدعم الحيوية التنظيمية ويحفز الإبداع ويعزز قدرة المنظمات على التكيف والنمو المستدام.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الكاريزمية، الحيوية التنظيمية، اسيا سيل للاتصالات.

### المقدمة:

تعد الحيوية التنظيمية من المفاهيم الجوهرية التي تعكس قدرة المنظمات على التكيف مع بيئتها الخارجية ومواجهة التغيرات المستمرة والتحديات المتسارعة في بيئة الأعمال، كما تشير الى مدى استخدام المنظمة لكفاءاتها ومواردها بصورة فعالة لتحقيق استدامة الأداء وتعزيز قدرتها التنافسية، وتزداد اهمية هذا المفهوم في القطاعات الحيوية مثل قطاع الاتصالات والتكنولوجيا الذي يشهد تطورات متسارعة تتطلب استجابات تنظيمية مرنة ومبتكرة، وتبرز القيادة الكاريزمية بوصفها أحد العوامل الرئيسية المؤثرة في تعزيز الحيوية التنظيمية لما تمتلكه من خصائص قيادية فريدة تسهم في تحفيز العاملين وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، فالقيادة الكاريزمية تعد عنصرا محوريا في نجاح المنظمات الحديثة لما لها من قدرة على استنهاض الطاقات الكامنة وخلق بيئة عمل محفزة تدفع باتجاه الابتكار والاستجابة الفعالة للتغيرات وبالنظر الى التحديات التي تواجهها منظمات الاتصالات، اصبح من الضروري ان تتبنى القيادات التنظيمية أساليب ديناميكية تتماشى مع التحولات الجزرية في هذا القطاع، بما يضمن بقاءها في موقع تنافسي متقدم، ومن هذا المنطلق تبرز الحاجة الى دراسة العلاقة بين القيادة الكاريزمية والحيوية التنظيمية خصوصا في شركات رائدة مثل شركة

آسيا سيل للاتصالات، التي تعد من ابرز الشركات في العراق، مما يجعلها نموذجاً مناسباً لفهم هذا التداخل بين القيادة الفعالة والحيوية التنظيمية.

يهدف هذا البحث إلى التعرف على دور القيادة الكاريزمية في تحقيق الحيوية التنظيمية في شركة آسيا سيل للاتصالات، وقد تم تقسيمه الى اربعة مباحث: خصص الأول منها لمنهجية البحث، وتناول المبحث الثاني الإطار النظري لمتغيري البحث، بينما تناول المبحث الثالث الجانب العملي والميداني، وكان المبحث الرابع مخصصاً لعرض الاستنتاجات والمقترحات.

### المبحث الأول: منهجية البحث

**أولاً: مشكلة البحث:** تواجه العديد من منظمات الاعمال ولا سيما تلك التي تعمل في بيئات ديناميكية تحديات كبيرة في تحقيق الحيوية التنظيمية أو الحفاظ عليها وذلك نتيجة التغيرات المتسارعة في بيئاتها الخارجية، وتقرض هذه التغيرات على المنظمات ضرورة تعزيز قدرتها على التكيف والابتكار وتحقيق الاداء المستدام الى جانب الاستخدام الامثل للموارد في مواجهة التحديات التنافسية، قد يمثل تبني نمط القيادة الكاريزمية من قبل الادارة العليا احد العوامل الحاسمة في تعزيز الحيوية التنظيمية داخل المنظمة.

وتزداد أهمية هذا الموضوع في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها قطاع الاتصالات في العراق، حيث تواجه شركات الاتصالات ومنها شركة آسيا سيل للاتصالات تحديات تتعلق بتلبية رغبات الزبائن ومواكبة التكنولوجيا الحديثة، وهو ما يستلزم تبني ممارسات قيادية تضمن التكيف الفعال وتعزيز الحيوية التنظيمية. وانطلاقاً مما سبق تبرز مشكلة البحث في الحاجة الى دراسة وتحليل العلاقة بين القيادة الكاريزمية والحيوية التنظيمية في شركة آسيا سيل من اجل الوقوف على مدى تأثير هذا النمط القيادي في تحقيق الحيوية التنظيمية داخل المنظمة.

وتحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي: ما دور القيادة الكاريزمية في تحقيق الحيوية التنظيمية في شركة آسيا سيل للاتصالات؟ ولغرض الإجابة عن السؤال الرئيس، انبثقت عنه التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما مدى توافر أبعاد القيادة الكاريزمية في شركة آسيا سيل للاتصالات؟
2. ما مدى توافر أبعاد الحيوية التنظيمية في شركة آسيا سيل للاتصالات؟
3. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الكاريزمية بأبعادها والحيوية التنظيمية في شركة آسيا سيل؟
4. هل يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الكاريزمية بأبعادها في الحيوية التنظيمية لدى شركة آسيا سيل للاتصالات؟

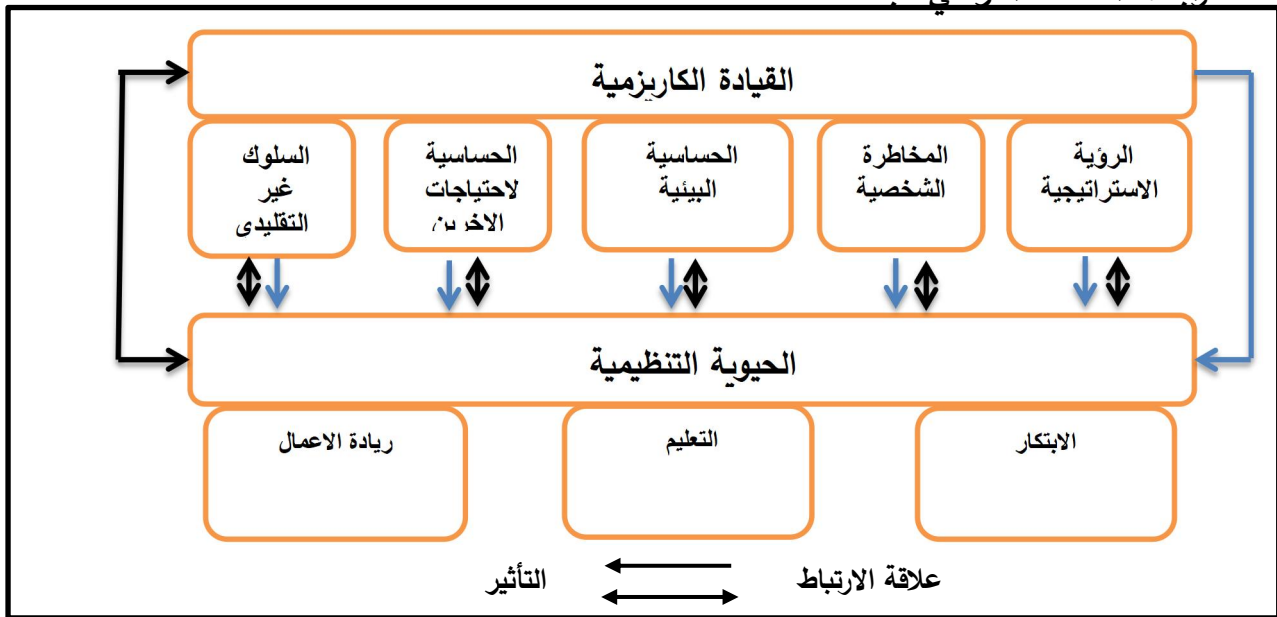
**ثانياً: أهمية البحث:** تنبع أهمية هذا البحث من الأثر المتزايد الذي تمثله القيادة الكاريزمية في تعزيز الحيوية التنظيمية ولا سيما في بيئات الأعمال الديناميكية التي تتسم بالتعقيد والتغير المستمر كما هو الحال في قطاع الاتصالات، ويسهم البحث في تسليط الضوء على العلاقة بين نمط قيادي يتميز بالكاريزمية وبين مفهوم حديث نسبياً وهو الحيوية التنظيمية. وتتجلى أهمية البحث في الآتي:

1. أهمية تطبيقية: يقدم البحث نتائج وتوصيات من شأنها ان تساعد القيادات الإدارية في شركة آسيا سيل وسواها من الشركات العاملة في بيئات تنافسية متغيرة، على تبني أساليب قيادية أكثر فاعلية تسهم في تعزيز الحيوية التنظيمية وضمان الاستمرارية والتفوق في الأداء.
2. أهمية علمية: يرد هذا البحث الأدبيات النظرية والمعرفية بنموذج بحثي يربط بين متغيرين مهمين في الادارة والتنظيم الأمر الذي يسهم في إثراء البحوث المستقبلية في هذا المجال.
3. أهمية منهجية: من خلال الدمج بين الاطارين النظري والتطبيقي حيث يوفر مقارنة منهجية متكاملة لدراسة العلاقة بين القيادة الكاريزمية والحيوية التنظيمية مما يعزز موثوقية النتائج وقابليتها للتعميم أو البناء عليها في دراسات لاحقة.

**ثالثاً: أهداف البحث:** يهدف البحث الى تحقيق العديد من الاهداف النظرية والتطبيقية، وبرزها ما يأتي:

1. التعرف على مدى توافر أبعاد القيادة الكاريزمية في شركة آسيا سيل للاتصالات
2. التعرف على مدى توافر ابعاد الحيوية التنظيمية في شركة اسيا سيل للاتصالات
3. التعرف على طبيعة علاقة الارتباط والتأثير المعنوي فين متغيري الدراسة في شركة آسيا سيل للاتصالات
4. تقديم التوصيات العملية التي بدورها تساعد الإدارة العليا في شركة آسيا سيل على تقديم افضل الأساليب القيادة والعمل على تطويرها بما يسهم في تعزيز الحيوية التنظيمية.

**رابعاً: المخطط الفرضي للبحث**



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من إعداد الباحث

**خامساً: فرضيات البحث**

1. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين القيادة الكاريزمية بأبعادها والحيوية التنظيمية في الشركة المبحوثة.

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية للقيادة الكاريزمية بأبعادها في الحيوية التنظيمية.

### سادساً: مجتمع وعينة البحث

1- نبذة مختصرة عن مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من جميع الموظفين العاملين في شركة آسيا سيل للاتصالات، وهي إحدى الشركات العاملة في قطاع الاتصالات داخل العراق، حيث يتوزع موظفو الشركة على عدد من الإدارات والمواقع الجغرافية، ويشمل المجتمع البحثي جميع المستويات الإدارية المختلفة بدءاً من الموظفين التنفيذيين والمشرفين، وصولاً إلى المديرين وقادة الفرق. حيث تضم شركة آسيا سيل أكثر من 2000 موظف موزعين على العديد من الاقسام، ويقع المقر الرئيسي للشركة في محافظة السليمانية مع وجود العديد من الفروع في بغداد، أربيل، وبقية المحافظات العراقية. يتميز هذا المجتمع بالتنوع في الوظائف وجميع الخبرات، وهذا الامر يجعل منها بيئة مناسبة لدراسة تأثير القيادة الكاريزمية على تعزيز الحيوية التنظيمية.

2- نسبة الاستجابة: تم توزيع استمارة الاستبانة على الأفراد المبحوثين بعدد ( 130 ) استمارة وتم اختيار عينة عشوائية من كافة المستويات الإدارية ( المدراء ورؤساء الاقسام والشعب والوحدات) وتم استرجاع (106) صالحة للتحليل، حيث بلغت نسبة الاستجابة الفعلية للاستبيان حوالي 82%، وهي نسبة جيدة وتعزز من موثوقية النتائج، وتم استبعاد جميع الاستمارات غير المكتملة او التي احتوت على بيانات غير منطقية.

**سابعاً: منهج البحث:** تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في التعامل مع جميع معطيات البحث النظرية منها والتطبيقية اذ يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة قيد الدراسة من خلال جميع الادبيات التي تناولت هذا الموضوع، وتم تحليل هذه الظاهرة ميدانياً من خلال توزيع استمارات الاستبانة وتحليلها للوصول الى النتائج.

### ثامناً: مصطلحات الدراسة:

القيادة الكاريزمية (Charismatic Leadership): تشير القيادة الكاريزمية الى سلوكيات القائد التي تتسم بالجابذية الشخصية والتأثير العالي على الأفراد والتي يتم من خلالها تحفيز العاملين وبناء الثقة والولاء والاندماج في العمل.

الحيوية التنظيمية (Organizational Vitality): تشير الحيوية التنظيمية إلى قدرة المنظمة على التكيف الفعال مع التغيرات البيئية وتحقيق الاداء المستدام من خلال الاستخدام الامثل للموارد وتعزيز الابتكار والمرونة التنظيمية.

**ثامناً: أساليب جمع البيانات:** ان عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة في الشركة المبحوثة تتطلب اختيار أفضل الأدوات والطرق المناسبة للوصول الى نتائج دقيقة وواقعية، لذلك اعتمد الباحث على استمارة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وقياس ابعاد البحث، وقد اشتملت الاستبانة في تصميمها على محورين رئيسيين هما: المحور الأول: يشمل معلومات اولية عن خصائص الأفراد المبحوثين وتضمنت (الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، عدد سنوات الخدمة).

**المحور الثاني:** يضم استمارة الاستبانة التي شملت على قياس متغيري البحث بما ينسجم مع المنهجية، إذ قام الباحث بتوزيع الاستبانة على الأفراد المبحوثين، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي بهدف الوصول إلى إجابات تتسم بالدقة، وتم قياس الصدق الظاهري عن طريق عرض استمارة الاستبانة على مجموعة من خبراء الإدارة والمختصين في العلوم الادارية للوصول الى افضل مستوى من الدقة في تصميمها.

### تاسعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

اعتمد البحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات ومنها التحليل الوصفي لقياس الاتجاهات العامة لإجابات المبحوثين والتي شملت (التكرارات - النسب المئوية - الوسط الحسابي - الانحراف المعياري) ومعامل الارتباط لقياس طبيعة وقوة العلاقة بين أبعاد القيادة الكاريزمية والحيوية التنظيمية، كما استخدم الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لقياس اثر القيادة الكاريزمية بأبعادها كمتغير مستقل في الحيوية التنظيمية كمتغير تابع، وتم استخدام اختبارات الصدق والثبات واستخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الاستبانة والتحقق من الفرضيات الاحصائية باستخدام القيمة الاحتمالية (P-value) ومعامل التحديد ( $R^2$ ) لتحديد دلالة النتائج واستنتاج أثر المتغيرات.

### عاشراً: حدود الدراسة:

**الحدود المكانية:** تم إجراء هذه الدراسة في شركة آسيا سيل للاتصالات باعتبارها واحدة من ابرز الشركات الرائدة في قطاع الاتصالات في العراق وذات بيئة تنظيمية ديناميكية تتطلب انماط قيادة فعالة.

**الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على عينة من العاملين في الإدارة العليا ومدراء الأقسام والشعب داخل شركة آسيا سيل، نظرا لارتباط هذه الفئة بشكل مباشر بموضوعي القيادة والحيوية التنظيمية.

**الحدود الزمانية:** تم تنفيذ الدراسة خلال الفترة الممتدة من شهر نيسان ولغاية شهر اب من عام 2025، حيث تضمنت هذه المدة مراحل جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج والتوصيات.

### المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

**أولاً:** مفهوم القيادة الكاريزمية: ترجع اصول مفهوم "الكاريزما" والقيادة الكاريزمية إلى الأطر الدينية القديمة، حيث كان ينظر إلى الأنبياء باعتبارهم شخصيات تتمتع بصفات استثنائية وقدرات فريدة مكنهم من جذب الأتباع والتأثير فيهم والهامهم، وقد ارتبطت الكاريزما، تاريخياً، بقدرة الأفراد على أداء المعجزات، أو التنبؤ بالمستقبل أو شفاء الآخرين مما أكسبهم مكانة خاصة وأثرا بالغا في محيطهم الاجتماعي (مولود، 2024: 67)، الكاريزما ليست صفة فطرية بل تمنح من التابعين اي أن الكاريزما هي إدراك تابع لها وليس مجموعة من الصفات الموجودة داخل القائد بحد ذاته وان القائد يصبح قائدا كاريزميا بقدر ما يتلقى اعترافا وتقديرا من اتباعه (Maran, 2024: 7).

يشير (Plesz & Metz, 2025) الى ان القائد الكاريزمي هو تلك الشخصية التي ينظر إليها من قبل أتباعه على انها تتمتع بصفات قيادية استثنائية ليس فقط بسبب القدرات الفطرية التي يمتلكها بل لان اتباع القائد الكاريزمي يمنحونه هذه المكانة الرفيعة عبر علاقة عاطفية وهوية جماعية مشتركة، ويرتكز الاعتراف بكاريزمته على قدرته في بناء شعور (نحن) بصيغة الجمع، من خلال تواصله العميق مع مشاعر وتطلعات اتباعه، مما يزيد من ولاءهم والتزامهم القوي، اما (السيد و ابراهيم، 2024: 3) فقد عرف القائد الكاريزمي هو ذلك القائد الذي يملك شخصية فذة وثقة عالية بالنفس ولديه رؤية واضحة المعالم ويكون دائما الاساس في احداث التغيير داخل شركات الاتصالات، حيث تشمل سلوكياته نمذجة الادوار بين العاملين وبناء صورة جيدة في ذهن الآخرين وتحديد الاهداف امامهم والعمل على اثارهم وتحفيز دوافعهم، كما تم تعريف القائد الكاريزمي بانه القائد الذي يرتكز في سلوكه القيادي على منظومة من القيم الرمزية وتأثر العاطفة بدرجة عالية فيه وتشكل جزءا محوريا من قراراته وتفاعلاته (Noghani, 2021: 60)

**ثانياً: أهداف القيادة الكاريزمية:** تتطلب العملية القيادية من القائد في مرحلتها الأولية تحديد الغايات المرجوة التي يسعى إلى تحقيقها مع صياغة أهداف واضحة تمثل ما يسعى إليه من خلال الأنشطة المخططة، وهذه الأهداف يشترط أن تكون محددة وقابلة للتحقق واقعية وملموسة ومحددة بإطار زمني واضح، إذ تعد هذه الأهداف الأساس الذي تبنى عليه الاستراتيجيات وتحدد وفقه الخطوات التنفيذية اللازمة لتحقيق النتائج المرسومة في إطار القيادة التنظيمية، ينظر إلى القادة الكاريزميين على أنهم عامل حاسم في توجيه سلوك الأفراد داخل المؤسسة، إذ لا يعتمد هذا النمط القيادي على فرض التعليمات أو الأساليب السلطوية، بل يستند إلى مقومات شخصية القائد مثل الجاذبية الفردية والقدرة الفائقة على الإقناع والتأثير في الأفراد الآخرين، ويهدف القائد الكاريزمي إلى توحيد توجهات الموظفين وتحفيزهم نحو قضية أو هدف موحد، من أجل إثارة الحماس والانتماء وليس عبر الأوامر المباشرة (نور، 2022: 52)، ويمتلك القادة ذوو الأسلوب الكاريزمي قدرة واضحة على بلورة رؤى استراتيجية خاصة بهم والعمل على تجسيدها من خلال إشراك الموظفين، ودفعهم للأعمال الطوعية والفاعلية في تحقيقها ويعد هذا النمط القيادي من الأساليب الأكثر فاعلية في البيئات التي تتطلب التغيير أو تعاني من ضعف الدافعية التنظيمية لما له من دور في استنهاض الطاقات وتوجيهها نحو غايات محددة (Battaglini, 2022: 2) .

وحدد (العجمي واخرون، 2025: 236) و(نور، 2022: 52) و(Tuan,2019: 5) مجموعة من أهداف القيادة الكاريزمية:

1. تعزيز فاعلية العمل والسعي إلى ترسيخ الشعور بجدية المهام الوظيفية الموكلة اليهم مع تعزيز الدافع الذاتي لدى الموظفين، من خلال اضعاف معنى اعمق على أدوارهم داخل المؤسسة.
2. إلهام العاملين نحو الأداء المتميز إذ يعمل القائد على تحفيز الأفراد العاملين للقيام بمهامهم بتقان وانخراط يتجاوز حدود الواجب الوظيفي التقليدي.
3. تحويل المصالح الفردية إلى غايات جماعية، يهدف القائد الكاريزمي إلى إعادة توجيه اهتمامات المرؤوسين من التركيز على المكاسب الشخصية إلى المشاركة والاهتمام في تحقيق أهداف مشتركة تخدم مصلحة الجماعة والمؤسسة ككل.
4. بناء الثقة والشغف بالعلاقة القيادية تسعى القيادة الكاريزمية إلى ترسيخ وبناء علاقة قوية مبنية على الثقة المتبادلة والحماس بين القائد والمرؤوسين مما يوفر بيئة عمل جيدة ومرتبطة.
5. تنسيق الالتزامات وتفعيل دور الوكالة من خلال تأكيد الالتزامات المؤسسية، إذ تعمل القيادة الكاريزمية على دعم الاستقلالية للمرؤوسين وتشجيعهم على تحمل مسؤولية عملهم ضمن إطار تنظيمي شرعي.
6. تهدف القيادة الكاريزمية إلى غرس رؤى مستقبلية مؤيدة للبيئة التنظيمية، من خلال تحفيز الموظفين على تجاوز مصالحهم الفردية، واتباع ممارسات صديقة للبيئة، كما تظهر هذه القيادة اهتماماً شخصياً في معالجة القضايا البيئية، وترسيخ السلوك البيئي الإيجابي بين الموظفين.

**ثالثاً: أبعاد القيادة الكاريزمية:** - على الرغم من اختلاف الباحثين في تصنيفات الأبعاد، إلا أن هناك توافقاً بينهم حول مجموعة من العناصر الرئيسية، كما أشار إلى ذلك كل من (Roper, 2013: 47) و(ابراهيم وعبدالمجيد، 2024: 588) و (ثامر وهويدي، 202: 473) و ( الموسوي والسلطاني، 2025: 74) ومن أبرز هذه الأبعاد ما يلي:-

- 1- الرؤية الاستراتيجية : يتميز القائد الكاريزمي بقدرته على صياغة رؤية استراتيجية واضحة وطموحة للمستقبل يتم تقديمها بأسلوب يكون ملهم للتابعين ويحفزهم وتوجيه سلوكهم بما يحقق الأهداف المخططة،

وان دور القائد الكاريزمي لا يقتصر على التعبير عن هذه الرؤية فحسب بل يعمل على توضيح طبيعة الوضع الراهن للمؤسسة، وتحديد مسارات التغيير الممكنة الاتباع، ويشرح كيفية الوصول إلى الأهداف المرسومة والعمل على تقليل مشاعر السخط لدى الافراد العاملين، واستجابته لتطلعات واحتياجات الافراد العاملين وذلك من خلال وضع الخطط المدروسة للعمل بما يضمن تحويل هذه الرؤية إلى واقع ملموس (Ahmad et al, 2024: 142).

2- المخاطرة الشخصية:- يجسد القائد الكاريزمي نموذجًا يحتذى به للأفراد العاملين من خلال دوره واستعداده لتحمل المخاطر الشخصية الناتجة عن اتخاذ قراراته، فهو يبادر بالتضحية بذاته ويقدم على احتمالية خسارة الموارد المالية والتنظيمية، ويتحمل النتائج التي قد تؤثر سلبيًا على مساره المهني أو مكانته وسلطته داخل المنظمة، ويتصرف القائد انطلاقًا من منظومة قيمه دون اخذ بالاعتبار للتكاليف أو التضحيات الناتجة عنها، بهدف إثبات التزامه العميق بمبادئه وأهدافه في الوصول الى النتائج المرجوة، إذ تعد هذه التضحية عاملا اساسيا في بناء الثقة المتبادلة وتعزيز مصداقية القائد لدى الاتباع (Antonakis, 2022: 6365).

3- الحساسية البيئية:- يعمل القائد الكاريزمي على تقييم البيئات المحيطة من اجل تحديد الفرص المتاحة للنمو داخل المنظمة من خلال جمع المعلومات وتحليلها في كل من البيئة الداخلية والخارجية للتعرف على الفرص والتحديات المستجدة، و ذلك بالاعتماد على مصادر معلومات موثوقة، مما يستلزم على القائد بناء علاقات قوية مع جميع الجهات أو الأفراد العاملين الذين يمتلكون تلك المعلومات من اجل ضمان دقتها وموثوقيتها، ويعد هذا التقييم أساسًا لإحداث التغييرات الجوهرية اللازمة والإسهام في تحديد الموارد المتاحة داخل المنظمة بما يمكنها من استغلال واستثمار الفرص المناسبة في البيئة الخارجية بشكل افضل (الموسوي والسلطاني، 2025: 74).

4- الحساسية لاحتياجات الآخرين :- يقوم القائد الكاريزمي بتقييم احتياجات الآخرين بعناية ومراعاة مشاعرهم وفهم تطلعاتهم بما يساهم في تحفيزهم لبذل الجهود تتفوق عن توقعاته، إذ تمكنه هذه القدرة على التعاطف معهم ومشاركة مشاعرهم لبناء روابط عاطفية قوية مع المرؤوسين، الامر الذي يعزز من مستويات الثقة والانتماء فيما بينهم ومساعدته في تقييم مهاراتهم ومعرفة نقاط القوة والموارد التي يمتلكها الأفراد بشكل واقعي، وتحديد المواقع الأنسب لتوظيفهم بفعالية وتحديد الفجوات الحرجة داخل المنظمة، وبالتالي يستطيع القائد إحداث التغييرات المطلوب بسلاسة ومصداقية، ويكسب ود والتزام الأفراد بأهدافه ومعاييرها العالية للأداء والتي تعد ضرورية لتحقيق رؤية المنظمة(ابراهيم وعبدالمجيد، 2024: 588).

5- السلوك غير التقليدي:- يحرص القائد الكاريزمي على أن يكون قدوة يحتذى بها وذلك من خلال إظهاره لسلوك غير تقليدي وبالأخص عند تعامله مع المخاطر المحيطة والمرتبطة بالمرؤوسين بهدف تحقيق أهداف المنظمة. كما يستخدم هذا السلوك كوسيلة للتأثير في التابعين من اجل تلبية احتياجاتهم بطرق مبتكرة وغير نمطية (Avolio, 2024: 54).

**رابعاً: مفهوم الحيوية التنظيمية :-** تواجه المنظمات المعاصرة تحديات عديدة وعلى جميع المستويات التطويرية والادارية، هذا الامر يتطلب من القائد استثمار جهود الافراد العاملين وطاقاتهم العقلية والبدنية لإنجاز الاعمال المناطة اليهم بكفاءة وفاعلية عالية، وتعد الحيوية التنظيمية من العوامل المهمة في تحسين جودة الحياة الوظيفية داخل المنظمة. ويختلف ادراك الافراد لها تبعا لعوامل جسدية ومعرفية، فبينما قد يرى البعض الضغوط

تحدياً محفزاً، يراها آخرون عبئاً مرهقاً لذلك يجب فهم الإدراك الذاتي للحيوية التنظيمية باعتبارها من المحفزات الإيجابية التي تعزز الإبداع والتميز في بيئة العمل (Spanouli et al., 2021: 1439)، حيث تعرف الحيوية التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها المحيطة وكيفية استخدام مواردها المادية والمعنوية وكفاءتها بطريقة تمكنها من المنافسة بشكل إيجابي وتحقيق البقاء والاستمرار واكتساب الميزة التنافسية بالتفوق على الآخرين (al-Zubaidi et al., 2024: 394)، أما (Al-Sahn et al, 2023: 211) فقد عرف الحيوية التنظيمية بأنها الطاقة التي تملكها المنظمة والتي تساعدها على البقاء والنمو والتطور والاستمرار وتحقيق النجاح في بيئة الأعمال التي تتسم بالتعقيد والتغير المستمر، والتي تسهم في قدرتها على المنافسة وتحقيق التفوق المنظمي على المدى الطويل وعلى غيرها من المنظمات، فالحيوية التنظيمية ليست مجرد حالة نفسية فردية بحد ذاتها لكنها تمثل منظومة متكاملة تبدأ من طاقة الأفراد العاملين ودافعيتهم، وتتحقق الحيوية التنظيمية من خلال قدرة القادة على تقديم عمليات تنظيمية مبتكرة وفريدة تساعد وتنشيط عوامل استراتيجية مستدامة تمكن المنظمة من التقدم والازدهار بين المنافسين من خلال تعزيز الأداء وتشجيع الابتكار (Borujerdi et al., 2021: 6).

**خامساً: أهداف الحيوية التنظيمية:** - تسعى المنظمات التي تهدف إلى تحقيق الحيوية التنظيمية إلى مجموعة من الغايات والتي تدعم قدرتها على البقاء والاستمرار والمنافسة في بيئة الأعمال المتغيرة، ويرى (العبيدي، 2023: 105) من أبرز هذه الأهداف هي :

1. تعزيز قدرة المنظمة على الابتكار والتعامل مع التغيرات المحيطة والسعي لاستغلال أفضل الفرص المتاحة أمامها.
  2. توفير بيئة عمل تشجع الأفراد العاملين على تقديم الأداء الأفضل وتشجيعهم وتحفيزهم وذلك من خلال وضع سياسات وبرامج تعزز حيوية الأداء.
  3. تحسين الأنظمة الداخلية للتعامل مع التغيير والحصول على أفضل الموارد المتاحة واللائمة لدعم نجاح الأفراد والمنظمة ككل.
  4. تمكين المنظمة من البقاء والاستمرار واكتساب الخبرات التي تستطيع من خلالها مواجهة التغيرات البيئية المحيطة بهدف رفع الكفاءة أو زيادة الربحية.
  5. تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة من أجل تقديم خدمات أو منتجات أفضل وبأقل كلفة مقارنة بالمنافسين.
  6. دعم الإنتاجية والقدرة على الاستفادة من جميع الموارد المتاحة وتخزين المعرفة وتبادل الخبرات لتقديم إنجازات مبتكرة.
  7. تحسين قدرة المنظمة على التكيف بما يتلائم مع التغيرات البيئية المحيطة مقارنة بالمنظمات الأخرى.
- ويرى الباحث أن المنظمات الحيوية تسعى إلى تحقيق التفوق على منافسيها كما تهدف إلى تعزيز قدرتها على التكيف مع جميع التغيرات المحيطة بالمنظمة وتلبية جميع متطلبات العملاء وهذه يأتي من خلال خلق بيئة تعمل على تعزيز التعلم والابتكار والمرونة لدى جميع الأفراد العاملين.
- سادساً: أبعاد الحيوية التنظيمية :- تشير إلى مجموعة من العوامل أو الخصائص التي تعكس قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو في بيئة متغيرة. وهي تمثل مدى حيوية المنظمة ومرونتها واستعدادها للتطوير المستمر ويرى (العبيدي، 2023: 105) من أبرز أبعاد الحيوية التنظيمية ما يلي:

- 1- التعليم :- يعد التعلم التنظيمي من العمليات الأساسية للتحقيق وتعزيز المعرفة داخل المنظمة بما يسهم في اكتسابها والاحتفاظ بها ونقلها بين موظفيها والعمل على تحسين الأداء والذي يزيد من الخبرات

والمهارات بما يعزز من مستوى التعلم التنظيمي لدى جميع الأفراد العاملين في المنظمة، وهناك علاقة إيجابية بين التعلم والمعرفة، تظهر في جميع المراحل التي تمر بها على مستوى المنظمة والأفراد والمجموعات بما يساهم في تحقيق مستويات عالية الأداء التنظيمي حيث يتم قياس التعلم التنظيمي من خلال منحى التعلم الذي يعبر عن العلاقة بين أداء المنظمة وما تنتجه من خدمات أو منتجات، وبالتالي زيادة الإنتاجية وتحسين الكفاءة والفعالية والموثوقية وجودة الإنتاج (Abdullah, 2020: 717)

2- **الابتكار**:- عرف الابتكار بأنه عملية تحويل الإبداع إلى واقع ملموس داخل المنظمة ولا يمكن اعتبار الشخص أو الجهة مبتكرة لمجرد امتلاكها للإبداع ما لم يتم توظيف هذا الإبداع في تحقيق الأهداف المنظمة، لذلك تسعى الدراسات الحديثة في مجال الابتكار الى تطبيق هذا المفهوم وزيادة فعاليته في المنظمات المعاصرة بهدف خلق فرص جديدة في السوق وتعزيز التنافسية، تعتمد المنظمة على استخدام أساليب مبتكرة وفعالة لتحويل الأفكار لديها إلى نتائج وحقائق ملموسة تستفاد منها. وإن طرق ممارسة الابتكار تختلف من حيث البيئة المحيطة في المنظمة أو طبيعة القطاع الذي تنشط فيه، كما أن مواقف الأفراد تجاه الابتكار والإبداع تتغير مع مرور الوقت نتيجة لاكتسابهم المزيد من الخبرة والمعرفة (العبيدي، 2023: 10).

3- **ريادة الأعمال**:- ريادة الأعمال تعد من الوظائف التنظيمية الأساسية التي تركز على اكتشاف الفرص المتاحة وتقييمها واستغلالها وذلك من خلال اتباع استراتيجيات جديدة ونماذج تنظيمية مبتكرة واختيار أسواق ناشئة لمنتجاتها، وتتعلق فكرة ريادة الأعمال من تجاوز جميع المعتقدات التقليدية حول قيمة الموارد والاعتماد بشكل كبير على مدى إيمان الإدارة العليا بقدرات ومهارات الأفراد العاملين وتبني مبادئ تمكين الموارد البشرية من مشاركتهم في عملية صنع القرارات (Kumar, 2016: 754)

### سابعاً: العلاقة النظرية بين القيادة الكاريزمية والحيوية التنظيمية:

تشير الدراسات إلى أن القيادة الكاريزمية تُعد من العوامل الرئيسة في تعزيز الحيوية التنظيمية، من خلال تأثيرها العاطفي والإقناعي في الأفراد، مما يرفع من مستويات الدافعية والالتزام والانخراط في العمل (Conger & Kanungo, 1998) وفي شركة آسيا سيل، التي تواجه تحديات تقنية وتسويقية متسارعة، تبرز الحاجة إلى هذا النمط القيادي في دعم التكيف التنظيمي وتشجيع الابتكار وزيادة مرونة الهياكل بما يعزز استدامة الأداء، لذا يتوقع وجود علاقة إيجابية وفعالة بين القيادة الكاريزمية والحيوية التنظيمية داخل بيئة الشركة الدينامية، وتعد القيادة الكاريزمية من الأساليب القيادية التي يمكن أن تحدث تغييراً نوعياً في بيئة الشركة وذلك لدورها في :

1- بناء ثقافة مرنة تقبل التغيير

2- تحفيز العاملين على تقديم أفضل ما لديهم

3- توجيه الجهود نحو الأهداف الاستراتيجية.

### المبحث الثالث: الجانب الميداني

#### أولاً: اختبار الثبات باستعمال معامل كرونباخ ألفا

يعد اختبار الثبات أحد المرتكزات الأساسية في أدوات القياس إذ يوضح مدى الاتساق الداخلي للفقرات ومدى مساهمتها في تحقيق الهدف العام للمقياس، ويعبر عن الثبات بقدرة الأداة على إعطاء نتائج متماثلة عند إعادة القياس لنفس الظاهرة، ويستخدم معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس هذا الاتساق حيث تعد

القيمة المقبولة 0.70 مؤشرًا على ثبات وموثوقية المقياس، في حين أن القيم الأقل تدل على ضعف الاتساق الداخلي وعدم تحقق المستوى المطلوب من الثبات.

جدول (1) نتائج التناسق بين مكونات المقياس عبر اختبار معامل كرونباخ ألفا				
القرار	المعيار	قيم معامل كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	متغيرات الدراسة وأبعادها
ثبات جيد	أكبر من 0.70	.8200	5	الرؤية الاستراتيجية
ثبات جيد		.8030	5	المخاطرة الشخصية
ثبات جيد		.8490	5	الحساسية البيئية
ثبات جيد		.8630	5	الحساسية لاحتياجات الآخرين
ثبات جيد		.8790	5	السلوك غير التقليدي
ثبات جيد		.8790	5	القيادة الكاريزمية
ثبات جيد		.8280	5	الابتكار
ثبات جيد		.7960	5	التعليم
ثبات جيد		.7800	5	ريادة الاعمال
ثبات جيد		.8570	15	الحيوية التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.25).

ثانياً: الاحصاء الوصفي لأبعاد القيادة الكاريزمية

ولتسليط الضوء على الأبعاد الأكثر أهمية بالاعتماد على اجابات عينة الدراسة تم ترتيبها بالاعتماد على

المتوسط الحسابي، كما في الجدول (2) .

جدول (2) ترتيب الأهمية بالاعتماد على المتوسط الحسابي لأبعاد متغير القيادة الكاريزمية					
ت	أبعاد متغير القيادة الكاريزمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأبعاد
1	الرؤية الاستراتيجية	3.979	0.766	19.248	3
2	المخاطرة الشخصية	4.142	0.650	15.687	1
3	الحساسية البيئية	3.743	0.797	21.279	5
4	الحساسية لاحتياجات الآخرين	3.872	0.805	20.800	4
5	السلوك غير التقليدي	4.079	0.682	16.708	2
	متغير القيادة الكاريزمية	3.963	0.600	15.134	

اذ يتبين ان المخاطرة الشخصية قد حصلت الترتيب، الأول من خلال ابعاد، القيادة الكاريزمية إذ كان أكثر الأبعاد اتفاقاً والأقل تشتتت من ابعاد متغير القيادة الكاريزمية مقارنة بالأبعاد الأخرى، اما بعد الحساسية البيئية قد جاءت بالترتيب الخامس من حيث أبعاد متغير القيادة الكاريزمية.

### ثالثاً: الاحصاء الوصفي لأبعاد الحيوية التنظيمية:

ولتسليط الضوء على الأبعاد الأكثر أهمية بالاعتماد على اجابات عينة الدراسة تم ترتيبها بالاعتماد على المتوسط الحساب كما في الجدول (3) يوضح ترتيب الأهمية بالاعتماد معامل الاختلاف لأبعاد متغير الحيوية التنظيمية.

جدول ( 3 ) ترتيب الأهمية بالاعتماد على المتوسط الحسابي لأبعاد متغير الحيوية التنظيمية					
ت	أبعاد متغير الحيوية التنظيمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأبعاد
1	الابتكار	4.270	0.648	15.175	1
2	التعليم	4.066	0.633	15.580	3
3	ريادة الاعمال	4.189	0.596	14.223	2
	متغير الحيوية التنظيمية	4.116	0.563	13.688	

إذ يتبين ان الابتكار قد جاء بالترتيب الأول من حيث أبعاد الحيوية التنظيمية إذ كان أكثر الأبعاد اتفاقاً والأقل تشتتت من أبعاد متغير الحيوية التنظيمية مقارنة بالأبعاد الأخرى، أما بعد التعليم جاء بالترتيب الثالث من أبعاد متغير الحيوية التنظيمية.

رابعاً: علاقة الارتباط للفرضية الرئيسية الأولى: والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين القيادة الكاريزمية بأبعادها والحيوية التنظيمية).

نلاحظ من خلال الجدول ( 4 ) ان معامل الارتباط بين القيادة الكاريزمية والحيوية التنظيمية بلغ (0.768\*\*) وهي بمستوى قوي، إذ بلغت قيمة (Z) المحسوبة (10.306) وهي أكبر من قيمة (Z) الجدولية البالغة (1.96) وتشير هذه النتيجة إلى معنوية قيمة الارتباط، إذ جاءت بمستوى قوي، ويعني قبول هذه الفرضية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين القيادة الكاريزمية والحيوية التنظيمية).

جدول ( 4 ) قيم الارتباط بين أبعاد القيادة الكاريزمية والحيوية التنظيمية					
المتغير المعتمد	أبعاد القيادة الكاريزمية	قيمة الارتباط ومستوى الدلالة	الدلالة	قوة العلاقة	اتجاه العلاقة
الحيوية التنظيمية	الرؤية الاستراتيجية	R	0.481**	متوسطة	طردية موجبه
		Sig	0.000		
		Z	5.321		
المخاطرة الشخصية		R	0.641**	متوسطة	طردية موجبه
		Sig	0.000		

			7.712	Z	
طرديه موجب	متوسطة	معنوي	0.598**	R	الحساسية البيئية
			0.000	Sig	
			7.003	Z	
طرديه موجب	قويه	معنوي	0.730**	R	الحساسية لاحتياجات الاخرين
			0.000	Sig	
			9.426	Z	
طرديه موجب	متوسطة	معنوي	0.665**	R	السلوك غير التقليدي
			0.000	Sig	
			8.137	Z	
طرديه موجب	قوية	معنوي	0.768**	R	القيادة الكاريزمية
			0.000	Sig	
			10.306	Z	
<b>** الارتباط عند مستوى دلالة 0.01</b>					
<b>حجم العينة = 106</b>					

#### خامساً: التأثير للفرضية الرئيسة الثانية باستخدام الانحدار الخطي البسيط

لاختبار التأثير للفرضية الرئيسة الرابعة والتي تنص على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية للقيادة الكاريزمية بأبعادها في الحيوية التنظيمية).

$$.704 X + 0Y = 1.258 +$$

حيث ان :

يمثل متغير الحيوية التنظيمية Y:

يمثل متغير القيادة الكاريزمية X :

يتضح من الجدول (5) الآتي:

- حققت قيمة (F) المحسوبة ما قيمته (149.390). وهي أكبر من قيمة، (F) الجدولية، (3.94)، وبناءً عليه نقبل هذه الفرضية (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية للقيادة الكاريزمية بأبعادها في الحيوية التنظيمية)، ومن خلال معامل التحديد المصحح ( $R^2$ ) البالغة (0.586) يتبين بان القيادة الكاريزمية تكون نسبتها (58%).
- إذ سجلت (t)، المحسوبة، لمتغير القيادة الكاريزمية (12.223) وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية (1.984)، مما يعني ثبوت، معنوية معامل، الميل الحدي للقيادة الكاريزمية.

جدول ( 5 ) المؤشرات الاحصائية لتحليل تأثير أبعاد القيادة الكاريزمية في الحيوية التنظيمية

المتغير المعتمد	أبعاد متغير القيادة الكاريزمية		(R <sup>2</sup> )	Adjusted (R <sup>2</sup> )	(F)	(t)	Sig	الدلالة
الحيوية التنظيمية	الرؤية الاستراتيجية	(α)	0.232	0.224	31.350	5.599	0.000	دال
		(β)	0.232	0.224	31.350	5.599	0.000	دال
	المخاطرة الشخصية	(α)	0.411	0.405	72.582	8.519	0.000	دال
		(β)	0.411	0.405	72.582	8.519	0.000	دال
	الحساسية البيئية	(α)	0.358	0.352	57.948	7.612	0.000	دال
		(β)	0.358	0.352	57.948	7.612	0.000	دال
	الحساسية لاحتياجات الآخرين	(α)	0.532	0.528	118.385	10.880	0.000	دال
		(β)	0.532	0.528	118.385	10.880	0.000	دال
	السلوك غير التقليدي	(α)	0.443	0.437	82.608	9.089	0.000	دال
		(β)	0.443	0.437	82.608	9.089	0.000	دال
	القيادة الكاريزمية	(α)	0.590	0.586	149.390	12.223	0.000	دال
		(β)	0.590	0.586	149.390	12.223	0.000	دال
قيمة (F) الجدولية = 3.94 قيمة (t) الجدولية = 1.984 حجم العينة = 106								

### المبحث الرابع

#### الاستنتاجات والمقترحات

##### اولا: الاستنتاجات

1. يوجد اهتمام لدى ادارة الشركة عينة الدراسة بالأبعاد (الرؤية الاستراتيجية، المخاطرة الشخصية، الحساسية البيئية، الحساسية لاحتياجات الآخرين والسلوك غير التقليدي) وعلى نحو متقارب وهو ما يشير الى اعتدال ادارة الشركة في النظر حول استقراء المستقبل البعيد والتطلع الى القضايا ذات على مستقبل عمل شركات الاتصال وتوليد رؤية استراتيجية محدودة مبنية في ضوء المركز التنافسي.
2. تبين من النتائج الإحصائية ان ادارة الشركة عينة الدراسة تميزت في تحديد عوامل النجاح من خلال الابعاد ( الابتكار والتعليم وريادة الاعمال) وهذا ما يفسر ان ادارة الشركة تهتم بالنظر الى متطلبات الزبائن والشكاوى المقدمة وطرح الحلول المناسبة والاصغاء الى آرائهم لإيجاد ما يناسبهم من خدمات لتكتسب بذلك رضاهم.
3. خلصت نتائج الدراسة الحالية ان هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين (القيادة الكاريزمية بأبعادها والحيوية التنظيمية)، علاوة على اسهام تلك العلاقة في تحقيق منافع استراتيجية كبيرة اذ بينت

- النتائج وجود علاقة قوية بين المتغيرين، اي كلما زاد اهتمام ادارة الشركة قيد الدراسة بالقيادة الكاريزمية فأن ذلك سيؤدي الى زيادة في مستوى الحيوية التنظيمية .
4. اظهرت النتائج وجود علاقة تأثير دلالة إحصائية (للقيادة الكاريزمية في الحيوية التنظيمية) اذ اشارت النتائج ان القيادة الكاريزمية لها تأثير من خلال ابعادها (الرؤية الاستراتيجية، المخاطرة الشخصية، الحساسية البيئية، الحساسية لاحتياجات الآخرين والسلوك غير التقليدي) مما يفسر ان ادارة الشركة عينة الدراسة تبحث عن المبادرات التي تشجع على طرح الافكار الابداعية غير التقليدية وتستخدم الرؤية الاستراتيجية لتحسين جودة خدماتها، تتطلع فيها الى مستقبل الاعمال بشكل منظم.
5. اثبتت النتائج صحة نموذج الدراسة الذي يعبر عن تفاعل المتغيرات ووجود تجانس في الاجابات لعينة الدراسة وتحقيق مستوى جيد للمتغيرات (القيادة الكاريزمية والحيوية التنظيمية) وذلك يعكس مدى فهم ادارة الشركة عينة الدراسة للمتغيرات.

### ثانياً: المقترحات

1. يوصي الباحث ادارة الشركة قيد الدراسة بضرورة دعم الابعاد التي حققت توفيقاً وتعزيز الاقل وثوقاً لتحقيق التميز والثبات في الاداء .
2. ضرورة الاهتمام بالقيادات الإدارية وادخالهم دورات تدريبية خاصة والاعتماد على البحث والتطوير لزيادة معرفتهم حول مفهوم القيادة الكاريزمية وتخصيص مستشارين لهذا المجال لتوسيع نطاق ادراكهم حول استشراف المستقبل لتوحيد رؤية الاحداث والتعامل معها وفق متطلبات كل مرحلة واستشعارهم للقضايا ذات الاثر على الشركة قيد الدراسة.
3. يتطلب من ادارة الشركة قيد الدراسة النظر في سياسة التعاملات مع الزبائن وادامتها بين فترة واخرى لتقييم العلاقة التفاعلية التعرف على الزبائن ومعرفة الى اي مستوى يمكن الاستجابة للشكاوى المقدمة من قبلهم والعمل على حلها لضمان عدم تحولهم الى الشركات المنافسة في قطاع الاتصالات وتنمية الشعور لديهم بأن الشركة تسعى الى تقديم ما يفوق توقعاتهم من حيث الدقة والجودة العالية.
4. التزام الادارة العليا في الشركة قيد الدراسة بتخصيص الموارد الواعدة بتطبيق برامج الجودة وفق خطة واضحة لتحسين مخرجات كل عملية بهدف اضافة قيمة للخدمة المقدمة للزبون وزيادة الاهتمام بالثقافة التنظيمية على مستوى الاقسام والوحدات الإدارية من اجل تحسين جودة الخدمة وانشاء فرق عمل تتولى القيام بمهام تقديم الخدمة بشكل شخصي وموثوق وبدون تأخير .
5. ينبغي على ادارة الشركة الاستفادة من ممارسات القيادة الكاريزمية لتطوير الطرق المبتكرة لمعالجة المشاكل التي تخص بيئة العمل واصحاب المصالح وتتبعها وفق اسلوب منهجي واستخدام الاساليب الداعمة للقيادة الكاريزمية.
6. يوصي الباحث بضرورة الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية كونها تجمع مجالات مهمة ومختلفة مما يمكنها من الفهم والارتقاء بالخدمات الادارية.

### References:

1. Ibrahim, Ali Younis, and Abdel-Magid, Fatima Al-Zahra, (2024), "The Impact of Charismatic Leader Behaviors on Organizational Integrity: An Applied Study

on General Staff at Mansoura University," Nile Journal of Business, Law, and Information Systems,

4(6).[https://mnsli.journals.ekb.eg/article\\_372146\\_44c82f961dfb5d37a278bc64be70dc38.pdf](https://mnsli.journals.ekb.eg/article_372146_44c82f961dfb5d37a278bc64be70dc38.pdf)

2. Al-Zayadi, Basant Adel, (2024), "The Impact of Algorithmic Human Resource Management Practices as a Mediating Variable in the Relationship between Foresight and Organizational Vitality: A Field Study on Smart Transportation Companies in the Arab Republic of Egypt," Trade and Finance, Volume 44, Issue 4.

[https://journals.ekb.eg/article\\_397338\\_9dc7b9609f4277e9eda651d1d2576cf8.pdf](https://journals.ekb.eg/article_397338_9dc7b9609f4277e9eda651d1d2576cf8.pdf)

3. Al-Obaidi, Mohamed Salman Jumaa, (2023), "The Mediating Role of Dynamic Capabilities in Enhancing the Relationship between Best Practices in Human Resource Management and Organizational Vitality – An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Employees in Asiaceil and Korek Companies," Non-PhD Dissertation Published by the College of Administration and Economics, Tikrit University.

4. Al-Ajami, Nasser Muslim, Al-Rashidi, Fahd Obaid, and Al-Husseini, Mishari Thahir, (2025), "The Reality of Leadership Charisma among Heads of Scientific Departments at the College of Basic Education from the Perspective of Faculty Members." Educational Sciences, Volume 33, Issue 1.

[https://journals.ekb.eg/article\\_424574\\_45d30bacefc0e578a1c4aac110593af0.pdf](https://journals.ekb.eg/article_424574_45d30bacefc0e578a1c4aac110593af0.pdf)

5. Al-Moussawi, Jaafar Sadiq, and Al-Sultani, Sawsan Abdul Ali, (2025), "Charismatic Leadership among Faculty Members at the University of Karbala," Al-Bahith Journal.

<https://journals.uokerbala.edu.iq/index.php/bjh/article/download/3335/1887>

6. Ashri, Ibrahim Tamer, and Huwaidi, Nour Walid Muhammad Zakaria 7. Mawloud, Emad Ahmed, (2024), "The Impact of Charismatic Leadership on Organizational Creativity (Applied to Employees of the General Tax Authority in Dakahlia Governorate)," Egyptian Journal of Business Studies, 48(1).

[https://journals.ekb.eg/article\\_350944\\_e718e70fd97c0d77f34f2d9734efd21d.pdf](https://journals.ekb.eg/article_350944_e718e70fd97c0d77f34f2d9734efd21d.pdf)

7. Nour, Abbas Hashem, (2022), "The Role of Charismatic Leadership in Establishing Totalitarian Political Systems – A Theoretical Study with a Focus on the Leadership Model of Abdul Karim Qasim (1958–1963)," *Journal of Political Science and Security Studies*, Volume6, Issue12. <https://jopss.centerfs.org/index.php/JOPSS/article/view/93/80>
8. Nour, Abbas Hashem, (2022), "The Role of Leadership “Charismatics in Enhancing Positive Psychological Capital: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Employees at the Holy Shrine of Imam Hussein,” Unpublished Master’s Thesis, College of Administration and Economics, University of Karbala.
9. Abd al-Zubaidi, Lamyaa Salman Ali & Al-Waeli, Ahmed Kamel. "The Role of Altruistic Leadership in Enhancing Organizational Vitality: An analytical study of the opinions of a sample of workers in the Najaf Health Department." *NTU Journal for Administrative and Human Sciences, Special Issue, (Najaf), 2024*
10. Abdullah, A. A. (2020). The Impact of Human Resource Management Practices, Organizational Learning, Organizational Culture and Knowledge Management Capabilities on Organizational Performance in Saudi Organizations: A Conceptual Framework. *Revista Argentina de Clinica Psicologica* , Vol. 8, N°4.
11. Al-Sahn, M. S. Jumah, & Hussein, A. A. "The role of best practices for human resources in enhancing organizational vitality: An exploratory study of the opinions of a sample of workers in selected Iraqi communication organizations (Asiacell and Korek companies)." *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 19, No. 63–Part 2, 2023.*
12. Ahmad, S., Zada, D. M., & Ahmad, H. (2024). Impact of Decision making by charismatic leadership in conflicted and tangled circumstances. *KASBIT Business Journal, 17(1).*
13. Antonakis J, d’Adda G, Weber RA, Zehnder C (2022). "Just words? Just speeches? On the economic value of charismatic leadership." *Management Science, 68(9).*

14. Avolio BJ, Bass BM (2004) Multifactor leadership questionnaire. Mind Garden Inc. Redwood City
15. Banks GC, Engemann KN, Williams CE, Gooty J, McCauley KD, Medaugh MR (2017) A meta-analytic review and future research agenda of charismatic leadership. *Leadersh Q* 28(4)
16. Battaglini, C. (2022). Democratic Leadership of the Subalterns.
17. Boroujerdi, F.K., Jahangir Fard, M., Mehdizadeh, A., & Haj Alian, F. (2021). Presenting a model of organizational vitality with a positive organizational behavior approach in the Digital Management Era (Meta-synthesis approach). *International Journal of Digital Content Management* Vol. 2, Issue 1, June or December 2021.
18. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). Charismatic leadership in organizations. SAGE Publications.
19. Maran, T. (2024). Developing and validating the charismatic leadership tactics scale: Evidence from multi-source questionnaire studies, cognitive and behavioral assessments and a leadership training evaluation. *Review of Managerial Science*.
20. Metz, R., & Plesz, B. (2025). The irresistible allure of charismatic leaders? Populism, social identity, and polarisation. *Politics and Governance*. 2025(13).
21. Noghani, F. (2021). The Impact of COVID-19 on Charismatic Leadership: A Study of Academic Medical Centers in The US (Doctoral dissertation).
22. Roper, M. (2013). Harnessing Charisma for Leadership Training. Liberty University.
23. Spanouli, A., Hofmans, J. (2021). A Resource-Based Perspective on Organizational Citizenship and Counterproductive Work Behavior: The Role of Vitality and Core Self-Evaluations. *Applied Psychology: An International Review*, 70 (4).
24. Tuan, L. T. (2019). Catalyzing employee OCBE in four companies: Charismatic leadership, organizational justice, and pro-environmental behaviors. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 43(5).