

أثر الممارسات القيادية في تعزيز رضا أصحاب المصلحة الداخليين:

دراسة تطبيقية على جامعة جزر القمر في ضوء نموذج EFQM

إعداد الطالب/ تشريك علم الدين عموري

الرقم الجامعي/ 243001229

إشراف/

الدكتور: فايز على جراد

الدكتور: الفيصل عبد الحميد محمد

العام الدراسي:

2025



Miocene University

Faculty of Management

Department / Business Administration

The Impact of Leadership Practices on Enhancing Internal
Stakeholder Satisfaction:

An Applied Study on the University of the Comoros in Light of the
EFQM Model

Prepared by

Student: Tachrik Anlamoudine oumouri

University ID: 243001229

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed

Dr. Fayez Ali Jarad

Academic Year:

2025

مقدمة:

تواجه مؤسسات التعليم العالي في القرن الحادي والعشرين تحديات متزايدة تتمثل في ضرورة تحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي لضمان استدامتها وقدرتها على المنافسة وتلبية احتياجات المجتمع. ويعد نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) أحد أبرز الأطر العالمية التي تساعد على تقييم أدائها وتحديد نقاط القوة وفرص التحسين للوصول إلى التميز المستدام.

في قلب هذا النموذج تبرز "القيادة" كمعيار أساسي ومحرك رئيسي لجميع معايير التميز الأخرى. فالقيادة الفعالة هي التي تضع الرؤية، وتلهم الموظفين وتقود ثقافة التغيير والتحسين المستمر، وينعكس نجاح هذه القيادة بشكل مستمر على رضا أصحاب المصلحة، وخاصة الداخلين منهم (أعضاء هيئة التدريس والموظفون الإداريون والفنيون) الذين يمثلون حجر الزاوية في تنفيذ استراتيجيات الجامعة وتحقيق أهدافها.

تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على الواقع القيادي في جامعة جزر القمر، وهي المؤسسة الأكاديمية الوطنية الرائدة وربطه بمستوى رضا كوادرها البشرية، مستخدمة معيار القيادة في نموذج EFQM كإطار مرجعي لقياس الممارسات القيادية.

Introduction:

In the twenty-first century, higher education institutions are increasingly confronted with the challenge of achieving comprehensive quality and institutional excellence to ensure their sustainability, competitiveness, and ability to meet societal needs. The European Foundation for Quality Management (EFQM) Excellence Model stands out as one of the most prominent global frameworks that assists organizations in evaluating their performance, identifying strengths, and recognizing opportunities for improvement to attain sustainable excellence.

At the heart of this model, "leadership" emerges as a fundamental criterion and a primary driver for all other excellence standards. Effective leadership is responsible for setting the vision, inspiring employees, and fostering a culture of change and continuous improvement. The success of such leadership is consistently reflected in the satisfaction of stakeholders, particularly internal stakeholders (faculty members, administrative, and technical staff), who form the cornerstone for implementing the university's strategies and achieving its objectives.

This study aims to shed light on the current state of leadership at the University of the Comoros—the nation's leading academic institution—and its relationship with the satisfaction levels of its human resources. The study utilizes the leadership criterion of the EFQM Excellence Model as a reference framework to assess leadership practices.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من الدور المحوري الذي تلعبه جامعة جزر القمر في التنمية الوطنية، إلا أنها قد تواجه تحديات تتعلق بتحفيز كوادرها البشرية وضمان رضاهم الوظيفي، مما قد يؤثر على الأداء العام للجامعة وقدرتها على تحقيق التميز. تتمثل المشكلة الرئيسية التي تسعى هذه الدراسة لمعالجتها في وجود فجوة معرفية حول طبيعة العلاقة بين الممارسات القيادية المتبعة فعليا في الجامعة ومستوى الرضا لدى أصحاب المصلحة الداخليين.

لذا يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

" ما هو أثر الممارسات القيادية، المقاسة وفقا لمعيار القيادة في نموذج EFQM، في تعزيز رضا أصحاب المصلحة الداخليين في جامعة جزر القمر؟"

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بالقيادة في مؤسسات التعليم العالي، وتحديدًا من خلال تطبيق نموذج عالمي معتمد (EFQM) في سياق جغرافي وثقافي لم يحظ بالدراسة الكافية (جزر القمر).

الأهمية التطبيقية: توفر نتائج هذه الدراسة لإدارة جامعة جزر القمر أداة تشخيصية علمية تساعد على فهم نقاط القوة والضعف في ممارستها القيادية، وتقديم قاعدة بيانات يمكن الاستناد إليها لوضع خطط تطويرية وتدريبية للقيادات، وتحسين بيئة العمل، وبالتالي رفع مستوى الأداء العام للجامعة.

أهداف الدراسة:

- التعرف على واقع الممارسات القيادية في جامعة جزر القمر في ضوء معيار القيادة لنموذج

EFQM

- قياس مستوى رضا أصحاب المصلحة الداخليين في الجامعة.
- تحليل أثر الممارسات القيادية بأبعادها المختلفة على رضا أصحاب المصلحة الداخليين.
- تقديم توصيات ومقترحات عملية لصناع القرار في جامعة جزر القمر لتحسين الممارسات القيادية بما يساهم تعزيز رضا الكوادر البشرية والارتقاء بالأداء المؤسسي.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الذي تسعى هذه الدراسة للإجابة عليه هو: "ما هو أثر الممارسات القيادية، المقاسة وفقا لمعيار القيادة في نموذج EFQM ، في تعزيز رضا أصحاب المصلحة الداخليين في جامعة جزر القمر؟"

وينبثق عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى ممارسة القيادة في جامعة جزر القمر لأبعاد معيار "القيادة" في نموذج EFQM (تحديد التوجه، قيادة ثقافة التميز، إدارة التغيير، إشراك أصحاب المصلحة الخارجيين) من وجهة نظر أصحاب المصلحة الداخليين؟
- ما هو المستوى العام لرضا أصحاب المصلحة الداخليين (الأكاديميين والإداريين) في جامعة جزر القمر؟
- هل توجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات القيادية (كمتغير مستقل) على رضا أصحاب المصلحة الداخليين (كمتغير تابع) في جامعة جزر القمر؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى رضا أصحاب المصلحة الداخليين تعزي للمتغيرات الديموغرافية (مثل: الكلية/ الإدارة، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الجنس)؟

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى (H1): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للممارسات القيادية (وفقا لنموذج EFQM) على رضا أصحاب المصلحة الداخليين في جامعة جزر القمر عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

الفرضية الرئيسية الثانية (H2): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى رضاهم تعزي لمتغيراتهم الديموغرافية (الكلية، المسمى، الوظيفي، سنوات الخبرة).

الدراسات السابقة:

1. دراسة (الهاجري، 2023)، بعنوان دور النمط القيادي في تعزيز رضا الموظفين وولائهم للعمل في قطاع وزارة الداخلية.

- تعد هذه الدراسة من الدراسات المهمة التي تناولت بشكل معمق العلاقة بين أنماط القيادة ورضا الموظفين وولائهم في بيئة العمل، وتهدف إلى استكشاف كيفية تأثير أنماط القيادة المختلفة (الديمقراطي، الديكتاتوري، الحر) على رضا الموظفين وولائهم في قطاع وزارة الداخلية القطري، انطلاقاً من أهمية العنصر البشري كمحور أساسي في العملية الإدارية ومصدر رئيسي لتحقيق التميز والتفوق على المؤسسي، وتبرز أهمية الدراسة في أنها تسلط الضوء على عبي الدور الحاسم الذي تلعبه القيادة في تعزيز بيئة العمل الإيجابية وتحقيق الأداء المتميز، إلى جانب مساهمتها في تعميق الفهم النظري والعملية للعلاقة بين أساليب القيادة والرضا الوظيفي، وتوضيح كيف يمكن للقيادة الفعالة أن تدعم العلاقات القوية بين الموظف والمدير وتساهم في نجاح المنظمة بشكل عام.

تتصل هذه الدراسة بشكل مباشر بموضوع بحثي، إذ تقدم نموذجاً تطبيقياً قابلاً للاستفادة منه في البيئة الجامعية، خاصة أن العنصر البشري هو محور العملية الإدارية في المؤسسات الأمنية. وتبرز الدراسة أهمية القيادة في تعزيز الرضا والولاء، وهو ما يمثل جوهر بحثي الحالي حول أثر الممارسات القيادية في تعزيز رضا أصحاب المصلحة الداخليين في جامعة جزر القمر.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من موظفي قطاع وزارة الداخلية باستخدام استبيان مبني على مقياس ليكرت، وركزت على تحليل العلاقة بين أنماط القيادة ومستوى رضا الموظفين وولائهم، مع إجراء التحليل الإحصائي المناسب لتحديد أكثر الأنماط القيادية تأثيراً. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين تبني الأنماط القيادية المناسبة (خاصة النمط الديمقراطي) وارتفاع مستوى رضا الموظفين وولائهم للعمل، كما بينت أن الأنماط القيادية التي تعطي الأولوية لرفاهية الموظف وتمكينه ومشاركته في اتخاذ القرار تحقق أعلى مستويات الرضا والولاء. في المقابل، فإن الأنماط القيادية التي تحد إنجازات الموظف أو لا تعترف بمساهماته تؤدي إلى انخفاض الرضا والولاء. وأوصت الدراسة بتبني أساليب القيادة التي تتسم بالصراحة، الشفافية، التمكين، والاعتراف بجهود الموظفين لتعزيز الرضا والولاء التنظيمي.

تؤكد هذه الدراسة أن تبني أنماط القيادة الفعالة، خاصة النمط الديمقراطي، يسهم بشكل كبير في تعزيز رضا وولاء أصحاب المصلحة الداخليين، وهو ما يدعم فرضية بحثي ويعزز من أهمية دراسة أثر الممارسات القيادية في البيئة الجامعية.

2. دراسة (نهال محمد عامر، 2023)، بعنوان القيادة المتناقضة ودورها في تحقيق رضا العاملين وارتباطهم الوظيفي: دراسة تطبيقية على إحدى شركات قطاع الصناعة في مصر.

- تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مدى تطبيق مقومات القيادة المتناقضة في إحدى الشركات الصناعية الكبرى بمصر، وتحليل علاقتها بكل من الارتباط الوظيفي ورضا العاملين. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من 400 موظف باستخدام استبيان، وتم تحليل 390 استبانة صالحة. توصلت النتائج إلى وجود علاقة معنوية قوية بين القيادة المتناقضة وكل من الارتباط الوظيفي والرضا الوظيفي للعاملين، وأوصت الدراسة بضرورة تدريب القادة على إدارة التناقضات التنظيمية ومنح العاملين مرونة واستقلالية أكبر مع الحفاظ على معايير واضحة للأداء. تتصل هذه الدراسة مباشرة ببحثي حول أثر الممارسات القيادية في تعزيز رضا أصحاب المصلحة الداخليين، حيث توضح كيف يمكن لأنماط القيادة الحديثة، مثل القيادة التناقضية، أن ترفع من مستوى الرضا والارتباط الوظيفي للعاملين. كما تقدم نموذجاً عالمياً يمكن تطبيقه في المؤسسات التعليمية مثل الجامعات، خاصة في ظل التحديات التنظيمية المتغيرة والمتناقضة.

3. دراسة (النيرة غلاب ساري المطيري، 2022)، بعنوان أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية في محافظة حفر الباطن.

- تشكل هذه الدراسة مرجعية مهمة لفهم العلاقة بين أنماط القيادة التربوية بالرضا الوظيفي في البيئة المدرسية السعودية، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن الممارسات القيادية الديمقراطية ساهمت بشكل كبير في تعزيز الرضا الوظيفي للمعلمات بنسبة (70.8%) وهو ارتباط إيجابي، بينما ارتبطت الممارسات الديكتاتورية والتسببية بانخفاض مستويات الرضا (بمعاملات ارتباط سالبة بلغت -0.432 و -0.398 على التوالي).

ركزت دراسة المطيري على المعلمات في البيئة المدرسية بينما بحثنا يتناول البيئة الجامعية وهو أكثر تعقيداً، ولا تقتصر بحثنا على الأنماط القيادية التقليدية (الديمقراطي، الديكتاتوري، التسببي) بل نتعداها إلى تحليل ممارسات قيادية أكثر تخصصاً مثل القيادة التحويلية،

القيادة الخادمة، والقيادة التكيفية، ووصت الدراسة بضرورة تعزيز الممارسات القيادية الديمقراطية وذلك من خلال تكثيف التدريبات للمديرين على مهارات القيادة التشاركية وإشراك المعلمين في صنع القرار مع تفعيل ورش عمل لتبادل الخبرات القيادية الناجحة بين المدارس، كما وصت الدراسة على الحد من الأنماط السلبية كالممارسات الديكتاتورية والتسببية عبر برامج توعوية وبيان تأثير ذلك سلباً على الرضا الوظيفي، وإيضاً وصت بالبحث على قياس الرضا الوظيفي دورياً على الأقل مرة كل سنة لتحديد مجال التحسن مع إنشاء وحدة دعم داخل المدارس لمعالجة شكاوى المعلمين وتحسين بيئة العمل، ومن ضمن توصيات الدراسة ضرورة تحفيز المعلمين من خلال الطرق المناسبة كالترقيات والتحفيزات المعنوية والمادية، وأخيراً وصت الدراسة بإجراء أبحاث واسعة النطاق لتشمل مراحل دراسية أخرى أو مناطق جغرافية أخرى.

4. دراسة (العجمي، ٢٠٢١)، بعنوان آليات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد في ضوء معايير التميز الإداري.

- سعى الباحث إلى تحديد آليات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعة من خلال تطبيق معايير التميز الإداري، مركزاً على مجالات القيادة، اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وإدارة الموارد البشرية. وتبرز أهمية هذه الدراسة في إبراز دور ممارسات القيادة الفاعلة ومعايير الجودة في تعزيز كفاءة القيادات الأكاديمية، بما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء المؤسسي ورضا أصحاب المصلحة الداخليين. وقد أظهرت النتائج وجود أهمية كبيرة لتطوير أداء القيادات في المجالات الثلاثة، وأوصت الدراسة بتبني معايير التميز الإداري كإطار مرجعي لتطوير القيادات، وتوفير برامج تدريبية متخصصة، وتعزيز ثقافة الجودة والتميز في البيئة الجامعية. وتعد هذه الدراسة مرجعاً مهماً في سياق البحوث التي تتناول أثر الممارسات القيادية في تعزيز رضا أصحاب المصلحة الداخليين، خاصة عند تطبيق نماذج التميز الإداري مثل EFQM في المؤسسات الأكاديمية. باختصار، تختلف دراسة جامعة الملك خالد عن الدراسة الحالية في أن الأولى ركزت على تطوير أداء القيادات الأكاديمية من منظور داخلي ووفق معايير التميز الإداري بشكل عام، بينما تركز الدراسة الحالية على قياس أثر الممارسات القيادية في تعزيز رضا أصحاب المصلحة الداخليين باستخدام نموذج EFQM، مع تطبيقها في بيئة جامعية مختلفة (جامعة جزر القمر)، مما يضيف بعداً تقييمياً وتحليلياً للعلاقة بين القيادة ورضا العاملين.

5. دراسة (إيلي بنت يحيى الحازمي، ٢٠٢١)، بعنوان درجة توفر معايير إدارة التميز بجامعة أم القرى في ضوء النموذج الأوروبي EFQM من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية.

- هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق معايير التميز المؤسسي وفق نموذج EFQM في جامعة أم القرى، وقياس أثر ذلك على رضا العاملين من القيادات الإدارية والأكاديمية.

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة شاملة غطت أبعاد نموذج EFQM، مثل القيادة، السياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، الشراكات والموارد، العمليات، ونتائج العاملين. شملت عينة الدراسة القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعة. أظهرت النتائج أن درجة توفر معايير التميز المؤسسي في الجامعة كانت متوسطة بشكل عام، مع وجود تفاوت بين الأبعاد المختلفة، حيث حققت القيادة والموارد البشرية أعلى الدرجات. كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تطبيق معايير القيادة في النموذج الأوروبي EFQM وارتفاع مستوى رضا العاملين، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق معايير التميز، وتفعيل أدوات قياس رضا الموظفين، وتمكينهم وإشراكهم في عمليات التطوير المؤسسي.

تكتسب هذه الدراسة أهميتها في كونها من الدراسات العربية الحديثة التي ربطت بشكل منهجي بين ممارسات القيادة ورضا الموظفين في بيئة جامعية، مع الاعتماد على إطار EFQM، ما يجعلها مرجعاً مهماً للدراسات التطبيقية التي تستهدف تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز رضا أصحاب المصلحة الداخليين في مؤسسات التعليم العالي.

المنطلقات النظرية للدراسة:

- أ. القيادة: هي عملية ديناميكية تتضمن التأثير في الأفراد وتحفيزهم لتحقيق رؤية مشتركة، ولا تقتصر على المنصب أو السلطة، بل هي القدرة على إلهام الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف محددة، وبناء علاقات قوية وتحفيز الفرق على تحقيق أفضل أداء.
- ب. الممارسات القيادية: هي الأنشطة والسلوكيات والإجراءات المحددة التي يتبعها القائد أو المدير مع فريق العمل بهدف تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية. تشمل هذه الممارسات إشراك العاملين في اتخاذ القرار، التفويض، التحفيز، توفير التوجيه والإرشاد، وتمكين العاملين، وتطوير الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية، وهي ليست مقتصرة على الإدارة العليا بل يمكن أن يمارسها أي فرد في المؤسسة.
- ت. أصحاب المصلحة الداخليين: هم الأفراد أو المجموعات التي تعمل داخل المؤسسة وتؤثر وتتأثر بشكل مباشر بأنشطتها وقراراتها، مثل أعضاء هيئة التدريس، الموظفين الإداريين، والفنيين في الجامعة أو المؤسسة التعليمية. هؤلاء يمثلون حجر الزاوية في تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف المؤسسية.
- ث. الرضا الوظيفي: هو الحالة النفسية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله أو خبراته الوظيفية، ويعكس مدى تقبل الموظف لبيئة العمل، وارتياحه للمهام الموكلة إليه، وشعوره بالإنجاز والتقدير. يعتبر الرضا الوظيفي عاملاً محورياً في رفع مستوى الأداء والولاء المؤسسي.
- ج. نموذج EFQM: هو إطار عمل أوروبي شامل يهدف إلى مساعدة المؤسسات على تحقيق التميز المستدام من خلال تقييم أدائها وتحديد نقاط القوة وفرص التحسين. يقوم النموذج على معايير رئيسية مثل القيادة، الاستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكات، العمليات، والنتائج. يعتبر معيار القيادة في النموذج محركاً أساسياً لبقية المعايير، ويشدد على أهمية القيادة الفعالة في تحقيق التميز المؤسسي.

المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى وصف واقع الممارسات القيادية في جامعة جزر القمر وتحليل أثرها على رضا أصحاب المصلحة الداخليين في ضوء نموذج EFQM.

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين والفنيين في الجامعة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية مشترك، موزعين بين الكليات والإدارات المختلفة.

أدوات الدراسة:

تم تطوير استبيان مبني على أبعاد معيار القيادة في نموذج EFQM، وتضمن محاور حول:

- تحديد التوجه والرؤية القيادية وقيادة ثقافة التميز.
- مستوى الرضا الوظيفي لأصحاب المصلحة.

تم التأكد من صدق وثبات الاستبيان من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين، وحساب معامل الثبات (كرونباخ ألفا).

حدود الدراسة :

- اقتصرت الدراسة على جامعة جزر القمر فقط.
- شملت عينة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين والفنيين.
- تم جمع البيانات خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2025/2024.
- اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان فقط لجمع البيانات الكمية.

المراجع:

- 1- جون سي, ماكسويل (2012). 21 قانونا لا يقبل الجدل في القيادة (مترجم للعربية). المملكة العربية السعودية: مكتبة جرير.
- 2- ماكسويل, جون (2012). أساسيات القيادة (مترجم للعربية). المملكة العربية السعودية: مكتبة جرير.
- 3- دراكر, بيتر (2013). ممارسة الادارة (مترجم للعربية). المملكة العربية السعودية: مكتبة جرير.
- 4- علي, آل جاسم (2016). القيادة المؤثرة في المؤسسات العربية. الإمارات: قنديل للطباعة والنشر والتوزيع.
- 5- المغربي, كامل; حسن, زويلف. (1995). أساسيات في الإدارة. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
- 6- سالم, فؤاد; رمضان, زياد; الدهان, أميمة; مخامرة, محسن. (2015). المفاهيم الإدارية الحديثة. عمان: دار المعتز.
- 7- الجمال, ناجي; عباس, أحمد. (2025). أثر القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك اللبنانية. المجلة العربية للإدارة. 5, 1-45.
- 8- الهاشمي, عادل. (2024). أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي في قطاع الرياضة بدولة قطر. المجلة العربية للإدارة. 6, 1-44.
- 9- علي, فراس. (2025). القيادة الناجحة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات الأعمال. الجامعة العراقية. 1, 1-53.