

إعداد: تشريك علم الدين عموري
أستاذة المادة: د. أميرة جادو

الرقم الجامعي: 243001229

باحث دكتوراة الموارد
البشرية



التكليف الأول

عرض خطوات مراحل بحث الماجستير

عنوان الدراسة: أثر الممارسات القيادية في تعزيز رضا أصحاب المصلحة الداخليين: دراسة تطبيقية على جامعة جزر القمر في ضوء نموذج EFQM
تم كتابة البحث سنة: 2025 (لم يتم نشره حتى الآن)

MGM777-2

مهارات بحثية 2

1

الشعور والإحساس بالمشكلة

كيف بدأت الفكرة؟

- 1- ملاحظات واقعية: إضرابات متكررة زادت عن حدها في (2023/2024)، وذلك بسبب تأخر في الرواتب، ضعف الحوافز، عدم انتظام اللوائح الداخلية، مما قادتني إلى هذا التساؤل الأولي: **هل الممارسات القيادية الحالية في الجامعة هي سبب انخفاض رضا أصحاب المصلحة؟**
- 2- استجابة للنداء الوطني لجعل التعليم محورا للتنمية بحلول 2030.



2 تحديد مشكلة البحث

من خلال التحديات السابقة شعرت بمشكلة أساسية وهي: وجود فجوة معرفية حول طبيعة العلاقة بين الممارسات القيادية المطبقة ومستوى رضا أصحاب المصلحة الداخليين بجامعة جزر القمر، مما قادني إلى صياغة هذا التساؤل: ما أثر الممارسات القيادية المقاسة وفقاً لمعيار القيادة في نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) (التوجيه الاستراتيجي، التمكين، إدارة التغيير، النزاهة، الابتكار) على رضا أصحاب المصلحة الداخليين (أعضاء هيئة تدريس، إداريين، طلاب) في جامعة جزر القمر؟

3 أهمية البحث

الأهمية النظرية (العلمية):

1- تطبيق نموذج (EFQM) في سياق ومجتمع أفريقي (جزر القمر) غير مدروس على حد علمي.

2- إثراء الأدبيات حول القيادة في مؤسسات التعليم العالي في الدول النامية.

الأهمية: التطبيقية (العملية):

1- تقديم أداة تشخيصية لإدارة الجامعة.

2- دعم صناع القرار ببيانات علمية لتحسين الممارسات القيادية.

3- معالجة تحديات واقعية (تأخر صرف الرواتب، ضعف التمكين، الإضرابات)

4

أهداف البحث

الهدف الرئيسي: تقديم إطار عملي لتحسين الأداء المؤسسي في جامعة جزر القمر من خلال تعزيز الممارسات القيادية الفعالة لرفع مستوى رضا أصحاب المصلحة الداخليين، في ضوء نموذج التميز الأوروبي (EFQM).
الأهداف الفرعية:

- 1- قياس مستوى تطبيق أبعاد الممارسات القيادية في جامعة جزر القمر وفق نموذج (EFQM) (التوجيه الاستراتيجي - التمكين - إدارة التغيير - النزاهة - الابتكار) من وجهة نظر أصحاب المصلحة الداخليين (أعضاء هيئة التدريس - الموظفين - الطلاب).
- 2- تحديد مستوى الرضا الوظيفي والأكاديمي لأصحاب المصلحة الداخليين (أعضاء هيئة تدريس - الموظفين - الطلاب).
- 3- تحليل الأثر الكمي لكل بعد من أبعاد الممارسات القيادية في نموذج (EFQM) على مستوى رضا كل فئة من أصحاب المصلحة الداخليين.
- 4- تحديد أولويات التدخل القيادي عبر ربط نتائج الأثر بمعالجة التحديات المحددة (تأخر الرواتب ضعف الحوافز، عدم انتظام الهيئات).
- 5- تقديم توصيات قابلة للتطبيق لصناع القرار في الجامعة لتحسين الممارسات القيادية الأكثر تأثيراً في تعزيز الرضا والأداء المؤسسي.



5

الإطار النظري

وشرحت فيه معنى القيادة، ومعنى الممارسات القيادية، وعرضت نظريات القيادة (الرجل العظيم، السمات، التحويلية، الخادمة، التبادلية، الأخلاقية، التكيفية)، وقمت بشرح نموذج EFQM وأبعاد القيادة الخمسة (التمكين، التغيير، النزاهة، الابتكار). وقمت بربط كل بعد بنظرية قيادية حديثة، وأيضاً قمت بشرح المقصود من أصحاب المصلحة الداخليين، وقدمت معلومات بسيطة عن جامعة جزر القمر، ثم أخيراً في التكامل المنهجي وضحت بالرسم الشكل التوضيحي للمتغيرات (نموذج الدراسة).

أولاً: تحديد أسئلة البحث:

صيغت 9 أسئلة موزعة على أربعة مستويات: وصفي (س1، س2) لقياس التطبيق والرضا، مقارنة (س3، س4) لفحص الفروق الديموغرافية، استنتاجي (س5-س7) لتحليل أثر كل بعد، وتطبيقي (س8، س9) للتشخيص والحلول. نقدياً: الأسئلة واضحة، قابلة للقياس، متدرجة منهجياً، وتغطي جميع الأبعاد والفئات، وعددها (9).

ثانياً: تحديد فروض البحث:

صيغت فرضيتان رئيسيتان و10 فرضية فرعية: H_1 وفروعها تختبر الأثر الإيجابي للممارسات القيادية مجتمعة وكل بعد، و H_2 وفروعها تختبر عدم وجود فروق ديموغرافية. نقدياً: الفروض مشتقة من الأسئلة، تغطي جميع الأبعاد والمتغيرات، تذكر مستوى الدلالة (0.05).

6 تحديد وصياغة أسئلة وفروض البحث

اعتمدت الدراسة المنهج الكمي الوصفي التحليلي نظراً لملاءمته في تحويل مفاهيم نموذج التميز الأوروبي EFQM النظرية إلى مؤشرات قابلة للقياس، وقدرته على تفسير البيانات عبر التحليلات الإحصائية، ونماذج خصوصية جامعة جزر القمر من خلال ربط النتائج بالتحديات الواقعية التي تواجهها، إضافة إلى إمكانية تضمين متغيرات ديموغرافية مثل الكلية وسنوات الخبرة، وتكون مجتمع الدراسة من أصحاب المصلحة الداخليين المتمثلين في الموظفين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب، حيث تم سحب عينة عشوائية بسيطة بلغ قوامها 321 مبحوثاً، وزعت عليهم 50 استبانة ورقية و 271 استبانة إلكترونية، واستبعد 12 استبانة لعدم صلاحيتها، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (309) استبانة بنسبة استجابة مرتفعة بلغت 96.3%، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، واشتملت على ثلاثة أقسام: الأول للبيانات الديموغرافية، والثاني لقياس الممارسات القيادية وفق أبعاد EFQM الخمسة (الرؤية والاستراتيجية، التمكين، إدارة التغيير، النزاهة، الابتكار) عبر 10 عبارات بمقياس ليكرت الخماسي، والثالث لقياس رضا أصحاب المصلحة الداخليين عبر 6 فقرات بالمقياس ذاته، وللتحقق من صدق الأداة، عُرضت الاستبانة على ثلاثة محكمين من ذوي الخبرة في الإدارة التربوية والخدمة الاجتماعية وضمان الجودة في جزر القمر، وتم التعديل بناء على ملاحظاتهم لضمان وضوح المفاهيم وملاءمتها لسياق جامعة جزر القمر، كما تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث بلغت قيمته (0.787) لعبارات الممارسات القيادية، وهو مؤشر ثبات جيد وفقاً للمعايير الإحصائية المعتمدة.

7

تحديد منهج
البحث

أولاً: تحليل البيانات: تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة متكاملة من الأدوات الإحصائية عبر برنامج (SPSS) تطبيق **التحليل الوصفي** بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، حيث سجل بعد النزاهة أعلى متوسط (17.17) وبعد إدارة التغيير الأدنى (2.97)، بمتوسط رضا عام بلغ (2.99) (جدول 10.2). كما تم **اختبار الثبات** باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وحققت معظم الأبعاد ثباتاً جيداً: الرؤية (0.851)، إدارة التغيير (0.841)، التمكين (0.792)، والرضا (0.895) (جداول 10.3-10.8). وطُبقت **تحليل الارتباط** بمعامل بيرسون، وكشفت عن علاقات قوية دالة بين الرضا وكل من: إدارة التغيير (0.797)، الرؤية (0.759)، والتمكين (0.539) (جدول 10.10). أما **تحليل الانحدار المتعدد** فأظهر أن النموذج يفسر فقط 4.1% من التباين في الرضا ($R^2 = 0.041$)، مع تأثير دال وحيد لبعد إدارة التغيير ($p = 0.045$)، ($\beta = 0.116$) (جدول 10.11). واختتمت **تحليلات الفروق** باستخدام $ANOVA_{post-hoc}$ ، وتبين وجود فروق دالة بين فئات أصحاب المصلحة الثلاث ($p = 0.032$)، ($F = 3.495$)، وعدم وجود فروق دالة حسب الجنس ($p = 0.303$) أو العمر ($p = 0.131$) (جداول 10.12-10.16).

ثانياً: اختبار الفروض: أسفر اختبار الفرضيات عن نتائج متباينة. فقد قُبلت جزئياً الفرضية الرئيسية الأولى (H_{C1}) التي تنص على وجود أثر للممارسات القيادية على الرضا، وذلك بتأثير ضعيف اقتصر على بعد إدارة التغيير فقط $\beta = 0.116$ ($p = 0.045$)، بينما رُفِضت الفرضيات الفرعية H_{C1-1} و H_{C1-2} و H_{C1-4} و H_{C1-5} المتعلقة بأثر الرؤية والتمكين والنزاهة والابتكار لعدم دلالتها إحصائياً، وقُبلت فقط H_{C1-3} الخاصة بإدارة التغيير. أما الفرضية الرئيسية الثانية (H_{C2}) فُرفِضت جزئياً، إذ تبين وجود فروق دالة في الرضا تُعزى إلى المسمى الوظيفي (الفئة)، حيث كان الطلاب الأكثر رضا (3.09) وأعضاء هيئة التدريس الأدنى (2.70)، بينما قُبلت فرضياتها الفرعية بعدم وجود فروق دالة تُعزى إلى الجنس، العمر، الكلية، وسنوات الخبرة (H_{C2-1} ، H_{C2-2} ، H_{C2-3} ، H_{C2-5}).

8

تحليل البيانات واختبار الفروض



9

عرض البيانات

تم عرض البيانات في هذا البحث بطريقة منهجية متكاملة، اعتمدت على **ثلاثة أساليب** رئيسية؛ أولها **الجداول الرقمية** حيث **ضم البحث 16 جدولاً** غطت الخصائص الديموغرافية، والمتوسطات والانحرافات المعيارية، ومعاملات الثبات ألفا كرونباخ، ومعاملات الارتباط، وتحليل الانحدار، وتحليل الفروق باستخدام T -test و ANOVA، وثانيها **الأشكال البيانية** بواقع **3 أشكال** (دائرية وعمودية) وضحت توزيع العينة حسب الفئات والنوع الاجتماعي والعمر، وثالثها **النصوص التفسيرية** التي صاحبت كل جدول وشكل لتلخيص النتائج وربطها بالدلالات الإحصائية والتحديات الواقعية لجامعة جزر القمر. ويعد هذا العرض **منظماً ودقيقاً**، ويسهل على القارئ تتبع النتائج وفهمها، ويصلح كنموذج لعرض البيانات في الرسائل العلمية.

أولاً: توصيات مرتبطة بأدنى الأبعاد تأثيراً (إدارة التغيير):

نظراً لأن إدارة التغيير سجلت أدنى متوسط (2.97) وكانت الأكثر ارتباطاً بالرضا (0.797)، أوصى الباحث بتطبيق نظام إنذار مبكر لتأخر الرواتب عبر تطبيق جوال يرسل تنبيهات فورية للعاملين، إلى جانب إنشاء غرفة عمليات للأزمات تضم ممثلين عن جميع الفئات (أعضاء هيئة تدريس، موظفين، طلاب) لاتخاذ قرارات سريعة وفعالة أثناء الإضرابات والأزمات المالية.

ثانياً: توصيات مرتبطة بأدنى فئة رضا (أعضاء هيئة التدريس):

بما أن أعضاء هيئة التدريس سجلوا أدنى متوسط رضا (2.70) مقارنة بالطلاب (3.09) والموظفين (2.97)، أوصى الباحث بتخصيص صندوق طوارئ لرواتب شهرية مقدمة أثناء الأزمات المالية، بالشراكة مع البنك المركزي، لضمان استمرارية صرف الرواتب في أوقات التأخر، إلى جانب دراسة احتياجات هذه الفئة بشكل نوعي في بحوث مستقبلية.

ثالثاً: توصيات مرتبطة بضعف التمكين:

لتعزيز بعد التمكين الذي حقق ارتباطاً متوسطاً بالرضا (0.539) وثباتاً جيداً (0.792)، أوصى الباحث بمنح مجالس الأقسام صلاحية تعديل 30% من المقررات الدراسية والموافقة على مشاريع التخرج دون بيروقراطية، وتدريب 20% من الموظفين كفرق تمكين سريع لحل مشكلات الروتين اليومي، مما يساهم في تعزيز الاستقلالية وسرعة الإنجاز.

رابعاً: توصيات مرتبطة بضعف ثبات النزاهة والشفافية:

نظراً لضعف ثبات بعد النزاهة ($\alpha = -0.022$) وانخفاض متوسط تطبيقه (2.97)، مما يعكس تحديات حقيقية في الشفافية والعدالة، أوصى الباحث بنشر تقارير مالية شهرية على موقع الجامعة توضح توزيع الموارد والحوافز، وإنشاء خط شكاوى مستقل برئاسة قاضي متقاعد للتحقيق في المخالفات المالية والإدارية، لتعزيز الثقة المؤسسية.

11

توثيق المراجع

قمت بعرض وتوثيق المراجع في هذا البحث من خلال قائمة مرجعية واحدة في نهاية الدراسة، ضمت (35) مرجعاً تنوعت بين الكتب، الرسائل العلمية، الدوريات المحكمة، التقارير الرسمية، والمواقع الإلكترونية، مع اعتماد نظام التوثيق العربي المخلوط الذي يمزج بين أسلوب الهامش والنظام الأمريكي (APA) من حيث ذكر اسم المؤلف، سنة النشر، العنوان، والناشر. ولوحظ تنوع المصادر بين العربية (32 مرجعاً) والأجنبية (3 مراجع)، وتضمنت القائمة دراسات حديثة (2024-2025) ومراجع كلاسيكية، مع وجود روابط إلكترونية فعالة لمواقع (EJOL) و(اليونسكو) و(الموقع الرسمي لجامعة جزر القمر). إلا أن طريقة التوثيق عانت من ضعف الاتساق في صياغة بعض المراجع، ونقص البيانات في البعض الآخر (مثل غياب أرقام المجلدات أو الصفحات)، والخلط بين أنظمة التوثيق، وتكرار بعض المراجع بصيغ مختلفة، إضافة إلى عدم الترتيب الأبجدي للمراجع، مما أثر على السلسلة الأكاديمية رغم غنى المحتوى العلمي وارتباطه الوثيق بموضوع الدراسة.

12 كتابة البحث العلمي

تمثلت آخر مرحلة في البحث العلمي في الكتابة النهائية والإخراج الأكاديمي للرسالة، حيث قمت بصياغة البحث كاملاً وفق الهيكل المنهجي المعتمد، بدءاً من المقدمة وانتهاءً بالفهارس، مع مراعاة الترقيم المتسلسل للفصول والجداول والأشكال، وتوحيد خطوط الكتابة وهوامش الصفحات. وشملت هذه المرحلة مراجعة لغوية وتدقيق نحوي للنص، وتنسيق قائمة المراجع وفق نظام التوثيق المعتمد (لاحظت بعض الاختلافات)، وإعداد فهرس المحتويات، قائمة الجداول، وقائمة الأشكال لتسهيل التنقل بين أجزاء الرسالة. كما تضمنت كتابة المستخلص باللغتين العربية والإنجليزية، وإعداد غلاف البحث وفق متطلبات الجامعة، وترقيم الصفحات ترقيماً منظماً. ورغم بعض الملاحظات الشكلية في توحيد التوثيق، فإن هذه المرحلة عكست جهداً واضحاً في إخراج البحث بشكل متكامل يليق بالتقديم الأكاديمي والمناقشة العلمية.



Thank You