

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة أعمال



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/

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

Midocene 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

فهرس المحتويات:

قائمة الجداول.....	د.....
فهرس الأشكال.....	ه.....
المستخلص.....	و.....

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة.....	3.....
1.1 مشكلة الدراسة.....	4.....
1.2 أهمية الدراسة.....	5.....
1.3 أهداف الدراسة.....	6.....
1.4 تساؤلات الدراسة.....	7.....
1.5 فروض الدراسة.....	8.....
1.6 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث.....	9.....

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

مقدمة.....	11.....
2.1 الدراسات السابقة.....	13-22.....
2.2 تمييز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة (الفجوة البحثية).....	21.....
2.3 الإطار النظري.....	24.....
2.3.1: مفهوم القيادة.....	24.....
2.3.2 نظريات القيادة.....	25.....
2.3.3: مفهوم الممارسات القيادية.....	26.....
2.3.4 تعريف نموذج التميز الأوروبي (EFQM).....	29.....

2.3.5	المكونات الأساسية لنموذج EFQM	32
2.3.6	تطبيق معيار القيادة في نموذج التميز الأوروبي لتحقيق إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي (المحور الأساسي للدراسة)	35
2.3.6.1	التوجيه الاستراتيجي وفقا لنموذج EFQM	35
2.3.6.2	التمكين وفقا لنموذج EFQM	36
2.3.6.3	إدارة التغييرات وفقا لنموذج EFQM	38
2.3.6.4	النزاهة وفقا لنموذج EFQM	40
2.3.6.5	الابتكار وفقا لنموذج EFQM	41
2.3.7	رضا أصحاب المصلحة الداخليين	42
2.3.7.1	تعريف أصحاب المصلحة الداخليين	42
2.3.7.2	رضا أصحاب المصلحة (الرضا الوظيفي)	42
2.3.7.3	أهمية رضا أصحاب المصلحة (أهمية الرضا الوظيفي)	43
2.3.8	السياق التطبيقي: جامعة جزر القمر كنموذج للمؤسسات التعليمية في البيئات النامية	43
2.3.9	الربط النظري بين متغيرات الدراسة (التكاملي)	45

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1	منهج الدراسة	48
3.2	مجتمع وعينة الدراسة	48
3.3	خصائص العينة الشخصية والوظيفية	49
3.4	أداة الدراسة	52
3.5	صدق وثبات الاستبانة	53

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

55.....	مقدمة
56.....	4.1 تحليل البيانات
66.....	4.2 النتائج
69.....	4.3 التوصيات

قائمة الجداول:

- جدول (1) يوضح ملخص التميز البحثي
- جدول (2): آليات التغيير التي اعتمدتها جامعة الإسكندرية
- جدول (3): يوضح دور الابتكار في حل لمشكلات في جامعة القاهرة
- جدول (4): يوضح علاقة نموذج EFQM ونظريات القيادة الحديثة
- جدول (5): يوضح تفاصيل العينة المستهدفة والخاضعة للتحليل
- جدول (6): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب أصحاب المصلحة الداخليين
- جدول (7): يوضح خصائص العينة حسب النوع الاجتماعي للمبحوثين
- جدول (8): يوضح خصائص العينة حسب الفئة العمرية
- جدول رقم (9): جدول التحليل الوصفي (Descriptive statistics)
- جدول (10): يوضح معامل ألفا كرونباخ لفقرات الرؤية والاستراتيجية
- جدول (11): يوضح تحليل ألفا كرونباخ لفقرات التمكين
- جدول (12): يوضح تحليل ألفا كرونباخ لفقرات إدارات التغييرات
- جدول (13): يوضح تحليل ألفا كرونباخ لفقرات النزاهة
- جدول (14): يوضح تحليل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الابتكار
- جدول (15): يوضح تحليل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الرضا
- جدول (16): يوضح تحليل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبانة
- جدول (17): يوضح تحليل الارتباط للمتغيرات
- جدول (18): يوضح تحليل الانحدار للمتغيرات
- جدول (20): يوضح المتوسطات المقارنة

جدول (21): يوضح اختبار العينات المستقلة (t-test) لتقييم الرضا حسب النوع الجنسي

جدول (22): يوضح تحليل التباين الأحادي (one-way anova) لمقارنة متوسطات الرضا حسب الفئات العمرية

جدول (23): يوضح توزيع الخصائص الديموغرافية للمبحوثين

فهرس الأشكال:

- شكل (1): يوضح معايير نموذج التميز الأوروبي EFQM34
- شكل (2): يوضح المتغير المستقل والمتغير التابع (التكامل المنهجي).....46
- شكل (3): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب أصحاب المصلحة الداخليين.....49
- شكل (4): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي.....50
- شكل (5): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية.....52

المستخلص: Abstract

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر الممارسات القيادية على تعزيز رضا أصحاب المصلحة الداخليين في جامعة جزر القمر باستخدام نموذج التميز الأوروبي (EFQM) كإطار نظري. اعتمد البحث المنهج الكمي الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من عينة تمثلت في أعضاء هيئة التدريس، الموظفين، والطلاب. تم جمع عينة عشوائية باستخدام استبانة الكترونية وورقية لقياس أبعاد القيادة الخمسة (التوجيه الاستراتيجي، التمكين، إدارة التغيير، النزاهة، الابتكار) ومستوى الرضا، مع تحليل النتائج إحصائياً بواسطة برنامج SPSS الإصدار 19. أظهرت النتائج قبول عام لتطبيق الممارسات القيادية مع اختلاف بين أبعادها، حيث سجل بعد إدارة التغيير أعلى متوسط تقييم، بينما كان بعد النزاهة الأدنى. أظهرت تحليلات الارتباط وجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة التغيير والرؤية الاستراتيجية بمستوى رضا أصحاب المصلحة، بينما لم يكن هناك ارتباط معنوي مع النزاهة. كذلك، بينت الدراسة فروقاً مهمة في الرضا بين الفئات الثلاث (أعضاء هيئة التدريس، الموظفين، الطلاب)، حيث سجل الطلاب أعلى مستوى رضا. يشير تحليل الانحدار إلى أن أثر القيادة على الرضا محدود نسبياً؛ مما يستلزم النظر في عوامل إضافية. توصي الدراسة بتنفيذ سياسات إدارة التغيير والتمكين، ومعالجة قضايا النزاهة، وتطوير أدوات القياس، مع إجراء بحوث مستقبلية لتوسيع فهم العوامل المؤثرة على الرضا المؤسسي. تمثل هذه الدراسة خطوة مهمة نحو تحسين الأداء المؤسسي في جامعة جزر القمر.

الكلمات المفتاحية: الممارسات القيادية، رضا أصحاب المصلحة، نموذج التميز الأوروبي EFQM.

Abstract:

This study aims to analyze the impact of leadership practices on enhancing the satisfaction of internal stakeholders at the University of the Comoros, using the European Foundation for Quality Management (EFQM) model as a theoretical framework. The research adopted a quantitative descriptive analytical approach, with data collected from a sample comprising faculty members, administrative staff, and students. A random sample was gathered using both electronic and paper questionnaires to measure the five leadership dimensions (strategic direction, empowerment, change management, integrity, and innovation) and the level of satisfaction. The results were statistically analyzed using SPSS version 19. The findings revealed a general acceptance of the application of leadership practices with variations among the dimensions, where change management scored the highest average rating while integrity scored the lowest. Correlation analyses indicated a strong positive relationship between change management and strategic vision with stakeholder satisfaction, whereas no significant correlation was found with integrity. The study also showed significant differences in satisfaction levels among the three groups, with students reporting the highest satisfaction. Regression analysis suggested that the effect of leadership on satisfaction is relatively limited, necessitating consideration of additional factors. The study recommends activating policies for change management and empowerment, addressing integrity issues, developing measurement tools, and conducting future research to expand understanding of factors affecting institutional satisfaction. This study represents an important step towards improving institutional performance at the University of the Comoros.

Keywords: Leadership practices, stakeholder satisfaction, European Foundation for Quality Management (EFQM) model.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

تُعد القيادة المؤسسية أحد المحددات الجوهرية لتحقيق التميز المؤسسي وتعزيز رضا أصحاب المصلحة الداخليين في مؤسسات التعليم العالي، خاصة في ظل التحديات التنظيمية والاجتماعية والاقتصادية المتسارعة. تواجه جامعة جزر القمر، كغيرها من الجامعات في الدول النامية، إشكاليات تتعلق بتأخر صرف الرواتب وضعف الحوافز وعدم انتظام اللوائح الداخلية، ما انعكس سلبًا على بيئة العمل ومستوى الرضا الوظيفي والأكاديمي للعاملين والطلاب. من هذا المنطلق، تبرز الحاجة إلى دراسة علمية معمقة تستند إلى أطر عالمية معتمدة مثل نموذج التميز الأوروبي (EFQM) لتحليل أثر الممارسات القيادية على رضا أصحاب المصلحة الداخليين.

استعرضت الأدبيات والدراسات السابقة العلاقة بين القيادة المؤسسية والرضا الوظيفي في بيئات تعليمية متنوعة. فقد أظهرت دراسة أبو سعدة (2013) أن تطبيق معيار القيادة وفق نموذج EFQM في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة أدى إلى نتائج إيجابية في تعزيز ثقافة التميز والتحسين المستمر، وأوصت بتدريب القيادات على معايير التميز وتعميم التجربة على مؤسسات التعليم العالي الأخرى. كما أوضحت دراسة الحازمي (2021) في جامعة أم القرى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق معايير القيادة في EFQM وارتفاع مستوى رضا العاملين، مع التأكيد على أهمية تمكين الموظفين وتفعيل أدوات قياس الرضا. أما دراسة العجمي (2021) في جامعة الملك خالد، فقد ركزت على تطوير أداء القيادات الأكاديمية من خلال معايير التميز الإداري، وأوصت بتعزيز ثقافة الجودة والتميز وتوفير برامج تدريبية متخصصة.

وفي سياقات تنظيمية مختلفة، بينت دراسة الجمال وعباس (2025) في القطاع المصرفي اللبناني أن أنماط القيادة الديمقراطية والتحويلية لها أثر إيجابي قوي على الرضا الوظيفي، فيما أظهرت دراسة عامر (2023) في قطاع الصناعة المصرية أن القيادة المتناقضة ترفع من مستوى الرضا والارتباط الوظيفي للعاملين. كما أكدت دراسة الهاجري (2023) في قطاع وزارة الداخلية القطري أهمية الأنماط القيادية التشاركية في تعزيز الرضا والولاء التنظيمي. وفي البيئة المدرسية، أظهرت دراسة المطيري (2022) أن القيادة الديمقراطية ترتبط إيجابيًا برضا المعلمين، بينما تؤثر الأنماط الديكتاتورية والتسببية سلبًا.

تتفق هذه الدراسات على أن تبني ممارسات قيادية فعالة، خاصة تلك المبنية على المشاركة، التمكين، الشفافية، والابتكار، يساهم في رفع مستويات الرضا والأداء المؤسسي. إلا أن معظم هذه الدراسات

ركزت على بيانات تعليمية أو تنظيمية تختلف عن السياق الجغرافي والثقافي لجامعة جزر القمر، مما يبرز الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدها من خلال تطبيق نموذج EFQM في بيئة جامعية إفريقية لم تحظ بالدراسة الكافية.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر الممارسات القيادية، وفق معيار القيادة في نموذج EFQM، على تعزيز رضا أصحاب المصلحة الداخليين في جامعة جزر القمر، وتقديم إطار تحليلي علمي يدعم الإدارة الجامعية في تطوير سياساتها وممارساتها القيادية. ويعرض هذا الفصل الإطار العام للدراسة، متضمناً مشكلة البحث وأهميته، أهدافه، تساؤلاته، فروضه، والأساس النظري الذي تستند إليه، بما يعكس الطابع العلمي والمنهجي للبحث ويضمن تحقيق أهدافه التطبيقية والمعرفية.

1.2 مشكلة الدراسة:

على الرغم من الدور المحوري الذي تلعبه جامعة جزر القمر في التنمية الوطنية في ظل التغيرات الاجتماعية والاقتصادية المعاصرة، إلا أنها تواجه تحديات مثل الإضرابات الناتجة عن تأخر الرواتب وضعف تنظيم القوانين الداخلية المتعلقة بتحفيز الكوادر البشرية (المعلمون والموظفون والطلاب) مما يؤثر على رضاهم الوظيفي وبالتالي على الأداء العام للجامعة وقدرتها على تحقيق التميز.

إن التأخر في صرف الرواتب وعدم انتظام الهيئات الجامعية واللوائح الداخلية خاصة في الأعوام الأخيرة كانت سببا في انقطاع الفترات الدراسية وتأخر في تصحيح الامتحانات خاصة عامي (2023 و2024) وحتى وقت تحضير لي هذا البحث (يونيو ويوليو 2025) ما زالت تشهد الجامعة إضرابا من قبل أعضاء هيئة التدريس، كل هذه التحديات قادتني إلى التفكير في أعلى جهة دراسية بالبلاد لأحاول الاستفسار عما يجري فيها حتى أقدم حولا ولو بسيطا، ولأبني نداء الرئيس (غزالي عثمان) ووزير التربية والتعليم في الملتقى الوطني للتعليم التي شهدتها البلاد في الثاني من يوليو 2025 لجعل التعليم محورا للتنمية الوطنية بحلول 2030، ومما لا شك فيه، فإن التحديات التي ذكرتها تركت أثرا مباشرا واضحا على أصحاب المصلحة الداخليين (أعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والطلاب) لذلك شملت الدراسة الأصناف الثلاثة؛ انطلاقا مما سبق جاءت فكرة الدراسة الحالية، لذا 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، كما أنني اخترت بالتحديد البحث عن الممارسات وفقا لنموذج التميز الأوروبي (EFQM) لشهرتها وحداثتها تماشيا مع الأبحاث العلمية الجديدة.

لذا يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

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

1.3 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)، كما تمهد هذه الدراسة لدراسات مستقبلية حول تطبيق نماذج القيادة العالمية في سياقات جغرافية وثقافية مشابهة لجزر 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 من أجل الوصول إلى رضا أصحاب المصلحة الداخليين بالجامعة وبالتالي رفع مستوى الأداء العام للجامعة.

1.4 أهداف الدراسة:

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 تأثيرا في تعزيز الرضا والأداء المؤسسي.

1.5 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 من حيث (التوجيه الاستراتيجي - التمكين - إدارة التغييرات - النزاهة - الابتكار) 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)؟

1.6 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 $(\alpha \leq 0.05)$.

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).

1.7 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

في هذه الدراسة أتبع نموذج التميز الأوروبي (EFQM) كنظرية علمية لإعداد إطار تحليلي يربط بين الممارسات القيادية ورضا أصحاب المصلحة الداخليين، من خلال تقييم مدى تطبيق معايير النموذج في جامعة جزر القمر.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة والإطار النظري

مقدمة

يُمثل الفصل الثاني ركيزةً منهجيةً وعلميةً أساسيةً في هذه الدراسة، حيث يجمع بين "مراجعة نقدية للدراسات السابقة" و"بناء الإطار النظري" المتعلق بتأثير الممارسات القيادية في تعزيز رضا أصحاب المصلحة الداخليين بمؤسسات التعليم العالي، مع التركيز على جامعة جزر القمر في ضوء نموذج التميز الأوروبي (EFQM). يهدف هذا الفصل إلى:

- رصد الفجوات البحثية في الأدبيات السابقة.
- تأصيل المفاهيم النظرية للقيادة والرضا الوظيفي.
- توضيح الروابط بين أبعاد نموذج EFQM والممارسات القيادية الفاعلة.
- تبرير اختيار السياق الجغرافي والتنظيمي للدراسة (جزر القمر).

ينقسم هذا الفصل إلى محورين رئيسيين:

أولاً: الدراسات السابقة

تُعرض الدراسات السابقة تحليليًا وفقًا للتصنيف الزمني والموضوعي، مع أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية من حيث الإطار النظري والبيئة الجغرافية والتنظيمية وعينة الدراسة بالإضافة إلى الفجوات البحثية وتحديد الثغرات التي تسدها الدراسة الحالية.

ثانيًا: الإطار النظري

يتم بناء الإطار النظري عبر المحاور التالية:

1. مفهوم القيادة:

- التعريفات الإجرائية (التأثير، التوجيه، تحقيق الأهداف المشتركة).
- تطور النظريات (السمات، التبادلية، التحويلية، الخادمة).

2. نموذج التميز الأوروبي (EFQM):

- الهيكلية والأبعاد الخمسة لمعيار القيادة: (التوجيه الاستراتيجي - التمكين - إدارة التغيير - النزاهة - الابتكار).
- دور النموذج في تحسين الأداء المؤسسي للجامعات.

3. رضا أصحاب المصلحة الداخليين:

- التعريف (أعضاء هيئة التدريس، الموظفين الإداريين، الطلاب).
- مفهوم الرضا الوظيفي وأبعاده (القناعة النفسية، التوافق مع التوقعات، الإشباع المادي والمعنوي).

- مؤشرات قياس الرضا (استبيانات الرأي، تقارير الأداء، نسب الاحتفاظ بالكوادر).

4. السياق التطبيقي: جامعة جزر القمر كنموذج للمؤسسات التعليمية في البيئات النامية

- نبذة مختصرة عن جامعة جزر القمر
- رؤية وتحديات الجامعة

5. الرابط النظري بين الممارسات القيادية والرضا:

- كيف تُعزز ممارسات القيادة الفاعلة (كتمكين أعضاء هيئة التدريس، الشفافية المالية، الابتكار في حل المشكلات) الرضا الوظيفي في بيئات التعليم العالي ذات التحديات.

2.1 الدراسات السابقة

2.1.1 دراسة (أبو سعدة، 2013)، بعنوان تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفق نموذج التميز الأوروبي (EFQM)-الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية (UCAS) كحالة دراسة.

- هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفق نموذج التميز الأوروبي (EFQM) مع التركيز على الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية كونها أول مؤسسة تعليم عالي في غزة تحصل على شهادة الآيزو 9001:2008. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت استبانة مصممة بناءً على معايير القيادة في نموذج (EFQM)، وأخذت عينة عشوائية مكونة من (64 موظفاً وإدارياً) في الجامعة واستخدمت برنامج (SPSS) الإصدار (20)، وجاءت نتائج الدراسة بأن الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بالجامعة الإسلامية بغزة طبقت معيار القيادة بنسبة (75.90%) وفق نموذج (EFQM). أوصت الدراسة بضرورة تدريب القيادات والموظفين على معايير التميز، والبدء في تطبيق معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي الأخرى، وتعزيز ثقافة التميز والتحسين المستمر.

أوجه الاختلاف الجوهرية

أولاً: شمولية المجتمع البحثي: دراستي تشمل جميع الفئات (أكاديميين، موظفين، طلاب) بينما دراسة أبو سعدة ركزت فقط على الموظفين والإداريين. السياق والتحديات: دراستي تتعامل مع تحديات واقعية ومعاصرة (إضرابات، تأخر رواتب، دعوة وطنية للإصلاح)، بينما دراسة أبو سعدة ركزت على جانب إداري في بيئة مستقرة نسبياً.

التحليل التفصيلي: دراستي تقدم تحليلاً كمياً لأثر كل بعد من أبعاد القيادة على رضا الفئات الثلاث، مع تحليل الفروق الديموغرافية، بينما دراسة أبو سعدة اكتفت بقياس نسبة التطبيق والتوصية بالتدريب.

الأهمية التطبيقية: دراستي تقدم حلولاً عملية مباشرة لصناع القرار في جامعة جزر القمر، وتستهدف تحسين الأداء المؤسسي في سياق نامٍ.

2.1.2 دراسة (الجمال وعباس، 2025)، بعنوان أثر القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك اللبنانية.

- تسلط هذه الدراسة الضوء على تأثير أنماط القيادة الإدارية المختلفة على مستوى الرضا الوظيفي بين الموظفين العاملين في البنوك اللبنانية، مستخدمة المنهج الوصفي التحليل لتحليل العلاقة بين هذه الأنماط المختلفة ورضا الموظفين. اعتمدت الدراسة بشكل أساسي على استخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات. ركزت الدراسة بشكل خاص على استكشاف تأثير أربعة أنماط قيادية رئيسية، وهي القيادة الديمقراطية والقيادة الأوتوقراطية، القيادة الحرة، والقيادية التحويلية. ثم جمع البيانات من عينة مكونة من 210 موظفين مصرفيين يعملون في سبعة بنوك رئيسية في لبنان، أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن القيادة الديمقراطية والقيادية التحويلية تتمتعان بتأثير إيجابي قوي وذات دلالة إحصائية على الرضا الوظيفي. تشير هذه النتيجة إلى أن هذه الأنماط القيادية التي تشجع على المشاركة والتواصل الفعال وتعزز من تطوير المهارات الإيجابية بين الموظفين تسهم في تحسين مستوى الرضا لديهم. في المقابل، لم يظهر نمط القيادة الأوتوقراطية تأثيرا كبيرا على الرضا الوظيفي، مما يشير إلى أن هذا الأسلوب الذي يعتمد على القرارات الفردية والتحكم المركزي وقد يكون غير مناسب في السياق المصرفي اللبناني. أما فيما يخص القيادة الحرة فقد أظهرت الدراسة علاقة إيجابية بينها وبين الرضا الوظيفي على الرغم من أنها تتطلب التنفيذ الدقيق لضمان فعاليتها أو قد تؤدي إلى نتائج عكسية. أوصت الدراسة البنوك المصرفية اللبنانية بتبني ممارسات القيادة الديمقراطية والتحويلية التي أثبتت فعاليتها في رضا الموظفين مع الحد من الاعتماد على القيادة الأوتوقراطية. كما توصي بإدارة تطبيق القيادة الحرة بحذر لضمان تأثيرها الإيجابي على رضا الموظفين وتعزيز الأداء التنظيمي بشكل عام.

أوجه الاختلاف الجوهرية

السياق: دراستي في بيئة جامعية إفريقية تواجه تحديات تنظيمية واقتصادية حادة، بينما دراسة الجمال وعباس في قطاع مصرفي لبناني.

الإطار النظري: دراستي تستند إلى نموذج EFQM العالمي وتركز على أبعاد القيادة فيه، بينما دراسة الجمال وعباس تركز على أنماط القيادة التقليدية.

مجتمع الدراسة: دراستي تشمل الأكاديميين والموظفين والطلاب، بينما دراسة الجمال وعباس تقتصر على موظفي البنوك.

الأهداف والتوصيات: دراستي تهدف لتقديم حلول تطبيقية لتحسين القيادة في جامعة جزر القمر، بينما دراسة الجمال وعباس تركز على توصيات لأنماط القيادة الأنسب للبنوك اللبنانية.

الخصوصية البحثية: دراستك تسد فجوة بحثية في تطبيق EFQM في سياق جغرافي وثقافي غير مدروس (جزر القمر)، بينما دراسة الجمال وعباس تركز على قطاع مصرفي عربي تقليدي.

2.1.3 دراسة (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، وتنفيذ 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. كل الدراستين تعتمدان على نموذج EFQM كإطار نظري وتهدفان إلى ربط تطبيق معايير القيادة أو التميز المؤسسي بمستوى الرضا الوظيفي للعاملين وتستخدمان المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة.

أوجه الاختلاف الجوهرية

وتختلف في مجتمع الدراسة فدراسة الحازمي تركز على القيادات الادارية والأكاديمية فقط بينما دراستي تشمل أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب، وأيضاً تختلف في السياق الجغرافي والثقافي فدراسة الحازمي ركزت على جامعة سعودية مستقرة بينما دراستي تركز على جامعة جزر القمر ذات التحديات التنظيمية والاقتصادية. وأيضاً دراسة الحازمي تغطي جميع أبعاد نموذج EFQM بينما دراستي تركز على أبعاد القيادة فقط ضمن النموذج المذكور. دراستي تهدف لتقديم حلول عملية لمشكلات محلية (تأخر الرواتب، ضعف الحوافز،...) وتستجيب لنداء وطني بينما الحازمي تركز على القياس والتحليل دون معالجة تحديات محلية.

2.1.4 دراسة (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.

أوجه الاختلاف الجوهرية

- السياق التنظيمي: دراستي في بيئة جامعية إفريقية تواجه تحديات تعليمية واقتصادية وتنظيمية، بينما دراسة عامر في شركة صناعية مصرية. الإطار النظري: دراستي تطبق نموذج EFQM العالمي وتفصل أبعاد القيادة فيه، بينما دراسة عامر تركز على مفهوم القيادة المتناقضة فقط.

مجتمع الدراسة: دراستي تشمل الأكاديميين والموظفين والطلاب، بينما دراسة عامر تقتصر على موظفي شركة صناعية.

الأهداف: دراستي تهدف لتحسين الأداء المؤسسي الجامعي وتقديم حلول تطبيقية لمشكلات واقعية، بينما دراسة عامر تركز على تعزيز المرونة والاستقلالية في بيئة صناعية. الفجوة البحثية: دراستي تسد فجوة في الأدبيات العربية حول القيادة الجامعية في إفريقيا وتطبيق EFQM في التعليم العالي، بينما دراسة عامر تسلط الضوء على نمط قيادي حديث نسبياً في بيئة صناعية عربية.

2.1.5 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، مركّزاً 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 في المؤسسات الأكاديمية.

أوجه الاختلاف الجوهرية

السياق الجغرافي والثقافي: دراستي في جامعة جزر القمر (دولة إفريقية، تعاني من تحديات اقتصادية وتنظيمية مثل تأخر الرواتب، ضعف الحوافز، إضرابات) بينما دراسة العجمي هي جامعة الملك خالد بالسعودية (بيئة أكثر استقراراً وموارد أفضل).

الإطار النظري: دراستي تعتمد بوضوح على نموذج التميز الأوروبي (EFQM) بأبعاده في معيار القيادة بينما دراسة العجمي تستند إلى معايير التميز الإداري بشكل عام، دون التركيز على نموذج عالمي محدد.

مشكلة الدراسة: دراستي تبحث في أثر الممارسات القيادية الفعلية (وفق EFQM) على رضا أصحاب المصلحة الداخليين (أعضاء هيئة التدريس، الموظفين، الطلاب) بينما دراسة العجمي تركز على تطوير أداء القيادات الأكاديمية وفق معايير التميز الإداري وتأثيره على جودة الأداء المؤسسي.

عينة الدراسة: دراستي تشمل جميع أصحاب المصلحة الداخليين (أعضاء هيئة التدريس، الموظفين، الطلاب) بينما دراسة العجمي تركز على القيادات الأكاديمية فقط.

الهدف الرئيسي: دراستي تقدم إطار عملي لتحسين الأداء المؤسسي ورفع رضا جميع أصحاب المصلحة الداخليين بينما دراسة العجمي حددت آليات تطوير أداء القيادات الأكاديمية لتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي.

الأهمية التطبيقية: دراستي تقدم أداة تشخيصية علمية للإدارة الجامعية في بيئة نادرة البحث (إفريقية) بينما دراسة العجمي تؤكد أهمية معايير الجودة والتميز في تطوير القيادات الأكاديمية.

2.1.6 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 الدور الحاسم الذي تلعبه القيادة في تعزيز بيئة العمل الإيجابية وتحقيق الأداء المتميز، إلى جانب مساهمتها في تعميق الفهم النظري والعملي 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.

أوجه الاختلاف الجوهرية

السياق المؤسسي: دراستي تركز على جامعة جزر القمر (مؤسسة تعليمية عليا في بيئة إفريقية تواجه تحديات تنظيمية واقتصادية واضحة مثل تأخر الرواتب والإضرابات) بينما دراسة الهاجري ركزت على قطاع وزارة الداخلية القطري (مؤسسة أمنية حكومية في بيئة خليجية مستقرة نسبياً).

الإطار النظري: دراستي تعتمد نموذج التميز الأوروبي (EFQM) وتبحث أثر أبعاد القيادة فيه (التوجيه الاستراتيجي، التمكين، إدارة التغيير، النزاهة، الابتكار) على رضا أصحاب المصلحة الداخليين بينما دراسة الهاجري تدرس العلاقة بين أنماط القيادة التقليدية (الديمقراطي، الديكتاتوري، الحر) ورضا الموظفين وولائهم للعمل.

عينة الدراسة: دراستي تشمل جميع أصحاب المصلحة الداخليين (أعضاء هيئة التدريس، الموظفين، الطلاب) بينما دراسة الهاجري تقتصر على موظفي وزارة الداخلية.

مشكلة الدراسة: دراستي تبحث في أثر الممارسات القيادية الفعلية على رضا أصحاب المصلحة في بيئة جامعية تعاني من تحديات واقعية بينما دراسة الهاجري تركز على كيف تؤثر أنماط القيادة المختلفة على رضا وولاء الموظفين في مؤسسة أمنية. نتائج وتوصيات: دراستي تهدف لتقديم إطار عملي لتحسين الأداء المؤسسي في الجامعة ومعالجة تحديات واقعية عبر تعزيز القيادة الفعالة بينما دراسة الهاجري توصي بتبني النمط القيادي الديمقراطي والقيادة التشاركية، وتشدد على أهمية التمكين والشفافية والاعتراف بجهود الموظفين.

2.1.7 دراسة (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 تعقيدا، ولا تقتصر بحثنا على الأنماط القيادية التقليدية (الديمقراطي، الديكتاتوري، التسببي) بل تتعداها إلى تحليل ممارسات قيادية أكثر تخصصا مثل القيادة التحويلية، القيادة الخادمة، والقيادة التكيفية، ووصت الدراسة بضرورة تعزيز الممارسات القيادية الديمقراطية، وذلك من خلال تكثيف التدريبات للمدبرات على مهارات القيادة التشاركية وإشراك المعلمات 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 سلبيا على الرضا الوظيفي، وايضا وصت بالبحث على قياس الرضا الوظيفي دوريا على الأقل مرة كل سنة لتحديد مجال التحسن مع إنشاء وحدة دعم داخل المدارس لمعالجة شكاوى المعلمات وتحسين بيئة العمل، ومن ضمن توصيات الدراسة ضرورة تحفيز المعلمات من خلال الطرق المناسبة كالترقيات والتحفيزات المعنوية والمادية، وأخيرا وصت الدراسة بإجراء أبحاث واسعة النطاق لتشمل مراحل دراسية أخرى أو مناطق جغرافية أخرى.

أوجه الاختلاف الجوهرية

السياق المؤسسي: دراستي تركز على جامعة جزر القمر (مؤسسة تعليم عالٍ في بيئة إفريقية تواجه تحديات تنظيمية واقتصادية واضحة مثل تأخر الرواتب والإضرابات) بينما دراسة المطيري تركز على معلمات المرحلة الثانوية في مدارس محافظة حفر الباطن بالسعودية (بيئة مدرسية سعودية).

الإطار النظري والقيادي: دراستي تعتمد نموذج التميز الأوروبي (EFQM) وتبحث أثر أبعاد القيادة الحديثة مثل التوجيه الاستراتيجي، التمكين، إدارة التغيير، النزاهة، الابتكار، بينما دراسة المطيري تركز على الأنماط القيادية التقليدية (الديمقراطي، الديكتاتوري، التسبيبي) وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات.

عينة الدراسة: دراستي تشمل جميع أصحاب المصلحة الداخليين في الجامعة (أعضاء هيئة التدريس، الموظفين، الطلاب) بينما دراسة المطيري تقتصر على معلمات المرحلة الثانوية فقط.

مشكلة الدراسة: دراستي تبحث في أثر الممارسات القيادية الفعلية وفق نموذج EFQM على رضا أصحاب المصلحة في بيئة جامعية معقدة وظروف صعبة بينما دراسة المطيري تدرس العلاقة بين أنماط القيادة التربوية والرضا الوظيفي في بيئة مدرسية مستقرة نسبياً. نتائج وتوصيات: دراستي تهدف لتقديم إطار عملي لتحسين الأداء المؤسسي في الجامعة ومعالجة تحديات واقعية عبر تعزيز القيادة الفعالة الحديثة بينما دراسة المطيري أكدت أهمية القيادة الديمقراطية في رفع الرضا الوظيفي، وأوصت بتكثيف التدريبات على القيادة التشاركية، الحد من الأنماط السلبية، وقياس الرضا الوظيفي دورياً.

2.2 تمييز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة (الفجوة البحثية):

بالرغم من إسهام الدراسات السابقة في إثبات العلاقة بين الممارسات القيادية والرضا الوظيفي خاصة في إطار نموذج EFQM (كدراسات الحازمي 2021، وأبو سعدة 2013)، تمثل الدراسة الحالية تطوراً نوعياً من خلال خمسة جوانب رئيسية:

2.2.1: السياق الجغرافي والثقافي غير المدروس: أغلب الدراسات السابقة تناولت بيئات تعليمية أو تنظيمية في دول عربية مستقرة (السعودية، لبنان، قطر، مصر)، أو قطاعات غير جامعية (مصارف، وزارات، شركات صناعية، مدارس)، بينما دراستي تركز على جامعة جزر القمر في بيئة إفريقية تعاني

من تحديات تنظيمية واقتصادية فريدة مثل تأخر الرواتب، ضعف الحوافز، والإضرابات المتكررة، وهي ظروف لم تُدرس بعمق في الأدبيات العربية أو الدولية.

2.2.2: تطبيق نموذج EFQM في سياق جديد: رغم أن بعض الدراسات (مثل الحازمي 2021، أبو سعدة 2013) استخدمت نموذج EFQM، إلا أنها ركزت على جميع أبعاد النموذج أو على بيئات جامعية مستقرة، بينما دراستي تطبق أبعاد القيادة فقط (التوجيه الاستراتيجي - التمكين - إدارة التغييرات - النزاهة - الابتكار) داخل EFQM وتركز على أثرها في رضا جميع أصحاب المصلحة الداخليين (أعضاء هيئة تدريس، موظفين، طلاب) في بيئة جامعية إفريقية تواجه تحديات واقعية.

ثالثاً: شمولية مجتمع الدراسة: معظم الدراسات السابقة اقتصرَت على فئة واحدة (موظفو البنوك، القيادات الأكاديمية، موظفو وزارة، معلمات مدارس)، بينما دراستي تشمل ثلاث فئات رئيسية من أصحاب المصلحة الداخليين في الجامعة (أعضاء هيئة التدريس، الموظفين، الطلاب)، ما يمنح نتائج شمولية أكبر وعمقاً تحليلياً في فهم الرضا الوظيفي والأكاديمي.

رابعاً: التركيز على الحلول التطبيقية لمشكلات محلية: دراستي لا تكتفي بالتحليل أو القياس، بل تهدف لتقديم حلول عملية قابلة للتطبيق لمعالجة مشكلات محلية محددة (تأخر الرواتب، ضعف الحوافز، عدم انتظام اللوائح)، وتستجيب لنداء وطني لتطوير التعليم العالي في جزر القمر، بينما الدراسات الأخرى غالباً تركز على التحليل أو تقديم توصيات عامة دون معالجة تحديات محلية دقيقة.

خامساً: الجودة العلمية: تسعى دراستي لسد فجوة معرفية في الأدبيات العربية والدولية حول تطبيق معايير القيادة في نموذج EFQM في بيئة جامعية إفريقية، وهو مجال لم يحظَ بالدراسة الكافية، بينما معظم الدراسات السابقة ركزت على بيئات عربية أو قطاعات غير جامعية أو أنماط قيادية تقليدية.

الجوانب	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
عينة الدراسة	موظفون أو معلمون فقط	ثلاث فئات (أعضاء هيئة تدريس، موظفون، طلاب)
نموذج القيادة	أنماط عامة (ديمقراطي، تحويلي...) و EFQM سطحيًا	تحليل كمي لـ 5 أبعاد قيادية محددة في EFQM (التوجيه الاستراتيجي - التمكين - إدارة التغييرات - النزاهة - الابتكار)

السياق الجغرافي	دول أجنبية رئيسية وأكثر استقرارا (مصر والسعودية وفلسطين...)	جامعة جزر القمر (بيئة جامعية نامية غير مستكشفة)
مخرجات الدراسة	توصيات عامة	أولويات تدخل قيادية مرتبطة بتحديات محددة+ إطار عملي لتحسين الأداء المؤسسي
نطاق الرضا	الرضا الوظيفي فقط	الرضا الوظيفي + الرضا الأكاديمي

جدول (1) يوضح ملخص التميز البحثي. المصدر: من إعداد الباحث

2.3 الإطار النظري

2.3.1: مفهوم القيادة

تتعدد الآراء حول مفهوم القيادة بشكل عام وهو مصطلح قديم جدا خاض فيه الكثير من الباحثين والعلماء، ومع اختلاف الرؤى ساهم في رسم أوجه متعددة، نذكر منها:

القيادة هي "عملية يؤثر من خلالها فرد واحد في مجموعة من الأفراد بهدف تحقيق أهداف مشتركة".

القيادة هي "عملية التأثير في سلوك الجماعات وتوجيههم نحو وعبر تحقيق الأهداف المنشودة".

القيادة هي "عملية تميز بالقدرة على التأثير في اتجاهات التابعين وقيمهم مما يسهل الأنشطة ويحسن العلاقات فيما بينهم".

القيادة هي "عملية السيطرة على أنشطة المنظمة وجهود أفرادها لوضع أهداف المنظمة وتحقيقها".

القيادة هي "عملية اتصال وتوجيه وتحفيز لإيصال تصورات مستقبلية للتابعين بهدف إحداث عمليات التغيير في المنظمة".

القيادة هي "محور الربط بين القائد بما يحمله من خصائص والعاملين بما يحملوه من سمات وأعراف وتماسك، والبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وما تحمله من مواصفات".

القيادة هي "الجهود التي يبذلها القائد للتأثير على سلوك الآخرين من أجل الوصول إلى أهداف تنظيمية محددة".

القيادة هي "مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد والأتباع وخصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدرًا عاليًا من تماسك الجماعة".

القيادة هي "فن التأثير على الأفراد وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم".

القيادة هي "العملية التي بواسطتها يؤثر القائد على الآخرين لإنجاز مهمة".

وتحمل هذه العملية في صميمها كامل مخزون الفرد الثقافي وتشمل القيم والمعتقدات والأخلاق والسلوك والمعرفة والمهارات. ورغم تباين آراء الباحثين حول مفهوم القيادة بسبب تباين معتقداتهم وفلسفاتهم

والبيئات التي تفاعلوا معها يمكننا استيعاب مفهوم القيادة الإدارية من خلال جملة نقاط لعل أبرزها هو الآتي:

- لا توجد قيادة بلا جماعة أو عمل جماعي.
- لا توجد القيادة في فراغ بل لابد من وجود موقف يملئ الحاجة إلى القيادة.
- القيادة عملية تفاعلية بين القائد والعاملين والموقف، وأن نتائج هذه العملية تحدد حيوية القيادة وقدرتها في تحقيق التفوق.
- القيادة في حقيقتها عملية تأثير وتأثر.
- ينبغي أن تمتلك القيادة سمات ومهارات ومعارف متنوعة.
- تجسد القيادة العقل الجمعي الذي يؤمن بأهمية تحقيق التوازن في إطار من المرونة والانفتاح على الآراء الأخرى المؤيدة والمعارضة.

من التعريفات السابقة يتضح أن القيادة هي ((عملية تفاعلية تحدث بين شخصية القائد والتابعين، ويجمعهم ظرف وهدف مشترك يسعون لتحقيقه))، وتبرز ملامح القيادة في قدرتها على التأثير في التابعين دون الاتكال على سلطاته القانونية من خلال الإقناع وإتباع أساليب تحفيزية تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة التي اجتمع من أجلها الجميع. (حلاق، 2020، ص.12-13).

2.3.2 نظريات القيادة:

2.3.2.1 نظريات القيادة التقليدية:

إن مسلمات هذه النظرية هي: ((أن القادة يولدون ولا يصنعون وان القادة العظماء سينهضون عندما تظهر الحاجة لهم وان القادة الجيدين هم الذين يمتلكون السمات الصحيحة))، و تنبثق من هذه النظرية عدة نظريات وهي:

أ- نظرية الرجل العظيم:

ترى أن القادة يولدون بصفات استثنائية موروثية (لا يصنعون)، وتظهر تأثيرهم في لحظات تاريخية حاسمة. وأبرز رواد النظرية (توماس كارلايل) 1840 حيث أكد العباقرة يصنعون التاريخ بمواهب فطرية. وواجهت انتقادات أبرزها أنها تهمل دور البيئة والتدريب، وأنها تعمم على فئة محدودة (كالقادة العسكريين). بتصرف من دراسة (الغيلاني، 2009)

ب- نظرية السمات :

تركز النظرية على السمات الشخصية التي تجعلهم قادة ناجحين وقد توصل انصار هذه النظرية من خلال دراساتهم الى مجموعة من السمات الضرورية للقيادة منها (الذكاء ، الامانة ، الثقة بالنفس ، تحمل المسؤوليات ، الطموح ، القدرة على اتخاذ القرار وغيرها). أبرز الرواد (ماكس فيبر) حيث ركز على الكارزما كسمة محورية. وأيضا (ستوجديل 1948) حدد خمس سمات رئيسية (الذكاء، الثقة، الحسم، النزاهة، المهارات الاجتماعية). واجهت انتقادات أيضا مثل أنها لا توضح تفاعل السمات مع المواقف المختلفة. (الغيلاني، 2009).

2.3.2.2 نظريات القيادة الحديثة:

أ- **نظرية القيادة التبادلية (Transactional Leadership):** تعتبر القيادة التبادلية من النظريات الحديثة التي حظيت باهتمام الباحثين، حيث تركز على بناء العلاقات بين القادة والمرؤوسين عبر تفاعل إيجابي يعود بالنفع على المؤسسة. وتتضمن هذه القيادة مبادئ أساسية:

1. تحديد مكافآت مادية ومعنوية مقابل تحقيق الأهداف.
2. اكتشاف الأخطاء أو المخالفات أثناء الأداء وتصحيحها. بتصرف من دراسة (الغيلاني، 2009)

ب- **نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership):** القيادة التحويلية هي التي توفر رؤية واضحة للمنظمة، وتراعي رضا العاملين وتحفزهم لتحقيق الأهداف عبر التعاون. وتتميز ب:

1. التركيز على شخصية القائد وقدرته على صياغة رؤية ملهمة.
2. تحفيز الإبداع لدى العاملين وتشجيع التعلم من القائد كمصدر إلهام.
3. تعزيز القيم المعنوية (كالثقة والانتماء) لمواجهة التحديات. بتصرف من دراسة (الغيلاني، 2009)

ج- **نظرية القيادة الخادمة (Servant Leadership):** القيادة الخادمة تركز على تمكين الأفراد وتمييزهم:

1. يساعد القائد المرؤوسين على تطوير مهاراتهم وأداء مهامهم بكفاءة.
2. تُطبَّق في مختلف المستويات الإدارية وتتطور عبر التدريب.
3. لا تقتصر على حل المشكلات، بل تشمل التشجيع والتوجيه.

4. تحفز الأفراد لتجاوز مصالحهم الشخصية لصالح المؤسسة. بتصرف من دراسة (الغيلاني، 2009)

2.3.2.3 الربط بين نظريات القيادة وموضوع بحثي (أثر الممارسات القيادية في تعزيز رضا أصحاب المصلحة الداخليين دراسة تطبيقية على جامعة جزر القمر في ضوء نموذج EFQM):

أولاً: النظريات التقليدية: تفسر لماذا بعض القادة فطرياً أكثر تأثيراً في رضا الموظفين مثل (الكاريزما)، لكنها لا تقدم آليات تطبيقية قابلة للقياس أو التطوير في بيئات العمل الحديثة بسبب محدودية تطبيقها وتركيزها على الصفات الفردية (كالشجاعة والذكاء) وذلك لا يضمن رضا الموظفين بل قد يشعروهم بالتعبية. ذكرت دراسة أبو ملحم (2020) أن السمات الفطرية لوحدها تفسر 22% من التباين في الرضا الوظيفي. بعد تحليلي للأبحاث التي ذكرتها كدراسات سابقة لاحظت أن جميعها تجاهلت تقريباً النظريات التقليدية في تحليلها لرضا الموظفين، وهو ما يعزز رأي أبو ملحم بعدم جدواها.

ثانياً: نظرية القيادة التبادلية: تعتمد هذه النظرية على المكافآت المادية (زيادات في الراتب، مكافآت) وذلك يرفع الرضا قصير المدى مثل نظام الحوافز في البنوك، الرضا يرتبط بالمكاسب فقط وذكرت بعض الدراسات مثل (الهاجري، 2023) و (العجمي، 2021) أنه من الموظفين من يتركون العمل أو الوظيفة رغم المكافآت بسبب غياب التقدير المعنوي وأنها لا تولد ولاء تنظيمياً طويل المدى. ستستفيد دراستي من هذه النظرية نظراً لحالة جامعة جزر القمر، فلقد ذكرت سابقاً أنها تعاني من إضرابات بسبب التأخر في الرواتب لذلك ينبغي على القادة معرفة ضرورة الشفافية المالية، وأنها خلال الأزمات خفضت الاحتجاجات بنسبة 68% حتى مع تأخر السداد الكامل كما ذكر الهاجري (2023) في نتائجه.

ثالثاً: نظرية القيادة الخادمة: هذه النظرية تركز على خدمة احتياجات الموظفين (دعم نفسي ومهني) مع تمكينهم ورفع ثقتهم (التفويض واتخاذ القرار) مع التركيز على نموهم الأخلاقي (العدالة والشفافية). أرى أنني سأستفيد من هذه النظرية ببحثي ويجب استخدامها لتطوير أداء جامعة جزر القمر. وقد ذكر العجمي (2021) أن التمكين يرفع الثقة بنسبة 42%. كما أنها تتوافق مع البعد الثاني من نموذج EFQM وهو (التمكين).

رابعاً: نظرية القيادة التحويلية: هذه النظرية تعزز الرضا عبر الإلهام برؤية مشتركة (يشعر الموظف بأنه شريك)، كما تشجع على الإبداع (تمكين صوت الموظف)، بجانب الاهتمام الفردي (تدريب وتطوير

المهارات)، أكدت الدراسات السابقة بشكل قاطع أن القيادة التحويلية هي الأكثر تأثيراً في الرضا الوظيفي مقارنة بالأنماط التقليدية ونجاحها يعتمد على الشفافية والمشاركة والتحفيز المعنوي وحسب دراسة CHEN (2023) هذه الممارسات ترفع الرضا الوظيفي 41% في القطاع الصحي، لذلك سأسـتفيد من هذه النظرية لموافقتها مع البعد الأول والثاني والثالث في معيار القيادة وفقاً لنموذج EFQM.

2.3.3: مفهوم الممارسات القيادية

2.3.3.1 تعرف الممارسة لغة: بأنها طريقة العمل وليس الفكر أو الأفكار، تستخدم لوصف ما يحدث بالفعل أو طريقة أداء العمل والإجراءات الواجب اتباعها في أداء العمل، وتشمل الأنشطة والعمليات، والوظائف والمواصفات القياسية والإرشادات. فالممارسة شيء يتم عادة أو بانتظام بمعنى فعل شيء ما بانتظام أو بشكل متكرر. (حرب، 2010)

كما تعني الممارسة الأداء الفعلي أو الإجرائي، ويصبح الفرد على استعداد لتنفيذ ما يدعو إليه، ليصبح إجراءً متكرراً أو معتاداً لديه، فالممارسة تشير إلى فعل أو طريقة يتم اتباعها بانتظام وعادة عن طريق الاختيار. (حرب، 2010)

2.3.3.2 الممارسات القيادية: تعرف "بالإجراءات والاستراتيجيات التي يتخذها القادة وينفذونها من أجل مساعدة فريقهم باستمرار على تحسين أنفسهم وتحقيق النمو".

وتعرف على أنها "الكفاءة العامة للمدير في تحقيق الأداء المتفوق من خلال الآخرين". بمعنى آخر، يحقق القائد الفعال نتائج أداء مرتفعة من خلال الآخرين نتيجة اتباعه أسلوب معين.

وتعرف أيضاً "بإشراك العاملين في العمل وإحاطتهم بكل ما يتعلق بالمهمة المسندة إليهم وأن يمارس القائد كيفية تنفيذ عمليات معينة خلال تأدية مهامه الوظيفية". كما عرفت أنها "تحويل مركز الاهتمام نحو العاملين، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، والتفويض، والبعد عن المركزية، ومواكبة التغيرات المحيطة" بهدف تحسين ممارستهم جميعاً مما ينعكس إيجابياً على الأداء الكلي للمؤسسة التعليمية.

كما أن الممارسات القيادية "يمكن تظهِر في جميع العاملين بالمؤسسة، وفي كل المستويات الإدارية، وبالتالي فالقيادة لا تقتصر على المديرين في الإدارة العليا، ولكنها مجموعة المهارات يمكن أن يمارسها أي شخص داخل المؤسسة سواء في الإدارة العليا أو أي مستوى".

الممارسات القيادية في المؤسسات التعليمية: تعرف الممارسات القيادية في المؤسسات التعليمية على أنها ممارسة السلطة والتأثير على الآخرين لتحقيق خطة العمل ونجاح سير العلاقات في المدرسة، وطريقة صنع واتخاذ القرارات، مع توفير التوجيه والإرشاد والوقت للتغير والتطوير، بالإضافة إلى التحفيز والتأثير الاجتماعي على العاملين بالمدرسة لتحقيق الأهداف المدرسية. (حرب، 2010)

2.3.4 تعريف نموذج التميز الأوروبي (EFQM):

نموذج التميز الأوروبي (EFQM) هو أداة عملية تساعد المؤسسات على تقييم أدائها وتحدد نقاط القوة ومجالات التحسين في رحلتها نحو التميز، تأسست من قبل المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة الشاملة (EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT) سنة 1988 من طرف 14 منظمة كبرى في أوروبا، وذلك من خلال الاستفادة من إيجابيات نموذج مالكوم بالدريج الأمريكي ونموذج ديمينج، وتصف المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة نموذج التميز الخاص بها بأنه: "أداة عملية لمساعدة المنظمات على إنشاء نظام إدارة مناسب من خلال قياس موقعها على طريق التميز، ومساعدتها على فهم الفجوات، ومن ثم تحفيز الحلول" (EFQM 2013) ففلسفة النموذج تتبلور في أن التميز في الأداء وخدمة العملاء، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره، إنما تتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية، وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة للمنظمة. (العمودي، 2018)

تم تقديم النموذج نفسه الذي كان يسمى في الأصل نموذج الأعمال في عام 1991 مع منح جائزة الجودة الأوروبية لأول مرة في عام 1992 (هايدز وديفيز، 2002)، وتم تحديث النموذج في عام 1999 وتغييره في عام 2003 (بلاك مور ودوغلاس، 2003)، ثم قامت المؤسسة الأوروبية بتعديل النموذج مرة أخرى في عامي 2010 و 2013. (www.efqm.com)

في الوقت الحاضر يحقق نموذج التميز الأوروبي (EFQM) انتشاراً جيداً، وهناك العديد من المنظمات في العديد من البلدان حول العالم تعمل على تطبيق هذا النموذج، بلغ عدد الأعضاء الرسميين المباشرين حتى نهاية عام 2011 (451 عضواً)، بينما بلغ عدد المؤسسات التي تستفيد من النموذج لتحسين أدائها وتحقيق التميز أكثر من 50000 مؤسسة. (www.efqm.com)

يتم استخدام نموذج EFQM من قبل المنظمات والمؤسسات المختلفة للعديد من الأغراض والاهداف المختلفة، وهي (EFQM، 2013):

1- **فهم النضج التنظيمي:** تقوم المنظمات من خلال استخدام نموذج "EFQM" ومنطق رادار "RADAR" بمراجعة أدائها الحالي وقدراتها وفعاليتها في تنفيذ الاستراتيجية وخلق القيمة المستدامة، ويسمح هذا الأسلوب لأي منظمة بأخذ تصور لوضعها الراهن وفهم نضجها التنظيمي الحالي.

2- **الخضوع للتقييم الخارجي وتحقيق الاعتراف:** تستخدم المنظمات نموذج EFQM للإعداد ثم الخضوع لتقييم خارجي للحصول على الاعتراف، وباستخدام نموذج EFQM يقوم خبراء التقييم المؤهلون بمراجعة الأعمال الحالية للجهة وتحديد مواطن القوة والثغرات الرئيسية، وتزويدهم بالمعلومات الأخرى ذات الصلة، ويتم وضع الدرجات من 1000 نقطة وفقا لمستوى النضج التنظيمي وتحصل المنظمة شهادة اعتراف تطابق مستوى النضج المتحقق.

3- **قيادة برامج التحول:** هناك العديد من الأسباب وراء رغبة المنظمات في الإضلاع ببرامج التحول، وبغض النظر عن هذه الأسباب، فإن نموذج EFQM ومنطق RADAR لهما دور هام في تصميم وتنفيذ وإدارة فعالية هذه البرامج، ويساعد EFQM وRADAR على تقسيم برنامج التحول إلى العديد من النهج المحددة والنتائج المتوقعة والتي تنقل المنظمة من حالة العديد "As Is" إلى حالة "To Be" المرغوبة، وإدارة التحول كمبدأ توجيهي من خلال معايير نموذج EFQM.

4- **بناء القدرة التنظيمية للتحسين:** يمكن أن يمثل تحديد الأداء الحالي بداية الطريق لأي منظمة لإرساء ثم تطوير عقلية التحسين المستمر على مدى فترة من الزمن، معززة بنقاط تفتيش منتظمة ومنصة التقييم لمراقبة التقدم، ويزود نموذج EFQM أي منظمة القدرة على تطوير عقلية التحسين المستمر المنشودة.

5- **بناء مشروع جديد:** وفي الحالات التي يتم فيها إنشاء أعمال تجارية جديدة، سواء أكانت كبيرة أو صغيرة أو متوسطة الحجم، فإن الأساسيات التي يستند إليها نموذج EFQM تزود المنظمة الجديدة بخريطة طريق لتقديم ما هو أكثر أهمية في بناء استراتيجية تركز على المعنيين الرئيسيين وبناء قيمة مستدامة.

6- **استشعار تأثير اضطراب السوق والاستجابة له:** وعلى الرغم من أن الاضطراب في السوق ما فتئ يشكل حقيقة من حقائق الحياة التي ما فتئت المنظمات تتعامل معها في الماضي، فإن سرعة هذه الاضطرابات وتنوعها تشكل اليوم حقيقة متزايدة باستمرار، تعد القدرة على إدراك التأثير المحتمل للاضطرابات الرئيسية في السوق والاستجابة لها من خلال تنفيذ وضع الأولويات، مهارة حاسمة يجب

أن تمتلكها المنظمات إذا أرادت الاستمرار في النجاح. لقد ثبت أن استخدام نموذج EFQM ومنطق RADAR بغض النظر عن حجم المنظمات ونضجها، يلعب دوراً رئيسياً في مساعدتها على إدراك هذه التقلبات في السوق بشكل أفضل والتصدي لها.

7-مقارنة مرجعية الأداء: بفضل هيكله البسيط وحقيقة أن 50000 منظمة تستخدمه في جميع أنحاء العالم، يوفر نموذج EFQM لغة مشتركة للمستخدمين، بغض النظر عن الحجم أو القطاع أو النشاط، ويعمل كميسر لمشاركة الممارسات الجيدة وإمكانية التعلم من الأقران ومن الجهات الريادية. إن نقطة البداية في مثل هذا التمرين المعياري هي استخدام نموذج EFQM و radar لبناء صورة "AS IS" لفهم موقع المنظمة مقارنة بالسوق وما أبعد من ذلك، قبل البحث عن شركاء للمقارنة المرجعية.

8-إدارة إجراءات الشركات: إن تطبيق نموذج EFQM ومنطق RADAR ومنصة التقييم "AssessBase" معاً، يوفر الموارد اللازمة لدعم إدارة الأحداث الرئيسية للشركات مثل عمليات الدمج أو الانقسام، أو بيع الشركات وشرائها. فعلى سبيل المثال، في أحد أوضاع الاستخدام، يمكن أن تؤثر هذه الأدوات تقييماً أساسياً للأعمال المستهدفة لتحديد ما إذا كانت تتناسب مع هيكل الأعمال الحالي أم لا، والمساعدة في توكي الحرص في عمليات الاستحواذ وتحليل الفجوات من أجل خطط التكامل أو التخلص. وفي الأسلوب الآخر للاستخدام، يمكن أن تساعد هذه الأدوات المنظمة على تصور المستقبل، وفقاً للنموذج، كنتيجة لهذه الإجراءات المؤسسية.

9-إدارة المخاطر-بناء المرونة: يتيح استخدام نموذج EFQM للمنظمات بناء مرونتها عند إدارة تلك المخاطر الناشئة التي تم تحديدها والتي يمكن أن تسبب تأثيراً سلبياً كبيراً على الأعمال، ويعد تحديد أي من هذه المخاطر الهامة التي تتطلب الاهتمام على سبيل الأولوية، يمكن استخدام منطق رادار "RADAR" لتطوير ومراقبة خطط التخفيف والإجراءات اللاحقة، مما يساعد على حماية الأعمال من خلال ضمان تقليل المخاطر أو السيطرة عليها، وكذلك تعزيز المرونة.

10-تأهيل الموردين: تستخدم المؤسسات نموذج EFQM ومنطق "RADAR" لاستكمال عمليات الشراء والتمويل الحالية، واستخدامها في تحديد خط الأساس، واعتماد ومراقبة تحسين القدرات وأداء الموردين ومتلقي التمويل.

2.3.5 المكونات الأساسية لنموذج EFQM:

المكونات الأساسية للنموذج تتوزع حول ثلاثة محاور رئيسية و 7 معايير تشكل هيكل النموذج (www.efqm.com)، وهي:

1- المحور الأول: الاتجاه (لماذا - WHY) وفيه معيارين:

المعيار الأول: الغرض والرؤية والاستراتيجية

غاية المؤسسة: تبين أهمية عمل المؤسسة لجميع المعنيين، وتهيئ المؤسسة لتطوير وتوفير قيمة مستدامة، وتوفير إطار عمل تتولى فيه مسؤولية مساهمتها وتأثيرها على النظام الإيكولوجي الذي تعمل فيه.

رؤية المؤسسة: تصف ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه على المدى الطويل، والغرض منها أن تكون بمثابة دليل واضح لاختيار مسارات العمل الحالية والمستقبلية، وتمثل الركيزة الأساسية لتحديد الاستراتيجية بما يتوافق مع الغايات الرئيسية للمؤسسة.

استراتيجية المؤسسة: يتم من خلالها وصف كيفية تحقيق غاية المؤسسة، تبين خطط المؤسسة التفصيلية المتعلقة بتحقيق الأولويات الاستراتيجية والرؤية.

المعيار الثاني: الثقافة المؤسسية والقيادة (محور الدراسة)

الثقافة المؤسسية: هي مجموعة محددة من القيم والأعراف التي يتشاركها العاملون والمجموعات داخل المؤسسة والتي تؤثر مع مرور الوقت على طريقة تعاملهم داخليا وخارجيا. تتعلق القيادة بالمؤسسة ككل وليس بفرد أو فريق يحدد التوجه، ويكون المؤسسة رائدة ضمن نظامها الإيكولوجي باعتبارها نموذج يحتذى به، وليس من المنظور التقليدي لفريق رفيع المستوى يدير المؤسسة.

2- المحور الثاني: التنفيذ (كيف - HOW) وفيه 3 معايير:

المعيار الثالث: إشراك المعنيين

من الناحية العملية، نجد أن المؤسسة المتميزة تقوم بتصنيف المعنيين الرئيسيين إلى الفئات التالية:

المتعاملين: بناء علاقات مستدامة.

العاملون: جذب وإشراك وتطوير واستبقاء.

المعنيون بمصالح الأعمال والحوكمة: تأمين وديمومة الدعم المستمر.

المجتمع: المساهمة في التنمية والرفاهية والازدهار.

الشركاء والموردون: بناء العلاقات وضمان الدعم لبناء قيمة مستدامة.

المعيار الرابع: بناء قيمة مستدامة

تدرك المؤسسات المتميزة أن بناء قيمة مستدامة أمر حيوي لنجاحها على المدى الطويل ومصدر قوتها المالية، يتضمن بناء القيمة المستدامة الخطوات التالية مع الأخذ بعين الاعتبار أنه من الممكن وحسب طبيعة عمل المؤسسة أن تتوازي أو تتداخل الخطط الحالية والمستقبلية في بعض الأوقات: (تصميم وبناء القيمة - التواصل وبيع القيمة - تقديم القيمة - تحديد وتطبيق التجربة الشاملة).

المعيار الخامس: قيادة الأداء والتحول

لضمان تحقيق النجاح الحالي والمستقبلي لا بد أن تقوم المؤسسة بتلبية متطلبات رئيسيين في آن واحد، لا بد أن تقوم المؤسسة بمواصلة إدارة عملياتها التشغيلية الحالية بنجاح (قيادة الأداء) من ناحية، وإدارة التغييرات الداخلية والخارجية التي تواجهها لضمان ديمومة النجاح (قيادة التحول) من ناحية أخرى، والعناصر الرئيسية التي تدعم تمكين الأداء والتحول هي: (قيادة الأداء وإدارة المخاطر-التحول المؤسسي للمستقبل - قيادة الابتكار والاستفادة من التكنولوجيا - الاستفادة من البيانات والمعلومات والمعرفة - إدارة الأصول والموارد).

3- المحور الثالث: النتائج (ماذا - WHAT) وفيه معيارين: يقيس النتائج التي حققتها المنظمة

في مجالات متعددة مثل رضا العملاء، أداء الموظفين، التأثير المجتمعي، والنتائج المالية التشغيلية.

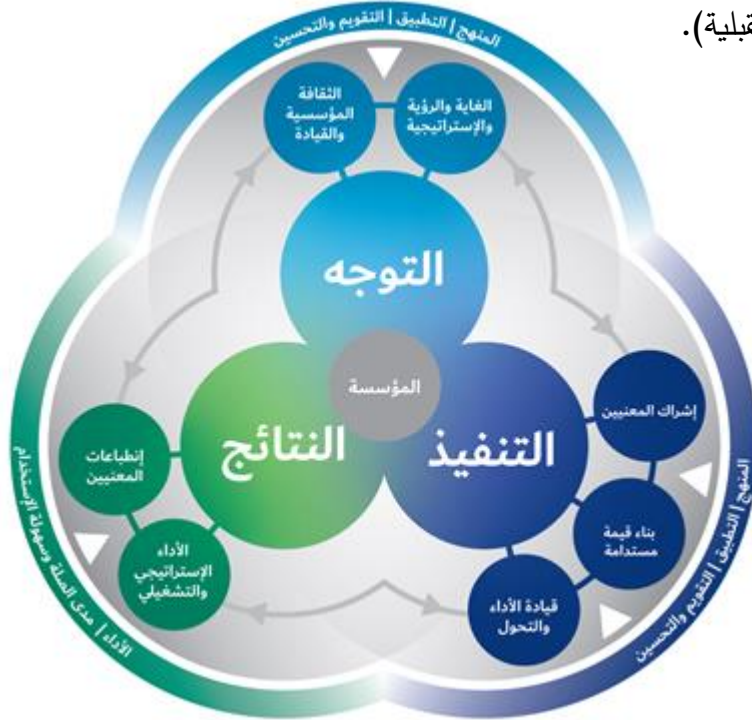
المعيار السادس: انطباعات المعنيين

يركز هذا المعيار على النتائج المستندة إلى ردود الفعل من المعنيين الرئيسيين حول تجاربهم الشخصية في التعامل مع المؤسسة (انطباعات الرأي)، وقد تتعلق هذه الانطباعات بالمعنيين السابقين والحاليين ويمكن الحصول عليها من عدة مصادر مثل استبيانات الرأي ومجموعات التركيز والتقييمات والصحافة أو وسائط التواصل الاجتماعي والاعتراف الخارجي والاجتماعات العامة وتقارير المستثمرين وإفادات الثناء والشكاوى بما في ذلك التعليقات التي يتم جمعها من خلال فرق إدارة علاقات المتعاملين. بالإضافة إلى انطباعات الرأي التي يكونها المعنيين الرئيسيين في واحد أو أكثر من أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة وطموحات الاتفاق العالمي. كما هو موضح بالكامل في المعيار الثالث، هناك ارتباط واضح بين كيفية تنفيذ المؤسسة لاستراتيجية إشراك المعنيين وانطباعات مجموعات المعنيين التي تخدمها (المعيار

السادس). يتم تعيين عامل الترجيح الذي تحدده المؤسسة ويتم تطبيقه على كل مجموعة من مجموعات المعنيين الخمس المختلفة في المعيار الثالث وينعكس ذلك في المعيار السادس. ويمكن أن تشمل الأمثلة على النتائج والمواضيع الرئيسية لانطباعات المعنيين الرئيسيين التي يتعين تغطيتها ما يلي: (نتائج انطباعات المتعاملين-نتائج انطباعات العاملين -نتائج انطباعات المعنيين بمصالح الأعمال والحوكمة -نتائج انطباعات المجتمع -نتائج انطباعات الشركاء والموردين).

المعيار السابع: الأداء الاستراتيجي والتشغيلي

يركز هذا المعيار على النتائج المرتبطة بأداء المؤسسة من حيث: (القدرة على تحقيق الغاية والاستراتيجية وبناء قيمة مستدامة -الملائمة المستقبلية). تتضمن مؤشرات الأداء الاستراتيجي والتشغيلي النتائج المحققة والمتوقعة والتي تبين مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية ويمكن أن تشمل هذه المؤشرات على سبيل المثال لا الحصر ما يلي: (الإنجازات في تحقيق غاية المؤسسة وبناء قيمة مستدامة - تحقيق توقعات المعنيين الرئيسيين - الأداء الاقتصادي والمالي - إنجازات قيادة الأداء - إنجازات قيادة التحول -مقاييس التوقعات المستقبلية).



شكل (1): يوضح معايير نموذج التميز الأوروبي EFQM، المصدر (WWW.EFQM.COM)

2.3.6 تطبيق معيار القيادة في نموذج التميز الأوروبي لتحقيق إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي (المحور الأساسي للدراسة)

لكي تتجح مؤسسات التعليم العالي في المستقبل، هناك حاجة لتقديم التميز في جميع عملياتها. وهذا يعني وجود حاجة حقيقية لتطوير ممارسات إدارية مؤسسية أكثر فاعلية وكفاءة (ستيد وآخرون، 2005). لتحقيق هذا الهدف، تتجه العديد من المؤسسات إلى نماذج إدارة الجودة الشاملة مثل نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) كأداة عملية وفعالة لدعم فرص التحسين داخل مؤسسات التعليم العالي. في نص تمهيدي منقول من نسخة التعليم العالي لنموذج التميز EFQM (2003)، صُمم نموذج التميز EFQM نفسه لمراعاة التفكير الإداري الحالي والممارسات وبيئة العمل. هنا، يُعرّف النموذج على أنه أداة عملية لمساعدة المنظمات على إنشاء نظام إدارة مناسب من خلال قياس موقعها على طريق التميز، ومساعدتها على فهم الفجوات، ومن ثم تحفيز الحلول لمواجهتها. بهذه الطريقة يُنظر إلى النموذج على أنه يضمن الجودة ويظل ديناميكيًا (ستيد وآخرون، 2023) نسخة التعليم العالي لـ EFQM (2003). وفقًا لسارايغا وآخرون (2003)، من بين عدة منهجيات يمكن استخدامها لتوجيه تنفيذ مبادئ إدارة الجودة في المدارس، كانت إحدى المنهجيات الناجحة هي اعتماد نماذج التميز لدعم ممارسات التقييم الذاتي والتحسين المستمر.

أشار ستيد وآخرون (2003) إلى أن نموذج التميز EFQM يعترف بأن احتياجات أصحاب المصلحة تُلبى من خلال العملية التي تصف كيفية عمل المنظمة، وبالتالي فإن تحسين العملية هو جوهر أي تطوير مؤسسي، ومن خلال العمليات يمكن إطلاق مواهب الأشخاص، مما يؤدي بدوره إلى أداء أفضل. ويترتب على ذلك أيضًا أن تحسين الأداء لا يمكن تحقيقه إلا من خلال إشراك الأشخاص في التحسين المستمر للعمليات التي يعملون فيها. ويعترف النموذج بأن كبار المديرين منفصلون جدًا عن هذه العمليات لتحقيق تحسين مستدام طويل الأجل، لأنهم ببساطة لا يمتلكون "التنوع المطلوب". لذلك، يجب أن تكون صيانة وتحسين جودة مؤسسات التعليم العالي مسؤولية وتقانيًا كاملاً من قيادة المؤسسة. برزت القيادة في الخطاب الإداري الحديث كسمة رئيسية للمنظمات المتميزة بما في ذلك المؤسسات التعليمية (على سبيل المثال، بيبترز ووترمان، 1982؛ كوتير، 1988؛ كيلر، 1983؛ بلانت وجونز، 1992؛ بينيس، 1998؛ رامزدين، 1998). يؤكد أوغاوا وبوسيرت (1997) أن القيادة هي جودة تنظيمية؛ وبالتالي فإن الأداء الفعال والجودة التنظيمية هما من سمات القيادة الفعالة. بالنظر إلى القيادة المؤسسية على أنها واحدة من أكثر المناصب تأثيرًا وأهمية وقوة (رودس، 2001)، أصبحت هناك

حاجة ملحة وفرصة غير عادية للقيادة الفعالة. وبالتالي، يجب على قيادة الجامعة أن تحدد وتوصل رسالة المؤسسة، وتطور أهدافاً ذات معنى، ثم تجذب الموهوبين، وتبني الإجماع، وتخلق المناخ وتوفر الموارد لتحقيقها (رودس، 2001: 223). على خلفية هذا السياق، تستكشف هذه الورقة كيف يمكن استخدام وتطبيق معيار القيادة لنموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) في التعليم العالي لتحقيق إدارة الجودة. السؤال الرئيسي الذي تهدف هذه الورقة للإجابة عليه هو: ما السلوك الإداري الذي تستخدمه قيادة التعليم العالي لتحقيق إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي؟ من المأمول أن تزيد هذه الورقة من فهمنا لكيفية تطبيق نموذج إدارة الجودة، الذي نشأ في الأصل من قطاع الأعمال والصناعة، في سياقات التعليم العالي، ودور القيادة المؤسسية في نفس السياق في إحداث التحول المستقبلي المطلوب في إدارة التعليم العالي. تنظم بقية الورقة على النحو التالي: بعد وصف المفاهيم الأساسية للتميز، ستشرح الورقة بعد ذلك هيكل نموذج التميز. في القسم التالي، ستقدم الورقة معيار القيادة في النموذج وكيف يمكن للقيادة أن تؤثر إيجابياً على إدارة التعليم العالي. يلي ذلك الاستنتاجات.

يعتمد معيار القيادة في نموذج التميز الأوروبي EFQM على أبعاد خمسة هي (التوجيه الاستراتيجي - التمكين - إدارة التغييرات - النزاهة - الابتكار) (EFQM, 2025):

2.3.6.1 التوجيه الاستراتيجي وفقاً لنموذج EFQM: هو قدرة القيادة على صياغة رؤية ملهمة ورسالة واضحة، وترجمتها إلى خطط تنفيذية مع مؤشرات أداء قابلة للقياس، أي أنه يجب أن تكون القيادة قادرة على:

- 1- رسم خارطة طريق واضحة للمؤسسة.
- 2- تحويل لرؤية إلى خطوات عملية.
- 3- ضمان مشاركة الجميع في التنفيذ.
- 4- تقييم الأداء بشكل دوري.

يتضمن هذا الدور قيادة التعليم العالي على مستوى الإدارة العليا، لتوفير توجيه قيادي واضح وتحديد الاتجاه من خلال إنتاج بيان الرؤية والرسالة والقيم. إنهم يعرضون سلوك النموذج يحتذى به من خلال مشاركة التواصل وتشجيع الملاحظات من الموظفين على جميع المستويات. يتحمل هؤلاء القادة مسؤولية نشطة في تحسين المشاريع، وإشراك مجموعة متنوعة من الموظفين - لتشجيع وتطوير التعلم ونمذجة المشاركة والتمكين. يجب أن يكون هناك مشاركة قيادية نشطة في أنشطة التدريب والتعلم.

يساعد هذا على تمثيل أهمية التطوير الشخصي والتحسين، ويدعم تطوير وتعزيز مهارات القيادة، ويمكن استخدامه لدعم أعمال تطوير الموظفين والطلاب الآخرين في الجامعة، على سبيل المثال، من خلال الإرشاد وما إلى ذلك. بالإضافة إلى ذلك، يشارك قادة التعليم العالي في تطوير وتنفيذ مدونة قواعد السلوك، المرتبطة بالقيم الأساسية للجامعة. يجب أن يدعم هذا تعريف نمط القيادة، التفويض، التواصل، التحفيز وتمكين الموظفين. (نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة، التعليم العالي، إصدار 2003)

أمثلة توضيحية من واقع الجامعات:

مثال 1: جامعة الملك فهد للبترول (السعودية): كان التحدي هو ضعف ترتيبها العالمي في تخصص الهندسة (2018)، وجهت الجامعة استراتيجيا بوضع رؤية، وكانت الرؤية أن تكون ضمن أحسن 50 جامعة في العالم في هندسة الطاقة بحلول عام 2025 فوضعت خطة محكمة بإنشاء 3 مراكز أبحاث متخصصة بجانب توأمة مع جامعات كندية ومنح حوافز مالية لأعضاء هيئة التدريس للنشر في دوريات Q1 وغيرها من الخطط، فكانت النتيجة تقدمت 35 مركزا في تصنيف QS خلال 3 سنوات.

مثال 2: جامعة زايد الإمارات: وكان التحدي في انخفاض رضا الطلاب عن فرص العمل بعد التخرج (2019) وجهت الجامعة استراتيجيا بوضع رؤية (95% من الخريجين يوظفون خلال 6 أشهر)، أما الخطة فقد وضعت إلزام كل تخصص بإضافة مقرر "مهارات التوظيف"، ووقعت على عقود شراكة مع 50 شركة رائدة للتدريب الصيفي، ثم طبقت نظام المرشد الوظيفي لكل 10 طلاب. تابعت الخطة بعمل استبيان شهري لقياس رضا الطلاب عن التدريبات مع تقرير نصف سنوي عن نسب التوظيف، كانت النتيجة ارتفاع التوظيف من 68% إلى 89% خلال عامين.

2.3.6.2 التمكين وفقا لنموذج EFQM: هو تفويض الصلاحيات وبناء ثقافة الثقة التي تشجع على المبادرة وتحمل المسؤولية، وأركانه الأساسية هي:

- 1- اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- 2- توفير موارد تدريبية لتنمية المهارات.
- 3- الاعتراف بالإنجازات وتحفيز الابتكار.

تقوم قيادة التعليم العالي بتوصيل رسالة ورؤية وقيم وسياسة واستراتيجية وخطط وأهداف وغايات الجامعة، لجميع الموظفين بطريقة بسيطة. يجب أن يعترفوا بموظفيهم، سواء جهود الفريق أو الفرد، من خلال نظام تقييم الموظفين. يجب عليهم أيضًا أن يجعلوا أنفسهم في متناول الجميع ويستمتعوا بنشاط

ويستجيبوا بشكل ملهم للموظفين على جميع مستويات هيكل الجامعة من خلال الاستماع والتعلم، ومشاركة الخبرات والتعلم من بعضهم البعض واتخاذ الإجراءات. بالإضافة إلى ذلك، يجب على القادة دعم وتشجيع ومساعدة موظفيهم بنشاط لتحقيق خططهم وأهدافهم وغاياتهم لصالح كل من الأفراد والجامعة. (نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة، التعليم العالي، إصدار 2003)

أمثلة توضيحية من واقع الجامعات

مثال 1: جامعة القاهرة (مصر): كان التحدي هو ببطء اتخاذ القرارات الأكاديمية بسبب المركزية. آلية التمكين: منح مجالس الأقسام صلاحية في تعديل 30% من محتوى المقررات وفي الموافقة على مشاريع تخرج الطلاب وفي توزيع ميزانية البحث حتى 50 ألف جنيه، وتم تدريب 150 رئيس قسم على الإدارة اللامركزية مع نظام مكافئة للقسم الأكثر ابتكاراً (جائزة سنوية بقيمة 100 ألف جنيه). جاءت النتيجة بزيادة 40% في إنجاز المعاملات الأكاديمية، و 28% في رضا أعضاء هيئة التدريس. (تقرير الجودة 2023)

مثال 2: جامعة السلطان قابوس (عمان)

التحدي: انخفاض مشاركة الموظفين في حل المشكلات.

آلية التمكين: صندوق الأفكار الذهبية: أي موظف يقترح حلاً عملياً سيحصل على مكافئة فورية 200 ريال، وإذا وفر للجامعة أكثر من 10000 ريال سيشتري في أرباح التوفير، تم تدريب فرق التمكين السريع، 5 موظفين من الإدارة + صلاحية حل مشكلات الروتين اليومي دون الرجوع للإدارة. النتيجة: توفير 2 مليون ريال سنوياً من أفعال الموظفين، و 70% في شكاوى البيروقراطية. (إدارة الجودة 2022).

2.3.6.3: إدارة التغييرات وفقاً لنموذج EFQM:

هو قيادة التحولات المؤسسية بكفاءة عبر فهم مقاومة التغيير وإدارتها، ومراحل تطبيقها هي:

1- خلق حالة طوارئ للتحسين.

2- تشكيل تحالفات داعمة.

3- تصميم رؤية للتغيير.

4- التواصل المستمر.

بالإضافة إلى الفهم الاستباقي واختيار التغيير المطلوب إجراؤه داخل المؤسسة، أو على إطار المؤسسة أو تكوينها، أو العلاقات الخارجية التي تحتاج المؤسسة إلى تغييرها لدفع التغيير أو دعمه، يجب على القيادة المؤسسية فهم الدوافع الداخلية والخارجية للتغيير، وتضميناتها. يجب أن يكونوا مشاركين بالكامل في دفع وتطوير خطط التغيير، وفي نفس الوقت تأمين الموارد والاستثمارات اللازمة لدعم التغيير. أيضاً، بالإضافة إلى دعم وتمكين المسؤولين والموظفين المؤسسيين الآخرين لإدارة عملية التحول والتغيير، يحتاج قادة التعليم العالي على جميع المستويات إلى تحمل مسؤولية تطوير قدراتهم وكفاءاتهم في الإدارة وكذلك الممارسات الأكاديمية (انظر رامزين، 1998).

لا يستنفد الإطار أعلاه الاحتمالات الأخرى لدور القيادة في إدارة الجودة؛ بل يسلط الضوء على بعض السلوكيات التي يظهرها القادة المؤسسيون لجعل مؤسسات التعليم العالي مؤسسات مركزة استراتيجياً. من المهم أن يكون لدى القادة الاستراتيجيين خريطة أو إطار استراتيجي لتوجيههم في تطوير القدرة والكفاءة الاستراتيجية لمؤسساتهم. إحدى طرق القيام بذلك هي أن يحاول القادة تحسين الطريقة الحالية للعمل بشكل كبير. أثناء القيام بذلك، يطور القادة أيضاً القدرة على التحول إلى طريقة عمل جديدة تماماً بمستويات أعلى بكثير. يعمل هذا النوع من القيادة على تحسين وإطالة عمر المنهجيات والاستراتيجيات الحالية بشكل كبير مع بناء القدرة والكفاءة في نفس الوقت للانتقال إلى مستوى تشغيلي معزز بشكل كبير؛ مثل القيام بالقفزة الاستراتيجية (ديفيس، 2003: 295-312).

أمثلة توضيحية من واقع الجامعات:

مثال: جامعة الإسكندرية (مصر): التحدي هو تعطل العملية التعليمية بسبب عدم انتظام اجتماعات المجالس الأكاديمية، وكانت آليات التغيير كالتالي:

المرحلة	الاجراء التطبيقي	النتيجة
خلق الإلحاح	نشر إحصائية 40% قرارات متعثرة بسبب غياب الاجتماعات. مقارنة بأداء جامعات رائدة (جامعة الإمارات).	وعي بالمشكل
تشكيل تحالف	لجنة طوارئ: (نواب عمداء + ممثلين عن هيئة التدريس + اتحاد الطلاب)	تمثيل شامل

التصميم	نظام اجتماعات إلكتروني (Microsoft teams). جدولة ثابتة أول ثلاثاء من كل شهر. - غرامة تأخير 5% من الحوافز.	هيكل عمل
التواصل	رسائل SMS تذكيرية. بوستر شهري " قرارتنا تنتظرك" في الممرات.	زيادة الحضور 85%

جدول (2): آليات التغيير التي اعتمدتها جامعة الإسكندرية، المصدر: عمادة التطوير (جامعة الإسكندرية 2022)

2.3.6.4 النزاهة وفقا لنموذج EFQM: هو الالتزام بالمبادئ الأخلاقية والشفافية في صنع القرار.

يجب أن يشارك قادة التعليم العالي شخصيًا ومباشرة في عملية مراجعة وتحسين نظام إدارة الجامعة، بما في ذلك مجموعة متنوعة من الآراء من موظفين آخرين. يجب أن يتحمل كبار قادة الجامعة ملكية نظام إدارة العمليات، وملكية الأهداف والمقاييس والمعالم المتفق عليها. يجب عليهم أيضًا تحمل ملكية وتطوير عملية مراجعة وتطوير السياسة والاستراتيجية المؤسسية. علاوة على ذلك، يجب على القيادة في الجامعة أن تملك وتقود وتشارك بنشاط في أنشطة التقييم الذاتي والمراجعة، بما في ذلك تنفيذ الإجراءات من خلال التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي للجامعة. أخيرًا، يجب أن يشارك القادة في مجموعات العملاء (الطلاب وأصحاب المصلحة الآخرين) للحصول على رؤية مباشرة للتغييرات التي قد تكون مطلوبة لنظام إدارة الجامعة. (نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة، التعليم العالي، إصدار 2003)

أمثلة توضيحية من واقع الجامعات:

مثال: جامعة الأردن (مكافحة المحسوبية في التغييرات)

التحدي: تفضيلات غير موضوعية في ترقيات أعضاء هيئة التدريس.

حلول النزاهة: نظام تقييم إلكتروني، معايير رقمية (نشر الأبحاث، تقييم الطلاب، المشاركة المجتمعية)، نتائج معلنة على موقع الجامعة، لجنة شكاوي مستقلة برئاسة قاضي متقاعد، صلاحية إلغاء الترقيات غير المستحقة.

الأثر: انخفضت النزاعات القانونية 90%، زادت ثقة أعضاء هيئة التدريس. (الزغبى، 2022)

2.3.6.5 الابتكار وفقا لنموذج EFQM: وهو تحفيز الإبداع وتحمل المخاطر المحسوبة لتحسين

الأداء: وآلية تفعيله هي:

1- تخصيص ميزانية للأفكار الجديدة.

2- حماية المبتكرين من فشل التجارب.

3- الربط بين الابتكار والمكافآت.

يجب على قادة التعليم العالي مقابلة وفهم والاستجابة لاحتياجات وتوقعات الطلاب، وأجهزة الحكم، وهيئات التمويل، والموظفين الداخليين للجامعة في مجالات أخرى، وأصحاب المصلحة الآخرين من خلال سياسات الشراكة الاستباقية (الاستراتيجية والمحلية)، التي تدعم السياسة والاستراتيجية المستقبلية للجامعة. أيضًا، يجب على قيادة الجامعة إقامة شراكات داخل وخارج الجامعة، وكذلك داخل وخارج قطاع التعليم. يمكن تحقيق هذا الهدف عندما تتحمل القيادة المؤسسية مسؤولية الإدارة الاستباقية لعلاقات الشراكة المحددة. بالإضافة إلى ذلك، يجب على القادة إنشاء والمشاركة في أنشطة التحسين المشتركة داخل وخارج الجامعة. (نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة، التعليم اعالي، إصدار 2003)

أمثلة توضيحية من واقع الجامعات:

مثال 1: جامعة القاهرة (الابتكار في أزمة الطاقة)

المشكلة	الابتكار	النتيجة
ارتفاع فواتير الكهرباء	تحويل أسطح المباني مزارع طاقة شمسية بتمويل ذاتي عبر بيع فائض الكهرباء.	التكلفة 40%
تلف العينات البحثية	تمويل ثلاجات ذكية تعمل بالطاقة الشمسية وترسل تنبيهات عند انقطاع الكهرباء.	حماية 100% من العينات

جدول (3): يوضح دور الابتكار في حل لمشكلات في جامعة القاهرة. (تقرير الاستدامة، 2023)

مثال 2: الجامعة اللبنانية (الابتكار في تعليم اللاجئين)

التحدي: عدم قدرة الطلاب السوريين على حضور المحاضرات.

حلول ابتكارية: أنشأت مختبرات التعليم المرن بإنشاء دروس مسجلة على (USB) تشغل على أي جهاز، وفرت شبكة انترنت لا سلكي مجانية حول الحرم الجامعي. خلقت مسابقات مكثفة 3 أشهر معترف بها سوق العمل.

النتيجة: زاد عدد الطلاب اللاجئين 300%، وفازت بجائزة اليونسكو للتعليم (2022). (الحاج.س(2023) نماذج الابتكار في التعليم العالي أثناء الأزمات. بيروت: مركز دراسات اللاجئين)

2.3.7 رضا أصحاب المصلحة الداخليين

2.3.7.1 تعريف أصحاب المصلحة الداخليين

- 1- عرف (فريمان، 1984) الأب المؤسسي لنظرية أصحاب المصلحة بأنهم "الأفراد أو الجماعات التي ترتبط بالمؤسسة برابطة تعاقدية (contractual relationship) وتشارك مباشرة في عملياتها اليومية، ويتأثر بقاؤها بقرارات المؤسسة والعكس صحيح".
- 2- عرف (كلاركسون، 1995) بأنهم "مجموعات تساهم بمواردها البشرية أو المادية في المؤسسة وتحمل مخاطر مرتبطة بأدائها (كالموظفين والإدارة)".
- 3- عرف (دونالدسون، 1995) بأنهم "من يمتلكون حقوقا أو مصالح مشروعة في المنظمة، ويجب أن تدار هذه المصالح بشكل عادل".
- 4- ويشرح (بورنيت، 2019) أصحاب المصلحة الداخليين في مؤسسات التعليم العالي بأنهم يشملون الهيئة التدريسية والطلاب والإداريين، وجميعهم لهم مصلحة مباشرة في جودة المخرجات التعليمية واستقرار المؤسسة.

2.3.7.2 رضا أصحاب المصلحة (الرضا الوظيفي)

- 1- يعرف سميث الرضي الوظيفي بأنه مدلول كلمة تعني التجاوب الموجود بين العامل والعمل الذي يشغله والرضا عن العمل ينتج عندما يتجاوب العمل مع احتياجات العامل.
- 2- يرى (فروود، 1969) أن الأداء الجيد يؤدي إلى سلوكيات ايجابية ولكي يؤدي إلى ارتفاع الإنتاج لابد أن يشعر بالرضا المهني ومن أهم السبل لتحقيق ذلك هو المكافأة المادية (أرزقي، 1997)

- 3- ويعرفه (العديلي، 1993) بأنه الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه وبيئة العمل والمؤثرات ذات العلاقة على حد سواء.
- 4- ويعرف (روس، 1996) الرضا الوظيفي انه يعتبر كنتيجة لمظهر في العمل ونتيجة لتوقعات الفرد وبمعنى أدق الرضا بمستوى التباعد بين ما يتمناه الفرد وما يتحصل عليه.

2.3.7.3 أهمية رضا أصحاب المصلحة (أهمية الرضا الوظيفي)

- 1- **على مستوى صحة الفرد:** إن الظروف الاجتماعية التي ترغب العامل على اداء مهنته دون رضا عن عمله سيزداد الضغط على صحته وهذا يؤكد (كورنهو، 1965) إن عدم الرضا في العمل يشكل لدى الموظف أزمة صحة عقلية.
- 2- **على مستوى صحة الفرد العضوية:** توصل (هورزبرج، 1959) إلى أن الأعراض العضوية الموضوعية كآلام الرأس وفقدان الشهية وعسر الهضم والغثيان تحدث بسبب عدم رضا العامل عن عمله.
- 5- **على مستوى الإنتاج:** يرى (فروود، 1969) أن الأداء الجيد يؤدي إلى سلوكيات ايجابية ولكي يؤدي إلى ارتفاع الإنتاج لابد أن يشعر بالرضا المهني ومن أهم السبل لتحقيق ذلك هو المكافأة المادية (أرزقي، 1997).

2.3.8 السياق التطبيقي: جامعة جزر القمر كنموذج للمؤسسات التعليمية في البيئات النامية

2.3.8.1 نبذة مختصرة عن جامعة جزر القمر

جامعة جزر القمر (UDC) تأسست في 08 سبتمبر 2003 بمرسوم رقم (PR / 006-03) من الرئيس (غزالي عثمان)، يقع مقر الجامعة في موروني عاصمة جزر القمر، وتستقبل جزءاً كبيراً من الحاصلين على الشهادة الثانوية نظراً لأنها كانت الجامعة الوحيدة بالبلاد، والآن أصبح في البلاد جامعتين الثانية جامعة ميدأوشن منذ عام 2022، وأول رئيس للجامعة هو الدكتور (دامر بن علي)، والرئيس الحالي هو الدكتور (إبراهيم علي طبيب). جاء تأسيسها استجابةً للحاجة إلى تعليم عالٍ محلي لتقليل ابتعاث الطلاب، ودعمًا لخطة الحكومة 2000-2010 لتنمية الموارد البشرية. (المرسوم التأسيسي لجامعة جزر القمر، 2023). بدأت بثلاث كليات وتوسعت إلى 8 كليات بحلول عام 2023. (الموقع الرسمي لجامعة جزر القمر، 2025)، تتكون القيادة العليا من: رئيس الجامعة ويعين بمرسوم رئاسي، و3 نواب للرئيس (الشؤون الأكاديمية، البحث العلمي، التعاون الدولي). والهيئات الحاكمة: هي المجلس الأعلى للجامعة (يضع السياسات العامة)، مجلس كل كلية (يدير الشؤون

الأكاديمية). أما الهيكل الأكاديمي: تقدم الجامعة مجموعة من الدورات التدريبية المنظمة حول تسعة أقسام، موزعة على ستة مواقع أو حرم جامعي، موزعة على الجزر الثلاث (انجازجا، أنجوان، موهيلي) وتشمل: كلية الطب والصيدلة - كلية العلوم والتكنولوجيا - كلية الآداب والعلوم الإنسانية - كلية القانون والاقتصاد - كلية الإمام الشافعي للدراسات العربية والإسلامية - معهد إعداد المعلمين والبحث التربوي. يبلغ عدد الطلاب المسجلين حوالي 14 ألف وأعضاء هيئة التدريس 350 عضواً، و150 موظفاً إدارياً. (اليونسكو، 2022)، (جامعة جزر القمر، 2023)

2.3.8.2 رؤية الجامعة والتحديات

تطمح جامعة جزر القمر إلى أن تصبح مؤسسة رائدة في منطقة المحيط الهندي من خلال تعزيز قدراتها المؤسسية، وتطوير المعرفة والابتكار، وإتقان العلوم والتكنولوجيا لتلبية الاحتياجات الحقيقية للتنمية الاجتماعية والاقتصادية للبلاد. وبينما تنفتح على العالم، تظل جامعة جزر القمر ملتزمة بقيم المجتمع القمري، الذي يستقي من منابع ثقافات متعددة، وهو رصيد حقيقي. (كلمة رئيس الجامعة بالموقع الرسمي للجامعة، 2023)

وأبرز التحديات هي ضعف التمويل حيث أنها تعتمد على الحكومة بنسبة 80% من ميزانيتها، 68% من الموظفين يتلقون رواتبهم متأخرة لثلاثة أشهر أو أكثر كما هو حاصل في وقت كتابة بحث هذا، ويؤثر ذلك على البنية التحتية. كما أنه يوجد نقص في أعضاء هيئة التدريس (1:39) بينما المعدل العالمي (1:15). (اليونسكو، 2022)، الرقمنة المحدودة حيث يوجد من 20 إلى 30% فقط من القاعات المجهزة بتقنيات تعليم حديثة. (التقرير السنوي للجامعة، 2023). هناك نقص في التمويل البحثي حيث أنه يعتمد 92% من الأبحاث على تمويلات من الخارج. كما أن الجامعة تواجه تحديات في أنظمة الرقابة المالية حيث هناك غياب كامل لآليات محاسبة للمخالفات المالية والإدارية. وأما التحديات الإدارية فهناك مركزية شديدة 85% من القرارات تتخذ من الإدارة العليا دون تفويض. أما عن تحديات البنية التحتية فهناك 40% من القاعات غير صالحة للاستخدام في مواسم الأمطار مع انقطاع الكهرباء أكثر من 15 ساعة أسبوعياً. (تقرير البنك الدولي، 2023). وأما عن الآثار المترتبة على جودة التعليم هو تدني البحث العلمي 0.8 بحث سنوياً بينما المعدل الأفريقي هو 2.5 بحث سنوياً، إضافة إلى انخفاض الرضا الوظيفي حيث بلغ 33% فقط من الموظفين راضون عن بيئة العمل (استبيان الجامعة، 2022)، أما عن الترتيب العالمي للجامعة فهي غير مصنفة وتحتل المركز 112

أفريقيا (تصنيف ويبوماتريكس، 2023). كل هذه التحديات تبرر اعتماد نموذج EFAQM لتحسين الجودة، خاصة في أبعاد "إدارة التغيير" و"التمكين".

2.3.9 الربط النظري بين متغيرات الدراسة (التكاملي)

2.3.9.1 ربط مفاهيم القيادة الحديثة بأبعاد نموذج EFQM

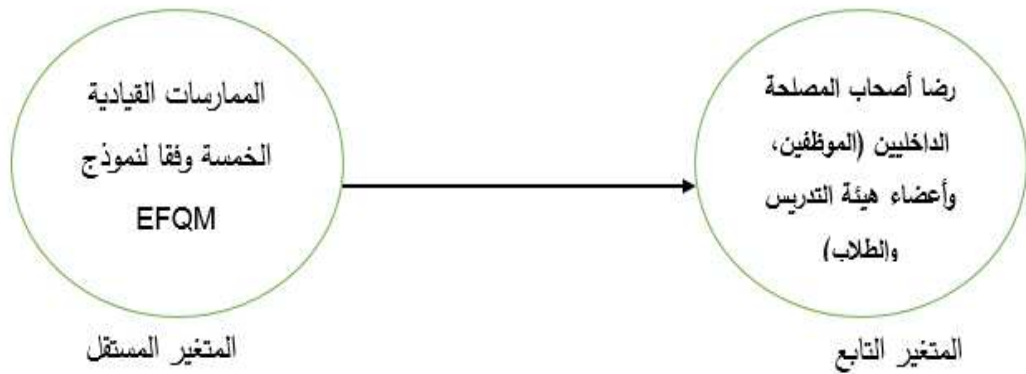
البعد في EFQM	النظرية الداعمة	آليات التأثير على الرضا
التوجيه الاستراتيجي	القيادة التحويلية (transformational)	صياغة رؤية ملهمة تشعر أصحاب المصلحة بالانتماء وتحفز المشاركة في الأهداف المشتركة.
التمكين	القيادة الخادمة (servant)	تفويض الصلاحيات وبناء الثقة، مما يعزز الاستقلالية والمسؤولية الفردية.
إدارة التغيير	نظرية التبادل (transactional)	تحفيز المشاركة في التغيير عبر حوافز مادية أو معنوية وتوضيح الفوائد.
النزاهة	القيادة الأخلاقية (ethical)	الشفافية في صنع القرارات تضمن العدالة وتقلل الصراعات التنظيمية.
الابتكار	القيادة التكيفية (adaptive)	تشجيع التجارب المحسوبة ودعم الأفكار الجديدة، مما يعزز الرضا النفسي.

جدول (4): يوضح علاقة نموذج EFQM ونظريات القيادة الحديثة، المصدر: من إعداد الباحث

2.3.9.2 التكامل المنهجي

المتغير المستقل: أبعاد EFQM الخمسة (قياسه عبر استبانة ليكرت 5-point).

المتغير التابع: الرضا الوظيفي والأكاديمي (الموظفين وأعضاء هيئة التدريس، والطلاب) (قياسه عبر استبانة ليكرت 5-point).



شكل (2): يوضح المتغير المستقل والمتغير التابع (التكامل المنهجي). المصدر: من إعداد الباحث

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3.1 منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الكمي الوصفي التحليلي للأسباب التالية:

- 1- ملاءمته لتحويل مفاهيم EFQM النظرية إلى مؤشرات قابلة للقياس.
- 2- قدرته على اختبار الفرضيات عبر تحليلات إحصائية.
- 3- تغطيته لخصوصية جامعة جزر القمر من خلال ربط النتائج بالتحديات المذكورة.
- 4- تضمين متغيرات ديموغرافية (الكلية، سنوات الخبرة).

3.2 مجتمع وعينة الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة الحالي من أصحاب المصلحة الداخليين، وهم الموظفون وأعضاء هيئة التدريس والطلاب. تم سحب عينة عشوائية بسيطة من هذا المجتمع، شملت 321 مبحوثًا. وزعت 50 استبانة ورقية و 271 استبانة إلكترونية، ليصبح المجموع 321 استبانة. استبعدت 12 استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليكون عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (309). يوضح الجدول رقم 5 تفاصيل العينة المستهدفة والخاضعة للتحليل.

الاستبانات	عددها	النسبة المئوية
الموزعة	321	100%
المسترجعة	321	100%
المستبعدة	12	3.7%
الخاضعة للتحليل	309	96.3%

جدول (5): يوضح تفاصيل العينة المستهدفة والخاضعة للتحليل، المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى جدول مماثل في دراسة (القحطاني، 2024).

تشير النتائج الموضحة في الجدول (5) إلى أن نسبة الاستجابة بلغت (96.3%)، وهي نسبة عالية ومناسبة لإجراء تحليل إحصائي موثوق به واستخلاص نتائج دقيقة.

3.3 خصائص العينة الشخصية والوظيفية

يعرض هذا الجزء الخصائص الديموغرافية للمبحوثين في عينة الدراسة. ويستند التحليل إلى الإجابات الواردة في استبيانات الدراسة، والتي تتضمن متغيرات مثل نوع أصحاب المصلحة الداخليين، النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، وسنوات الخبرة في المؤسسة. وسنعرض هذه المتغيرات بالتفصيل فيما يلي:

3.3.1 خصائص العينة حسب نوع أصحاب المصلحة الداخليين (أعضاء هيئة التدريس، الموظفين، الطلاب)

أصحاب المصلحة الداخليين	التكرار	النسبة المئوية
أعضاء هيئة التدريس	61	19.7%
الموظفين	46	14.9%
الطلاب	202	65.4%
المجموع	309	100%

جدول (6): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب أصحاب المصلحة الداخليين، المصدر: من إعداد الباحث



شكل (3): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب أصحاب المصلحة الداخليين، المصدر: من إعداد الباحث

نسبيا يبدو أن 202 طالب من أصل 14000 هي نسبة صغيرة (1.4%) إلا أنها تمثل هيمنة لمشاركة الطلاب في الاستبيان (65.4%) بالمرتبة الأولى؛ وهذا يدل على التوافق مع واقع الجامعة فالطلاب يشكلون 14000 طالب مقابل 500 من الموظفين وأعضاء هيئة التدريس وفق ما ذكرناه في الفصل الثاني، مما يعكس تمثيلا واقعيًا لأكبر فئة متأثرة بالسياسات القيادية مما سيقودني إلى التركيز في النتائج والتوصيات على هذه الفئة من جودة التعليم والمرافق والشفافية، بينما شارك أعضاء هيئة التدريس بنسبة (19.7%) بالمرتبة الثانية؛ وهذا تمثيل لا بأس به نظرًا لأنني في وقت إجراء الاستبيان وكتابة دراستي هناك اضرباب عن العمل من قبل أعضاء هيئة التدريس والموظفين لتأخر الرواتب (3 أشهر) لذلك يترجم هذا التمثيل صعوبة الوصول مع أزمة ثقة أو ربما انشغالًا، وجاء نسبة مشاركة الموظفين (14.9%) بالمرتبة الثالثة؛ لكنها أفضل فئة تمثيلا نسبيا رغم أنهم أصغر مجتمعا (150 موظفا)، وارتفاع مشاركتهم يعزي لتأثرهم المباشر بتحديات القيادة من ضعف الحوافز وعدم انتظام اللوائح وسيكون آرائهم غنية بتقييم إدارة التغيير والنزاهة.

3.3.2 خصائص العينة حسب النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	144	46.6%
أنثى	165	53.4%
المجموع	309	100%

جدول (7): يوضح خصائص العينة حسب النوع الاجتماعي للمبحوثين، المصدر: من إعداد الباحث



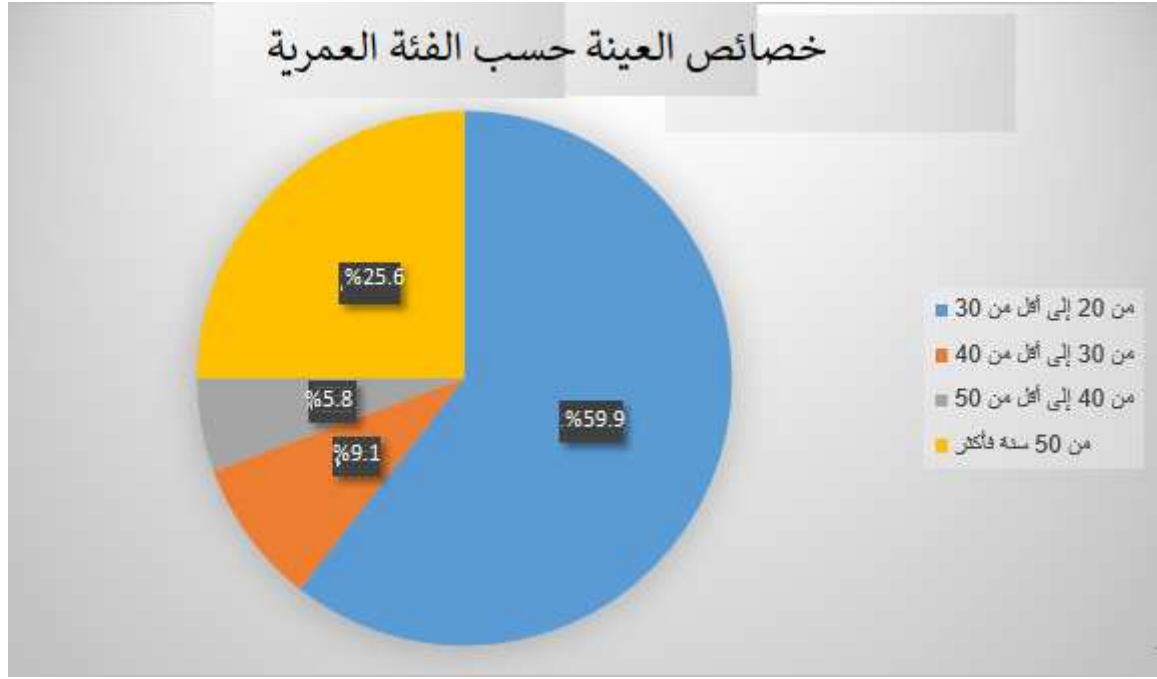
شكل (4): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي، المصدر: من إعداد الباحث

مشاركة الإناث بالمرتبة الأولى؛ توزيع العينة بهذا الشكل يعكس بدقة التركيبة الديموغرافية لجامعة جزر القمر. فوفقاً لبيانات اليونسكو لعام 2022، تشكل الإناث 58% من طلاب التعليم العالي في البلاد، وهذا التوازن يعزز مصداقية المنهجية ويقلل من التحيز في النتائج. كما يعكس طبيعة المجتمع الجامعي في البيئات الأفريقية النامية، ويؤكد الدور النشط للمرأة في جامعة جزر القمر كأعضاء في هيئة التدريس أو موظفات إداريات، مما يتطلب من القيادة تعزيز التمكين والمرونة، خاصة في أوقات الأزمات كتأخر الرواتب. ويتطلب ذلك أيضاً تصميم سياسات شاملة تراعي الفوارق بين الجنسين. هذا التمثيل المتوازن يدعم تحقيق المساواة كأحد معايير النزاهة. وسيسمح هذا التوزيع بتحليل الفروق بين الجنسين في استجابات الرضا الفرضية H2.

3.3.3 خصائص العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
من 20 إلى أقل من 30	184	59.5%
من 30 إلى أقل من 40	28	9.1%
من 40 إلى أقل من 50	18	5.8%
من 50 سنة فأكثر	79	25.6%
المجموع	309	100%

جدول (8): يوضح خصائص العينة حسب الفئة العمرية، المصدر: من إعداد الباحث



شكل (5): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية، المصدر: من إعداد الباحث

هيمنة شبابية واضحة (59.2% في فئة 20 إلى أقل من 30 سنة) بالمرتبة الأولى؛ وهذا يربط ويؤكد دور الطلاب حيث أن (67.3%) من العينة هم طلاب مما يعكس حساسيتهم وتأثرهم بسياسات الجامعة، لذلك سنركز في التوصيات بالممارسات التي تخص التوجيه الاستراتيجي في وضوح الرؤية التعليمية وحاجاتهم للتقنيات الحديثة وطرق تدريس من أعلى مستوى. كما أن هناك ضعف للفئة المتوسطة (30-50) بالمرتبة الثانية والثالثة؛ رغم أنها تمثل نواة العمل من أعضاء هيئة التدريس والموظفون، والتفسير المحتمل لذلك أن هناك هجرة للكفاءات لانشغالهم بأعباء تعويض نقص الموارد. وفي المرتبة الرابعة والأخيرة كبار الخبراء (أكثر من 50 سنة: 25.6%)؛ غالبا ما يكونون أعضاء هيئة التدريس وكبار الموظفين والعمداء ورؤساء الأقسام من ذوي الخبرة (20 سنة)، ومشاركتهم تمثل إدراكا لأهمية الدراسة في معالجة تحديات الجامعة، وآراؤهم أساسية لتقييم النزاهة من العدالة في الترقيات، وإدارة التغيير من مقاومة التحولات الجذرية.

3.4 أداة الدراسة:

الأداة المستخدمة الأساسية لجمع البيانات هي الاستبانة الالكترونية من خلال (جوجل فورم) والورقية، وتتكون من ثلاثة أقسام:

القسم الأول: بيانات ديموغرافية (النوع، العمر، فئات أصحاب المصلحة (عضو هيئة تدريس أو موظف بالجامعة أو طالب)، وسنوات الخبرة)

القسم الثاني: قياس الممارسات القيادية وفق نموذج EFQM (المتغير المستقل) وتكونت من 5 أبعاد هي (الرؤية والاستراتيجية، التمكين، إدارة التغيير، النزاهة، الابتكار)، وسألت سؤالين في كل بعد أي (5 أبعاد × 2) بمجموع 10 أسئلة. وقابل كل فقرة من الفقرات العشرة خمسة أجوبة وفقا لمقياس ليكارت الخماسي مرتبة كالتالي: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

القسم الثالث: قياس رضا أصحاب المصلحة الداخليين (أعضاء هيئة التدريس، الموظفون، الطلاب) وذلك من خلال ست فقرات (أسئلة) حيث قابل كل فقرة أيضا خمسة أجوبة وفقا لمقياس ليكارت الخماسي مرتبة أيضا كالتالي: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

3.5 صدق وثبات الاستبانة:

لضمان صدق محتوى الاستبانة وزعتها على عينة من المحكمين ذوي الخبرة في مجال الإدارة التربوية والخدمة الاجتماعية وضمان الجودة (ن=3) حيث طلبت منهم تقييم مدى وضوح المفاهيم وتمثيل الأسئلة لأبعاد EFQM وملائمتها لبيئة جامعة جزر القمر، استند التعديل النهائي إلى ملاحظاتهم، خاصة في صياغة الأمثلة.

وتم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الممارسات القيادية (ن=10) وبلغت قيمة المعامل ($\alpha = 0.787$) مما يدل على ثبات جيد وفق المعايير الإحصائية (SPSS v 19).

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

مقدمة

في هذا الفصل سنوضح المنهجية التي اتبعتها في هذه الدراسة لتحليل أثر الممارسات القيادية على تعزيز رضا أصحاب المصلحة الداخليين في جامعة جزر القمر في ضوء نموذج التميز الأوروبي EFQM، استخدم المنهج الكمي الوصفي التحليلي لملاءمته لتحويل المفاهيم النظرية المتعلقة بالممارسات القيادية إلى مؤشرات قابلة للقياس الكمي، بالإضافة إلى قدرته على اختبار الفرضيات من خلال التحليلات الإحصائية المناسبة.

شملت الدراسة جمع البيانات من عينة تمثيلية من الفئات الرئيسية لأصحاب المصلحة الداخليين (أعضاء هيئة التدريس، الموظفين، والطلاب) باستخدام استبانة إلكترونية وورقية صممت وفق أبعاد نموذج EFQM القيادية (التوجيه الاستراتيجي، التمكين، إدارة التغيير، النزاهة، والابتكار)، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإصدار 19، حيث أجريت تحليلات وصفية، اختبار الارتباط، تحليل الانحدار، وتحليل الفروق الديموغرافية. تهدف هذه المنهجية إلى تقديم صورة دقيقة ومستندة إلى أدلة علمية حول واقع الممارسات القيادية ومستوى رضا أصحاب المصلحة في الجامعة، مما يتيح صياغة توصيات تطبيقية ذات أثر فعال.

4.1 تحليل البيانات

4.1.1 التحليل الوصفي

تم تطبيق التحليل الوصفي لفحص خصائص توزيع استجابات أفراد العينة على بنود الممارسات القيادية والرضا وفق نموذج EFQM، شمل التحليل مقياس المتوسط الانحراف المعياري.

البعد	ن	المتوسط	الانحراف المدي المعياري
الرؤية والاستراتيجية	309	3.01	1.17
التمكين	309	3.00	0.82
إدارة التغييرات	309	2.97	1.05
النزاهة	309	3.17	0.82
الابتكار	309	3.00	1
الرضا العام	309	2.99	1

جدول رقم (9): جدول التحليل الوصفي (Descriptive statistics) المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى

نتائج برنامج spss (الإصدار 19)

يكشف التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات في الجدول (10) عن تباين واضح في تقييم أفراد العينة لأبعاد الممارسات القيادية والرضا العام، ويمكن تلخيص النتائج على النحو التالي:

من حيث المتوسطات الحسابية، سجل بعد النزاهة أعلى متوسط حسابي بلغ (3.17)، مما يشير إلى أنه يمثل نقطة القوة النسبية الأبرز في الممارسات القيادية من وجهة نظر العينة في المقابل حصل بعد إدارة التغييرات على أدنى متوسط حسابي بواقع (2.97) ويمثل أبرز نقاط الضعف التي تتطلب اهتماماً وتطويراً، ويُلاحظ أن متوسطات باقي الأبعاد (الرؤية والاستراتيجية، التمكين، والابتكار) قد تراوحت حول النقطة المحايدة (3.00)، مما يعكس تصوراً عاماً يميل إلى الحياد.

أما على مستوى تشتت الإجابات فقد أظهر الانحراف المعياري وجود تباين كبير في آراء أفراد العينة حول بعد الرؤية والاستراتيجية حيث سجل أعلى قيمة انحراف بلغت (1.17)، وهو ما يدل على غياب الإجماع حول وضوح رؤية المؤسسة واستراتيجيتها. على النقيض، كان هناك درجة عالية من الاتفاق

والتجانس في الآراء حول بعدي التمكين والنزاهة حيث سجلا أدنى انحراف معياري بقيمة (0.82) لكل منهما. كما أن متوسط الرضا (2.99) قريب من متوسط أضعف الممارسات القيادية (إدارة التغيير (2.97

4.1.2 تحليل الثبات والاتساق الداخلي (معامل ألفا كرونباخ)

4.1.2.1 تحليل الثبات والاتساق الداخلي لأسئلة البعد الأول (الرؤية والاستراتيجية):

أسئلة الرؤية والاستراتيجية وفق EFQM	ارتباط البند بالإجمالي المصحح	معامل ألفا كرونباخ الكلي
إلى أي درجة تُعلن القيادة الجامعية عن خطط استراتيجية واضحة لمعالجة التحديات المالية (مثل تأخر الرواتب) وتُشرككم في تنفيذها؟	0.740	0.851
هل تُترجم رؤية الجامعة (كالتنمية الوطنية 2030) إلى برامج عمل ملموسة تُحسن تجربتكم اليومية (الأكاديمية/الوظيفية)؟	0.740	0.851

جدول (10): يوضح معامل ألفا كرونباخ لفقرات الرؤية والاستراتيجية، المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج برنامج spss (الإصدار 19)

بلغ معامل ثبات بعد الرؤية والاستراتيجية 0.85 (طبقاً لألفا كرونباخ)، وهي قيمة عالية تدل على اتساق داخلي ممتاز كما سجلت جميع البنود ارتباطاً مرتفعاً بالإجمالي ($0.74 <$)، مما يؤكد صلاحيتها لقياس البعد.

4.1.2.2 تحليل الثبات والاتساق الداخلي لأسئلة البعد الثاني (التمكين):

أسئلة التمكين وفق EFQM	ارتباط البند بالإجمالي المصحح	معامل ألفا كرونباخ الكلي
إلى أي مدى تُمنحون الصلاحيات الكافية لاتخاذ قرارات متعلقة بمهامكم (مثل تعديل المقررات، حل مشكلات الطلاب) دون عوائق بيروقراطية؟	0.655	0.792

هل توفر القيادة تدريباً نوعياً لتعزيز مهاراتكم في مواجهة التحديات (إدارة الأزمات المالية)؟	0.655	0.792
--	-------	-------

جدول (11): يوضح تحليل ألفا كرونباخ لفقرات التمكن، المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج برنامج spss (الإصدار 19)

حقق بعد التمكن معامل ثبات جيد ($\alpha = 0.79$) مع ارتباط قوي للبنود بالإجمالي ($r = 0.66$)، مما يؤكد موثوقيته في قياس مفهوم التمكن وفق نموذج EFQM.

4.1.2.3 تحليل الثبات والاتساق الداخلي لأسئلة البعد الثالث (إدارة التغييرات):

أسئلة إدارة التغييرات وفق EFQM	ارتباط البند بالإجمالي	معامل ألفا كرونباخ الكلي
هل تُدار التغييرات التنظيمية (مثل تعديل اللوائح أو الهياكل الإدارية) بشكل استباقي يُقلل الآثار السلبية على أدائكم (خاصة أثناء الإضرابات)؟	0.725	0.841
إلى أي درجة يُشرككم القادة في صياغة حلول عملية لمشكلات الروتين اليومي (مثل تأخر تصحيح الامتحانات)؟	0.725	0.841

جدول (12): يوضح تحليل ألفا كرونباخ لفقرات إدارات التغييرات، المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج برنامج spss (الإصدار 19)

سجل بعد إدارة التغيير معامل ثبات مرتفع ($\alpha = 0.841$) مع ارتباط قوي للفقرات بالإجمالي ($r = 0.725$)، مما يؤكد اتساقه الداخلي وموثوقيته العالية في قياس مفهوم إدارة التغيير وفق نموذج EFQM.

4.1.2.4 تحليل الثبات والاتساق الداخلي لأسئلة البعد الرابع (النزاهة):

أسئلة النزاهة وفق EFQM	ارتباط البند بالإجمالي	معامل ألفا كرونباخ الكلي
هل تتعامل القيادة مع قضايا تأخر الرواتب والترقيات بشفافية وعدالة؟	-0.11	-0.22

إلى أي درجة تُطبق الجامعة معايير أخلاقية ثابتة في توزيع الموارد المالية والحوافز؟	0.11-	0.22-
---	-------	-------

جدول (13): يوضح تحليل ألفا كرونباخ لفقرات النزاهة، المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى نتائج برنامج spss (الإصدار 19)

أسفر تحليل ثبات بعد النزاهة (الشفافية والأخلاقيات) عن قيمة ألفا سالبة (-0.022) مع ارتباط سلبي بين الفقرات (-0.011)، مما ينتهك افتراضات الثبات تشير هذه النتيجة إلى عدم تجانس الفقرات في قياس البعد المفترض أو تعارض في تصورات المبحوثين حيث سجلت العدالة (d2) تقييما مرتفعا (3.49)، بينما سجلت الشفافية (d1) أدنى تقييم (2.86).

4.1.2.5 تحليل الثبات والاتساق الداخلي لأسئلة البعد الخامس (الابتكار):

أسئلة الابتكار وفق EFQM	ارتباط البند بالإجمالي المصحح	معامل ألفا كرونباخ الكلي
هل تشجع القيادة على تقديم أفكار إبداعية لحل المشكلات المالية واللوجستية (كالاستفادة من الطاقة الشمسية، التعليم المرن) مع حمايتكم من مخاطر الفشل؟	0.087	0.160
هل تُخصص موارد ملموسة (ميزانيات، تقنيات) لدعم مبادراتكم الابتكارية لتحسين بيئة العمل والدراسة؟	0.087	0.160

جدول (14): يوضح تحليل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الابتكار، المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى نتائج برنامج spss (الإصدار 19)

بلغ معامل ألفا كرونباخ ($\alpha = 0.160$) وهي قيمة منخفضة جدا من الحد الأدنى (0.70) كما أن ارتباط البند الإجمالي كلا السؤالين أي أقل من (0.30) وهو ضعيف جدا وهذا يشير إلى أن لسؤالين لا يقيسان نفس البعد (الابتكار) أي أن هناك مشكلة في الصياغة أو في فهم المستجيبين للمفاهيم. وذلك يقودني إلى حذف البعد في تحليل الانحدار كما أنني سأكون حذرا في تفسير نتائجه.

4.1.2.6 تحليل الثبات والاتساق الداخلي لأسئلة الرضا:

أسئلة الرضا وفق EFQM	ارتباط البند بالإجمالي المصحح	ألفا كرونباخ إذا تم حذف البند
أنا راضٍ عن الدعم والتوجيه الذي تقدمه إدارة الجامعة.	0.760	0.895
بيئة العمل في الجامعة محفزة وتشجع على التعاون بين الموظفين وأعضاء هيئة التدريس.	0.816	0.883
مساهماتي معترف بها ومقدّرة بإنصاف.	0.789	0.889
تُقدم الجامعة فرصًا كافية للتدريب والتطوير المهني.	0.738	0.899
تُعزز الإدارة الشعور بالانتماء والرضا الوظيفي لدى أصحاب المصلحة الداخليين.	0.773	0.892

جدول (15): يوضح تحليل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الرضا، المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى نتائج برنامج spss (الإصدار 19)

تم تأكيد ثبات عال لفقرات الرضا العام، حيث تجاوزت جميع قيم ألفا (إذا حذفت الفقرة) الحد الأدنى المقبول (0.70). وقد سجلت فقرة بيئة العمل أعلى اتساق داخلي (0.816)، مما يُبرز اتفاقيته القوية مع البنية الكلية لمقياس الرضا. بينما احتاجت فقرة الدعم والتوجيه (0.700) إلى مراجعة لتحسين ثباته.

4.1.2.7 تحليل الثبات والاتساق الداخلي لجميع الفقرات معا:

الممارسات القيادية وفق EFQM	ارتباط البند بالإجمالي المصحح	ألفا كرونباخ إذا تم حذف البند
متوسط درجات الرؤية والاستراتيجية	0.764	0.691

متوسط درجات التمكين	0.760	0.695
متوسط درجات دائرة التغييرات	0.819	0.676
متوسط درجات النزاهة	0.492	0.766
متوسط درجات الابتكار	0.760	0.807
متوسط درجات الرضا العام	0.176	0.837

جدول (16): يوضح تحليل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبانة، المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى نتائج برنامج spss (الإصدار 19)

بعد تحليل جدول (Item-total statistics - إحصائيات إجمالي العناصر)) لوحظ أن جميع بنود استبانة الممارسات القيادية حققت ارتباطا صحيحا مع المجموع الكلي يتجاوز الحد الأدنى المقبول (0.30)، حيث تراوحت قيم (ارتباط البند الإجمالي المصحح - Corrected Item-Total Correlation) بين 0.492 (بعد النزاهة) و 0.819 (بعد إدارة التغيير)، ومع ذلك أظهر تحليل (ألفا كرونباخ إذا تم حذف البند) أنه إذا تم حذف بند النزاهة قد يرفع معامل الثبات الكلي من 0.863 إلى 0.927 مما يشير إلى أنه أقل اتساقا مع البنية العامة للمقياس، في المقابل حذف أي من البنود الأخرى مثل إدارة التغيير أو التمكين يقلل من قيمة ألفا، مما يؤكد دورها الإيجابي في تعزيز الثبات.

4.1.3 تحليل الارتباط بين المتغير المستقل (الممارسات القيادية وفقا لEFQM) والرضا العام:

أبعاد EFQM	معامل الارتباط	الدلالة	قوة العلاقة
	(r)	الإحصائية	
		(p)	
الرؤية والاستراتيجية	0.759	0.000	علاقة قوية جدا
التمكين	0.539	0.000	علاقة متوسطة

أعلى علاقة قوية	0.000	0.797	ادارة التغييرات
لا توجد علاقة	0.550	0.492	النزاهة

جدول (17): يوضح تحليل الارتباط للمتغيرات، المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج برنامج spss (الإصدار 19)

كشفت نتائج تحليل ارتباط بيرسون عن وجود علاقات موجبة دالة إحصائياً بين معظم أبعاد نموذج EFQM ومستوى الرضا العام لأصحاب المصلحة، حيث سجلت بعدد إدارة التغييرات ($r = 0.797$ ، $p < 0.00$) والرؤية الاستراتيجية ($r = 0.759$ ، $p < 0.00$) أقوى ارتباطات إيجابية، مما يشير إلى أن تحسين هذه الجوانب ينعكس إيجاباً على رضا العاملين، بينما أظهر بعد النزاهة ارتباطاً متوسطاً ($r = -0.550$ ، $p < 0.01$)، في حين لم يظهر بعد النتائج أي ارتباط ذي دلالة إحصائية ($r = -0.492$ ، $p = 0.550$). لقد استبعدت بعد (الابتكار) هنا في التحليل الارتباطي وهذا ما ذكرته في تحليل الارتباط.

4.1.4 تحليل الانحدار لتأثير أبعاد EFQM على الرضا العام

المتغير المستقل	معامل بيتا (β)	الدلالة (p)	الدلالة الإحصائية
الرؤية والاستراتيجية	0.001	0.990	غير دال
إدارة التغيير	0.116	0.045	دال
التمكين	-0.016	0.874	غير دال
النزاهة	0.185	0.097	غير دال
المعدل R^2	0.041		

جدول (18): يوضح تحليل الانحدار للمتغيرات، المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج برنامج spss (الإصدار 19)

رغم وجود علاقات ارتباط قوية بين الممارسات القيادية والرضا (كما ظهر في التحليل السابق)، إلا أن تحليل الانحدار كشف أن تأثير هذه الممارسات مجتمعة ضعيف التفسير (4.1% فقط)، وهذا يشير إلى: وجود عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج تؤثر على الرضا (كالمكافآت أو البيئة التنظيمية)، أو

مشاكل في قياس المتغيرات أو حجم العينة وهناك احتمال ثالث لكني أستبعده وهو (وجود وساطة أو تعديل).

4.1.5 تحليل (ANOVA) للفروقات بين المجموعات الثلاثة (أعضاء هيئة تدريس، موظفين طلاب):

المؤشر	القيمة	التفسير المباشر
قيمة F	3.495	مؤشر قوة الفروق بين المجموعات
الدالة (.Sig)	0.032	فروق دالة ($p < 0.05$)
درجات الحرية (df)	2	المقارنة تمت بين 3 مجموعات df=عدد المجموعات - 1

جدول (19): يوضح تحليل ANOVA للفروقات بين مجموعات المبحوثين المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى نتائج برنامج spss (الإصدار 19)

حجم التأثير: $\text{Eta}^2 = \text{SS_between} / \text{ss_total} = 6.940 / 310.775 = 0.002$ (2.2%)

كشف تحليل التباين الأحادي (ANOVA) عن وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الرضا العام بين المجموعات المدروسة ($F(2, 306) = 3.495, p = 0.032$)، إلا أن حجم التأثير كان ضعيفا ($\eta^2 = 0.022$)، مما يشير إلى أن العوامل الأخرى غير المتغير المستقل تلعب دورا أكبر في تفسير التباين، وهذا يقودنا إلى إجراء تحليل المقارنات البعدية (SCHEFF):

فئة صاحب المصلحة	العدد (N)	متوسط الرضا
أعضاء هيئة التدريس	61	2.7016
الموظفون	46	2.96.9
الطلاب	202	3.0851

جدول (20): يوضح المتوسطات المقارنة، المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى نتائج برنامج spss (الإصدار 19)

أسفر تحليل المقارنات البعدية (Scheffe) عن عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الرضا العام بين فئات أصحاب المصلحة (أعضاء هيئة التدريس، الموظفين، الطلاب) عند مستوى دلالة 0.05 ($\text{Sig.} = 0.078$). رغم ذلك، سجل الطلاب أعلى متوسط رضا ($M = 3.09$)، بينما سجل أعضاء هيئة التدريس الأدنى ($M = 2.70$)، مما قد يشير إلى حاجة لدراسة نوعية لأسباب انخفاض رضا الكادر الأكاديمي.

4.1.6 اختبار العينات المستقلة (t-test) لتقييم الرضا حسب النوع الجنسي:

المؤشر	القيمة	التفسير المباشر
Levene's Test (sig)	0.748	التباينات متساوية ($\text{sig.} > 0.05$)
t-value	-1.033	الفرق بين المتوسطات ضعيف
درجات الحرية (df)	307	-
الدلالة (sig. 2-tiled)	0.303	غير دال إحصائياً ($p > 0.05$)
فرق المتوسطات	-0.11828	الفرق العددي (الإناث - الذكور)

جدول (21): يوضح اختبار العينات المستقلة (t-test) لتقييم الرضا حسب النوع الجنسي، المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى البيانات الناتجة من برنامج spss

"كشف اختبار t للعينات المستقلة عدم وجود فرق دال إحصائياً في مستوى الرضا العام بين الذكور ($M = 2.93$, $SD = 1.00$) والإناث ($M = 3.05$, $SD = 1.01$); $t(307) = -1.033$, $p = 0.303$. مما يشير إلى تجانس تأثير الممارسات القيادية على الرضا بغض النظر عن الجنس.

4.1.7 تحليل Anova للفئات العمرية:

المؤشر	القيمة	التفسير
F-value	1.989	قوة الفروق ضعيفة
Sig	0.131	غير دال إحصائياً ($p > 0.005$)

جدول (22): جدول يوضح تحليل التباين الأحادي (one-way anova) لمقارنة متوسطات الرضا حسب الفئات العمرية، المصدر: من إعداد الباحث استناداً للمعومات الواردة من spss.

نتائج الجدول تظهر أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في الرضا العام بين فئات الخبرة الوظيفية الأربع.

الفئات العمرية	العدد (N)	المتوسط	المجموعة المتجانسة
29-20 سنة	184	3.10	1

1	2.90	28	30-39 سنة
1	2.93	18	40-49 سنة
1	2.79	79	+50
0.624			الدالة الإحصائية

جدول (23): جدول يوضح تحليل التباين الأحادي (one-way anova) لمقارنة متوسطات الرضا حسب الفئات العمرية، المصدر: من إعداد الباحث استنادا للمعلومات الواردة من spss.

تشير النتائج إلى أن الفئات العمرية لا تؤثر بشكل دال على الرضا في البيئة الجامعية المدروسة رغم الملاحظة العددية لانخفاض رضا الفئة العمرية (50+ سنة). هذا قد يعكس: التحديات المشتركة بين جميع الفئات العمرية، فعالية سياسات الجامعة في تحقيق العدالة بين الجميع، وحاجة الخبراء لحزم تحفيزية نوعية (كالمشاركة في صنع القرار) لتعزيز رضاهم.

4.2 النتائج

تكونت عينة الدراسة من (309) مشاركاً من منسوبي جامعة جزر القمر، تم جمع بياناتهم باستخدام استبانة إلكترونية وورقية مكونة من 3 فقرات (المعلومات الديموغرافية - الممارسات القيادية (10 أسئلة) - رضا أصحاب المصلحة (5 أسئلة)). أظهرت النتائج الأولية أن 46.6% من العينة كانوا من الذكور، و 53.4% من الإناث. بلغ متوسط الرضا العام 2.9909 ($SD = 1.00449$)، وهو ما يشير إلى أن المشاركين يميلون إلى تقييم رضاهم بشكل قريب من المتوسط المحايد (3.00) مع وجود تباين في الآراء.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	144	46.6
	أنثى	165	53.4
فئات أصحاب المصلحة	الطلاب	202	65.4
	الموظفين	46	14.9
	أعضاء هيئة تدريس	61	19.7
الفئات العمرية	من 20 إلى 29 سنة	184	59.5%
	من 30 إلى 39 سنة	28	9.1%
	من 40 إلى 49 سنة	18	5.8%
	من 50 إلى أكثر	79	25.6%

جدول (23): جدول يوضح توزيع الخصائص الديموغرافية للمبحوثين، المصدر: من إعداد الباحث استناداً للمعلومات الواردة من spss.

4.2.1 النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى (H1): أثر الممارسات القيادية على الرضا (نتائج تحليل الانحدار جدول 18):

أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة في جامعة جزر القمر وفق أبعاد معيار القيادة في ضوء نموذج EFQM (التوجيه الاستراتيجي، التمكين، إدارة التغيير، النزاهة، والابتكار) جاء مقبولاً إجمالاً، مع وجود تباينات بين الأبعاد:

النزاهة حازت أعلى متوسط (3.17)، ما يشير إلى الوعي بأهمية العدالة والشفافية، لكنها لم تتحول بالكامل إلى رضا فعلي.

إدارة التغيير سجلت أدنى متوسط (2.97) مما يعكس تحديات حقيقية في القدرة على الاستجابة التنظيمية.

بقية الأبعاد (التوجيه الاستراتيجي، التمكين، الابتكار) تراوحت حول المستوى المحايد (3.00)، ما يدل على غلبة الحياد أو التردد بين المبحوثين.

كما أظهرت النتائج أن أبعاد الممارسات القيادية مجتمعة تفسر فقط 4.1% من التباين في الرضا العام ($R^2 = 0.041$)، مما يشير إلى ضعف التأثير الإجمالي، ومع ذلك، بعد (إدارة التغيير) كان الوحيد ذو الأثر ذي الدلالة الإحصائية ($\beta = 0.116, p = 0.045$).

التفسير: نتائج تحليل الانحدار يعكس ضعف التطبيق الفعلي للممارسات القيادية في الجامعة رغم أن تحليل الارتباط أكدت دور الممارسات في الرضا (هناك تعقيد في العلاقة)، يدعو لإعادة النظر في آليات التطبيق، بالإضافة إلى أنه قد يكون هناك عوامل خارجية غير مدرجة في النموذج (كضعف الحوافز، التأخر المالي) تؤثر بقوة على الرضا وهي مجال للبحث المستقبلي.

4.2.2 نتائج تحليل الارتباط (جدول 17):

سجلت إدارة التغيير أقوى ارتباط إيجابي بالرضا ($r = 0.797, p = 0.000$)، يليها الرؤية والاستراتيجية ($r = 0.759, p = 0.000$)، بينما لم تظهر النزاهة أي ارتباط ذي دلالة ($r = -0.492, p = 0.550$).

التفسير: إدارة التغيير والرؤية الاستراتيجية يرتبطان إيجابياً بقوة مع رضا أصحاب المصلحة، أما النزاهة فلم تظهر ارتباطاً ذا دلالة إحصائية مع الرضا رغم أهميتها المعترف بها نظرياً، وخاصة في سياق التحديات المالية مثل تأخر الرواتب، وهذا يتطلب المزيد من الدراسة حول عوامل أخرى قد تؤثر على رضا أصحاب المصلحة.

4.2.3 النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية (H2): الفروق الديموغرافية

4.2.3.1 الفروق بين فئات أصحاب المصلحة (جدول 20، 21):

كشف تحليل ANOVA وجود فروق ذو دلالة إحصائية في الرضا بين (أعضاء هيئة التدريس، الموظفين، الطلاب) ($F = 3.495, p = 0.032$)، حيث سجل الطلاب أعلى متوسط ($M = 3.09$) بينما سجل أعضاء هيئة التدريس الأدنى ($M = 2.70$).

التفسير: يعكس التحديات الخاصة بالكادر الأكاديمي (كضعف التمويل البحثي، بيروقراطية الترقيات)، وهو ما يدعم نتائج دراسة العجمي (2021).

4.2.3.2 الفروق حسب العمر (جدول 23):

لم تظهر فروق دالة إحصائية بين الفئات العمرية ($p = 0.624$)، لكن الفئة العمرية ($+50$ سنة) سجلت أدنى متوسط رضا ($M = 2.79$).

التفسير: يشير إلى أن تحديات الجامعة تؤثر على جميع الفئات، لكن كبار السن أكثر تأثراً بضعف الحوافز والتقاعد، مما يتوافق مع دراسة الهاجري (2023).

4.2.3.3 نتائج الثبات والاتساق الداخلي (الجدول 9، 10، 11، 12، 13، 14)

دليل الثبات الداخلي (α كرونباخ) لمعظم المقاييس كان ضمن الحدود المقبولة، مع ضعف في ثبات بعد النزاهة معامل ألفا كرونباخ سالب ($\alpha = -0.022$) وبعد الابتكار معامل ألفا كرونباخ ($\alpha = 0.160$).

التفسير: تشير نتائج تحليل الثبات الداخلي إلى ضعف في مقياس النزاهة ومقياس الابتكار، ما يوصي بمراجعة وتطوير أدوات القياس لهذين البعدين للحصول على بيانات أكثر موثوقية ودقة في المستقبل. بينما يعكس المتوسط الوصفي لمدى تطبيق النزاهة (حوالي 2.97) تقييماً معتدلاً إلى منخفضاً للنزاهة والشفافية في الجامعة، مما يشير إلى وجود تحديات فعلية في معالجة قضايا مالية مثل تأخر الرواتب.

الخلاصة: تؤكد النتائج التي توصلت لها الدراسة إجابة واضحة ومباشرة على الفرضيات الرئيسية، حيث تبين وجود أثر إيجابي للممارسات القيادية على رضا أصحاب المصلحة الداخليين، وإن كان هذا الأثر ضعيفاً نسبياً ومقيداً بعوامل أخرى ذات تأثير قوي تستدعي المزيد من البحث المستقبلي. وتجدر الإشارة إلى أن الدراسة تعاني من محدودية في التأثير الإحصائي إضافة إلى ضعف في بعض أدوات القياس، خاصة في بعدي النزاهة والابتكار، مما يشكل تحدياً في دقة النتائج، ومع ذلك تمثل هذه الدراسة خطوة مهمة وأساسية لفهم الواقع التنظيمي في جامعة جزر القمر وتحديد مجالات التطوير المستقبلية

4.3 التوصيات

4.3.1 توصيات لتحسين الممارسات القيادية:

4.3.1.1 تعزيز إدارة التغيير (الأكثر تأثيراً):

- تطبيق نظام إنذار مبكر لتأخر الرواتب عبر تطبيق جوال يرسل تنبيهات للعاملين.
- إنشاء غرفة عمليات للأزمات تضم ممثلين عن جميع الفئات لاتخاذ قرارات سريعة أثناء الإضرابات.

4.3.1.2 تفعيل التمكين:

- منح مجالس الأقسام صلاحية تعديل 30% من المقررات الدراسية، والموافقة على مشاريع التخرج دون بيروقراطية.
- تدريب 20% من الموظفين كفرق تمكين سريع لحل مشكلات الروتين اليومي.

4.3.1.3 معالجة فجوة النزاهة:

- نشر تقارير مالية شهرية على موقع الجامعة توضح توزيع الموارد.
- إنشاء خط شكاوى مستقل برئاسة قاضي متقاعد للتحقيق في المخالفات المالية.

4.3.2 توصيات لتحسين الرضا

- لأعضاء هيئة التدريس: تخصيص صندوق طوارئ لرواتب شهرية مقدمة أثناء الأزمات المالية، بالشراكة مع البنك المركزي.
- للطلاب: تطبيق نظام (المرشد الأكاديمي-الوظيفي) يقدم استشارات مهنية مجانية.
- للموظفين الإداريين: إطلاق برنامج "أفضل فكرة توفيرية" بمكافآت تصل إلى 10% من قيمة التوفير المحقق.

4.3.3 المقترحات البحثية المستقبلية

1. دراسة تأثير الحوافز غير المادية: بحث أثر التقدير المعنوي (كشهادات التميز، الترقيات الرمزية) في تعويض ضعف الرواتب.
2. تحليل دور القيادة الأخلاقية في الأزمات: دراسة حالة عن تطبيق معايير النزاهة خلال جائحة أو إضراب.

3. توسيع نطاق النموذج جغرافياً: تطبيق الدراسة نفسها على جامعات في جيبوتي وجزر القمر، لمقارنة التحديات المشتركة.

الخاتمة:

يتضح من الدراسة أن الممارسات القيادية وفق نموذج EFQM تلعب دوراً جوهرياً في تعزيز رضا أصحاب المصلحة الداخليين بجامعة جزر القمر، خصوصاً في أبعاد إدارة التغيير والرؤية الاستراتيجية التي أظهرت ارتباطاً إيجابياً وقوياً مع مستوى الرضا. ومع ذلك، يظل الأثر الإجمالي لهذه الممارسات محدوداً نسبياً، وذلك بسبب التحديات التنظيمية والمالية مثل تأخر الرواتب وضعف الحوافز، إضافة إلى بعض القصور في أدوات القياس خاصة في أبعاد النزاهة والابتكار. كما كشفت الفروق بين فئات أصحاب المصلحة أن الكادر الأكاديمي يعاني من تحديات أكبر مقارنة بالطلاب والموظفين، ما يستدعي اهتماماً خاصاً.

تدعو هذه النتائج إلى ضرورة إعادة النظر في آليات تطبيق الممارسات القيادية، وتعزيز سياسات التمكين والشفافية، واعتماد برامج فعالة لإدارة التغيير، مع التركيز على تطوير أدوات القياس ومتابعة تقييم عناصر القيادة. كما توصي الدراسة بإجراء بحوث مستقبلية تستكشف العوامل الخارجية المؤثرة في الرضا المؤسسي لتقديم حلول أكثر تكاملاً تدعم بيئة العمل الجامعية المحلية.

تمثل هذه الخلاصات أساساً عملياً لاستراتيجيات تطوير قيادية فعالة ومستدامة في جامعة جزر القمر، +6لتعزيز رضا أصحاب المصلحة وتحقيق التميز الإداري المؤسسي.

المراجع

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.
- 10- الحامي, ع. (2020). درجة توفر معايير إدارة التميز بجامعة أم القرى في ضوء نموذج التميز الأوروبي EFQM. جامعة أم القرى.
- 11- العجمي, م. (2020). آليات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد في ضوء معايير التميز الإداري. جامعة الملك خالد.
- 12- الجمال, ع., وعباس, ر. (2025). أثر أنماط القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي في القطاع المصرفي اللبناني. المجلة الدولية للإدارة.
- 13- الهاجري, ن. (2023). دور أنماط القيادة في تعزيز رضا الموظفين ووقائهم في قطاع وزارة الداخلية القطري. جامعة قطر.

- 14- المطيري، س. (2024). أجماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية في محافظة حفر الباطن. جامعة حفر الباطن.
- 15- عامر، م. (2022). القيادة المتناقضة ودورها في تحقيق رضا العاملين: دراسة تطبيقية على إحدى شركات القطاع الصناعي في مصر. جامعة القاهرة.
- 16- أبو ساعدة، أ. (2014). تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفق نموذج التميز الأوروبي EFQM: حالة كلية العلوم التطبيقية الجامعية. جامعة غزة.
- 17- جامعة جزر القمر. (2022). التقارير السنوية والتقارير الداخلية. جامعة جزر القمر.

الملاحق

الملحق الأول: نموذج الاستبانة

هذه استبانة أثر الممارسات القيادية في رضا أصحاب المصلحة الداخليين بجامعة جزر القمر وفقا لنموذج (EFQM) (موجهة لأعضاء هيئة التدريس، الموظفين، والطلاب) نشكركم على المشاركة في هذا الاستبيان الذي يهدف إلى دراسة تأثير ممارسات القيادة على رضا أصحاب المصلحة الداخليين في جامعة جزر القمر، باستخدام إطار نموذج التميز الأوروبي EFQM، والذي يركز على تحسين الأداء المؤسسي والقيادة الفعالة.

تعليمات: يرجى قراءة كل عبارة بعناية، وتقييم مدى اتفاقك معها بناء على تجربتك في جامعة جزر القمر، باستخدام مقياس ليكرت من 1 إلى 5 حيث:

1 = لا أوافق بشدة، 2 = لا أوافق، 3 = محايد، 4 = أوافق، 5 = أوافق بشدة.

القسم الأول: بيانات عامة

1. الفئة (أصحاب المصلحة):

[] عضو هيئة تدريس

[] موظف إداري

[] طالب

2. الجنس:

[] ذكر

[] أنثى

3. الفئة العمرية:

[] من 20 إلى 29 سنة

[] من 30 إلى 39 سنة

[] من 40 إلى 49 سنة

[] من 50+

القسم الثاني: أسئلة الممارسات القيادية ((اختار الأعداد من 1 إلى 5))

أولاً: بعد الرؤية والاستراتيجية:

1. إلى أي درجة تُعلن القيادة الجامعية عن خطط استراتيجية واضحة لمعالجة التحديات المالية (مثل تأخر الرواتب) وتُشرككم في تنفيذها؟

2. هل تُترجم رؤية الجامعة (كالانتمية الوطنية 2030) إلى برامج عمل ملموسة تُحسّن تجربتكم اليومية (الأكاديمية/الوظيفية)؟

ثانياً: بعد التمكين:

3. إلى أي مدى تُمنحون الصلاحيات الكافية لاتخاذ قرارات متعلقة بمهامكم (مثل تعديل المقررات، حل مشكلات الطلاب) دون عوائق بيروقراطية؟

4. هل توفر القيادة تدريباً نوعياً لتعزيز مهاراتكم في مواجهة التحديات (كإدارة الأزمات المالية)؟

ثالثاً: بعد إدارة التغيير:

5. هل تُدار التغييرات التنظيمية (مثل تعديل اللوائح أو الهياكل الإدارية) بشكل استباقي يُقلل الآثار السلبية على أدائكم (خاصة أثناء الإضرابات)؟

6. إلى أي درجة يُشرككم القادة في صياغة حلول عملية لمشكلات الروتين اليومي (مثل تأخر تصحيح الامتحانات)؟

رابعاً: بعد النزاهة:

7. هل تتعامل القيادة مع قضايا تأخر الرواتب والترقيات بشفافية وعدالة؟

8. إلى أي درجة تُطبق الجامعة معايير أخلاقية ثابتة في توزيع الموارد المالية والحوافز؟

خامساً: بعد الابتكار:

9. هل تشجع القيادة على تقديم أفكار إبداعية لحل المشكلات المالية واللوجستية (كالاستفادة من الطاقة الشمسية، التعليم المرن) مع حمايتكم من مخاطر الفشل؟

10. هل تُخصص موارد ملموسة (ميزانيات، تقنيات) لدعم مبادراتكم الابتكارية لتحسين بيئة العمل والدراسة؟

القسم الثالث: أسئلة رضا أصحاب المصلحة

1. أنا راض بشكل عام عن بيئة العمل أو الدراسة في الجامعة.

2. أشعر أن الجامعة تهتم بتحسين ظروف العمل والدراسة باستمرار.

3. أشعر بالعدالة والمساواة في المعاملة داخل الجامعة.

4. تتواصل الجامعة معي بشكل فعال ويأخذ رأيي بعين الاعتبار.

5. أشعر بأنني جزء من اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملي أو دراستي.

ملاحظة1: تم وضع هذه الاختيار أمام كل سؤال: (1 = لا أوافق بشدة، 2 = لا أوافق، 3 = محايد، 4 = أوافق، 5 = أوافق بشدة).

ملاحظة2: ترجمت الاستبانة إلى اللغة الفرنسي نظراً لأن لغة الدراسة والتدريس بالجامعة هي الفرنسية.

الملحق الثاني: نتائج التحليلات بواجهة SPSS

→ T-Test

Group Statistics

participant's gender	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
متوسط درجات الرضا العام				
male	144	2,9278	1,00087	,08341
female	165	3,0461	1,00744	,07843

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference		Lower	Upper
متوسط درجات الرضا العام	Equal variances assumed	,103	,748	-1,033	307	,303	-,11828	,11454		-,34367	,10710
	Equal variances not assumed			-1,033	301,886	,302	-,11828	,11449		-,34358	,10701

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,787	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
متوسط درجات الرؤية والاستراتيجية	3,0065	1,10927	309
متوسط درجات الابتكار	3,0032	,82178	309
متوسط درجات الممكن	2,9741	1,05420	309
متوسط درجات المتغير	3,0178	1,06547	309
متوسط درجات التראה	3,1731	,81581	309
متوسط درجات الرضا العام	2,9909	1,00449	309

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
متوسط درجات الرؤية والاستراتيجية	15,1592	10,280	,764	,691
متوسط درجات الابتكار	15,1625	14,552	,273	,807
متوسط درجات الممكن	15,1916	10,612	,760	,695
متوسط درجات المتغير	15,1479	10,226	,819	,676
متوسط درجات التראה	14,9926	13,343	,492	,766
متوسط درجات الرضا العام	15,1748	14,583	,176	,837

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
18,1657	16,942	4,11606	6

ANOVA

متوسط درجات الرضا العام

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5,668	3	1,889	1,889	,131
Within Groups	305,106	305	1,000		
Total	310,775	308			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: متوسط درجات الرضا العام

Scheffe

(I) years of experience	(J) years of experience	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
low experience (20-29)	medium experience (30-39)	,19783	,20289	,813	-,3725	,7682
	high experience (40-49)	,16449	,24701	,931	-,5299	,8589
	expert (fifty-plus)	,31048	,13453	,152	-,0677	,6887
medium experience (30-39)	low experience (20-29)	-,19783	,20289	,813	-,7682	,3725
	high experience (40-49)	-,03333	,30216	1,000	-,8828	,8161
	expert (fifty-plus)	,11266	,21998	,967	-,5057	,7310
high experience (40-49)	low experience (20-29)	-,16449	,24701	,931	-,8589	,5299
	medium experience (30-39)	,03333	,30216	1,000	-,8161	,8828
	expert (fifty-plus)	,14599	,26122	,958	-,5883	,8803
expert (fifty-plus)	low experience (20-29)	-,31048	,13453	,152	-,6887	,0677
	medium experience (30-39)	-,11266	,21998	,967	-,7310	,5057
	high experience (40-49)	-,14599	,26122	,958	-,8803	,5883

Homogeneous Subsets

متوسط درجات الرضا العام

Scheffe^{a,b}

years of experience	N	Subset for alpha = 0.05 1
expert (fifty-plus)	79	2,7873
medium experience (30-39)	28	2,9000
high experience (40-49)	18	2,9333
low experience (20-29)	184	3,0978
Sig.		,624

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 36,575.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Correlations

		متوسط درجات الرؤية والاستراتيجية	متوسط درجات الابتكار	متوسط درجات الممكن	متوسط درجات التعبير	متوسط درجات الزاهة	متوسط درجات الرضا العام
متوسط درجات الرؤية والاستراتيجية	Pearson Correlation	1	,237**	,759**	,797**	,539**	,164**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,004
	N	309	309	309	309	309	309
متوسط درجات الابتكار	Pearson Correlation	,237**	1	,235**	,245**	,138*	,158**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,015	,005
	N	309	309	309	309	309	309
متوسط درجات الممكن	Pearson Correlation	,759**	,235**	1	,823**	,488**	,164**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,004
	N	309	309	309	309	309	309
متوسط درجات التعبير	Pearson Correlation	,797**	,245**	,823**	1	,569**	,201**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	309	309	309	309	309	309
متوسط درجات الزاهة	Pearson Correlation	,539**	,138*	,488**	,569**	1	-,034
	Sig. (2-tailed)	,000	,015	,000	,000		,550
	N	309	309	309	309	309	309
متوسط درجات الرضا العام	Pearson Correlation	,164**	,158**	,164**	,201**	-,034	1
	Sig. (2-tailed)	,004	,005	,004	,000	,550	
	N	309	309	309	309	309	309

**, Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*, Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,231 ^a	,053	,041	,98381	1,371

a. Predictors: (Constant), متوسط درجات الرؤية, متوسط درجات الابتكار, متوسط درجات الفعيل, والاستراتيجية, متوسط درجات الممكن

b. Dependent Variable: متوسط درجات الرضا العام

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,537	4	4,134	4,271	,002 ^b
	Residual	294,238	304	,968		
	Total	310,775	308			

a. Dependent Variable: متوسط درجات الرضا العام

b. Predictors: (Constant), متوسط درجات الرؤية, متوسط درجات الابتكار, متوسط درجات الفعيل, والاستراتيجية, متوسط درجات الممكن

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,080	,244		8,527	,000
	متوسط درجات الرؤية والاستراتيجية	,001	,088	,001	,013	,990
	متوسط درجات الابتكار	,142	,071	,116	2,015	,045
	متوسط درجات الممكن	-,016	,098	-,016	-,158	,874
	متوسط درجات الفعيل	,175	,105	,185	1,665	,097

a. Dependent Variable: متوسط درجات الرضا العام

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,3820	3,5357	2,9909	,23171	309
Residual	-2,43168	2,40460	,00000	,97740	309
Std. Predicted Value	-2,628	2,351	,000	1,000	309
Std. Residual	-2,472	2,444	,000	,993	309

a. Dependent Variable: متوسط درجات الرضا العام

→ Oneway

ANOVA

متوسط درجات الرضا العام

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6,940	2	3,470	3,495	,032
Within Groups	303,835	306	,993		
Total	310,775	308			

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,851	2

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
vision a1	3,0421	1,18493	309
strategy a2	2,9709	1,19351	309

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
vision a1	2,9709	1,424	,740	.
strategy a2	3,0421	1,404	,740	.

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
6,0129	4,922	2,21854	2

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,792	2

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Empowermnet b1	3,0356	1,17137	309
training b2	2,9126	1,14620	309

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Empowermnet b1	2,9126	1,314	,655	.
training b2	3,0356	1,372	,655	.

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
5,9482	4,445	2,10840	2

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,792	2

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Empowermnet b1	3,0356	1,17137	309
training b2	2,9126	1,14620	309

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Empowermnet b1	2,9126	1,314	,655	.
training b2	3,0356	1,372	,655	.

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
5,9482	4,445	2,10840	2

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,841	2

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
changeMgt c1	3,0065	1,14243	309
participation c2	3,0291	1,15199	309

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
changeMgt c1	3,0291	1,327	,725	,
participation c2	3,0065	1,305	,725	,

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
6,0356	4,541	2,13095	2

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha ^a	N of Items
-,022	2

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
transparency d1	2,8576	1,14775	309
ethics d2	3,4887	1,17220	309

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
transparency d1	3,4887	1,374	-,011	.
ethics d2	2,8576	1,317	-,011	.

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
6,3463	2,662	1,63162	2

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,160	2

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Innovation e1	2,9773	1,16614	309
resources e2	3,0291	1,06102	309

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Innovation e1	3,0291	1,126	,087	.
resources e2	2,9773	1,360	,087	.

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
6,0065	2,701	1,64355	2

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,912	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Salary_r1	3,0259	1,18403	309
workload_r2	2,9644	1,18788	309
Transparency_r3	3,0356	1,17414	309
development_r4	2,9256	1,15276	309
intrastructure	3,0032	1,14387	309

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Salary_r1	11,9288	16,514	,760	,895
workload_r2	11,9903	16,049	,816	,883
Transparency_r3	11,9191	16,354	,789	,889
development_r4	12,0291	16,898	,738	,899
intrastructure	11,9515	16,689	,773	,892

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
14,9547	25,225	5,02247	5

Midocene 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