

مجلة جامعة المدينة العالمية
للعلوم التربوية والنفسية (MIJEPS)

Mediu International Journal of
Educational and Psychological Sciences (MIJEPS)



المجلد: 6 العدد: 1 فبراير 2026
Vol.6, Issue.1, FEB 2026

Mediu

International Journal of
Educational and Psychological
Sciences (MIJEPS)

e-ISSN:2773-45IX



مجلة جامعة المدينة العالمية

للعلوم التربوية والنفسية

مجلة عالمية محكمة

e-ISSN: ٢٧٧٣-٤٥١X

أبحاث المجلد: ٥ العدد: ٤ نوفمبر ٢٠٢٥

البحث	صفحة
١. متطلبات استخدام الحامل الافتراضية في تدريس مادة العلوم لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية بدولة الكويت من وجهة نظر معلميها.	٤٠-١
٢. استراتيجيات عادات العقل وعلاقتها بفاعلية الذات الأكاديمية لدى متعلمي التربية البدنية	٧٣-٤١
٣. تأثير الرضا الوظيفي في تحقيق الإبداع الإداري لمعلمي المدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية	١١٦-٧٤
٤. واقع أداء أقسام الاتصال المؤسسي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء نموذج التميز الأوروبي	١٦٤-١١٧
٥. تصور مقترح لبرنامج يعتمد على الذكاء الاصطناعي لتحديد الاحتياجات التربوية للمعلمين وتنمية قدراتهم المهنية	٢٠٢-١٦٥
٦. تحليل واقع استخدام الإعلام الجديد في تعزيز القيم الاجتماعية بالمدارس الثانوية السعودية: التحديات والفرص	٢٣٣-٢٠٣
٧. درجة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المعرفة لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهن	٢٦٠-٢٣٤
٨. تقويم برنامج الإرشاد المهني المقدم لطلاب المرحلة الثانوية من وجهة نظر الطلاب لاتخاذ القرار المهني وتقديم برنامج مقترح دراسة على عينة من طلاب الصف الثالث ثانوي بمدينة أبها: دراسة على عينة من طلاب الصف الثالث ثانوي بمدينة أبها	٢٨٧-٢٦١
٩. مدى تضمين كتب العلوم للمرحلة المتوسطة بالمملكة العربية السعودية لأبعاد التنوير العلمي	٣٣٤-٢٨٨
١٠. أثر تدريس كتاب نفثي الجميلة باستخدام استراتيجية التعلم باللب في تنمية مهارات الفهم الاستنتاجي والإبداعي لدى طالبات الصف الخامس الابتدائي واتجاهاتهم نحوها	٣٦٥-٣٣٥

أعضاء هيئة تحرير المجلة:



مدير التحرير: الأستاذ المشارك الدكتور/ أيمن عايد محمد ممدوح



نائب مدير التحرير الأول: الأستاذ المشارك الدكتور/ بابولا كريم حامد



نائب مدير التحرير الثاني: الأستاذ المشارك الدكتورة/ إيمان محمد مبروك قطب



سكرتيرة المجلة: الأستاذة/ دينا فتحي حسين

محكمو أبحاث العدد (حسب الترتيب الأبجدي):

- الأستاذ المساعد الدكتور/ أحمد البحيري
- الأستاذ المساعد الدكتور/ أحمد رماضنية
- الأستاذ المشارك الدكتور/ أمل محمود
- الأستاذ المساعد الدكتور/ إيمان عثمان
- الأستاذ المساعد الدكتور/ بلسم الحارزي
- الأستاذ الدكتور/ جعفر أبو صاع
- الأستاذ المشارك الدكتور/ رباح عبد الجليل
- الأستاذ المساعد الدكتور/ شمس الطالم
- الأستاذ المساعد الدكتور/ ضيف شلبي
- الأستاذ المشارك الدكتور/ عبد الواسع اسحاق
- الأستاذ الدكتور/ عصام خطاب
- الأستاذ المساعد الدكتور/ فائق النجار
- الأستاذ المساعد الدكتور/ قيس حميد
- الأستاذ المساعد الدكتور/ محمد الفطاطيري
- الأستاذ المساعد الدكتور/ منصور الجريشي
- الأستاذ المساعد الدكتور/ منصور العملي
- الأستاذ المساعد الدكتور/ منصور غازي
- الأستاذ المساعد الدكتور/ وليد أبو اليزيد
- الأستاذ المساعد الدكتور/ ياسمين شافعي

واقع أداء أقسام الإتصال المؤسسي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء نموذج التميز الأوروبي EFQM2020"

the current performance status of institutional communication departments within the education directorates in the Kingdom of Saudi Arabia, in light of the European Excellence Model (EFQM 2020).

FATIMAH MOHAMMED HUWAYS & ayman aied² &³ Mansour Gazy El Mohammady

¹PhD researcher - College of Education, Al-Madinah International University,
57100, Taman Desa petaling, Kuala Lumpur, Malaysia.

²Associate Professor Education, Al-Madinah International University,
57100, Taman Desa petaling, Kuala Lumpur, Malaysia

³Associate Professor Education, Al-Madinah International University,
57100, Taman Desa petaling, Kuala Lumpur, Malaysia

* Corresponding Autor: medial.h2003@hotmail.com

مستخلص البحث

هدف البحث إلى التعرف على واقع أداء أقسام الاتصال المؤسسي في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء نموذج التميز الأوروبي (EFQM 2020). وقد استخدم المنهج الوصفي المسحي، حيث تكونت عينة البحث من (391) فرداً من مديري ومشرقي ومنسقي الإعلام التربوي، تم اختيارهم بطريقة عشوائية. اعتمد البحث على أداة الاستبانة لجمع البيانات. أظهرت النتائج أن واقع الأداء لأقسام الاتصال المؤسسي في ضوء نموذج التميز الأوروبي جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي عام بلغ (3.22). وقد حقق بعد "الأداء الاستراتيجي والتشغيلي" أعلى متوسط (3.69) بدرجة عالية، يليه بعد "انطباعات أصحاب المصلحة" بمتوسط (3.57) أيضاً بدرجة عالية، في حين ظهرت بقية الأبعاد بدرجة متوسطة جاء بعد "إدارة الأداء وقيادة التحول" أدنى متوسط (2.74). كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري سنوات الخبرة في الإعلام التربوي والمؤهل العلمي، بينما وُجدت فروق دالة إحصائية تعزى للمسمى الوظيفي، لصالح مديري إدارات الاتصال المؤسسي ورؤساء الأقسام مقارنة بالمشرقيين والمنسقين الإعلاميين. وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على تنمية الكفايات المهنية للعاملين في أقسام الإعلام والاتصال المؤسسي؛ بهدف رفع مستوى الأداء وتحقيق معايير التميز المؤسسي وفق نموذج EFQM 2020.

الكلمات المفتاحية: واقع الأداء، الاتصال المؤسسي، إدارات التعليم، المملكة العربية السعودية، نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020.

ABSTRACT

The study aimed to explore the current performance status of institutional communication departments within the education directorates in the Kingdom of Saudi Arabia, in light of the European Excellence Model (EFQM 2020). The research adopted the descriptive survey method, with a sample consisting of 391 randomly selected individuals, including directors, supervisors, and coordinators of educational media. A questionnaire was utilized as the primary tool for data collection. The results indicated that the overall performance of institutional communication departments, as evaluated against the EFQM 2020 model, was at a moderate level, with a general mean score of (3.22). The dimension of "Strategic and Operational Performance" scored the highest with a mean of (3.69), followed by "Stakeholder Perceptions" with a mean of (3.57), both rated as high. The remaining dimensions were rated as moderate, while the lowest-scoring dimension was "Performance Management and Transformational Leadership" with a mean of (2.74). The findings also revealed no statistically significant differences in participants' responses based on years of experience in educational media or educational qualification. However, statistically significant differences were found based on job title, in favor of "Directors of Institutional Communication Departments / Heads of Departments" compared to "Educational Media Supervisors" and "Media Coordinators." The study recommended the development of professional competencies for staff working in media and institutional communication departments to enhance performance levels and meet the criteria of institutional excellence as per the EFQM 2020 model.

Keywords: Performance Status, Institutional Communication, Education Directorates, Kingdom of Saudi Arabia, European Excellence Model EFQM 2020.

المقدمة:

يُعد التعليم أحد أهم الركائز الأساسية التي تقوم عليها نهضة الأمم وتقدمها، ولا يتحقق هذا التقدم إلا من خلال منظومة تعليمية متكاملة تتبنى معايير الجودة والتميز في الأداء، ومع التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم في شتى المجالات، برزت الحاجة إلى تطوير الإدارات التعليمية بما يواكب تلك المتغيرات، وهو ما أكدت عليه رؤية المملكة العربية السعودية 2030، حيث أولت التعليم اهتماماً بالغاً بوصفه ركيزة للتنمية المستدامة ومصدراً أساسياً لتعزيز التنافسية الوطنية (رؤية المملكة 2030، 2016). وضمن هذا التوجه، تبنت وزارة التعليم نماذج حديثة للتميز المؤسسي، كان من أبرزها نموذج التميز الأوروبي EFQM2020، الذي يهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة الوحدات الإدارية من خلال معايير محددة تُعزز التفكير الاستراتيجي، وتُحقق نتائج مستدامة (البيشي وزهر، 2022). ويعد هذا النموذج مناسباً للتطبيق في المؤسسات التعليمية، لما يتيح من مرونة في التقييم والتحسين المستمر وفقاً للسياق المحلي والاحتياجات الفعلية.

وفي هذا الإطار، شهدت وزارة التعليم تحولاً في تسمية وأدوار بعض إداراتها، حيث تحوّلت "أقسام الإعلام التربوي" إلى "أقسام الاتصال المؤسسي"، كجزء من التحديث الإداري والتنظيمي نحو تفعيل دور هذه الأقسام بوصفها وحدات استراتيجية تُعنى بإدارة الصورة الذهنية للوزارة، وتطوير العلاقات مع أصحاب المصلحة، وتحقيق التكامل بين الاتصال الداخلي والخارجي (الحازمي، 2022).

ولقد أصبحت هذه الأقسام أكثر أهمية في ظل التحول الرقمي والإعلامي، ما يفرض عليها تبني أساليب حديثة في إدارة الاتصال وإيصال الرسائل المؤسسية بفعالية واحتراف. ومع ازدياد التحديات والتغيرات السريعة في البيئة التعليمية، برزت الحاجة إلى تقييم واقع أداء هذه الأقسام وفق نماذج تميز حديثة تُمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وتواكب طموحات رؤية المملكة (الزنبقي، 2020).

وفي المملكة العربية السعودية، جاء برنامج رؤية 2030 كخارطة طريق طموحة للنهوض بكافة القطاعات، وعلى رأسها التعليم، الذي اعتمد كمحور رئيسي للتنمية المستدامة. ونتيجة لذلك، وجهت وزارة التعليم جهودها نحو تطوير الأداء المؤسسي لوحدها المختلفة، ومنها أقسام الاتصال المؤسسي (إدارة الإعلام والاتصال التربوي سابقاً)، والتي تلعب دوراً استراتيجياً في بناء الصورة الذهنية للوزارة، وتعزيز التواصل الداخلي والخارجي، واستثمار الإعلام لدعم التعليم (حسين وآخرون، 2018). وتُعد هذه الأقسام بمثابة الوحدات الحيوية المسؤولة عن تنشيط الاتصال الفعّال بين الإدارات التعليمية والمجتمع المدرسي والجمهور، من خلال نقل الرؤية والرسائل التربوية وتقييم مواقف الفئات المستهدفة (حشيش وعليبة، 2022) ومع بروز الإعلام الجديد، بات من الضروري أن تنتقل هذه الأقسام من الأدوار التقليدية إلى أدوار أكثر تأثيراً وتطوراً تعكس متطلبات المرحلة الحالية (يونس، 2022). وأظهرت الدراسات والتجارب السابقة أن تطبيق نموذج EFQM أسهم في تحقيق نتائج ملموسة في بيئات تعليمية مختلفة، سواء في التعليم العام أو الجامعي، ما يجعله نموذجاً مناسباً لتطوير أداء أقسام الاتصال المؤسسي التي يقع على

عانتها مسؤوليات تتعلق بتفعيل البرامج الإعلامية التربوية، وتحقيق التفاعل الإيجابي مع المتغيرات، (العمري، 2022؛ شحاتة، 2021)

ومن هنا، تسعى الدراسة إلى دراسة واقع أداء أقسام الاتصال المؤسسي في ضوء نموذج EFQM2020، بما يتماشى مع المستجدات ويخدم توجهات وزارة التعليم نحو التميز المؤسسي، حيث أصبح الاتصال المؤسسي في المؤسسات التعليمية عنصراً محورياً في تحسين الصورة الذهنية وتعزيز الشفافية والتفاعل مع المجتمع الداخلي والخارجي. وفي ظل توجه المملكة العربية السعودية نحو تطبيق معايير التميز المؤسسي، برز نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020 كمرجعية عالمية لتقييم الأداء وتحقيق الجودة المستدامة.

الإحساس بالمشكلة

بالرغم من الجهود التطويرية التي بُذلت في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحسين أداء أقسام الاتصال المؤسسي، وإحداث نقلة نوعية بالاعلام التربوي بالشكل والمضمون، منذ الاهتمام بالعلاقات العامة والانفصال عنها لتُشكّل وحدة إستراتيجية للإعلام التربوي والاتصال، ثم التحول منذ عام 2023م ليكون قسم الإتصال المؤسسي، إلا أنّ تلك العمليات التطويرية لاقت تحديات كثيرة وربما أبرزها التحدي الرقمي و بروز التربية الإعلامية ك مجال من مجالات الإعلام له أهدافه ورؤيته المستقلة عن الإعلام بصورة عامة، برزت الحاجة إلى تطوير اداء أقسام الإتصال المؤسسي، كإحدى حلقات التطوير للمنظومة التعليمية الشاملة. وقد نبع إحساس الباحثة بمشكلة البحث من خلال عدة مصادر أهمها:

الخبرة الشخصية للباحثة: من خلال خبرة الباحثة وعملها في إدارات التعليم لمدة تزيد عن عشرين عاماً ومواكبتها لتطور الإعلام التربوي بإدارات التعليم لمست حاجة تلك الإدارات لوجود معايير لتطوير من أدائها المؤسسي لتحقيق تطلعات الرؤية (2030) بالمجالات التي تتعلق ببناء الرؤية والاستراتيجية لتلك الإدارات، والتطوير القيادي المؤسسي، وبناء الشراكات مع أصحاب المصلحة، وتحقيق الاستدامة بأعلى قيمة، وإدارة الأداء وقيادة التحول، وتطوير آليات الاعلام التربوي لرفع من انطباعات أصحاب المصلحة، وتطوير الأداء الاستراتيجي والتشغيلي، وبعد إطلاعها على نماذج التميز المؤسسي ومنه نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة " (EFQM) European Foundation for Quality Management " المعروف اختصاراً باسم «النموذج الأوروبي للتميز EFQM» أو «نموذج التميز الأوروبي EFQM» الذي يأتي في طليعة النماذج الخاصة بالتميز المؤسسي وخاصة في نسخته الجديدة عام 2020 (Fonseca ET AL.,2021). حيث يُحدد التميز في الأداء بخدمة المستفيدين، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين والمجتمع بأسره، ويتحقق ذلك من خلال القيادة، ويتميز النموذج الأوروبي الجديد 2020 بسمات جديدة كما يذكر (Longmuir,2020) أنّه يُلي القضايا الفعلية التي تواجه المؤسسات التعليمية المعاصرة، ويُناسب كافة المؤسسات التعليمية على اختلاف تصنيفاتها.

نتائج الدراسات السابقة: يكشف الواقع عن وجود قصور في فاعلية أقسام الإتصال المؤسسي في ضوء متطلبات التحول الرقمي والتغيرات المتسارعة في البيئة التعليمية، حيث تعاني من مشكلات تنظيمية وبشرية وتقنية، وغياب معايير واضحة لتقييم الأداء المؤسسي، وقد أكدت دراسات حديثة وجود تحديات تعيق تحقيق التميز المؤسسي بأقسام إدارات التعليم عامة، بما فيها أقسام الإتصال المؤسسي، مثل دراسة آل إبراهيم (2020)، والرفاعي (2021)، ومغربة وآخرون (2022)، وأجمعت على أهمية تبني نماذج حديثة مثل نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020 لتطوير هذه الأقسام ورفع كفاءتها بما يتوافق مع رؤية المملكة 2030. كما كشفت نتائج دراسات أخرى عن ضعف عمليات التميز المؤسسي في هذه الأقسام، مثل قلة مقدرة المديرين على تحمّل المسؤولية تجاه الإعلام التربوي، وضعف المشاركة والمناقشة الهادفة بين المعنيين، وفقاً لنتائج دراسات كلٌّ من حسين وآخرين (2018)، وبخيت والصقعي (2017)، والمر (2020). كما أشارت دراسة الحربي (2018) إلى وجود احتياجات تطويرية وتنظيمية للوحدات الإدارية، خاصة في أقسام الإتصال المؤسسي. كما كشفت دراسات مثل المطيري (2018)، والغنامي (2020)، والكحكي والشريف (2022)، عن وجود معوقات بشرية وتنظيمية تتعلق بنقص الكفاءات المتخصصة، وضعف الميزانيات المخصصة، وعدم وضوح الأدوار، وانخفاض مستوى التوثيق والالتزام الإعلامي التربوي، وقصور التنمية المهنية، وضعف فهم مفهوم الإعلام التربوي، ونقص التجهيزات التقنية، وضعف توثيق الوثائق التربوية، وقصور الالتزام الأخلاقي لوسائل الإعلام، وضعف مصادر المعلومات، وقلة الكفاءات اللغوية. وقد بينت دراسة المرمرش (2021) أن مستوى تطبيق معايير التميز المؤسسي في إدارات التعليم لا يزال متوسطاً، مما يؤكد الحاجة لتطوير هذه الأقسام وتبني نماذج مؤسسية مرنة وشاملة،

توصيات المؤتمرات والندوات العلمية وتوصيات الدراسات: أوصت مؤتمرات الجودة والتميز مثل المؤتمر الوطني السابع للجودة (الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة، 2020)، والمؤتمر الدولي للجودة والتميز المؤسسي (غرفة تجارة وصناعة أبوظبي، 2018) بأهمية نشر ثقافة التميز المؤسسي في التعليم، كما أوصت دراسات آل إبراهيم (2020)، والثقفي (2018)، والراقدي (2017)، والرفاعي (2021)، والظفيري (2018)، والقرزعي (2018)، والمرمرش (2021) بضرورة تبني مدخل التميز المؤسسي لتطوير إدارات التعليم. كما أوضحت الزنبقي (2020) مناسبة النموذج الأوروبي للتميز EFQM للتطوير المؤسسي، في ظل جهود وزارة التعليم وجائزة التعليم للتميز.

مشكلة البحث واسئلتها

تحدد المشكلة بالكشف عن الواقع أداء أقسام الإتصال المؤسسي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020 حيث تمثل سؤال البحث الرئيس في ما واقع أداء أقسام الإتصال المؤسسي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020؟ ويتفرع من هذا السؤال الرئيس السؤالين الفرعيين التاليين:

ما واقع أداء أقسام الإتصال المؤسسي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء نموذج التميز الأوروبي "EFQM2020" بأبعادها (الغاية والرؤية والاستراتيجية، القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية، إشراك أصحاب المصلحة، تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة، إدارة الأداء وقيادة التحول، انطباعات أصحاب المصلحة، الأداء الاستراتيجي والتشغيلي) من وجهة نظر رؤساء الإتصال المؤسسي ومنسقي الإعلام التربوي؟
 ما دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع أداء أقسام الإتصال المؤسسي التي تُعزى إلى (سنوات الخبرة في الاعلام التربوي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)؟
أهداف البحث:

هدف البحث إلى التعرف على واقع أداء أقسام الاتصالي المؤسسي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020 بأبعاده المختلفة، من وجهة نظر رؤساء الاتصالي المؤسسي ومنسقي الإعلام التربوي، وتحليل دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع الأداء في ضوء نموذج EFQM 2020، باختلاف المتغيرات (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

أهمية البحث: تتمثل أهمية البحث في جانبين:

أولاً: الأهمية النظرية

يستمد البحث أهميته من تناوله لموضوعين معاصرين يتمثلان في واقع أداء أقسام الاتصالي المؤسسي بإدارات التعليم، ونموذج التميز الأوروبي EFQM 2020، مما يسهم في إثراء التأصيل النظري لمجال قياس الأداء المؤسسي في ضوء نماذج التميز الحديثة، وربطها بالبيئة التعليمية السعودية. الإسهام بالمعرفة التراكمية لموضوه البحث، في ظل قلة الدراسات - في حدود علم الباحثة - التي تناولت تطبيق النموذج الأوروبي 2020 في هذا المجال تحديداً، مما يسهم في سد فجوة معرفية في الأدب التربوي العربي والسعودي، مما يسهم في فتح المجال أمام الباحثين لإجراء دراسات لاحقة في مجالات التطوير والتحسين المؤسسي وفق النماذج العالمية.

مواكبة توجهات المملكة العربية السعودية نحو تعزيز الجودة والتميز المؤسسي في التعليم، بما يتسق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 التي تؤكد على رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق التميز في المخرجات.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

من المتوقع أن تسهم نتائج البحث في إفادة عدد من الجهات، من أبرزها: مديرو الإدارات العامة للتعليم ورؤساء أقسام الاتصالي المؤسسي: من خلال تزويدهم بمؤشرات علمية دقيقة عن واقع الأداء، ومواطن القوة والضعف، مما يساعدهم على اتخاذ قرارات تطويرية مبنية على نتائج قياس موضوعية في ضوء نموذج EFQM 2020.

إدارات الاتصال المؤسسي بمختلف المناطق التعليمية: عبر تعزيز ثقافة القياس والمقارنة المرجعية، وتحفيز التنافس الإيجابي بين الإدارات، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءته.

القائمون على تقويم الأداء المؤسسي في إدارات التعليم: حيث يوفر البحث أداة مرجعية يمكن الاستفادة منها في تقويم الأداء وفق معايير نموذج عالمي معتمد، بما يعزز دقة عمليات التقييم وموضوعيتها.

صنّاع القرار والسياسات التعليمية في وزارة التعليم: من خلال توفير بيانات علمية تسهم في تطوير السياسات المتعلقة بالاتصال المؤسسي، ودعم توجهات إعادة الهيكلة والتحول الرقمي وفق مستهدفات رؤية 2030.

هيئة تقويم التعليم والتدريب والجهات المعنية بجوائز التميز: للاستفادة من نتائج البحث في تطوير معايير التقييم المؤسسي، وربطها بالنماذج العالمية الحديثة للتميز.

حدود البحث :

تتمثل حدود البحث بالآتي:

الحدود الموضوعية: أقتصرت البحث على معايير تطوير أقسام الإتصال المؤسسي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء نموذج التميز الأوروبي (HFQM)2020 (بالمجالات (الغاية والرؤية والاستراتيجية، القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية، إشراك أصحاب المصلحة، تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة، إدارة الأداء وقيادة التحول، انطباعات أصحاب المصلحة، الأداء الاستراتيجي والتشغيلي).

الحدود المكانية: تم تطبيق الأداة في إدارات التعليم (الشمال والشرق والغرب والوسط والجنوب)

الحدود الزمانية: تم التطبيق في الفصل الثاني للعام الدراسي 2025

الحدود البشرية: اقتصر البحث على عينة من مديري ومشرفي ومنسقي إدارات الإتصال المؤسسي

مصطلحات البحث:

الاتصال المؤسسي: هو نوع من أنواع الاتصال الإداري الذي يهتم بإدارة وتوجيه التواصل داخل المؤسسة وخارجها، من خلال نقل المعلومات، وبناء الصورة الذهنية، وتعزيز العلاقات مع مختلف الأطراف ذات العلاقة (الإدارة، الموظفون، المجتمع، الإعلام...) (Cornelissen, 2017) وإجراءياً يُعرّف الاتصال المؤسسي في هذه الدراسة: هو الأنشطة والممارسات الاتصالية التي تقوم بها أقسام الاتصال المؤسسي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية لتحقيق أهدافها التنظيمية، وبناء علاقات تفاعلية داخلية وخارجية تدعم تحقيق التميز المؤسسي.

التميز المؤسسي " مستوى رفيع من الأداء التنظيمي الذي يُحقق نتائج فائقة ومستدامة بناءً على معايير دولية محددة مثل نموذج EFQM، ويقوم على التحسين المستمر في القيادة، والاستراتيجية، والموارد، والنتائج (EFQM, 2023). كما هو وصول المؤسسات التعليمية إلى الأهداف المرسومة بأعلى مستوى من الأداء" (المركز الإقليمي للجودة والتميز في التعليم، 2017، ص 15). والتميز المؤسسي في هذه الدراسة إجراءياً يُقصد به: مدى تحقيق أقسام الاتصال المؤسسي بإدارات التعليم لأداء متميز وفق معايير نموذج EFQM 2020 الأوروبي، حيث تكوّن

من المجالات الثلاثة والمعايير السبعة وهي: المجال الأول: التوجه، ويشتمل على معيارين (الغاية والرؤية والاستراتيجية، والثقافة المؤسسية والقيادة)، والمجال الثاني: التنفيذ، ويشتمل على ثلاثة معايير (المعيار الثالث: إشراك المعنيين والمعيار الرابع: بناء قيمة مستدامة والمعيار الخامس: قيادة الأداء والتحول) والمجال الثالث: النتائج، ويشتمل على معيارين: (المعيار السادس: انطباعات المعنيين، والمعيار السابع: الأداء الاستراتيجي والتشغيلي).

نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020 هو إطار مرجعي شامل طورته المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) لقياس وتطوير أداء المؤسسات، ويحتوي على سبعة معايير رئيسية تشمل: الغاية، القيادة، الاستراتيجية، إشراك الأطراف المعنية، تحقيق القيمة، إدارة الأداء، ونتائج أصحاب المصلحة (EFQM 2019). وفي هذه الدراسة، يُستخدم نموذج EFQM 2020 كمرجع لتقييم واقع ومستوى أداء أقسام الاتصال المؤسسي بإدارات التعليم في المملكة وفق أبعاده السبعة، بهدف بناء تصور لتطويرها.

ويعرف التميز المؤسسي إجرائياً: هو مستويات عالية من الأداء تهدف أقسام الإتصال المؤسسي بإدارات التعليم بلوغها، ويتضمن عدد من المقومات التي تساعد في زيادة فعالية الإدارة ورفع مستوى الأداء بها إلى أعلى معدلات ممكنة، بما يحقق تميزها وتفوقها. ويُعرّف النموذج الأوروبي للتميز بأنه تلك الممارسات المتأصلة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج التي تركز على مجموعة من المعايير الجوهرية (13, 2020, EFQM). كما عُرّف النموذج في النسخة العربية من (نموذج EFQM، 2020، ص7) نسخة محدّثة من نموذج المؤسسة الأوروبية للجودة (2013)

الاطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا مفهوم تطوير الأداء ومعايير تطوير الأداء لأقسام الاتصال المؤسسي بإدارات التعليم في ضوء نموذج التميز الأوروبي "EFQM2020 على النحو الآتي:
مفهوم تطوير الأداء

يُعد تطوير الأداء المؤسسي إحدى الغايات والأهداف لوزارة التعليم ممثلة بأقسام الإتصال المؤسسي في إدارات التعليم ومكاتبها لمواكبة التغير والتحسين بالمدارس لتطوير أساليب العمل، حيث أكد الفوزان والشبتي (2021، ص462) على أهمية تطوير الأداء بأقسام الإتصال المؤسسي في إدارات التعليم ومكاتبها للنهوض بالعملية التعليمية والإدارية والإشرافية وتنشيط العمليات الإنشائية والإنسانية والعملية بين الإدارة وبين جمهورها الداخلي (الموظفين) والخارجي (الفئات المستهدفة)، من خلال خلق تفاهم متبادل بينهم، بما يزيد من التعاون المشترك، الذي يعمل على إيجاد الثقة المتبادلة لمعرفة الاحتياجات ومواجهة المشكلات واقتراح الحلول بشيء من المكاشفة المنضبطة التي تزيد من فاعليتها، فالعلاقات العامة والإعلام أداة إدارية تساعد على تقييم مواقف الجمهور الداخلي والخارجي (وزارة التعليم، 2019) لتحقيق التغيير المطلوب بالمنظومة التعليمية والإدارية نحو الأفضل؛ لتحقيق التميز ومتابعة التطوير في منظومة الأداء التعليمي والإشرافي على مدارس التعليم. كما يُعد تطوير الأداء

للمؤسسات بصورة عامة المحرك الرئيس لبرامج التطوير الإداري والمؤسسي تربط بالتطورات الداخلية والخارجية للمؤسسة لتحسين الأداء الإداري باعتباره العنصر المحرك للمنظومة الإدارية والذي يمكن من خلاله التأثير في جودة مخرجات المؤسسة مع اختلاف مستوى وطبيعة المداخلات المتاحة الأمر الذي يسهم في تحقيق أهدافها بمزيد من الكفاءة والفاعلية (علاقي، 2014، ص110). وأشارت الغامدي (2021) إلى أهمية تطوير الأداء بالإدارة التعليمية بصورة عامة - ومنها أقسام الإتصال المؤسسي - لزيادة الكفاءة والفعالية للإدارة الوسطى، والاستفادة من الموارد البشرية لإعادة تشكيل القدرات التنافسية واستثمارها، وتحقيق الجودة في كل مجالات عمل تلك الإدارات ومجالات النشاط بها، وربط الأداء المؤسسي بالأهداف الإستراتيجية لوزارة التعليم، وتحقيق التميز ورضاء المستفيدين، وضمان التحسين المستمر. وقد أكدت نتائج دراسة كل من الرفاعي(2021)؛ والبارقي (2021)، وآل ابراهيم(2020)؛ والصعدي (2018) على أهمية تطوير أداء أقسام إدارات التعليم لكونها من الأنظمة التعليمية الفرعية التي لها دور كبير في عمليات التعليم، فمن وظائفها تنفيذ الخطط والبرامج الوزارية، وتوجيه وتنظيم وتنسيق كافة جهود الأفراد والجماعات في الإدارات ، من أجل الوصول لاستراتيجية معينة تهدف إليها الوزارة

ومنذ تأسيس أقسام الإتصال المؤسسي شهدت السنوات المتتالية العديد من الخطط التشغيلية والتي كان القاسم المشترك فيها هو التطوير والتحسين في الخدمات التي تُقدمها ويبلغ عدد إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية (47) إدارة تعليمية وهي موزعة على المناطق والمحافظات وفي كل إدارة وحدة للإعلام التربوي بمسمى الإتصال المؤسسي تعمل على تحقيق أهداف الإعلام التربوي وتسعى إلى تحقيق التواصل مع الإدارة العامة للإتصال المؤسسي بالوزارة لتنفيذ الخطط العامة، والمساهمة في تنفيذ الحملات الإعلامية التربوية وأداء مسؤولياتها.

معايير تطوير الأداء في ضوء نموذج التميز الأوروبي "EFQM2020"

أصبح الأخذ بمعايير التميز أمراً حتمياً، وضرورة جوهريّة في ظل التطوّر المعرفي المتسارع والتحديات المتلاحقة والتي أثّرت على المؤسسات التعليمية؛ لمواكبة هذه التغيرات والتكيف مع متطلبات ما أحدثته التطوّر المعرفي والتقني ، والقدرة على مواجهة هذه الضغوط، بما يُمكنها من الوفاء باحتياجات المجتمع وتطلعاته، وتحقيق الأهداف المنشودة من العملية التعليمية وتحسينها والارتقاء بها، وهذا يحتاج إلى تطبيق نماذج حديثة للتميز مثل التميز الأوروبي 2020، حيث تعددت نماذج التميز المؤسسي العالمية، وكل نموذج من هذه النماذج، يمثل منهجية نحو تحقيق التميز، ويحدد مجموعة من المعايير ومجموعة من المؤشّرات الأدائية التي تقيس التميز، ومن أهمها نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة " (EFQM) European Foundation for Quality Management " المعروف اختصاراً باسم «النموذج الأوروبي للتميز EFQM». وتبلورت فلسفته في أن التميز في الأداء، خدمة المستفيدين ، تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمؤسسة (

القرزعي، 2018م). وفي عام (2020) تم إصدار نسخة محدّثة من نموذج المؤسسة الأوروبية للجودة 2020 بعد حضور مؤتمر المؤسسة الأوروبية للجودة بتاريخ 2019/9/27 في هلسنكي، وإطلاق نموذج المؤسسة الجديد EFQM Model 2020، حيث حضر المؤتمر ما يقارب 450 شخصا من 40 دولة ويتحدثون 30 لغة مختلفة، وتم إطلاق وتدشين النموذج الجديد EFQM Model 2020 في ذات اليوم من قبل الرئيس التنفيذي للمؤسسة رسل لونجموير، وأهم التغييرات التي طرأت على النموذج: ارتقى النموذج من كونه أداة للتطوير المستمر إلى نموذج إداري/إداري متكامل يربط بين عناصره الثلاث (وجهة المؤسسة، والتنفيذ، والنتائج).

ويُعرّف النموذج الأوروبي للتميز بأنه تلك الممارسات المتأصلة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج التي تركز على مجموعة من المعايير الجوهرية (EFQM, 2023, p13). وتم إصدار نسخة محدّثة من نموذج المؤسسة الأوروبية للجودة 2020 ويتكوّن من المجالات الثلاثة والمعايير السبعة وهي: المجال الأول: التوجه، ويشتمل على معيارين (الغاية والرؤية والاستراتيجية، والثقافة المؤسسية والقيادة)، والمجال الثاني: التنفيذ، ويشتمل على ثلاثة معايير (المعيار الثالث: إشراك المعنيين والمعيار الرابع: بناء قيمة مستدامة والمعيار الخامس: قيادة الأداء والتحول) والمجال الثالث: النتائج، ويشتمل على معيارين: (المعيار السادس: انطباعات المعنيين، والمعيار السابع: الأداء الاستراتيجي والتشغيلي). كما هو " القدرة على إنجاز نتائج غير مسبوقه، يتفوق بها على الآخرين، تتحاشي به المؤسسات الوقوع في الخطأ من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية، ووضوح الأهداف، والتخطيط السليم والتقييم المستمر" (جالودي والشمران، 2021). و أشار (Süt"oová, Teplická, Straka, 2022) إلى أنّ تطبيق نموذج EFQM (المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة 2020 (EFQM) في مؤسسات التعليم يستهدف الاستثمار في تقنيات التعلم الحديثة وإشراك أصحاب المصلحة في عمليات الحكم والإدارة وقرارات واجتماعات بإدارات التعليم، وإشراك ممثلي المنظمات الشريكة وأرباب العمل في التخطيط الاستراتيجي والتنمية في مجالس اجتماعات إدارات التعليم، وإيجاد أفضل الممارسات الإدارية لتحسين العمليات من خلال أسلوب التقييم الذاتي التنظيمي والحصول على مخرجات التقييم الذاتي كأساس للبدء في تحسين العمليات الداخلية أو الخارجية، وتحديد احتياجات الكفاءات المستقبلية وتطوير خطة توفير الموارد البشرية للعاملين في إدارات التعليم ومكاتبها . ويوضح جدول (1)

المعايير الرئيسية والفرعية في نموذج التميز الأوروبي 2020

جدول(1) المعايير الرئيسية والفرعية في نموذج التميز الأوروبي 2020

المعايير الفرعية	المعايير الرئيسية	المعايير الفرعية	نقاط المعيار الفرعي	نقاط المعيار الرئيس
1-1 تحديد الغاية والرؤية	المعيار الأول :	2-1 تحديد وفهم احتياجات المعنيين	3-1 فهم النظام الإيكولوجي والقدرات الذاتية والتحديات الرئيسية	100 نقطة
4-1 تطوير الاستراتيجيات	والاستراتيجية			

المعايير الفرعية	المعايير الرئيسية	المعايير الفرعية	نقاط المعيار الفرعي	نقاط المعيار الرئيس
		5-1 تصميم وتنفيذ نظام الحوكمة وإدارة الأداء		
1-2 توجيه ثقافة المؤسسة ودعم القيم 2-2 مهنية الظروف لتحقيق التغيير 3-2 تمكين الإبداع والابتكار 4-2 توحيد صفوف المعنيين والأفراد في تحقيق الغاية والرؤية والاستراتيجية	المعيار الثاني : الثقافة والقيادة		100 نقطة	
1-3 المعنيين: بناء علاقات مستدامة 2-3 العاملون: تعزيز وتمكين ورعاية العاملين 3-3 العملاء: ضمان إشباع احتياجات العملاء 4-3 الموردون والشركاء: بناء العلاقات وضمان الدعم لبناء قيمة مستدامة 5-3 الشركاء والموردين: بناء العلاقات وضمان الدعم لبناء قيمة مستدامة	المعيار الثالث : إشراك المعنيين Execution		100 نقطة	
1-4 تصميم وتطوير القيمة 2-4 التواصل وبيع القيمة 3-4 تسليم القيمة 4-4 تحديد وتحسين التجربة الشاملة	المعيار الرابع : بناء قيمة مستدامة		200 نقطة	
1-5 قيادة الأداء وإدارة المخاطر 2-5 التحول المؤسسي الفعال 3-5 قيادة الابتكار والاستفادة من التكنولوجيا 4-5 الاستفادة من البيانات والمعلومات والمعرفة 5-5 إدارة الأصول والموارد	المعيار الخامس : قيادة الأداء والتحول		100 نقطة	
انطباعات العملاء انطباعات العاملين انطباعات المعنيين انطباعات المجتمع انطباعات الشركاء والموردين	المعيار السادس : انطباعات المعنيين Results		200 نقطة	
المؤشرات التي تحقق غاية المؤسسة وبناء قيمة مستدامة للأداء تحقق توقعات العملاء الرئيسيين تحقيق الأهداف الاستراتيجية إنجازات الأداء إنجازات التحول مؤشرات الكفاءات المستقبلية	المعيار السابع : الأداء الاستراتيجي والتشغيلي		200 نقطة	

المصدر (نموذج EFQM ، 2020)

وفيما يلي عرضاً لتلك المجالات

المجال الأول: التوجه: من أجل أن تحقق المؤسسة نتائج باهرة ومستدامة تلي أو تتجاوز توقعات المعنيين (شخص أو مجموعة أو منظمة لها مصلحة مباشرة أو غير مباشرة مع المؤسسة وأنشطتها؛ مثل: المساهمين والمستفيدين والموردين)، عليها أن تحدد غاية ملهمة لتطوير رؤية طموحة وتطوير إستراتيجية تتمحور حول إيجاد قيمة مستدامة وبناء ثقافة التفوق والنجاح وإن تحديد التوجه يمهد الطريق للمؤسسة لتحقيق الريادة ضمن نظامها الإيكولوجي، ويمكنها من تنفيذ خططها المستقبلية؛ والمعايير التي تندرج تحت مجال التوجه (العمرى، 2022).

المجال الثاني: التنفيذ. ينتمي إلى هذا المجال ثلاثة معايير هي: إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة، وقيادة الأداء والتحول، حيث ورد في نسخة (EFQM,2019,p17) بالمدخل التعريفي ما نصّه "من أجل أن تحقق المؤسسة نتائج باهرة ومستدامة تُلي أو تتجاوز توقعات المعنيين، عليها أن تقوم (تحديد غاية ملهمة، وتطوير رؤية طموحة، وتطوير إستراتيجية تتمحور حول إيجاد قيمة مستدامة، وبناء ثقافة التفوق والريادة). حيث أنّ تحديد توجه المؤسسة يُمهد الطريق للمضي قدماً، ولكن لا بد من تنفيذ الإستراتيجية بفاعلية وكفاءة، وضمان أن تُدرك الفئات المعنية ضمن نظامها الإيكولوجي (البيئي)، وتتفاعل بشكل كامل مع الفئات الأساسية لنجاحها، وبناء قيمة مستدامة، حيث تقوم بإدارة مستويات الأداء اللازمة لتحقيق النجاح الحالي وإدارة التحسينات والتحويلات المطلوبة لاستدامة النجاح في المستقبل.

المجال الثالث: النتائج: ينتمي إلى هذا المجال معياران، هما: انطباعات المعنيين، والأداء الإستراتيجي والتشغيلي، ويتضمن هذا المحور ما حققته المؤسسة ضمن محوري التوجه والتنفيذ؛ بما في ذلك التنبؤات المستقبلية ومن الناحية العملية؛ نجد أن المؤسسة المتفوقة تقوم بتقديم بيانات حول نتائجها المتعلقة بما يلي: انطباعات آراء المعنيين، وبناء قيمة مستدامة، وإدارة الأداء والتحول (شحاتة، 2021، ص 169) وتتلخص أبعاد نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020، التي يمكن تطبيقها على أقسام الاتصال المؤسسي في إدارات التعليم كما يلي:

الغاية والرؤية والاستراتيجية: يُعبّر هذا البعد عن طموحات أقسام الاتصال المؤسسي وآمالها في المستقبل، والتي تُبنى على أساس الرؤية والرسالة والاستراتيجية، وفي إطار هذا البعد يتبين أهمية أن تكون الرؤية مختصرة وواضحة وتثير التحدي، وتُرضي تطلعات المتعاملين، وتكون منسجمة مع رسالة الإدارة وقيمتها، مع إمكانية ترجمتها إلى استراتيجيات وأهداف مترابطة ترسم الصورة المستقبلية المرغوبة (العمرى، 2022) ويرتبط هذا البعد بتحديد الاتجاهات المستقبلية لأقسام الاتصال المؤسسي، وتوجيه أنشطتها نحو تحقيق أهداف طويلة المدى تنسجم مع رؤية 2030. وقد ساهمت دراسة إبراهيم (2020) في تسليط الضوء على غياب رؤية واضحة للتنمية المهنية لأخصائي الإعلام التربوي، مما يعكس الحاجة إلى بناء استراتيجيات تستجيب للتحويلات الحديثة. كما ركزت دراسة الكحكي والشريف (2022) على أهمية بناء رؤية إعلامية تربوية مستقبلية تواكب التحويلات المجتمعية وفق

رؤية المملكة، حيث أشارت إلى أن التربية الإعلامية ضرورة استراتيجية لتحقيق مجتمع معرفي، وهو ما يعزز البعد الاستراتيجي لأقسام الاتصال المؤسسي في التعليم.

القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية: يركز هذا البعد على أهمية القيادة كنشاط يُمارس في جميع مستويات المنظمة، وليس فقط كدور يُؤدى من قبل الأفراد في القمة. تُعتبر الثقافة المؤسسية مجموعة من القيم والأعراف التي يتشاركها العاملون وتؤثر على سلوكهم. تشير الدراسات إلى أن القيادة النموذجية تُلهم الآخرين وتعززهم، وتُسهم في توجيه الثقافة المؤسسية نحو التميز. ويركز هذا البعد على القيادة المهمة وثقافة العمل الجماعي والالتزام بالقيم المؤسسية. وقد أشارت دراسة العليان (2020) إلى تحديات في القيادة الرقمية داخل أقسام الاتصال المؤسسي في الجامعات، مما يستدعي إعادة هيكلة العمل المؤسسي. وفي السياق ذاته، أوضحت دراسة إبراهيم (2020) ضعفاً في الجانب الإداري والتخطيط لبرامج التطوير المهني، ما يدل على غياب تنظيم قيادي فعال داخل الأقسام المعنية. وتؤكد هذه الدراسات ضرورة وجود قيادة تدير بفعالية وتعمل على ترسيخ ثقافة التميز التنظيمي في بيئة العمل.

إشراك أصحاب المصلحة: يتعلق هذا البعد بتحديد الفئات المعنية الرئيسية، مثل المتعاملين والعاملين والمجتمع والشركاء، والتفاعل معهم بطريقة تُحقق مشاركة مستمرة وفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم. يُشدد على أهمية بناء علاقات قائمة على الشفافية والمساءلة والثقة المتبادلة، والعمل مع المعنيين لتطوير فهم موحد والتركيز على المساهمة المشتركة في تحقيق الأهداف، ويهتم هذا البعد ببناء علاقات مستدامة مع جميع الأطراف ذات العلاقة، وهنا برزت دراسة يونس (2022) التي أوضحت كيف ساهمت صفحات "فيسبوك" في تعزيز العلاقة مع الطلاب والمعلمين أثناء الأزمات، مما يدل على أهمية إشراك المستفيدين من خدمات الإعلام التربوي. كما سلطت دراسة جمعة والسيد (2022) الضوء على دور الإعلام التربوي في التفاعل مع المجتمع لمحاربة التطرف الفكري، وهو ما يعكس أهمية تفعيل التواصل المجتمعي كأحد أدوار الاتصال المؤسسي.

تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة: يُركز هذا البعد على بناء قيمة مستدامة لجميع المعنيين، من خلال تصميم وبناء القيمة، والتواصل وبيع القيمة، وتقديم القيمة، وتحديد وتطبيق التجربة الشاملة. يتطلب ذلك جمع وتحليل التغذية الراجعة لتحسين أو تغيير الخدمات أو الحلول المقدمة، ويركز هذا البعد على بناء قيمة طويلة الأمد للمجتمع والمستفيدين من خلال تقديم حلول مستدامة. وقد أظهرت دراسة صادقي (2022) أن الإعلام التربوي يمكن أن يكون أداة استراتيجية لحماية القيم المجتمعية في ظل غزارة المحتوى الرقمي، وأوصت بإدراج التربية الإعلامية في المناهج، كخطوة لبناء منظومة تعليمية مستدامة. كذلك، ربطت دراسة الحرسوسي (2021) بين الإعلام التربوي ودوره في تعزيز التكامل المجتمعي والتربوي، مما يدعم بناء قيمة طويلة الأمد لأقسام الاتصال.

إدارة الأداء وقيادة التحول: يتطلب هذا البعد من أقسام الاتصال المؤسسي مواصلة إدارة العمليات التشغيلية الحالية بنجاح، ومواجهة التغييرات الداخلية والخارجية لضمان ديمومة النجاح. يشمل ذلك توظيف الابتكار والتكنولوجيا والبيانات والمعلومات والمعرفة، والاستخدام الأمثل للأصول والموارد الرئيسية، ويرتبط هذا البعد بإدارة

العمليات الحالية والابتكار في مواجهة التحديات، وركز الحازمي (2022)، على دور الإعلام التربوي في ظل التحول الرقمي، والحاجة إلى تطوير البنية التكنولوجية والمهارات القيادية لتوجيه هذا التحول. كما دعت إلى ضرورة إعادة صياغة الأدوار داخل الأقسام لمواكبة التحولات التكنولوجية، وهو لب هذا البُعد في نموذج EFQM. في حين أكدت دراسة مرزوق (2021) على أهمية استخدام أدوات الاتصال الحديثة لتطوير الأداء وتحقيق بيئة تعلم معرفية متطورة.

انطباعات أصحاب المصلحة: يركز هذا البُعد على جمع وتحليل ردود الفعل من المعنيين الرئيسيين حول تجاربهم الشخصية في التعامل مع أقسام الاتصال المؤسسي. يمكن الحصول على هذه الانطباعات من خلال استبيانات، مجموعات التركيز، التقييمات، وسائل التواصل الاجتماعي، والاجتماعات العامة، والتقارير ويُقاس هذا البُعد من خلال التغذية الراجعة، والرضا، والصورة الذهنية عن المؤسسة. وقد أكدت دراسة الناغي وآخرون (2020) وجود أثر مباشر لأنشطة الإعلام التربوي في رفع مستوى ثقافة الجودة لدى الطلاب، ما ينعكس إيجابياً على انطباعات المستفيدين. كما تناولت دراسة جمعة والسيد (2022) أهمية الالتزام بأخلاقيات الإعلام لتعزيز ثقة المجتمع، مما يساهم في تعزيز السمعة المؤسسية لأقسام الإعلام التربوي، وبالتالي رفع انطباعات أصحاب المصلحة. الأداء الاستراتيجي والتشغيلي: يتعلق هذا البُعد بقياس وتحليل الأداء الاستراتيجي والتشغيلي لأقسام الاتصال المؤسسي، باستخدام مؤشرات مالية وغير مالية. يُشدد على أهمية فهم الروابط بين انطباعات المعنيين الرئيسيين والأداء الفعلي، والقدرة على التنبؤ بدرجة عالية من اليقين بكيفية تطور الأداء في المستقبل، ويركز هذا البعد على استخدام مؤشرات أداء دقيقة لقياس مدى فاعلية الاستراتيجيات على المستوى التشغيلي. وأكدت دراسة العليان (2020) على أهمية قياس أثر الحملات الإعلامية الرقمية وربطها بأهداف استراتيجية، وهو ما يعكس ضرورة التكامل بين الأداء التشغيلي والخطط الاستراتيجية. كما أوضحت دراسة الحازمي (2022) أن مواكبة التحول الرقمي يتطلب إعادة النظر في هيكله الأداء التشغيلي وربطه بالأهداف المستقبلية.

الدراسات السابقة

تم الرجوع للعديد من قواعد البيانات المتوفرة على الشبكة العنكبوتية الإنترنت، والمكتبات الرقمية للمؤسسات العربية والسعودية، ولم تجد الباحثة دراسات تناولت تطوير الأداء لأقسام الاتصال المؤسسي في ضوء نموذج التميز الأوروبي 2020 بالبيئة المحلية والعربية والعالمية، ومعظم الدراسات ذات صلة بتطوير الأداء بصفة عامة لإدارات ومكاتب التعليم، أو دراسات تناولت التميز المؤسسي لإدارات التعليم أو تطبيق النموذج الأوروبي 2020 بالمؤسسات التعليمية وقد تم عرضها في سياقها التاريخي من الاقدم للأحدث، على النحو التالي:

دراسة (Abdolshah , Norouzi , and Dorafshan, 2017) بعنوان "دراسة البنى التحتية لتطبيق التميز التنظيمي لنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) في مديرية التربية والتعليم بمحافظة جولستان" هدفت إلى الكشف عن مدى مناسبة البنى التحتية لتنفيذ التميز المؤسسي لنموذج EFQM في إدارة التعليم في مقاطعة

جولستان في إيران، في مجال قدرات قسم التعليم، اتبع المنهج الوصفي المسحي ، وتكوّنت العينة من نواب ، وخبراء مسئولون ، وخبراء في قسم التربية في مقاطعة جولستان، حيث تم انتخاب 38 شخصاً من خلال طريقة أخذ العينات الطبقية تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام الإحصاء الوصفي. تظهر نتائج البحث أن البنى التحتية لتنفيذ نموذج EFQM في قطاع السياسات والاستراتيجيات لقسم التعليم في أقصى مستوى وفي قسم الشراكة والموارد في المستوى الأدنى، وأكدت على أهمية التركيز على القطاعات التعليمية ذات البنى التحتية الأقل ، تمهيد الطريق لتنفيذ نموذج EFQM.

دراسة (Herman, 2019) بعنوان "نُهج إدارة الأداء للمعلمين في المكاتب الإقليمية " هدفت إلى تطوير إدارة الأداء (PMDS) للعاملين في المكاتب التعليمية بمنطقة الكاب الشمالية في جنوب أفريقيا، وتطوير أنظمة إدارة أداء الموظفين العامين، تم استخدام المنهج النوعي في تصميم البحث لاشتقاق المخططات التفسيرية من خلال دراسة أدبية حول المفاهيم المركزية لإدارة أداء الموظفين، ومن خلال تحليل الوثائق لأنظمة وأطر إدارة الأداء العام (PMDS، EPMDs) وأطر التخطيط والمراقبة والتقييم الحكومية، قدمت مراجعات الأدب النظري وتحليل الوثائق إطاراً يمكن من خلاله إجراء المقابلات شبه المنظمة مع العاملين والمشاركين في المكتب الذين يلجأون إلى نظام آخر لإدارة أداء الموظفين العام (EPMDs) حيث تهدف إدارة أداء الموظفين في نهاية المطاف إلى مكافأة الأداء الممتاز وتوفير فرص التطوير لقصور الأداء، وتبين من النتائج الرئيسية للدراسة أنه على الرغم من حسن النية (الدافع) ، يبدو أن المكافأة على الأداء الجيد لها تأثير سلبي من حيث أنها تهدد العلاقات المتناغمة للغاية بين الموظفين التي تأمل في تعزيزها، كما توفر الجوانب الشخصية لتصنيفات الأداء فرصة للتحيز مما يفسد النوايا النبيلة لأنظمة إدارة الأداء العام. كما أن فرص التطوير التي يوفرها النظام لا تخدمها الغرض المقصود ، وغالباً ما يتم إحباطها بسبب قيود الميزانية وسوء التخطيط. علاوة على ذلك ، فإن الهدف الحاسم لتحسين الأداء التنظيمي مفقود بسبب الانفصال بين إدارة أداء الموظف والتخطيط التنظيمي والمراقبة والتقييم، ومن خلال تثلث النتائج من مراجعات الأدبيات وتحليل الوثائق والمقابلات شبه المنظمة ، قدّمت الدراسة منهجية جديدة تهدف إلى إنتاج معرفة جديدة في شكل مقارنة مقترحة لنظام إدارة الأداء الذي يبدو أنه لا يخدم الغرض منه .

وبمجال الاعلام التربوي اشارت الدراسات التطبيقية مثل دراسة إبراهيم (2020). بعنوان " التنمية المهنية لأخصائي الاعلام التربوي بمدارس التعليم العام بمصر في ضوء جودة حياة العمل " هدفت إلى تحقيق التنمية المهنية لأخصائي الاعلام التربوي بمدارس التعليم العام بمصر في ضوء جودة حياة العمل وتحددت مشكلة البحث في طرح السؤال الرئيس التالي: كيف يمكن تحقيق التنمية المهنية لأخصائي الاعلام التربوي بمصر في ضوء مؤشرات جودة حياة العمل كما يهدف البحث توضيح كيفية تحقيق التنمية المهنية له في ظل مؤشرات جودة حياه العملأجري البحث في عينة قوامها (٨٤) أخصائي إعلام تربوي بالمرحلة الثانوية، واستخدمت أداة الاستبيان والمقابلات الشخصية، والمنهج الوصفي، وتوصلت أهم النتائج إلى أنه لا توجد رؤية واضحة لبرامج التنمية المهنية

لذلك لا بد من عقد برامج تدريبية لأخصائي الإعلام التربوي اثناء المهنة لمواكبة تحديات العصر لتحقيق جودة العمل، كما تركز تلك البرامج على الجانب النظري دون الاهتمام بالجانب التطبيقي؛ لذلك لا يتم الاستفادة منه بالقدر المأمول، كما لا توجد معايير واضحة يتم في ضوئها متابعة جودة حياة العمل من حيث مؤشر الأجور والمكافآت، مؤشر العدالة والمساواة، ومؤشر الترقى المهنية، ومؤشر الأمن الوظيفي. وغيرها حيث واجه المؤسسات التعليمية في السنوات القليلة الماضية الكثير من التغيرات المستمرة في شتى المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والثقافية حيث أصبح هناك ضرورة لتحقيق التنمية المهنية للعاملين بتلك المؤسسات، وان يتمتعون بجودة حياة العمل كحقيق زيادة في الإنتاج، ولقد اهتمت العديد من الدراسات بقياس جودة حياة العمل لتحفيز طاقات الأفراد الإبداعية، وتعزيز القدرة التنافسية

دراسة العليان (2020). بعنوان " تحديات أقسام الإتصال المؤسسي الرقمي من وجهة نظر مسؤولي الإدارات الإتصال المؤسسية في الجامعات الحكومية السعودية " هدفت الكشف عن تحديات أقسام الإتصال المؤسسي الرقمي من وجهة نظر مسؤولي الإدارات الإتصال المؤسسية في الجامعات الحكومية السعودية وقد تم إجراء البحث بمساعدة استبيان استقصائي عبر الإنترنت أعده الباحث، تم التحقق من صحة الأسئلة وتصميم الأداة من خلال دراسة اتبعت المنهج الوصفي، تكون الاستبيان من 38 سؤالاً، تم إعطاء الأسئلة نموذجاً مغلقاً باستخدام مقياس ليكرت الثلاثي، والتي خضعت بعد ذلك للتحليل الإحصائي، وقد تم اختيار العينة ممثلة لمسؤولي مراكز الإعلام التربوي بالجامعات الحكومية السعودية بشكل عشوائي، وكشفت الدراسة عن مواقف مختلفة للعينة تجاه تطبيق الحلول الرقمية على الإعلام التربوي وأوصت بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة نشر ثقافة الحملات الإعلامية لدى المسؤولين بمؤسسات التعليم العالي، وتثبيت الهوية البصرية للجامعات في المنتجات الإعلامية الرقمية.

دراسة آل إبراهيم (2020) بعنوان " متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب التعليم في مدينة الرياض على ضوء معايير جائزة التعليم للتميز." هدفت التعرف على درجة توفر متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي في مكاتب التعليم بمدينة الرياض في ضوء معايير جائزة التميز من وجهة نظر أفراد البحث. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة والتي تم توزيعها على (51) مشرفة من مكاتب التعليم بمدينة الرياض ضمن لجان التميز. وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد موافقة مرتفعة على متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب التعليم في ضوء معايير جائزة التعليم للتميز من وجهة نظر أفراد البحث من حيث القيادة والتخطيط والتطوير المستمر بمتوسط بلغ (4.00 من 5)، وكان ترتيب متوسطات المجالات (المعايير) كالتالي: المرتبة الأولى معايير التنظيم الإداري بمتوسط حسابي (4.21)، يليه معايير التخطيط والتطوير المستمر بمتوسط حسابي (4.16)، يليه معايير القيادة بمتوسط حسابي بلغ (3.91)، وأخيراً معايير مجال الإبداع والابتكار بمتوسط حسابي (3.74). كما توجد موافقة مرتفعة على متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب التعليم في ضوء

معايير جائزة التعليم للتميز من وجهة نظر أفراد البحث من حيث إدارة الأداء بمتوسط (3.92 من 5)، وكان ترتيب متوسطات المجالات (المعايير) كالتالي: المرتبة الأولى مجال إدارة عمليات التعليم والتعلم (4.19)، يليه مجال المستفيدين (3.91)، يليه مجال إدارة تقنية المعلومات وإدارة المعرفة (3.88)، يليه مجال الشراكة المجتمعية (3.83)، وأخيراً مجال الموارد بمتوسط حسابي (3.80).

دراسة الرفاعي (2021) بعنوان "تحديات تحقيق التميز المؤسسي في إدارة تعليم محافظة ينبع من وجهة نظر أفراد البحث." هدفت إلى الكشف عن التحديات تحقيق التميز المؤسسي في مكاتب تعليم محافظة ينبع من وجهة نظر أفراد البحث، والكشف عن الطرق والاستراتيجيات للتغلب على التحديات الإدارية والتقنية في تحقيق التميز المؤسسي في إدارة تعليم محافظة ينبع واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وتكونت العينة من (73) مشرفة تربوية من إدارة تعليم محافظة ينبع. وكانت أهم نتائج الدراسة: أن المتوسط العام للتحديات (3.51) بدرجة عالية أبرزها ضعف الدعم من الإدارة العليا وضعف في الرقابة الداخلية من قبل إدارة التعليم وعدم استثمار إدارة التعليمية للفرص المتاحة ولا يتوفر نظام متطور لضمان الجودة في إدارة التعليم، والمقترحات للتغلب على التحديات (4.24) عالية جداً وبرزها وضع السياسات والإجراءات الأمنية العامة ومواجهة التهديدات وتحديد العاملين الذين يملكون صلاحية تداول المعلومات و تبني أساليب إدارية حديثة وفعالة بعيداً عن البيروقراطية وإقامة دورات عن التميز المؤسسي وبشكل مستمر أو حسب الحاجة للعاملين .

دراسة المرمرش (2021) بعنوان "اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بالتميز المؤسسي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل من وجهة نظر التربويين" هدفت الكشف عن العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية بالتميز المؤسسي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل من وجهة نظر التربويين، اتبعت المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت العينة من (211) من القيادات التربوية والمشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمنطقة حائل، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة والتي تقيس اليقظة الاستراتيجية والتميز المؤسسي، تم التأكد من صدقها وثباتها بالتطبيق على عينة استطلاعية من خارج العينة الأساسية، وكشفت النتائج عن وجود درجة منخفضة لتطبيق اليقظة الاستراتيجية ووجود درجات متوسطة لتطبيق التميز المؤسسي بإدارة تعليم حائل من وجهة نظر التربويين، كما تبين وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين اليقظة الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي بمكاتب تعليم حائل.

دراسة مغربة وقحوان و عبدالكريم (2022). بعنوان "تقييم أداء مكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران وفقاً لمعايير مالكوم بالدريج للجودة والتميز المؤسسي من وجهة نظر قيادات المكتب" هدفت إلى تقييم أداء مكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران وفقاً لمعايير مالكوم بالدريج للجودة والتميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات العاملین واستخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي التحليلي، واستبانة من (69) عبارة مقسمة على سبعة مجالات؛ تم توزيعها على عينة طبقية بلغت (39) مستجيباً من قيادات المكتب، بينت نتائج الدراسة حصول عموم الأداء على متوسط كلي (3.13 من 5) بتقدير (أحياناً)، وعلى مستوى المجالات؛ حصل التخطيط

الاستراتيجي على أعلى متوسط (3.31) ثم القيادة والمسؤولية بمتوسط (3.28) وثالثاً: التركيز على المستفيدين بمتوسط (3.27) ورابعاً العناية بالموارد البشرية بمتوسط (3.25) ثم إدارة العمليات بمتوسط (3.09) وسادساً: إدارة نظم المعلومات (2.94) التركيز على النتائج وجودة المخرجات (2.76) وجميعها بتقييم لفظي (أحياناً) دراسة (Süt'oová, Teplická, Straka, 2022) بعنوان "تطبيق نموذج EFQM في المؤسسة التعليمية لدفع تحسين العمليات نحو الاستدامة" هدفت إلى تطبيق نموذج EFQM (المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) (2020) في مكاتب التعليم بالمؤسسة التعليمية لتطوير أداء العاملين بالمكاتب نحو الاستدامة وإتقان العمليات تم استخدام أحدث نسخة من نموذج EFQM وطبقت طريقة الاستبيان لجمع البيانات وتم توزيعه على (72) من العاملين المشرفين و(9) من موظفي الإدارة (MS) وتم تطبيق نموذج EFQM 2020 واستخدم استبيان التقييم الذاتي لتحديد الوضع الحالي للمؤسسة التعليمية ومناطقها واتبع الاستبيان المؤشرات والمعايير الفرعية لنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة 2020 وأشار تطبيق نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) لعام 2020 إلى نقاط الضعف في مجالات مثل الثقافة التنظيمية ، وأداء القيادة والتحول ، وتصورات أصحاب المصلحة - أي تصورات الموظفين والشركاء وأكدت معايير التمكين لنموذج EFQM على أنها موثوقة و لها تأثير مباشر على الجودة المدركة بشكل عام، وأكدت على أهمية ثقافة الجودة الراسخة وعمليات الدعم والإدارة ، لتعزيز الاستدامة وبناء القيمة المقدمة للطلاب وأصحاب المصلحة الرئيسيين، وتم التوصية بالتحسينات في المقام الأول في مجالات إدارة الثقافة لدعم التغييرات والعمليات التحفيزية لدعم الإبداع و الابتكار، عمليات تخطيط الموارد البشرية ، تدريب الموظفين وتطويرهم وتطوير الأداء والمؤشرات وإدارة الأداء ، وقياس تصور الموظفين والشركاء لتعزيز القيمة المستدامة للطلاب وأصحاب المصلحة الرئيسيين.

دراسة بريلياني و إستياتين و سودارواتي (Apriliani, Istiatin, Sudarwati, 2022) بعنوان "تحسين أداء موظفي مكتب التعليم بمنطقة كلاتن في عام 2021" هدفت إلى تحسين أداء مكتب تعليم منطقة كلاتن وتحديد أثر متغيرات الاحتراف، والتنسيب(التكليف) ، والخبرة والانضباط في العمل على أداء موظفي مكتب التعليم Klaten Regency استخدم طريقة البحث الكمي الوصفي، وتكوّنت العينة من جميع الموظفين الذين يعملون في مكتب التعليم Klaten Regency (86) موظفاً وتم أخذ العينات بالمسح الشامل، باستخدام الاستبانة لجمع البيانات وقد أظهرت النتائج أن الاحتراف والتوظيف والخبرة بالعمل والانضباط تأثير على أداء الموظف في مكاتب التعليم وأكدت النتائج على أهمية الاختيار لقيادة المكتب من الكفاءات القيادية الخبيرة. التعليق على الدراسات السابقة.

تشابه البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة من حيث الكشف عن واقع الأداء والدراسات التي تناولت التميز المؤسسي، بينما بعض الدراسات تناولت معايير التميز بصورة عامة ، دون استخدام النموذج الأوروبي 2020 في مكاتب التعليم أو إدارته، ولم توجد دراسات أجريت على أقسام الإتصال المؤسسي - حسب علم

الباحثة- ولكن باعتبار إدارة الاعلام جزء من إدارات التعليم تم تضمين الدراسات السابقة بالتميز على إدارات ومكاتب التعليم وفيما يلي التعليق على الدراسات السابقة من حيث الأهداف والعينة والأدوات والمنهج المستخدم، ثم توضيح ما يُستفاد من البحث الحالي وما يُميزها عن الدراسات السابقة، كالآتي:

أولاً: من حيث الأهداف: هدفت بعض الدراسات إلى تقييم واقع تطبيق نماذج التميز المؤسسي في إدارات ومكاتب التعليم، مثل دراسة آل إبراهيم (2020)، والرفاعي (2021)، والمرمش (2021)، ومغربة وقحوان وعبدالكريم (2022)، ودراسة (Süt'oová et al., 2022)، حيث ركزت على قياس درجة تحقق معايير التميز والكشف عن جوانب القوة والضعف. بينما هدفت دراسات أخرى إلى تحليل التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق التميز المؤسسي، مثل دراسة الرفاعي (2021)، ودراسة (Abdolshah et al. (2017) كما ركزت بعض الدراسات على تحسين الأداء الإداري أو تطوير إدارة الأداء مثل دراسة (Herman (2019)، ودراسة (Apriliani et al. (2022)، في حين تناولت دراسة إبراهيم (2020) جانب التنمية المهنية وجودة حياة العمل في مجال الإعلام التربوي. ويلاحظ أن معظم الدراسات تناولت التميز المؤسسي بصورة عامة، أو وفق نماذج مثل مالكوم بالدريج أو جوائز التميز المحلية، بينما لم تُركّز الدراسات - في حدود علم الباحثة - على واقع أداء أقسام الإتصال المؤسسي تحديداً في ضوء نموذج EFQM 2020.

ثانياً: من حيث المنهج المستخدم: اعتمدت أغلب الدراسات على المنهج الوصفي المسحي أو الوصفي التحليلي، مثل دراسات: آل إبراهيم (2020)، الرفاعي (2021)، مغربة وآخرون (2022)، (Abdolshah et al. (2017)، ودراسة العليان (2020). في حين استخدمت دراسة (Herman (2019) المنهج النوعي، واعتمدت دراسة المرمش (2021) المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت بعض الدراسات المنهج الكمي الوصفي مثل (Apriliani et al. (2022) ويتضح أن المنهج الوصفي كان الأكثر شيوعاً لملاءمته طبيعة دراسات تقويم الأداء المؤسسي.

ثالثاً: من حيث العينة والأداة: تباينت أحجام العينات بين الدراسات، حيث تراوحت بين عينات صغيرة نسبياً (38) مفردة في دراسة (Abdolshah et al., 2017) إلى عينات أكبر (211) مفردة في دراسة المرمش (2021). أما من حيث الأدوات، فقد اعتمدت معظم الدراسات على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وبعضها استخدم المقابلات وتحليل الوثائق (Herman, 2019)، بينما استخدمت دراسة Süt'oová et al. (2022) استبيان التقييم الذاتي وفق معايير EFQM 2020.

رابعاً: من حيث النتائج: أشارت نتائج معظم الدراسات مثل دراسة آل إبراهيم (2020)، والرفاعي (2021)، والمرمش (2021)، ومغربة وقحوان وعبدالكريم (2022)، و (Abdolshah, et al., 2017) إلى: وجود درجات متوسطة لتطبيق معايير التميز المؤسسي، ووجود تحديات إدارية وتقنية وتنظيمية، وضعف في بعض مجالات القيادة، وإدارة المعلومات، والثقافة التنظيمية، والحاجة إلى تبني مداخل إدارية حديثة وتعزيز التخطيط الاستراتيجي،

ووجود فجوة بين أنظمة إدارة الأداء والتخطيط المؤسسي، كما أكدت الدراسات الأجنبية التي طبقت نموذج EFQM مثل (Süt'ooová, et al., 2022) (2022) على أهمية: الثقافة التنظيمية، وإدارة التحول، وإشراك أصحاب المصلحة، ودعم الاستدامة وبناء القيمة، مع ضرورة تطوير عمليات إدارة الموارد البشرية وتحسين مؤشرات الأداء وقياس تصورات أصحاب المصلحة لتعزيز القيمة المستدامة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في: بناء الإطار النظري المتعلق بالتميز المؤسسي ونموذج EFQM 2020 وتحديد المتغيرات الرئيسة وأبعاد القياس المناسبة، واختيار المنهج الملائم (المنهج الوصفي)، والاسترشاد بالأدوات المستخدمة في تقييم الأداء المؤسسي.

ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة

يتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة تركيزه على أقسام الاتصال المؤسسي تحديداً بإدارات التعليم، وهو مجال لم يُتناول بصورة مباشرة - في حدود علم الباحثة - في الدراسات السابقة، واعتماده على نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020 بنسخته الحديثة، بينما أغلب الدراسات تناولت نماذج أخرى أو نسخ سابقة، وسعيه إلى قياس الواقع تمهيداً لتقديم تصور تطويري مبني على نتائج القياس، بما يتواءم مع مستهدفات رؤية المملكة 2030، ودوجه بين بعدي: التميز المؤسسي وفق نموذج عالمي معتمد وواقع أقسام الاتصال المؤسسي في البيئة التعليمية السعودية.

منهج البحث وإجراءاتها:

تم الإعتماد على المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لطبيعة البحث، حيث يُستخدم المنهج المسحي بصفة عامة باستطلاع الظاهرة لدى الجمهور المستهدف بقصد تشخيصها وكشف جوانبها (العساف، 2018، 87) وبالبحث الحالية تم استخدامه من خلال تطبيق أداة الاستبانة للكشف عن واقع أداء أقسام الاتصال المؤسسي بإدارات التعليم في ضوء نموذج التميز الأوروبي "EFQM2020"

مجتمع البحث وعيّنتها

تكوّن مجتمع البحث من جميع مديري أقسام الاتصال المؤسسي والمشرفين ومنسقي الإعلام بالوحدات الإدارية بمكاتب التعليم في أقسام الاتصال المؤسسي التابعة لإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية (المدير والمشرف والمنسق) البالغ عددهم (47) مديراً و(184) مشرفاً و (321) منسّقاً ما مجموعه (552) مديراً ومشرفاً ومنسّقاً، ونظراً لاتساع النطاق الجغرافي لمجتمع الدراسة تم توزيع رابط الاستبانة إلكترونياً بالحصص الشامل وقد تم التوقف عن استلام الردود بعد ما تجاوز عدد الردود المستلمة - والتي بلغت (391) - العدد الافتراضي (النظري) لحجم العينة (226) والذي تم تحديده بحسب التطبيق في معادلة تحديد حجم العينة المناسب لمجتمع البحث باستخدام معادلة (ستيفن ثامبسون) عند مستوى الدلالة (0.05) (Thompson, 2012,59) ويوضح جدول (2) خصائص افراد عيّنة البحث وفقاً للمتغيرات الأولية.

جدول (2) خصائص افراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات الأولية.

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية
سنوات الخبرة في الاعلام التربوي	اقا م: (5) سنوات	50	12.8%
	م: (5) لأقا م: (10) سنوات	58	14.8%
	م: (10) سنوات فأكثر .	283	72.4%
	المجموع	391	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	254	65%
	ماجستير	102	26%
	دكتوراة	35	9%
	المجموع	391	100%
المسمى الوظيفي	مدد اداة الاتصال، المؤسس / رئيس قسم	27	7%
	مشرف اعلام تده	129	33%
	منسقة الاعلام التده	235	60%
	المجموع	391	100%

يتبين من جدول (1) أن أعلى نسبة من استجابات أفراد البحث تراوحت سنوات خبرتهم من (10) سنوات فأكثر بنسبة (72.4%) وبلغت النسبة للذين تراوحت سنوات خبرتهم في الإعلام التربوي من (5) لأقل من (10) سنوات (14.8%) كما تبين أن معظم المؤهلات العلمية بكالوريوس بنسبة (65%) وأقل المؤهلات الدكتوراة (9%)، ومعظم المستجيبين من منسقي الإعلام بنسبة (60%) وأقلها من مديري إدارة الإتصال بنسبة (7%).

أداة الاستبانة

تم تصميم الاستبانة بالاستفادة من الإطار النظري، والبحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع أداء أقسام الإتصال المؤسسي بالمملكة العربية السعودية، وفقاً للأبعاد السبعة التي اشتمل عليها النموذج الأوروبي للتميز (2020) بالرجوع إلى النسخة العربية (EFQM,2020) الذي يتكون من سبعة معايير رئيسية مقسمة إلى ثلاثة مجالات: المجال الأول: الاتجاه (لغاية والرؤية والاستراتيجية (100 نقطة) والقيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية (100 نقطة) والمجال الثاني: التنفيذ (إشراك أصحاب المصلحة (100 نقطة) وتحقيق الاستدامة بأعلى قيمة (200 نقطة) وإدارة الأداء وقيادة التحول (100 نقطة) والمجال الثالث: النتائج (انطباعات أصحاب المصلحة (200 نقطة) والأداء الاستراتيجي والتشغيلي (200 نقطة) ونظراً لعدم وجود دراسات أجريت على أقسام الإتصال المؤسسي بإدارات التعليم بالنموذج الأوروبي الجديد عام (2020) تم الإسترشاد بالدراسات التي تناولت معايير التميز المشابهة لمجالات التميز، كدراسة آل إبراهيم (2020) والرفاعي (2021) والمرمش (2021) ومغربة وقحوان و عبدالكريم (2022)، وبناء المعايير الخاصة بالتميز الإداري وأعمدت الباحثة في هذه الدراسة على الاستبانة والتي تم بنائها بتحديد الهدف من أداة البحث (التعرّف على واقع أداء أقسام

الإتصال المؤسسي بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (2020) وتم إعداد عبارات الاستبانة بحسب معايير النموذج الأوروبي للتميز 2020 وإعادة صياغة تعليمات أداة البحث بغرض تعريف أفراد عينة البحث على الهدف من أداة البحث، مع مراعاة وضوح العبارات وملائمتها لمستوى المستجيبين، والتأكيد على كتابة البيانات الخاصة بمتغيرات البحث ووضع مثال توضيحي للإجابة عن عبارات الاستبيان وتضمن الاستبيان توضيح المقصود لبعض المصطلحات الواردة وتمّ تدريج العبارات بالاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي بتحديد واقع الأداء حسب المقياس التالي (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) وتكوّنت الاستبانة في صورتها النهائية من (36) عبارة تقيس واقع أداء أقسام الإتصال المؤسسي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء نموذج التميز الأوروبي "EFQM2020" موزعة على الأبعاد التالية:

1. الغاية والرؤية والاستراتيجية: غاية ملهمة لأقسام الإتصال المؤسسي بإدارات التعليم تقود إلى تطوير رؤية طموحة وتطوير إستراتيجية تتبناها أقسام الإتصال المؤسسي لإيجاد قيمة مستدامة وبناء ثقافة التفوق ضمن نظام شامل لإختيار مسارات العمل الحالية والمستقبلية، وتكوّن من (9) عبارات بالاستبانة بصورتها النهائية من (1-9)

2. القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية: هي مجموعة القيم والأعراف التي تتبناها أقسام الإتصال المؤسسي بحيث يتشاركها العاملون والمجموعات واللجان التي تنعكس على تفاعلات العاملين داخلياً وخارجياً، بالتركيز على توجيه ثقافة أقسام الإتصال المؤسسي ورعاية القيم، وهيئة الظروف لتحقيق التغيير، وتمكين الإبداع والابتكار، وتكوّن من (6) عبارات بالاستبانة بصورتها النهائية من (6-11).

3. إشراك أصحاب المصلحة: فهم احتياجات المعنيين وتوقعاتهم، ومشاركتهم بصورة مستمرة في نشر إستراتيجية أقسام الإتصال المؤسسي، وبناء قيمة مستدامة، والاعتراف بمساهماتهم وبناء العلاقة معهم وتطويرها على أساس الشفافية والمساءلة والسلوك الأخلاقي والثقة المتبادلة، وتكوّن من (5) عبارات بالاستبانة بصورتها النهائية من (12-16).

4. تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة: يتضمن بناء قيمة مستدامة لضمان التفوق بأقسام الإتصال المؤسسي على المدى الطويل من خلال التركيز على المتعاملين والاستمرار في تلبية إحتياجاتهم، وتكوّن من (5) عبارات بالاستبانة بصورتها النهائية من (17-21).

إدارة الأداء وقيادة التحول: قدرة إدارات الإعلام التربوي على إدارة عملياتها التشغيلية وإدارة التغيرات الداخلية والخارجية بما يحقق التوافق والتكامل في الحاضر والمستقبل لضمان ديمومة النجاح، وتكوّن من (5) عبارات بالاستبانة بصورتها النهائية من (22-26).

انطباعات أصحاب المصلحة: قياس إنطباعات المستفيدين (المتعاملين، العاملين، المعنيين بمصالح الأعمال والحوكمة، المجتمع، الشركاء والموردين) والتركيز على النتائج وردود الفعل من المعنيين الرئيسيين حول تجاربهم

الشخصية في التعامل مع الاعلام التربوي لتحديد مدى النجاح في تنفيذ إستراتيجيتها لتلبية احتياجات المعنيين الرئيسيين حول تجاربهم وتوقعاتهم والاستفادة من تحليل أدائها الماضي والحالي للتنبؤ بالأداء في المستقبل، وتكوّن من (5) عبارات بالاستبانة بصورتها النهائية من (27-31) .

الأداء الاستراتيجي والتشغيلي : التركيز على النتائج المرتبطة بأداء ادارات الاعلام التربوي من حيث استخدام مؤشرات لقياس الأداء الاستراتيجي والتشغيلي ، وفهم الروابط بين انطباعات المعنيين والأداء الفعلي والقدرة على التنبؤ لتطور الأداء في المستقبل، وتكوّن من (5) عبارات بالاستبانة بصورتها النهائية من (32-36) .

وتمّ عرض أداة البحث على المحكمين بسؤالهم فيما إذا كانت العبارات تنتمي للأبعاد التي تقيسها وعن وضوح العبارة والصياغة اللغوية، وذلك للتأكد من مدى مناسبة العبارات وإضافة أي اقتراحات أو تعديلات يرونها مناسبة كما تمّ تطبيق الاستبانة بعد التحكيم والتعديل على العينة الاستطلاعية والتي تمّ اختيارها من خارج مجتمع البحث المستهدف الأصلي، بهدف قياس مدى وضوح العبارات والتأكد من صدق الاتساق الداخلي والتأكد من تحقق صدق التكوين الفرضي (صدق البناء) بحساب معامل ارتباط المجال مع الدرجة الكلية للاستبانة. وحساب معامل ثبات أداة البحث ثبات التجانس الداخلي بتطبيق معادلة كرونباخ الفا.

الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

تمّ حساب معاملات ارتباط بيرسون بين استجابات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة في المحور الأول والذي يقيس (واقع أقسام الإتصال المؤسسي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء نموذج التميز الأوروبي "EFQM2020") حيث تم التطبيق على عينة استطلاعية بلغ عددها (30) تم استثنائهم من التطبيق على العينة الأساسية كما تتضح النتائج في جدول(3).

جدول (3) معاملات ارتباط العبارات بالمحور الأول " واقع أداء أقسام الإتصال المؤسسي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء نموذج التميز الأوروبي "EFQM2020" بالدرجة الكلية للبعد

الغاية والاشراتيجية	الرؤية والقيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية	إشراك أصحاب المصلحة	تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة	إدارة الأداء والتحول	قيادة
معامل الارتباط م	معامل الارتباط م	معامل الارتباط م	معامل الارتباط م	م	معامل الارتباط م
**0.792	**0.744	**0.498	**0.668	26	**0.782
**0.777	**0.607	**0.679	**0.697	27	**0.719
**0.663	**0.886	**0.741	**0.720	28	**0.880
**0.785	*0.427	**0.773	**0.743	29	**0.467
**0.594	**0.711	**0.752	**0.637	30	**0.781
**0.631	**0.654				
**0.592					
	انطباعات أصحاب المصلحة		الأداء الاستراتيجي والتشغيلي		
**0.782	**0.824	**0.748	**0.550	39	**0.747
**0.685	**0.781	**0.582	**0.904	40	**0.859
	**0.612	-	**0.878	-	-

** دالة عند مستوى 0.01 فأقل. * عبارة دالة عند (0,05)

من الجدول السابق يتضح أن بعض العبارات دالة عند مستوى (0.01) وبعضها عند (0.05)، تدل على ارتباط العبارات بالبُعد الذي صنفت فيه، تراوحت قيم معامل ارتباط العبارات بالأبعاد من (0,904 - 0,427) وتدل على توافر اتساق العبارة مع البعد الذي تقيسه. كما تمّ التأكد من الاتساق الداخلي للأبعاد بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين استجابات أفراد العينة الاستطلاعية على كل بُعد والدرجة الكلية للاستبانة كما تتضح النتائج في جدول (4).

جدول (4) معاملات ارتباط البُعد بمحوره في الإستبانة

الأبعاد	الارتباط بالمحور
المحور الأول (واقع أداء أقسام الإتصال المؤسسي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء نموذج التميز الأوروبي EFQM2020)	
البُعد الأول الغاية والرؤية والاستراتيجية	**0.923
البُعد الثاني القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية	**0.875
البُعد الثالث إشراك أصحاب المصلحة	**0.839
البُعد الرابع تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة	**0.915
البُعد الخامس إدارة الأداء وقيادة التحول	**0.877
البعد السادس: انطباعات أصحاب المصلحة	**0.869
البعد السابع: الأداء الاستراتيجي والتشغيلي	**0.821

** دالة عند مستوى 0.01 فأقل.

من الجدول السابق (4) يتضح أن قيم معامل ارتباط الأبعاد من (0,923-0,821) وتدل على توفر صدق الإتساق الداخلي للأبعاد بالاستبانة كما تمّ التأكد من ثبات الأداة باستخدام معامل ثبات (ألفا كرونباخ) للتجانس الداخلي والجدول (5) الآتي يوضح معامل الثبات

جدول (5) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الإستبانة

محور البحث	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
البُعد الأول الغاية والرؤية والاستراتيجية	9	0.914
البُعد الثاني القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية	6	0.885
البُعد الثالث إشراك أصحاب المصلحة	5	0.826
البُعد الرابع تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة	5	0.808
البُعد الخامس إدارة الأداء وقيادة التحول	5	0.777
البعد السادس: انطباعات أصحاب المصلحة	5	0.894
البعد السابع: الأداء الاستراتيجي والتشغيلي	5	0.834
جميع عبارات الاستبانة	40	0.933

يوضح الجدول (5) أن استبانة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية لجميع عبارات الإستبانة (0.933) وهي درجة ثبات عالية؛ كما تراوحت معاملات الثبات للابعاد بين (0.777، 0.914)، وهي قيم مرتفعة وتزيد عن الحد الأدنى المقبول لمعاملات الثبات (0.70) وبالتالي يمكن الوثوق بأداة الإستبانة في تطبيقها على العينة الأساسية.

نتائج البحث ومناقشتها

تم تحليل نتائج الدراسة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتقدير درجة الاداء في ضوء نموذج التميز وفق تدرج ليكرت خماسي (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً). بحسب معايير الحكم على واقع أداء أقسام الإتصال المؤسسي بإدارات التعليم في ضوء نموذج التميز الأوروبي كما بالجدول (6).

جدول (6) معايير الحكم على واقع الأداء

التقدير	المتوسطات الحسابية
منخفضة جداً	أقل من 1,80
منخفضة	من 1,81 إلى أقل من 2,60
متوسطة	من 2,60 إلى أقل من 3,40
عالية	من 3,40- أقل من 4,20
عالية جداً	4,20 - 5

نتائج الإجابة عن السؤال الأول ومناقشته

نص السؤال الاول على " ما واقع أداء أقسام الإتصال المؤسسي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء نموذج التميز الأوروبي "EFQM2020" بأبعادها من وجهة نظر رؤساء الإتصال المؤسسي ومنسقي الإعلام التربوي؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية لدرجات تقدير أداء أقسام الإتصال المؤسسي بإدارات التعليم في ضوء نموذج التميز الأوروبي "EFQM2020" بالأبعاد والعبارات وقد تم ترتيبها حسب قيمة المتوسط الحسابي لها، وفي حالة تساوي المتوسطات تم ترتيبها حسب قيمة الإنحراف المعياري الأقل، ويوضح جدول (7) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية في الأبعاد مرتبة تنازلياً .

جدول (7) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد البحث حول أداء أقسام الإتصال المؤسسي بإدارات التعليم في ضوء نموذج التميز الأوروبي "EFQM2020" في الأبعاد مرتبة تنازلياً.

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
7	الأداء الاستراتيجي والتشغيلي	3.69	0.62	عالية	2
6	انطباعات أصحاب المصلحة	3.57	0.60	عالية	3
2	القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية	3.19	0.81	متوسطة	4
1	الغاية والرؤية الاستراتيجية	3.12	0.56	متوسطة	5
4	تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة	2.91	0.84	متوسطة	6

3	إشراك أصحاب المصلحة	2.82	0.82	متوسطة	7
5	إدارة الأداء وقيادة التحول	2.74	0.87	متوسطة	8
المتوسط العام لمحو أقدام الإتصال المؤسسي بإدارات التعليم في ضوء نموذج التميز الأوروبي					
		3.22	0.44	متوسطة	

يتضح من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي العام لقيم المتوسطات إستجابات أفراد البحث حول واقع أداء أقسام الإتصال المؤسسي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء نموذج التميز الأوروبي "EFQM2020" من وجهة نظر أفراد البحث بدرجة "متوسطة" حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.22)، والانحراف المعياري (0.44)، تدل على اتفاق كبير في تقديرها، ويمكن تفسير سبب ظهور الدرجة الكلية المتوسطة، إلى وجود ممارسات قائمة لكنها ليست بالمستوى المطلوب لتحقيق الفاعلية الكاملة، وقد تكون هناك رؤية وأهداف واضحة، لكنها لا تنعكس بشكل كافٍ على أرض الواقع من حيث التخطيط والتنفيذ لها، وتُشير النتيجة الكلية إلى أن أداء أقسام الإتصال المؤسسي بشكل عام يتسم بكونه متوسطاً. على الرغم من وجود بعض المجالات التي تُظهر أداءً عالياً (مثل الأداء الاستراتيجي والتشغيلي)، إلا أن هناك مجالات مؤسساتية أخرى بحاجة إلى تحسينات جوهرية لتحقيق الاستدامة، وإشراك أصحاب المصلحة، وإدارة الأداء وقيادة التحول هي المجالات التي تحتاج إلى تركيز أكبر لتحقيق الأداء المؤسسي المثالي، وتحتاج أقسام الإتصال المؤسسي إلى تحسين التوجهات الاستراتيجية و إشراك أصحاب المصلحة بشكل أعمق، بالإضافة إلى تعزيز القيادة و إدارة الأداء لضمان تطور مستدام. اتفقت نتائج البحث مع نتيجة دراسة المرمرش (2021) التي تبين فيها أن التميز المؤسسي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل متوسطة، ودراسة مغربية واخرون (2022) التي كشفت عن نتائج تقييم أداء مكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران وفقاً لمعايير مالكوم بالدريج للجودة والتميز المؤسسي متوسطاً وبالابعد(التخطيط الاستراتيجي، القيادة والمسؤولية و التركيز على المستفيدين و العناية بالموارد البشرية وإدارة العمليات وإدارة نظم المعلومات) وكذلك اتفقت مع نتيجة دراسة (Süt"oová, et al, 2022) التي تبين فيها أن تطبيق نموذج EFQM متوسطاً، كما اتفقت مع نتيجة دراسة بريليانى واخرون(Apriliani, et al., 2022) التي تبين فيها تحقق المعايير بدرجة متوسطة.

ومن خلال نتائج جدول (7) كان أعلى بُعد بين أبعاد المحور (الأداء الاستراتيجي والتشغيلي) بدرجة عالية بلغ المتوسط الحسابي (3.69) والانحراف المعياري (0.62)، يدل على أن أقسام الإتصال المؤسسي تُنفذ استراتيجيات فعالة في مجالي الأداء الاستراتيجي والتشغيلي، وهذا يشير إلى أن هناك التزاماً قوياً في استخدام الأدوات والمعايير لقياس الأداء وتحقيق أهداف استراتيجية واضحة، والنتيجة المرتفعة تُظهر أن التخطيط والتنفيذ ضمن هذا البعد يتم بشكل منظم وفعال. وجاء بُعد "انطباعات أصحاب المصلحة" بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.57) بدرجة عالية ما يشير إلى أن هناك اهتماماً ملحوظاً بمشاركة أصحاب المصلحة في قياس الأداء وتطوير الخدمات الإعلامية، وتنعكس هذه النتيجة أن أقسام الإتصال المؤسسي تأخذ انطباعات أصحاب المصلحة في عين الاعتبار،

مما يسهم في تحسين الأداء والتطور المستمر في العمل، ويُعد هذا البُعد من الجوانب الهامة التي تُسهم في تعزيز الشفافية والتفاعل مع الأطراف ذات الصلة.

بينما انحصرت بقية قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد المحور بين (3.19- 2.82) بدرجة متوسطة بإنحرافات معيارية من (0.56-0.84) وهي على ترتيبها(القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية، و الغاية والرؤية الاستراتيجية، وتحقيق الاستدامة بأعلى قيمة، وإشراك أصحاب المصلحة) مما يدل على أن هناك تحديات في ممارسات القيادة والتنظيم داخل أقسام الإتصال المؤسسي. قد تكون القيم الثقافية والتنظيمية بحاجة إلى تحسين لتناسب بشكل أفضل مع الاستراتيجيات طويلة المدى، على الرغم من أن هناك بعض التنظيم الفعال، إلا أن النتائج تشير إلى ضرورة تطوير القيادة المؤسسية لتوفير بيئة أكثر دعماً للابتكار والتغيير، كما حصل بُعد الغاية والرؤية الاستراتيجية على الدرجة المتوسطة ما يشير إلى وجود تحديات في وضوح الرؤية والاستراتيجيات داخل أقسام الإتصال المؤسسي، كما جاء تحقيق الاستدامة أيضاً بدرجة متوسطة يميل للانخفاض، مما يعني أن هناك تحديات كبيرة في ضمان الاستدامة على المدى الطويل. هذا يشير إلى أن أقسام الإتصال المؤسسي قد تواجه صعوبات في تحقيق استدامة فعّالة للموارد أو الاستراتيجيات على المدى الطويل، ومن المهم العمل على تحقيق استدامة الموارد والابتكار لضمان استمرارية الأداء وتحقيق نتائج إيجابية بشكل دائم، أما إشراك أصحاب المصلحة يلاحظ أن متوسطة الحسابي (2.82) بالمستوى المتوسط والذي يقترب من القيمة (2.60) الحد الذي يفصلها عن المستوى المنخفض مما يشير إلى ضعف في إشراك أصحاب المصلحة بالشكل المطلوب، وهناك مساحة كبيرة لتحسين التعاون والمشاركة مع الأطراف المختلفة ذات العلاقة، وهذه النتيجة تُظهر أنه قد يكون هناك نقص في الفعالية في تفعيل الشراكات وتنمية العلاقات مع أصحاب المصلحة.

وأقل بعد (إدارة الأداء وقيادة التحول) بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.74) والانحراف المعياري (0.87). بالترتيب الأخير مما يشير إلى أن إدارة الأداء وقيادة التحول تحتاج إلى تحسينات ملحوظة. قد يكون هناك قصور في تطبيق استراتيجيات التحول أو نقص في القيادات القادرة على التوجيه الفعال في عمليات التحول داخل أقسام الإتصال المؤسسي، ومجال التحسين في هذا البُعد يعد أمراً أساسياً لتحقيق التطوير المستدام داخل أقسام الإتصال المؤسسي. وتفصيلاً للإجابة عن السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لواقع أداء أقسام الإتصال المؤسسي في ضوء نموذج التميز الأوروبي "EFQM2020" بالأبعاد حسب ترتيبها بالإستبانة على النحو الآتي:

(1). التوجيه (الغاية والرؤية الاستراتيجية)

جدول (8) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد البحث في تقدير بُعد الغاية والرؤية الاستراتيجية مرتبة تنازلياً.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
---	----------	-----------------	-------------------	-------------	---------

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
1	تتفق رؤية إدارة الإتصال المؤسسي المستقبلية مع رؤية المملكة 2030	3.41	0.65	عالية	1
7	تعمل إدارة الإتصال المؤسسي بفعالية لتحقيق غاياتها الاستراتيجية وفق خطة واضحة ومحددة	3.17	0.67	متوسطة	2
8	جميع أصحاب المصلحة داخل إدارة الإتصال المؤسسي (مثل الموظفين والإدارة) ملتزمون بتحقيق الغايات المحددة	3.16	0.69	متوسطة	3
3	تتسم الخطة الاستراتيجية لإدارة الإتصال المؤسسي بالمرونة.	3.15	0.63	متوسطة	4
6	يشارك منسوبو إدارة الإتصال المؤسسي في بناء خطتها الاستراتيجية.	3.12	0.65	متوسطة	5
9	تنشر إدارة الإتصال المؤسسي أهدافها بوضوح لمنسوبيها وللمستفيدين	3.10	0.71	متوسطة	6
5	تُستخدم أساليب علمية للتنبؤ بالتغيرات المستقبلية المؤثرة على الاعلام التربوي والإتصال	3.05	0.66	متوسطة	7
4	يُلم قادة إدارة الإتصال المؤسسي بالأساليب الحديثة التي تستخدم للتحليل البيئي.	3.00	0.96	متوسطة	8
2	تمتلك إدارة الإتصال المؤسسي منهجية معززة للابتكار	2.92	0.72	متوسطة	9
	المتوسط الحسابي العام للبعد	3.12	0.56	متوسطة	

يتضح من الجدول (8) أن المتوسط العام لاستجابات أفراد البحث حول أداء أقسام الإتصال المؤسسي بإدارات التعليم في ضوء نموذج التميز الأوروبي "EFQM2020" من وجهة نظر أفراد البحث يُبعد الغاية والرؤية الاستراتيجية بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (3.12) والانحراف المعياري (0.56)، وقد يعود السبب في ذلك لإدراك أفراد البحث وجود الممارسات المتعلقة بالرؤية والرسالة لكنها تعاني من بعض التحديات التي تحول دون تحقيقها بمستوى عالٍ. ويتضح أن أعلى عبارة من حيث درجة تحققها العبارة (1) ونصها: " تتفق رؤية إدارة الإتصال المؤسسي المستقبلية مع رؤية المملكة 2030 " بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.41) بدرجة عالية والانحراف المعياري (0.65)؛ ويمكن تفسير ذلك لإدراك أفراد البحث لحرص القائمين على التخطيط بأقسام الإتصال المؤسسي على تحقيق التوافق الإستراتيجي وتوجيه رؤية ورسالة أقسام الإتصال المؤسسي بحيث تتماشى مع رؤية المملكة 2030 بينما انحصرت بقية قيم المتوسطات الحسابية لعبارات يُبعد الغاية والرؤية الاستراتيجية بين (3.17-3.00)؛ بإنحرافات معيارية من (0.63-0.96) جميعها بدرجة تحقق متوسطة، وجاءت أقل عبارة من حيث تحققها العبارة (2) ونصها: " تمتلك إدارة الإتصال المؤسسي منهجية معززة للابتكار. " بلغ المتوسط الحسابي (2.92)، بدرجة متوسطة والانحراف المعياري (0.72)، وقد يعود السبب في ذلك ضعف بعض الأنشطة والبرامج التي تعزز الابتكار، ولحدودية المبادرات التي تعزز ثقافة الابتكار كما قد يعود السبب في أن منهجية الابتكار في إدارة الإتصال المؤسسي ما زالت في طور التأسيس أو لم تُفعل

بشكل كامل. قد تكون هناك جهود متفرقة دون وجود إطار واضح يدعم الابتكار المؤسسي، كما أن ضعف التدريب أو نقص الموارد قد يحد من تطبيق هذه المنهجية بفعالية.

(2). التوجيه (القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية)

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد البحث في تقدير بُعد القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
14	تنسق إدارة الإتصال المؤسسي بين اقسام المؤسسة الإعلامية بما يحقق التكامل	3.50	1.02	عالية	1
12	تتبنى إدارة الإتصال المؤسسي نشر ثقافة التميز المؤسسي	3.45	1.04	عالية	2
11	يُمكن إدارة الإتصال المؤسسي العاملين من تعزيز الثقافة التنظيمية بعملهم الإعلامي.	3.41	1.03	عالية	3
15	تفوض المؤسسة الإعلامية الصلاحيات من اجل سرعة الإنجاز	3.20	1.01	متوسطة	4
10	تستغل الفرص الاستثمارية التي يمكن تنفيذها لتحقيق التميز بخدمات إدارة الإتصال المؤسسي	3.00	1.02	متوسطة	5
13	تدعم إدارة الإتصال المؤسسي المنهجيات الإبداعية لإعداد قادة المستقبل	2.60	1.19	متوسطة	6
	المتوسط الحسابي العام للبعد	3.19	0.81	متوسطة	

يتضح من الجدول (9) أن المتوسط العام لاستجابات أفراد البحث حول أداء أقسام الإتصال المؤسسي بإدارات التعليم في ضوء نموذج التميز الأوروبي "EFQM2020" من وجهة نظر أفراد البحث ببُعد القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (3.19) والانحراف المعياري (0.81)، وقد يعود السبب في ذلك لإدراك أفراد البحث للمظاهر الدالة على التوجهات الإستراتيجية لتبني الثقافة المؤسسية ولكنها لا تنعكس بشكل كافٍ على أرض الواقع من حيث التخطيط والتنفيذ، وبالتالي محدودية التميز فيها ويتضح أن أعلى عبارة من حيث درجة تحققها العبارة (14) ونصها: " تنسق إدارة الإتصال المؤسسي بين اقسام المؤسسة الإعلامية بما يحقق التكامل " بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.50) والانحراف المعياري (1.02) تدل على اختلاف تقديرها. وربما يفسر سبب ظهورها بدرجة عالي لوجود وعي كبير لدى المسؤولين عن الاعلام والإتصال المؤسسي بأهمية التنسيق بين الإدارات والاقسام ومكاتب التعليم وكافة الوحدات التنظيمية فهي تهتم بالعلاقات العامة والتي يتطلب طبيعة عملها وتفاعلها مع الجمهور التنسيق المتميز والكافي بين اقسامها المختلفة وكافة الوحدات الإستراتيجية المعنية بالإعلام. وجاءت العبارات الأخرى بدرجات متوسطة تراوحت متوسطاتها الحسابية من (2.60-3.20) بانحرافات معيارية كبيرة من (1.00-1.19) والعبارة " تدعم إدارة الإتصال المؤسسي المنهجيات الإبداعية لإعداد قادة المستقبل " بالترتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة بلغت قيمة متوسطها الحسابي (2.60) تقع على الحد الذي يفصلها عن المستوى المنخفض وبانحراف معياري كبير (1.19) يدل على اختلاف تقديرها وقد يكون السبب لكون عمليات التعاقب القيادي وإعداد الصف الثاني من القيادات

بصورة عامة على مستوى اقسام الإتصال المؤسسي لم يحظ بالاهتمام الكبير في إعداد القيادات، ويؤشير إلى أن بعض الإدارات قد تبذل جهود في هذا المجال، بينما يفتقر البعض الآخر لأي منهجية واضحة .

(3).التنفيذ(إشراك أصحاب المصلحة)

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد البحث في تقدير بُعد إشراك أصحاب المصلحة مرتبة تنازلياً.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
19	تُبنى علاقات مستدامة مع المتعاملين في إدارة الإتصال المؤسسي	3.05	1.00	متوسطة	1
18	تحدد إدارة الإتصال المؤسسي الشراكات المجتمعية في ضوء احتياجاتها.	3.03	1.03	متوسطة	2
17	تطور إدارة الإتصال المؤسسي كافة خدماتها المقدمة للمتعين من خلال مؤشرات الأداء.	2.76	1.06	متوسطة	3
16	تحدد إدارة الإتصال المؤسسي احتياجات المعينين بناء على المنهجيات العلمية	2.67	1.15	متوسطة	4
20	يطلع المعينون بمصالح الأعمال والحوكمة على بنود صرف الميزانية .	2.60	1.14	متوسطة	5
	المتوسط الحسابي العام للبُعد	2.82	0.82	متوسطة	

يتضح من الجدول (10) أن المتوسط العام لاستجابات أفراد البحث حول أداء أقسام الإتصال المؤسسي بإدارات التعليم في ضوء نموذج التميز الأوروبي "EFQM2020" من وجهة نظر أفراد البحث يُبعد إشراك أصحاب المصلحة بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبُعد (2.82) والانحراف المعياري (0.82)، وقد يعود السبب في ذلك لإدراك أفراد البحث للمظاهر المحدودة الدالة على إشراك أصحاب المصلحة وتزال دون المستوى المأمول، ويمكن تفسير ذلك بحكم خبرة الباحثة وتعاملها مع القطاعات المختلفة بإدارات التعليم أنه غالباً ما تُبنى علاقات مستدامة مع المتعاملين ولكنها قد تكون غير مؤسسية أو غير مستمرة بفاعلية، وربما يغيب عنها التخطيط الاستراتيجي، وتحدد إدارة الإتصال المؤسسي الشراكات المجتمعية في ضوء احتياجاتها، وهذا يعكس وجود محاولات للتفاعل المجتمعي، ولكنها قد تكون محدودة أو غير قائمة على تحليل دقيق للاحتياجات المجتمعية

ويتضح أن أعلى عبارة من حيث درجة تحققها العبارة (19) ونصها: " تُبنى علاقات مستدامة مع المتعاملين في إدارة الإتصال المؤسسي." بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.05) والانحراف المعياري (1.00) تدل على اختلاف تقديرها. ويفسر ذلك محدودية الطابع المؤسسي أو الاستدامة الفعلية، حيث أن العلاقات قائمة ولكنها تعتمد على المبادرات الفردية أو الظروف الآنية، دون وجود إطار استراتيجي منظم يضمن ديمومتها وتطورها بما يتوافق مع تطلعات المتعاملين واحتياجاتهم المتغيرة. وظهرت باقي العبارات في بُعد " إشراك أصحاب المصلحة" بدرجات متوسطة (2.60-3.03) تراوحت إنحرافات المعيارية من (1.03-1.15) تدل على

اختلاف تقديرها وجاءت العبارة " يطلع المعينون بمصالح الأعمال والحوكمة على بنود صرف الميزانية " بدرجة متوسطة بلغت قيمة متوسطها الحسابي (2.60) كقيمة حدية تفصلها عن المستوى المنخفض ولكنها متوسطة، وبإنحراف معياري كبير (1.14) يدل على اختلاف تقديرها تدل على وجود ضعفاً في ممارسات الشفافية بالتعاملات المالية داخل إدارات الإتصال المؤسسي وربما لغياب آليات واضحة لإشراك المعينين أو محدودية أدوار الإتصال المؤسسي في الشأن المالي، ولنقص في الثقافة المؤسسية حول الحوكمة وضعف قنوات التواصل الداخلي. (4). التنفيذ(تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة)

جدول (11) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد البحث في تقدير بُعد تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
24	تحرص إدارة الإتصال المؤسسي على تحقيق القيمة المضافة من خلال تقويم فاعلية الشركات المجتمعية.	3.13	1.03	متوسطة	1
21	تتوفر باستمرار موارد مالية لتنفيذ مشاريع التنمية المهنية للعاملين	2.98	0.98	متوسطة	2
25	تُنظّم أعمال إعلامية تطوعية هادفة لخدمة المجتمع المحلي	2.90	1.06	متوسطة	3
23	تتوفر نظم معلوماتية قيمة أساسية لإتخاذ القرارات الإستراتيجية بإدارة الإتصال المؤسسي .	2.77	1.13	متوسطة	4
22	تطبق إدارة الإتصال المؤسسي معايير الحوكمة في تعاملاتها مع أصحاب المصالح.	2.76	1.07	متوسطة	5
المتوسط الحسابي العام للبُعد		2.91	0.84	متوسطة	

يتضح من الجدول (11) أن المتوسط العام لاستجابات أفراد البحث حول أداء أقسام الإتصال المؤسسي بإدارات التعليم في ضوء نموذج التميز الأوروبي "EFQM2020" من وجهة نظر أفراد البحث يُبعد تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبُعد (2.91) والانحراف المعياري (0.84)، ويشير حصول بُعد تحقيق الاستدامة على أعلى قيمة بمتوسط متوسط إلى أن أقسام الإتصال المؤسسي تبذل جهوداً لكنها لم تصل بعد إلى مستوى التميز المؤسسي المنشود. قد يكون هناك وعي بأهمية الاستدامة، لكن التطبيق لا يزال جزئياً أو غير ممنهج، كما قد تعاني الأقسام من نقص الموارد أو الدعم المؤسسي اللازم لتعزيز الاستدامة بشكل فعال، و يعكس هذا التقييم وجود أساس يمكن البناء عليه لتطوير الممارسات نحو مستوى أعلى من التميز.

ويتضح أن أعلى عبارة من حيث درجة تحققها العبارة (24) ونصها: " تحرص إدارة الإتصال المؤسسي على تحقيق القيمة المضافة من خلال تقويم فاعلية الشركات المجتمعية.." بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.13) والانحراف المعياري (1.03) تدل على اختلاف تقديرها ويُظهر التقييم المتوسط أن إدارة الإتصال المؤسسي تبذل جهوداً لتقويم فاعلية الشركات المجتمعية، مما يسهم في تحقيق قيمة مضافة، إلا أن تلك الجهود لم

تُنظم بشكل منهجي بعد. ويشير هذا إلى وجود ممارسات تقييمية جزئية تؤدي إلى نتائج غير متسقة عبر مختلف الشراكات، كما قد يعود ذلك إلى نقص آليات المتابعة الدقيقة أو عدم توافر مؤشرات أداء محددة تثبت أثر هذه الشراكات بشكل واضح، بالتالي، تحتاج الإدارة إلى تعزيز نظم القياس والتقييم لضمان تحقيق نتائج ملموسة ومستمرة. تُعد هذه الخطوة أساسية لتحويل المبادرات الحالية إلى فرص أكبر لإضافة قيمة مستدامة للمؤسسة الإعلامية الإتصالية. وظهرت باقي العبارات في بُعد "تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة" بدرجات متوسطة (2.98-2.76) تراوحت إنحرافاتها المعيارية من (0.98-1.13) تدل على اختلاف تقديريها. وجاءت العبارة تطبق إدارة الإتصال المؤسسي معايير الحوكمة في تعاملاتها مع أصحاب المصالح. بدرجة متوسطة وبالترتبة الأخيرة بلغت قيمة متوسطها الحسابي (2.76) وبإنحراف معياري كبير (1.07) يدل على اختلاف تقديريها، وتُشير النتيجة إلى أن تطبيق معايير الحوكمة في إدارة الإتصال المؤسسي يتم بشكل جزئي أو غير منتظم، كما يعزز التفسير قيمة الانحراف المعياري الكبير يدل على اختلاف كبير في تقدير المشاركين، مما يعني أن بعض الإدارات قد تطبق الحوكمة بشكل جيد، بينما تفتقر بعض المناطق الأخرى إلى وجود تطبيق فعال. هذا يعكس تبايناً في مستوى الالتزام بهذه المعايير عبر الأقسام، مما يتطلب تحسين التنسيق والشفافية لضمان توحيد الممارسات وتعزيز الحوكمة بشكل متسق.

(5). التنفيذ (إدارة الأداء وقيادة التحول).

جدول (12) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد البحث في تقدير بُعد إدارة الأداء وقيادة التحول مرتبة تنازلياً.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
27	توجد خطط إجرائية بديلة لمواجهة المعوقات المحتملة.	3.12	1.02	متوسطة	1
29	تدير إدارة الإتصال المؤسسي الأصول والممتلكات وفق المنهجيات العلمية.	2.70	1.13	متوسطة	2
28	تستفيد إدارة الإتصال المؤسسي من التقنية في تقديم خدمات مبتكرة لكافة المعنيين.	2.69	1.18	متوسطة	3
26	تطور إدارة الإتصال المؤسسي منهجياتها في إدارة المخاطر	2.60	1.17	متوسطة	4
30	تطبق إدارة الإتصال المؤسسي المنهجيات العلمية في إدارة المعرفة.	2.58	1.20	منخفضة	5
	المتوسط الحسابي العام للبعد	2.74	0.87	متوسطة	

يتضح من الجدول (12) أن المتوسط العام لاستجابات أفراد البحث حول أداء أقسام الإتصال المؤسسي بإدارات التعليم في ضوء نموذج التميز الأوروبي "EFQM2020" من وجهة نظر أفراد البحث ببعد إدارة الأداء وقيادة التحول بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (2.74) والانحراف المعياري (0.87)، ويُشير ظهور جميع عبارات البعد بالمتوسط وفق نموذج التميز الأوروبي "EFQM2020" إلى أن هناك محاولات لتحسين الأداء ولكنها لا تزال بحاجة إلى تعزيز، بالرغم من وجود خطط إجرائية بديلة لمواجهة المعوقات وتطبيق

المنهجيات العلمية في إدارة الأصول والمعرفة، إلا أن هذه الممارسات لا تتم بشكل متسق أو فعال على مستوى كافة الإدارات، كما أن استخدام التقنية في تقديم خدمات مبتكرة وتحسين منهجيات إدارة المخاطر يعكس وعياً بالتحول الرقمي والإداري، لكن التطبيق يبقى جزئياً أو محدوداً، كما تدل على أن التغيير والتحسين في الأداء يحدث ببطء، مع وجود حاجة لتطوير أدوات قياس فعالة وتطبيق أوسع لهذه الممارسات عبر الأقسام المختلفة. ويتضح أن أعلى عبارة من حيث درجة تحققها العبارة (27) ونصها: " توجد خطط إجرائية بديلة لمواجهة المعوقات المحتملة " بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.12) والانحراف المعياري (1.02) تدل على اختلاف تقديرها. ومن المنطقي ظهورها بالترتبة الأولى لوجود الخطط التشغيلية بأقسام الإتصال المؤسسي ولكن ظهورها بدرجة متوسطة لمحدودية المظاهر التي تدعم التميز فيها. وظهرت باقي العبارات في بُعد " إدارة الأداء وقيادة التحول" بدرجات متوسطة (2.60-2.70) تراوحت إنحرافاتها المعيارية من (1.13-1.18) تدل على اختلاف تقديرها وجاءت العبارة تطبق إدارة الإتصال المؤسسي المنهجيات العلمية في إدارة المعرفة. بدرجة منخفضة بلغت قيمة متوسطها الحسابي (2.58) وبانحراف معياري كبير (1.20) يدل على اختلاف تقديرها لقلة الإلمام بتطبيق إدارة المعرفة وقد يكون هناك تفضيل للأساليب التقليدية في العمل وعدم الرغبة في التغيير، وإلى نقص في المعلومات ونقص في التدريب والتأهيل المعرفي بعمليات تطبيق واستثمار المعرفة.

(6). النتائج (انطباعات أصحاب المصلحة).

جدول (13) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد البحث في تقدير بُعد انطباعات أصحاب المصلحة مرتبة تنازلياً.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
31	تمتلك إدارة الإتصال المؤسسي معايير لقياس انطباع المعنيين عن كافة الخدمات التي تقدمها.	3.70	0.69	عالية	1
32	تُحسّن إدارة الإتصال المؤسسي من خدماتها بناءً على اتجاه قياس انطباع المعنيين لثلاث سنوات متتالية.	3.68	0.67	عالية	2
34	يُستفاد من التحليل البيئي الحالي لرفد إجراءات التخطيط المستقبلي للتطوير	3.66	0.72	عالية	3
33	تحدد إدارة الإتصال المؤسسي مستهدفاتها المستقبلية في ضوء نتائج مؤشرات الأداء.	3.62	0.73	عالية	4
35	يُستفاد من نتائج تقييم رضا أصحاب المصلحة في الخطط المستقبلية للتطوير	3.18	0.66	متوسطة	5
	المتوسط الحسابي العام للبُعد	3.57	0.60	عالية	

يتضح من الجدول (13) أن المتوسط العام لاستجابات أفراد البحث حول أداء أقسام الإتصال المؤسسي بإدارات التعليم في ضوء نموذج التميز الأوروبي "EFQM2020" من وجهة نظر أفراد البحث يُبعد انطباعات أصحاب المصلحة بدرجة عالية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (3.57) والانحراف المعياري (0.60)، وتعكس إدارة الإتصال المؤسسي اهتمامها بقياس انطباع المعنيين عن الخدمات المقدمة، حيث يتم وضع معايير

دقيقة لقياس مستوى رضا المعنيين، وتعمل الإدارة على تحسين الخدمات استناداً إلى تقييمات تمت على مدى ثلاث سنوات، ويُجرى تحليل البيئة الداخلية والخارجية لدعم القرارات الاستراتيجية، كما يستفاد من ذلك في تحديد التحديات والفرص التطويرية المستقبلية، ويساهم هذا التوجه في بناء نموذج تطوري مستدام للتطوير والابتكار، ويتم اعتماد مؤشرات الأداء لتحديد المستهدفات المستقبلية بدقة، كما تتكون لدى الإدارة حلقة متكاملة من عمليات القياس والتحسين المستمر، ويعزز ذلك من ثقة المعنيين ويضمن تقديم خدمات عالية الجودة، ويتضح أن أعلى عبارة من حيث درجة تحققها العبارة (31) ونصها: " تمتلك إدارة الإتصال المؤسسي معايير لقياس انطباع المعنيين عن كافة الخدمات التي تقدمها..". بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.70) والانحراف المعياري (0.69) تدل على اتفاق تقديرها، وتدلل النتيجة على جود معايير لقياس انطباع المعنيين و أن إدارة الإتصال المؤسسي تهتم بمتابعة رضا المعنيين بشكل منظم، مما يعكس اهتماماً بتقديم خدمات تلبي احتياجاتهم وتوقعاتهم. وظهرت باقي العبارات في بُعد " انطباعات أصحاب المصلحة" بدرجات عالية (3.62-3.68) تراوحت إنحرافات المعيارية من (0.67-0.73) تدل على اتفاق تقديرها، وجاءت العبارة " يُستفاد من نتائج تقييم رضا أصحاب المصلحة في الخطط المستقبلية للتطوير. " بالرتبة الاخيرة حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.18) بدرجة متوسطة، و بانحراف معياري (0.66) يدل على اتفاق تقديرها وتعكس النتيجة أن الإدارة تعتمد على الأدوات مساهمة في صياغة الخطط المستقبلية ومن خلال ما يشير إليه قيمة الانحراف المعياري البالغ (0.66) إلى وجود اتفاق نسبي في تقدير هذا الجانب بين أفراد الدراسة يعكس هذا التجانس فهم مشترك لإجراءات التحليل والمتابعة لدى المشاركين، وقد يكون ذلك دليلاً على وجود آليات محددة لجمع وتحليل ملاحظات أصحاب المصلحة حيث يشير المستوى المتوسط إلى أن الأداء الحالي يحتاج إلى تعزيز لرفع مستوى الاستفادة، ويمكن أن يؤدي ذلك إلى تحسين عملية التخطيط واستخدام المعلومات بشكل أعمق، ويتطلب الأمر استثمار جهود إضافية لتحويل نتائج التقييم إلى استراتيجيات فعالة، وتؤكد النتائج على أهمية تعزيز آليات قياس الرضا لتطوير الأداء المؤسسي المستقبلي

(7). النتائج (الأداء الاستراتيجي والتشغيلي).

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد البحث في تقدير بُعد الأداء الاستراتيجي والتشغيلي مرتبة تنازلياً.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
37	تقوم إدارة الإتصال المؤسسي بإجراء المقارنات المرجعية لمؤشرات أدائها مع المكاتب والادارات النظرية.	4.12	0.67	عالية	1
40	يقيم أداء العاملين المستمر لتزويدهم بالتغذية الراجعة لتطوير الأداء	4.11	0.69	عالية	2
39	تحرز إدارة الإتصال المؤسسي مستوى متقدماً في معايير الحوكمة.	3.85	0.68	عالية	3
38	تستخدم المؤشرات المالية لقياس الأداء الاستراتيجي والتشغيلي بإدارة الإتصال المؤسسي	3.81	0.69	عالية	4
36	تحقق إدارة الإتصال المؤسسي تصنيفاً متقدماً في جوائز التميز الوطنية	2.58	0.67	منخفضة	5
	المتوسط الحسابي العام للبُعد	3.69	0.62	عالية	

يتضح من الجدول (14) أن المتوسط العام لاستجابات أفراد البحث حول أداء أقسام الإتصال المؤسسي بإدارات التعليم في ضوء نموذج التميز الأوروبي "EFQM2020" من وجهة نظر أفراد البحث يُبعد الأداء الاستراتيجي والتشغيلي بدرجة عالية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبُعد (3.69) والانحراف المعياري (0.62)، ويتضح أن أعلى عبارة من حيث درجة تحققها العبارة (37) ونصها: "تقوم إدارة الإتصال المؤسسي بإجراء المقارنات المرجعية لمؤشرات أدائها مع المكاتب والادارات النظرية..." بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.12) والانحراف المعياري (0.67) تدل على اتفاق تقديرها، وربما يفسر ذلك لأهمية ممارسات الأداء الإستراتيجي والتشغيلي حيث أن المقارنات المرجعية لمؤشرات الأداء مع المكاتب والإدارات النظرية توجه الإدارة نحو معايير عالميّة في قياس الأداة، وتشير الدرجة العالية إلى التزام الإدارة باستخدام أفضل الممارسات والاستفادة من التجارب الناجحة لدى المؤسسات الأخرى، كما تعتمد العملية على جمع بيانات دقيقة وتحليل مقارن يتيح تحديد نقاط القوة والفرص للتحسين المستقبلي، ويساهم ذلك في رفع مستوى الشفافية والمصداقية لدى أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، وأيضاً تظهر النتائج أن الإدارة قادرة على وضع معايير مرجعية قوية تقودها نحو التطوير المستدام وتُعزز هذه المقارنات من روح المنافسة الإيجابية وتحفز على تبني استراتيجيات مبتكرة، وتتجسد أهمية ذلك في تحسين جودة الخدمات والعمليات الإدارية داخل المؤسسة، وبالتالي ينعكس ذلك إيجابياً على صورة الإتصال المؤسسي ويعزز الثقة مع الجهات المقارنة، وتؤكد النتائج أن التطبيق المنتظم لعمليات المقارنة المرجعية يساهم في تحقيق التميز المؤسسي.

وظهرت باقي العبارات في بُعد "الأداء الاستراتيجي والتشغيلي" بدرجات عالية (4.11-3.81) تراوحت إنحرافات المعيارية من (0.68-0.69) تدل على اتفاق تقديرها، وجاءت العبارة "تحقق إدارة الإتصال المؤسسي تصنيفاً متقدماً في جوائز التميز الوطنية.." بالرتبة الاخيرة حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (2.58) بدرجة منخفضة بإنحراف معياري (0.67) يدل على اتفاق تقديرها وتُشير النتيجة إلى أن أداء إدارة الإتصال المؤسسي

بمجال جهودها لتحقيق تصنيف متقدم في جوائز التميز الوطنية لا يرتقي بعد إلى المستوى المطلوب وفق تقييم آراء أفراد الدراسة كما لو أن الإنجازات الحالية غير متكاملة أو لا تتوافق بشكل كاف مع معايير هذه الجوائز الوطنية.

نتائج الإجابة عن السؤال الخامس ومناقشتها

نص السؤال الخامس على " ما دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول واقع أداء أقسام الإتصال المؤسسي بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز 2020 التي تُعزى إلى المتغيرات المستقلة التالية: (سنوات الخبرة في الاعلام التربوي- المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي)؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق وفقاً إلى (سنوات الخبرة في الاعلام التربوي - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي) وقد كانت النتائج بجدول (15).

جدول (15) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق لأداء أقسام الإتصال المؤسسي بإدارات التعليم في ضوء النموذج الأوروبي للتميز 2020 التي تُعزى لسنوات الخبرة في الاعلام التربوي.

أبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	مستوى الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الغاية والرؤية الاستراتيجية	بين المجموعات	0.958	3	0.32	0.49	غير دالة
	داخل المجموعات	252.761	387	0.65		
	المجموع الكلي	253.719	390			
القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية	بين المجموعات	3.167	3	1.06	1.13	غير دالة
	داخل المجموعات	363.152	387	0.94		
	المجموع الكلي	366.319	390			
إشراك أصحاب المصلحة	بين المجموعات	3.912	3	1.30	1.34	غير دالة
	داخل المجموعات	376.211	387	0.97		
	المجموع الكلي	380.123	390			
تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة	بين المجموعات	1.944	3	0.65	0.96	غير دالة
	داخل المجموعات	261.304	387	0.68		
	المجموع الكلي	263.248	390			
إدارة الأداء وقيادة التحول	بين المجموعات	1.741	3	0.58	1.01	غير دالة
	داخل المجموعات	221.360	387	0.57		
	المجموع الكلي	223.101	390			
انطباعات أصحاب المصلحة	بين المجموعات	1.801	3	0.60	0.98	غير دالة
	داخل المجموعات	235.926	387	0.61		
	المجموع الكلي	237.727	390			
غير	بين المجموعات	1.020	3	0.34	0.67	غير
	داخل المجموعات	195.060	387	0.50		

أبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	مستوى الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الأداء الاستراتيجي والتشغيلي	المجموع الكلي	196.080	390			دالة
بين المجموعات		1.5	3	0.50		غير
الدرجة الكلية للأداء	داخل المجموعات	300.548	387	0.78	0.64	دالة
	المجموع الكلي	302.048	390			

يُظهر الجدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول متوسطات تقدير واقع أداء أقسام الإتصال المؤسسي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء نموذج التميز الأوروبي "EFQM2020" تُعزى لعدد سنوات الخبرة بالإعلام التربوي، حيث بلغت قيمة ف للدرجة الكلية (0,64) وبلغت دلالتها الإحصائية (0,59) وهي قيمة تزيد عن مستوى الدلالة (0,05) مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسطات تقدير واقع أداء أقسام الإتصال المؤسسي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء نموذج التميز الأوروبي "EFQM2020" تُعزى لعدد سنوات الخبرة بالإعلام التربوي، وأيضاً لم تظهر فروقاً دالة إحصائية في الأبعاد حيث تراوحت قيمة ف من (1,34 - 0,49) وكانت دلالاتها الإحصائية تزيد عن (0,05) مما يعني عدم وجود فروق بالأبعاد تُعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة بالإعلام التربوي، وربما يُفسر ذلك لتمائل إدراك جميع المستجيبين وبغض النظر عن عدد سنوات خبرتهم بالإعلام التربوي، لواقع الأداء بأقسام الإتصال المؤسسي، حيث تخضع جميع الممارسات الإدارية والتنظيمية والمؤشرات الدالة عليها لسياسات واحدة متشابهة ويُدرکہا العاملين من مختلف سنوات العمل بالإعلام التربوي وربما ظهور معظم المؤشرات بدرجات متوسطة ساهم في تقليل الاختلاف بين المستجيبين وساهم في توحيد التقدير، كما يُحتمل أن يُعزى هذا التجانس في التقديرات إلى تقارب الخبرات العملية لدى العاملين في المجال، أو إلى وضوح معايير نموذج EFQM المعتمدة، ما يسهم في تشكيل تصور موحد نسبياً لأداء أقسام الإتصال المؤسسي، بغض النظر عن سنوات الخبرة في الإعلام التربوي.

الفروق وفقاً للمؤهل العلمي

جدول (16) نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة البحث حول أداء أقسام الإتصال المؤسسي بإدارات التعليم في ضوء نموذج التميز الأوروبي التي تُعزى للمؤهل العلمي

أبعاد	مصدر التباين	مجموع	مستوى	متوسط	قيمة	مستوى
		المربعات	الحرية	المربعات	(ف)	الدلالة
الغاية والرؤية الاستراتيجية	بين المجموعات	1.89	2	0.945	1.46	0.234
	داخل المجموعات	251.829	388	0.649		
القيادة والتنظيم والثقافة	المجموع الكلي	253.719	390		0.39	0.677
	بين المجموعات	0.731	2	0.366		
المشاركة	داخل المجموعات	365.588	388	0.942	0.39	0.677
	المجموع الكلي	366.319	390			
إشراك أصحاب المصلحة	بين المجموعات	0.768	2	0.384	1.48	0.229
	داخل المجموعات	379.355	388	0.978		
تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة	المجموع الكلي	380.123	390		1.72	0.180
	بين المجموعات	1.998	2	0.999		
إدارة الأداء وقيادة التحول	داخل المجموعات	261.25	388	0.673	1.04	0.354
	المجموع الكلي	263.248	390			
انطباعات أصحاب المصلحة	بين المجموعات	2.204	2	1.102	0.99	0.373
	داخل المجموعات	248.567	388	0.641		
الأداء الأكاديمي والقياسي	المجموع الكلي	223.101	390		0.86	0.424
	بين المجموعات	1.265	2	0.633		
الدرجة الكلية للأداء	داخل المجموعات	236.462	388	0.609	0.86	0.424
	المجموع الكلي	237.727	390			
	بين المجموعات	1.31	2	0.655		
	داخل المجموعات	257.154	388	0.663		
	المجموع الكلي	258.464	390			
	بين المجموعات	1.042	2	0.521		
	داخل المجموعات	233.965	388	0.603		
	المجموع الكلي	235.007	390			

يُظهر الجدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول متوسطات تقدير واقع أداء أقسام الإتصال المؤسسي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء نموذج التميز الأوروبي "EFQM2020" تُعزى للمؤهل العلمي حيث بلغت قيمة ف للدرجة الكلية (0.86) وبلغت دلالتها الإحصائية (0,42) وهي قيمة تزيد عن مستوى الدلالة (0,05) مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسطات تقدير أداء أقسام الإتصال المؤسسي بإدارات التعليم في ضوء نموذج التميز الأوروبي التي تُعزى للمؤهل العلمي.

كما تبين عدم وجود فروق في تقدير واقع أداء أقسام الإتصال المؤسسي بإدارات التعليم في ضوء نموذج التميز الأوروبي التي تُعزى للمؤهل العلمي حيث تراوحت قيمة ف من (0,39-1.72) وكانت دلالتها الاحصائية تزيد عن (0,05) مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث تُعزى لإختلاف

المؤهل العلمي وربما يُفسّر ذلك لقدرة جميع المستجيبين على إدراك واقع أداء أقسام الإتصال المؤسسي بإدارات التعليم في ضوء نموذج التميز الأوروبي التي تُعزى للمؤهل العلمي وبغض النظر عن المؤهل العلمي كونها تتعلق بالإجراءات والممارسات الإدارية المتعلقة بالأداء المؤسسي في إدارات التعليم وهي مدركة للجميع، واقع أداء أقسام الإتصال المؤسسي واضحاً وملموساً للجميع بسبب تشابه العمليات الإدارية التي يتم تطبيقها عبر جميع المستويات الأكاديمية. كما أنّ المؤهل العلمي يُعتبر من العوامل التي قد يُتوقع أن تؤثر على قدرة الأفراد على تقييم أداء الأقسام والمؤسسات، خاصةً في المجالات التي تتطلب مستوى عالٍ من المعرفة الفنية والإدارية. لكن في هذه الدراسة، لم تُظهر النتائج أي تأثير للمؤهل العلمي على تقديرات الأداء مما يشير إلى أن الأفراد من جميع الفئات التعليمية قادرين على تقييم أداء أقسام الإتصال المؤسسي بنفس الطريقة تقريباً، رغم الاختلافات المحتملة في خلفياتهم الأكاديمية إلا أنها مألوفة للأفراد جميعهم بغض النظر عن خلفياتهم التعليمية. هذه الإجراءات قد تكون معايير محددة بشكل جيد وممارسات متفق عليها في إطار نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020 خاصة لأولئك الذين يعملون في بيئات تعليمية، حيث تُحظى جميع الفئات التعليمية بتدريب أساسي في هذه المجالات.

الفروق وفقاً للمسمى الوظيفي

جدول (17) نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة البحث حول أداء أقسام الإتصال المؤسسي بإدارات التعليم في ضوء نموذج التميز الأوروبي التي تُعزى للمسمى الوظيفي

أبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	مستوى الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الغاية والرؤية الاستراتيجية	بين المجموعات	1.25	2	0.625	2.299	0.10
	داخل المجموعات	105.5	388	0.272		
القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية	المجموع الكلي	106.75	390	1.325	4.214	0.02
	بين المجموعات	2.65	2	0.314		
إشراك أصحاب المصلحة	داخل المجموعات	122	388	1.900	6.159	0.00
	المجموع الكلي	124.65	390	0.309		
تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة	بين المجموعات	3.8	2	1.700	5.492	0.00
	داخل المجموعات	119.7	388	0.310		
إدارة الأداء وقيادة التحول	المجموع الكلي	123.5	390	2.450	8.056	0.00
	بين المجموعات	3.4	2	0.304		
انطباعات أصحاب المصلحة	داخل المجموعات	118	388	1.425	4.902	0.00
	المجموع الكلي	122.9	390	0.291		
		115.65	390			

أبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	مستوى الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الأداء والتشغيلي	بين المجموعات	3.1	2	1.550	5.492	0.00
	داخل المجموعات	109.5	388	0.282		
الدرجة الكلية للأداء	المجموع الكلي	112.6	390	0.975	3.281	0.04
	بين المجموعات	1.95	2	0.297		
	داخل المجموعات	115.3	388			
	المجموع الكلي	117.25	390			

يُظهر الجدول (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول متوسطات تقدير واقع أداء أقسام الإتصال المؤسسي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء نموذج التميز الأوروبي "EFQM2020" تُعزى للمسمى الوظيفي حيث بلغت قيمة ف للدرجة الكلية (3.281) وبلغت دلالتها الإحصائية (0,04) وهي قيمة تقل عن مستوى الدلالة (0,05) مما يدل على وجود فروق بين متوسطات تقدير أداء أقسام الإتصال المؤسسي بإدارات التعليم في ضوء نموذج التميز الأوروبي التي تُعزى للمسمى الوظيفي. كما تبين وجود فروق في تقدير واقع أداء أقسام الإتصال المؤسسي بإدارات التعليم في ضوء نموذج التميز الأوروبي التي تُعزى للمسمى الوظيفي بجميع الأبعاد باستثناء بعد (الغاية والرؤية الإستراتيجية) حيث بلغت قيمة (ف) لها (2.299) وكانت دلالتها الإحصائية (0.10) وهي قيمة تزيد عن مستوى الدلالة المحدد بالدراسة الحالية (0.05) وبالتالي لم يتبين وجود فروق في تقدير واقع الاداء ببعدها الغاية والرؤية الإستراتيجية وربما يُفسّر ذلك لتمام إدراك أفراد الدراسة من (مدير إدارة الإتصال المؤسسي/ رئيس قسم ومشرف إعلام تربوي ومنسق الاعلام التربوي) للرؤية المشتركة وتماثل ادراكهم لواقع ممارسات التخطيط الإستراتيجي بأقسام الإتصال المؤسسي بغض النظر عن المسمى الوظيفي، وقد تراوحت قيمة ف للأبعاد الأخرى من (4.218.056) وكانت دلالتها الإحصائية تقل عن (0,05) مما يدل على وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث تُعزى لإختلاف المسمى الوظيفي، ولتحديد إتجاه الفروق بالدرجة الكلية وللأبعاد تم استخدام اختبار شيفيه كما تبين النتائج في جدول (18).

جدول (18) نتائج اختبار شافيه (Scheffé Test) لتحديد إتجاه الفروق في تقدير واقع أداء أقسام الإتصال المؤسسي بإدارات التعليم في ضوء نموذج التميز الأوروبي "EFQM2020" تُعزى للمسمى الوظيفي

الأبعاد	المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	مدير	مشرف/ رئيس قسم	منسق
القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية	مدد اداة الاتصا، المُسس، / منسق قسم	3.47	-	*0.25	*0.35
	مشرف إعلام تربوي	3.22	-	-	-
	منسق الاعلام التربوي	3.12	-	-	-
إشراك أصحاب المصلحة	مدير إدارة الإتصال المؤسسي / رئيس قسم	3.11	-	*0.26	*0.37
	مشرف إعلام تربوي	2.85	-	-	-
	منسق الاعلام التربوي	2.74	-	-	-
تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة	مدير إدارة الإتصال المؤسسي / رئيس قسم	3.10	-	*0.20	*0.30

الأبعاد	المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	مدير	مشرف / رئيس قسم	منسق
	مشرف إعلام تربوي	2.90	-	-	-
	منسق الاعلام التربوي	2.80	-	-	-
	مدير إدارة الإتصال المؤسسي / رئيس قسم	3.30	-	*0.55	*0.65
إدارة الأداء وقيادة التحول	مشرف إعلام تربوي	2.75	-	-	-
	منسق الاعلام التربوي	2.65	-	-	-
	مدير إدارة الإتصال المؤسسي / رئيس قسم	3.75	-	*0.14	*0.25
انطباعات أصحاب المصلحة	مشرف إعلام تربوي	3.61	-	-	-
	منسق الاعلام التربوي	3.50	-	-	-
	مدير إدارة الإتصال المؤسسي / رئيس قسم	3.85	-	*0.15	*0.25
الأداء الاستراتيجي والتشغيلي	مشرف إعلام تربوي	3.70	-	-	-
	منسق الاعلام التربوي	3.60	-	-	-
	مدير إدارة الإتصال المؤسسي / رئيس قسم	3.40	-	*0.15	*0.25
الدرجة الكلية للأداء	مشرف إعلام تربوي	3.25	-	-	-
	منسق الاعلام التربوي	3.15	-	-	-

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)

من خلال نتائج جدول (18) يتبين أن الفروق لصالح "مدير إدارة الإتصال المؤسسي / رئيس قسم" مقارنة بـ "المشرف الإعلامي التربوي" و"منسق الإعلام التربوي". بالدرجة الكلية وبالابعاد (القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية، وإشراك أصحاب المصلحة، وتحقيق الاستدامة بأعلى قيمة، وإدارة الأداء وقيادة التحول وانطباعات أصحاب المصلحة، والأداء الاستراتيجي والتشغيلي) وقد تعزى هذه النتائج للمسؤوليات والمهام الأكبر للمدير أو رئيس القسم وخاصة بالعمليات الإدارية، ومن الممكن أن يكون "مدير إدارة الإتصال المؤسسي / رئيس قسم" يشغل دوراً يشمل مسؤوليات أكبر في الإشراف والتوجيه والإدارة مقارنة بالمشرفين والمنسقين. هذه المسؤوليات قد تساهم في تعزيز الأداء العام لهذا الدور، مما ينعكس في النتائج التي أظهرت تميزهم في هذه الأبعاد، والتأثير الأكبر في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وعادةً ما يكون المديرون في المناصب القيادية هم من يتخذون القرارات الاستراتيجية التي تؤثر على المنظمة بأكملها. وهذا يعزز قدرتهم على تحسين الأداء في المجالات المرتبطة بالاستراتيجية والقيادة، مثل "القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية" و"إدارة الأداء وقيادة التحول"، حيث يتطلب هذا المستوى من القيادة وضع سياسات وإجراءات استراتيجية، أو قد يفسر ذلك إلى أن القدرة على تحقيق الاستدامة والتطوير المستمر قد يكون لمدير إدارة الإتصال المؤسسي دور كبير في تطوير استراتيجيات للاستدامة والابتكار داخل القسم، مما يساهم في التفوق في بُعد "تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة" و"إدارة الأداء وقيادة التحول". التوجيه والإشراف على هذه العمليات قد يعزز الفعالية المؤسسية ويؤدي إلى نتائج إيجابية، بالإضافة إلى القيادة الفعالة في إشراك أصحاب المصلحة حيث أن المديرين عادةً ما يكونون هم المحركين الرئيسيين لعمليات التواصل مع أصحاب المصلحة، ولديهم القدرة على بناء علاقات قوية مع مختلف الأطراف المعنية، مما يساهم في تحسين بُعد "إشراك أصحاب المصلحة" بشكل ملحوظ، بالإضافة إلى دور التجربة والتقييم الذاتي والتطوير المهني، فمن المحتمل أن المديرين لديهم خبرة واسعة ومعرف عميقة بالممارسات الإدارية، مما يتيح لهم التقييم الذاتي الدقيق والأداء الأمثل في الأبعاد

الاستراتيجية مثل "الأداء الاستراتيجي والتشغيلي" و"انطباعات أصحاب المصلحة". هذه الخبرة تساعد في تحسين عملية اتخاذ القرارات وزيادة فعالية الأداء المؤسسي، والاختلاف في مستوى التفاعل مع العمليات التنفيذية حيث قد يختلف مستوى التفاعل مع العمليات اليومية بين المديرين والمشرفين والمنسقين. بينما يكون المديرون غالباً هم المسؤولين عن القرارات العليا والتخطيط الاستراتيجي، فإن المشرفين والمنسقين قد يكون لديهم دور تنفيذي أكثر ارتباطاً بتنفيذ العمليات اليومية، وهو ما قد يفسر التفاوت في النتائج. وجميع ما تم ذكره من المرجح أن تفسر الفروق التي ظهرت لصالح "مدير إدارة الإتصال المؤسسي/ رئيس قسم" والتي يمكن تلخيصها إلى الدور القيادي الأوسع الذي يتمتع به في تخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء داخل أقسام الإتصال المؤسسي، وقد يكون لهذا الدور تأثير أكبر في تحسين نتائج الأداء في الأبعاد المتعددة التي تم قياسها.

التوصيات والمقترحات:

من خلال نتائج البحث الحالي، يمكن تقديم التوصيات التالية:

- تنمية كفايات العاملين بأقسام الإعلام والإتصال المؤسسي بإدارات التعليم؛ حيث دلت النتائج وجود فجوة بالكفاءات البشرية المتخصصة بالعمل الإعلامي لتحقيق التميز المؤسسي.
- موازنة الرؤية والاستراتيجية مع رؤية المملكة 2030 وضرورة مراجعة وتحديث الرؤية والرسالة لأقسام الإتصال المؤسسي بما ينسجم مع الخطط الوطنية الطموحة، وتضمن ذلك في وثائق استراتيجية واضحة.
- تمكين العاملين من المساهمة الفعالة في التخطيط الاستراتيجي من خلال إشراك الموظفين في صياغة الأهداف والسياسات والبرامج الإعلامية مما يعزز الانتماء ويولد أفكاراً مبتكرة.
- تعزيز شراكات مجتمعية استراتيجية من خلال تطوير شراكات مؤسسية مع القطاع الخاص، وقطاعات المجتمع المدني، بما يساهم في دعم الأنشطة والبرامج الإعلامية ذات الأثر.
- تطوير مهارات القيادة الإعلامية وبناء ثقافة التميز: من خلال تنفيذ برامج تدريبية مكثفة تستهدف تعزيز مهارات القيادة لدى مسؤولي الإتصال المؤسسي، ونشر ثقافة الابتكار والجودة المؤسسية.

REFERENCES

(المصادر والمراجع)

المراجع العربية

- إبراهيم، هبة إبراهيم جودة. (2020). التنمية المهنية لأخصائي الإعلام التربوي بمدارس التعليم العام بمصر في ضوء جودة حياة العمل. بحوث في التربية النوعية، (37)، 723 - 746.
- أبو غلام، رجاء محمود. (2018). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، ط5، القاهرة: مصر، دار النشر للجامعات.
- آل ابراهيم، عبدالله تغريد. (2020). متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب التعليم في مدينة الرياض على ضوء معايير جائزة التعليم للتميز. مجلة البحث العلمي، 21 (10)، 46-84.
- البارقي، مصلحة بنت حسين بن محمد. (2021). تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية: نموذج مقترح. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع: كلية الإمارات للعلوم التربوية، (66)، 217 - 246.
- بحيت، خديجة أحمد السيد، و الصقعي، آلاء فهد محمد. (2017). واقع تطبيق لوائح وأنظمة إدارة الإعلام التربوي بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر قائدات مدارس التعليم العام. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، (4)41، 14 - 56.
- البيشي، سعد بن مبارك محمد الرمهي، و لزهري، نوضاء مبارك ردعان. (2022). تصور مقترح لتطوير أداء إدارات التعليم في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، (4)46، 45 - 108.
- جالودي، أسماء ناصر محمد، و الشومان، وائل محمد ياسين. (2021). درجة ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية. مجلة كلية التربية: جامعة أسيوط - كلية التربية، (9)37، 307 - 328.
- جمعة، محمد حسن أحمد، و السيد، عادل عبدالمنعم علي. (2022). دور الإعلام التربوي في مواجهة ظاهرة التطرف الفكري. مجلة كلية التربية بدمياط، (80)، 1 - 30.
- الحازمي، مبارك بن واصل. (2022). مستقبل الإعلام التربوي في ظل التحول الرقمي. مجلة بحوث التربية النوعية، (67)، 1217 - 1247.
- الحربي، سعيد صلاح حمدي. (2018). استراتيجية مقترحة لتطوير أداء مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة. المجلة الدولية للأبحاث التربوية، (2)42، 64 - 110.

- الحرسوسي، سعيد بن سعود بن سعيد. (2021). تفعيل دور الإعلام التربوي الحديث للتعاطي مع القضايا التربوية. مجلة دفاتر مختبر الأبحاث والدراسات النفسية والاجتماعية، (11)، 295 - 300.
- حسين، بانقا طه الزبير حسين، و الحربي، عياد صالح عياد الجليدي. و أبو ادريس عادل محمد دفع الله (2018). دور الإعلام التربوي في طرح قضايا الإدارة التعليمية من وجهة نظر الخبراء التربويين والإعلاميين بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية. مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، (48)، 93 - 111.
- حشيش، تمانى عيد إبراهيم، و عليه، داليا شحاتة محمد. (2022). دور الإعلام التربوي المدرسي في تخفيف الشعور بالاعتراب النفسي والميل للانتحار لدى طلاب الثانوية العامة مستخدمين مواقع التواصل الاجتماعي. مجلة البحوث الإعلامية، 2(63)، 1067 - 1144.
- الرفاعي، عيده عويد. (2021). تحديات تحقيق التميز المؤسسي في إدارة تعليم محافظة ينبع من وجهة نظر أفراد الدراسة. المجلة العربية للنشر العلمي، 4(36)، 251 - 272.
- الظفيري، تركي فهد رشيد (2018) واقع تطبيق معايير التميز المؤسسي للإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل وسبل تطويره من وجهة نظر المشرفين التربويين (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية التربية، جامعة حائل.
- الثقفي، فهد حميد محمد (2018) واقع تطبيق مضامين إدارة المعرفة في إدارة تعليم الطائف وعلاقته بالتميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات العاملة بها (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية التربية، جامعة الباحة
- الراقي مرام عبدالعزيز (٢٠١٧) رؤية مقترحة لتطوير مهام أفراد البحث بمكاتب الاشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل إدارة التميز المؤسسي(رسالة دكتوراه غير منشورة) كلية التربية، جامعة الملك خالد.
- الزنقي، حنان بنت سليمان (2020) تطوير أداء إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية وفق معايير جائزة التعليم للتميز المؤسسي : تصور مقترح ، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- شحاتة، أحمد محمود أحمد. (2021). إدارة التميز المؤسسي في الجامعات المصرية وفق النموذج الأوروبي للتميز: EFQM: دراسة ميدانية بجامعة الإسكندرية [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الاسكندرية، الإسكندرية.
- صادقي، فوزية. (2022). تحديات دعم الإعلام التربوي للمبادئ والقيم المجتمعية في ظل غزارة المحتوى. المجلة الجزائرية لبحوث الإعلام والرأي العام، 5(1)، 112 - 121.

- الصعدي، هند أحمد محمد سعيد. (2018). نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري. مجلة التربية: جامعة الأزهر 1(178)، 228 - 315.
- عبيدات، ذوقان، عبد الحق، كايد، وعدس، عبد الرحمن. (2020)، البحث العلمي مفهومة وأدواته وأساليبه (ط.19). دار الفكر للنشر.
- عساف، عبد المعطي. (2015). السلوك التنظيمي الإداري للمنظمات، عمان: دار زهران .
- العساف، صالح حمد (2018) المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الرياض، مكتبة العبيكان
- علاقي، مدني(2014) إدارة الموارد البشرية المنهج الحديث في إدارة الموارد البشرية، جدة: دار زهران.
- العليان، عبدالرحمن بن بريك. (2020). تحديات إدارة الإعلام التربوي الرقمي من وجهة نظر مسؤولي الإدارات الاعلام والاتصالية في الجامعات الحكومية السعودية. مجلة العلوم الإنسانية، 21(4)، 1 - 21.
- العمري، أحمد يحي. (2022). استراتيجية مقترحة لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات السعودية في ضوء معايير تصنيف التايمز (Times) للجامعات العالمية، (رسالة دكتوراه غير منشورة) كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الغامدي، لطيفة بنت حامد بن سعيد (2021). مستوى تطبيق الحوكمة وعلاقته بفاعلية الأداء الإداري في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- الغنامي، أمل بنت محمد عوده. (2018). تصور مقترح لتطوير فلسفة الاعلام التربوي بالمملكة العربية السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية المعاصرة (رسالة دكتوراه غير منشورة) جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية
- الغنامي، أمل بنت محمد عوده. (2020). تصور مقترح لتطوير فلسفة الإعلام التربوي بالمملكة العربية السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية المعاصرة. مجلة القراءة والمعرفة، (224)، 45 - 80.
- الفوزان، إلهام بنت إبراهيم بن فوزان، و الثبيتي، خالد بن عوض بن عبدالله. (2021). تصور مقترح لتطوير منظومة الأداء الإشرافي في مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن . مجلة جامعة الملك عبدالعزيز - الآداب والعلوم الإنسانية، 29(6)، 452 - 478.
- القرزعي، مها أحمد صالح (2018) فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم و نماذج دولية و عربية و محلية، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمبك.

- الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة. (2020، 25-27 فبراير). المؤتمر الوطني السابع للجودة: الجودة في عصر التحول والتغيير .
https://www.saso.gov.sa/ar/mediacenter/events/Pages/saso_events_252.aspx
- غرفة تجارة وصناعة أبوظبي. (2018، 10-12 ديسمبر). المؤتمر العالمي للتميز المؤسسي (بالتعاون مع مؤتمر المنظمة الآسيوباسيفيكية للجودة في دورته الرابعة والعشرين). الإمارات العربية المتحدة متاح على الرابط <https://enn.ac/273067>
- الكحكي، عزة مصطفى، و الشريف، نسيم محمد محمود. (2022). دور التربية الإعلامية لطلاب مرحلة التعليم قبل الجامعي في تحقيق مفهوم المجتمع المعرفي وفقا لرؤية المملكة 2030 م.: دراسة على عينة من النخبة الأكاديمية بتخصصي الإعلام والتربية. مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط، (37)، 35 - 71.
- المر، عايدة محمد عوض. (2020). أساليب تطبيق التربية الإعلامية في مدارس التعليم العام من منظور أخصائي الإعلام التربوي. مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط، (28)، 247 - 302.
- مزروق، فاروق جعفر عبدالحكيم. (2021). تفعيل دور الإعلام التربوي في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة. عالم التربية، 1(72)، 198 - 213.
- المركز الاقليمي للجودة والتميز في التعليم، (2017). جوائز التميز في التعليم في بعض دول العالم العربي-دراسة مسحية-. <http://rcqe.org/rcqe/prize.pdf> تاريخ الدخول 2025/2/20م
- المرمش، يونس عودة عبدالله (2021) اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بالتميز المؤسسي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل من وجهة نظر التربويين (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية التربية، جامعة حائل.
- المطيري ، عبدالكريم بن عبدالعالي الشلاحي (2018) واقع الإعلام التربوي في إبراز الجهود التربوية والتعليمية للمدارس بمدينة بريدة من وجهة نظر قادة المدارس (رسالة ماجستير غير منشورة) - جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية.
- مغربة، فهد قاسم. وقحوان علي و عبدالكريم الريدي(2022). تقييم أداء مكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران وفقا لمعايير مالكوم بالدريج للجودة والتميز المؤسسي من وجهة نظر قيادات المكتب. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية. 2(12). ص. 138-167
- المملكة العربية السعودية (2016). رؤية المملكة العربية السعودية 2030، نص الرؤية متوافر على الموقع الإلكتروني <https://www.mep.gov.sa/ar/vision-2030>

- الناغبي، ياسر محمد، إسماعيل، محمود حسن، البطل، هاني إبراهيم أحمد، و عساف، دينا محمد محمود. (2020). دور الإعلام التربوي في نشر ثقافة الجودة لدى طلاب المرحلة الإعدادية. مجلة كلية التربية النوعية، (12)، 93 - 125.
- نموذج EFQM (2020) الطبعة الثانية المنقحة آليات ومعلومات إضافية حول حالات الاستخدام وإرشادات حول RADAR وملفات تعريف خاصة بالتقييم <https://shortest.link/7OqG>
- وزارة التعليم (2019) الدليل التنظيمي للوزارة الصادر بقرار مجلس الوزراء رقم (511) وتاريخ 2-9-1440
- وزارة التعليم، الإدارة العامة للتعليم بجدة. (2019/أ) الدليل التنظيمي لإدارة الإعلام التربوي بجدة، ص1-84.
- وزارة التعليم، الإدارة العامة للتعليم بجدة. (2019/ب). الدليل الإجرائي لإدارة الإعلام التربوي بجدة، ص1-104.
- يونس، عبدالرحمن شوقي محمد. (2022). استخدام أخصائي الإعلام التربوي لصفحات التواصل الاجتماعي "فيسبوك" كبديل لصحف الحائط أثناء جائحة كورونا. مجلة البحوث الإعلامية، 2(60) 1023 - 1058.

المراجع الأجنبية

- Abdolshah, M , Norouzi ,A and Dorafshan,S (2017) Studying Infrastructures of Implementing Organizational Excellence of Model of EFQM at Education Department of Golestan Province, IN Handbook of Research on Teacher Education and Professional Development Copyright: © 2017 |Pages: 20 DOI: 10.4018/978-1-5225-1067-3.ch022
- Apriliani, D& Istiatin, W & Sudarwati, A. (2022) Improved performance of klaten district education office employees in 2021, Economics & Business Solutions Journal , 6, (1)P1-11
- Cornelissen, J. P. (2017). Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice (5th ed.). SAGE Publications.
- EFQM (2023).EFQM Global Model, <https://efqm.org/the-efqm-model/>
- EFQM Award. (2019, October). EFQM Award 2019. Retrieved: 15/6/2022, from: <https://www.efqm.org/index.php/efqm-recognition/efqm-global-excellenceaward/efqm-award-2019/>
- EFQM. (2013). Efqm excellence model. Belgium. The European Foundation for Quality Management (EFQM).

- Herman walter terence (2019) performance management approach for provincial office-based educators (Thesis submitted in fulfilment of the requirements for the degree Philosophiae Doctor in Education) university of the free state
- Süt'ová, A.; Teplická, K.; Straka, M. (2022) Application of the EFQM Model in the Education Institution for Driving Improvement of Processes towards Sustainability. Sustainability, 14, 7711. <https://doi.org/10.3390/su14137711>
- Thompson, S. K. (2012). Sampling. Wily series in probability and statistics Third Edition, 59-60.