



تقييم أداء مكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران وفقاً لمعايير مالكوم بالدريج للجودة والتميز المؤسسي من وجهة نظريادات المكتب

أ.د. فهد صالح قاسم مغربه	أ.د. محمد قاسم علي قحوان	أ. عبد الكريم محمد الريدي
أستاذ الإدارة والتخطيط المشارك	استاذ مشارك قسم العلوم	مدير الرقابة والمراجعة الداخلية
قسم العلوم التربوية كلية التربية	التربوية كلية التربية عمران	بمكتب التربية عمران محافظة
عمران جامعة عمران اليمن	جامعة عمران اليمن	عمران الجمهورية اليمنية
Email: Fahdmaghrabah@gmail.com	Dr.qahwan@yahoo.com	تلفون: 0096777323663
تلفون: 00967771196665	تلفون: 00967770650808	



<https://doi.org/10.56793/pcra2213126>

الملخص: هدفت الدراسة إلى تقييم أداء مكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران وفقاً لمعايير مالكوم بالدريج للجودة والتميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات العاملين وأثر متغيرات (النوع، مكان العمل، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة) في إجابات العينة؛ واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة من (69) عبارة مقسمة على سبعة مجالات؛ تم توزيعها على عينة طبقية بلغت (39) مستجيبياً من قيادات المكتب، وباستخدام البرنامج (SPSS) 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 بمتوسط (2.94) وأخيراً: التركيز على النتائج وجودة المخرجات بمتوسط (2.76) وجميعها بتقييم لفظي (أحياناً) كما بينت النتائج: عدم وجود فروق دالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) تبعاً لمتغيرات الدراسة الخمسة، واستناداً للنتائج أوصى الباحثون بنشر ثقافة الجودة والتميز في مكتب التربية عمران والإدارات التابعة له، وتوفير الرواتب للموظفين، والموازنة التشغيلية للمكتب، وتفعيل نظم المعلومات في الرقابة والمتابعة والتقييم، والعناية بتدريب الموارد البشرية، والتركيز على المستفيدين؛ بتفعيل التواصل بين المكتب والمجتمع وأرباب سوق العمل، وأخيراً إشراك الإدارات في المديرية في القرارات المهمة، إضافة إلى مقترحات بدراسات مكملية في الموضوع.

الكلمات المفتاحية: تقييم الأداء، إدارة التربية والتعليم بمحافظة عمران، معايير مالكوم بالدريج للجودة، وجهة نظر القيادات.

Evaluating the performance of the Education Office in Amran Governorate according to Malcolm Baldrige standards for quality and institutional excellence from the point of view of the office leaders

Dr. Fahd Saleh Qasim
Maghrabah

Dr. Mohammad Qasim
Ali Qahwan

Mr. Abdul Karim
Muhammad Al-Raidi

Associate Professor of Management
and Planning || Department of
Educational || College of Education
and Arts, Imran || Amran University ||
Email: Fahdmaghrabah@gmail.com
Tel: 00967771196665

Associated Professor
Department of Educational
Sciences Faculty of Education
Amran University- Yemen
Dr.qahwan@yahoo.com
Tel: 0096770650808

Director of Control and
Internal Audit in the Office of
Education, Imran || Amran
Governorate || Republic of
Yemen
Tel: 0096777323663

Abstract: The study aimed to evaluate the performance of the Education Office in Amran Governorate according to Malcolm Baldrige's standards of quality and institutional excellence from the point of view of working leaders and the impact of variables (gender, workplace, educational qualification, job grade, years of experience) on the sample answers; The researchers used the descriptive analytical survey method, and a questionnaire of (69) phrases divided into seven areas; It was distributed to a stratified sample of (39) respondents from the office leaders, and using the (SPSS) program, the results of the study showed that the overall performance got an overall average (3.13 out of 5) with a grade (sometimes), and at the level of fields; Strategic planning got the highest average (3.31), then leadership and responsibility with an average of (3.28), and thirdly: focus on beneficiaries with an average of (3.27) and fourthly, human resources care with an average of (3.25), then operations management with an average of (3.09). Sixth: Information systems management with an average of (2.94) and finally: focus on results and quality of outputs with an average of (2.76), all of which are verbally evaluated (sometimes) as the results showed; There were no statistically significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) according to the five study variables, and based on the results, the researchers recommended spreading a culture of quality and excellence in the Amran Education Office and its affiliated departments, providing salaries to employees, activating the information systems in monitoring, follow-up and evaluation, Taking care of human resources training, and focusing on the beneficiaries; By activating communication between the office, society and employers in the labor market, and finally involving the departments in the directorates in important decisions, in addition to proposals for complementary studies on the subject.

Keywords: performance appraisal, Department of Education in Amran Governorate, Malcolm Baldrige Quality Standards, leaders' viewpoint.

المقدمة.

شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً عالمياً كبيراً بتقييم الأداء؛ ومعرفة مواطن قوته ومكامن ضعفه، وذلك استجابة للتنافس المحموم لإحراز مراكز متقدمة في عالم سريع التغير؛ حتى لا يكاد يخلو مجال من مجالات الحياة من تصنيفات ومعايير ومؤشرات؛ يساعد على إبرازها التدفق الهائل للمعارف الجديدة والمعلومات باستمرار، وقد حظي التعليم وإدارته بنسبة كبيرة من الاهتمام باعتباره وسيلة وأداة فعالة تضمن لكل دولة تحقيق أهدافها في إعداد الفرد المبدع والشعب المنتج، وبذلك أصبحت عملية التقييم جزءاً أساسياً ضمن أنظمة التعليم؛ ومن خلالها يمكن تشخيص مواطن القوة والضعف ومعرفة مدى ومستوى نجاح أو فشل العملية التعليمية.

ومما لا شك فيه؛ فطبيعة الوضع الحالي والمنافسة الشديدة التي يشهدها قطاع الإنتاج والخدمات وتنوع الأساليب والتقنيات المستخدمة، وأيضاً تسارع حركة التغير بصورة غير مسبقة؛ يجعل الحكومات والمؤسسات أو الشركات الإنتاجية والخدمية- على حد سواء- في حالة بحث وسعي دائم لتضمن لها حصة أو مكانة في السوق ومجال عملها.

وهذه الصفة أصبحت مرافقة لكل أنواع الخدمات والقطاعات وأيضاً على كل مستوياتها سواء كانت منشآت كبيرة أو متوسطة وحتى الصغيرة. وكوننا اليوم في عصر الثورة الصناعية الرابعة؛ فهي تجبر كل إدارة على تطبيق نظام عالي الجودة؛ لتحسين جودة الخريجين، وتزويدهم بكل المهارات اللازمة التي تتطلبها الحياة ومختلف الصناعات. وتلعب الجودة دوراً مهماً في الارتقاء بجودة الخريجين وكذلك في استدامتها، ومن أهم الطرق لقياس جودة الأداء؛ معايير مالكولم بالدريج للتميز في الأداء (MBECfPE)، والتي تعد جزءاً من معايير التقييم في كثير من دول العالم؛ حيث يجب إجراء قياس الأداء لتقييم الأداء التنظيمي ومراقبته ووضع الميزانية والتحفيز والترويج والتنظيم والدراسة وتحسين الأداء التنظيمي (Rahayu et al, 2019):

ويؤكد فوردي، (Ford, 2022). قوة العلاقة بين معايير الإدارة والتأثير المؤسسي؛ حيث تثبت أن القوى المؤسسية تشكل معايير الإدارة المصممة لنقل قواعد الممارسة الإدارية الفعالة. كما يشير تحليل الخطاب الذي يظهر في سلسلة كتيبات معايير بالدريج المنشورة منذ عام 1988 إلى أن نطاق معيار الإدارة الذي ينعكس في إطار بالدريج والقيم الأساسية ومتطلبات المعايير قد توسع ليصبح أكثر شمولاً اجتماعياً بمرور الوقت. ويتم أولاً مناقشة التوترات التي أوجدتها معايير الإدارة التي تهدف إلى تسهيل كل من المظهر الشرعي والتحسين التقني.

ومما لاحظته الباحثون ضعف ثقافة التقييم للأداء المؤسسي في اليمن؛ خصوصاً في ظل ظروف الحرب المستمرة منذ العام 2014؛ باستثناء بعض الجهود التي تبناها الوزارات والقطاعات الحكومية- في إطار محدود- إضافة إلى جهود المنظمات الأممية وفي مقدمتها البنك الدولي؛ حيث يذكر أنه "في يونيو/ حزيران 2014، بدأ الصراع المسلح الذي اندلع في معظم أنحاء اليمن. وتصاعدت حدة هذا الصراع في مارس/ آذار 2015 مما أدى إلى خسائر كبيرة في الأرواح وتسبب بموجات كبيرة من النزوح الداخلي وألحق أضراراً كبيرة بالبنية التحتية وتقديم الخدمات في جميع القطاعات الاقتصادية وفي المجتمع. ولفهم أثر الصراع على اليمنيين وتقدير الاحتياجات الأولية للتعافي وإعادة الإعمار، قامت مجموعة البنك الدولي، بالتعاون الوثيق مع الحكومة اليمنية، بإطلاق عملية متعددة المراحل للتقييم المستمر للاحتياجات في اليمن في عام 2015. وهذا التقييم يمثل المرحلة الثالثة من سلسلة التقييم المستمر للاحتياجات التي أجرتها مجموعة البنك الدولي منذ 2015. وقد أُجري في عام 2018، وتم تحديثه في عام 2020 (البنك الدولي، 2020: [https://www.albankaldawli.org/ar/country/yemen/publication/yemen-dynamic-needs-assessment-\(phase-3](https://www.albankaldawli.org/ar/country/yemen/publication/yemen-dynamic-needs-assessment-(phase-3)

مشكلة الدراسة:

تبرز مشكلة الدراسة من استمرار تدني مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية؛ وتصنيفات اليمن المتدنية على أدلة التنمية البشرية، حيث تعكس ضعف المردود التعليمي، وهو ما يؤدي إلى تفاقم المشكلات الاقتصادية، وما يرتبط بها من مشكلات اجتماعية واقتصادية وسياسية، ما زالت تعصف بالمجتمع اليمني كله؛ حيث تراجع اليمن في مؤشرات التنمية من عام لآخر، ووفقاً لتقرير التنمية البشرية للعام (2013)؛ جاءت اليمن في المرتبة (160) في سلم التنمية البشرية؛ بمتوسط (0.747)؛ (مغربه، 2015: 2). ثم تراجعت في العام (2020) إلى المرتبة (179) بمتوسط (0.470) بنسبة تراجع (0.82%) وبذلك فما زالت تنحدر في المؤشرات ضمن مجموعة التنمية البشرية المنخفضة، ومع استمرار الحرب تواجه المؤسسات العامة والخاصة في اليمن تحديات كثيرة، وفي مقدمتها تراجع الخدمات، وخصوصاً التعليم؛ حيث يؤكد تقرير (البنك الدولي، 2020)- وإلى وقتنا الحاضر- لا تتوفر ميزانية مركزية في اليمن منذ عام 2014م، وقد تأثرت الخدمة المدنية بشدة جراء الأزمة. كما لم يتم صرف غالبية رواتب المعلمين في بعض المناطق لسنوات عدة، وتجدر الإشارة إلى أن العديد

من وكالات المعونة الإنسانية ساعدت بشكل كبير في إعادة بناء المرافق التعليمية المتضررة وأبدت المجتمعات المحلية في اليمن درجة عالية من المرونة خلال سنوات الصراع. وبرغم ذلك، يظل مستوى الضرر عميق. وتتراوح التكاليف الإجمالية لتعافي وإعادة إعمار قطاع التعليم في المدن الست عشرة التي تم تقييمها تتراوح بين 411 مليون دولاراً و502 مليون دولاراً. ووفقاً لتقارير (الأمم المتحدة، 2020): "قبل اندلاع النزاع في عام 2015، كان اليمن يحرز تقدماً كبيراً في مجال التعليم. إذ ارتفع إجمالي الالتحاق بالتعليم الابتدائي من 73 في المئة في عام 1999 إلى 94 في المئة خلال عام 2016، بينما ارتفع معدل التحاق الفتيات بالمدارس من 52 في المئة إلى 87 في المئة خلال الفترة نفسها. لكن النزاع تسبب في تدهور قطاع التعليم، حيث تم تدمير أكثر من 2500 مدرسة أو احتلالها من قبل النازحين أو الجماعات المسلحة، وأصبح حوالي مليوني طفل خارج المدارس، كما قدر معدل تسرب الفتيات من المدارس بنسبة 36 في المئة مقارنة بـ 24 في المئة لدى الفتيان. كما تسبب انقطاع المرتبات في غياب الكثير من الموظفين؛ بحثاً عن لقمة العيش والبعض منهم يداوم جزئياً؛ ونتيجة لذلك فلا غرابة في غياب الجودة الشاملة في جميع المدخلات والعمليات لمكونات النظام التربوي. وبذلك تكمن مشكلة الدراسة في ضبابية الرؤية للواقع وغياب التقييم الميداني لأداء النظام التربوي والتعليمي وفقاً لمعايير الجودة والتميز المؤسسي.

أسئلة الدراسة:

استناداً لما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤالين الآتيين:

1. ما مستوى تقييم أداء مكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران وفقاً لمعايير مالكوم بالدريج للجودة والتميز المؤسسي من وجهة نظر قيادات المكتب؟
2. هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \leq \alpha)$ بين وجهات نظر العينة بخصوص تقييم أداء مكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران وفقاً لمعايير مالكوم بالدريج للجودة والتميز المؤسسي؛ تبعاً لمتغيرات (النوع، مكان العمل، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:

1. التعرف على مستوى تقييم أداء مكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران وفقاً لمعايير مالكوم بالدريج للجودة والتميز المؤسسي من وجهة نظر قيادات المكتب.
2. فحص مدى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \leq \alpha)$ بين وجهات نظر العينة بخصوص تقييم أداء مكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران وفقاً لمعايير مالكوم بالدريج للجودة والتميز المؤسسي؛ تبعاً لمتغيرات (النوع، مكان العمل، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة)

أهمية الدراسة:

- تبرز أهمية الدراسة من أهمية موضوعها، وهي على حد علم الباحثين- أول دراسة من نوعها في الجمهورية اليمنية- وفي محافظة عمران بشكل خاص، وبذلك يتوقع الباحثون أن تفيد نتائج الدراسة على النحو الآتي:
- قد تفيد في لفت نظر القيادات التربوية والتعليمية إلى أهمية زيادة وعيهم بجوانب الجودة والتميز المؤسسي وضرورة التنبيه لتلك الجوانب التي ربما غفلوا عنها في زحمة الأعمال الإدارية اليومية.

- تعتبر الدراسة تغذية راجعة للقائمين على النظام التعليمي في اليمن من أجل الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسة لإحداث التعديلات اللازمة؛ بما يعزز من نقاط القوة ويعالج نقاط الضعف.
- قد تفيد في لفت أنظار المسؤولين في السلطة المحلية إلى أهمية الاستفادة من تقييم أداء مكتب التربية بالمحافظة، وتكاتف الجهود لوضع حلول شاملة للارتقاء بالأداء والسعي بصورة جماعية نحو التميز.
- يتوقع أن تفيد قيادة الوزارة والجهات التدريبية في التخطيط لبرامج ودورات تدريبية تستهدف بناء قدرات القيادات التعليمية بالاستفادة من معايير مالكوم بالدريج التي ستكشف نتائج الدراسة جوانب ضعف فيها.
- قد تفيد المدراء أنفسهم، بتطبيق المؤشرات، واعتبارها كسياسات موجهة وقواعد إجرائية تحكم تعاملاتهم الإدارية.
- وأخيراً يتوقع الباحثون أن تمثل الدراسة إضافة نوعية للمكتبة اليمنية والعربية؛ يستفيد منها الباحثون في الموضوع، كما قد تفتح آفاقاً أوسع لدراسات مستقبلية في الموضوع؛ تشمل إدارات تعليمية وخدمية داخل اليمن وخارجها.

حدود الدراسة:

تقتصر نتائج الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: تقييم أداء مكتب التربية بمحافظة عمران وفقاً لمعايير مالكوم بالدريج للجودة والتميز (المؤسسي).
- الحدود البشرية: القيادات التعليمية (مدراء العموم- رؤساء الشعب- مدراء الإدارات- رؤساء الأقسام- ونوابهم).
- الحدود المكانية: محافظة عمران في الجمهورية اليمنية.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الميداني خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2021-2022.

مصطلحات الدراسة:

- التقييم لغةً: (خضر، 2013): قِيَمَ أو قَوِّمَ، يُقَيِّمُ أو يَقَوِّمُ؛ إذا أعطى قيمة للشيء، ومنه "التقويم"، وهو مشتق من الفعل (قَوِّمَ)، فيقال: قَوِّمَ المعوج بمعنى: عدَّله وأزال اعوجاجه، وقد وردت عدة مشتقات للفعل (قَوِّمَ) في القرآن؛ منها: لفظة أقوم؛ قال تعالى: ﴿إِنَّ هَذَا الْقُرْآنَ يَهْدِي لِلَّتِي هِيَ أَقْوَمُ﴾. [الإسراء: 9].
- تقييم الأداء اصطلاحاً؛ ويعرف بأنه: "النتيجة النهائية لنشاط المنظمة وهو انعكاس لكيفية استخدام مواردها المادية والبشرية لغرض تحقيق الأهداف". (Wheelen & Hunger, 2010: 380).
- تقييم الأداء المؤسسي وتعرفه (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009: 121) بأنه: "التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام؛ لتحقيق الأهداف المخططة، من خلال دراسة مدى جودة الأداء، واتخاذ القرارات التصحيحية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة، بما يحقق الأهداف المرجوة منها".
- الجودة Quality؛ يعرفها (المعجم الوسيط) لغة من: كلمة أجاد أي أتى بالجيد من قول أو عمل وأجاد الشيء صيره جيداً، والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جوده بمعنى صار جيداً... وعرفت بأنها: "المطابقة لمتطلبات أو مواصفات معينة" (الحاج وآخرون، 2008: 8).
- وعرفها المعهد الأمريكي للمعايير American National Standards Institute بأنها: "جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعله قادراً على الوفاء باحتياجات معينة" (الحاج وآخرون، 2008: 8).

- محافظة عمران/ Amran Governorate هي إحدى المحافظات اليمنية، وتقع على بُعد (51) كم؛ شمال صنعاء، وتبلغ مساحتها حوالي (7971) كم²، ويبلغ عدد سكانها؛ (877.786) نسمة...وتقسم إدارياً إلى (20) مديرية، ومدينة عمران هي مركز المحافظة. (المركز الوطني للمعلومات؛ 2012).

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً- الإطار النظري (معايير التقييم وأهميتها):

تكمّن أهمية المعيار- بوصفه مرجعاً للقياس في عملية التقييم؛ فالحكم بوجود معيار يبعد المقيم عن الانطباع الشخصي ويضع التقييم في إطار علمي منظم يحظى بالمصداقية والموضوعية واتخاذ القرار الأنسب من بين الإبدال ويعزّز الإدارات الجديدة والمستقبلية ويكسبها الثقة بالنفس ولا سيما القيادات التحويلية. (بني خالد، 2012) كما يؤكد خبراء التقييم أن اختيار معايير تقويم الأداء ومؤشراتها تعد من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات في سعيها لتطوير نظام قياس فعال يسمح باتخاذ قرارات سليمة بالاعتماد على معايير ومؤشرات... فنظام تقويم الأداء المبني على مؤشرات يمنع هدر المعلومات ويجنب الفوضى ويوضح بدقة عوامل التنافس للمؤسسة (Carluccio, 2010).

أهداف نظام تقييم الأداء:

ذكر (العوائد، 2013) عدة أهداف لنظام تقييم الأداء نوجزها فيما يلي:

1. تحديد مستوى أداء الموظف مقارنة بالمعايير المحددة سلفاً.
2. بث المنافسة الشريفة بين العاملين، وتحسين سلوكيات وعلاقات العمل.
3. بث روح الإبداع والتطوير من خلال سياسة فعالة لنظم الحوافز الإيجابية.

نموذج (بالدرج Baldrige) في قياس الأداء المؤسسي:

يتم تقييم الأداء للمؤسسات؛ وفقاً لمعايير عديدة ومنها نموذج (مالكولم بالدرج الأمريكي Malcolm Baldrige)؛ وهو عبارة عن جائزة؛ أطلقت في الولايات المتحدة الأمريكية؛ في العام (1987)؛ وحملت اسم مالكوم بالدرج؛ تقديراً لجهوده ومساهمته في تحسين كفاءة وفعالية وزارة التجارة في الولايات المتحدة الأمريكية. وهدفت الجائزة إلى تشجيع الاهتمام بموضوع الجودة، واستيعاب المنظمات لمفهوم التميز في العمل، بالإضافة إلى تبادل المعلومات والخبرات عن تجارب الشركات الفائزة في مجال الجودة...ومن ثم أصبح معياراً عالمياً؛ أما تفاصيل ومكونات هذا النموذج؛ فعلى النحو الآتي؛

1. إن عملية التقييم المؤسسي للأداء وفق هذا النموذج تكون لمخرجات الأنشطة وتستند إلى تقسيم مجالات الأداء للنشاط إلى أربعة محاور أساسية هي وفقاً لـ (الشبكة العربية للإدارة، 2016):
 - a. نتائج الأداء المرتبطة بالعملاء.
 - b. نتائج الأداء المرتبطة بالجوانب المالية والتسويقية.
 - c. نتائج الأداء الخاصة بالموارد البشرية للمؤسسة.
 - d. نتائج الكفاءة والفاعلية بما تتضمنه من تمييز الأداء لعمليات التشغيل والتوريد لمدخلات النشاط.

مميزات معيار بالدريج في قياس الأداء:

حدد معيار بالدريج أربع خصائص أساسية للأداء المؤسسي وهي وفقاً لـ (الشبكة العربية للإدارة، 2016):

- أ- يركز المعيار على مخرجات النشاط والتي تم توضيحها أعلاه.
- ب- يركز المعيار على النتائج وليس النظم المطبقة أو الإجراءات المتبعة.
- ج- يحافظ المعيار على نظم توصيف المؤسسة بما يحقق استمرار البعد الشامل للأهداف.
- د- يساعد المعيار على التحليل المؤسسي في ضوء أهداف المؤسسة.

عناصر معيار بالدريج:

يحدد معيار (مالكوم بالدريج Malcolm Baldrige)؛ سبعة معايير أساسية للأداء المتميز للمؤسسة؛ وتتمثل وفقاً لـ (خير الدين وآخرون، 2012:1): في معايير (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الأسواق والعملاء، المعلومات والتحليل، التركيز على الموارد البشرية، إدارة العمليات، نتائج الأعمال). وقد حدد المعيار مقياساً معيناً لكل بند من البنود السبعة لتمييز الأداء للمؤسسة، وكما يوضحها الشكل التالي:



شكل (1) مجالات وتوزيع نقاط معيار بالدريج للأداء المؤسسي (خير الدين وآخرون، 2012: 47)

يلاحظ من الشكل (1) أن محور نتائج النشاط قد خصص له (450) نقطة من (1000)، بمعنى أنه يمثل قرابة (50%) من المقياس الكلي للمعيار، والذي يستند إلى نتائج النشاط وارتباطه بمجالات أداء المؤسسة والبيئة المحيطة بها.

ثانياً- الدراسات السابقة:

- يستعرض الباحثون مجموعة من الدراسات السابقة؛ حول معايير بالدريج؛ وذلك من الأحدث للأقدم وكالاتي:
- قدمت عبد المعطي، (2020) دراسة هدفت للتعرف على واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ببعض الكليات النظرية والعملية بالجامعة، حيث استخدمت المنهج الوصفي والاستبانة كأداة تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (230) عضو هيئة التدريس

بنسبة 10% من المجتمع وتوصلت الدراسة إلى أن تقدير أفراد مجتمع الدراسة لمدى توافر معايير مالكوم بالدريج للجودة السبعة في أداء رؤساء الأقسام كانت بشكل عام (متوسطة).

- هدفت دراسة (الحاج ونوري. (2019) إلى التعرف على درجة تطبيق معايير بالدريج للجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف من وجهة نظر العاملين بها، ودور متغيرات كل من النوع والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة المسمى الوظيفي في ذلك، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة تم توزيعها على عينة عشوائية، تضم (66) موظفاً في مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف، وبينت نتائج الدراسة أن تقدير أفراد عينة البحث لدرجة تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج السبعة للجودة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف - بشكل عام - (كبيرة). ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغيرات (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).
- وهدفت دراسة الدهدار، (2017) إلى التعرف على واقع أداء الجامعات في قطاع غزة وفقاً لنموذج بالدريج، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت الأداة في استبانة؛ وزعت على كامل مجتمع الدراسة (591)، كما قام الباحث بعمل ورشة لمجموعة من الخبراء لمناقشة النتائج، ومقابلات مع (8) من أصحاب المناصب الإدارية، في أربع مؤسسات أكاديمية بجامعات (الاسلامية، الأزهر، الأقصى، والكلية الجامعية للعلوم التطبيقية) وتوصلت الدراسة إلى أن أداء الجامعات المبحوثة؛ وفقاً لآراء العاملين في المستويات الإشرافية كانت (متوسطة)، كما أن هناك ضعفاً في الدور الذي تلعبه وزارة التعليم العالي في دعم الجامعات، إضافة إلى ضعف متابعة هيئة الاعتماد والجودة للمناهج والبرامج المطروحة، وجود نزاعات حزبية وازدواجية في اتخاذ القرارات أضعفت الأداء بين وزارتي التعليم العالي بالضفة وغزة.
- وقدمت سعيد (2015) تصوراً مقترحاً لتحقيق جودة خدمات إدارة مؤسسات التعليم الثانوي في ضوء معايير بالدريج وذلك من خلال تحديد متطلبات جودة خدمات إدارة المؤسسة الثانوية، تحديد الآليات العملية لتحقيق هذه المتطلبات، تقدير درجة تطبيق مديري المؤسسات الثانوية لهذه الآليات، تحديد معوقات تطبيق هذه الآليات. وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى وجود 64 مطلباً لتحقيق جودة خدمات إدارة المؤسسة الثانوية و(320) آلية لتحقيق هذه المتطلبات، وأن درجة التطبيق الكلي لهذه الآليات كانت ضعيفة مع وجود تباين في درجة تطبيقها، ومردّه إلى مجموعة المعوقات التي مازالت تواجه المؤسسات الثانوية والتي أشارت إليها نتائج الدراسة.

ب- دراسات سابقة بالإنجليزية:

- هدفت دراسة ديوي وسامانهودي. (Dewi, & Samanhudi, (2022) في المجر، إلى تقييم مستوى أداء شركة PT باستخدام معايير Malcolm Baldrige للتميز في الأداء مع برنامج SPSSRomi Violeta Sidoarjo، وهي شركة متخصصة في تأثيث الحدائق من الخيزران والخشب. يؤدي قياس الأداء على أساس الجوانب المالية وحدها إلى عدم معرفة الشركة على وجه التحديد بالعوامل التي تسبب في انخفاض أداء الشركة. وبينت نتائج الدراسة أن مركز أداء الشركة كرائد للصناعة الناشئة برصيد 627.01 وبناءً على تقييم كل متغير لاحظ الباحثان أن أداء موظفي الشركة يكون أعلى قيمة في فئة الموارد البشرية وهو 78.37% مما يعني أن الشركة تحافظ دائماً على علاقات جيدة مع الموظفين، في حين أن أقل قيمة في نتائج الأعمال والتي بلغت 56.29%، ويتعين عليها الاهتمام بالتطوير للقدرات.
- وفي أمريكا قدم باراست وسافاري (2022) بحثاً هدف إلى تحسين الجودة والأداء التشغيلي لمنظمات الخدمة: واستخدم الباحثان تحليلاً تجريبياً باستخدام بيانات مقطعية متكررة للشركات الأمريكية"، لمدة 16 عاماً في معاملات IEEE بفحص محددات نتائج الجودة من برنامج Baldrige Quality Award في مؤسسات الخدمة وتحديد حجم

تأثيرات برامج التميز في الجودة على رضا العملاء والنتائج التشغيلية في مؤسسات الخدمة. وبينت النتائج أن معظم الأبحاث في إدارة الجودة ركزت على شركات التصنيع، والتي تختلف عن المنظمات الخدمية في خصائصها الهيكلية والتنظيمية، مما يحد من قيمة النتائج لمنظمات الخدمة ويسلط الضوء على الحاجة إلى مزيد من البحث لتقييم ممارسات الجودة في المنظمات الخدمية. كما يتم التغاضي عن ما إذا كانت ممارسات إدارة الجودة يمكن أن توفر نتائج جودة مستدامة لمنظمات الخدمة، كما أن إدارة جودة العمليات وإدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل كبير على تركيز العملاء ورضاهم، وإدارة الموارد البشرية تأثير قوي على تركيز العملاء ورضاهم، تلها إدارة جودة العملية.

- وفي إندونيسيا قام سيتياوان، وبوربا، هـ. (Setiawan, & Purba, H. H., 2021). بمراجعة منهجية للأدب لجائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA).. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت العينة في دراسة أبحاث في (50) مجلة حول MBNQA من مختلف البلدان العديد حول المنظمات ومنهجيتها في قياس وتقييم الأداء التنظيمي كاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية عالمياً، وبينت النتائج أن جائزة Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) هي جائزة مرموقة فيما يتعلق بإدارة الجودة، كما وجدت أن حوالي 48% من الباحثين يستخدمون منهج Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE) لقياس الأداء التنظيمي. كما يتم مقارنتها أيضاً MBNQA بجوائز الجودة الأخرى مثل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) وجائزة Deming لتوضيح المعايير التي يمكن استخدامها في تحسين نماذج الأعمال الممتازة (BEM) في المستقبل.
- وفي تركيا أجرى هاكتنر وأليفيا (Haktanır, Elifa, 2020) دراسة هدفت إلى زيادة الوعي بإدارة الجودة. على الرغم من إطلاق الجائزة في الولايات المتحدة الأمريكية في عام 1989 وتم منحها فقط للشركات التي تتخذ من الولايات المتحدة مقراً لها، إلا أنها معترف بها دولياً. وقد اقترحا طريقة اتخاذ قرار متعدد السمات (MADM) باستخدام متوسط مرجح ضبابي ذي فاصل زمني فيثاغورس (IVPFWA) وفاصل زمني هندسي مرجح ضبابي ((IVPFWG) عوامل التجميع لتقييم MBNQA لتمثيل التقييمات الذاتية لصانعي القرار بشكل أفضل. تم عرض مقارنة النتائج مع أسلوب تفضيل الطلب عن طريق التشابه مع طريقة الحل المثالي (TOPSIS) ومثال توضيحي في الدراسة.
- وأجرت راهايو وآخرون (Rahayu et al, 2019): في إندونيسيا. بحثاً هدف إلى استطلاع معايير قياس الأداء والعمليات التي تحدد المنظمة من خلالها معايير النتائج التي سيتم تحقيقها؛ من خلال البرنامج والاستثمار والاستحواذ الذي يتم تنفيذها والتي تؤثر على جودة أداء المدارس، وبينت النتائج أنه يمكن رؤية تحسين جودة المدارس الحالية من خلال ثمانية معايير تعليمية وطنية تستند إلى PP No. 19/2005 بواسطة BNSP وهي معايير (المحتوى، العملية، الكفاءة، المعلمين، موظفي التعليم، المرافق، البنية التحتية، الإدارة، التقييم)، ولكن في هذا البحث تم قياسها باستخدام نماذج أخرى. حيث تم تصميم استبانة تم تكييفها مع مسح MBECfPE، والذي تم تقسيمه إلى عناصر معايير (العملية، النتائج، وأساليب المنهج والنشر والتعلم والمستوى والاتجاه والمقارنات والتكامل لمعايير النتائج).

تعليق على الدراسات السابقة:

يلاحظ من استعراض الدراسات السابقة اتفاقها في الهدف وهو تقييم الأداء وفقاً لمعيار بالدريج، كما أن منهجيتها تباينت بين النظرية التحليلية والوصفية المسحية، ومن جانب آخر فجميعها تتفق في مضامين فلسفة إدارة الجودة الشاملة، ويرى الباحثون أن جائزة بالدريج للجودة (MBNQA) هي واحدة من أشهر نماذج التقييم في العالم. MBNQA وقد تطورت من وسيلة للتعرف على ممارسات إدارة الجودة النموذجية وتعزيزها إلى أن أصبحت إطاراً شاملاً لتقييم الأداء على مستوى عالمي، ويمكن أن تمثل عاملاً فعالاً لزيادة القدرة التنافسية وإنتاجية المؤسسات الخدمية كما

هو الحال في الشركات الاقتصادية، ومن جانب آخر فقد استفادت الدراسة الحالية في بناء الاستبانة وإثراء الإطار النظري والمنهجية، وتتميز الحالية؛ باعتبارها الأولى من نوعها في الجمهورية اليمنية ومحافظة عمران تحديدا- تستخدم هذه المعايير- حسب علم الباحثين- إضافة إلى حداتها، وتفردا بمكان الدراسة، في محافظة عمران وفي ظل حالة الحرب التي تعيشها اليمن.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهج الدراسة:

طبقاً لطبيعة الدراسة وأهدافها؛ تم اعتماد المنهج الوصفي المسحي التحليلي.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة؛ وعددهم (500) ما بين مدير عام ورئيس شعبة ومدير إدارة ورئيس قسم (الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة عمران، (2021م).

عينة الدراسة:

اقتضت طبيعة الدراسة أن تكون العينة طبقية (مقصودة)؛ من القيادات الإدارية بمكتب التربية (مدير عام- رؤساء شعب- مدير إدارة- رئيس قسم ونوابهم)، وذلك لخبرتهم واحتكاكهم اليومي؛ وتم توزيع عدد (100) استبانة عشوائياً، لكل المتواجدين، غير أن عدد المستجيبين منهم بلغ (45) فقط، ومع ذلك فعدد (6) منها كانت ناقصة، مما أدى لاستبعادها، وبذلك تحددت العينة في (39) مفردة؛ وفقاً للاستمارات الصالحة، وكانت كما يبينها الجدول الآتي:

جدول (1) وصف عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة

م	المتغير	الفئات	العدد	النسبة %	م	المتغير	الفئات	العدد	النسبة %
1	النوع	ذكر	34	87.18	2	مكان العمل	إدارة المكتب	28	71.79
		انثى	5	12.82			مركز تعليمي	11	28.21
3	متغير المؤهل	ثانوية-دبلوم	4	10.3	4	الوظيفة	مدير عام - شعبة- نائب	5	12.8
		بكالوريوس	31	79.5			مدير إدارة- نائب	23	59.0
		ماجستير فأعلى	4	10.3			رئيس قسم نائب	11	28.2
5	سنوات الخبرة	1-10 سنوات	8	20.5			Total	39	100.0
		11-15 سنة	10	25.6					
		16- فأكثر	21	53.8					
		Total	39	100.0					

أداة الدراسة وخطوات بنائها:

الأداة الرئيسية هي الاستبانة، وقد تم بناؤها وتطبيقها على مرحلتين:

- 1- مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة؛ لمعرفة موضوعاتها واستخلاص ما يتطابق منها مع الدراسة.
- 2- بناء الاستبانة، من قسمين؛ تضمن الأول البيانات الديمغرافية، والثاني امجالات وعدد (78) عبارة.

صدق أداة الدراسة وثباتها:

للتأكد من صدق الأداة الظاهري عرضها الباحثون على (10) محكمين من أساتذة الإدارة والتخطيط والبحث التربوي والقياس بجامعة (عمران وصنعاء وتعز وعدن وحضرموت)؛ ومدراء إداريين بالمكتب؛ وتم استرجاع عدد (08) منها، حيث اعتمدت العبارات الحاصلة على موافقة (6) محكمين، وأسفرت عن تعديل في (25) عبارة، وحذف (12) عبارة؛ وأصبح شكلها النهائي (68) عبارة (معيّاراً)، كما يبينها الجدول:

جدول (2) مجالات جودة الأداء المؤسسي وعدد العبارات في كل منها قبل التحكيم وبعده

م	المجال	موضوع المجال	العبارات	
			قبل التحكيم	بعد التحكيم
1	الأول	القيادة والمسؤولية.	13	11
2	الثاني	التخطيط الاستراتيجي.	10	8
3	الثالث	التركيز على المستفيدين.	9	6
4	الرابع	إدارة نظم المعلومات وتحليلها.	8	6
5	الخامس	العناية بالموارد البشرية.	14	13
6	السادس	إدارة العمليات.	10	10
7	السابع	التركيز على النتائج وجودة المخرجات.	15	14
		المجموع الكلي	79	68

ثبات الأداة:

تم التحقق من ثبات الأداة، باستخدام طريقة التجزئة النصفية، وذلك بتطبيقها على عينة تجريبية بلغت (20) فرداً؛ من خارج العينة ووفقاً (كرونباخ ألفا؛ Cronbach's Alpha)، بلغ معامل الثبات (0.87) وبعد اكتمال تفرغ الإجابات؛ تم إعادة الاختبار؛ فبلغ معامل الثبات للأداة (0.88)، وهو (عالٍ)، ومناسب لهذا الدراسة.

جدول (3) نتائج اختبار الثبات ألفا كرونباخ

م	المجالات	عدد العبارات	الفا كرونباخ
1	المجال الأول: القيادة والمسؤولية.	11	0.94
2	المجال الثاني: التخطيط الاستراتيجي	8	0.96
3	المجال الثالث: التركيز على المستفيدين.	6	0.91
4	المجال الرابع: إدارة نظم المعلومات وتحليلها	6	0.90
5	المجال الخامس: العناية بالموارد البشرية	13	0.95
6	المجال السادس: إدارة العمليات.	10	0.94
7	المجال السابع: التركيز على النتائج وجودة المخرجات	14	0.93
	الثبات الكلي للأداة	68	0.97

يتبين من الجدول (3) أن قيمة معامل (ألفا كرونباخ) للثبات الكلي للأداة بلغت (0.97). وتعكس درجة ثبات عالية جداً؛ وعلى مستوى المجالات: تراوحت بين (0.90- 0.96) وهي قيم عالية، وتؤكد أن الأداة تتمتع بمعاملات ثبات عالية.

الوزن النسبي المعياري:

لتقييم أداء مكتب التربية بمحافظة عمران اعتمد الباحثون سلم ليكرت الخماسي، بمنح الإجابات الدرجات (5، 4، 3، 2، 1)، حيث وضع أمام كل عبارة خمسة بدائل وهي: (دائماً وتعطى خمس درجات، غالباً=درجات، أحياناً=ثلاث

درجات، نادراً = درجتان، أبداً = درجة واحدة)، ولتحديد الوزن النسبي تم حساب المدى (5- 4=1)، وتقسيمه على المقياس: أي $0.80 = 5/4$ وبإضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة؛ أصبح الوزن النسبي؛ كالآتي:

جدول (4) متوسطات الوزن النسبي لإجابات العينة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

م	القيمة المعطاة لمستويات التقييم		التقديرات اللفظية
	القيم عند إدخال البيانات	الوزن النسبي للمتوسطات	
1	1	1.80-1	أبداً
2	2	2.60-1.81	نادراً
3	3	3.40-2.61	أحياناً
4	4	4.20-3.41	غالباً
5	5	5.00-4.21	دائماً

المعالجات الإحصائية:

1. النسبة المئوية لعدد المجيبين في كل عبارة تبعاً لدرجة تحقق المعيار.
2. المتوسطات الحسابية (Means)، والانحرافات المعيارية (Std. Deviation).
3. اختبار: تي تست (T- test)، لعينتين مستقلتين، لفحص تأثير متغيري (النوع- مكان العمل).
4. تحليل التباين الأحادي، (one way anova) لفحص بقية المتغيرات

4- عرض النتائج ومناقشتها.

- نتيجة السؤال الأول: "ما مستوى تقييم أداء مكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران وفقاً لمعايير مالكوم بالدريج للجودة والتميز المؤسسي من وجهة نظر قيادات المكتب؟". وللإجابة على السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على مستوى العبارات وعموم مجالات الأداة وكانت كما تبينها الجداول الآتية:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على مستوى عموم الأداة

والمجالات الرئيسة مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

الرقم	المجالات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	التقييم
2	التخطيط الاستراتيجي	3.31	1.04	1	أحياناً
1	القيادة والمسؤولية.	3.28	.99	2	أحياناً
3	التركيز على المستفيدين.	3.27	.94	3	أحياناً
5	العناية بالموارد البشرية	3.25	.97	4	أحياناً
6	إدارة العمليات.	3.09	.98	5	أحياناً
4	إدارة نظم المعلومات وتحليلها	2.94	1.00	6	أحياناً
7	التركيز على النتائج وجودة المخرجات	2.76	.95	7	أحياناً
	المتوسط الكلي للأداة	3.13	0.98		أحياناً

يتبين من الجدول (5) أن عموم الأداة قد حصل على متوسط كلي (3.13 من 5) بتقييم (أحياناً) أو (متوسط)؛ وعلى مستوى المجالات؛ فتراوحت متوسطاتها بين (3.31- 2.76) وجميعها بتقييم ممارسة (أحياناً) وهو مؤشر يعكس واقع الحال الذي تعيشه الإدارة التعليمية في الجمهورية اليمنية؛ في ظل أوضاع الحرب وانقطاع المرتبات عن موظفي التربية، أما على مستوى المجالات الفرعية؛ فكانت النتائج كالآتي:

المجال الأول- القيادة والمسؤولية.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات المجال الأول-

القيادة والمسؤولية مرتبة تنازلياً المتوسطات

م	العبـارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	التقييم
1	يتوفر للمكتب هيكل تنظيمي إداري شامل لكل الإدارات والأقسام	4.18	.91	1	دائماً
2	يوجد في المكتب توصيف وظيفي يحدد مهام كل إدارة	3.90	1.07	2	غالباً
10	تتخذ إدارة المكتب القرار السليم لمصلحة التعليم بدون تردد.	3.46	1.45	3	غالباً
9	تلتزم إدارة المكتب بالمنهجية العلمية في حل مشكلات العمل.	3.28	1.26	4	أحياناً
11	تُنهي إدارة المكتب الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين.	3.23	1.35	5	أحياناً
5	تربى إدارة المكتب بيئة تساعد على ضمان جودة الأداء.	33.1	1.15	6	أحياناً
6	تلتزم إدارة المكتب بالقوانين واللوائح والأنظمة في كل أعمالها.	3.10	1.27	7	أحياناً
7	يتم توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بطريقة عادلة.	3.00	1.19	8	أحياناً
8	تجري إدارة المكتب التغييرات اللازمة للارتقاء بالأداء.	3.00	1.24	9	أحياناً
4	تطبق إدارة المكتب الشفافية الإدارية في جميع تعاملاتها	2.95	1.30	10	أحياناً
3	يتم شغل المناصب الإدارية وفق معايير الكفاءة والنزاهة	2.87	1.34	11	أحياناً
	المتوسط الكلي للمجال	3.28	.99		أحياناً

يتضح من الجدول (6) أن المجال الأول (القيادة والمسؤولية) حصل على متوسط (3.28) بممارسة أحياناً وهذا يدل على غياب روح المسؤولية لدى بعض المدراء والموظفين وأن الممارسات الإدارية لا تتم بشفافية وقد يكون غياب الموازنة التشغيلية لمكتب التربية سبب في تدني روح المسؤولية وكذلك غياب الرواتب؛ أسهمت في تدني المتابعة وحل المشاكل وتبني ثقافة الجودة وقد يرجع ذلك إلى قلة الحضور للعمل وهو ما أضعف التقييم خلال فترة يواجه اليمن فيها العدوان الظالم.

المجال الثاني- التخطيط الاستراتيجي

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات العينة على عبارات التخطيط الاستراتيجي مرتبة تنازلياً

م	العبـارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	التقييم
1	لدى المكتب خطة استراتيجية حديثة واضحة ومعلومة	3.51	1.21	1	غالباً
2	رؤية المكتب، ورسالته، وأهدافه الاستراتيجية واضحة للجميع.	3.46	1.14	3	غالباً
3	تبني خطط المكتب على دراسات تحليلية للواقع ومتطلبات المستقبل.	3.31	1.20	5	أحياناً
4	ترجم الخطة الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية ببرامج مزمدة	3.15	1.11	7	أحياناً
5	تشكل إدارة المكتب فريقاً لإعداد الخطة الاستراتيجية بفعالية وكفاءة.	3.31	1.15	4	أحياناً
6	تحدد إدارة المكتب الخيارات الملائمة لمواجهة المخاطر بإبداع.	3.13	1.26	8	أحياناً
7	تطبق إدارة المكتب نظاماً فعالاً لمتابعة مدى إنجاز الخطة	3.46	1.12	2	غالباً
8	يتم تقييم مستوى تحقق الأهداف الاستراتيجية سنوياً	3.18	1.32	6	أحياناً
	المتوسط الكلي للمجال	3.31	1.04		أحياناً

يتضح من الجدول (7) أن المجال الثاني (التخطيط الاستراتيجي) حصل على متوسط كلي (3.31)، وهذا يدل على أن لدى المكتب نظاماً فعالاً للخطة الاستراتيجية وتنفيذها. ويتضح من استجابة العينة؛ أن هذه الخطط لم تبني على دراسات تحليلية للمستقبل، كذلك تدني ترجمة الخطط إلى برامج وخطط تشغيلية ومرد ذلك إلى غياب الميزانية المركزية

التشغيلية، وكذلك غياب الفرق التي تترجم الخطط إلى واقع عملي وغياب التقييم السنوي من قبل الإدارات المعنية في إدارة المكاتب لعدم توفر الميزانية التشغيلية وهذا الوضع العام لجميع مؤسسات الدولة ومكاتبها التنفيذية بسبب الحرب.

المجال الثالث- التركيز على المستفيدين:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات- التركيز على

المستفيدين مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	التقييم
2	تتلاءم توجهات إدارة المكتب مع احتياجات التربية في الميدان.	3.51	1.10	1	غالباً
1	يتواصل المكتب مع المجتمع لتفعيل الدور المشترك في تحقيق الأهداف	3.31	1.10	2	أحياناً
3	يتخذ المكتب القرارات التي تكفل دعم القطاع الخاص لبرامج المكتب.	3.21	1.34	3	أحياناً
4	تضع إدارة المكتب آليات لنشر ثقافة الجودة وضبطها	3.10	1.12	4	أحياناً
5	يستطلع المكتب آراء المراجعين لمعرفة رضاهم عن الخدمات المقدمة	3.05	1.34	5	أحياناً
6	ينفذ المكتب دراسات لتحديد متطلبات المجتمع المحلي وتطلعاتهم	3.00	1.28	6	أحياناً
	المتوسط الكلي للمجال	3.27	.94		أحياناً

يتضح من الجدول (8) أن المجال حصل على متوسط كلي (3.27) وهذا يدل على أن توجهات إدارة التعليم في المحافظة: (تعاميم - نشرات - مطويات - كتب - أدلة - أنشطة - برامج ... إلخ) كلها موجهة لصالح المجتمع ولخدمته، وتهدف لخدمة المستفيدين، كما أن درجة ممارسة ثقافة الجودة فيها أحياناً، وهناك جمود نتيجة غياب الدعم المادي المركز، كما أن إدارة الجودة في المكتب لا تمارس دورها حسب اللوائح، وكذلك غياب الدراسات المسحية لاحتياجات المجتمع ومتطلباته وكل ذلك نتج عنه قصور في عدم تحقيق رغبات واحتياجات المجتمع وعدم تحقيق تطلعاتهم لمستقبل أفضل.

المجال الرابع- إدارة نظم المعلومات وتحليلها:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات المجال مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	التقييم
1	يتوفر بالمكتب أنظمة معلوماتية كافية لرصد مختلف	3.72	1.02	1	غالباً
6	تستفيد الإدارة من التغذية الراجعة للتقييم في تطوير الأداء	2.90	1.25	2	أحياناً
2	تتوفر مكاتب مجهزة بتقنيات تتوافق مع معايير الجودة	2.87	1.26	3	أحياناً
3	تفعل إدارة المكتب قنوات إلكترونية لتسهيل التواصل الإداري.	2.79	1.26	4	أحياناً
5	تعتمد إدارة المكتب البحث العلمي في تناول المشاكل	2.72	1.23	5	أحياناً
4	يؤخذ رأي العاملين في المكتب بكافة مستوياتهم بعين الاعتبار	2.67	1.32	6	أحياناً
7	المتوسط الكلي للمجال	2.94	1.00		أحياناً

يتضح من الجدول (9) أن المجال حصل على متوسط كلي (2.94) وأن العبارة رقم (1) حصلت على أعلى متوسط (3.72) وهذا يدل على أن المكتب تتوفر به أجهزة إلكترونية لكل إدارة ولدى الموظفين خبرة في استخدام الحاسوب وأن أغلب عمليات الإدارة العامة للتربية والتعليم وتبادل المعلومات يتم عبر الأجهزة الحاسوبية بينما باقي العبارات حصلت على استجابة ممارسة (أحياناً) وهو ما يعكس أن التغذية الراجعة من المديرية ضعيفة لعدم توفر أجهزة تلي متطلبات إدارة الجودة وهذا أدى إلى تدني البحث العلمي لحل المشاكل الإدارية والتربوية في الميدان. كل ذلك يرجع لعدم توفر الميزانية لشراء أجهزة إلكترونية تلي متطلبات الجودة الشاملة في التعليم وتسهم في رفع درجة التواصل بين مكتب التربية

في المحافظة والمديريات وهذا الوضع العام لجميع المؤسسات التنفيذية؛ بسبب أوضاع الحرب المستمرة منذ سبع سنوات.

المجال الخامس- العناية بالموارد البشرية:

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات المجال الخامس مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	التقييم
3	توجد قاعدة بيانات عن كافة الموظفين بالمكتب	4.26	1.02	1	دائماً
2	يعمل بالمكتب عدد كافٍ من الكفاءات البشرية المتخصصة	3.51	1.10	2	غالباً
6	تناسب أعداد الموظفين مع حجم المهام المطلوبة من كل	3.51	1.14	3	غالباً
9	تمنح الإدارة للموظفين صلاحيات تمكنهم من تسيير العمل	3.44	1.23	4	غالباً
10	يتم تطبيق معايير الرقابة الوظيفية على الجميع بدون استثناء	3.38	1.11	5	أحياناً
5	يتم تبني أسلوب فرق العمل لضمان التعاون وتوحيد الجهود	3.28	1.10	6	أحياناً
1	يتم توظيف العاملين المتميزين للعمل في إدارة المكتب	3.26	1.35	7	أحياناً
4	يوفر المكتب برامج تدريبية دورية؛ حسب احتياجات	3.23	1.22	8	أحياناً
7	يوجد نظام تحفيز واضح لجميع الموظفين في المكتب	2.97	1.27	9	أحياناً
11	تستطلع إدارة المكتب مستوى رضا الموظفين بانتظام.	2.95	1.36	10	أحياناً
12	يشعر جميع العاملين بالمكتب بالرضا الوظيفي	2.92	1.44	11	أحياناً
13	تتم إجراءات المساءلة في المكتب بشفافية؛ وفقاً للقانون	2.87	1.28	12	أحياناً
8	يتناسب العبء الوظيفي مع مقدار المستحقات.	2.72	1.19	13	أحياناً
	المتوسط الكلي للمجال	3.25	.97		أحياناً

يتضح من الجدول (10) أن المجال الخامس: (العناية بالموارد البشرية) حصل على متوسط كلي (3.25) وهذه العبارات تدل أن العاملين في إدارة نظم المعلومات لديهم خبرة كافية ومؤهلين بدرجة مناسبة وأن المهام الموكلة للعاملين تتناسب مع المهام المناطة بهم. كما أن الصلاحيات الممنوحة للعاملين في إدارة نظم المعلومات تعطيهم حرية التصرف والعمل بدرجة مناسبة، بينما باقي العبارات حصلت على استجابة (أحياناً) وهذا يدل على أن الرقابة ضعيفة وأن العمل بروح الفريق الواحد يمارس أحياناً ويدل على ضعف التواصل بين الموظفين وأن الدورات التدريبية القصيرة لا تلبي احتياجات الموظفين، وكذلك غياب نظام الحوافز، وهذا أسهم في تدني الرضا الوظيفي لدى العاملين وأدى ذلك إلى غياب الشفافية في إدارة الموارد البشرية.

المجال السادس- إدارة العمليات.

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات المجال مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	التقييم
1	تساعد بيئة المكتب على قيام العاملين بأفضل أداء.	3.46	1.41	1	غالباً
4	تتسم بيئة العمل داخل المكتب بوضوح الأدوار والمسؤوليات	3.38	1.16	2	أحياناً
7	تجتمع الإدارة بالموظفين لمعرفة فجوات ضعف الأداء وحلها.	3.28	1.15	3	أحياناً
3	يشارك الموظفون في صناعة القرارات المتعلقة بإداراتهم.	3.21	1.26	4	أحياناً
8	يتنبأ المكتب بالفرص والتحديات المستقبلية مبكراً؛ فيستعد لها.	3.10	1.17	5	أحياناً
9	يتسم العمل في كافة إدارات المكتب بالتكامل	3.05	1.17	6	أحياناً
5	تتم متابعة الأداء بناءً على مؤشرات قياس أداء ذكية (دقيقة وواضحة).	3.03	1.18	7	أحياناً

6	تتوفر التجهيزات التكنولوجية اللازمة لأداء المهام بفعالية	3.03	1.27	8	أحياناً
2	يتم تعيين الأشخاص في الوظائف بناء على معايير شفافة.	2.80	1.24	9	أحياناً
10	تتوفر للمكتب موارد كافية لتحقيق أهدافه.	2.62	1.18	10	أحياناً
	المتوسط الكلي للمجال	3.09	.98		أحياناً

يتبين من الجدول (11) أن مجال إدارة العمليات حصل على متوسط كلي (3.09) وأن العبارة (1) (تساعد بيئة المكتب على قيام العاملين بأفضل أداء). حصلت على أعلى متوسط (3.46) وهذا يدل على أن المكتب يتوفر فيه موظفون متميزون وأن البيئة مناسبة من حيث التجهيزات تسهم في تحقيق أداء أفضل وجودة خدمة عالية. أما بقية العبارات فحصلت على استجابة (أحياناً). وهذا يشير إلى أن الأدوار ليست محددة بدقه كما أن الإدارة لا تجتمع بالموظفين لمناقشة الفجوات ألا أحياناً وهذا يؤدي إلى تجاهل الموظفين وعدم إشراكهم في القرارات المهمة، كما أن مؤشرات قياس الأداء يتم أحياناً العمل بها في عملية المتابعة والتقييم، وكذلك في إدارة العمليات وتشير العبارات أن هناك قصور في ممارسة الشفافية وخاصة عند تعيين الأشخاص في الوظائف. وكل ذلك يرجع إلى عدم توفر الموارد المالية التي تعتبر أساس لكل تحديث وتطوير وخاصة في المكاتب الحكومية وسر نجاح إدارة العمليات.

المجال السابع- التركيز على النتائج وجودة المخرجات.

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات المجال مرتبة تنازلياً

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	التقييم
1	يوجد في المكتب إدارة مختصة بالجودة وتطوير الأداء	3.59	1.43	1	غالباً
6	تشرك إدارة المكتب مختلف الفاعلين في حل المشكلات	3.08	1.35	2	أحياناً
2	يتوفر بالمكتب نظام توثيق يسهل عمليات ضبط الجودة	3.03	1.37	3	أحياناً
13	تتوافر تغطية صحفية لأنشطة المكتب تعزز سمعة المكتب محلياً	3.03	1.40	4	أحياناً
14	تطور إدارة المكتب أساليب التقييم بناءً على نتائج متابعة الأداء.	2.92	1.20	5	أحياناً
3	يقيم المكتب مدى توافق مخرجاته مع حاجات المستفيدين	2.90	1.12	6	أحياناً
12	تصدر إدارة المكتب منشورات متنوعة بانتظام.	2.87	1.34	7	أحياناً
5	تتصف خطة خدمة المجتمع في إدارة المكتب بالفعالية.	2.77	1.31	8	أحياناً
4	تدعم إدارة المكتب المتميزين في أدائهم (مادياً ومعنوياً)	2.77	1.33	9	أحياناً
7	يشارك مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام في وضع الموازنة العامة للمكتب.	2.64	1.31	10	أحياناً
10	تحدد إدارة المكتب تفاصيل الصلاحيات المالية المصرح بها بوضوح.	2.54	1.39	11	نادراً
8	تتوفر للمكتب مصادر دخل متنوعة تضمن الاستدامة المالية.	2.41	1.21	12	نادراً
11	تتضمن الخطط المالية تقييماً للمخاطر المحتملة بكفاءة.	2.38	1.21	13	نادراً
9	تخصص الإدارة موازنات مالية كافية لدعم البحث العلمي والتطوير.	2.18	1.19	14	نادراً
	المتوسط الكلي للمجال	2.76	.95		

يتبين من الجدول (12) أن المجال السابع: (التركيز على النتائج وجودة المخرجات) حصل على متوسط كلي (2.76) وأن أعلى متوسط (3.59) ونصها: (يوجد في المكتب إدارة مختصة بالجودة وتطوير الأداء) وهذا يدل على أن المكتب يتوفر فيه إدارة مختصة بالجودة وبتطوير الأداء كما حصلت 9 عبارات على استجابة ممارسة (أحياناً) وهذا مؤشر على أن إدارة الجودة لا تشرك العاملين في حل المشكلات، وأنه يوجد في مكتب الجودة نظام توثيق لعمليات الجودة ولكن الممارسة أحياناً وكذلك يوجد تغطية إعلامية صحفية تنشر أنشطة الجودة في محافظة عمران من منشورات ومطويات وغيرها التي تسهم في نشر ثقافة الجودة وتطوير الأداء، كما أن 4 عبارات حصلت على استجابة نادراً وهذا بسبب أن العبارات لا تتعلق

بالمجال حيث وهي عبارات تتعلق بالإدارة المالية للمكتب حسب وجهة نظري، ومن خلال مما سبق يتضح أن ممارسة معايير مالكوم بالدريج في مكتب التربية عمران مازال متدني ويحتاج إلى نشر ثقافة الجودة ونشر ثقافة العمل المؤسسي وهذا لا يتحقق في ظل الوضع الراهن لعدم توفر المرتبات وعدم توفر الميزانية التشغيلية والتي تعتبر أساسية ناهيك عن تحقيق الجودة.

- نتيجة السؤال الثاني: "ما مدى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين وجهات نظر العينة بخصوص تقييم أداء مكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران وفقاً لمعايير مالكوم بالدريج للجودة والتميز المؤسسي؛ تبعاً لمتغيرات (النوع، مكان العمل، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة)؟

أثر متغيري (النوع، مكان العمل).

لفحص أثر متغيري النوع ومكان العمل؛ استخدم الباحثون اختبار تي تست لعينتين مستقلتين كما يبينها الجدول جدول (13) نتائج اختبار تي تست لفحص مدى وجود فروق بين إجابات العينة تبعاً لمتغيري (النوع، مكان العمل).

المجالات		النوع/ الفئات		العدد	المتوسط	df	قيمة ت	Sig.
1- القيادة والمسؤولية.	ذكر	34	3.31	37	.501	.835		
	انثى	5	3.07	4.964	.456			
2- التخطيط الاستراتيجي	ذكر	34	3.38	37	1.013	.979		
	انثى	5	2.88	4.809	.865			
3- التركيز على المستفيدين.	ذكر	34	3.27	37	-.037	.580		
	انثى	5	3.29	5.171	-.036			
4- إدارة نظم المعلومات وتحليلها	ذكر	34	2.97	37	.341	.730		
	انثى	5	2.80	4.714	.278			
5- العناية بالموارد البشرية	ذكر	34	3.27	37	.314	.790		
	انثى	5	3.12	4.920	.280			
6- إدارة العمليات.	ذكر	34	3.11	37	.325	.407		
	انثى	5	2.96	4.674	.260			
7- التركيز على النتائج وجودة المخرجات	ذكر	34	2.75	37	-.140	.529		
	انثى	5	2.81	4.595	-.107			
تأثير متغير مكان العمل								
.								
المجالات	المكان	العدد	المتوسط الحسابي	df	t	Sig		
1- القيادة والمسؤولية.	إدارة المكتب	28	3.2435	37	-.383	.913		
	مركز تعليمي	11	3.3802	18.451	-.384			
2- التخطيط الاستراتيجي	إدارة المكتب	28	3.2902	37	-.227	.734		
	مركز تعليمي	11	3.3750	17.129	-.219			
3- التركيز على المستفيدين.	إدارة المكتب	28	3.1735	37	-1.041	.821		
	مركز تعليمي	11	3.5195	19.070	-1.060			
4- إدارة نظم المعلومات وتحليلها	إدارة المكتب	28	2.7798	37	-1.677	.279		
	مركز تعليمي	11	3.3636	15.727	-1.544			
	إدارة المكتب	28	3.1465	37	-1.024	.626		

5- العناية بالموارد البشرية	مركز تعليمي	11	3.5010	18.624	-1.031	
6- إدارة العمليات.	إدارة المكتب	28	2.9929	37	-1.035	.866
	مركز تعليمي	11	3.3545	16.752	-.988	
7- التركيز على النتائج وجودة المخرجات	إدارة المكتب	28	2.6301	37	-1.363	.857
	مركز تعليمي	11	3.0844	15.754	-1.256	

يتبين من الجدول (13) أن نتائج اختبار تي تست لفحص مدى وجود فروق بين إجابات العينة تبعاً لمتغيري (النوع، مكان العمل). تعكس عدم وجود أي تأثير للمتغيرين في إجابات العينة، وهو ما يعكس حالة إجماع بين المستجيبين؛ تجاه المعايير؛ بغض النظر عن النوع (ذكور- إناث) أو مكان العمل (إدارة المكتب بالمحافظة- إدارة تابعة بالمديريات) وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الحاج ونوري، 2019) بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف؛ حيث بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير (النوع) كما تتفق مع نتائج دراسة الزهراني، (2009): تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج للجودة بالجامعات السعودية؛ بعد وجود فروق تبعاً لمتغير النوع.

نتائج فحص أثر متغيرات المؤهل والدرجة العلمية وسنوات الخبرة:

جدول (14) نتائج اختبار ANOVA لفحص أثر متغير المؤهل

المجالات/	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	Sig. الدلالة
الأول: القيادة والمسؤولية.	بين المجموعات	.654	2	.327	.321	.727
	داخل المجموعات	36.681	36	1.019		
	المجموع	37.335	38			
الثاني: التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	.108	2	.054	.047	.954
	داخل المجموعات	40.888	36	1.136		
	المجموع	40.996	38			
الثالث: التركيز على المستفيدين.	بين المجموعات	.586	2	.293	.323	.726
	داخل المجموعات	32.671	36	.908		
	المجموع	33.257	38			
الرابع: إدارة نظم المعلومات وتحليلها	بين المجموعات	1.720	2	.860	.850	.436
	داخل المجموعات	36.410	36	1.011		
	المجموع	38.130	38			
الخامس: العناية بالموارد البشرية	بين المجموعات	.274	2	.137	.138	.872
	داخل المجموعات	35.755	36	.993		
	المجموع	36.029	38			
السادس: إدارة العمليات.	بين المجموعات	.245	2	.123	.121	.886
	داخل المجموعات	36.454	36	1.013		
	المجموع	36.699	38			
	بين المجموعات	.707	2	.353	.381	.686
	داخل المجموعات	33.381	36	.927		

			38	34.088	المجموع	السابع: التركيز على النتائج وجودة المخرجات
فحص أثر متغير الدرجة الوظيفية ANOVA						
المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	Sig. الدلالة
الأول: القيادة والمسؤولية.	بين المجموعات	1.126	2	.563	.560	.576
	داخل المجموعات	36.209	36	1.006		
	المجموع	37.335	38			
الثاني: التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	.799	2	.399	.358	.702
	داخل المجموعات	40.197	36	1.117		
	المجموع	40.996	38			
الثالث: التركيز على المستفيدين.	بين المجموعات	.469	2	.234	.257	.774
	داخل المجموعات	32.788	36	.911		
	المجموع	33.257	38			
الرابع: إدارة نظم المعلومات وتحليلها	بين المجموعات	.768	2	.384	.370	.693
	داخل المجموعات	37.362	36	1.038		
	المجموع	38.130	38			
الخامس: العناية بالموارد البشرية	بين المجموعات	1.507	2	.753	.786	.464
	داخل المجموعات	34.522	36	.959		
	المجموع	36.029	38			
السادس: إدارة العمليات.	بين المجموعات	.612	2	.306	.305	.739
	داخل المجموعات	36.087	36	1.002		
	المجموع	36.699	38			
: التركيز على النتائج وجودة المخرجات	بين المجموعات	.480	2	.240	.257	.775
	داخل المجموعات	33.608	36	.934		
	المجموع	34.088	38			
أثر متغير سنوات الخبرة نتائج اختبار ANOVA فحص						
المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	Sig. الدلالة
الأول: القيادة والمسؤولية.	بين المجموعات	3.082	2	1.541	1.619	.212
	داخل المجموعات	34.254	36	.951		
	المجموع	37.335	38			
الثاني: التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	1.849	2	.924	.850	.436
	داخل المجموعات	39.147	36	1.087		
	المجموع	40.996	38			
الثالث: التركيز على المستفيدين.	بين المجموعات	.568	2	.284	.313	.733
	داخل المجموعات	32.689	36	.908		
	المجموع	33.257	38			

الرابع: إدارة نظم المعلومات وتحليلها	بين المجموعات	1.600	2	.800	.788	.462
	داخل المجموعات	36.530	36	1.015		
	المجموع	38.130	38			
الخامس: العناية بالموارد البشرية	بين المجموعات	.696	2	.348	.354	.704
	داخل المجموعات	35.333	36	.981		
	المجموع	36.029	38			
السادس: إدارة العمليات.	بين المجموعات	.854	2	.427	.429	.654
	داخل المجموعات	35.845	36	.996		
	المجموع	36.699	38			
السابع: التركيز على النتائج وجودة المخرجات	بين المجموعات	.566	2	.283	.304	.740
	داخل المجموعات	33.521	36	.931		
	المجموع	34.088	38			

يتبين من الجدول (14) حول أثر متغيرات (المؤهل والدرجة العلمية وسنوات الخبرة) أن قيمة الدلالة في جميع المجالات أكبر من مستوى ($0.05 \geq \alpha$) وبالتالي فهي تؤكد عدم وجود أثر لهذه المتغيرات؛ وتعكس في ذات الوقت اتفاق مختلف فئات العينة، على مؤشرات التقييم (وفقاً لمجالات معيار بالدريج) وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسية وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الحاج ونوري، 2019) بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف؛ حيث بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات العينة تبعاً لمتغيرات (الخبرة، المؤهل، المسمى الوظيفي) فيما تختلف مع نتائج الزهراني، (2009): التي أظهرت فروقاً تبعاً لسنوات الخبرة في مجالي (إدارة الموارد البشرية، وتحليل البيانات والمعلومات) لصالح من خبرتهم (10-14 سنة).

مناقشة النتائج:

- يتبين من النتائج وجود جوانب قصور كبيرة؛ عكستها إجابات العينة؛ والتي قد تجعل من هذه الدراسة إحدى أهم مصادر المعلومات في التغذية الراجعة الضرورية لتقييم الأداء على مستوى الإدارة العامة للتربية بالمحافظة، كما يظهر أن هنالك ضعفاً في نظام مراقبة ورصد آليات إدارة الأداء، إذ إن وجود إدارة للجودة لا يكفي لضمان تحقيق الفاعلية ما لم يتبعه تطبيقاً سليماً فعالاً لآليات متفق عليها وموحدة.
- كما تعكس النتائج ضرورة إعادة النظر في نظام الأداء وفقاً لمعايير الجودة والتميز؛ بحيث يغطي الثغرات التي كشفتها نتائج التطبيق (مثل : تنظيم الدورات والورش اللازمة – معايير تقييم المستويات- حق التظلم للجميع- التقييم الجماعي وليس الفردي) وضمان حقوق الموظف، والتأكيد على تحقيق نتائج عالية في مستوى الرضا؛ بصرف المرتبات الذي يؤدي أيضاً بدوره إلى نتائج إيجابية على الموظف وأسرته، ويضمن المحاسبة الفاعلة؛ للمقصرين والمتهاونين، كما يلزم تفعيل الحوافز لدعم المتميزين والاستفادة من خبراتهم في تقييم الممارسات التربوية، وإجراء عمليات المفاضلة من أجل الترقيات العادلة على كافة الإدارات والمراكز التعليمية في جميع الإدارات التعليمية.
- كما يتبين ضرورة متابعة حاجات المستفيدين وقياس رضاهم عن أداء المدارس والمراكز التعليمية، والتركيز على المجالين الذين أظهرت الدراسة أنهما أقل ممارسة ضمن أداء الإدارة العامة بالمحافظة والإدارات التعليمية بالمديريات: إدارة نظم المعلومات بمتوسط (2.94) والتركيز على النتائج وجودة المخرجات بمتوسط (2.76).

أهم الاستنتاجات:

- ومن جانب آخر فقد كشفت الدراسة عن سلبيات؛ يلزم التنبيه لها، ويمكن حصرها في النقاط الآتية:
- غياب الرواتب والموازنة التشغيلية سبب رئيس لتدني أداء مكتب التربية بمحافظة عمران وعموم الجمهورية.
- غياب الرقابة المتابعة والتقييم السنوي، ويعززه ضعف الشفافية الإدارية لدى بعض المدراء والموظفين في المكتب
- إدارة الجودة في المكتب لا تمارس دورها المناط بها حسب اللوائح، مما يضعف ثقافة الجودة في المكتب والإدارات.
- ان الخطط لا تبني على دراسات استشرافية للمستقبل، مع تدني ترجمة الخطط إلى برامج وخطط تشغيلية واقعية.
- ضعف التواصل بين المكتب وأرباب سوق العمل؛ ممثلاً في غياب الدراسات الاستطلاعية التي تلبي احتياجات ومتطلبات المجتمع، ويرتبط به تدني البحث العلمي لحل المشاكل الإدارية والتربوية في الميدان
- ان التغذية الراجعة للتقييم في المديرية ضعيفة لضعف التواصل، وغياب التواصل الإلكتروني بين المكتب وإدارات المكاتب في المديرية، مع قلة الأخذ برأي مكاتب الإدارات في المديرية وإشراكهم في القرارات.
- غياب نظام الحوافز، وهذا أسهم في تدني الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما أن الإدارة لا تجتمع بالموظفين لمناقشة الفجوات والعمل على إيجاد الحلول، وعموماً فممارسة معايير مالكوم بالدريج في مكتب التربية عمران مازال متدنياً.

التوصيات والمقترحات.

بناء على نتائج الدراسة يوصي الباحثون ويقترحون الآتي:

1. دعوة وزارة التربية إلى تصميم معايير للأداء بقطاعات الوزارة والإدارات العامة في المحافظات وفقاً للمتطلبات الحديثة والاستفادة من نموذج مالكوم بالدريج الذي عدله الباحثون.
2. نشر وتبني ثقافة الجودة في مكتب التربية عمران والإدارات التابعة.
3. توفير الرواتب والموازنة التشغيلية لمكتب التربية عمران.
4. تفعيل الرقابة والمتابعة والتقييم ومعالجة وحل المشكلات التربوية.
5. نشر ثقافة التعاون والعمل بروح الفريق الواحد.
6. تفعيل التواصل بين المكتب والمجتمع والإدارات التابعة وأرباب سوق العمل.
7. إشراك مكاتب الإدارات في المديرية في القرارات المهمة.
8. توفير الحوافز المادية والمعنوية لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مكتب التربية.
9. تفعيل دور الإعلام في نشر ثقافة الجودة وجميع الأنشطة التي تقام في مكتب التربية عمران.
10. ضرورة نشر مفهوم الجودة بصورة مستمرة ودائمة من خلال إجراء دورات تدريبية عن الجودة ومعاييرها.
11. يجب ترجمة الخطط إلى واقع عملي؛ فلا تبقى حبيسة الأدراج.
12. أخيراً؛ يقترح الباحثون إجراء دراسات مماثلة على مستوى ديوان الوزارة، وفي محافظات أخرى.

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

1. آل علي، فاطمة حسن محمد مطر (2014): مدى فاعلية نظام إدارة الأداء في مدارس الشارقة 2013-2014، وزارة التربية والتعليم. منطقة الشارقة التعليمية.

2. البنك الدولي (2020): مؤشرات التنمية العالمية. [أونلاين] متاح على: <http://datatopics.worldbank.org/world-development-indicators/> [الدخول إلى الموقع في 25 أيار/مايو 2021].
3. البنك الدولي، 2020: التقييم المستمر للاحتياجات في اليمن: المرحلة الثالثة، تقرير منشور في صفحة البنك الإلكترونية بالعربية. الرابط: <https://www.albankaldawli.org/ar/country/yemen/>. تاريخ: 2022/2/20 م
4. بني خالد، علي (2012). المعايير المعتمدة لاختيار مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
5. الحاج، نعاث خديجة؛ نوري، منير. (2019) درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر العاملين بها، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، الجزائر، مج (11) عدد 21، ص: 29 - 50. الرابط: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/74626> تاريخ الدخول: 2021/10/10.
6. خضر، أحمد إبراهيم (2013): الفرق بين مصطلحي " التقويم " و " التقييم ". موقع الدكتور: أحمد إبراهيم خضر. الرابط: <http://www.alukah.net/web/khdr/0/50989/>. تاريخ: 2021/12/10.
7. خير الدين، غالب محمود؛ عطيان، موسى أحمد؛ سليم، مراد (2012): مدى تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج في المستشفيات الأردنية الخاصة الحاصلة على شهادة الاعتمادية الدولية (JCIA العدد (1). مجلد (8).
8. الدهدار، مروان حمودة (2017): تقييم واقع أداء الجامعات بقطاع غزة وفقاً لنموذج بالدريج "دراسة استكشافية". المجلة الاقتصادية بالجامعة الإسلامية بغزة Vol 25, No2, IUG Journal of Economics and Business (Islamic University of Gaza) / CC BY 4.0. 2017, pp 67-95
9. سعيد، فائزة (2015): تصور مقترح لتحقيق جودة خدمات إدارة مؤسسات التعليم الثانوي في ضوء معايير مالكولم بالدريج، الرابط: <http://hdl.handle.net/setif2/561>
10. الشبكة العربية للإدارة (2016): مفهوم الأداء المؤسسي وأبعاده المختلفة من منظور نموذج بالدريج للتميز، موقع الشبكة. 11/21/2016. الرابط: <https://ae.linkedin.com/pulse> تاريخ الدخول: 2022/2/22 م
11. عبد المعطي، عبير صابر (2020): نموذج مالكوم بالدريج للجودة مدخلا لتقويم أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية جامعة المنوفية - كلية التربية، مجلة كلية التربية، 2020 م،
12. العوائد، مسعود (2013). تقويم أداء القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان في ضوء المهمات الموكلة لهم كما يراها العاملون في تلك المديريات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
13. مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية (2020): لمحة عامة عن أزمة اليمن 2020. [أونلاين] متاحة على: <https://www.unocha.org/yemen/crisis-overview> [الدخول إلى الموقع في 25 أيار/مايو 2021].
14. المنظمة العربية للتنمية الإدارية (2009): قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي. الإمارات العربية المتحدة.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية: Second - References in English

1. Abdel-Moaty, Abeer Saber (2020): Malcolm Baldrige's Quality Model as an introduction to evaluating the performance of the heads of academic departments at Menoufia University, Menoufia University - Faculty of Education, Journal of the Faculty of Education, 2020, AD.
2. Al Ali, Fatima Hassan Muhammad Matar (2014): The Effectiveness of the Performance Management System in Sharjah Schools 2013-2014, Ministry of Education. Sharjah Educational Zone.
3. Bani Khaled, Ali (2012). Approved Criteria for Selecting Public School Principals from the Point of View of Principals and Supervisors, Unpublished Master's Thesis, Yarmouk University, Jordan.
4. Carlucci, Daniela (2010), Evaluating and selecting key performance indicators: an ANP-based model. Measuring business Excellence, 14(2), 66-76
5. Dehdar, Marwan Hammouda (2017): Assessing the reality of the performance of universities in the Gaza Strip according to the Baldrige model, an "exploratory study". IUG Journal of Economics and Business (Islamic University of Gaza) / CC BY 4.0. Vol 25, No2, 2017, pp 67-95

6. Dewi, E. S., & Samanhudi, D. (2022). Company Performance Measurement Analysis PT. Romi Violeta Sidoarjo Using Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence. Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences, 5(1).
7. Ford, M. W. (2022). Management standards and institutional influence: An exploratory study using the Baldrige criteria. Quality Management Journal, 29(1), 18-33. available at: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10686967.2021.2006585>. date: 1/3/2022.
8. Hajj, Khadija drowsiness; Nouri, Mounir. (2019) The degree of application of Malcolm Baldrige's criteria for total quality in Algeria Telecom from the point of view of its employees, Academic Journal of Social and Human Studies, Hassiba Ben Bouali University of Chlef, Algeria, Vol. (11) No. 21, pp. 29-50. Link: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/74626> Date of entry: 10/10/2021.
9. Haktanir, Elifa; b; (2020): Interval valued Pythagorean fuzzy aggregation operators based Malcolm Baldrige National Quality Award assessment. DOI: 10.3233/JIFS-189108, Journal: Journal of Intelligent & Fuzzy Systems, vol. 39, no. 5, pp. 6431-6441, 2020.
10. Khader, Ahmed Ibrahim (2013): The difference between the terms "evaluation" and "evaluation". Doctor's website; Ahmed Ibrahim Khader. Link: <http://www.alukah.net/web/khedr/0/50989/>. Date: 10/12/2021.
11. Nurjanah Indah Rahayu, Wiwiek Rabiatal Adawiyah, Ade Irma Anggraeni (2019): MALCOLM BALDRIGE EDUCATION CRITERIA FOR PERFORMANCE EXCELLENT OF VOCATIONAL SCHOOL IN RURAL AREA. International Conference on Rural Development and Entrepreneurship 2019 : Enhancing Small Business and Rural Development Toward Industrial Revolution 4.0, Vol. 5 No. 1 available at: <http://jp.feb.unsoed.ac.id/index.php/lcore/article/viewFile/1484/1495>. 12/03/2022.
12. Parast, M. M., & Safari, A. (2022). Improving Quality and Operational Performance of Service Organizations: An Empirical Analysis Using Repeated Cross-Sectional Data of US Firms. *IEEE Transactions on Engineering Management*.doi: 10.1109/TEM.2021.3107499. date: 1/3/2022.
13. Saeed, Faiza (2015): A proposed vision for achieving the quality of management services for secondary education institutions in light of Malcolm Baldrige standards, link: <http://hdl.handle.net/setif2/561>
14. Setiawan, & Purba, H. H.. (2021). A Systematic Literature Review of Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA). Journal of Technology Management for Growing Economies, 12(1), 1–12. <https://doi.org/10.15415/jtmge.2021.121001.jhvdo> 2022-3-25
15. The Arab Network for Management (2016): The concept of institutional performance and its various dimensions from the perspective of the Baldrige Model of Excellence, the website of the Arab Network for Management. Published November 21, 2016. Link: <https://ae.linkedin.com/pulse> Date of entry: 22/2/2022
- 16. Translation References in Arabic to English:**
17. Wheelen, Thomas L., Hunger, J. David. (2010). Strategic Management and Business Policy. 12 Ed, Pearson Education, Inc., Prentice Hall, New Jersey.
18. World Bank (2020): World Development Indicators. [Online] Available at: <http://datatopics.worldbank.org/world-development-indicators/> [Accessed 25 May 2021].
19. World Bank, 2020: Continuous Needs Assessment in Yemen: Phase III, report published on the Bank's website in Arabic. Link: <https://www.worldbank.org/ar/country/yemen/publication/yemen-dynamic-needs-assessment-phase-3>. Date: February 20, 2022 AD

Third: References in Arabic translated into English:

1. Abdel-Moati, Abeer Saber (2020): The Malcolm Baldrige Quality Model as an Introduction to Evaluating the Performance of the Heads of Academic Departments at Menoufia University, Menoufia University - College of Education, Journal of the College of Education, 2020,
2. Al Ali, Fatima Hassan Mohammed Matar (2014): The Effectiveness of the Performance Management System in Sharjah Schools 2013-2014, Ministry of Education. Sharjah Educational Zone.
3. Al-Dahdar, Marwan Hamouda (2017): Evaluating the reality of the performance of universities in the Gaza Strip according to the Baldrige model, an "exploratory study." IUG Journal of Economics and Business (Islamic University of Gaza) / CC BY 4.0. Vol 25, No2, 2017, pp. 67-95
4. Al-Hajj, Naas Khadija; Nouri, Munir. (2019) The Degree of Application of Malcolm Baldrige's Standards for Total Quality in Algeria Telecom Corporation from the Perspective of its Employees, Academic Journal of Social and Human Studies, Algeria, Vol. (11), No. 21, pp.: 29-50. Link: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/74626> Accessed: 10/10/2021.
5. Bani Khaled, Ali (2012). The approved criteria for selecting public school principals from the point of view of principals and supervisors, unpublished master's thesis, Yarmouk University, Jordan.
6. Khader, Ahmed Ibrahim (2013): The difference between the terms "evaluation" and "evaluation". Dr. site; Ahmed Ibrahim Khedr. Link: <http://www.alukah.net/web/khedr/0/50989/>. Date: 10/12/2021.
7. Khair El-Din, Ghaleb Mahmoud; Atiani, Musa Ahmed; Salim, Murad (2012): The Extent of Malcolm Baldrige Award Standards Implementation in Jordanian Private Hospitals Accredited by International Accreditation (JICA). Issue (1). Volume (8).
8. Returns, Masoud (2013). Evaluation of the performance of administrative leaders in the directorates of education in the Sultanate of Oman in the light of the tasks assigned to them as seen by the workers in those directorates, unpublished master's thesis, Yarmouk University, Jordan.
9. Saeed, Faiza (2015): A proposed vision to achieve the quality of management services in secondary education institutions in the light of Malcolm Baldrige standards, link: <http://hdl.handle.net/setif2/561>
10. The Arab Network for Management (2016): The concept of institutional performance and its various dimensions from the perspective of the Baldrige Model of Excellence, the website of the network. November 21, 2016. Link: <https://ae.linkedin.com/pulse>. Access date: February 22, 2022.
11. The Arab Organization for Administrative Development (2009): Measuring and evaluating performance as an input to improve the quality of institutional performance. The United Arab Emirates.
12. The World Bank (2020): World Development Indicators. [ONLINE] Available at: <http://datatopics.worldbank.org/world-development-indicators/> [Accessed 25 May 2021].
13. The World Bank, 2020: Continuous Needs Assessment in Yemen: Phase Three, a report published on the Bank's Arabic web page. Link <https://www.albankaldawli.org/ar/country/yemen/publication/yemen-dynamic-needs-assessment-phase-3>). Date: 20/2/2022 AD
14. United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (2020): Overview of the Yemen Crisis 2020. [ONLINE] Available at: <https://www.unocha.org/yemen/crisis-overview>. Accessed 25 May 2021.].