

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

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

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 المسحي التحليلي، واستبانة من (69) عبارة مقسمة على سبعة مجالات؛ تم توزيعها على عينة طبقية بلغت (39) مستجيباً 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 ومعالجة المشكلات التربوية، والعناية بتدريب الموارد البشرية، ونشر ثقافة العمل بروح الفريق الواحد، والتركيز على المستفيدين؛ بتفعيل التواصل بين المكتب والمجتمع وأرباب سوق العمل، وأخيراً إشراك الإدارات في المديرية في القرارات المهمة، إضافة إلى مقترحات بدراسات مكملة 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](mailto:Fahdmaghrabah@gmail.com)  
Tel:00967771196665

Associated Professor  
Department of Educational  
Sciences Faculty of Education  
Amran University- Yemen  
[Dr.gahwan@yahoo.com](mailto:Dr.gahwan@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, and addressing educational problems. Taking care of human resources training, spreading the culture of teamwork, 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 ومكان 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 التغيير بصورة غير مسبوقة؛ 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) وحتى تضمن المؤسسات (الوزارات والقطاعات والإدارات)- سواء كانت حكومية أو خاصة- جودة أداؤها فإنها تقوم بإجراء العمليات الرقابية وتقييم أنظمتها وخدماتها التي تتولى مسؤولية تنفيذها بنفسها، وذلك للتأكد من مواكبة التنفيذ لما هو مخطط، ومحاولة القيام بالإجراءات التصحيحية في وقتها وقبل فوات الأوان، للتغلب على المشاكل التي تواجه التنفيذ على طريقة "حاسب نفسك قبل أن تحاسب" كي تتجنب المساءلة من قبل الجهات الرقابية المكلفة بتقييم برامجها ومشاريعها العامة المكلفة بها.

ويعتبر نموذج مالكولم بالدريج من النماذج المتميزة التي تم الاعتماد عليها، وهو يرى أن الجودة الشاملة هي ثورة على القديم وتغير شامل لكل مكونات المنظمة وذلك بهدف: إرضاء العميل من خلال تقديم جودة عالية وبشكل مستمر، وتقديم المنفعة والخير للبيئة والبعد عن أي تصرف يضر بها، ويقوم هذا النموذج على سبعة مبادئ هي: ضرورة توفير القناعة الكافية لدى الإدارة العليا بجدوى وفائدة الجودة الشاملة مع التركيز على أهمية الدور الذي تقوم به الإدارة الواسطة والمباشرة.. وضرورة جعل خطط تحقيق الجودة مترابطة مع اشتغالها على العناصر الآتية: 1- أهداف استراتيجية بعيدة المدى 2- ثقافة تنظيمية جديدة. 3- تغيرات جذرية على الأداء التنظيمي.. ووضع نظام للمعلومات يمكن من توفيرها في الوقت المناسب مع التحديث المستمر لها إعادة تصميم العمليات بما يضمن: أ- توفير درجة عالية من المرونة والسرعة في العمل. ب- التأكيد على التحسين المستمر لجودة العمليات. ج- استخدام سجلات ومستندات لأغراض الرقابة والنظم د- تصميم جميع العمليات بشكل يؤدي إلى تلبية رغبات وحاجات العملاء. هـ- التأكيد على وجوب منع حدوث الأخطاء في العمليات.. وإدارة وتنمية الموارد البشرية بما يضمن: 1- مشاركة العاملين وإدماجهم في تخطيط الجودة الشاملة. 2- تبني أسلوب فوق العمل لتحقيق التعاون والجهود المشتركة. 3- العناية بصحة وسلامة العاملين. 4- تبني سياسة القياس وتقييم أداء العاملين. 5- وضع نظام لقياس وتقييم مستوي الجودة المنجز في جميع العمليات يضمن مقارنة سليمة بين مستوي جودة المنظمة ومستوي الجودة الذي يحققه المنافسون. كما أن تحقيق رضا المستهلك يتطلب: أ- التفاعل المستمر مع العميل من خلال الاتصال به. ب- قياس ردود فعل العميل واتجاهاته وشعوره نحو المنظمة. ج- تحديد ودراسة حاجات ومتطلبات العملاء.. د- ضرورة المقارنة بين مستوي رضا عملاء المنظمة مع رضا العملاء لدى المنظمات المنافسة.

ويؤكد فورد، (Ford, 2022). قوة العلاقة بين معايير الإدارة والتأثير المؤسسي؛ حيث إن نظريات الانتشار المؤسسي تؤكد أن تبني ممارسات الإدارة الجديدة يتطور نحو المبررات القائمة على الشرعية باعتبارها تقنيات إدارية للمنظمات؛ حتى تعتبر مقبولة اجتماعياً. وتثبت أن القوى المؤسسية تشكل - أيضاً - معايير الإدارة المصممة لنقل قواعد الممارسة الإدارية الفعالة. يعزز الإجماع غير الكامل بين أصحاب المصلحة المتنوعين المشاركين في عملية التقييم ضغوطاً مؤسسية ثابتة لدفع نطاقات معايير الإدارة إلى ما وراء النوى التقنية لتشمل محتوى ذا جاذبية اجتماعية أوسع. ويتم استكشاف هذا السعر باستخدام معيار إدارة الجودة الشاملة لحركة إدارة الجودة الشاملة - المعايير التي تم تطويرها جنباً إلى جنب مع جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة. 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 أجري 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).

#### 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، وهناك نقص في الكتب المدرسية. بالإضافة إلى ذلك، يشكل نقص الخدمات الأساسية—المياه والصرف الصحي والكهرباء—وانعدام الأمن حول المدارس تحديات كبيرة... الأمر الذي فرض مزيداً من القيود على حق الأطفال في الحصول على التعليم في تلك المجتمعات. 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 صرف 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 مالكولم بالدريج للجودة 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 مالكولم بالدريج للجودة والتميز المؤسسي من وجهة نظر قيادات المكتب؟
2. هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين وجهات نظر العينة بخصوص تقييم أداء مكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران وفقاً لمعايير مالكولم 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 مالكولم بالدريج للجودة والتميز المؤسسي من وجهة نظر قيادات المكتب.
2. فحص 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 مالكولم بالدريج للجودة والتميز المؤسسي؛ تبعاً لمتغيرات (النوع، مكان العمل، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة)

#### أهمية الدراسة:

- تبرز أهمية الدراسة من أهمية موضوعها، والذي يتناول تقييم جودة الأداء وفقاً لمعايير مالكولم بالدريج للجودة والتميز المؤسسي، 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 القيادات التربوية والتعليمية في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية وفي مكاتب التربية بالمحافظات والمدريات في لفت نظرهم وبزيادة 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 تكشف الدراسة عن بعض الممارسات الخاطئة في تطبيق النظام مما سيساعد إدارة المكتب ورؤساء الشعب ومدراء الإدارات في دراسة أسباب ذلك وإيجاد الحلول
  - قد تفيد في لفت أنظار المسؤولين في السلطة المحلية إلى أهمية تقييم أداء مختلف الإدارات التي تتكون منها المحافظة ومعرفة مدى جودة خدماتها ونظرة الموظفين لها، بالاستفادة من تقييم أداء مكتبة التربية بالمحافظة، وبالتالي تكاتف 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.
- كما يأمل الباحثون أن تفيد الدراسة المدراء أنفسهم، من خلال تبنيهم تطبيق المؤشرات، واعتبارها كسياسات موجبة وقواعد إجرائية تحكم تعاملاتهم الإدارية مع الموظفين والمراجعين وعموم المجتمع.
- واخيراً 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 والتعليم بمحافظة عمران وفقاً لمعايير مالكوم بالدريج للجودة والتميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات التعليمية).
- 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:

- **التقويم لغته:** (خضر، 2013): قِيمَ أو قَوْمَ، يُقِيمَ أو يَقَوْمُ؛ إذا أعطى قيمة للشيء، ومنه "التقويم"، وهو مشتق من الفعل (قَوْمَ)، فيقال: قَوْمَ المعوج بمعنى: عدلّه وأزال اعوجاجه، وقوم الشيء بمعنى قدره ووزنه، وحكم على قيمته، واستقام اعتدل واستوى، وقد وردت عدة مشتقات للفعل (قَوْمَ) في القرآن؛ منها: لفظة أقوم؛ قال تعالى: ﴿إِنَّ هَذَا الْقُرْآنَ يَهْدِي لِلَّتِي هِيَ أَقْوَمٌ﴾. [الإسراء: 9].
- أما لفظة "التقييم": "فجاء تعريفه في قاموس MICRO ROBERT: "بأنه الحكم على قيمة الشيء وتقديره لتقويمه".
- **تقييم/ تقويم Evaluation:** وعرف معجم علوم التربية التقويم بأنه: "مجموعة من الإجراءات والعمليات المستعملة لأدوات من طرف شخص تكلف بتعليم فئات معينة أو بشخص آخر أو المتعلم ذاته، والتي تكون مبنية بكيفية تمكن المستهدف بالتقويم من أداء مهام، أو الجواب عن أسئلة، أو تنفيذ إنجازات يمكن فحصها من قياس درجة تنفيذها وإصدار الحكم عليها وعلى منفذها، واتخاذ قرار يخصه أو يخص عملية تعليمه ذاتها.(غريب، 1998: 119-120).
- **تقييم الأداء اصطلاحاً:** ويعرف بأنه: "النتيجة النهائية لنشاط المنظمة وهو انعكاس لكيفية استخدام مواردها المادية والبشرية لغرض تحقيق الأهداف". (Wheelen & Hunger, 2010: 380).
- **ويعرف (كردي، 2010) الأداء بأنه:** "نتجٌ جماعيٌّ، أي ما ينتج عن مشاركة الذين أسهموا في الإنتاج المستثمر- المالك- الأجراء- المستفيدون- العملاء- المقرضون، فكل الأطراف المشاركة تؤثر على أداء المؤسسات".
- **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".
- **تقييم الأداء/ Performance Evaluation:** ويعرف بأنه "العملية التي يتم من خلالها إخضاع أداء المقوم إن كان (فرداً أو مؤسسة أو نظاماً) للحكم والتقدير بصورتيه الكمية والنوعية... فتقويم الأداء الجامعي يقوم على عملية

تحليل الوضع الراهن للأداء الأكاديمي والمؤسسي للكشف عن نواحي القوة والضعف وتحديد الانحرافات وأوجه القصور المختلفة وتشخيص المشكلات التي تؤثر سلباً على الأداء وذلك بهدف اتخاذ القرار المناسب بشأنها للارتقاء بمستوى الأداء الأكاديمي والمؤسسي وبالتالي تحقيق رسالة المؤسسة بفاعلية وكفاءة" (الحاج وآخرون، 2008: 11).

- 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) كم<sup>2</sup>، ويبلغ عدد سكانها؛ (877.786) نسمة... وتقسّم إدارياً إلى (20) مديرية، ومدينة عمران هي مركز المحافظة. (المركز الوطني للمعلومات؛ 2012).

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً- الإطار النظري:

أهمية معايير التقييم:

تكمن أهمية المعيار- بوصفه مرجعاً للقياس في عملية التقييم تضعه عادة وزارة التربية والتعليم- يهدف إلى معرفة درجة تحقيق الهدف المنشود من الجودة والتميز وبتيح الحكم للمقيم على الاتجاه الذي تسير عليه المؤسسة؛ فالحكم بوجود معيار يبعد المقيم عن الانطباع الشخصي ويضع التقييم في إطار علمي منظم يحظى بالمصداقية والموضوعية واتخاذ القرار الأنسب من بين الإبدال ويعزز الإدارات الجديدة والمستقبلية ويكسبها الثقة بالنفس ولا سيما القيادات التحولية. (بني خالد، 2012)

كما يؤكد خبراء التقييم أن اختيار معايير تقييم الأداء ومؤشراتها يمثل واحداً من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات في سعيها لتطوير نظام قياس فعال يسمح باتخاذ القرارات السليمة بالاعتماد على معايير تشتق منها هذه المؤشرات، ولعل اختيار مؤشرات الأداء بناء على تحليل شبكة العمليات في النظام يمد جوهر نظام تقييم الأداء في المؤسسة مع الإشارة إلى صعوبة إيجاد مؤشرات كمية؛ يمكن قياسها لمختلف الأداء في النظام، فقلة أي نموذج يعتمد على مؤشرات الأداء تكمن في إمكانية تطبيقه بما يتلاءم مع المعايير المعتمدة في المؤسسة، ونظام تقييم الأداء المبني على مؤشرات قياسية يمنع هدر المعلومات ويجنب الفوضى ويعطي صورة واضحة لعوامل التنافس في المؤسسة ويسهل عمليات القياس بمجملها (Carlucco, 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 مالكولم 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؛ حيث يستند إلى تقييم مخرجات الأنشطة، أما تفاصيل طبيعتها 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 أداء مستويات الكفاءة والفاعلية للمؤسسة بما تتضمنه من تمييز الأداء لعمليات التشغيل والتوريد لمدخلات النشاط.

### مميزات معيار بالدرج في قياس الأداء:

- يتميز معيار بالدرج؛ بأنه حدد أربع خصائص أساسية للأداء المؤسسي وهي:
1. التركيز على مخرجات النشاط والتي تم توضيحها أعلاه.
  2. التركيز على النتائج وليس النظم المطبقة أو الإجراءات المتبعة؛ حيث أن مثل هذه الجوانب يتوقف اختيارها على حجم المؤسسة وطبيعة النشاط.
  3. المحافظة على نظم توصيف المؤسسة بما يحقق استمرار البعد الشامل للأهداف.
  4. المساعدة على التحليل المؤسسي في ضوء أهداف المؤسسة.

### الخصائص الأساسية للأداء المؤسسي:

- حدد معيار بالدرج أربعة 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 حيث أن مثل هذه الجوانب يتوقف اختيارها على حجم المؤسسة وطبيعة النشاط.
  - 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 بالدرج:

يحدد معيار (مالكولم بالدرج Malcolm Baldrige)؛ سبعة معايير أساسية للأداء المتميز للمؤسسة؛ وهي (خير الدين وآخرون، 2012:1): 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 الأساسية التي تستكمل المعيار الخاص بتميز الأداء للمؤسسة. كما يلاحظ أن بند نتائج النشاط قد خصص له 450 درجة من 1000 درجة، بمعنى أنه تقريباً يمثل 50% من المقياس الكلي للمعيار والذي يستند إلى مستوى نتائج النشاط وارتباطه بالعملاء، السوق، الموارد البشرية، وأخيراً بكفاءة وفاعلية المؤسسة في أداء عملها داخل البيئة المحيطة بها. وقد حدد المعيار نقاطاً محددة؛ لكل بندٍ من البنود السبعة الأساسية التي يتشكل منها المعيار؛ لنواحي القوة ومجالات التحسين، وكما يوضحها الشكل التالي؛



شكل (1) مجالات وتوزيع نقاط معيار بالدرج 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 مستوى نتائج النشاط وارتباطه بمجالات أداء المؤسسة داخل البيئة المحيطة بها.

وهناك أمور يجب على المؤسسة أن تحرص عليها حتى تضمن لها الاستمرارية في التميز والتطور بشكل عام (آل سيف، 2021: 5).

- 1- الاهتمام بالبحوث والتطوير.
- 2- الاهتمام بالتدريب والتنمية البشرية.
- 3- تحقيق الريادة التقنية.
- 4- تشجيع العمل الجماعي والابتكار.
- 5- فتح خطوط الاتصال واستمراريتها.
- 6- توفر القيادات الواعية والمتفتحة.
- 7- الاهتمام بالمستهلك وجعله (العامل الأول) الذي يؤثر على قرارات وتصرفات المنشأة.

### الانتقادات الموجبة لجائزة مالكولم بالدريج

- على الرغم من شعبيتها، فقد تعرضت الجائزة لانتقادات شديدة؛ ويستشهد النقاد بثلاث عيوب رئيسية.
- 1- أدت التقارير عن استثمارات ضخمة من قبل الشركات العازمة على الفوز في مسابقة بالدريج إلى مزاعم بأنه "يمكن شراء Baldrige". يعترف كل من Xerox، الحائز على جائزة 1989، و Corning، الذي وصل إلى نهائيات 1989، بأنهما أنفقا، على التوالي، 800000 دولار و14000 ساعة عمل في إعداد الطلبات وتجهيز الموظفين لزيارات ميدانية من قبل فاحصي Baldrige.
  - 2- لاحظ نقاد بالدريج أن الجائزة لا تعكس جودة المنتج المتميزة، أو حتى الجودة الاستثنائية. هنا يميزون كاديلاك، الفائزة في عام 1990 والتي لم تتقدم بعد في المراتب الأولى في معظم استطلاعات جودة السيارات.
  - 3- أدى ضعف المبيعات ونمو الأرباح لبعض الفائزين السابقين إلى دفع النقاد إلى التساؤل عما إذا كانت الجائزة في الواقع مقياسًا دقيقًا لقدرة الشركة التنافسية وإمكانات الريج. ويرى الباحثون أن تلك الانتقادات لا تقلل من قيمة المعايير؛ وأهميتها الفعلية في ضبط الأداء للأفراد والمؤسسات، وإشاعة روح العمل الجماعي،

### ثانياً- الدراسات السابقة:

- يستعرض الباحثون هنا؛ 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 المسى 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 مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغيرات (النوع، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسى الوظيفي).

- وهدفت دراسة الدهدار، (2017) إلى التعرف على واقع أداء الجامعات في قطاع غزة وفقاً لنموذج بالدريج "دراسة استكشافية؛ واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي مع عدة أدوات لجمع المعلومات والتي منها: وزعت 604 استبانة لكامل مجتمع الدراسة وتم استرداد 591 استبانة منها بمعدل استرداد 6.84%، وكما قام الباحث بعمل ورشة لمجموعة من الخبراء لمناقشة النتائج والتوصيات، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع بعض العاملين من أصحاب المناصب الإدارية 8 في أربع مؤسسات أكاديمية (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، والكلية الجامعية للعلوم التطبيقية) وقد توصلت الدراسة إلى أن أداء الجامعات الفلسطينية المبحوثة في قطاع غزة وفقاً لأراء العاملين في المستويات الاشرافية كانت درجته (متوسطة)، كما أن هناك ضعفاً واضحاً في الدور الذي تلعبه وزارة التعليم العالي في دعم ومتابعة أداء الجامعات، إضافة إلى ضعف متابعة هيئة الاعتماد والجودة للمناهج والبرامج المطروحة، وجود نزاعات حزبية وازدواجية في اتخاذ القرارات أضعفت الأداء والمتابعة بين وزارتي التعليم العالي بالضفة وغزة، مع وجود ضعف في مشاركة العاملين والطلبة في عملية اتخاذ القرار وضعف مشاركة المجتمع المحلي.

- وأجرى (مغربة؛ 2015: 186-141)؛ دراسة هدفت إلى تقييم الأداء الإداري بكلية التربية والألسن- عمران وفقاً لبعض متطلبات إدارة الجودة الشاملة؛ من وجهة نظر أساتذة وإداريي وطلبة الكلية، وأثر (الجنس، والمؤهل، والخبرة، والوظيفة)؛ على تقييمهم للأداء، وباستخدام المنهج الوصفي واستبانة من (105) فقرات- مقسمة إلى سبعة مجالات- وزعت على عينة مقصودة من (97) فرداً؛ (34) من الأساتذة، (15) من الإداريين، (48) من الطلبة، وبينت نتائج البحث أن عموم الأداء حصل على متوسط (1.7) من (5) بتقييم (منعدم)، وحسب المجالات؛ حصل المجالان (1، 6) على المتوسطين (1.9، 2.1)؛ بتقييم (ضعيف) لكل منهما، وحصلت بقية المجالات، على متوسطات ما بين (1.3-1.8)؛ بتقييم (منعدم). ووفقاً للمعايير؛ حصل (71) معياراً؛ بنسبة (67.6%) على تقييم (منعدم)؛ و (29) معياراً؛ أي (27.6%) بتقييم (ضعيف)، ويبقى (5) معايير بنسبة (4.8%)؛ بتقييم (مقبول)، ولم يحصل أي معيار؛ على تقييم (جيد، جيد جداً). كما وجدت فروق عند ( $\alpha=0.05$ ) تعزى للجنس؛ بالمجالات (3، 5، 6)؛ لصالح الإناث، وللخبرة؛ بالمجالين؛ (الأول) لصالح أقل من 5 سنوات، و(الرابع) لصالح أكثر من 5، وللمؤهل؛ في المجالين (1، 2)؛ لصالح الدكتوراه والمجستير. وتبعاً للوظيفة في (الأول) لصالح الأساتذة، وفي (4، 5، 6)؛ لصالح الإداريين. وعدم وجود فروق في بقية المجالات.

- وقدمت سعيد (2015) تصوراً مقترحاً لتحقيق جودة خدمات إدارة مؤسسات التعليم الثانوي في ضوء معايير مالكوم 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 معيقات 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، والذي مرده إلى مجموعة المعوقات التي مازالت تواجه المؤسسات الثانوية والتي أشارت إليها نتائج هذه الدراسة.

- وقدمت الزهراني، (2009): بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج للجودة بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية بكل من جامعة أم القرى والملك عبد العزيز بجدة،

والملك خالد بأبها ومعوقات تطبيق معايير هذه الجائزة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي وتمثلت الأداة في استبانة تم تطبيقها على عينة من (546) قائداً وقائدة، وبينت نتائج الدراسة: (1) أن تقدير عينة الدراسة لدرجة تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج السبعة للجودة متوسطة بشكل عام. (2) وأن تقديرهم لدرجة نوافر معوقات تطبيقها في المجالات المالية، والبشرية، والمؤسسية متوافرة بدرجة عالية. (3) هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة؛ تبعاً لمتغير الجامعة ولصالح جامعة الملك عبد العزيز، ولم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيرات؛ (النوع؛ سنوات الخبرة) باستثناء مجالي (إدارة الموارد البشرية، وتحليل البيانات والمعلومات) لصالح من خبرتهم (10- 14 سنة) ووجدت فروق في معايير (إدارة العمليات، والتركيز على المستفيدين، وتحليل البيانات والمعلومات) لصالح المتخرجين من جامعات عربية. وتبعاً لمتغير الخلفية العلمية ولصالح الفئة (توجد خلفية).

#### 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 تأييد الحدائق من الخيزران والخشب. يؤدي قياس الأداء على أساس الجوانب المالية وحدها إلى عدم معرفة الشركة على وجه التحديد بالعوامل التي تتسبب 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 حال التركيز على فئة الموارد البشرية وهو 78.37% مما يعني أن الشركة تحافظ دائماً على علاقات جيدة مع الموظفين، في حين أن أقل قيمة هي في التركيز على نتائج الأعمال والتي تبلغ 56.29%، مما يعني أنه لا يزال يتعين عليها الاهتمام بالأمر المتعلقة بالتطوير. للقدرات التنظيمية وتجديدها لبيئة الأعمال الرئيسية، والتأكيد على تقييم أداء موظفي الشركة ليكونوا في حالة ممتازة.

- 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 عامًا 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 بغرض تقديم رؤى وتوجهات جديدة حول كيفية دمج مبادئ الجودة في القرارات التنظيمية والتشغيلية والسياسات. 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. بالإضافة إلى ذلك، يتم التغاضي عن ما إذا كانت ممارسات إدارة الجودة يمكن أن توفر نتائج جودة مستدامة لمنظمات الخدمة، ويرجع ذلك أساساً إلى عدم توفر بيانات موثوقة وصحيحة. وقد أدى ذلك إلى نتائج بحث غير متسقة، مما يحد من تطوير النظرية والأهمية الإدارية لإدارة الجودة لمنظمات الخدمة. بناءً على نظرية الطوارئ لإدارة الجودة، كما أظهرت النتائج أن المعلومات والتحليل وإدارة المعرفة هي مؤشرات مهمة للجودة والنتائج التشغيلية، كما أن إدارة جودة العملية وإدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل كبير على تركيز العملاء ورضاهم، والتحكم في الشركة بشكل عام. وبينت أيضاً أن إدارة الموارد البشرية لها التأثير الأقوى على تركيز العملاء ورضاهم في مؤسسات الخدمة، تليها إدارة جودة العملية. بالإضافة إلى ذلك، فالجودة والتحسينات التشغيلية الناتجة عن تنفيذ إدارة الجودة تتضاءل بمرور الوقت في مؤسسات الخدمات. وبناءً على النتائج قدم الباحثان رؤى لمنظمات الخدمة وواضعي السياسات لتحسين جودة الخدمة والتشغيل...

- 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 على مستوى العالم، وبينت النتائج أن جائزة Malcolm Baldrige (MBNQA) National Quality Award 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 يمكننا استخدامها في تحسين نماذج الأعمال الممتازة (BEM) في المستقبل، سنقوم بدمج إدارة الجودة الشاملة هذه مع تطور العصر الصناعي 4.0 للحصول على نموذج جديد لتقييم المؤسسات.
- وفي تركيا أجرى هاكتنر وأليفا (Haktanir, 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. هناك 7 أنواع من الفئات في نظام الجوائز (القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، والتركيز على العملاء، والقياس، والتحليل، وإدارة المعرفة، والتركيز على القوى العاملة، وإدارة العمليات، والنتائج) حيث يتم إجراء التقييم أكثر من 1000 نقطة ولكل فئة خاصة بها وزن. نظراً لأن جميع المنشورات تقريباً في الأدبيات تستند إلى قياسات وتقييمات واضحة لأداء النظام، فقد اقترحنا 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. بحثنا هدف إلى استطلاع معايير قياس الأداء والعمليات التي تحدد المنظمة من خلالها معايير النتائج التي سيتم تحقيقها؛ من خلال البرنامج والاستثمار والاستحواد 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 الجودة ونماذجها وفقاً لمعايير مالكولم بالدريج، كما أن منهجيتها تباينت بين الدراسات النظرية التحليلية والوصفية المسحية، ومن جانب آخر فجميعها تتفق في مضامين فلسفة إدارة الجودة الشاملة وخاصة على مبادئ التحسين المستمر. ويرى الباحثون أن جائزة مالكولم 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، ويستخدم على نطاق واسع كنموذج للتحسين. ويمكن أن تمثل عاملاً فعالاً لزيادة القدرة التنافسية وإنتاجية المؤسسات الخدمية كما هو الحال في الشركات الاقتصادية، ومن جانب آخر فقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الاستبانة وإثراء الإطار النظري وتحديد المنهجية، إضافة إلى النتائج والتوصيات، وتتميز الدراسة الحالية؛ باعتبارها الأولى من نوعها في

الجمهورية اليمنية ومحافظة عمران تحديدا- تستخدم هذه المعايير- حسب علم الباحثين- إضافة إلى حداتها، وتفردتها  
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 بعاصمة المحافظة والإداريين  
بالإدارات التعليمية في المديرية التابعة للمحافظة؛ 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 الراغبين في الإجابة، غير أن عدد المستجيبين منهم بلغ (45) فقط، ومع ذلك فعدد (6) منها كانت ناقصة، مما دعى  
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 استمارة (الاستبانة)، من قسمين؛ تضمن الأول معلومات (النوع، مكان العمل)، وتضمن الثاني سبعة مجالات وعدد (78) عبارة، بإجابات خماسية؛ (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً).

## صدق أداة الدراسة وثباتها:

للتأكد من صدق أداة الدراسة قام الباحثون بعرضها على عدد (10) محكمين من أساتذة الإدارة والتخطيط والبحث التربوي والقياس والتقويم بجامعة (عمران وصنعاء وتعز وعدن وحضرموت)؛ ومدراء إداريين بالمكتب للتحقق من الصدق الظاهري للمحتوى؛ 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 (معياراً)، كما يبينها الجدول:

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

م	المجال	موضوع المجال	المعايير	
			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 الفا 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؛ فقد تراوحت بين (0.90-0.96) وهي قيم عالية، وتؤكد أن الأداة تتمتع بمعاملات ثبات عالية، وبذلك يمكن القول إن الاستبانة تنسم بالثبات، وصلاحياتها للتطبيق والوثوق لنتائجها.

## تطبيق الأداة:

لتطبيق الأداة، تم طباعة عدد (100) نسخة وتوزيعها على أفراد العينة؛ بداية ديسمبر 2021. وعلى مدى أسبوعين تم استرجاع (45)، بنسبة (45%) من الاستمارات الموزعة، تم استبعاد عدد (6) منها لعدم صلاحيتها، وبقيت (39)؛ بنسبة (39%) منها، وهو عدد كافٍ لاستكمال الدراسة والوثوق بنتائجها.

## 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 وتعطى أربع درجات، أحياناً وتعطى ثلاث درجات، نادراً وتعطى درجتان، أبداً وتعطى درجة واحدة)، تم منح الإجابات، ولتحديد الوزن النسبي تم حساب المدى (5-1=4)، وتقسيمه على المقياس؛ أي  $0.80 = 5/4$  وبإضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة؛ وهي الواحد الصحيح، وبذا أصبح الوزن النسبي؛ كالآتي:

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

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

## 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 الرئيسية 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 ممارسة (أحياناً) أو بمعنى أوضح (متوسط)؛ وعلى مستوى المجالات السبعة؛ فقد تراوحت متوسطاتها بين (3.31- 2.76) وجميعها بتقييم لفظي للممارسة (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	العبارات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	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 واختصاصاتها	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	تُنمّي إدارة المكتب الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين.	3.23	1.35	5	أحياناً
5	تهيئ 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 المجال على متوسط (3.28) وهذا يدل أن هناك توصيف وظيفي وتتخذ القرارات السليمة وفقاً للمصلحة العامة بينما باقي العبارات تتم الممارسة أحياناً وهو عدم حل المشكلات التي تحدث في الإدارات وهذا يدل على غياب روح المسؤولية لدى بعض المدراء والموظفين وأن الممارسات

الإدارية بشفافية تكون نادرة وهذا يعكس غياب المسؤولية وقد يكون غياب الموازنة التشغيلية لمكتب التربية سبب رئيس في تدني المسؤولية والقيادة وكذلك غياب الرواتب أسهمت في تدني المتابعة وحل المشاكل وتبني ثقافة الجودة وقد يرجع ذلك إلى عدم الحضور إلى مواقع العمل وهو ما أضعف من التفقد والتقييم خلال الفترة التي يواجهها اليمن فيها العدوان الظالم.

### المجال الثاني- التخطيط الاستراتيجي

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات المجال الثاني مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسطات	الانحرافات	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	تترجم 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 دليلاً للمتابعة والتقييم ربما (كتاب - نماذج - خطط جاهزة) وقد يكون نظاماً فاعلاً للمتابعة والتقييم للخطة الاستراتيجية ولتنفيذها. ويتضح أن هذه الخطط لم تبني على دراسات تحليلية للمستقبل وهذا يتضح من خلال استجابة أفراد العينة، كذلك تدني ترجمة الخطط إلى برامج وخطط تشغيلية وهذا يرجع إلى غياب الميزانية المركزية التشغيلية، وكذلك غياب الفرق التي تعمل على ترجمة الخطط إلى واقع عملي وغياب المتابعة والتقييم السنوية 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 المجال الثالث- التركيز

على المستفيدين مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسطات	الانحرافات	الرتبة	التقييم
2	تتلاءم توجهات إدارة المكتب مع احتياجات التربية في الميدان.	3.51	1.10	1	غالباً

1	يتواصل المكتب مع المجتمع المحلي 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 لهم	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 الثالث: (التركيز على المستفيدين) حصل على متوسط كلي (3.27) وهذا يدل على أن التوجهات من إدارة المكتب في المحافظة من: (تعاميم – نشرات- مطويات- كتب- أدلة -أنشطة –برامج –مهرجانات – ندوات – مؤتمرات) كلها موجه لصالح المجتمع ولخدمته، وتركز أهدافها لخدمة المستفيدين، كما تشير المتوسطات إلى أن ثقافة الجودة درجة الممارسة فيها أحياناً، وهذا مؤشر على تدني مستوى ثقافة الجودة وربما هناك جمود في هذا الجانب لغياب الدعم المادي المركز ، كما أن إدارة الجودة في المكتب لا تمارس دورها المناط بها حسب اللوائح، وكذلك غياب الدراسات الاستطلاعية التي تلبى احتياجات ومتطلبات المجتمع وتطلعاتهم وكل ذلك القصور 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	المتوسطات	الانحرافات	الرتبة	التقييم
1	يتوفر بالمكتب أنظمة معلوماتية كافية لرصد مختلف العمليات	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 المستجدة	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 الرابع: (إدارة نظم المعلومات وتحليلها) حصل على متوسط كلي (2.94) وأن العبارة رقم (1) حصلت على أعلى متوسط (3.72) وهذا يدل على أن المكتب يتوفر به أجهزة إلكترونية لكل إدارة وأن الموظفين لديهم خبرة في استخدام الحاسوب وأن أغلب عمليات التربية والتعليم في مكتب المحافظة ومكاتب المديرية لديهم أنظمة معلومات وتواصل عبر الأجهزة الحاسوبية بينما باقي العبارات حصلت على استجابة ممارسة (أحياناً) وهذا يدل على أن التغذية الراجعة من المديرية ضعيفة وغياب التواصل الإلكتروني بين المكتب وإدارات المكاتب في المديرية لعدم توفر أجهزة تلبى متطلبات إدارة الجودة وهذا أدى إلى تدني البحث العلمي لحل المشاكل الإدارية والتربوية في الميدان

وأسهم في غياب الأخذ برأي مكاتب الإدارات في المديریات. كل ذلك يرجع لعدم توفر الميزانية لشراء أجهزة الكرتونية تلي متطلبات الجودة الشاملة في التعليم وتسهم في رفع درجة التواصل بين مكتب التربية في المحافظة والمديریات وهذا الوضع العام لجميع مؤسسات الدولة ومكاتبها 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	المتوسطات	الانحرافات	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 إدارة.	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 الموظفين.	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 تلي 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	المتوسطات	الانحرافات	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 بإدارتهم.	3.21	1.26	4	أحياناً
8	يتنبأ المكتب بالفرص والتهديدات 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 بناءً 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 المجال السادس: (إدارة العمليات) حصل على متوسط كلي (3.09) وأن العبارة رقم (1) حصلت على أعلى متوسط (3.46) والتي تنص على: (تساعد بيئة المكتب على قيام العاملين بأفضل أداء). 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 بدقة كما أن الإدارة لا تجتمع بالموظفين لمناقشة الفجوات ألا أحياناً وهذا يؤدي إلى تجاهل الموظفين وعدم إشراكهم في القرارات المهمة، كما أن التهديدات التي تهدد تدهور الإدارة أحياناً يتم الحد منها وعندما توجد فرص للتحسين المستمر لا يتم اقتناصها في الوقت المناسب، 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 وخصه عند تعيين الأشخاص في الوظائف. وكل ذلك يرجع إلى عدم توفر الموارد المالية التي تعتبر أساس لكل تحديث وتطوير وخصه في المكاتب الحكومية وسر نجاح إدارة العمليات.

المجال السابع- التركيز على النتائج وجودة المخرجات.

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

م	العبارات	المتوسطات	الانحرافات	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	تنو افر تغطية صحفية لأنشطة المكتب تعزز سمعة المكتب محلياً ووطنياً.	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 العبارة التي حصلت على أعلى متوسط (3.59) ونصها: (يوجد في المكتب إدارة مختصة بالجودة وتطوير الأداء) وهذا يدل على أن المكتب يتوفر فيه إدارة مختصة بالجودة وتطوير 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	

المجالات	المكان	العدد	المتوسط الحسابي	df	t	Sig
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	
5- العناية بالموارد البشرية	إدارة المكتب	28	3.1465	37	-1.024	.626
	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			



.954	.047	.054	2	.108	بين المجموعات	الثاني: التخطيط الاستراتيجي
		1.136	36	40.888	داخل المجموعات	
			38	40.996	المجموع	
.726	.323	.293	2	.586	بين المجموعات	الثالث: التركيز على المستفيدين.
		.908	36	32.671	داخل المجموعات	
			38	33.257	المجموع	
.436	.850	.860	2	1.720	بين المجموعات	الرابع: إدارة نظم المعلومات وتحليلها
		1.011	36	36.410	داخل المجموعات	
			38	38.130	المجموع	
.872	.138	.137	2	.274	بين المجموعات	الخامس: العناية بالموارد البشرية
		.993	36	35.755	داخل المجموعات	
			38	36.029	المجموع	
.886	.121	.123	2	.245	بين المجموعات	السادس: إدارة العمليات.
		1.013	36	36.454	داخل المجموعات	
			38	36.699	المجموع	
.686	.381	.353	2	.707	بين المجموعات	السابع: التركيز على النتائج وجودة المخرجات
		.927	36	33.381	داخل المجموعات	
			38	34.088	المجموع	
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			



أثر متغير سنوات الخبرة نتائج اختبار ANOVA فحص						
المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	Sig. الدلالة
: التركيز على النتائج وجودة المخرجات	بين المجموعات	.480	2	.240	.257	.775
	داخل المجموعات	33.608	36	.934		
	المجموع	34.088	38			
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 نتائج فحص أثر متغيرات (المؤهل والدرجة العلمية وسنوات الخبرة) أن قيمة الدلالة في جميع المجالات أكبر من مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) 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 استجابات عينة تبعاً لمتغيرات (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) فيما تختلف مع نتائج دراسة الزهراني، (2009): تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج للجودة بالجامعات السعودية؛ 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.

ويتأكد فعالية التواصل الإلكتروني من خلل أتمتة النظام ليصبح إلكترونياً في جميع المراكز التعليمية ليسهل التواصل مع جميع الأطراف المعنية، بحيث يتم تحويل كافة مرفقات النظام والوثائق إلكترونياً، ويحوي على روابط إلكترونية لتقارير وإحصائيات يتم برمجتها بناء على تحليل نتائج الأداء في الفترات المطلوبة، بحيث يمثل أداة داعمة لصانعي القرار يمكنهم من تقييم الأداء؛ أولاً بأول، ورسم الخطط المستقبلية... الخ)، إضافة إلى ما يوفره من جهود وتكاليف.

ضرورة نشر مفهوم الجودة بصورة مستمرة ودائمة من خلال إجراء دورات تدريبية عن الجودة ومعاييرها؛ - كما يجب على إدارات التربية متابعة حاجات المستفيدين ولتحقيق ذلك يجب قياس رضاهم عن أداء المدارس والمراكز التعليمية، والتركيز على المجالين: إدارة نظم المعلومات بمتوسط (2.94) والتركيز على النتائج وجودة المخرجات بمتوسط (2.76) والذي أظهرت الدراسة أنهما أقل ممارسة ضمن أداء الإدارة العامة بالمحافظة والإدارات التعليمية بالمديريات.

## 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 يؤدي بضعف تبني ثقافة الجودة في المكتب والإدارات التابعة.
- 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 تلبى احتياجات ومتطلبات المجتمع، ويرتبط به تدني البحث العلمي لحل المشاكل الإدارية والتربوية في الميدان
- ان التغذية الراجعة للتقييم في المديريات ضعيفة لضعف التواصل، وغياب التواصل الإلكتروني بين المكتب وإدارات المكاتب في المديريات، مع قلة الأخذ برأي مكاتب الإدارات في المديريات 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 وذلك لتحسين جودة ونوعية الأداء الإداري مع ضرورة متابعة تطبيق المعايير من قبل مؤسسات التعليم.
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. تفعيل الأبحاث التربوية التي تسهم في معالجة المشاكل التربوية.
9. توفير الحوافز المادية والمعنوية لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مكتب التربية.
10. يجب وضع الخطط الاستراتيجية بناءً على دراسات استطلاعية ميدانية.
11. تفعيل التواصل الإلكتروني بين المكتب والإدارات التابعة.
12. تفعيل دور الإعلام في نشر ثقافة الجودة وجميع الأنشطة التي تقام في مكتب التربية عمران.
13. ضرورة نشر مفهوم الجودة بصورة مستمرة ودائمة من خلال إجراء دورات تدريبية عن الجودة ومعاييرها؛
14. يجب ترجمة الخطط إلى واقع عملي؛ فلا تبقى حبيسة الأدراج.
15. أخيراً؛ يقترح الباحثون إجراء دراسات مماثلة على مستوى ديوان الوزارة، وفي محافظات أخرى.

## قائمة المراجع.

### أولاً- المراجع بالعربية:

- آل سيف، عبد الله بن مبارك (2021): التدريب على رأس العمل وتحقيق الجودة الشاملة والحصول على شهادة الأيزو العالمية، موقع شبكة الألوكة، الرابط: [www.alukah.net](http://www.alukah.net) تاريخ: 20/11/2021.
- آل علي، فاطمة حسن محمد مطر (2014): مدى فاعلية نظام إدارة الأداء في مدارس الشارقة 2013-2014، وزارة التربية والتعليم. منطقة الشارقة التعليمية.
- البنك الدولي (2020): مؤشرات التنمية العالمية. [أونلاين] متاح على: <http://datatopics.worldbank.org/world-development-indicators/> إلى الموقع في 25 أيار/مايو 2021].
- البنك الدولي، 2020: التقييم المستمر للاحتياجات في اليمن: المرحلة الثالثة، تقرير منشور في صفحة البنك الإلكتروني بالعربية. الرابط - <https://www.albankaldawli.org/ar/country/yemen/publication/yemen-dynamic-needs-assessment-phase-3> تاريخ: 20/2/2022م
- بني خالد، علي (2012). المعايير المعتمدة لاختيار مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

- الحاج، فيصل عبد الله؛ مجيد، سوسن شاكر؛ جريسات، إلياس (2008): دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية أعضاء الاتحاد في عام 2008. اتحاد جامعات الدول العربية، مجلس ضمان الجودة والاعتماد للجامعات. ص11. الرابط: <http://www.aaru.edu.jo/aaru/mjles/godewatemad.pdf>. تاريخ التحميل: 2022/1/20.
- الحاج، نعام 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، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، مجلد (11) عدد21، ص ص: 29-50. الرابط: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/74626>. تاريخ الدخول: 2021/10/10.
- خضر، أحمد إبراهيم (2013): الفرق بين مصطلحي "التقويم" و"التقييم". موقع الدكتور: أحمد إبراهيم خضر. الرابط: <http://www.alukah.net/web/khedr/0/50989/>. تاريخ: 2021/12/10.
- خير الدين، غالب محمود؛ عطيان، موسى أحمد؛ سليم، مراد (2012): مدى تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج في المستشفيات الأردنية الخاصة الحاصلة على شهادة الاعتماد الدولية (CIA) العدد (1). مجلد (8).
- الدهدار، مروان حمودة (2017): تقييم واقع أداء الجامعات بقطاع غزة وفقاً لنموذج بالدريج "دراسة استكشافية". المجلة الاقتصادية بالجامعة الإسلامية بغزة IUG Journal of Economics and Business (Islamic University of Gaza) / CC BY 4.0. Vol 25, No2, 2017, pp 67-95.
- الزهراني، نجود بنت جمعان بن أحمد (2009): آراء القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات السعودية نحو درجة تطبيق الجودة في ضوء الإطار العام لمعايير جائزة مالكولم بالدريج للجودة، أطروحة ماجستير. الإدارة التربوية والتخطيط. جامعة أم القرى. كلية التربية. 1430 هـ (2009). السعودية. مكة المكرمة. الرابط: <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=80654>. تاريخ الدخول: 2022/02/14.
- سعيد، فائزة (2015): تصور مقترح لتحقيق جودة خدمات إدارة مؤسسات التعليم الثانوي في ضوء معايير مالكولم بالدريج، الرابط: <http://hdl.handle.net/setif2/561>.
- الشبكة العربية للإدارة (2016): مفهوم الأداء المؤسسي وأبعاده المختلفة من منظور نموذج بالدريج للتميز، موقع الشبكة العربية للإدارة. تاريخ النشر 21 نوفمبر، 2016. الرابط: <https://ae.linkedin.com/pulse>. تاريخ الدخول: 2022/2/22م
- عبد المعطي، عبير صابر (2020): نموذج مالكوم بالدريج للجودة مدخلا لتقويم أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية جامعة المنوفية - كلية التربية، مجلة كلية التربية، 2020م،
- 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.
- غريب، عبد الكريم وآخرون (1998): معجم علوم التربية مصطلحات البيداغوجيا والديداكتيك. ط2. منشورات عالم التربية. الدار البيضاء: مطبعة النجاح الجديدة. ص119-120.
- كردي، أحمد السيد (2010): مبادئ تقييم الأداء. موقع كنانة أون لاين. الرابط: <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/127583>. تاريخ: 2022/1/22.
- مغربه، فهد صالح قاسم (2015): تقييم الأداء الإداري بكلية التربية عمران وفقاً لبعض متطلبات الجودة الشاملة. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. المجلد (8). العدد (20). ص141-186.

- مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية (2020): لمحة عامة عن أزمة اليمن 2020. [أونلاين] متاحة على: <https://www.unocha.org/yemen/crisis-overview> تم الدخول إلى الموقع في 25 أيار/مايو 2021.
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية (2009): قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي. الإمارات العربية المتحدة.

#### ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Carlucci, Daniela (2010), Evaluating and selecting key performance indicators: an ANP-based model. *Measuring business Excellence*, 14(2),66-76
- Dewi, E. S., & Samanhuji, 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).
- 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.
- Haktanır, 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.
- Nurjanah Indah Rahayu, Wiwiek Rabiatur 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.
- 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.
- 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> تاريخ الدخول 2022-3-25
- Wheelen, Thomas L., Hunger, J. David. (2010). *Strategic Management and Business Policy*. 12 Ed, Pearson Education, Inc., Prentice Hall, New Jersey.

#### Translation References in Arabic to English:

- Al Saif, Abdullah bin Mubarak (2021): **On-the-job training, achieving total quality, and obtaining the international ISO certificate**, Alukah Network website, link: [www.alukah.net](http://www.alukah.net) Date: 11/20 2021.

- 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.
- World Bank (2020): World Development Indicators. [Online] Available at: <http://datatopics.worldbank.org/world-development-indicators/> [Accessed 25 May 2021].
- 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
- 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.
- Al-Hajj, Faisal Abdullah; Majid, Sawsan Shaker; Jraisat, Elias (2008): Quality Assurance and Accreditation Guide for Arab Universities Members of the Federation in 2008. The Federation of Arab Universities, Council for Quality Assurance and Accreditation of Universities. p. 11. Link: <http://www.aaru.edu.jo/aaru/mjles/godewatemad.pdf>. Upload date: 1/20/2022.
- 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.
- 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.
- Khair El-Din, Ghaleb Mahmoud; Atyani, Musa Ahmed; Salim, Murad (2012): The extent to which the Malcolm Baldrige Award criteria are applied in Jordanian private hospitals that have the JCI Accreditation Certificate. Issue (1). volume (8).
- 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
- Al-Zahrani, Nujood bint Jamaan bin Ahmed (2009): The views of administrative and academic leaders in Saudi universities towards the degree of quality application in light of the general framework of the criteria of the Malcolm Baldrige Award for Quality, Master's thesis. Educational administration and planning. Umm Al Qura University. Faculty of Education. 1430 AH (2009). Saudi Arabia. Mecca. Link: <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=80654> Date of entry: 02/14/ 2022.
- 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>
- 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
- 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.