

Received on (16-11-2022) Accepted on (13-02-2023)
<https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.31.5/2023/6>

Institutional Standards of Excellence for General Directorates in the Ministry of Education and Higher Education in the Southern Governorates of Palestine and Its Relationship with Some Variables

Ahmad Saad Baraka^{*1}, Prof. Fayeze Kamal Shaladan^{*2}

The Ministry of Education and Higher Education^{*1}, Faculty of Education – Islamic University of Gaza^{*2}

*Corresponding Author: baraka.has@hotmail.com

Abstract:

The study aimed to identify the degree of availability of standards of institutional excellence in the public administrations of the Ministry of Education and Higher Education in the southern governorates of Palestine, from the point of view of its employees to the degree of availability of standards of institutional excellence in the public administrations of the ministry attributed to the variables (sex, number of years of service, academic qualification) .

The study followed the descriptive approach in its analytical style, and the study sample was formed using the comprehensive enumeration method for all members of the study community due to the small size of the community of (234) employees.

Among the most important findings of the study were the following :

1. The degree of availability of institutional excellence standards for public administrations in the ministry was medium, and it obtained a relative weight of (%65. 58).
2. There are no statistically significant differences in the degree of availability of institutional excellence standards in the public administrations of the ministry due to the variables (gender, years of service, academic qualification). In light of the results,

The researchers recommended the following :

1. The importance of activating the Quality and Institutional Excellence Unit in the Ministry of Education and Higher Education.
2. Activate the incentive system and increase the participation of workers in planning and decision-making processes.

Keywords: Standards of Institutional Excellence; Public Administrations; Ministry of Education and Higher Education.

معايير التميز المؤسسي في الإدارات العامة بوزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وعلاقتها ببعض المتغيرات

أحمد سعيد بركة¹، أ.د. فايز كمال شلدان²

وزارة التربية والتعليم العالي، كلية التربية - الجامعة الإسلامية بغزة²

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة توفر معايير التميز المؤسسي بالإدارات العامة في وزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، من وجهة نظر موظفيها، لدرجة توفر معايير التميز المؤسسي في الإدارات العامة بالوزارة تعزى إلى المتغيرات (الجنس، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي). وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة باستخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة لصغر حجم المجتمع من (234) موظفاً، واستخدم الباحثان استبانة بعد التأكد من صدقها وثباتها؛ لقياس درجة توفر معايير التميز المؤسسي في الإدارات العامة في الوزارة. وكان من أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج ما يلي:

1. أن درجة توفر معايير التميز المؤسسي للإدارات العامة في الوزارة، كانت متوسطة، وقد حصلت على وزن نسبي (%65.58).
2. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لدرجة توفر معايير التميز المؤسسي في الإدارات العامة بالوزارة تعزى إلى المتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي).

في ضوء النتائج، فقد أوصى الباحثان بما يلي:

1. أهمية تفعيل وحدة الجودة والتميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم العالي.
 2. تفعيل نظام الحوافز، وزيادة مشاركة العاملين في وضع الخطط وعمليات اتخاذ القرار.
- كلمات مفتاحية:** معايير التميز المؤسسي؛ الإدارات العامة؛ وزارة التربية والتعليم العالي

مقدمة:

يُنظر إلى التربية منذ القدم على أنها البناء الذي يحقق تقدم المجتمعات وتطورها، وتعد وزارة التربية والتعليم العالي أحد القطاعات الرئيسية التي تقوم بهذا الدور، وفي ظل المتغيرات المتسارعة على الصعيدين الثقافي والتكنولوجي، فرض على هذه المؤسسة أن تبحث عن التغيير البناء الهادف، وتبني استراتيجيات إدارية حديثة تواكب هذه المتغيرات حتى تستوعب المؤسسة العديد من المهام المنوطة بها، وصولاً إلى الجودة والتميز في الأداء بشكل يحقق لها ميزة تنافسية، ويضمن بقاءها واستمرارها.

إن مفهوم الإدارة الحديث يتداخل مع مجموعة علوم كعلم السياسة والاقتصاد والنفس والسلوك الانساني، وحتى مفاهيم العلوم الطبيعية، وهذا يدل على أن الإدارة ليست مجرد قوانين موضوعة تستهدف ايجاد آلية ثابتة للمؤسسة، أو نظام خاص تفرضه طبيعة العمل أو طبيعة المدير، وإنما الإدارة المتميزة هي مجموعة القواعد والأساليب المنطقية الحكيمة التي توازن بين الأهداف والقدرات (محمد، 2017م، ص26).

ويرى الباحثان أن تزايد الحاجة لدى المؤسسات في تبني الأساليب الإدارية الحديثة، ومنها إدارة التميز المؤسسي ونماذجه المختلفة، في ظل ما يفرضه مجتمع القرن الحادي والعشرين من ظواهر متسارعة تتمثل في المنافسة والعولمة، والثورة المعرفية والمعلوماتية، والتحول السريع نحو أمن المعلومات والتكنولوجيا والتقنية، وفي ظل تنوع أساليب العمل، وزيادة متطلبات واحتياجات الموارد البشرية العاملة، أصبحت مؤسسات الأعمال مطالبة بالتميز الشامل، والذي يعد من أبرز التحديات التي تواجه هذه المؤسسات في القرن الحادي والعشرين.

لقد أصبح التميز المؤسسي في عصر العولمة والانفتاح موضع الاهتمام الواسع لدى مختلف الباحثين، وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بأداء نمطي تحدده الوظيفة التقليدية التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطي القديم، وإنما تعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز، وتعدد المعارف وتنوعها، حيث إن تحقيق المؤسسة للتميز يتطلب من أعضائها الابتعاد عن كل ما هو نمطي وروتيني في الأداء والسلوك، بل إن الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري أصبح اليوم أكثر إلحاحاً خاصة في الوقت الراهن في ظل ما تشهده المؤسسات بشكل عام من تطور مذهل في ظل التطور الاقتصادي والتكنولوجي والتطور المتزايد في وسائل الاتصال (إبراهيم، 2001م، ص8).

وتُعد الإدارة الفعالة متمثلة في القيادة من أهم المحفزات للمؤسسة في تطبيق معايير الجودة والتميز، من خلال تكوين فريق ومجلس إدارة التميز المؤسسي، ورسم الخطط والسياسات الاستراتيجية للمؤسسة، وتوفير البيئة الملائمة، والمشاركة في الفعاليات والأنشطة الخاصة بها، وتطوير سبل الاتصال والتواصل بالعاملين، وتحديد جوانب التحسين المستمر، والتشجيع على الابتكار والتجديد. إن معايير التميز المؤسسي تتضمن مختلف الإجراءات والأساليب التي تمكن المؤسسات من مواجهة المنافسة، ورفع أدائها للفوز بولاء المستفيد، وذلك من خلال التطوير والتحسين المستمر لآلياتها وسياساتها وأساليب عملها، ومن خلال تنمية الكفاءات لتطوير المهارات، وتشجيع الابتكار والتواصل في نوعية العلاقات مع البيئة المحيطة بها وتحسينها (قلش، 2007م، ص3).

وعليه فإن استخدام معايير التميز والتي تتمثل في (الجودة، والتخطيط ورسم السياسات، والخدمات، والتقنية والتكنولوجيا الحديثة، والإبداع والتطوير المستمر، والموارد البشرية، والرقابة والتقييم المستمر، والاصلاح المالي والإداري والهيكلية التنظيمي) حيث كان محل نظر العديد من المؤسسات التي تبنت هذه المعايير، خصوصاً بعد ظهور العديد من نماذج التميز العالمية مثل: (نموذج مالكوم بالدرج لإدارة التميز، ونموذج ديمنج لإدارة التميز المؤسسي، والنموذج الأوروبي لإدارة التميز، ونموذج والترشيوارت لإدارة التميز المؤسسي، ونموذج جوزيف جوران بالإضافة إلى النموذج الأسترالي للتميز المؤسسي) وغيرها من النماذج العالمية، كما أن هناك العديد من نماذج وجوائز التميز المحلية والعربية، وكان من أبرزها نموذج دبي للأداء الحكومي المتميز، والذي تم تأسيسه عام (1997م)، وجائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء والشفافية الذي أنشئت في العام (2002م)، ولعل هذا الانتشار الواسع

لها لهو خير برهان على حجم الاهتمام بفكرة التميز، ودافعاً للمؤسسات نحو ترسيخ مبادئ ومفاهيم الإدارة الحديثة والجودة والتميز في الأداء.

وتتطلب إدارة التميز المؤسسي إحداث تغيير جذري في المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة ومحدداته، ووجود هياكل مرنة تناسب متطلبات الأداء المتغير، كما تحتاج إلى التدريب المستمر للموارد البشرية بالمؤسسة، بهدف بناء ثقافة التميز بها، ويتطلب ذلك تحقيق التفاعل والتكامل مع المستفيدين من المؤسسة الداخليين والخارجيين، والأنظمة المكونة للمجتمع، ووجود إدارة واعية ذات كفايات متعددة تتميز بالمرونة، والقدرة على التكيف مع طبيعة العصر ومتغيراته، والقدرة على تحليل وإدراك العلاقات واتخاذ القرارات (المليجي، 2012م، ص5).

وقد تناولت العديد من الدراسات المحلية في فلسطين موضوع التميز المؤسسي، كدراسة الجعبري (2009م) التي أشارت إلى "دور إدارة التميز في تطوير مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية"، ودراسة التميمي (2012م)، التي بينت العلاقة بين تطبيق نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني، ودراسة سهود (2013م)، التي أظهرت واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز"، ودراسة الشوا (2016م)، التي هدفت إلى "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي (EFQM) وسبل تطويرها"، ودراسة عبد اللطيف (2018م)، التي أشارت إلى "درجة تحقيق معايير التميز المؤسسي في مدارس وكالة الغوث الدولية في فلسطين وعلاقتها بدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي"، ودراسة Saada (2013م) التي هدفت إلى تعرف مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز".

وانطلاقاً مما سبق واستكمالاً لما بدأه الباحثون في موضوع التميز المؤسسي، بحثت هذه الدراسة في التعرف إلى معايير التميز المؤسسي في الإدارات العامة في وزارة التربية والتعليم، وهي أهم القطاعات التربوية والعلمية والتنموية والمتخصصة في الإشراف على عمليات بناء الفكر، وإنتاج المعارف والعلوم، وأهم المؤسسات الداعمة والمؤثرة في سوق العمل الفلسطيني.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

في ظل التحديات الكبيرة التي تعاني منها المؤسسات الحكومية والخاصة بشكل عام، والتحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها وزارة التربية والتعليم العالي بشكل خاص، والتي تتمثل في "العولمة، والتنافسية، والثورة المعرفية، والإنفاق على التعليم، والظروف السياسية في فلسطين، ومجالات التنسيق بين الوزارة ووكالة الأمم المتحدة لغوث وتشغيل اللاجئين، بالإضافة إلى الاكتظاظ السكاني (الخطة الاستراتيجية الخمسية للتعليم 2014-2019، ص 30-31)، كل ذلك يدفعها للبحث عن طرائق وأساليب معاصرة في إدارة أصولها العلمية والمعرفية والمادية والمعنوية بفعالية أكثر تمكنها من رفع مستوى أدائها التشغيلي على الصعيدين الفردي والجماعي، ويحقق لها ميزة تنافسية وفريدة في المجتمع، وتلبي تطلعات مستفيديها، وتتجاوز العقبات التي تعيق تأدية رسالتها وتحقق أهدافها وتطلعاتها المستقبلية.

ومن خلال اطلاع الباحثين على الأدب التربوي المحلي المتعلق بمجال الدراسة، وكون أحد الباحثين يعمل في وزارة التربية والتعليم العالي، فإنه لم يجد دراسات سابقة تناولت معايير التميز المؤسسي طبقت على وزارة التربية والتعليم العالي بوجه التحديد - في حدود علم الباحثين- وعليه أصبح من الضروري إخضاع هذه المشكلة للدراسة العلمية، خصوصاً مع انطلاق جائزة التميز في المحافظات الجنوبية لأفضل دائرة حكومية وفق تقييم جودة الأداء الحكومي، وإصدار دليل تطبيق معايير التميز للدوائر الحكومية والصادر عن الأمانة العامة لمجلس الوزراء الفلسطيني لعام (2019م)، والذي أشار إلى معايير التميز المؤسسي في مجالات: (الجودة، والتخطيط، والخدمات، والتقنية، والابتكار والتطوير المستمر، والموارد البشرية، والرقابة والتقييم المستمر، والموارد المالية والمشاريع، والإصلاح المالي والإداري والهيكل التنظيمي) (مجلس الوزراء الفلسطيني بغزة، 2019م).

وعليه بحثت هذه الدراسة في درجة توفر معايير التميز المؤسسي في الإدارات العامة بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، ويمكن التعبير عن مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة التالية:

1. ما درجة توفر معايير التميز المؤسسي في الإدارات العامة بوزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر عاملها؟
 2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لدرجة توفر معايير التميز المؤسسي للإدارات العامة بالوزارة تعزى إلى متغير (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)؟
- فرضيات الدراسة: ينبثق عن السؤال الثاني الفرضيات التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة توفر معايير التميز المؤسسي للإدارات العامة بوزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة توفر معايير التميز المؤسسي للإدارات العامة بوزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة توفر معايير التميز المؤسسي للإدارات العامة بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا).

أهداف الدراسة: تتمحور أهداف الدراسة الأساسية في النقاط التالية:

1. تحديد درجة توفر معايير التميز المؤسسي في الإدارات العامة بوزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر عاملها.
2. الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستجابات الباحثين حول درجة توفر معايير التميز المؤسسي في الإدارات العامة بوزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي).

أهمية الدراسة:

يستقطب موضوع معايير التميز المؤسسي في الوقت الحاضر اهتماماً متزايداً من قبل المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق مستويات أعلى للأداء الفردي والجماعي في ظل بيئة متغيرة، من هنا تتمثل الأهمية في النقاط التالية:

الأهمية النظرية: تتناول الدراسة موضوعاً حيوياً ومهماً لنجاح وريادة المؤسسات، وهو معايير التميز المؤسسي، والتي تعد من الركائز القيمة للمؤسسات للوصول إلى الأداء الوظيفي المتميز بما يحقق مخرجاتها المنشودة.

1. تشكل الدراسة إضافة علمية يمكن أن تساعد الباحثين في المجال التربوي، ومجال إدارة الأعمال، وممارسيها في التعرف إلى أهمية وأثر تبني معايير التميز المؤسسي.
2. تعد هذه الدراسة من الدراسات القلائل التي تطرقت إلى موضوع درجة توفر معايير التميز المؤسسي بالتطبيق على قطاع الإدارات العامة في وزارة التربية والتعليم العالي.
3. كما تعد الدراسة مهمة كونها تبحث في معايير التميز المؤسسي، وهذا قد يفيد في إثراء المكتبة الفلسطينية بعوامل جديدة تؤثر في الأداء المتميز لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم.

الأهمية العملية: تتمثل الأهمية العملية للدراسة الحالية في:

1. الإسهام في تقديم المرتكزات والأسس والمفاهيم العلمية التي يمكن أن تركز عليها الإدارات العامة في وزارة التربية والتعليم العالي في تطبيق معايير التميز المؤسسي.
2. تم تطبيق الدراسة على كافة المستويات الإدارية في الإدارات العامة في وزارة التربية والتعليم العالي كمجتمع للدراسة، وهذا يعطي صورة شاملة عن مستوى توفر معايير التميز المؤسسي فيها.
3. وتزداد أهمية الدراسة من خلال الفوائد التي ستعود على كل من:
 - الإدارة العليا، وصناع القرار في وزارة التربية والتعليم العالي.
 - العاملين في الوزارة والمديريات والمدارس والجامعات، والباحثين التربويين.

حدود الدراسة:

- **حد الموضوع:** اقتصرت هذه الدراسة في تحديد درجة توفر معايير التميز المؤسسي في المجالات التالية: (الجودة، والتخطيط ورسم السياسات، والخدمات، والتقنية والتكنولوجيا الحديثة، والإبداع والتطوير المستمر، والموارد البشرية، والرقابة والتقييم المستمر، والاصلاح المالي والإداري والهيكلية التنظيمي) في الإدارات العامة بوزارة التربية والتعليم العالي.
- **الحد المؤسسي:** تم تطبيق الدراسة في الإدارات العامة بوزارة التربية والتعليم العالي.
- **الحد البشري:** تم تطبيق الدراسة على كافة العاملين في المستويات الإدارية بالإدارات العامة في وزارة التربية والتعليم عبر المسح الشامل لمجتمع الدراسة من: (مدير عام، ونائب مدير عام، ومدير دائرة، ورئيس قسم، ورئيس شعبة، وإداري).
- **الحد المكاني:** اقتصرت الدراسة على المحافظات الجنوبية لفلسطين.
- **الحد الزمني:** طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي (2019-2020م).

مصطلحات الدراسة: استخدمت الدراسة المصطلحات التالية:

- التميز المؤسسي:** هو حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة، بما ينتج عنه نتائج وانجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها المستفيدون، وكافة أصحاب المصلحة في المؤسسة (السلمي، 2002م، ص108).
- معايير التميز المؤسسي:** "هي مجموعة من المؤشرات للحكم على مدى تمكن المؤسسة من تحقيق مستويات غير عادية من الأداء والتوصل إلى نتائج تنافسية غير مسبوقه تزيد من الحصة السوقية وتساهم في زيادة قوتها التنافسية" (الجعبري، 2009م، ص40).

ويعرف الباحثان معايير التميز المؤسسي إجرائياً: "بأنها مجموعة من المستويات والمُحكّمات المرجعية للحكم في مجالات: (الجودة، والتخطيط ورسم السياسات، والخدمات، والتقنية والتكنولوجيا الحديثة، والإبداع والتطوير المستمر، والموارد البشرية، والرقابة والتقييم المستمر، والاصلاح المالي والإداري والهيكلية التنظيمي) والتي من خلالها يتم تحديد مستوى التميز في الإدارات العامة في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، بما يضمن بقاؤها وتحقيق ميزة تنافسية لها وتلبي تطلعات مستفيديها داخل المؤسسة وخارجها والتي تم قياسها من خلال أداة الدراسة التي أعدت لهذا الغرض.

وزارة التربية والتعليم العالي: تتولى الوزارة مسؤولية الإشراف على التعليم الفلسطيني وتطويره في مختلف مراحله، في قطاعي التعليم العام والتعليم العالي. وتسعى لتوفير فرص الالتحاق لجميع من هم في سن التعليم، وكذلك تحسين نوعية وجودة التعليم والتعلم للارتقاء به بما يتلاءم مع مستجدات العصر، وتنمية القوى البشرية العاملة في القطاع التعليمي، من أجل إعداد المواطن الفلسطيني المؤهل، والقادر على القيام بواجباته بكفاءة واقتدار (وزارة التربية والتعليم العالي، 2020م).

الإدارات العامة: هي أحد مكونات الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم العالي، يشرف على كل منها ويدير شؤونها مدير عام، وتتكون الإدارة العامة من عدد من الدوائر والأقسام والشعب، وتتشكل مهامها الأساسية من الجوانب التالية: (السياسات، والإدارة والمالية، والموارد البشرية، والمجالات التخصصية) (ديوان الموظفين العام، 2020م).

الدراسات السابقة:

بعد اطلاع الباحثين على العديد من الدراسات والبحوث، وجدوا العديد من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية، وتم اختيار الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتم عرضها مرتبة من الأحدث إلى الأقدم وهي على النحو التالي:

هدفت دراسة آل إبراهيم (2020م) التعرف إلى درجة توفر متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي في مكاتب التعليم بمدينة الرياض في ضوء معايير جائزة التميز من وجهة نظر المشرفات التربويات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة والتي تم توزيعها على (51) مشرفة ضمن لجان التميز. وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد موافقة مرتفعة على متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب التعليم في ضوء معايير جائزة التعليم للتميز من حيث القيادة والتخطيط والتطوير المستمر بمتوسط بلغ (4.00 من 5)، كما توجد موافقة مرتفعة على متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب التعليم في ضوء معايير جائزة التعليم للتميز من وجهة نظر المشرفات التربويات من حيث إدارة الأداء بمتوسط (3.92 من 5)، بينما وجدت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث تجاه محاور البحث تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة في لجان الجودة والتميز).

وهدفت دراسة العجمي وخليفات (2019م) إلى معرفة درجة تطبيق معايير التميز حسب معايير بالدريج في مؤسسات التعليم العالي في الكويت، وتمثل مجتمع الدراسة في الهيئة التدريسية العاملة في مؤسسات التعليم العالي في الكويت، وبلغ حجمها (320) عضواً من الهيئة التدريسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات وتحليلها، ومن أهم نتائجها: أن درجة تطبيق معايير التميز حسب معايير بالدريج في مؤسسات التعليم العالي في الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت مرتفعة بواقع (75.40%)، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة والجنس.

وهدفت دراسة شوباصي (2019م) إلى تعرف "درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بإدارة التميز لديهم"، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الخاصة في محافظات غزة والبالغ عددهم (995) معلماً ومعلمة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واختارت عينة عشوائية طبقية، واستردت الباحثة (378)، ومن أهم نتائجها: وأن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لإدارة التميز من وجهة نظر معلمهم جاءت مرتفعة بدرجة كبيرة (79.07%) ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الخاصة بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديري إدارة التميز تعزى لمتغير الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي.

وهدفت دراسة أبو عودة (2018م) إلى معرفة أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على مؤسسات المجتمع المدني في قطاع غزة، ولتحقيق ذلك تم استخدام استبانة مكونة من (60) فقرة موزعة على (9) محاور، واستخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية الطبقية تبعاً للمحافظة وقد بلغت العينة (255) فرداً، ومن أهم نتائجها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين كل من الأجور والمكافآت العادلة، والاستقرار والأمان الوظيفي، والتوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، وظروف العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتقدم والترقي الوظيفي، وبرامج التدريب، والتكنولوجيا المستخدمة) وتحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات المجتمع المدني بقطاع غزة، كما تبين وجود أربعة متغيرات مؤثرة على تحقيق التميز المؤسسي بالترتيب كالتالي المشاركة في اتخاذ القرارات، برامج التدريب، التكنولوجيا المستخدمة، الأجور والمكافآت العادلة).

وهدفت دراسة اللوقان (2018م) إلى تعرف جاهزية الجامعات السعودية الناشئة للتميز المؤسسي في ضوء معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة والتميز- دراسة حالة جامعة حائل- وتمثل مجتمع الدراسة في جميع القيادات الإدارية في جامعة حائل (عمداء- وكلاء- رؤساء أقسام- مشرفي أقسام) وبلغ حجمها (282) أكاديمياً، حيث تم تطبيق الدراسة بأسلوب الحصر الشامل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات وتحليلها، ومن أهم نتائجها: أن متوسطات المجالات لدرجة جاهزية جامعة حائل للتميز المؤسسي في ضوء معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة والتميز من وجهة نظر أفراد الدراسة جاء بدرجة متوسطة بواقع (67.40%)، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة تعود لاختلاف عدد سنوات الخدمة في العمل القيادي.

وهدفت دراسة الصعدي (2018م) إلى تعرف واقع ممارسة معايير التميز الإداري لدى مدرء إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء بعض المتغيرات، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع مديري إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية العامة وبالمناطق والمحافظات، والبالغ عددهم (46)، ومساعدتهم والبالغ عددهم (143) مساعداً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات وتحليلها، ومن أهم نتائجها: أن درجة ممارسة معايير التميز الإداري لدى قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مساعديهم كانت متوسطة بواقع (56.16%)، ولا توجد فروق في استجابات أفراد الدراسة تعزي لمتغير الخدمة، أو اختلاف المنطقة التعليمية، أو المؤهل التعليمي.

الدراسات الأجنبية:

وهدفت دراسة سواريز وآخرون (Suarez, Eva. Calvo-Mora, Arturo. & Roldan, Jose, 2016) إلى تعرف دور التخطيط الاستراتيجي في نظم إدارة التميز، في اسبانيا، وبالاستعانة بالنموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، وقد تمثلت عينة الدراسة في (225) من مؤسسات الأعمال الإسبانية المرشحة لجائزة التميز المؤسسي، والتي أنجزت عمليات التقييم الداخلي والخارجي بالكامل، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات ومن ثم تحليلها، وكان من أهم نتائجها: فعالية إجراءات التزام القادة والأفراد بالجودة (العوامل الاجتماعية التمكينية EFQM)، من خلال تصميم وتنفيذ الخطط الموضوعية للعمليات الرئيسية، وإدارة الموارد بشكل مناسب، وإقامة تحالفات مع الموردين والشركاء الرئيسيين، اختلاف إدارة العوامل التمكينية وفقاً لنموذج (EFQM) بناءً على درجة التميز التي تستخدم بها عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التي تشكل العينة.

كما هدفت دراسة نلوان وأيراشاكول (Ninlawan & Areerachakul, 2015) إلى تعرف استراتيجيات إدارة التميز في المدارس التابعة لمكتب التربية الخاصة لمكتب لجنة التعليم الأساسي، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة على عينة بلغت (400) معلماً ومعلمة من المدارس الأساسية في دولة تايلاند، وكان من أهم نتائجها: استراتيجية إدارة التميز في المدارس التابعة لمكتب التربية الخاصة لمكتب لجنة التعليم الأساسي وجدت على مستوى عالٍ، حيث بلغ الوزن النسبي (78.84%).

التعقيب على الدراسات السابقة: من خلال استعراض الدراسات السابقة لوحظ أن هذه الدراسات اختلفت في أهدافها وقطاعاتها المستهدفة، وبيئاتها التي طبقت فيها، كما اختلفت في متغيراتها، وتشابهت في مناهجها المتبعة، وعليه فقد قام الباحثان بتقسيم أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة من حيث:

أولاً: أوجه الاتفاق:

- من حيث المنهج المستخدم: اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة لمناسبته لمثل هذا النوع من الدراسات.
- من حيث أداة الدراسة: اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة فيها.

ثانياً أوجه الاختلاف:

من حيث بيئة الدراسة: تتوعت بيانات الدراسة السابقة، واختلفت مع الدراسة الحالية فمنها من طبق على مؤسسات التعليم العالي كدراسة (العجمي وخليفات، 2019م)، ومنها من طبق على إدارات التعليم كدراسة (الصعيدي، 2018م)، ومنها ما طبق على المدارس كدراسة (شوباصي، 2019م)، ومنها ما طبق على الجامعات كدراسة (اللوكان، 2018م)، ومنها من طبق على مؤسسات كدراسة (أبو عودة، 2019م)، في حين أن الدراسة الحالية ستطبق على الإدارات العامة بوزارة التربية والتعليم العالي في المحافظات الجنوبية لفلسطين.

ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

ساهمت الدراسات السابقة في التعرف على مؤشرات المشكلة البحثية للدراسة الحالية، وهو ما ساهم في تعزيز الحاجة إلى دراسة تطبيقية فعلية؛ لمحاولة علاج هذه المشكلة.

ساهمت الدراسات السابقة في تمهيد الطريق نحو تصميم أداة الدراسة وهي الاستبانة كدراسة (الصعيدي، 2018م).

ساعدت الدراسات السابقة الباحثين في تفسيرهما لنتائج الدراسة.

رابعاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة (الفجوة البحثية):

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالعديد من الاعتبارات التي ساهمت في سد الفجوة البحثية الموجودة في الدراسات السابقة، والتي يمكن تحديدها في النقاط التالية:

• من حيث بيئة الدراسة: تمت الدراسات السابقة في قطاعات تربوية مختلفة داخل وخارج فلسطين من مثل (الجامعات، والمدارس، والوزارات، وإدارات التعليم العام)، في حين تم تطبيق الدراسة الحالية على بيئة الإدارات العامة بوزارة التربية والتعليم في المحافظات الجنوبية لفلسطين.

• أغلب الدراسات السابقة طبقت على عينة تمثيلية عن المجتمع الكلي للدراسة، في حين أن الدراسة الحالية طبقت بأسلوب الحصر الشامل، وعلى الأفراد العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بكافة المستويات الإدارية.

أولاً: منهجية الدراسة:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لأغراض الدراسة، حيث يمكن اعتبار منهج البحث بأنه الطريقة التي يتتبع الباحث خطاها، ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، وهو الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث. ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، وتقديم بيانات وخصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات (الحمداني، الجادري عدنان، قنديلجي عامر، النل سعيد، 2006م، ص100). واعتمد الباحثان على نوعين من البيانات هما:

1. المصادر الثانوية: وتمت مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة والمتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بدراسة معايير التميز المؤسسي للإدارات العامة في وزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر عاملها، وأي مراجع قد يرى الباحثان أنها تساهم في إثراء الدراسة بشكل علمي.

2. المصادر الأولية: وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات للتعرف إلى بعض مفردات الدراسة وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوعها، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي من كافة المستويات الإدارية للعاملين بالإدارات العامة في وزارة التربية والتعليم (مدير عام، نائب مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة، إداري)، حيث بلغ عددهم حوالي (275) موظفاً، وجدول رقم (1) يبين توزيع مجتمع الدراسة.

جدول (1): توزيع مجتمع الدراسة

الإجمالي	الجنس		الوظيفة
	أنثى	ذكر	
15	-	15	مدير عام
7	2	5	نائب مدير عام
48	5	43	مدير دائرة
1	-	1	نائب مدير دائرة
68	13	54	رئيس قسم
19	5	14	رئيس شعبة
118	30	88	إداري
275	55	220	الإجمالي

ثالثاً: عينة الدراسة:

أ. العينة الاستطلاعية: تم اختيار عينة استطلاعية قوامها (30) موظفاً، لإجراءات اختبارات الصدق والثابت على أداة الدراسة، وتم استثنائها من عينة الدراسة.

ب. عينة الدراسة الفعلية: وقد تم اختيار عينة الدراسة باستخدام طريقة المسح الشامل من جميع العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي من كافة المستويات الإدارية للعاملين بالإدارات العامة في وزارة التربية والتعليم (مدير عام، نائب مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة، إداري)، وذلك بعد استبعاد أفراد العينة الاستطلاعية البالغة (30) موظفاً، وقد تم توزيع (245) استبانة، وقد تم استرداد (234) استبانة صالحة، أي بنسبة (85.09%)، والجدول التالي تبين عينة الدراسة:

أولاً: البيانات الشخصية:

جدول (2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	184	78.6%
انثى	50	21.4%
المجموع	234	100.0%
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	158	76.5%
دراسات عليا	76	23.5%
المجموع	234	100.0%
عدد سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	7	3.0%
من 5 إلى 10 سنوات	78	33.3%
أكثر من 10 سنوات	149	63.7%
المجموع	234	100.0%

رابعاً: أداة الدراسة: استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، والمتمثلة بالتعرف إلى معايير التميز المؤسسي للإدارات العامة في وزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، وتتكون في صورتها النهائية من (30) فقرة، موزعة على (8) مجالات رئيسية وهي: (الجودة، والتخطيط ورسم السياسات، والخدمات، والتقنية والتكنولوجيا الحديثة، والابتكار والتطوير المستمر، والموارد البشرية، والرقابة والتقييم المستمر، والإصلاح المالي والإداري والهيكلي التنظيمي)، - حيث إن هذه المجالات استندت إلى معايير جائزة التميز لأفضل دائرة حكومية، عام (2019م)، والصادرة عن الأمانة العامة لمجلس الوزراء الفلسطيني في المحافظات الجنوبية - وعلاقتها ببعض المتغيرات من وجهة نظر عاملها وهي (الجنس- المؤهل العلمي- عدد سنوات الخدمة). كما تم الاستجابة ل فقرات الاستبانة وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي بدرجة (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، وتصحح الاستجابات بالدرجات (5، 4، 3، 2، 1)، وكانت جميع الفقرات إيجابية التصحيح، ولا توجد فقرات سلبية.

خامساً: صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة): صدق فقرات الاستبانة: صدق الاستبانة يشير إلى: "مدى صلاحية استخدام درجات المقياس للقيام بتفسيرات معينة". (أبو علام، 2011م، 465) أي أن تقيس الاستبانة ما وضعت لأجله.

حيث تم التأكد من صدق الاستبانة بالطرق التالية:

أولاً: صدق الاستبانة: تم حساب صدق الاستبانة باستخدام عدة أساليب على النحو التالي:

1) الصدق الظاهري (صدق المحكمين): للتأكد من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها الأولية، تم عرضها على مجموعة من المحكمين والخبراء في مجال التربية، ومن أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، والمختصين ومن ذوي الخبرة، وقد استجاب الباحثان لآراء السادة المحكمين، وقاما بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده لهذا الغرض.

صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة: يعد صدق الاتساق الداخلي من أهم أنواع الصدق، وتكمن أهميته بأنه يشير إلى اتساق الاستبانة وفقراتها بالظاهرة، ويشير إلى تجانس المحاور والأبعاد والفقرات، وثبات النتائج، ويعبر عن العلاقة بين الفقرات والأبعاد، والفقرات والدرجة الكلية للمحور (أبو علام، 2011م، 467).

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (30) موظفاً، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابعة له كما يلي:

الصدق الداخلي لفقرات الاستبانة: معايير التميز المؤسسي للإدارات العامة

الصدق الداخلي لجميع المجالات: قام الباحثان بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجالات مجتمعة، كما يوضح الجدول رقم (3):

جدول (3): الصدق الداخلي لفقرات جميع المجالات

م	المجال 1	المجال 2	المجال 3	المجال 4	المجال 5	المجال 6	المجال 7	المجال 8
م	م. الارتباط	م. الارتباط	م. الارتباط	م. الارتباط	م. الارتباط	م. الارتباط	م. الارتباط	م. الارتباط
1	0.88	0.82	0.65	0.77	0.84	0.84	0.58	0.78
2	0.88	0.85	0.77	0.81	0.83	0.74	0.61	0.78
3	0.90	0.93	0.71	0.80	0.88	0.79	0.80	0.77
4	0.86	0.86	0.76	0.82	0.78	0.75	0.73	0.83
5	0.74	0.78	0.70	0.86	0.57	0.74	0.73	0.63
6	0.71	0.91	0.86	0.79	0.87	0.65	0.70	0.87
7	0.56	0.83	0.80	0.76	0.83	0.84	0.82	0.89

م	المجال 1	المجال 2	المجال 3	المجال 4	المجال 5	المجال 6	المجال 7	المجال 8
	م. الارتباط	م. الارتباط	م. الارتباط	م. الارتباط	م. الارتباط	م. الارتباط	م. الارتباط	م. الارتباط
8	0.63	0.86	0.71		0.80	0.85	0.83	0.81
9	0.67	0.77	0.76			0.77		0.84

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية "28" تساوي 0.463

ويتضح من الجدول (3) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات جميع المجالات والمعدل الكلي، يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.05)، وقيمة (r) المحسوبة أكبر من قيمة (r) الجدولية والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعتبر فقرات المجالات جميعها صادقة لما وضعت لقياسه.

(2) الصدق البنائي لمجالات الدراسة: قام الباحثان بحساب معاملات الارتباط بين المجموع الكلي للمجالات، كما في الجدول (4):

جدول (4): معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

م	محتوى المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	الجودة	0.759	0.000
2	التخطيط	0.905	0.000
3	الخدمات	0.916	0.000
4	التقنية والتكنولوجيا الحديثة	0.741	0.000
5	الابتكار والتطوير المستمر	0.908	0.000
6	الموارد البشرية	0.881	0.000
7	الرقابة والتقييم المستمر	0.831	0.000
8	الإصلاح المالي والإداري والهيكل التنظيمي	0.879	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية "28" تساوي 0.463

ويتضح من جدول رقم (4) أن معاملات الارتباط بين معدل كل مجال من مجالات الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة، يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.05)، وقيمة (r) المحسوبة أكبر من قيمة (r) الجدولية والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات فقرات الاستبانة **Reliability**:

الثبات هو: "إعطاء المقياس للنتائج نفسها تقريباً في كل مرة يطبق فيها على المجموعة نفسها من الأفراد" (أبو لبد، 1982م، ص261) وقد تم إجراء خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما:

1- طريقة التجزئة النصفية **Split-Half Coefficient**: جرى احتساب درجات العينة الاستطلاعية بحساب ثبات الاستبانة، حيث تم تجزئة فقرات الاستبانة إلى جزئين (الفقرات ذات الأرقام الفردية والفقرات ذات الأرقام الزوجية)، ثم احتساب معامل الارتباط بين درجات الفقرات ذات الأرقام الفردية والفقرات ذات الأرقام الزوجية، وتم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات = $\frac{2r}{r+1}$ حيث إن (r) معامل الارتباط، كما هو موضح في جدول رقم (5).

جدول (5): معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

م	محتوى المجال	عدد الفقرات	التجزئة النصفية	معامل الارتباط المصحح
1	الجودة	9	0.870	0.930
2	التخطيط	9	0.959	0.979
3	الخدمات	9	0.820	0.901
4	التقنية والتكنولوجيا الحديثة	7	0.770	0.870
5	الابتكار والتطوير المستمر	8	0.914	0.955
6	الموارد البشرية	9	0.950	0.974
7	الرقابة والتقييم المستمر	8	0.830	0.907
8	الإصلاح المالي والإداري والهيكل التنظيمي	9	0.864	0.927

من الجدول السابق يتضح أن هناك معامل ثبات مرتفع لفقرات الاستبانة مما يطمئن الباحثين على استخدام الاستبانة، وبالتالي يمكن الوثوق في النتائج.

2- طريقة ألفا كرونباخ's Alpha Cronbach: قام الباحثان بحساب معامل ثبات الأداة (الاستبانة) بطريقة ألفا كرونباخ، حيث ظهرت النتائج كما هو موضح في جدول رقم (6).

جدول (6): معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

المحور	محتوى المجال	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
1	الجودة	9	0.914
2	التخطيط	9	0.952
3	الخدمات	9	0.900
4	التقنية والتكنولوجيا الحديثة	7	0.910
5	الابتكار والتطوير المستمر	8	0.923
6	الموارد البشرية	9	0.918
7	الرقابة والتقييم المستمر	8	0.881
8	الإصلاح المالي والإداري والهيكل التنظيمي	9	0.930

ويتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات مرتفعة، مما يطمئن الباحثين من استخدام الاستبانة في جمع البيانات. نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها: قام الباحثان بعرض تفصيلي للنتائج التي تم التوصل إليها من استخدام الأدوات الإحصائية المناسبة، حيث تضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائجها، بالإضافة إلى بيان أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة. المحك المعتمد في الدراسة: حيث إنه تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في إعداد أداة الدراسة، فقد تبنت الدراسة المحك الذي ذكره عز عبد الفتاح (2008م) للحكم على الفقرات عند استخدام مقياس ليكرت الخماسي. (عبد الفتاح، 2008م، ص 539) والموضح بالجدول رقم (5-1)، حيث تم حساب طول الفترة للوسط الحسابي عن طريق قسمة المدى على عدد مستويات الإجابات المراد التصنيف إليها، علماً أن المدى عبارة عن "القيمة القصوى في المقياس الخماسي مطروحاً منها القيمة الدنيا (5-1=4)"، وبالتالي فإن طول الفترة للوسط الحسابي تساوي $(4 \div 5 = 0.8)$ وبذلك تم الحصول على أطول الفترات للوسط الحسابي، ومن خلالها يتم تحديد نتيجة كل فقرة من فقرات الدراسة، ونتيجة كل بعد من أبعاد الدراسة بشكل نهائي، وقد قام الباحثان بحساب النسبة المئوية لطول الفقرات وهي في جدول (7).

جدول (7): المحك المعتمد في الدراسة (تقسيم الأوزان النسبية)

المستوى	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
م. الحسابي	أقل من (1.80)	من (1.80): (2.59)	من (2.60): (3.39)	من (3.40): (4.19)	أكبر من (4.20)
و. النسبي	أقل من 36.00%	من 36.00%: 51.90%	من 52.00%: 67.90%	من 68.00%: 83.90%	أكبر من 84.00%

هذا يعطي دلالة إحصائية على أن المتوسطات التي تقل عن (1.80) تدل على مستوى منخفض جداً على الفقرة أو المجال ككل، بينما المتوسطات التي تتراوح بين (1.81 - 2.6) فهي تدل على مستوى منخفض على الفقرة أو المجال ككل، بينما المتوسطات التي تتراوح بين (2.61 - 3.4) فهي تدل على مستوى متوسط على الفقرة أو المجال ككل، والمتوسطات التي تتراوح بين (3.41 - 4.2) تدل على مستوى كبير على الفقرة أو المجال ككل، أما المتوسطات التي تزيد عن (4.20) تدل على مستوى كبير جداً على الفقرة أو المجال ككل.

نتائج السؤال الأول ومناقشتها: ما درجة توفر معايير التميز المؤسسي في الإدارات العامة بوزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر عامليها؟

قام الباحثان بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على استبانة "معايير التميز المؤسسي للإدارات العامة في وزارة التربية والتعليم العالي" بمجالاتها ودرجتها الكلية، والجدول (8) يبين ذلك:

جدول (8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجالات "معايير التميز المؤسسي"

م	المجالات	ع. الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الدرجة
1	الجودة	9	3.11	0.72	62.28%	8	متوسطة
2	الموارد البشرية	9	3.11	0.76	62.36%	7	متوسطة
3	الإصلاح المالي والإداري والهيكلي التنظيمي	9	3.13	0.80	62.76%	6	متوسطة
4	الابتكار والتطوير المستمر	8	3.18	0.79	63.66%	5	متوسطة
5	الرقابة والتقييم المستمر	8	3.21	0.74	64.30%	4	متوسطة
6	التخطيط ورسم السياسات	9	3.31	0.67	66.30%	3	متوسطة
7	الخدمات	9	3.32	0.69	66.54%	2	متوسطة
8	التقنية والتكنولوجيا الحديثة	7	3.82	0.80	76.58%	1	كبيرة
	الدرجة الكلية للاستبانة		3.27	0.62	65.58%		متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لدرجة توفر معايير التميز المؤسسي للإدارات العامة في وزارة التربية والتعليم العالي، حصلت على وزن نسبي (65.58%) أي بدرجة متوسطة، ويعزو الباحثان ذلك إلى:

- أن الوزارة في مرحلة صعود وهي حديثة عهد بتبني معايير التميز المؤسسي، حيث إن انطلاقها في رحلتها نحو التميز كانت منذ عام (2019م) إبان انطلاق جائزة التميز لأفضل دائرة حكومية في المحافظات الجنوبية، والصادرة عن الامانة العامة لمجلس الوزراء الفلسطيني.

- ضعف الامكانيات اللازمة لتنفيذ معايير التميز المؤسسي، ومركزية عمل وحدة الجودة في وزارة التربية والتعليم لقطاعات محددة، وعدم امتلاكها صلاحيات الإشراف على متابعة جودة العمل في كافة الإدارات العامة بالوزارة.

- أثر العوامل الخارجية المحيطة بالمؤسسة مثل قلة الدعم المادي، والخلافات السياسية التي خلفها الانقسام، وأهمها قطع الرواتب أو تقليصها، مما قلل الدافعية لدى العاملين، وأثر على مستوى الإنجاز لديهم.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (العجمي وخليفات، 2019م)، التي توصلت إلى أن الدرجة الكلية لتطبيق معايير التميز في مؤسسات التعليم العالي في الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كانت مرتفعة.

أما ترتيب مجالات الاستبانة حسب أوزانها النسبية؛ فكان على النحو التالي:
1. جاء المجال الرابع "التقنية والتكنولوجيا الحديثة"، في المرتبة الأولى حيث حصل على وزن نسبي (76.58%) وبدرجة كبيرة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى:

- أن تطبيق أداة الدراسة كان في وقت يسعى العالم بأسره إلى استثمار التقنيات التكنولوجية في التعليم، بسبب الكورونا
- وجود إدارة عامة للحاسوب وتكنولوجيا المعلومات في الوزارة، متخصصة في توفير التقنيات الحديثة في كافة الإدارات العامة، والتركيز على استخدامها في كافة العمليات الإدارية.
- أهمية الأدوات والآلات التكنولوجية في إنجاز العمل، فهي تسعى إلى إنجاز الأعمال بدقة وسرعة عالية، وتحقق رضا المستفيدين من داخل وخارج المؤسسة.
- حرص الوزارة على تقديم خدماتها، وأمن المعلومات فيها، وسرية البيانات فيها، وخصوصاً مع تلقي الخدمة جعلها تحرص على بناء نظام محوسب قادر على التعاطي مع كل تلك المتغيرات.

2. جاء المجال الأول: "الجودة" في المرتبة الثامنة والأخيرة، حيث حصل على وزن نسبي (62.28%) وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى:

- مركزية عمل وحدة/ إدارة الجودة في الوزارة، حيث إن وحدة الاعتماد المدرسي خاصة بالمدارس، بينما هيئة الاعتماد والجودة فهي خاصة بمؤسسات التعليم العالي.
 - ضعف الاهتمام بنشر ثقافة المعايير، وتحديد معايير الجودة والتميز مما يدل على الاهتمام بتحقيق الأهداف في جوانب دون أخرى، الأمر الذي يتطلب الاهتمام بتكامل الأدوار لتحقيق أهداف العمل المؤسسي ككل.
 - حداثة تبني معايير الجودة والتميز في الوزارة وخصوصاً مع انطلاق جائزة التميز لأفضل دائرة حكومية في المحافظات الجنوبية، الأمر الذي يتطلب اعطاء العاملين وفريق الجودة الوقت الكافي للإلمام بكافة متطلبات الجودة.
- وقد أشارت دراسة (أبو عودة، 2018م، ص ص 3-4) إلى أن استراتيجية الجودة تساهم في توفير الخدمات التي تشبع رغبات العاملين داخل المؤسسة عن طريق تلبية متطلباتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم.

المجال الأول: معايير الجودة: قام الباحثان بحساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والجدول رقم (9) يوضح تحليل فقرات المجال الأول في الاستبانة.

جدول (9): استجابة أفراد العينة لدرجة توفر معيار الجودة

رقم	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1.	تُعزز القيادة العليا نشر ثقافة الجودة.	3.20	0.93	64.10%	3	متوسط
2.	تُحدّث معايير ومواصفات هيئة/وحدة الاعتماد والجودة بشكل دوري.	3.05	0.93	61.12%	6	متوسط
3.	تُوَهّل قدرات فريق عمل الجودة بشكل مستمر.	2.98	0.92	59.74%	9	متوسط
4.	تُوَفّر خطة عمل خاصة بفريق الجودة وفقاً لتوزيع الإدارات العامة في الوزارة.	3.02	0.90	60.52%	7	متوسط
5.	تلتزم (الإدارة العامة) بمواصفات ومعايير هيئة/ وحدة الاعتماد والجودة في كافة برامجها وأنشطتها.	3.14	0.85	62.90%	4	متوسط
6.	تُعالج المشكلات الطارئة في العمل من خلال لجان متخصصة أولاً بأول.	3.29	0.90	65.98%	1	متوسط
7.	تُشارك في جوائز ومسابقات هيئة/ وحدة الاعتماد والجودة.	2.99	0.91	59.90%	8	متوسط
8.	تُسَلّم الإدارة العامة تقرير إنجازاتها لهيئة/ وحدة الاعتماد والجودة	3.07	0.37	61.54%	5	متوسط
9.	تعتمد على التقييم الذاتي أكثر من اعتمادها على الرقابة الخارجية.	3.23	0.82	64.62%	2	متوسط

متوسط	62.28%	0.72	3.11	جميع الفقرات
-------	--------	------	------	--------------

يتضح من الجدول السابق أن درجات تقدير المجال الأول "الجودة" كانت متوسطة، وتراوح الوزن النسبي ما بين (65.98%-59.74%)، وكانت أعلى فقرة في مجال " الجودة "، الفقرة رقم (6) والتي نصت على: "تُعالج المشكلات الطارئة في العمل من خلال لجان متخصصة أولاً بأول"، وقد جاءت بدرجة متوسطة، واحتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (65.98%)، ويعزو الباحثان ذلك إلى:

- أن المشاكل الإدارية والتربوية التي تظهر فجأة أثناء العمل تحتاج إلى حلول سريعة وناجعة لاستمرار العمل وعدم تعطله، وذلك يتطلب خبرة تخصصية بأنواع تلك المشكلات.
 - الاحتياج إلى فريق من الخبراء المتخصصين لتحليل تلك المشكلات، واعطاء النتائج والحلول واختبارها وذلك باستخدام المنهج العلمي في حل المشكلات.
 - تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (9)، والتي نصت على: "تعتمد على التقييم الذاتي أكثر من اعتمادها على الرقابة الخارجية"، وجاءت بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي وقدره (64.62%)، ويعزو الباحثان ذلك إلى:
 - القيم التي يتحلى بها العاملون، والتي تجعلهم قادرين على أداء أعمالهم بشكل ينسجم مع رسالة ورؤية المؤسسة.
 - استشعار العاملين بأهمية عملية التقييم الذاتي في تحسين العمل وحل المشكلات بطريقة مرنة ومستمرة.
 - وكانت أدنى فقرة في مجال "الجودة"، الفقرة رقم (3) والتي نصت على: "تُوهل قدرات فريق عمل الجودة بشكل مستمر"، وجاءت بدرجة متوسطة، وقد احتلت المرتبة التاسعة والأخيرة بوزن نسبي قدره (59.74%)، ويعزو الباحثان ذلك:
 - زيادة تكلفة برامج التدريب المخصصة لتطوير فريق الجودة.
 - غياب البرامج التي تعنى بقياس العائد من التدريب بعد انتهاء الدورات التدريبية، للانتقال إلى قياس أثر التدريب، الأمر الذي يتطلب تحديد منهجية واضحة للقياس ذلك.
- وقد أشارت دراسة (أبو عودة، 2018م، ص24)، أن من معايير أنشطة التحسين "أساليب حل المشكلات" من خلال القراءة والتحليل وإعطاء النتائج والتغذية الراجعة ووضع خطط لمعالجتها خصوصاً التي تواجه الجودة في المنظمات.
- المجال الثاني: معيار التخطيط ورسم السياسات:** قام الباحثان بحساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والجدول رقم (10) يوضح تحليل فقرات المجال الثاني في الاستبانة.

جدول (10): استجابة أفراد العينة لدرجة توفر معيار التخطيط ورسم السياسات

رقم	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1.	تُعد الإدارة العليا خطة استراتيجية مرنة تتلاءم وطبيعة المهام الموكلة للإدارات العامة في ضوء تحليل الواقع واستشراف المستقبل.	3.38	0.79	67.78%	2	متوسطة
2.	تفتح المجال للعاملين لطرح أفكارهم ومقترحاتهم لتحسين خططها التطويرية.	3.26	0.82	65.30%	7	متوسطة
3.	تمتلك خططاً تشغيلية (تنفيذية) سنوية مشتقة من الخطة الاستراتيجية.	3.49	0.88	69.92%	1	كبيرة
4.	تتبنى سياسات تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.	3.31	0.84	66.32%	5	متوسطة
5.	تضع بدائل استراتيجية لمواجهة المخاطر.	3.32	0.82	66.58%	4	متوسطة
6.	تُرَاعَى الوضوح في مهام العاملين ومسؤولياتهم.	3.35	0.86	67.10%	3	متوسطة

متوسطة	9	%63.94	0.88	3.19	تُحدث تغييرات في بيئة العمل وهياكله تنسجم مع الخطة الاستراتيجية.	7.
متوسطة	8	%64.28	0.79	3.21	تقوم بإجراء مراجعة للسياسات الاستراتيجية بهدف التحسين المستمر.	8.
متوسطة	6	%65.48	0.82	3.27	تقوم بعمليات الإشراف والمتابعة في ضوء الأهداف ومؤشرات الأداء.	9.
متوسطة		%66.30	0.67	3.31	جميع الفقرات	

يتضح من الجدول السابق أن درجات تقدير المجال الثاني " التخطيط ورسم السياسات" كانت ما بين كبيرة ومتوسطة، وتراوح الوزن النسبي ما بين (69.92% - 63.94%)، وكانت أعلى فقرة في مجال " التخطيط ورسم السياسات"، الفقرة رقم (3) والتي نصت على: "تمتلك خطاً تشغيلية (تنفيذية) سنوية مشتقة من الخطة الاستراتيجية"، وجاءت بدرجة كبيرة، احتلت المرتبة الأولى، بوزن نسبي (69.92%) ويعزو الباحثان ذلك:

- أهمية وجود الخطة الاستراتيجية للوزارة، وبالفعل فإن الوزارة تضع خطة استراتيجية لها لمدة ثلاث سنوات أو قد تصل إلى خمس سنوات، وكان آخرها الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم العالي (2013-2019م)، ومن تلك الخطط تشتق الخطط التشغيلية، لجميع الإدارات العامة بما تحتويه من الدوائر والأقسام، ويتم تحديد الأنشطة والبرامج الخاصة بها، وموازنتها التقديرية، واحتياجاتها البشرية.

- الخطط التشغيلية يتم الإشراف عليها من خلال إدارة عامة متخصصة في الوزارة وهي الإدارة العامة للتخطيط، وبالتعاون مع الإدارات العامة في الوزارة كل حسب أهدافها ومهامها، وهي التي تعنى ببنائها حسب النماذج التي يتم الاتفاق عليها بين القيادات التربوية في الوزارة.

- تفعيل برامج الرقابة الداخلية والخارجية على الإدارات العامة في الوزارة، والتي تعنى بوجود الخطط التشغيلية، والتي من خلالها يتم تحديد مستوى الانجاز فيها.

تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (1)، والتي نصت على: "تعد الإدارة العليا خطة استراتيجية مرنة تتلاءم وطبيعة المهام الموكلة للإدارات العامة في ضوء تحليل الواقع واستشراف المستقبل"، وجاءت بدرجة متوسطة، وقد احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (67.78%)، ويعزو الباحثان ذلك:

- ضعف مشاركة العاملين في بناء الخطط الاستراتيجية واقتصارها على القيادات والرتب الأعلى في الوزارة.
- ضعف فهم بعض مفاهيم التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين، ونقص برامج التدريب اللازمة بالخصوص.
- تركيز العاملين من غير الفئات العليا في الخطط التشغيلية دون الخطط الاستراتيجية كونها هي التي تحدد مهام وأنشطة الدوائر والأقسام.

وكانت أدنى فقرة في مجال "التخطيط ورسم السياسات" الفقرة رقم (7) والتي نصت على: "تُحدث تغييرات في بيئة العمل وهياكله تنسجم مع الخطة الاستراتيجية"، وجاءت بدرجة متوسطة، وقد احتلت المرتبة التاسعة والأخيرة بوزن نسبي قدره (63.94%)، ويعزو الباحثان ذلك:

- إلى أن هناك الكثير من العوامل الداخلية والخارجية الطارئة التي قد تؤثر على تطبيق تلك الخطة، وقد تتعثر في بعض المراحل.

- ضعف الدعم المالي، وقلة توفر الامكانيات والأدوات المادية اللازمة لإحداث التغيير.
- التقلبات السياسية والأمنية والاقتصادية التي تمر بها المحافظات الجنوبية لاسيما الحصار المفروض عليها فضلاً عن الانقسام السياسي وتباعته من مثل قطع الرواتب.

وقد أشارت دراسة (شوباصي، 2019م، ص47)، إلى أن التميز المؤسسي لا يمكن تحقيقه دون التخطيط المسبق، والجيد، وفهم لطبيعة البيئة الداخلية والخارجية، فالعمل يحتاج إلى تقويم ومتابعة للخطط والسياسات والأنشطة والبرامج الموضوعية، ومحاولة تحديد الانحرافات عن الخطة الاستراتيجية، واقتراح الحلول اللازمة.

المجال الثالث: معيار الخدمات: قام الباحثان بحساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والجدول رقم (11) يوضح تحليل فقرات المجال:

جدول (11): استجابة أفراد العينة لدرجة توفر معيار الخدمات

الرقم	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1.	تُقدم القيادة العليا خدمات نوعية للمستفيدين.	3.30	0.91	66.06%	5	متوسطة
2.	تُوفر المستلزمات المادية اللازمة لتقديم الخدمة.	3.23	0.87	64.62%	9	متوسطة
3.	تُتيح مرافقها المختلفة للأنشطة المجتمعية.	3.24	0.88	64.96%	8	متوسطة
4.	تمتلك بيئة مكانية تتناسب مع طبيعة الخدمة التي تقدمها.	3.37	0.78	67.44%	2	متوسطة
5.	تُوفر مواصلات آمنة وسليمة لتحركات العاملين.	3.36	0.87	67.26%	3	متوسطة
6.	تقوم بمبادرات (علمية -تثقيفية - إرشادية) لخدمة المجتمع.	3.26	0.88	65.30%	7	متوسطة
7.	تُقدم الاستشارات الضرورية للإسهام في حل بعض المشكلات المجتمعية.	3.26	0.84	65.30%	6	متوسطة
8.	تُوفر الأدلة الإرشادية لتوضيح الخدمات التي تقدمها للمجتمع المحلي.	3.34	0.84	66.98%	4	متوسطة
9.	تتبع نظاماً للدعم الفني والصيانة الدورية للتجهيزات الموجودة فيها.	3.53	1.93	70.68%	1	متوسطة
	جميع الفقرات	3.32	0.69	66.54%		متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن درجات تقدير المجال الثالث "الخدمات" كانت ما بين كبيرة ومتوسطة، وتراوح الوزن النسبي ما بين (70.67%-64.62%)، وكانت أعلى فقرة في مجال "الخدمات" الفقرة رقم (9) والتي نصت على: "تتبع نظاماً للدعم الفني والصيانة الدورية للتجهيزات الموجودة فيها"، وجاءت بدرجة كبيرة، وقد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (70.68%)، ويعزو الباحثان ذلك:

- إلى أن الدوائر والأقسام تحتاج لفرق الدعم الفني باستمرار، لأنهم يستعملون أدوات وآلات تحتاج لصيانة دورية، مثل فرق الدعم الفني للتقنيات والحاسوب، وفرق الدعم للأبنية والمشاريع، فجهوية فرق الدعم تجعل العمل مستمراً.
- هذا النظام يوفر بيئة صحية للعمل، ويمنع هدر الوقت، ويجعل الإنجاز موجوداً، والتميز حاضراً.
- وجود إدارتين مختصتين في الوزارة لتقديم الدعم الفني والصيانة، وهما الإدارة العامة للحاسوب وتكنولوجيا المعلومات والإدارة العامة للوازم والخدمات.

تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (4)، والتي نصت على: "تمتلك بيئة مكانية تتناسب مع طبيعة الخدمة التي تقدمها"، وجاءت بدرجة متوسطة، وقد احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (67.44%)، ويعزو الباحثان ذلك:

- وجود مقر رئيس لوزارة التربية والتعليم العالي في المحافظات الجنوبية، يقدم كافة الخدمات ويقع في منتصف محافظات الوطن، "مدينة غزة"، إلا أن البيئة المكانية يوجد بها اكتظاظ في العاملين والمراجعين، نتيجة لصغر حجم المبنى ومركزية المكان.
- توفر عدد كافٍ من الموظفين اللازمين للإرشاد وتقديم الخدمة للجمهور.

- وكانت أدنى فقرة في مجال "الخدمات" الفقرة رقم (2) والتي نصت على: " تُوفّر المستلزمات المادية اللازمة لتقديم الخدمة "، وجاءت بدرجة متوسطة، وقد احتلت المرتبة التاسعة والأخيرة بوزن نسبي (64.62%)، ويعزو الباحثان ذلك:
- كبر الفئة المستهدفة التي تتلقى خدماتها من وزارة التربية والتعليم العالي، والتي تتمثل في: (الطلبة، العاملين، أولياء الأمور، والمجتمع المحلي).
 - ارتباط الموازنة الخاصة بوزارة التربية والتعليم العالي بشكل أساس بالموازنة العامة للحكومة، فضلاً عن ارتباط الانفاق على الأولويات الملحة والطارئة.
 - تدني الإيرادات العامة للوزارة، وعجز الموازنة، وقلة الداعمين والمتبرعين، وفرض الحصار الخانق على قطاع غزة.
- وقد أشارت دراسة (أبو عودة، 2018م، ص11)، إلى أن بيئة العمل التي تتوفر فيها العوامل المادية بمختلف أشكالها وأبعادها، تعود بالإيجاب على الموظف، والرضى والأمان الوظيفي له، فيسعى لبذل كل جهد ممكن لخدمة المؤسسة.
- المجال الرابع معيار التقنية والتكنولوجيا الحديثة:** قام الباحثان بحساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والجدول رقم (12) يوضح تحليل فقرات المجال:

جدول (12): استجابة أفراد العينة لدرجة توفر معيار التقنية والتكنولوجيا الحديثة

رقم	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1.	تمتلك الإدارة العليا موقعاً إلكترونياً وحضوراً فاعلاً على شبكات التواصل الاجتماعي.	3.88	0.88	77.76%	3	كبيرة
2.	تُحوسب جميع أعمالها الفنية والإدارية.	3.86	0.82	77.26%	4	كبيرة
3.	تُوظف بوابتها الإلكترونية في إتاحة الخدمات والمعلومات للجمهور	3.89	0.83	77.86%	2	كبيرة
4.	تُوفّر نظام معلومات خاص بحفظ واستدعاء الوثائق.	3.85	0.91	77.18%	5	كبيرة
5.	تحرص على مبدأ أمن ودقة البيانات والمعلومات.	3.97	2.72	79.48%	1	كبيرة
6.	تعقد دورات دورية لتمكين موظفيها من تطوير مهاراتهم التكنولوجية.	3.55	0.94	71.02%	7	كبيرة
7.	تتشرط في التعيينات الجديدة ضرورة إتقان مهارات الحاسوب.	3.77	0.89	75.48%	6	كبيرة
	جميع الفقرات	3.82	0.80	76.58%		كبيرة

- يتضح من الجدول السابق أن درجات تقدير المجال الرابع "التقنية والتكنولوجيا الحديثة" كانت كبيرة، وتراوح الوزن النسبي ما بين (79.48% - 71.02%)، وكانت أعلى فقرة في مجال "التقنية والتكنولوجيا الحديثة" الفقرة رقم (5)، والتي نصت على: "تحرص على مبدأ أمن ودقة البيانات والمعلومات"، وجاءت بدرجة كبيرة، وقد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (79.48%)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (3)، والتي نصت على: "تُوظف بوابتها الإلكترونية في إتاحة الخدمات والمعلومات للجمهور"، وجاءت بدرجة كبيرة، وقد احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (77.86%) ويعزو الباحثان ذلك:
- إلى أن العاملين بالوزارة يعلمون أن نجاح المؤسسة وتميزها يحتاج إلى توفر المعلومات الصحيحة والدقيقة اللازمة لأداء الأعمال بشكل دقيق وسريع، ويلبي رغبات المستفيدين ويحفظ معلوماتهم بشكل آمن.
 - وجود أشراف أمن للمعلومات والبيانات ولكل المنتسبين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بحوزة الإدارات العامة فيها، وتشرف عليه الإدارة العامة للحاسوب وتكنولوجيا المعلومات بشكل مستمر، ومرتبطة بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (الحاسوب الحكومي).

- امتلاك وزارة التربية والتعليم العالي موقعاً إلكترونياً يمكن العاملين والمستفيدين من التعامل معه بناءً على الصلاحيات المتاحة للعاملين، والخدمات المقدمة للمستفيدين، ويتم تغذيته بالمعلومات والبيانات وفق الاحتياجات المطلوبة، وتقييمه بشكل دوري ومستمر. وقد أشارت دراسة (شوباصي، 2019م، ص 45)، إلى أن نظام المعلومات في أي مؤسسة يجب أن يضمن آليات لرصد المعلومات المطلوبة، وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها، وقواعد معالجتها، وتحديثها وحفظها واسترجاعها، وذلك كله سوف يوفر القواعد والآليات التي تساعد في اتخاذ القرار.

وكانت أدنى فقرة في مجال "التقنية والتكنولوجيا الحديثة" الفقرة رقم (6) والتي نصت على: "تعد دورات دورية لتمكين موظفيها من تطوير مهاراتهم التكنولوجية"، وجاءت بدرجة كبيرة، وقد احتلت المرتبة السابعة والأخيرة بوزن نسبي قدره (71.02%)، ويعزو الباحثان ذلك:

- إلى أن وزارة التربية والتعليم تعقد دورات تدريبية في مجال التقنيات والحاسوب؛ ولكن قد لا تكون دورية، بل حسب الطلب والاحتياج.

- هناك استجابة غير كاملة من العاملين لحضور تلك الدورات، فمنهم من يعتقد أن تلك الدورات لن تضيف له شيئاً، وبشكل عام الدورات موجودة، والعاملون من الفئات العمرية الشابة هم أكثر الفئات استجابة للدورات التكنولوجية.

- ارتفاع التكلفة المالية لدورات الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات قد يقلل من فرص عقدها إلى حد ما.

وقد أشارت دراسة (شوباصي، 2019م، ص 66) إلى التحديد المستمر للاحتياجات التدريبية وتوفير التدريب المنسجم مع التطورات المحيطة، وتقديم التسهيلات لتطوير المؤهلات، بالإضافة إلى تطوير الأفراد من خلال الخبرات المكتسبة من العمل، وتشجيعهم على النمو المهني، وتطوير أنفسهم.

المجال الخامس: معيار الابتكار والتطوير المستمر: قام الباحثان بحساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والجدول رقم (13) يوضح تحليل فقرات المجال:

جدول (13): استجابة أفراد العينة لدرجة توفر معيار الابتكار والتطوير المستمر

الرقم	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1.	تتخذ الإدارة العليا معايير موضوعية وواضحة لاختيار القيادات المبدعة.	3.17	0.92	%63.50	5	متوسط
2.	تتشر ثقافة الإبداع والتميز بين عاملها وتعززها.	3.17	0.92	%63.50	6	متوسط
3.	تتبنى الأفكار الجديدة التطويرية للعاملين.	3.22	0.90	%64.54	3	متوسط
4.	تعتمد مبدأ التطوير المستمر لأداء العاملين من خلال تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.	3.14	0.89	%62.98	7	متوسط
5.	توفر خططاً إصلاحية وتطويرية، مع متابعة تنفيذها.	3.17	0.89	%63.58	4	متوسط
6.	تدعم العمل التعاوني الجماعي (فريق العمل) باستمرار.	3.23	0.94	%64.70	2	متوسط
7.	تُعزز آلية التواصل بين جميع المستويات بشكل مهني.	3.20	0.90	%67.18	1	متوسط
8.	تُقدّر جزءاً مهماً من درجاتها التقييمية للممارسات الإبداعية.	3.11	0.92	%62.30	8	متوسط
	جميع الفقرات	3.18	0.79	%63.66		متوسط

يتضح من الجدول السابق أن درجات تقدير المجال الخامس "الابتكار والتطوير المستمر" كانت متوسطة، وتراوح الوزن النسبي ما بين (67.18% - 62.30%)، وكانت أعلى فقرة في مجال "الابتكار والتطوير المستمر" الفقرة رقم (7)، والتي نصت على: "تُعزز آلية التواصل بين جميع المستويات بشكل مهني"، وجاءت بدرجة متوسطة، وقد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (67.18%)،

- تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (6)، والتي نصت على: "تدعم العمل التعاوني الجماعي (فريق العمل) باستمرار"، وجاءت بدرجة متوسطة، وقد احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (64.70%)، ويعزو الباحثان ذلك:
- إلى أن العاملين في الوزارة يتفهمون ويرون في وجود الاتصال والتواصل بين المستويات الإدارية مطلب لنجاح المؤسسة وتميزها، وذلك على صعيد الاتصال والتواصل بين الإدارة العليا والوسطى والدنيا.
 - الثقافة الاجتماعية السائدة في المجتمع الفلسطيني لها أثر كبير في دعم العمل بروح الفريق والتواصل بين العاملين بكل تقدير واحترام.
 - تداخل المهام والصلاحيات بين كثير من الإدارات العامة والدوائر والأقسام حتم على العاملين التواصل والتعاون في انجاز المهام المطلوبة، فضلا عن شغور العديد من المناصب الإدارية في الوزارة.
 - وكانت أدنى فقرة في مجال "الابتكار والتطوير المستمر" الفقرة رقم (4) والتي نصت على: "تعتمد مبدأ التطوير المستمر لأداء العاملين من خلال تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف"، وجاءت بدرجة متوسطة، وقد احتلت المرتبة الثامنة والأخيرة بوزن نسبي قدره (62.30%)، ويعزو الباحثان ذلك:
 - إلى أن وزارة التربية والتعليم لا تمتلك الحاضنات المؤهلة لدعم الطاقات والإبداعات المثالية.
 - قصور نظام المكافآت والتنمية المهنية للعاملين واقتصره على جوانب إدارية دون أخرى.
 - قصور برامج تقييم الأداء، واعتمادها على النظام التقليدي القديم، وعدم تفعيل برامج وخطط الإصلاح فيها نظراً لارتفاع تكلفة متطلباتها المالية والإدارية.
- المجال السادس: معيار الموارد البشرية:** قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والجدول رقم (14) يوضح تحليل فقرات المجال:

جدول (14): استجابة أفراد العينة لدرجة توفر معيار الموارد البشرية

الرقم	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1.	توفر الإدارة العليا للعاملين كافة الوسائل والإمكانات والموارد لتأدية أعمالهم بنجاح.	3.25	0.88	65.04%	2	متوسط
2.	تقدم برامج تنمية وتدريب لموظفي الإدارات العامة حسب احتياجاتهم التدريبية	3.32	0.89	66.42%	1	متوسط
3.	تتناسب أعداد العاملين مع الأعمال المطلوبة.	3.21	0.89	64.28%	4	متوسط
4.	تكافئ العاملين ذوي الأداء المتميز.	3.00	0.99	60.16%	7	متوسط
5.	تطبق مهارة تدوير العاملين لإكسابهم كفايات جديدة في العمل.	2.98	0.94	59.74%	8	متوسط
6.	تُحافظ على سلامة العاملين من خلال توفير كل وسائل الحماية المطلوبة.	3.23	0.90	64.78%	3	متوسط
7.	تُشجع العاملين على تحقيق طموحاتهم المهنية.	3.02	0.99	60.42%	6	متوسط
8.	تستقطب الموارد البشرية في ضوء خطة واضحة تعكس الاحتياج والنمو المؤسسي.	3.03	0.91	60.76%	5	متوسط
9.	تثار روح التنافس بين العاملين كأساس للتقدم والإنجاز.	2.98	0.95	59.66%	9	متوسط
	جميع الفقرات	3.11	0.76	62.36%		متوسط

يتضح من الجدول السابق أن درجات تقدير المجال السادس " الموارد البشرية " كانت متوسطة، وتراوح الوزن النسبي ما بين (66.42%-59.66%)، وكانت أعلى فقرة في مجال " الموارد البشرية " الفقرة رقم (2) والتي نصت على: "تقدم برامج تنمية وتدريب لموظفي الإدارات العامة حسب احتياجاتهم التدريبية"، وجاءت بدرجة متوسطة، وقد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (66.42%)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (1)، والتي نصت على: "توفر الإدارة العليا للعاملين كافة الوسائل والإمكانات والموارد لتأدية أعمالهم بنجاح"، وجاءت بدرجة متوسطة، وقد احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (65.04%)، ويعزو الباحثان ذلك:

- إلى أن الوزارة تقدم لموظفيها التدريب اللازم عبر (الدورات، والندوات، والاجتماعات)، وذلك بما يخدم مصلحة العمل، ويمثل الاحتياج الحقيقي في ظل ضعف الامكانيات المادية والمالية.
 - قلة قيام وزارة التربية والتعليم العالي باستطلاعات الرأي الدورية من خلال استبانات قياس الاحتياجات التدريبية والرضا الوظيفي للعاملين، واستطلاعات متلقي الخدمة عن مستوى الخدمة المقدمة.
- وقد أشارت دراسة (أبو عودة، 2018م، ص16) إلى أن التدريب يعتبر من أهم أبعاد وعوامل جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة، حيث يؤدي دوراً أساسياً في تنمية المهارات البشرية وتطويرها، والارتقاء بها من خلال التدريب المستمر والمنظم وغير العشوائي. وكانت أدنى فقرة في مجال " الموارد البشرية " الفقرة رقم (9) والتي نصت على: "تثار روح التنافس بين العاملين كأساس للتقدم والإنجاز"، وجاءت بدرجة متوسطة، وقد احتلت المرتبة التاسعة والأخيرة بوزن نسبي قدره (59.66%)، ويعزو الباحثان ذلك:
- إلى أن الكثير من العاملين بالوزارة يشعرون بالإحباط واليأس، وانخفاض مستوى الروح المعنوية، وذلك بسبب الأوضاع الاقتصادية والسياسية الراهنة، وخاصة قضية قطع الرواتب وتقليصها، ووجود الانقسام السياسي الذي أرحى بظلاله السوداء على معنوية ونشاط العاملين.
- المجال السابع: معيار الرقابة والتقييم المستمر: قام الباحثان بحساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والجدول رقم (15) يوضح تحليل فقرات المجال:

جدول (15): استجابة أفراد العينة لدرجة توفر معيار الرقابة والتقييم المستمر

رقم	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1.	تتابع الإدارة العامة الأنشطة والبرامج وفق معايير موضوعية وفي فترات زمنية متفق عليها.	3.29	0.83	65.90%	2	متوسط
2.	تقيم العاملين بشكل دوري وفقاً لمعايير معلنة بهدف تحسين أدائهم.	3.29	0.85	65.98%	1	متوسط
3.	تستطلع آراء متلقي الخدمة بشكل دوري ومستمر.	3.14	0.94	62.90%	7	متوسط
4.	تحدد فريقاً منظماً ومؤهلاً لتنفيذ عملية الرقابة والتقييم.	3.25	0.91	65.12%	3	متوسط
5.	توظف أدوات رقابية ملائمة تعكس معايير الأداء المعلنة.	3.21	0.88	64.36%	4	متوسط
6.	تُحلل البيانات التي تم جمعها بطرق علمية.	3.20	0.92	64.18%	5	متوسط
7.	تضع خطة تصحيحية بناءً على نتائج عملية التقييم المستمر.	3.16	0.89	63.24%	6	متوسط
8.	توفر التغذية الراجعة والمتابعة حول نتائج تقييم الأداء.	3.13	0.93	62.74%	8	متوسط
	جميع الفقرات	3.21	0.74	64.30%		متوسط

تضح من الجدول السابق أن درجات تقدير المجال السابع " الرقابة والتقييم المستمر"، كانت متوسطة، وتراوح الوزن النسبي ما بين (65.98%-62.74%) وبدرجات متوسطة، وكانت أعلى فقرة في مجال " الرقابة والتقييم المستمر":

الفقرة رقم (2) والتي نصت على: " تُقيّم العاملين بشكل دوري وفقاً لمعايير معلنة بهدف تحسين أدائهم"، وجاءت بدرجة متوسطة، وقد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (65.98%)، ويعزو الباحثان ذلك:

- إلى أن الوزارة تهتم بشكل كبير بتقييم الأداء لموظفيها بشكل سنوي وفق الشروط الموضوعية والمعلنة، والمصادق عليها من وزارة التربية والتعليم العالي وديوان الموظفين العام، ويطلع الموظفون على نتائج تقييم أدائهم، وهو الذي أصبح في الآونة الأخيرة غير سري كما كان في السابق، حيث يستطيع الموظف أن يعترض على نتيجة تقييمه، ويتم تشكيل لجنة للحكم والفصل بالأمر.

وكانت أدنى فقرة في مجال "الرقابة والتقييم المستمر" الفقرة رقم (8) والتي نصت على: " تُوفّر التغذية الراجعة والمتابعة حول نتائج تقييم الأداء"، وجاءت بدرجة متوسطة، وقد احتلت المرتبة الثامنة والأخيرة بوزن نسبي قدره (62.74%)، ويعزو الباحثان ذلك:

- تهرب بعض القيادات من إبداء مظاهر القصور في اداراتهم العامة.
 - تهرب وخوف القيادات من إبراز مظاهر القصور للعاملين.
 - عدم الجدوى من الخطط الاستراتيجية والتشغيلية، وقصور الأهداف الموضوعية، وقلة توفر البيانات والمعلومات.
 - ازدياد تكلفة برامج الإصلاح والتحسين.
- المجال الثامن: معيار الإصلاح المالي والإداري والهيكل التنظيمي: قام الباحثان بحساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والجدول رقم (16) يوضح تحليل فقرات المجال:

جدول (16) استجابة أفراد العينة لدرجة توفر معيار الإصلاح المالي والإداري والهيكل التنظيمي

رقم	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1.	تُتوّج الإدارة العليا بمصادر التمويل المختلفة لتوفير القدرة المالية الكافية لإنجاز المهمات وتحقيق الأهداف.	3.13	0.87	62.66%	5	متوسط
2.	تعتمد موازنة دورية بناءً على مؤشرات وبيانات حقيقية.	3.20	0.85	64.10%	4	متوسط
3.	تُوفّر بيانات شاملة عن الاحتياجات المالية لتطبيق البرامج والخطط.	3.33	0.88	66.66%	1	متوسط
4.	تخصص موارد مالية سنوية كافية لتغطية نفقاتها.	3.11	0.91	62.22%	6	متوسط
5.	تُشرك العاملين في بناء هيكلها التنظيمي.	3.09	0.80	61.96%	7	متوسط
6.	تضع تعليمات محكمة لضبط الأنظمة المالية والإدارية.	3.25	0.90	65.04%	2	متوسط
7.	تُراعي ترتيب الأولويات في العمل الإداري.	3.22	0.89	64.44%	3	متوسط
8.	تُمكن العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات.	2.94	0.94	58.88%	8	متوسط
9.	تُعد خططاً لتأهيل العاملين للقيادة المستقبلية وفقاً للمستويات الإدارية المتاحة.	2.94	0.99	58.80%	9	متوسط
	جميع الفقرات	3.13	0.80	62.76%		متوسط

يتضح من الجدول السابق أن درجات تقدير المجال الثامن "الإصلاح المالي والإداري والهيكل التنظيمي" من استبانة "التميز المؤسسي"، كانت متوسطة، وتراوح الوزن النسبي ما بين (66.66%-58.80%)، وكانت أعلى فقرة في مجال "الإصلاح المالي والإداري والهيكل التنظيمي" الفقرة رقم (3) والتي نصت على: " تُوفّر بيانات شاملة عن الاحتياجات المالية لتطبيق البرامج والخطط"، وجاءت بدرجة متوسطة، وقد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (66.66%)، ويعزو الباحثان ذلك:

- إلى أن الوزارة تضع الخطة الاستراتيجية لها خلال مدة زمنية تتراوح من ثلاث سنوات إلى خمس سنوات، وتحدد فيها الغايات والأهداف والأنشطة والمشاريع، وتتسق منها الخطط التشغيلية وتوضع الميزانية المالية وتحدد الاحتياجات البشرية لتلك الأنشطة والمشاريع.
- تعدد الجهات المستفيدة والقطاعات التي تشرف عليها وزارة التربية والتعليم العالي يجعلها مطالبة بتحديد تلك الاحتياجات المالية والمادية اللازمة بشكل دقيق، حتى ولو بالحد الأدنى.
- وكانت أدنى فقرة في مجال " الإصلاح المالي والإداري والهيكلي التنظيمي " الفقرة رقم (9) والتي نصت على: " تُعد خطأ لتأهيل العاملين للقيادة المستقبلية وفقاً للمستويات الإدارية المتاحة"، وجاءت بدرجة متوسطة، وقد احتلت المرتبة التاسعة والأخيرة بوزن نسبي قدره (58.80%)، ويعزو الباحثان ذلك:
- إلى ضعف البرامج التدريبية، وقلة الدورات التدريبية الخاصة بتأهيل العاملين للمناصب القيادية.
- وجود الانقسام السياسي الذي ألقى بظلاله على التطور المهني للعاملين مسبباً الركود الإداري.
- تعدد الأنظمة، والتحيز وعدم موضوعية المدراء في التعامل مع العاملين، وتداخل الصلاحيات بين الإدارات العامة من جهة، والدوائر والأقسام من جهة أخرى، أوقع العاملين في حالة من الحرج والتواكل في أداء الأعمال.
- وقد أشارت دراسة (اللوكان، 2018م، ص74) إلى أهمية تبني القيادة الاتجاه نحو التميز المؤسسي، من خلال وضع الأسس والمعايير، وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج التدريبية.
- نتائج السؤال الثاني ومناقشتها: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة توفر معايير التميز المؤسسي في الإدارات العامة بوزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى إلى متغير (الجنس، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)؟
- وللإجابة عن هذا السؤال، قام الباحثان بالإجابة عن الفرضيات الفرعية التالية:
- الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة توفر معايير التميز المؤسسي في الإدارات العامة بوزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى إلى متغير الجنس (نكر، أنثى).
- وللإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام اختبار ت لعينتين مستقلتين لاختبار الفروق، والجدول (17) يوضح تحليل المجال.

جدول (17): نتائج اختبار t حول درجة توفر معايير التميز المؤسسي تعزى لمتغير الجنس

الرقم	المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
1	الجودة	نكر	184	3.071	0.753	-1.752	0.081
		أنثى	50	3.271	0.563		
2	التخطيط ورسم السياسات	نكر	184	3.313	0.694	0.088-	0.930
		أنثى	50	3.322	0.592		
3	الخدمة	نكر	184	3.310	0.696	0.687-	0.492
		أنثى	50	3.386	0.693		
4	التقنية والتكنولوجية الحديثة	نكر	184	3.844	0.826	0.543	0.588
		أنثى	50	3.774	0.715		

0.285	1.072-	0.820	3.154	184	نكر	الإبداع والتطور المستمر	5
		0.687	3.290	50	أنثى		
0.462	0.737-	0.775	3.099	184	نكر	الموارد البشرية	6
		0.724	3.189	50	أنثى		
0.219	1.232-	0.770	3.184	184	نكر	الرقابة التقييم المستمر	7
		0.627	3.330	50	أنثى		
0.569	0.570-	0.849	3.122	184	نكر	الإصلاح المالي والإداري	8
		0.634	3.195	50	أنثى		
0.127	1.531-	0.710	3.943	184	نكر	الاستجابة الكلية	
		0.624	4.112	50	أنثى		

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "232" تساوي 1.965

يضح من الجدول السابق: أن القيمة (t) المحسوبة لجميع المجالات تساوي (-1.531) وهي أقل من قيمة (t) الجدولية والتي تساوي (1.965)، كما أن قيمة مستوى الدلالة (0.127) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق لدرجة توفر معايير التميز المؤسسي في الإدارات العامة بوزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى إلى متغير الجنس، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن:

- تقارب النسب بين الجنسين يؤكد على أن الوزارة لا تفرق بين العاملين لديها على أساس الجنس.
- الثقافة السائدة في المؤسسة التي تتيح نفس فرص العمل لكلا الجنسين.
- العاملين من الجنسين يريدون لمؤسستهم التقدم والتميز، لذا يقومون بمهامهم جنباً إلى جنب بكل جد واجتهاد.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة توفر معايير التميز المؤسسي في الإدارات العامة بوزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى إلى متغير سنوات الخدمة؟ (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

وللإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق في متوسط استجابات عينة الدراسة لدرجة توفر معايير التميز المؤسسي في الإدارات العامة بوزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى إلى متغير سنوات الخدمة، والجدول رقم (18) يوضح تحليل المجال.

جدول (18): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدرجة توفر معايير التميز المؤسسي تعزى لمتغير سنوات الخدمة

الرقم	عنوان المجال	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية	النتيجة
1	الجودة	6.187	2	3.094	6.226	0.002	داله عند 0.05
		114.787	231	0.497			
		120.974	233				
2	التخطيط ورسم السياسات	2.031	2	1.015	2.270	0.106	غير داله عند 0.05
		103.334	231	0.447			
		105.364	233				
3	الخدمة	1.418	2	0.709	1.474	0.231	غير داله عند 0.05
		111.115	231	0.481			
		112.533	233				

الرقم	عنوان المجال	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية	النتيجة
4	التقنية والتكنولوجية الحديثة	2.208	2	1.104	1.723	0.181	غير داله عند 0.05
		148.056	231	0.641			
		150.264	233				
5	الابداع والتطور المستمر	3.010	2	1.505	2.412	0.092	غير داله عند 0.05
		144.149	231	0.624			
		147.160	233				
6	الموارد البشرية	2.183	2	1.092	1.885	0.154	غير داله عند 0.05
		133.768	231	0.579			
		135.951	233				
7	الرقابة التقييم المستمر	1.193	2	0.596	1.080	0.341	غير داله عند 0.05
		127.603	231	0.552			
		128.796	233				
8	الإصلاح المالي والإداري	1.125	2	0.563	0.861	0.424	غير داله عند 0.05
		150.858	231	0.653			
		151.983	233				
	الاستجابة الكلية	1.986	2	0.993	2.553	0.080	غير داله عند 0.05
		89.876	231	0.389			
		91.863	233				

قيمة F الجدولية عند درجة حرية 2، 231 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.03

ويتضح من الجدول أن قيمة (F) المحسوبة لجميع المجالات تساوي (2.533) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية (3.03)، كما أن القيمة الاحتمالية (0.080) أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد مجتمع العينة لدرجة توفر معايير التميز المؤسسي في الإدارات العامة بوزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى إلى متغير سنوات الخدمة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى:

- أن الموظفين كافة من الموظف الجديد في الخدمة إلى الموظف القديم تجمعهم أفكار وثقافة ورؤية موحدة تجاه المؤسسة التي يعملون بها.

- أن اللوائح والأنظمة والتعليمات تطبق على كافة العاملين دون استثناء.

- أن كافة العاملين بالمؤسسة يعملون تحت ظروف واحدة تحكم الجميع دون تمييز.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (اللوغان، 2018م) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول جاهزية جامعة حائل للتميز المؤسسي في ضوء معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة والتميز في الجامعات السعودية. وكما يتضح من الجدول رقم (18) ما يلي:

1- أن قيمة (F) المحسوبة لمجال الجودة تساوي (6.226) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية (3.03)، كما أن القيمة الاحتمالية (0.002) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بجبال الجودة حسب متغير سنوات الخدمة، ولذلك قام الباحث باستخدام اختبار أقل فروق معنوية LSD البعدي لإيجاد اتجاه الفروق، والجدول رقم (19) يوضح اتجاه الفروق بين سنوات الخدمة.

جدول (19): اختبار LSD لتحديد اتجاه الفروق بين المتوسطات في مجال الجودة حسب متغير سنوات الخدمة

المديرية		أقل من 5 سنوات		من 5 إلى 10 سنوات		أكثر من 10 سنوات	
	M.D	Sig	M.D	Sig	M.D	Sig	M.D
أقل من 5 سنوات	-	-	-	-	-	-	-
من 5 إلى 10 سنوات	-	-	-	-	-	0.001	0.339

-	-	-	-	-	-	أكثر من 10 سنوات
---	---	---	---	---	---	------------------

M.D. Mean Difference

Sig - significant at the 0.05 level

ويتضح من الجدول السابق أنه يوجد فروق بين "أكثر من 10 سنوات" و "من 5 إلى 10 سنوات" والفروق لصالح أكثر من 10 سنوات، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى:

- أن الموظفين أصحاب سنوات الخدمة الطويلة يميلون إلى الالتزام وتطبيق القوانين على الرغم من وجود الروتين، ودائماً ينجزون مهامهم بدقة وكفاءة عالية وخاصة الإدارية منها، فالصدق والنزاهة والاستقرار يسيطر عليهم.

- كما أن طول سنوات الخدمة تزيد الخبرة في العمل مما ينعكس إيجاباً على مستوى الجودة.

2- أن قيمة (F) المحسوبة لمجال التخطيط ورسم السياسات تساوي (2.270) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية (3.03)، كما أن القيمة الاحتمالية (0.106) وهي أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بجبال التخطيط ورسم السياسات حسب متغير سنوات الخدمة.

3- أن قيمة (F) المحسوبة لمجال الخدمة تساوي (1.474) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية (3.03)، كما أن القيمة الاحتمالية (0.231) وهي أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بجبال الخدمة حسب متغير سنوات الخدمة.

4- أن قيمة (F) المحسوبة لمجال التقنية والتكنولوجية الحديثة تساوي (1.723) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية (3.03)، كما أن القيمة الاحتمالية (0.181) وهي أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بجبال التقنية والتكنولوجية الحديثة حسب متغير سنوات الخدمة.

5- أن قيمة (F) المحسوبة لمجال الابداع والتطور المستمر تساوي (2.412) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية (3.03)، كما أن القيمة الاحتمالية (0.092) وهي أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بجبال الابداع والتطور المستمر حسب متغير سنوات الخدمة.

6- أن قيمة (F) المحسوبة لمجال الموارد البشرية تساوي (1.885) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية 3.03، كما أن القيمة الاحتمالية (0.154) وهي أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بجبال الموارد البشرية حسب متغير سنوات الخدمة.

7- أن قيمة (F) المحسوبة لمجال الرقابة التقييم المستمر تساوي (1.080) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية (3.03)، كما أن القيمة الاحتمالية (0.341) وهي أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بجبال الرقابة التقييم المستمر حسب متغير سنوات الخدمة.

8- أن قيمة (F) المحسوبة لمجال الإصلاح المالي والإداري تساوي (0.861) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية (3.03)، كما أن القيمة الاحتمالية (0.424) وهي أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بجبال الإصلاح المالي والإداري حسب متغير سنوات الخدمة.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة توفر معايير التميز المؤسسي في الإدارات العامة بوزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا).

وللإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام اختبار ت لعينتين مستقلتين لاختبار الفروق في متوسط استجابة عينة الدراسة لدرجة توفر معايير التميز المؤسسي في الإدارات العامة بوزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، والجدول رقم (20) يوضح تحليل المجال.

جدول (20): نتائج اختبار t لدرجة توفر معايير التميز المؤسسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الرقم	المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
1	الجودة	بكالوريوس	158	3.106	0.703	-0.223	0.824
		دراسات عليا	76	3.128	0.758		
2	التخطيط ورسم السياسات	بكالوريوس	158	3.312	0.624	-0.084	0.933
		دراسات عليا	76	3.320	0.767		
3	الخدمة	بكالوريوس	158	3.342	0.649	0.500	0.617
		دراسات عليا	76	3.293	0.783		
4	التقنية والتكنولوجية الحديثة	بكالوريوس	158	3.846	0.643	0.473	0.637
		دراسات عليا	76	3.793	0.658		
5	الإبداع والتطور المستمر	بكالوريوس	158	3.199	0.722	0.447	0.655
		دراسات عليا	76	3.149	0.932		
6	الموارد البشرية	بكالوريوس	158	3.161	0.700	1.237	0.217
		دراسات عليا	76	3.029	0.880		
7	الرقابة التقييم المستمر	بكالوريوس	158	3.251	0.665	1.077	0.282
		دراسات عليا	76	3.139	0.883		
8	الإصلاح المالي والإداري	بكالوريوس	158	3.206	0.762	1.877	0.062
		دراسات عليا	76	2.995	0.881		
	الاستجابة الكلية	بكالوريوس	158	3.303	0.567	0.819	0.413
		دراسات عليا	76	3.231	0.739		

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "232" تساوي 1.965

ويتضح من جدول السابق أن القيمة (t) المحسوبة لجميع المجالات تساوي (0.819) وهي أقل من قيمة (t) الجدولية والتي تساوي (1.965)، كما أن قيمة مستوى الدلالة (0.413) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد مجتمع العينة لدرجة توفر معايير التميز المؤسسي في الإدارات العامة بوزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى:

- العاملون باختلاف مؤهلاتهم العلمية يحكمون على توفر تلك المعايير المتعلقة بالتميز المؤسسي بالوزارة بدون محايدة، لأنهم هم المستفيدون بالدرجة الأولى من تميز مؤسساتهم ونجاحها، فكل الموظفين باختلاف مؤهلاتهم يريدون تميز مؤسساتهم، فيرون بعين واحدة نقاط القوة ونقاط الضعف الموجودة بمؤسساتهم.
- العاملون في الوزارة متقاربين نوعاً ما من حيث المؤهل العلمي، وحيث تربطهم ثقافة واحدة وعلاقات اجتماعية متشابهة، كل ذلك يعكس بظلاله لرؤية موحدة لدرجة التميز المؤسسي في الوزارة.

وقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (أبو عودة، 2018م) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تحقق التميز المؤسسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقد كانت الفروق لصالح حملة شهادة البكالوريوس، وذلك في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية لفلسطين.

توصيات الدراسة: بناءً على النتائج السابقة أوصت الدراسة بما يلي:

1. تفعيل وحدة الجودة والتميز المؤسسي في الوزارة، لما سيكون لها من دور فعال في تعزيز ورفع مستوى تطبيق معايير الجودة والتميز المؤسسي، وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
2. إعادة النظر بالدرجة الحالية لمعايير التميز والتي كشفت نتائج الدراسة عن درجة دون الحد المأمول فيها.
3. تعزيز عقد وزارة التربية والتعليم لدورات وبرامج تأهيلية لمديري الدوائر، ورؤساء الأقسام بالوزارة في موضوعات الاعتماد والجودة، ومعايير التميز المؤسسي، وكيفية تطبيقها ومؤشرات قياسها.
4. تشجيع العاملين في الإدارات العامة على التكيف مع متطلبات عصر المعرفة والتكنولوجيا ودقة وأمن المعلومات والبيانات، من خلال نشر ثقافة التميز المؤسسي والإداري.
5. تشكيل فرق عمل مؤهلة ومدربة من قبل الوزارة للقيام بمهام متابعة عمليات التقييم والاعتماد والجودة داخل الوزارة وخارجها.
6. منح جوائز مادية ومعنوية سنوية للدوائر والأقسام التي تطبق معايير الجودة والتميز المؤسسي.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، يحيى. (2001م). *استراتيجيات النجاح وأسرار التميز*. ط1، القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية.
- أبو علام، رجاء (2011). *مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية*. ط7، مصر: دار النشر للجامعات.
- أبو عودة، محمود اسماعيل. (2018م). *أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة تطبيقية على مؤسسات المجتمع المدني في قطاع غزة"*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- آل إبراهيم، تغريد (2020م) *درجة توفر متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي في مكاتب التعليم بمدينة الرياض في ضوء معايير جائزة التميز من وجهة نظر المشرفات التربويات، جامعة الملك سعود، المجلد 21، العدد العاشر - الرقم المسلسل للعدد 10، ص ص 46-84*
- التميمي، هيثم. (2012م). *العلاقة بين تطبيق نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القدس، فلسطين.
- الجعبري، تغريد. (2009م). *دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الخليل، فلسطين.
- الحمداني، موفق والجادري عدنان، قنديلجي عامر، التل سعيد. (2006م). *مناهج البحث العلمي - الكتاب الأول - أساسيات البحث العلمي*، ط1، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- الخطة الاستراتيجية الخمسية للتعليم 2014-2019، وزارة التربية والتعليم.
- ديوان الموظفين العام. (2020م). *قانون الخدمة المدنية*، (2013م) متاح على http://www.diwan.ps/ar/res/news_images/Law/4.pdf
- السلمي، علي. (2002م). *إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة*. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.

سهمود، إيهاب. (2013م). "واقع إدارة التميز في جامعة الاقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز". (رسالة ماجستير غير منشورة). البرنامج المشترك بين جامعة الاقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين. الشوا، عفت. (2016م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة للإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي EFQM وسبل تطويرها. (رسالة ماجستير غير منشورة). البرنامج المشترك بين جامعة الاقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

شوياسي، حنان فخري. (2019م). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بإدارة التميز لديهم. (رسالة ماجستير). عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، كلية التربية قسم أصول التربية-إدارة تربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

الصعدي، هند أحمد محمد سعيد. (2018م). "واقع ممارسة معايير التميز الإداري لدى مدرء إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية". مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس-كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، عدد (19)، جزء (4)، ص ص 155 - 225.

الغازمي، حماد شبيب وعبد الرسول، فتحي، وحسن، محمد أبو النصر. (2019م). تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في ضوء معايير التميز للأداء المؤسسي، مجلة الثقافة والتنمية، العدد (45)، الكويت. عبد الفتاح، عز (2008). مقدمة في الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي باستخدام SPSS، ط1، جدة: مطبعة خوارزم العلمية.

عبد اللطيف، علاء. (2018م). درجة تحقيق معايير التميز المؤسسي في مدارس وكالة الغوث الدولية لفلسطين وعلاقتها بدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي". (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين.

العجمي، ناصر وخلفيات، عبد الفتاح. (2019م). "درجة تطبيق معايير التميز حسب معايير بالدريج في مؤسسات التعليم العالي في الكويت". المجلة التربوية الأردنية، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، 4(3)، ص ص 1-20.

قلش، عبد الله. (2007م): "اتجاهات حديثة في الفكر الإداري"، مجلة العلوم الانسانية، السنة الخامسة، العدد (35)، مجلة إلكترونية، متاح على الرابط: <http://www.Journal of Human Sciences.htm>.

اللوكان، محمد بن فهاد. (2018م). "جاهزية الجامعات السعودية الناشئة للتميز المؤسسي في ضوء معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة والتميز-دراسة حالة على جامعة حائل". مستقبل التربية العربية - المركز العربي للتعليم والتنمية، 25 (115)، ص: 61-122.

محمد، لينا جمال. (2017م). إدارة التميز والإبداع الإداري". ط1، الأردن: دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع. منشورات (مجلس الوزراء الفلسطيني بغزة، 2019)

المليجي، رضا. (2012م). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق". ط1، القاهرة، عالم الكتب.

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، (2020م)، رام الله، قانون بشأن التعليم العام لسنة 2017م، مادة رقم (4). متاح على الرابط الإلكتروني: (<http://www.moehe.gov.ps>)

ثانياً: قائمة المراجع الأجنبية والمرومنة:

Ninlawan, G. & Areerachakul, S. (2015): *The management strategies for excellence of the schools under the bureau of special education, Office of the Basic Education Commission*. Procedia-Social and behavioral sciences, 207, 290-295.

Saada, I. J. A. (2013): "Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model In Higher Education Institutions" (master thesis, Islamic University-Gaza).

- Suarez, Eva, Calvo-Mora, Arturo, & Roldan, Jose, (2016): "The role of strategic planning in excellence management systems", *European Journal of Operational Research*, Vol. (248), Issue (2), PP: 532-
- Abdel Latif, Alaa. (2018). *The degree of achieving standards of institutional excellence in UNRWA schools for Palestine and its relationship to the degree of strategic planning practice*. (Unpublished Master's Thesis), College of Education, Al-Azhar University, Gaza, Palestine.
- Abdel-Fattah, Ezz (2008). *Introduction to descriptive and inferential statistics using spss*. Jeddah: Al-Khwarizm Scientific Press.
- Abu Allam, Raja. (2011). *Research methods in psychological and educational sciences*. Egypt: Universities Publishing House.
- Abu Daqqa, Sojoud. (2018). *The quality of the organizational climate in Palestinian universities*. (Unpublished Master's Thesis). Deanship of Scientific Research and Graduate Studies, College of Education, Department of Education Fundamentals - Educational Administration, Islamic University of Gaza, Palestine.
- Abu Libdeh, Seven (1982). *Principles of Psychometric, Educational*. Amman: Cooperative Press Workers Association.
- Abu Odeh, Mahmoud. (2018). *The impact of the quality of work life in achieving institutional excellence- An applied study on civil society institutions in the Gaza Strip*. (Unpublished Master's Thesis). Faculty of Commerce, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Al Ibrahim, Taghreed and Al Jaroudi, Magda (2020). Requirements for the application of institutional excellence management in education offices in the city of Riyadh in the light of the criteria of the Excellence Award, *Journal of Scientific Research in Education - Ain Shams University - Girls' College of Arts, Sciences and Education*, No. (21), part (10), pp. 46-84.
- Al-Ajmi, Nasser and wallpapers, Abdel-Fattah. (2019). Baldrige Criteria Standards in Higher Education Institutions in Kuwait. *The Jordanian Educational Journal*, The Jordanian Association for Educational Sciences, Vol. (4), No. (3), 1-20.
- Al-Azmi, Hammad, and Abdel-Rasoul, Fathi, and Hassan, Muhammad. (2019). Developing the performance of secondary school principals in the State of Kuwait in light of the standards of excellence for institutional performance. *Journal of Culture and Development - Association of Culture for Development*, No. (145), 127-182.
- Al-Hamdani, et al. (2006). *Scientific Research Methods - Book One - Fundamentals of Scientific Research*. Amman: Al-Warraaq Publishing and Distribution Foundation.
- Al-Jabari, Taghreed. (2009). *The role of excellence management in the development of higher education institutions in the West Bank*. (Unpublished master's thesis). Hebron University, Palestine.
- Al-Luqan, Muhammad. (2018). The readiness of emerging Saudi universities for institutional excellence in light of the criteria of the King Abdulaziz Award for Quality and Excellence - A case study on the University of Hail. *The Future of Arab Education - The Arab Center for Education and Development*, Vol. (25), No. (115), pp. 61-122.
- Al-Saidi, Hind. (2018). Practice of Professional Practice in Professional Practices in the Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of Scientific Research in Education*, Ain Shams University - Girls' College of Arts, Sciences and Education, No. (19), Part (4), pp. 155-225.
- Al-Salami, Ali. (2002). *Excellence Management - Management models and techniques in the age of knowledge*. Cairo: Dar Gharib for printing, publishing and distribution.
- Al-Shawwa, Effat. (2016). *The Foundation and Practice of Governmental Secondary School Principals in Gaza Governorate Excellence in the Light of the European EFQM Model and Ways of Developing It*. (Unpublished Master's Thesis). The joint program between Al-Aqsa University and the Academy of Management and Politics for Graduate Studies, Gaza, Palestine.

- Al-Tamimi, Haitham. (2012). *The relationship between the application of the European Excellence Model and institutional performance in Palestinian financial and administrative management*. (Unpublished master's thesis). Al-Quds University, Palestine.
- El-Meligy, Reda. (2012). *Management of institutional excellence between theory and practice*. Cairo: Alam Al-Kutub for publishing and distribution.
- General Personnel Office. (2020). *Civil Service Law, (2013)* available at http://www.diwan.ps/ar/res/news_images/Law/4.pdf
http://www.diwan.ps/ar/res/news_images/Law/4.pdf
- Ibrahim, Yahya. (2001). *Success strategies and secrets of excellence*. Cairo: Islamic Distribution and Publishing House.
- Mohamed, Lina. (2017). *Management of Excellence and Administrative Creativity*. Jordan: House from the Ocean to the Gulf for publishing and distribution.
- Palestinian Ministry of Education, (2020), *Sales Law for the year 2017*, Article No. (4). Available at: (<http://www.moehe.gov.ps>)
- Qalash, Abdullah. (2007): *Trends of Administrative Thought. Journal of Human Sciences, Year (5) No. (35), electronic journal, available at the link: http://www.Journal of Human Sciences.htm.*
- Sahmoud, Ihab. (2013). *The reality of managing excellence at Al-Aqsa University and ways to develop it in light of the European model of excellence*. Unpublished master's thesis). The joint program between Al-Aqsa University and the Academy of Management and Politics for Graduate Studies, Gaza, Palestine.
- Shoubasi, Hanan. (2019). *The degree to which private school principals in Gaza governorates practice strategic planning and its relationship to their management of excellence*. (Unpublished Master's Thesis). Deanship of Scientific Research and Graduate Studies, College of Education, Department of Fundamentals of Education - Educational Administration, Islamic University, Gaza, Palestine.