

## درجة ممارسة التميز المؤسسي في تحسين أداء الافراد العاملين بوزارة التربية والتعليم بقطاع غزة

الباحث / عمر عبد الله علي الحاج

رئيس قسم التوظيف- وزارة التربية والتعليم العالي- فلسطين

[kamel404@hotmail.com](mailto:kamel404@hotmail.com)

### مستخلص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة التميز المؤسسي في تحسين أداء الافراد العاملين بوزارة التربية والتعليم بقطاع غزة، وبلغت عينة الدراسة (130) موظف من العاملين في الوظائف الإشرافية بوزارة التربية والتعليم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لهذه الدراسة. وقد استخدمت الراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة التميز المؤسسي في تحسين أداء الافراد العاملين بوزارة التربية والتعليم بقطاع غزة - فلسطين جاء بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (80.2%)، وأن مستوى توافر ابعاد التميز المعرفي كإحدى معايير التميز المؤسسي في تحسين أداء الافراد العاملين حيث جاء بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (77.4%)، ومستوى توافر أبعاد التميز القيادي كإحدى معايير التميز المؤسسي في تحسين أداء الافراد العاملين بوزارة التربية والتعليم بقطاع غزة جاء بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (82.5%)، ومستوى توافر التميز الخدماتي كإحدى معايير التميز المؤسسي في تحسين أداء الافراد العاملين جاء بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (80.6%)، فيما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة التميز المؤسسي في تحسين أداء الافراد العاملين والتي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، والفروق كانت لصالح الإناث. بينما لم توجد فروق تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة). وأوصت الدراسة ببناء ثقافة تنظيمية داعمة للارتقاء بجودة الخدمات وتميزها، وذلك من خلاق تهيئة المناخ التنظيمي المناسب الذي يسوده القيم، والمعتقدات، والمبادئ التي ترتقي بقدرات العاملين وزيادة كفاءتهم، وينبغي على الوزارة تبني

الأفكار الإبداعية الجديدة، والاستثمار في السلوك الإبداعي، والبحث عن سبل تميته للمساهمة في تحقيق التميز المؤسسي، وإشراك العاملين في كافة المستويات الإدارية في عملية التغيير والتطوير والتحسين المستمر، وذلك من خلال تهيئة الممارسات الإدارية الكفيلة بنجاح عملية التغيير بنجاح عن طريق تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرارات وغيرها، للمساهمة في تحقيق التميز المؤسسي بين أروقة وزارة التربية والتعليم الفلسطيني بقطاع غزة.

الكلمات المفتاحية: التميز المؤسسي - الاداء - وزارة التربية والتعليم - قطاع غزة - فلسطين.

## The Degree of Institutional Excellence Practice in Enhancing Employee Performance at the Ministry of Education in the Gaza Strip, Palestine

Omar Abdullah Ali Al-Haj

Head of the Recruitment Department

Ministry of Education and Higher Education -Palestine

[kamel404@hotmail.com](mailto:kamel404@hotmail.com)

### Abstract:

This study aimed to examine the extent to which institutional excellence is practiced in enhancing the performance of employees at the Ministry of Education in the Gaza Strip, Palestine. The study sample comprised 130 employees occupying supervisory positions within the Ministry. Given the nature of the research, the descriptive-analytical approach was employed.

The findings indicated that the overall level of institutional excellence practice in enhancing employee performance was high, with a relative weight of 80.2%. The knowledge excellence dimension, as one of the core institutional excellence criteria, also achieved a high level of practice, recording a relative weight of 77.4%. Similarly, the leadership excellence dimension demonstrated a high level of implementation, with a relative weight of 82.5%, while service

excellence likewise attained a high level, with a relative weight of 80.6%.

The statistical analysis further revealed significant differences in respondents' perceptions of the degree of institutional excellence practice attributable to gender, with female respondents reporting significantly higher evaluations than their male counterparts. In contrast, no statistically significant differences were identified with respect to educational qualification or years of service. Based on these findings, the study recommends fostering a supportive organizational culture that promotes service quality and institutional distinction by creating an organizational climate grounded in shared values, principles, and beliefs that enhance employees' capabilities and professional effectiveness. The Ministry should also encourage the adoption of innovative ideas, invest in creative behaviors, and establish mechanisms for nurturing innovation as a strategic driver of institutional excellence. Furthermore, employees at all administrative levels should be actively involved in organizational change, development, and continuous improvement initiatives through management practices that facilitate successful change implementation, including delegated authority, participatory decision-making, and other collaborative approaches, thereby strengthening institutional excellence across the Ministry of Education in the Gaza Strip.

**Keywords:** Institutional Excellence - Ministry of Education - Southern Palestinian Governorates

#### مقدمة:

تحرص المؤسسات المتميزة على ترجمة رؤيتها ورسالتها وغاياتها الاستراتيجية الى واقع ملموس من اجل تحقيق طموحاتها والتي تسعى من خلالها الى دعم وتشجيع التميز والابداع في مختلف أنشطة ومجالات عملها، ومن الضروري ان نؤكد في البداية ان الأداء التنظيمي المتميز لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المنظمات، بل هو حتمية فرضتها على المنظمة العديد من الظروف والقوى الخارجية، والتميز ليس له حدود أو موانع فالتميز هو

نمط فكر إداري يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، منظمة تقدم خدمة أو تصنع سلعة، منظمة حكومية أو غير حكومية. ففي ظل التغيرات الحاصلة لم تعد المنظمات مطالبة بتحقيق الأداء فقط، إنما التميز في الأداء كضرورة من أجل البقاء والاستمرار ويمثل الأداء قدرة المنظمات على بلوغ الأهداف بالاستخدام الأمثل للموارد، ويعبر عن مدى قيام الموارد البشرية بمهامهم وفق معايير محددة من خلال القيام بعملية تقييم الأداء، حتى يتم الوصول إلى الأداء الأفضل أو المتميز. (غازي، 2014، ص8).

#### مشكلة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيس التالي: ما درجة ممارسة التميز المؤسسي في تحسين أداء الافراد العاملين بوزارة التربية والتعليم بقطاع غزة - فلسطين؟  
ويتفرع من هذا التساؤل الأسئلة التالية:

1. ما مستوى توافر ابعاد التميز المعرفي كإحدى معايير التميز المؤسسي في تحسين أداء الافراد العاملين بوزارة التربية والتعليم بقطاع غزة؟
2. ما مستوى توافر أبعاد التميز القيادي كإحدى معايير التميز المؤسسي في تحسين أداء الافراد العاملين بوزارة التربية والتعليم بقطاع غزة؟
3. ما مستوى توافر التميز الخدماتي كإحدى معايير التميز المؤسسي في تحسين أداء الافراد العاملين بوزارة التربية والتعليم بقطاع غزة؟

#### أهداف الدراسة:

1. التعرف على درجة ممارسة التميز المؤسسي في تحسين أداء الافراد العاملين بوزارة التربية والتعليم بقطاع غزة.
2. التعرف على مستوى توافر ابعاد التميز المعرفي كإحدى معايير التميز المؤسسي في تحسين أداء الافراد العاملين بوزارة التربية والتعليم بقطاع غزة.

3. التعرف على مستوى توافر أبعاد التميز القيادي كإحدى معايير التميز المؤسسي في تحسين أداء الافراد العاملين بوزارة التربية والتعليم بقطاع غزة.
4. التعرف على توافر التميز الخدماتي كإحدى معايير التميز المؤسسي في تحسين أداء الافراد العاملين بوزارة التربية والتعليم بقطاع غزة.

#### أهمية الدراسة:

#### أولاً: الأهمية العلمية:

1. تسلط الدراسة الضوء على موضوع مهم وهو التميز المؤسسي في تحسين أداء الافراد العاملين بوزارة التربية والتعليم بقطاع غزة.
  2. جاءت هذه الدراسة بمثابة دعوة إلى التطوير، والاستمرارية والتفاعلية مع المستجدات وعدم الانتظار للتعرف على نتائج أداء الآخرين؛ وإنما للسعي إلى الريادة والتعرف على كل ما هو جديد لتحقيق الأسبقية والبقاء والنمو.
  3. رددت المكتبة العلمية والعربية بالدراسات الخاصة بالتميز المؤسسي ومعاييرها.
- ثانياً: الأهمية العملية: تتمثل أهمية الدراسة من الناحية العملية في تقديم العون لدى متخذي القرارات، ومساعدة الادارات المختلفة تحسين أداء الافراد العاملين بوزارة التربية والتعليم بقطاع غزة لتعزيز معايير التميز المؤسسي لديها.

#### فرضيات الدراسة:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة التميز المؤسسي في تحسين أداء الافراد العاملين بوزارة التربية والتعليم بقطاع غزة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي (ذكر، أنثى).
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة التميز المؤسسي في تحسين أداء الافراد العاملين بوزارة التربية والتعليم بقطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا).

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة التميز المؤسسي في تحسين أداء الافراد العاملين بوزارة التربية والتعليم بقطاع غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 10 سنوات، 10 إلى أقل من 15 سنة، 15 سنة فأكثر).

#### الدراسات السابقة:

1. دراسة أبو جربوع (2022) بعنوان: أثر اليقظة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي (دراسة حالة جامعة غزة). هدفت الدراسة الى التعرف على أثر اليقظة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي دراسة حالة جامعة غزة، والكشف عن العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والتميز المؤسسي لدى العاملين في جامعة غزة، وتكونت عينة الدراسة من (125) أكاديمي و (52) إداري، وقام الباحث بتوزيع الاستبانات على العينة بالطريقة الالكترونية، وتم استرداد (116) أكاديمي، و(48) إداري، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى أن نسبة اليقظة الاستراتيجية لدى العاملين في جامعة غزة 86.4% بدرجة مرتفعة جداً، وأشارت نتائج الدراسة أن نسبة مستوى التميز المؤسسي 84.8% بدرجة مرتفعة جداً، كما بينت الدراسة وجود علاقة بين اليقظة الاستراتيجية والتميز المؤسسي، ووجود أثر لليقظة الاستراتيجية على تعزيز التميز المؤسسي.

2. دراسة عيد (2022) بعنوان: التماثل التنظيمي كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية. هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى التماثل التنظيمي بالمنظمات غير الحكومية من خلال الأبعاد التالية (الولاء التنظيمي، التشابه التنظيمي، الإلتناء التنظيمي)، كذلك تحديد مستوى تحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية من خلال الأبعاد التالية (أبعاد التميز القيادي، التميز البشري، التميز الخدماتي، التميز المالي، التميز التكنولوجي). وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أنه توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين التماثل التنظيمي وتحقيق التميز المؤسسي

بالمؤسسات غير الحكومية، كما بينت النتائج وجود أثر للتماثل التنظيمي على تحقيق المؤسسي بالمؤسسات غير الحكومية.

3. دراسة الحربي (2022) بعنوان: نموذج مقترح لتحقيق التميز في إدارة المؤسسات التربوية بدولة الكويت في ضوء نماذج إدارة الجودة الشاملة العالمية. تناولت الدراسة تحديات النظام التعليمي المتعلق بتحقيق وتحسين جودة التعليم، بهدف تحقيق التميز بمؤسسات التعليم قبل الجامعي الكويتي، واستعراض الإطار المرجعي للعوامل المؤثرة على إدارة التعليم قبل الجامعي بصفة عامة، والمعايير المستخدمة لقياس ومنجزات التعليم، وتحدت مشكلة الدراسة من خلال تناول التحديات التي تواجه ادارة التعليم قبل الجامعي بالكويت، وتناولت الإطار المفاهيمي، العوامل المؤثرة في ادارة المؤسسات التعليمية، والمعايير المستخدمة لقياس منجزات التعليم، وقياس الكفاءة والإنتاجية التعليمية والفعالية الإدارية، ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة. وتوصلت الدراسة إلى أهمية عنصر الموارد البشرية المؤهلة بالكفاءة في تجويد كافة عناصر النظم التعليمية، واتفاق جميع النماذج على عملية التطوير وتحسين الأداء كأمر حتمي.

4. دراسة بعزیز وطرش (2021). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي لمؤسسة السونغاز الخدماتية وبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. تبين من نتائج الدراسة وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، علاوة على تأثير الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي.

5. دراسة أبو سن (2020). الدور الوسيط للتغير في العلاقة بين استراتيجيات التدريب والتميز المؤسسي. هدفت الدراسة التعرف علي أثر الدور الوسيط للتغيير في العلاقة بين استراتيجيات التدريب والتميز المؤسسي في المركز القومي للمعلومات، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي ومنهجية دراسة الحالة بالتركيز علي المركز القومي للمعلومات، بلغ حجم العينة (137) مفردة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات

دلالة إحصائية بين القيادة وتنفيذ التدريب وأن متغيرات (الأفراد، القيادة، الاستراتيجية) تؤثر على الهياكل التنظيمية، كما أن نفس المتغيرات (الأفراد، القيادة، الاستراتيجية) لا تؤثر على التغيير، كما أوضحت نتائج الدراسة بأن الهياكل التنظيمية تتوسط العلاقة بين عمليات التدريب على (الأفراد، القيادة، الاستراتيجية) بينما التغيير لا يتوسط العلاقة بين عمليات التدريب وتنفيذ التدريب و(الأفراد، القيادة، الاستراتيجية).

#### 6. دراسة (Ershadi & Dehdazzi, 2019) بعنوان: بحث دور التفكير الاستراتيجي

في تأسيس نموذج التميز المؤسسي: دور النسيان التنظيمي كمتغير وسيط

**"Investigating the role of strategic thinking in establishing organizational excellence model: A moderating role of organizational forgetting.**

هدفت الدراسة التعرف إلى دور النسيان التنظيمي كمتغير وسيط في تأثير التفكير الاستراتيجي على تنفيذ نموذج التميز التنظيمي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: التأكيد على الدور الوسيط للنسيان التنظيمي في التأثير النهائي للتفكير الاستراتيجي على تنفيذ نموذج التميز التنظيمي على نطاق واسع، وإن الفشل في استخدام المعرفة من التعلم، وعدم قدرة الشركة على ترميز المعرفة وتوثيقها ونق ص الحوافز لتقاسمها هي أهم العوامل في نسيان المعرفة في الشركات.

#### 7. دراسة (Rastgoo, 2017) بعنوان: تقييم أداء مركز خدمات جامعة بوشهر

الطبي في إيران معتمداً على التميز المؤسسي حسب النموذج الاوروبي لإدارة الجودة

**Evaluation of the Performance of Blusher's Medical Sciences University and Health Service Center Based on the Organizational Excellence Model of Europe's Quality Management Foundation.**

هدفت الدراسة الحالية إلى تقييم أداء في جامعة العلوم الطبية ومركز الخدمات الصحية في بوشهر على أساس التنظيمي، ونموذج التميز لمؤسسة إدارة الجودة في أوروبا يتألف المجتمع الإحصائي من 2000 طالب من جامعة بوشهر للعلوم الطبية والصحة مركز الخدمة. أظهرت النتائج التالي أن التميز التنظيمي في جامعة العلوم الطبية ومركز الخدمات

الصحية في بوشهر كان في مستوى ملائم) أعلى من المستوى المتوسط) لمكونات مثل القيادة والاستراتيجيات والموظفين والشراكة والموارد والعمليات ونتائج الموظفين والمجتمع والنتائج الرئيسية ونتائج العملاء .

### الإطار النظري:

**مفهوم التميز المؤسسي:** يعرف التميز المؤسسي بأنه سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء (الضلاعين، 2010). ويرى كلاً من مزوزي وغزلان (2021) بأن التميز المؤسسي هو حفاظ المنظمة على أفضليتها واختلافها في مكانها ومكانتها، حاضراً ومستقبلاً بما يؤدي إلى خلق أو إضافة قيم لجميع أصحاب المصلحة. كما أن التميز المؤسسي هو حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الانتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء وأصحاب المصلحة كافة في المنظمة ( الغامدي، 2021، ص597) والتميز المؤسسي هو مصدر مملوك لمؤسسة دون الآخرين، ويمكن أن يكون هذا المصدر انساناً متميزاً أو تقنية أو طريقة عمل لا يستطيع الآخرون تقليدها. (Terouhid,2016) كما يرى (Gulve & Minde) التميز المؤسسي بأنه: ممارسة متفوقة في تحقيق النتائج والتي تقوم على مجموعة من المفاهيم أو القيم الأساسية. (Gulve, ، 2015):

### أهداف ومزايا التميز المؤسسي:

- تحقق ادارة التميز المؤسسي أهدافاً ومزايا كثيرة للمنظمة منها (جاد الرب، 2013):
1. الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتفعيل مصادر القوة التنافسية، بما يحقق الجودة والميزة النسبية عن المنافسين.
  2. البقاء والنمو والتفوق على المنافسين في بيئة الاعمال المحلية، وأيضاً المنافسة في السوق العالمي.

3. تحقيق الجودة والكفاءة والإبداع وسرعة الاستجابة للعملاء .
  4. تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف المنافع، وتنمية العلاقات معهم واستثمارها وتوظيفها.
  5. التركيز على القدرات المحورية والاستراتيجية في المنظمة.
  6. السعي نحو التطوير والتحسين المستمر.
- خصائص التميز المؤسسي: (النسور، 2010)**
- إن المنظمات التي تحقق تميزاً تتمتع بمجموعة من الخصائص المهمة وهي:
1. قبول الاعمال الصعبة، إذ ان قبول الاعمال الصعبة يعد من اهم مصادر التميز المؤسسي، حيث تتوفر فيه فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات وتحسين العمليات.
  2. توفر القيادة الكفؤة، إذ ان القيادة تعتبر كقدوة لها دور بارز في التحفيز للتميز والتشجيع عليه.
  3. تحمل المصاعب، فالمصاعب تكشف مستويات قدرة المنظمات، إذ ان ارتكاب الأخطاء، وتحمل المؤسسة للأزمات ومواجهتها يسهم في صقل قدرات المؤسسة وتميزها.
  4. ان المنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبرات في خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، لاكتساب التميز في الاداء.
  5. برامج التدريب التي تعزز من تميز المنظمات.
  6. الدقة ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال اختيار أفضل الاساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على اهمية ذلك باعتباره يؤثر على تميز المؤسسة.

#### معايير التميز المؤسسي:

1. **ابعاد التميز المعرفي:** يعتبر تحديد مفهوم المعرفة ذا أهمية خاصة، ويمكن توضيح مفهوم المعرفة من خلال أحد المدخلين الرئيسيين أو كليهما المدخل الأول، يشير إلى

وجود نماذج موضوعية وتفسيرية لفهم البيئة، واستخدام التجارب النظامية واختبار الفرضيات، لتحديد وتطوير العلاقة السببية بين المتغيرات والفصل بينها لتحديد مدى استقلاليتها، أما المدخل الثاني، فهو المدخل الانثروبولوجي الذي يبرز التداخل بين القوى الاجتماعية جميعها والذي يفضل الوحدة على الفصل بين المتغيرات، وبالحقيقة أن علم الإدارة يركز على المدخل الأول (علي، 2015)

2. **أبعاد التميز القيادي:** للقيادة العليا تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تمييزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، كما أن القيادة العليا إذا تبنت استراتيجية الباب المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة، والقدرة على مناقشتها، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها، وهناك مجموعة من النشاطات، التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المنظمة، فنظام اللامركزية في العمل، داخل المنظمة يسهل انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية، كذلك فإن القدرة الابتكارية لدى الأفراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية، إن القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور، ويحس بالمشكلات، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور والمشكلات في المواقف كافة، تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها، فإذا قاموا بذلك، فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز (حجازي، 2016).

3. **التميز الخدماتي:** إذ إن فئات المتعاملين كافة يُعتبرون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبى حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجؤون إلى المنافسين للتعامل معهم، وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشراً على أن شيئاً ما يتم خطأ في أسلوب تقديم

- الخدمة التي أدت لإنتاج هذه الخدمة، وهذه الأعراض تقضي إلى خطة عمل، لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور ولا شك أن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر. إن هناك مجموعة من القواعد التي تعمل على تطوير آلية تقديم الخدمة للعملاء، ومنها (حجازي، 2016):
1. وضع العميل بالدرجة الأولى وتشمل الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة لتقابل توقعات العميل كما تشمل محاولة فهم رغبات العملاء ومحاولة تقديمها على الوجه الأمثل.
  2. بناء علاقة طويلة الأمد وذلك من خلال مد يد العون والمساعدة للعميل بعد أن تتم عملية البيع والتأكد من أن العميل راض بما قام بشرائه.
  3. التعرف على إمكانات المنظمة ونقاط الضعف لديها والعمل على تعزيز إمكانات المنظمة في تدنية نقاط الضعف وذلك في سبيل تقديم الخدمة للعملاء.
  4. التواصل مع العملاء من خلال الاستماع لهم، والتعرف على احتياجاتهم وآليات التحسين في تقديم الخدمات المستقبلية.
  5. عدم إلقاء اللوم على الموظفين أمام العملاء بل القيام بتحليل الموقف والاعتذار وتعويض العملاء بصورة لائقة وهادئة.
  6. العمل على تعزيز مفهوم ضمان الجودة لدى العاملين في الخدمة المقدمة للعملاء.
- إجراءات ومنهجية الدراسة:**

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيسياً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

### منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها. ويُعرف المنهج

الوصفي التحليلي بأنه: "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الرهانة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات" (الحمداني، 2006: 100).

### مصادر جمع البيانات:

استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. **المصادر الأولية:** وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات الدراسة، وحصص وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها الإحصائي واستخدام المعالجات الإحصائية بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة، كما استخدم الباحث المقابلة كمصدر أولي لجمع البيانات.
2. **المصادر الثانوية:** تم استخدام مصادر البيانات الثانوية من المراجع العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة.

### مجتمع وعينة الدراسة:

يُعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإنَّ المجتمع المستهدف يتمثل في العاملين في الوظائف الإشرافية تحسين أداء الأفراد العاملين بوزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، وقد قام الباحث بتوزيع الاستبيانات على مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (170) موظفًا وموظفة، وتم استرداد (130) استبانة، أي بنسبة استجابة (76.5%) من مجتمع الدراسة. **أداة الدراسة:** قام الباحث بإعداد استبانة تدور حول: "درجة ممارسة التميز المؤسسي في تحسين أداء الأفراد العاملين بوزارة التربية والتعليم بقطاع غزة"، حيث تتكون استبانة الدراسة من قسمين أقسام وهما على النحو التالي:

**القسم الأول:** المعلومات الشخصية، ويتكون من 3 فقرات.

القسم الثاني: متغيرات الدراسة، ويتكون من 3 محاور مكونة من 18 فقرة وهي على النحو التالي:

- المحور الأول: ابعاد التميز المعرفي
- المحور الثاني: ابعاد التميز القيادي
- المحور الثالث: التميز الخدماتي

وتمت الإجابة على كل فقرة من المحاور السابقة وفق مقياس (ليكرت) الخماسي متدرج الأهمية كما هو موضح في جدول رقم (1):

جدول (1): يوضح مقياس ليكرت الخماسي.

المقياس	درجة الموافقة	طول الفترة	الوزن النسبي المقابل للفترة
1	لا أوافق بشدة - قليلة جداً	من 1 - 1.80	من 20% - 36%
2	لا أوافق - قليلة	أكبر من 1.80 - 2.60	أكبر 36% - 52%
3	محايد - متوسطة	أكبر من 2.60 - 3.40	أكبر 52% - 68%
4	أوافق - كبيرة	أكبر من 3.40 - 4.20	أكبر 68% - 84%
5	أوافق بشدة - كبيرة جداً	أكبر من 4.20 - 5	أكبر 84% - 100%

صدق أداة الدراسة: يعبر صدق الاستبانة عن قياس فقرات الاستبانة ما أعدت لقياسه، وقد تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال التالي:

1. صدق الاتساق الداخلي: يُقصد به "مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة، مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حسابه على عينة الدراسة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له".

المحور الأول: ابعاد التميز المعرفي: يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور: ابعاد التميز المعرفي والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين معاملات الارتباط دالة احصائياً، حيث أن القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من (0.05) وبذلك يتبين أن فقرات المحور صادقة.

جدول (2): صدق الاتساق الداخلي لمحور: ابعاد التميز المعرفي

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يتوفر لدى الوزارة رؤية واضحة حول استراتيجيات ومداخل تنفيذ ادارة المعرفة.	0.60	*0.000
2	يدرك العاملين في الوزارة أهمية ابعاد التميز المعرفي في دعم الأنشطة التشغيلية.	0.39	*0.000
3	تحصل الوزارة على المعرفة من خلال الاستشاريين والخبراء في المؤسسات المختلفة.	0.68	*0.000
4	توفر الوزارة بيانات تساعد العاملين فيها على ايجاد حلول للمشكلات التي تواجههم.	0.77	*0.000
5	توفر الوزارة للعاملين دورات تدريبية حول استخدام المعرفة لتحقيق أهداف محددة.	0.75	*0.000
6	يتوفر لدى الوزارة نظام اداري من يسهل حصول العاملين على المعرفة المطلوبة.	0.79	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

**المحور الثاني: أبعاد التميز القيادي:** يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور: أبعاد التميز القيادي والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين معاملات الارتباط دالة احصائياً، حيث أن القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من (0.05) وبذلك يتبين أن فقرات المحور صادقة.

جدول (3): صدق الاتساق الداخلي لمحور: أبعاد التميز القيادي

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تلتزم الإدارة بمعايير أبعاد التميز القيادي.	0.72	*0.000
2	توضح الإدارة رؤية ورسالة الوزارة وتعرف العاملين بالأهداف الاستراتيجية لها.	0.81	*0.000
3	تحفز الإدارة موظفيها حتى يتمكنوا من تقديم خدمات متميزة للعملاء.	0.69	*0.000
4	تسعى الإدارة لتحقيق مركز تنافسي متميز باستمرار.	0.86	*0.000
5	تشجع الإدارة على العمل الجماعي بروح الفريق.	0.81	*0.000
6	تطور الإدارة كفايات العاملين لتحقيق التميز والابداع.	0.81	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

**المحور الثالث: التميز الخدماتي:** يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور: التميز الخدماتي والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين معاملات الارتباط دالة احصائياً، حيث أن القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من (0.05) وبذلك يتبين أن فقرات المحور صادقة.

جدول (4): صدق الاتساق الداخلي لمحور: التميز الخدماتي

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تسعى الوزارة لتحقيق رضا العملاء من خلال التركيز على جودة الخدمة ونوعيتها.	0.71	*0.000
2	تخضع عملية تقديم الخدمات التي تقدمها الوزارة الى ضبط وتطوير مستمرين.	0.61	*0.000
3	تعتمد الوزارة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها.	0.83	*0.000
4	تقوم الوزارة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات عملائها.	0.84	*0.000
5	تحرص الوزارة على تقديم الخدمات في أوقاتها المحددة.	0.83	*0.000
6	تحرص الوزارة على المتابعة المستمرة أثناء وبعد تقديم الخدمة.	0.74	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

2. الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة ويقاس مدى تحقق الأهداف، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، ويبين الجدول التالي أن معاملات الارتباط لكل محور دالة إحصائياً، حيث أن القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من (0.05)، وبذلك تعتبر محاور الدراسة صادقة في تمثيلها لما وضعت لقياسه.

جدول (5): الصدق البنائي لمحاور الاستبانة

المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
ابعاد التميز المعرفي	0.77	*0.000
أبعاد التميز القيادي	0.87	*0.000
التميز الخدماتي	0.84	*0.000

ثبات أداة الدراسة: يُقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتيجة في حال تم إعادة تطبيقها أكثر من مرة تحت نفس الظروف، أو بعبارة أخرى إن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم حساب ثبات الاستبانة بطريقتين:

1. الثبات بطريقة ألفا - كرونباخ: يبين الجدول التالي أن جميع معاملات ألفا كرونباخ أكبر من (0.6)، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبانة (0.90)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع.

جدول (6): طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	جميع فقرات الاستبانة
0.90	18	

2. الثبات بطريقة التجزئة النصفية: تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزأين وهما الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية، ثم تم احتساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية، ودرجات الأسئلة الزوجية، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown.

$$\text{معامل الارتباط المصحح} = \frac{2r}{1+r}$$

حيث  $r$  معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية. ويبين الجدول التالي أن قيمة معامل الارتباط المصحح (Spearman Brown) مرتفع ودالة إحصائية، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع.

جدول (7): طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط قبل التعديل	جميع فقرات الاستبانة
0.79	0.65	

اختبار التوزيع الطبيعي: فيما يلي اختبار كولمغروف سمرنوف لمعرفة ما اذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، ويوضح الجدول التالي نتائج الاختبار حيث أن القيمة

الاحتمالية لكل محور أكبر من 0.05، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول (8): اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار	جميع فقرات الاستبانة
0.66	0.72	

الأساليب الإحصائية:

- قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة، من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:
- إحصاءات وصفية منها: "النسبة المئوية، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والوزن النسبي".
  - معامل ارتباط بيرسون "Person Correlation Coefficient": لقياس صدق فقرات الاستبانة.
  - معامل ألفا كرونباخ "لقياس ثبات الاستبانة".
  - معامل ارتباط "سبيرمان براون للتجزئة النصفية المتساوية لقياس ثبات الاستبانة".
  - اختبار التوزيع الطبيعي: "اختبار كولمجروف- سمرنوف، لمعرفة ما اذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا".
  - اختبار (T) لعينة واحدة "One Sample T Test" لمعرفة ما اذا كان متوسط درجة الاجابة يساوي قيمة معينة وهي الدرجة المتوسطة وتساوي (3)".
  - اختبار "Independent – Sample T-Test" لقياس الفروق بين مجموعتين".
  - اختبار (تحليل التباين الأحادي – one- Way ANOVA) لقياس الفروق بين ثلاث مجموعات أو أكثر".

### تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة :

يهدف هذا الجزء إلى تحقيق أهداف الدراسة، حيث يتضمن عرضاً لتحليل واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة وفرضياتها، وقد تم استعراض أبرز نتائج الاستبانة، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة.

### الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:

#### 1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي:

جدول (9) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي

النسبة %	التكرار	النوع الاجتماعي
68.5	89	ذكر
31.5	41	أنثى
100.0	130	المجموع

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (9) أن 68.5% من أفراد عينة الدراسة من الذكور، بينما شكل الإناث ما نسبته 31.5% من عينة الدراسة.

#### 2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

جدول (10) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
9.2	12	دبلوم
53.8	70	بكالوريوس فأقل
36.9	48	دراسات عليا
100.0	130	المجموع

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (10) أن 9.2% من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم، بينما 53.8% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، و36.9% مؤهلهم العلمي دراسات عليا.

### 3. توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة:

جدول (11) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة

النسبة %	التكرار	سنوات الخدمة
20.0	26	أقل من 10 سنوات
45.4	59	10 إلى أقل من 15 سنة
34.6	45	15 سنة فأكثر
100.0	130	المجموع

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (11) أن 20% من أفراد عينة الدراسة سنوات خدمتهم بين (أقل من 10 سنوات)، بينما 45.4% تتراوح سنوات خدمتهم بين (10 إلى أقل من 15 سنة)، في حين أن 34.6% سنوات خدمتهم (15 سنة فأكثر).

### تحليل تساؤلات الدراسة:

النتائج التالية توضح التحليل الإحصائي لتساؤلات الدراسة، باستخدام اختبار (T) لعينة واحدة (One Sample T Test) لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الإجابة يساوي قيمة معينة وهي الدرجة المتوسطة وتساوي (3). وتكون العبارة ايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون على محتواها عندما تكون القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60%، والعكس صحيح، وفيما يلي نتائج تحليل تساؤلات الدراسة.

## 1. نتائج تحليل التساؤل الرئيس: ما درجة ممارسة التميز المؤسسي في تحسين أداء الأفراد العاملين بوزارة التربية والتعليم بقطاع غزة؟

للتحقق من هذا التساؤل استخدم الباحث اختبار (T) لعينة واحدة والاختبارات الوصفية المناسبة: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، والترتيب لمحاو التميز المؤسسي والدرجة الكلية، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول (12): نتائج تحليل التساؤل الرئيس: ما درجة ممارسة التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (sig)	الترتيب
1	ابعاد التميز المعرفي	3.87	0.59	77.4	16.728	0.000	3
2	ابعاد التميز القيادي	4.13	0.66	82.5	19.498	0.000	1
3	التميز الخدماتي	4.03	0.58	80.6	20.164	0.000	2
	الدرجة الكلية	4.01	0.51	80.2	22.639	0.000	

يتبين من جدول (12) أن الوزن النسبي للدرجة الكلية لاستجابات الباحثين على فقرات التميز المؤسسي بلغ (80.2%)، حيث كانت القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يشير إلى أن درجة ممارسة التميز المؤسسي في تحسين أداء الأفراد العاملين بوزارة التربية والتعليم بقطاع غزة جاء بدرجة كبيرة.

واحتل أبعاد التميز القيادي الترتيب الأول بوزن نسبي (82.5%)، بينما جاء محور التميز الخدماتي بالترتيب الثاني بوزن نسبي (80.6%)، ثم محور ابعاد التميز المعرفي في الترتيب الثالث بوزن نسبي (77.4%).

2. نتائج تحليل التساؤل الأول: ما مستوى توافر ابعاد التميز المعرفي كإحدى معايير التميز المؤسسي في تحسين أداء الافراد العاملين بوزارة التربية والتعليم بقطاع غزة؟ للتحقق من هذا التساؤل استخدم الباحث اختبار (T) لعينة واحدة والاختبارات الوصفية المناسبة: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، والترتيب لفقرات محور ابعاد التميز المعرفي والدرجة الكلية، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول (13): نتائج تحليل التساؤل الأول: ما مستوى توافر ابعاد التميز المعرفي كإحدى معايير التميز المؤسسي في تحسين أداء الافراد العاملين بوزارة التربية والتعليم بقطاع غزة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (sig)	الترتيب
1	يتوفر لدى الوزارة رؤية واضحة حول استراتيجيات ومداخل تنفيذ ادارة المعرفة.	3.88	0.92	77.7	10.959	0.000	3
2	يدرك العاملون في الوزارة أهمية ابعاد التميز المعرفي في دعم الأنشطة التشغيلية.	4.06	0.63	81.2	19.154	0.000	1
3	تحصل الوزارة على المعرفة من خلال الاستشاريين والخبراء في المؤسسات المختلفة.	4.03	0.67	80.6	17.546	0.000	2
4	توفر الوزارة بيانات تساعد العاملين فيها على ايجاد حلول للمشكلات التي تواجههم.	3.75	0.96	74.9	8.872	0.000	5
5	توفر الوزارة للعاملين دورات تدريبية حول استخدام المعرفة لتحقيق أهداف محددة.	3.72	1.07	74.3	7.655	0.000	6
6	يتوفر لدى الوزارة نظام اداري مرن يسهل حصول العاملين على المعرفة المطوبة.	3.77	0.95	75.4	9.206	0.000	4
	الدرجة الكلية	3.87	0.59	77.4	16.728	0.000	

يتبين من جدول (13) أن الوزن النسبي للدرجة الكلية لاستجابات المبحوثين على فقرات ابعاد التميز المعرفي بلغ (77.4%)، حيث كانت القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة

0.05. وهذا يشير إلى أن مستوى توافر ابعاد التميز المعرفي كإحدى معايير التميز المؤسسي في تحسين أداء الافراد العاملين بوزارة التربية والتعليم بقطاع غزة كان بدرجة كبيرة. واحتلت الفقرة رقم (2) الترتيب الأول من حيث الاهمية النسبية بوزن نسبي (81.2%)، بينما جاءت الفقرة رقم (5) في الترتيب الأخير بوزن نسبي (74.3%).

3. نتائج تحليل التساؤل الثاني: ما مستوى توافر أبعاد التميز القيادي كإحدى معايير التميز المؤسسي في تحسين أداء الافراد العاملين بوزارة التربية والتعليم بقطاع غزة؟  
لتتحقق من هذا التساؤل استخدم الباحث اختبار (T) لعينة واحدة والاختبارات الوصفية المناسبة: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، والترتيب لفقرات محور أبعاد التميز القيادي والدرجة الكلية، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول (14): نتائج تحليل التساؤل الثاني: ما مستوى توافر أبعاد التميز القيادي كإحدى معايير التميز المؤسسي في تحسين أداء الافراد العاملين بوزارة التربية والتعليم بقطاع غزة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (sig)	الترتيب
1	تلتزم الإدارة بمعايير أبعاد التميز القيادي.	4.35	0.73	86.9	20.922	0.000	1
2	توضح الإدارة رؤية ورسالة الوزارة وتعرف العاملين بالأهداف الاستراتيجية لها.	4.15	0.79	83.1	16.610	0.000	2
3	تحفز الإدارة موظفيها حتى يتمكنوا من تقديم خدمات متميزة للعملاء.	4.10	0.88	82.0	14.266	0.000	4
4	تسعى الإدارة لتحقيق مركز تنافسي متميز باستمرار.	4.02	0.84	80.5	13.894	0.000	5
5	تشجع الإدارة على العمل الجماعي بروح الفريق.	4.13	0.94	82.6	13.789	0.000	3
6	تطور الإدارة كفايات العاملين لتحقيق التميز والابداع.	4.00	0.84	80.0	13.650	0.000	6
	الدرجة الكلية	4.13	0.66	82.5	19.498	0.000	

يتبين من جدول (14) أن الوزن النسبي للدرجة الكلية لاستجابات المبحوثين على فقرات أبعاد التميز القيادي بلغ (82.5%)، حيث كانت القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0.05. وهذا يشير إلى أن مستوى توافر أبعاد التميز القيادي كإحدى معايير التميز المؤسسي في تحسين أداء الافراد العاملين بوزارة التربية والتعليم بقطاع غزة كان بدرجة كبيرة. واحتلت الفقرة رقم (1) الترتيب الأول من حيث الاهمية النسبية بوزن نسبي (86.9%)، بينما جاءت الفقرة رقم (6) في الترتيب الأخير بوزن نسبي (80.0%).

4. نتائج تحليل التساؤل الثالث: ما مستوى توافر التميز الخدماتي كإحدى معايير التميز المؤسسي في تحسين أداء الافراد العاملين بوزارة التربية والتعليم بقطاع غزة؟  
للتحقق من هذا التساؤل استخدم الباحث اختبار (T) لعينة واحدة والاختبارات الوصفية المناسبة: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، والترتيب لفقرات محور التميز الخدماتي والدرجة الكلية، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول (15): نتائج تحليل التساؤل الثالث: ما مستوى توافر التميز الخدماتي كإحدى معايير التميز المؤسسي في تحسين أداء الافراد العاملين بوزارة التربية والتعليم بقطاع غزة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (sig)	الترتيب
1	تسعى الوزارة لتحقيق رضا العملاء من خلال التركيز على جودة الخدمة ونوعيتها.	3.94	0.72	78.8	14.791	0.000	6
2	تخضع عملية تقديم الخدمات التي تقدمها الوزارة الى ضبط وتطوير مستمرين.	3.97	0.81	79.4	13.705	0.000	5
3	تعتمد الوزارة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها.	4.08	0.71	81.5	17.267	0.000	2
4	تقوم الوزارة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات عملائها.	4.03	0.83	80.6	14.080	0.000	3
5	تحرص الوزارة على تقديم الخدمات في أوقاتها المحددة.	4.15	0.77	83.1	17.037	0.000	1

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (sig)	الترتيب
6	تحرص الوزارة على المتابعة المستمرة أثناء وبعد تقديم الخدمة.	4.02	0.75	80.3	15.500	0.000	4
	الدرجة الكلية	4.03	0.58	80.6	20.164	0.000	

يتبين من جدول (15) أن الوزن النسبي للدرجة الكلية لاستجابات المبحوثين على فقرات التميز الخدماتي بلغ (80.6%)، حيث كانت القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0.05. وهذا يشير إلى أن مستوى توافر التميز الخدماتي كإحدى معايير التميز المؤسسي في تحسين أداء الافراد العاملين بوزارة التربية والتعليم بقطاع غزة كان بدرجة كبيرة. واحتلت الفقرة رقم (5) الترتيب الأول من حيث الاهمية النسبية بوزن نسبي (83.1%)، بينما جاءت الفقرة رقم (1) في الترتيب الأخير بوزن نسبي (78.8%).

#### اختبار فرضيات الدراسة:

**الفرضية الأولى:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة التميز المؤسسي في تحسين أداء الافراد العاملين بوزارة التربية والتعليم بقطاع غزة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي (ذكر، أنثى).  
للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام إختبار (T) للكشف عن دلالة الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة التميز المؤسسي في تحسين أداء الافراد العاملين بوزارة التربية والتعليم بقطاع غزة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

#### جدول (16): تحليل الفروقات في وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية
ذكر	3.91	0.52	3.811	*0.001
أنثى	4.23	0.41		

\* القيمة الاحتمالية دالة إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

تُظهر نتائج جدول (16) أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار (T) أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يدل على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة التمييز المؤسسي في تحسين أداء الافراد العاملين بوزارة التربية والتعليم بقطاع غزة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي. والفروق كانت لصالح الإناث.

الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة التمييز المؤسسي في تحسين أداء الافراد العاملين بوزارة التربية والتعليم بقطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا). للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام "اختبار (تحليل التباين الأحادي، One Way Anova) للكشف عن دلالة الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة التمييز المؤسسي في تحسين أداء الافراد العاملين بوزارة التربية والتعليم بقطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (17): تحليل الفروقات في وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
//0.193	1.666	0.425	2	0.850	بين المجموعات
		0.255	127	32.404	داخل المجموعات
			129	33.254	المجموع

\* القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

تُظهر نتائج جدول (17) أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار (تحليل التباين الأحادي، One Way Anova) أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يدل على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة التمييز المؤسسي في تحسين أداء الافراد العاملين بوزارة التربية والتعليم بقطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**الفرضية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة التمييز المؤسسي في تحسين أداء الافراد العاملين بوزارة التربية والتعليم بقطاع غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 10 سنوات، 10 إلى أقل من 15 سنة، 15 سنة فأكثر).  
للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام "اختبار (تحليل التباين الأحادي، One Anova Way) للكشف عن دلالة الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة التمييز المؤسسي في تحسين أداء الافراد العاملين بوزارة التربية والتعليم بقطاع غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

جدول (18): تحليل الفروقات في وفقاً لمتغير سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
//0.070	2.714	0.682	2	1.363	بين المجموعات
		0.251	127	31.891	داخل المجموعات
			129	33.254	المجموع

\*القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

تُظهر نتائج جدول (18) أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار (تحليل التباين الأحادي، One Way Anova) أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يدل على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة التمييز المؤسسي في تحسين أداء الافراد العاملين بوزارة التربية والتعليم بقطاع غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

#### نتائج الدراسة:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة التمييز المؤسسي في تحسين أداء الافراد العاملين بوزارة التربية والتعليم بقطاع غزة جاء بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (80.2%).

2. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى توافر ابعاد التميز المعرفي كإحدى معايير التميز المؤسسي في تحسين أداء الافراد العاملين بوزارة التربية والتعليم بقطاع غزة جاء بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (77.4%).
3. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى توافر أبعاد التميز القيادي كإحدى معايير التميز المؤسسي في تحسين أداء الافراد العاملين بوزارة التربية والتعليم بقطاع غزة جاء بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (82.5%).
4. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى توافر التميز الخدماتي كإحدى معايير التميز المؤسسي في تحسين أداء الافراد العاملين بوزارة التربية والتعليم بقطاع غزة جاء بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (80.6%).
5. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة التميز المؤسسي في تحسين أداء الافراد العاملين بوزارة التربية والتعليم بقطاع غزة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، والفروق كانت لصالح الإناث.
6. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة التميز المؤسسي في تحسين أداء الافراد العاملين بوزارة التربية والتعليم بقطاع غزة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

#### توصيات الدراسة:

1. بناء ثقافة تنظيمية داعمة للارتقاء بجودة الخدمات وتميزها، وذلك من خلال تهيئة المناخ التنظيمي المناسب الذي يسوده القيم، والمعتقدات، والمبادئ التي ترتقي بقدرات العاملين وزيادة كفاءتهم.
2. ينبغي على الوزارة تبني الأفكار الإبداعية الجديدة، والاستثمار في السلوك الإبداعي، والبحث عن سبل تنميته للمساهمة في تحقيق التميز المؤسسي.

3. إشراك العاملين في كافة المستويات الإدارية في عملية التغيير والتطوير والتحسين المستمر، وذلك من خلال تهيئة الممارسات الإدارية الكفيلة بنجاح عملية التغيير بنجاح عن طريق تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرارات وغيرها، للمساهمة في تحقيق التميز المؤسسي.
4. ضرورة توفير الوزارة للعاملين دورات تدريبية حول استخدام المعرفة لتحقيق أهدافها وللوصول للتميز المؤسسي المطلوب.
5. ضرورة توفير الوزارة بيانات تساعد العاملين فيها على إيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم، ومن ثم العمل على التغلب على تلك المشكلات.

#### المراجع:

#### أولاً: المراجع العربية:

- أبو جريوع، يوسف (2022). أثر اليقظة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، المجلد 76.
- أبو سن، أحمد، (2020). الدور الوسيط للتغيير في العلاقة بين استراتيجيات التدريب والتميز المؤسسي، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- الحربي، منال (2022). نموذج مقترح لتحقيق التميز في إدارة المؤسسات التربوية بدولة الكويت في ضوء نماذج إدارة الجودة الشاملة العالمية. المجلة العربية للإدارة.
- الضلاعين. علي (2010م). أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي. دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية. مجلة دراسات في العلوم الإدارية. 1 (37).
- الغامدي، فؤاد (2021). أثر الإدارة الإلكترونية على تحقيق التميز المؤسسي في إدارة الزراعة وفق رؤية المملكة 2030. مجلة جامعة الملك عبد العزيز، العدد 35.

النسور. اسماء (2010م). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الاوسط. الاردن.

بعزيز آمنة، لطرش صبرينة (2021). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي. رسالة ماجستير، جامعة أم البواقي، الجزائر.

جاد الرب. سيد (2013م). إدارة الإبداع والتميز التنافسي. ط1. مصر: مطابع الدار الهندسية.

حجازي، نهال (2016م). التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة.

عد، نور الايمان (2022). التماثل التنظيمي كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية. 10 (4).

علي، عبد اللطيف (2015). أثر إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي بالسودان، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الزعيم الازهري.

غازي. علي (2014م). الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشركات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي. مجلة المدير الناجح. سلسلة التميز. 1 (3).

مزوزي، نسرين، وغزلان، جعفر (2021). أثر تمكين الإداريين في تحقيق التميز الإداري. رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Ershadi, M. J., & Dehdazzi, R. E. (2019). Investigating the role of strategic thinking in establishing organizational excellence model: A moderating role of organizational forgetting. *The TQM Journal*.
- Gulve, P., & Minde, P., (2015). Business Excellence Model: To Achieve Excellence for Construction Industry, *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 6.
- Rastgoo, P. (2017). Evaluation of the Performance of Bushehr's Medical Sciences University and Health Service Center Based on the Organizational Excellence Model of Europe's Quality

Management Foundation. *International Review of Management and Marketing*, 7(3), 188-195.

Terouhid, S. A. & Ries, R., (2016), "A strategic capability for enhancing Organizational Excellence of construction firms", *Journal of Modelling in Management*, 11.