

تاريخ الإرسال (2016/02/22)، تاريخ قبول النشر (2016/04/03)

د. إيلاد علي الدجني^{*1}
أ. نزهين كمال شاهين¹

أقسام أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، قطاع غزة،
فلسطين

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

e-mail address: edajani@iugaza.edu.ps

دور مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة في تعزيز ثقافة الإنجاز لدى معلميهم وسبل تطويره "مدارس دار الأرقم نموذجاً"

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى دور مديري المدارس الخاصة في تعزيز ثقافة الإنجاز لدى معلميهم، وسبل تطويره، حيث تهدف ثقافة الإنجاز إلى تطوير بيئة تربوية تتضمن ترتيبات إدارية، وفنية جديدة يقوم بها مديرو المدارس، وقد ركزت الدراسة على مدارس دار الأرقم النموذجية كدراسة حالة ممثلة لمجتمع الدراسة، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتصميم استبانة كأداة للدراسة، وقد تكونت من (5) محاور تناولت أهم العوامل التي تساهم في تعزيز ثقافة الإنجاز، بالإضافة إلى ورشة عمل اشتملت على مجموعة من المشرفين التربويين ومدراء مدارس دار الأرقم ومجلس إدارتها وأمنائها، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: بلغت درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة لدورهم في تعزيز ثقافة الإنجاز (76.29) حيث جاء مجال نشر ثقافة الإنجاز في المرتبة الأولى بدرجة موافقة كبيرة بلغت 78.84%. في حين حصل مجال تدريب المعلمين على الإنجاز على المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة كبيرة بلغت 72.19%. وأوصت الدراسة بضرورة إرساء قواعد العمل الجماعي، والعمل بروح الفريق في المؤسسات التربوية، ووضع آليات محددة ومنهجية تضمن مشاركة أوسع للمعلمين عند صياغة رؤية ورسالة المدرسة، والعمل على نشر الأعمال المتميزة في المجالات المختلفة على موقع المدرسة الإلكتروني.

كلمات مفتاحية:

ثقافة الإنجاز، المدارس الخاصة.

The Role of the Private Schools in Gaza Governorates Managers in Promoting a Culture of Achievement among Teachers and ways to Develop it "Dar Al Arqam Schools- Case Study"

Abstract

The study aims to clarify the private school head teachers' role in promoting culture of achievement with their teachers. It aims to develop an educational environment including administrative and new technical arrangements by the head teachers. The study concentrates on "Dar Alarqam" schools as a case study. It follows the descriptive analytic method, and to accomplish the study objectives the two researchers designed a questionnaire as a tool. The study includes five important dimensions that play an important role in promoting the culture of achievement in addition to a workshop for a group of supervisors, at "Dar Alarqam Schools" head teachers, board of directors and trustees.

Findings of the study revealed that:

The culture of achievement publicity comes positively first in percentage of 78.84% while teacher training of achievement comes last with a percentage of 72.19%.

The study recommends enhancing team work in educational institutions and adopting procedures of broader participation for teachers in forming schools vision and mission and publishing distinguished works on schools web page.

Keywords:

Promoting A Culture, Private Schools.

المقدمة الدراسة وأدبياتها:

(2009)، ودراسة (الداعور، 2007م) التي أوصت بضرورة

الاهتمام بثقافة الإنجاز في المدارس الحكومية. ويأتي تناول هذا الموضوع في المدارس الخاصة (مدارس دار الأرقم أنموذجاً)، كونها حديثة النشأة ولا تخضع لعمليات التقييم والرقابة الحكومية بذات الدرجة التي تتابع بها المدارس الأخرى، مما يجعل من مثل هذا النوع من الدراسات مهما لتطوير أدائها.

وسيتناول الباحثان مفهوم ثقافة الإنجاز والمفاهيم المرتبطة به، وأهميتها في البيئة المدرسية وممارسات مديري المدارس التي تعزز هذه الثقافة، فضلاً عن العناصر القيادية التي تسهم في بناء البيئة الإيجابية لثقافة الإنجاز.

تعريف ثقافة الإنجاز لغةً واصطلاحاً:

الثقافة لغة: تقف الشيء تقفاً وثقافةً، وتقوفة: حذقه، ورجل ثقف حاذق فهم، وتدل على سرعة الفهم والتعلم (ابن منظور، 2005م، ص28).

أما الثقافة اصطلاحاً: "القدر المناسب من المعرفة المتكاملة والمهارات والاتجاهات الذي يملكه الفرد في مجال تخصصه بحيث يستطيع مواجهة مواقف حياته أولاً، ومواقف مهنته ثانياً" (السيد علي، 2011م، ص409).

الإنجاز لغةً: "جز الشيء نجراً تم وقضى، ويقال: نجز العمل: أتمه وقضاه" (مذكور، 1989م، ص903).

الإنجاز اصطلاحاً: ما يحققه الفرد من نجاح وتقدم وذلك بالاعتماد على قدراته ومواهبه الشخصية والذي يكون له أكبر أثر في تحديد مستقبله واتجاهاته الحياتية (أبو شقة، 2007م، ص11).

أما ثقافة الإنجاز فهي:

"تكوين فرضي يشير إلى عدد من المظاهر السلوكية في المؤسسة التربوية، مثل السعي الجاد لبذل الجهد، والتحصيل، ومواجهة الصعاب، والسعي نحو التفوق، والمثابرة للوصول إلى الأهداف المرجوة من المؤسسة، بناء على التخطيط الدقيق، وإتقان الأعمال، والمهام في ضوء معايير الجودة في الأداء التربوي" (جبران، 2010م، ص11)، وهي المكون الأساس في سعي الفرد تجاه تحقيق ذاته، حيث يشعر الإنسان بتحقيق ذاته من خلال ما ينجز،

تواجه المؤسسات التربوية ظروفًا صعبة ومعقدة؛ بسبب التغيرات التي تحدث حولها في كافة المجالات، مما يجعلها أكثر حاجة إلى ثقافة إيجابية تمثل دافعاً لها للنهوض والرفق بأدائها في كافة المجالات، وصياغة استراتيجيات تمكنها من مواجهة التحديات، ولعل أحد أهم عناصر قوة أي مؤسسة امتلاكها لثقافة تنظيمية تعزز من مكانتها، وتشعر العاملين فيها بأهمية دورهم في تحقيق أهدافهم، فثقافة الإنجاز حاجة ملحة وضرورية يجب أن تتواجد داخل المؤسسات التربوية؛ كونها متغير مهم في بناء وصناعة إنسان قادر على تخطي وإنجاز جميع المهام الموكلة له، وكونها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمفهوم ثقافة المؤسسة بشكل عام.

ولعل الإنجاز التربوي هو العملية الأكثر التصاقاً بالواقع التربوي، من حيث العلاقات بين مدخلات المنظومة التربوية من (الإدارة التربوية، المعلمين، الطلبة، المشرفين، الأنشطة، أولياء الأمور).

وتمثل دافعية الإنجاز إحدى الجوانب المهمة في منظومة الدوافع الإنسانية، والتي اهتم بدراستها الباحثون المهتمون بالتحصيل، والأداء العلمي في إطار علم النفس التربوي، ويعد دافع الإنجاز عاملاً مهماً في توجيه سلوك الفرد، وتنشيطه، وفي إدراكه للموقف، ويعد مكوناً أساسياً في سعي الفرد تجاه تحقيق ذاته، وتأكيداً، حيث يشعر الفرد بتحقيق ذاته من خلال ما ينجزه، وفيما يحققه من أهداف، وبما يسعى إليه من حياة أفضل (خليفة، 2000م، ص18).

وتمثل إثارة دافعية المتعلمين اللبنة الأساسية لمدير المدرسة في سعيه لتحقيق أهداف مدرسته، حيث يتوقف نجاحه إلى حد كبير في قدرته على فهم دوافع المتعلمين، وحفزهم إلى التفوق، والإنجاز، وتحريك رغبتهم في العمل، والاهتمام بتعلم طلبته، والهدف الأساسي من ذلك زيادة الإنجاز لديهم، وبالتالي تكون استجاباتهم محققة لأهداف المدرسة.

وتشير العديد من الدراسات السابقة إلى أن الإدارة المدرسية التي توفر البيئة والمناخ المدرسي الجيد يحقق طلبتها درجات عالية في التحصيل الدراسي والتكيف، كما في دراسة Macneil،

وعليه فإن العلاقة بين ثقافة الإنجاز والجودة علاقة وطيدة، حيث إنه كلما توافرت الجودة في الإنتاجية يتوافر معها الإنجاز، فترديد من تعميق فهم ثقافة الإنجاز لدى الأفراد.

ثقافة الإنجاز والإبداع:

الإبداع هو: قدرة الفرد على إنتاج أفكار جديدة مع الاستعانة بالآخرين في توليد هذه الأفكار، وإعادة صياغة خبراته السابقة، والتي تمكنه من استخدام المهارات التخيلية التي تساعد على بزوغ الجديد النادر والمبتكر، مما يجعل درجة الاستفادة من هذه الأفكار كبيرة وتمكنه من وضع تصورات مستقبلية حديثة" (نصر، 2008م، ص14).

من خلال التعريف السابق يتضح أنه لا يتوافر الإنجاز إلا بتوافر الإبداع، فعندما تتوفر مهارات التفكير الإبداعي من أصالة ومرونة وطلاقة وحساسية للمشكلات كل ذلك يأتي بالأعمال الجديدة غير المألوفة البعيدة عن التقليد، والتي تسهم في تحقيق الإنجاز في المؤسسات التربوية.

أهمية ثقافة الإنجاز للمؤسسات التربوية:

تتعامل المؤسسات التربوية مع الإنسان كمحور للعملية التعليمية سواء كان طالباً أو معلماً، ومن هنا تبرز أهمية ثقافة الإنجاز باعتبارها محددًا مهمًا في الارتقاء بالأداء وتتحدد هذه الأهمية فيما يأتي:

أ- الثقافة القوية تعتبر عنصراً فاعلاً ومؤيداً للإدارة، ومساعدتها على تحقيق أهدافها وطموحاتها، وتكون الثقافة قوية عندما يقبلها غالبية العاملين بالمؤسسة، ويرتضون قيمها وأحكامها، وقواعدها، ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.

ب- الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة، وقادة الفرق فلا يلجؤون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

ج- تعتبر الثقافة عنصراً جذرياً يؤثر على القابلية للتغيير، وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المؤسسة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المؤسسة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه.

د- تحتاج ثقافة المؤسسة كأى عنصر آخر في حياة المؤسسات إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها

وفيما ينجز، وفيما يحققه من أهداف، فالإنجاز هو التقدم، والارتقاء من خلال النجاحات الشخصية" (حيدر، 2010م، ص2).

وتختلف ثقافة الإنجاز التربوي في كونها "المعارف العملية المكتسبة التي تتجلى في سلوك الإنسان الواعي، لدى تعامله مع الحياة التربوية داخل المؤسسة، وخارجها؛ لتحقيق الأهداف المرسومة، والمنطوية على جانب معياري يوظفها بصورة مباشرة أم غير مباشرة، ويحقق لها قصب السبق، والريادة" (أبو إسماعيل والخالدة، 2010م، ص6).

من خلال التعريفات السابقة يتضح أن ثقافة الإنجاز تتميز بأنها:

1. سعي نحو التفوق، والمثابرة لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية.
2. تقوم على التخطيط الدقيق، وإتقان الأعمال في ضوء معايير الجودة.
3. مظاهر سلوكية تظهر في سلوك الفرد عند تعامله مع الحياة الاجتماعية.
4. تشعر الفرد بتحقيق ذاته من خلال ما يحققه من نجاحات شخصية.
5. تعتبر الأساس، والدافع لتقدم العلوم، والمعارف، والإضافات العلمية التي ليس لها نظير.
6. تتطلب قيادة بمواصفات متميزة توفر بيئة تربوية تدعم الإنجاز المتميز.

علاقة ثقافة الإنجاز ببعض المصطلحات:

ثقافة الإنجاز والجودة:

الجودة: "استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم، مستمدة طاقة حركتها من المعلومات التي يتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين، واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي، لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة (الحوالي، 2004م، ص10).

وجاءت الجودة في الإسلام بعدة صيغ مختلفة، فجاءت بمعنى الإحسان، كما جاءت بمعنى الإلتقان، وجاءت أيضاً بمعنى المهارة، وحسن الإلتباع، وحسن الأداء (منصور، 2005م، ص101).

ت. بناء ثقافة مشتركة داخل المؤسسة التربوية:

تتضمن الثقافة المؤسسية المشتركة، مجموعة القواعد السلوكية، والقيم، والمعتقدات، التي يشترك بها أعضاء المؤسسة التربوية كافة، وعادة ما تسهم الثقافة المؤسسية المتينة، والمشاركة في دعم المبادرات، والتوجهات التطويرية، وتعزيز المشاريع، والتجديدات التربوية، ويشمل بناء الثقافة المؤسسية (ثقافة الإنجاز) أهم السلوكيات، والممارسات التي تهدف إلى تطوير النظام المؤسسي، والقيم، والمعتقدات، التي تركز على الطالب باعتباره محور العملية التربوية (عماد الدين، 2006م، ص70).

فالمدرسة الفاعلة تعمل على تحديد متطلبات رسالة المدرسة، بدمج المنحى الأكاديمي في عملية بناء ثقافة المدرسة، إذ تعد ثقافة المدرسة أمراً مهماً في عمل التربويين إذا أردنا أن يكون تحصيل الطلبة على مستوى عال (Fisher, Frey, and Pumpian, 2012, p. 64).

ث. روح سائدة تشجع على تحسين الأداء:

يأتي دعم هذا التوجه في المؤسسات التربوية نحو تحسين الأداء من خلال بث روح الانتماء، والعطاء للمؤسسة، في إطار منظومة القيم، والمعتقدات التي تعكس رغبة، واستعداد المدرسة لتولى المسؤوليات، والأمور المهمة المتوائمة مع أولوياتها، والتزامها بنجاح الطلبة، وهي توجه الموارد نحو المبادرات المتصلة بالرسالة المؤسسية لتشجيع نجاح الطلاب على إنجاز المهام المطلوبة (الإمام، 2006م، ص213).

ج. وضع سقف مرتفع للتوقعات بالنسبة لأداء الطلبة:

يشكل ارتفاع سقف التوقعات الركيزة المؤسسة لإبداع بيئة مدرسية تقدر، وتكافئ إنجاز الطلبة، وحين يتوقع المعلمون من طلبتهم أداءً على مستوى عالٍ، ويدعمون جهودهم لتلبية المعايير الصارمة، يسعى الطلبة إلى أن يكونوا على مستوى التوقعات، ومن إسهامات الإدارة المدرسية لتطوير الأداء تهيئة وإعداد الطلبة في وقت مبكر لتلبية المستويات المرتفعة للتوقعات، وتزويدهم بمزيد من الدعم، والمساندة، والتحفيز لمساعدتهم على استيفاء هذه المعايير (الإمام، 2006م، ص279).

النسبي، ورسوخها في أذهان العاملين، وضماثرهم، واتباعهم لتعليماتهم في سلوكهم وعلاقاتهم (الرخيمي، 2000م، صص58-60).

كما تركز ثقافة الإنجاز على النجاح والنمو والتميز، وتتميز بالشعور بأهمية وسرعة تحقيق الأهداف لدى أفراد المؤسسة الذين يشعرون بأنهم أقوى وأفضل بانتمائهم للمؤسسة (الهوري، 2002م، ص298).

ممارسات مديري المدارس التي تساعد على بناء ثقافة الإنجاز:

هناك العديد من الممارسات التي ينبغي توافرها لدى مدير المدرسة؛ حتى يستطيع أن يحصل على التأثير المرغوب في المشاركة الطلابية، ونجاح الطلبة في المدرسة، وتعزيز ثقافة الإنجاز، ومن هذه الممارسات:

أ. أن تكون قيادة المدير لمدرسته قوة دافعة للإنجاز، وليست مجرد سلطة:

يتركز دور مدير المدرسة في كونه داعماً، ومحفزاً، ومسهلاً للأداء والإنجاز، فمديرو المؤسسات التربوية الذين يتسمون بالفاعلية، لا يحكمون مؤسساتهم من خلال إصدار الأوامر، والتعليمات، وباستخدام سلطة الثواب والعقاب، وإنما بالتركيز على ما يمكن أن يحققه العاملون معهم من نجاح، فيدعمون جهودهم، ويوفرون لهم المناخ المناسب للإنجاز والتميز، وهذا ما يعكس وجهة نظر إيجابية لاستخدام السلطة، وتوظيفها في المسار الصحيح (عماد الدين، 2008م، ص13).

ب. إيجاد بيئة تعليمية، وإنسانية:

تعتبر البيئة المدرسية بما توفره لطلبتها من مبانٍ، ومرافق، ولوحات، ومشاهد، ومناظر محيطية، مؤثراً إيجابياً في إحساس الطلبة بالراحة، والسعادة، وكذلك البيئة السيكلوجية، وتشمل توفر الحيز المكاني الشخصي، ومصادر الدعم، والتحفيز، والمساندة، وغياب حالة التهميش، وإغفال الأسماء، ومن المرجح أن يزدهر نشاط الطلبة، ويتعاطف في المحيط المكاني الصغير حيث يعرفه الجميع، ويقدر إنجازاته، مقارنة بالبيئة المدرسية التي يشعر فيها الطالب بعدم أهميته، وجهل الآخرين بمنجزاته (كبيوه، وكينزي، وتوتش، 2006م، ص174).

ح. التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية: (Intellectual Stimulation)

يتضمن هذا البعد السلوك القيادي الذي يتحدى العاملين في المؤسسة التربوية لإعادة النظر في عملهم، ومراجعتهم، وتقويمه، والتفكير العملي الجاد في كيفية أدائه بشكل أفضل، وتنمية روح التنافس الإيجابي، والاختلاف البناء فيما بينهم، مما يسهم في ابتكار بدائل، وأساليب جديدة ومتطورة لأداء العمل. ويشمل هذا البعد تزويد العاملين بالتغذية الراجعة حول أدائهم، لإقناعهم بمراجعة ممارساتهم، وإثارة اهتمامهم للمقارنة بين أدائهم الحالي والممارسات المنشودة، والمرتبطة بطبيعة التحدي الذي تتضمنه برامج التطوير والإصلاح التربوي (عماد الدين، 2006م، ص 77-78)

العناصر القيادية التي تسهم في بناء البيئة الإيجابية لثقافة الإنجاز:

بناء الرؤية المستقبلية، والرسالة:

يقصد ببناء الرؤية: "قدرة مدير المدرسة على فهم الواقع الذي تعيشه المدرسة، من خلال فحص دقيق له، ورسم الحدود الزمانية والمكانية والاجتماعية، لتطويرها بما يتناسب مع التغييرات المتوقعة في المستقبل، بحيث تحقق أعلى درجات الكفاءة والجودة في الإنجاز والتميز" (جبران، 2010م، ص15)، كما أن الرؤية تمكن مدير المدرسة من الوصول ببصيرته إلى عمق المستقبل، واستشراف فرصه، ومشاكله، وصياغة الاستراتيجيات والخطط (إبراهيم، 2001م، ص161).

ويحتاج مدير المدرسة إلى إيجاد رؤية تنال قبول العاملين، كما أن على العاملين تحويل هذه الرؤية إلى حيز التنفيذ (دواني، 2013م، ص144).

أما الرسالة: "فهي عبارة مختصرة، قليلة الفقرات، توضح سبب وجود المدرسة، وتصور أهدافها، وأغراضها، وترشد العاملين عند صنع القرارات الخاصة بنشاطات المدرسة" (الكرخي، 2009م، ص96).

وترتبط الرسالة كما يرى الباحثان بالإطار الاستراتيجي الذي يرسم مسارات المدرسة وتوجهاتها المستقبلية في إطار من القيم

التي تؤمن بها، لذا فإن بناء رؤية ورسالة المدرسة وأهدافها الاستراتيجية أحد أهم الركائز الأساسية التي توضح مسار الإنجاز، وتصوغه في قالب متفق عليه يعمل الجميع لتحقيقه .

نشر ثقافة الإنجاز:

إن نشر هذه الثقافة داخل المؤسسة التربوية لتصبح من المكونات الذاتية لدى الشخصية التربوية ينطلق من خلال جملة من المبادئ، والتي نلخص أبرزها بالآتي:

أ- **مبدأ القدوة الحسنة:** ينبغي على مدير المدرسة مراعاة سلوكه أمام مرؤوسيه ليكون القدوة الحسنة، فيبدأ بنفسه في إتقان العمل، ثم يشجعهم على تحسين مستويات الأداء، وإتقان الأعمال (أبو العلا، 2013م، ص99).

ب- **إرساء قواعد العمل الجماعي، والعمل بروح الفريق في المؤسسات التربوية:** فالعمل الإبداعي بحاجة إلى قيادة واعية، قادرة على اختيار فريق العمل، ومتابعة إنجاز كل فريق، ومتابعة نجاحه أو فشله في إنجاز الأعمال (الحريري، 2008م، ص134).

ج- **الاستفادة مما لدى الآخر، وعدم التفوق على الذات:** حيث يتطلب توجيه العاملين للإفادة من علوم الآخر، وتجاربه - خصوصاً في ضوء هذا التفوق العلمي، والتقني لدى الغرب - دون التفريط بالثوابت الثقافية، والقيمية من أكبر المحفزات على نشر ثقافة الإنجاز (أبو إسماعيل، 2006م، ص23).

د- **تقليص الفجوة بين التعليم النظري في المؤسسات التربوية، والواقع العملي:** هناك العديد من التربويين تلقوا آلاف الساعات من التعليم الرسمي، والنمو المهني، إلا أن ثمة فجوة لديهم بين المعرفة والتطبيق لم تزد بعد، ولا يمكن أن نشجع ثقافة الإنجاز إلا إذا كان هناك التزام واضح بربط التعلم بأداء الفرد (ريفز، 2011م، ص92).

التحفيز، والتشجيع، وانتقاء الكلمات:

إن من أهم حاجات الإنسان الاجتماعية حاجته للتقدير، والثناء الذي يجعله يشعر بأن عمله، ووجوده في المجتمع ذو قيمة (الشهري، 2012م، ص49).

قدوة رفيعة المستوى، وجوًا منجزًا محفزًا، وأساليب إدارية تنمي العاملين، ويوفر جو التعلم، والتدريب المنظم، والتجربة العملية، كما عليه أن يولي العلاقات بين المجموعة اهتمامًا كبيرًا، حتى يوصل هذه المجموعة إلى أن تصبح فريق عمل بكل ما يتصف به الفريق من تآزر، وتعاون، وتفاهم، وبذلك يصل إلى أقصى ما يتوقع من الطلبة والمعلمين من علم ومهارة وسلوك (الجابري، 1994م، صص 149-150).

ويرى الباحثان أن أداء القيادات التربوية يرتبط بالعديد من الأدوار التي ينبغي عليهم ممارستها، إذ أن التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المدرسة يتطلب بشكل رئيس إيجاد البيئة الداعمة والمحفزة للإنجاز، بدءًا بتوفير متطلبات جودة الحياة الوظيفية للمدرس، ومواءمة أهدافه مع أهداف المدرسة، وتقديم الحوافز المناسبة لجهوده في ضوء مؤشرات ترقى بالمدرسة وتكسيها ميزة تنافسية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعد ثقافة الإنجاز من التوجهات التي تدعم الاستجابة للتغيرات المستمرة، والتطورات المتسارعة التي أصبح سمة من سمات العصر، لما يبنى عليها من توفير لبيئة تعليمية تنافسية تعزز الأداء الجيد والممارسات الحسنة لدى المعلمين، وبناء على نتائج الدراسات السابقة التي أشارت إلى أن إيجاد المعلمين بيئات آمنة ومستقرة، تجعلهم يحفزون الطلبة على العمل بجدية أكبر، وإنجاز أعمالهم كما في دراسة (Ware, 2006)، ونظرًا لأهمية المدارس الخاصة ومكانتها في المجتمع، وعدد الطلبة الملتحقين فيها، تأتي هذه الدراسة للكشف عن طبيعة الدور الذي تقوم به الإدارة المدرسية في المدارس الخاصة لتعزيز ثقافة الإنجاز لدى مدرسيهم، حيث تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي :
ما دور مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة في تعزيز ثقافة الإنجاز لدى معلمهم وسبل تطويره؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة التالية:

1. ما تقديرات معلمي المدارس الخاصة بمحافظة غزة لدور مديري مدارسهم في تعزيز ثقافة الإنجاز لديهم؟

ولمدير المدرسة دورًا أساسيًا في حفز العاملين في مدرسته من خلال اهتمام المدير بالمعلمين وتعامله الإنساني معهم، واحترام مشاعرهم، وتحقيق طموحاتهم، مما يؤثر بشكل إيجابي في سلوكهم، ويدفعهم نحو العمل بكفاءة وفاعلية (الحريري، 2008م، صص 196). كما يجب على المدير أن يربط الحافز بالجهد المبذول في تحقيق الحد الأمثل للأداء، وأن يحرص على تعليم الآخرين كيف ينجزوا الأشياء بأنفسهم، ويشجعهم على ذلك، بالإضافة إلى ربط الحوافز بالإنجاز والأداء الجيد للعمل (البناء، 2013م، صص 318).

ويضيف السامرائي أن التحفيز يرتبط بشكل وثيق بشعور الفرد بالمنفعة أو المكافأة نتيجة عمله لشيء، حيث بدون هذا الشعور تتدنى رغبته لإنجاز السلوك المطلوب (السامرائي، 2013م، صص 180).

تدريب الأفراد العاملين على الإنجاز:

تبرز أهمية تدريب العاملين ومتابعة تطويرهم؛ لتمكينهم من مواكبة التغيرات الهائلة والمستمرة في المعارف الإنسانية، وما يترتب على ذلك من تغيرات مستمرة في نظم العمل، وما يستتبعه ذلك من ضرورة إعادة تنمية القوى العاملة لمواجهة تلك التغيرات واستيعابها، والتكيف مع مقتضياتها (السكرانة، 2011م، صص 22-20).

والتدريب له أثره على الإنتاج التربوي في المؤسسات، ورفع كفاءة نظامه، وتحسين العملية التعليمية من خلال إعداد الكوادر البشرية، وتطوير كفاياتهم (النعيمة، 2008م، صص 81).

كما يجب على مدير المدرسة أن يأخذ بأيدي المعلمين نحو التدريب على وسائل التعلم الحديثة، ومن أهمها التعلم الذاتي، وأن يشجع طرق التدريس المحفزة للطلاب كالتعلم التعاوني، والعصف الذهني لأن ذلك يزيد دافعيتهم للتعلم (الخرزاعلة، 2013م، صص 87).
التأثير في الآخرين:

إحدى المزايا التي يجب أن يتمتع بها مدير المدرسة هي قدرته على التأثير في الآخرين، ونعني به مقدرته على تنمية التابعين، وتطوير نظام المدرسة التي يتعاملون في إطارها، وذلك من خلال تنمية مهارات الأفراد وعلاقتهم، فمدير المدرسة يوفر

3. تحديد سبل تطوير دور مديري المدارس الخاصة في تعزيز ثقافة الإنجاز.

أهمية الدراسة:

1. وجود ندرة في الدراسات التي تناولت موضوع ثقافة الإنجاز - حسب علم الباحثان -.

2. قد تفيد نتائج الدراسة في إعطاء مؤشرات على مدى ممارسة المديرين لدورهم في تعزيز ثقافة الإنجاز، مما يمكن من تفعيل هذا الدور من خلال توصيات الدراسة.

3. قد تفيد الدراسة الإدارات المدرسية في المدارس الخاصة وإدارة مدارس الأرقم في:

أ- تطوير أدائهم المرتكز إلى تعزيز الثقافة الإيجابية لدى معلميه.

ب- صياغة وتطوير أدلة ومؤشرات عملية لدعم مبادرات المعلمين وتعزيز الممارسات الحسنة لديهم.

ج- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

مصطلحات الدراسة:

التعزيز: ويعرفه الباحثان إجرائياً بأنه: "وصف مكافأة تعطى للطلبة في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة، استجابة لمتطلبات معينة من المديرين، والمعلمين، مما يقوي الاستجابة، ويزيد تكرارها، ويعمل على تقوية التعلم المصحوب بنتائج مرضية، وإضعاف التعلم المصحوب بشعور غير سار".

ثقافة الإنجاز: "هي تكوين فرضي يشير إلى عدد من المظاهر السلوكية في المؤسسة التربوية، مثل السعي الجاد لبذل الجهد، والتحصيل، ومواجهة الصعاب، والسعي نحو التفوق، والمثابرة للوصول إلى الأهداف المرجوة من المؤسسة بناء على التخطيط الدقيق، وإتقان الأعمال، والمهام في ضوء معايير الجودة في الأداء التربوي" (جبران، 2010م، ص5).

ويعرفه الباحثان إجرائياً بأنه: "تطوير بيئة تربوية تتضمن ترتيبات إدارية، وفنية جديدة يقوم بها مديرو مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة، وتسعى إلى تغيير نوعي، وكمي، بحيث ينعكس أثرها على جميع طلبة المدرسة، والعاملين فيها من إدارة، وإشراف، وتدريب،

2. هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات معلمي المدارس الخاصة بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم لدورهم في تعزيز ثقافة الإنجاز تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس - سنوات الخدمة - اسم المدرسة)؟

3. ما سبل تطوير دور مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة في تعزيز ثقافة الإنجاز؟

فرضيات الدراسة:

1. يوجد دور مؤثر لمديري المدارس الخاصة في تعزيز ثقافة الإنجاز لدى مدرسيهم..

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات معلمي المدارس الخاصة بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم لدورهم في تعزيز ثقافة الإنجاز تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات معلمي المدارس الخاصة بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم لدورهم في تعزيز ثقافة الإنجاز تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات).

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات معلمي المدارس الخاصة بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم لدورهم في تعزيز ثقافة الإنجاز تعزى لمتغير اسم المدرسة (ثانوية بنين، ثانوية بنات، أساسية بنين، أساسية بنات).

أهداف الدراسة:

1. التعرف إلى تقديرات معلمي المدارس الخاصة بمحافظة غزة لدور مديري مدارسهم في تعزيز ثقافة الإنجاز لديهم.

2. دراسة دلالة الفروق في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لدورهم في تعزيز ثقافة الإنجاز بحسب متغيرات الدراسة (الجنس - سنوات الخدمة - اسم المدرسة).

وخدمات، والذي يقاس بالدرجة التي يعطيها أفراد العينة من خلال استجابتهم للاستبانة التي أعدها الباحثان لذلك".

مدارس دار الأرقم: "هي مشروع تعليمي خيري أسسه الشيخ الشهيد أحمد ياسين -رحمه الله- عام 2000م؛ لتقديم الخدمة التعليمية المتميزة لأبناء الشعب الفلسطيني، وتوفير التعليم والرعاية الشاملة المجانية للأيتام، وأبناء الشهداء، والأسرى والمتضررين في الانتفاضة، من أجل بناء جيل يعرف ربه تبارك وتعالى، ويقبدي برسوله ويلتزم بإسلامه، ويعرف حق شعبه ووطنه وأمتة" (منشورات مدارس دار الأرقم، 2004م؛ السيفلي، 2010م، ص56).

دور مدير المدرسة ويعرفه الباحثان إجرائياً بأنه: "مجموعة من الوظائف والمهام والمسؤوليات المتوقعة من ممارسة مديري مدارس دار الأرقم في تعزيز ثقافة الإنجاز لدى طلبتهم أثناء تأدية أعمالهم، والتي يقومون من خلالها بتوجيه الطلبة، ومراقبة أداء العمل، وتوظيف الإمكانيات المتاحة؛ لتحقيق الأهداف المنشودة والذي يقاس من خلال الدرجة التي يعطيها أفراد العينة من خلال الاستجابة على الاستبانة التي أعدها الباحثان".

الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الأدب التربوي المتعلق بثقافة الإنجاز تبين لنا أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع وسنشير إلى بعضها وهي الآتية:

أولاً: الدراسات العربية:

1. دراسة (شقورة، 2015م) التي هدفت التعرف إلى درجة تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمتطلبات التمكين الإداري وعلاقته بثقافة الإنجاز لديهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة والبالغ عددهم (143) مدير ومديرة، وقد تم تطبيق استبانتيين لقياس توافر متطلبات التمكين الإداري وثقافة الإنجاز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة التقدير الكمية لثقافة الإنجاز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة كانت كبيرة جداً بوزن نسبي (84.79)، وأنه

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) لدرجة تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغيري (الجنس- المؤهل العلمي) في حين توجد فروق دالة إحصائية تعزى لسنوات الخدمة لصالح من بلغت خدمتهم (أقل من خمس سنوات).

2. دراسة (شاهين، 2013م) والتي هدفت التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإنجاز، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة من أدوات الدراسة حيث طبقت على عينة الدراسة والبالغ عددها (380) معلم ومعلمة من العاملين في المدارس الحكومية الثانوية، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: بلغ الوزن النسبي لفقرات محور (العوامل التي تساهم في تعزيز ثقافة الإنجاز) (76.18%)، وبدرجة موافقة كبيرة، بالإضافة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات معلمي المدارس الحكومية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم لدورهم في تعزيز ثقافة الإنجاز تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

3. دراسة (دراسة الأغا وسكيك، 2012م) فقد هدفت التعرف إلى العلاقة بين الثقافة التنظيمية للمدرسة الحكومية، والدافع للإنجاز لدى طلبة الثانوية العامة من وجهة نظرهم في محافظات غزة، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، كما وتم استخدام الاستبانة، ومقياس الدافع للإنجاز كأداتين للبحث، وتكون مجتمع الدراسة من جميع طلبة الثانوية العامة في محافظة غزة، وبلغت عينة الدراسة (543) طالباً وطالبة من طلبة الثانوية العامة في محافظة غزة، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير طلبة الحكومية العامة للعلاقة بين الثقافة التنظيمية للمدرسة الحكومية، والدافع للإنجاز لديهم تعزى لمتغير التخصص، وقد أوصت الدراسة بضرورة توعية مديري المدارس بأنماط الثقافة التنظيمية المختلفة، وتنمية، ودعم ثقافة الإنجاز.

يستطيع أن يتكيف مع طلبته، ويوفر لهم البيئة المحفزة للعمل والإنجاز.

2. دراسة (MacNeil, Prater, and Busch, 2009) التي هدفت إلى تقصي ما إذا كانت المدارس النموذجية، والمعترف بها، والمقبولة تختلف في مناخها في التأثير على إنجاز الطلبة في ولاية تكساس (الولايات المتحدة الأمريكية)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مدارس ولاية تكساس، تم اختيار عينة الدراسة بحيث تمثل (29) مدرسة، من المدارس التي تقع في منطقة مدارس الضواحي الكبيرة في جنوب شرق تكساس. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن الطلاب حققوا درجات عالية في الاختبارات القياسية، في المدارس ذات البيئة التعليمية الصحية، بالإضافة إلى أنه عند تفاعل المدراء مع مناخ المدرسة، بطرق تزيد التركيز على الهدف، وبناء الهياكل التي تدعم التكيف، سيعزز المناخ بفاعلية أكثر تعلم الطلاب.

وينضح من خلال عرض الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية أن الدراسات السابقة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين متغيرات عدة وثقافة الإنجاز كدراسة (شقورة، 2015م) التي تناولت متطلبات التمكين الإداري وعلاقتها بثقافة الإنجاز، ودراسة (شاهين، 2013م) التي تناولت الأنماط القيادية وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإنجاز، في حين تناولت دراسة (الأغا وسكيك، 2012م) علاقة الثقافة التنظيمية بدافع الإنجاز، بينما تناولت الدراسة الحالية الكشف عن دور مديري المدارس الخاصة في تعزيز ثقافة الإنجاز لدى مدرسيهم، واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت في معظمها الاستبانة كأداة للدراسة بينما استخدمت دراسة (Ware, 2006) الملاحظة والمقابلات كأداة للدراسة، واتفقت الدراسة في الحدود المكانية مع دراسة (الداعور، 2007م) ودراسة (الأغا وسكيك، 2012م) ودراسة (شاهين، 2013م) حيث أجريت في قطاع غزة بينما اختلفت مع دراسة (Ware, 2006) ودراسة (MacNeil et al., 2009) اللتان أجريتا في بيئة أجنبية،

4. دراسة (الداعور، 2007م) فقد هدفت التعرف إلى مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تربوي، والتعرف إلى نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس الحكومية، والكشف عن أثر كل من: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية) في تقديرات المعلمين لنمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (360) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أكثر أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية، هو نمط ثقافة التعاطف الإنساني، ثم ثقافة الإنجاز، ثم ثقافة القوة، ثم ثقافة النظم والأدوار، وفي ضوء النتائج السابقة، أوصت الدراسة بالعمل على ترسيخ ثقافة الإنجاز في المدارس الثانوية، من خلال أداء العمل بكفاءة، وفعالية، والعمل بروح الفريق، وتقبل آراء الآخرين، والتفويض الواسع لبعض صلاحيات مديري المدارس.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Ware, 2006) والتي هدفت إلى التعرف إلى طرق التعليم الإيجابي باستخدام المثير الثقافي في دعم ثقافة الإنجاز للطلاب الأمريكيين من أصل أفريقي، كما هدفت إلى المساهمة في البحوث المتعلقة باستراتيجيات التدريس للمعلمين، وتعزيز استراتيجيات التدريس في المدارس من خلال الملاحظات والمقابلات (دراسة الحالة) وقد تم استخدام مصدرين رئيسيين من البيانات من أجل الدراسة التجريبية، وكان أول مصدر للبيانات هو: المقابلات، كانت هناك ثلاث مقابلات رسمية شبه منظمة، والمصدر الثاني للبيانات: الملاحظات التي جمعت من خلال الملاحظة للفصول الدراسية، حيث تم ملاحظة الفصول ثلاث مرات لمدة ساعة، خلال ستة أشهر متواصلة. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن التربية تستجيب ثقافياً، حيث إن إيجاد المعلمين بيئات آمنة ومستقرة، تجعلهم يحفزون الطلبة على العمل بجدية أكبر، وإنجاز أعمالهم، بغض النظر عن الانحدار العرقي للمعلم، فهو

يبين جدول (1) أن ما نسبته 54.2% من عينة الدراسة ذكور، بينما الباقي 45.8% إناث. ويرجع ذلك إلى استهداف مدارس الأرقم لكلا الجنسين، حيث تشتمل على مدرستين للذكور ومدرستين للإناث، الأمر الذي يتطلب وجود عاملين من كلا الطرفين. كما يبين الجدول أن ما نسبته 34.2% من عينة الدراسة سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، بينما 65.8% تتراوح سنوات خدمتهم من 5 سنوات إلى 10 سنوات، ويرجع ذلك إلى حداثة مدارس دار الأرقم حيث أنشئت في العام 2000م، وازداد عدد موظفيها تدريجياً وصولاً إلى عام 2013م، الأمر الذي جعل سنوات الخدمة لمعظم العاملين تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات، تليها فئة أقل من 5 سنوات.

كما يوضح الجدول أن ما نسبته 20.8% من عينة الدراسة يدرسون في المدرسة الثانوية للبنين والمدرسة الثانوية للبنات، 33.3% يدرسون في المدرسة الأساسية للبنين، بينما 25.0% يدرسون في المدرسة الأساسية للبنات، ويرجع ذلك إلى زيادة أعداد الفصول والطلبة في المراحل الأساسية عنها في المراحل الثانوية، الأمر الذي يتطلب وجود عدد أكبر من العاملين في المرحلة الأساسية.

جمع معلومات الدراسة:

تم استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات وهما:

أ- المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والدراسات السابقة والأبحاث التي تناولت موضوع الدراسة، كذلك البحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

ب- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، والتي صممت خصيصاً لهذا الغرض، بالإضافة لورشة العمل التي تم اقتراح سبل تطوير دور مديري المدارس الخاصة في تعزيز ثقافة الإنجاز لدى معلمهم.

وتميزت الدراسة الحالية في الحد المؤسساتي حيث أجريت على عينة من المدارس الخاصة بخلاف الدراسات الأخرى التي أجريت في قطاع التعليم الحكومي، كما استخدمت أداة ورشة العمل لصياغة سبل التطوير إضافة إلى الاستبانة.

الطريقة والإجراءات:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يقوم على وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها، (صادق وأبو حطب، 2010م، ص ص104-105)، ويعد هذا المنهج ملائماً لمثل هذا النوع من الدراسات.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين العاملين في مدارس دار الأرقم في محافظات غزة والبالغ عددهم (150) مدرساً ومدرسة، وقد تم أخذ عينة بلغت (120) مدرس ومدرسة يعملون في مدارس دار الأرقم بطريقة المسح الشامل بعد استبعاد العينة الاستطلاعية وعددها (30). والجدول (1) يوضح توزيع أفراد العينة بحسب الجنس وسنوات الخدمة واسم المدرسة.

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الأولية:

جدول 1 توزيع أفراد العينة حسب متغيري (الجنس وسنوات الخدمة واسم المدرسة)			
المتغير	العدد	النسبة	
الجنس	ذكور	65	54.2
	إناث	55	45.8
	المجموع	120	100
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	41	34.2
	من 5 إلى 10 سنوات	79	65.8
	المجموع	120	100
اسم المدرسة	ثانوية بنين	25	20.8
	ثانوية بنات	25	20.8
	أساسية بنين	40	33.3
	أساسية بنات	30	25.0
	المجموع	120	100

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

1. النسب المئوية والتكرارات والوزن النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة المبحوثة.
2. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وكذلك طريقة التجزئة النصفية، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط.
3. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) واختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test). واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance ANOVA -) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

أداتا الدراسة:

استخدم الباحثان أداتين للإجابة عن أسئلة الدراسة حيث تم استخدام الاستبانة لقياس "دور مديري المدارس الخاصة في تعزيز ثقافة الإنجاز لدى معلمهم وسبل تطويره (مدارس دار الأرقم نموذجاً)" وتكونت من خمسة مجالات هي مجال بناء الرؤية المستقبلية والرسالة (خمس فقرات)، ومجال نشر ثقافة الإنجاز (ثمان فقرات)، ومجال التحفيز والتشجيع وانتقاء الكلمات (خمس فقرات)، ومجال تدريب المعلمين على الانجاز (ست فقرات)، ومجال التأثير في الآخرين (خمس فقرات)، ومعرفة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة، حيث تعتبر الاستبانة الأداة الملائمة للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات التي يجري تعيبتها من قبل المستجيب.

كما استخدمنا أداة ورشة العمل للإجابة عن السؤال الثالث، وشملت مجموعة من المشرفين التربويين ومديري مدارس دار الأرقم ومجلس إدارتها وأمنائها، وبعض الخبراء لمناقشة التوصيات التي تضمنها آراء المدرسين من خلال الفقرة الأخيرة من الاستبانة، والوصول إلى توصيات عملية قابلة للتطبيق.

صدق الأداة وثباتها:

حرص الباحثان على التأكد من الخصائص السيكو مترية للأدوات من حيث الصدق والثبات، فلضمان توافر درجة مناسبة من الصدق المراد في أدوات جمع البيانات، تم تطوير الأدوات وفق نتائج الدراسات المتخصصة التي أجريت في هذا المجال، إضافة إلى الأسئلة المنوي جمع بيانات لها. ثم تم عرض الأدوات على عدد من الأساتذة المتخصصين في التربية والإدارة والجودة لتحكيمها حيث بلغت عدد فقرات الاستبانة (32) فقرة، وتم عمل بعض التعديلات لتصبح جاهزة للاستخدام حيث أصبحت عدد فقراتها (29) فقرة.

ولضمان درجة صدق وثبات مناسبة لأدوات جمع البيانات فقد تم إجراء اختبارات الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي لحساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة والتي بلغت (0.892). لجميع مجالاتها، كما تم تطبيق أدوات جمع البيانات بصورة أولية على عينات ثم أعيد تطبيقها وكانت معاملات الثبات جيدة وفقا لمعامل ألفا كرونباخ حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبانة (0.955)- وطريقة التجزئة النصفية والتي بينت أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون Spearman Brown) مرتفع ودال إحصائياً بنسبة (0.968) لجميع مجالات الاستبانة.

وبما أن الثبات للبيانات النوعية Qualitative Data مرتبطة بدقة ملاحظة البيانات التي تجمع، فقد حرص الباحثان على التحضير المسبق للأسئلة التي ستطرح في الورشة وتوثيق ما يتم طرحه كتابياً، إضافة إلى التلخيص المستمر أثناء الورشة للنقاط الهامة التي تطرح للتأكد من الفهم الموحد للجميع لها وموافقهم عليها.

المحك المعتمد للدراسة:

اعتمد الباحثان للحكم على النتائج ووصفها بطريقة مرجعية المحك التالي:

عرض نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي سيتم عرضها وفقاً لتسلسل أسئلتها بحيث يتم الإجابة على كل سؤال ومناقشة نتائجه وربطها بنتائج الدراسات السابقة وذلك على النحو الآتي:
الإجابة عن السؤال الأول: والذي ينص على: "ما درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لدورهم في تعزيز ثقافة الإنجاز من وجهة نظر معلمهم؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم اختبار الفرضية التالية:

"يوجد دور مؤثر لمديري المدارس الخاصة في تعزيز ثقافة الإنجاز لدى مدرسيهم"

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام المتوسط الحسابي والوزن النسبي واختبار T لعينة واحدة.

درجة الموافقة	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
قليلة جداً	من 20% - 36%	من 1-1.80
قليلة	أكثر من 36% - 52%	أكثر من 1.80 - 2.60
متوسطة	أكثر من 52% - 68%	أكثر من 2.60 - 3.40
كبيرة	أكثر من 68% - 84%	أكثر من 3.40 - 4.20
كبيرة جداً	أكثر من 84% - 100%	أكثر من 4.20 - 5

المصدر: (التميمي، 2004م، ص 42)

م	المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	بناء الرؤية المستقبلية والرسالة.	3.94	78.74	14.12	*0.000	2
2.	نشر ثقافة الإنجاز.	3.94	78.84	15.21	*0.000	1
3.	التحفيز والتشجيع وانتقاء الكلمات.	3.83	76.61	11.26	*0.000	3
4.	تدريب المعلمين على الإنجاز.	3.61	72.19	9.31	*0.000	5
5.	التأثير في الآخرين.	3.74	74.85	9.90	*0.000	4
	جميع فقرات الاستبانة	3.81	76.29	13.24	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

خاص بهم، توثق فيه الإنجازات ويتم من خلاله التواصل مع الطلبة والمجتمع المحلي، والذي يعتبر خطوة أولى في طريق تطبيق التعليم الإلكتروني.

2. تشجيع العاملين على استخدام الاستراتيجيات الحديثة في التعليم، حيث تم إنشاء غرف دراسية محوسبة لأنشطة التعليم الإلكتروني.

3. إعداد برنامج متكامل للزيارات التبادلية بين معلمي كل مبحث للاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم.

وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة (أبو معلى، 2012م) في حصول ثقافة الإنجاز على المرتبة الثانية بوزن نسبي (82.18%)،

يبين جدول (3) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الاستبانة يساوي 3.81 وبذلك فإن الوزن النسبي 76.29% وأن قيمة اختبار T يساوي 13.24 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات الاستبانة بشكل عام وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (شقورة، 2015م).
ويتضح أيضاً من الجدول أن المجال الثاني "نشر ثقافة الإنجاز" على المرتبة الأولى حيث بلغ الوزن النسبي 78.84%. ويعزو الباحثان ذلك إلى:

1. توجهات مدارس دار الأرقم باتجاه التعليم الإلكتروني، حيث تم تكليف جميع العاملين في المدارس بإنشاء موقع إلكتروني

1. وجود خبرة سابقة وخدمة طويلة في مجال التعليم والإدارة المدرسية لدى مديري مدارس الأرقم ومقدرة على التأثير في الآخرين، من خلال تقديم المكافآت، كما يستطيع المدير أن يؤثر بالعاملين من خلال استمالتهم وإقناعهم بأن السلوك المطلوب أدأؤه يمثل أفضل الطرق لتحقيق طموحاتهم، أو إشباع حاجاتهم وتحقيق الأهداف.

2. مديري المدارس الخاصة يوفرون قدوة رفيعة المستوى وجوياً منجزاً محفزاً، وأساليب إدارية تنمي العاملين، كما يولون العلاقات الإنسانية بين المجموعة اهتماماً كبيراً؛ حتى يوصل هذه المجموعة إلى أن تصبح فريق عمل، بكل ما يتصف به الفريق من تأزر، وتعاون وتفاهم، وبذلك يصل إلى أقصى ما يتوقع من الطلاب والمعلمين من علم ومهارة وسلوك.

وأخيراً حصل المجال الرابع "تدريب المعلمين على الانجاز" على المرتبة الخامسة والأخيرة حيث بلغ الوزن النسبي 72.19%. ويعزو الباحثان ذلك إلى:

1. تشكيل لجنة مختصة بالتدريب الداخلي تستهدف جميع العاملين في مدارس دار الأرقم النموذجية، حيث تهدف اللجنة إلى تدريبهم والارتقاء بقدراتهم وإمكاناتهم، من خلال الدورات التدريبية وورش العمل، وعقد دورات تدريبية خاصة للمعلمين الجدد.

2. اقتصار التدريب على فئة محدودة من مشرفي مدارس الأرقم، وقلة إشراك خبراء من خارج المدارس للمساهمة في تدريب العاملين، إضافة إلى الأسلوب التقليدي في عملية التدريب أدى إلى وجود رضى بنسبة أقل من الفقرات الأخرى في نفس المجال.

3. قلة تشجيع العاملين على كتابة البحوث الإجرائية والدراسات العلمية.

الإجابة عن السؤال الثاني: والذي ينص على: "هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات معلمي المدارس الخاصة بمحافظات غزة لدرجة ممارسة مديريهم لدورهم في تعزيز ثقافة الإنجاز؟"

للإجابة عن هذا السؤال وضع الباحثان الفرضيات التالية:

أي بدرجة ممارسة كبيرة، ودراسة (أبو هين، 2010م) في حصول ثقافة الإنجاز على المرتبة الثانية بوزن نسبي (77.99%)، ودراسة (الداعور، 2007م) حيث حصلت ثقافة الإنجاز على المرتبة الثانية.

وقد حصل المجال الأول "بناء الرؤية المستقبلية والرسالة" قد حصل على المرتبة الثانية حيث بلغ الوزن النسبي 78.74%، ويعزو الباحثان ذلك إلى:

1. قيام إدارات مدارس الأرقم بتشكيل لجان مختصة لوضع خطة استراتيجية متكاملة للمدرسة، مع إشراك العاملين فيها.

2. عقد ورشة عمل حول نتائج التقييم المؤسسي كمدخلات لعملية التخطيط الاستراتيجي وصياغة الرؤية.

3. وجود رؤية واضحة ومنشورة على الموقع الإلكتروني للمدرسة، مع تعريف العاملين بها.

4. نشر رؤية المدارس ورسالتها في المنشورات الرسمية للمدرسة.

بينما حصل المجال الثالث "التحفيز والتشجيع وانتقاء الكلمات" على المرتبة الثالثة حيث بلغ الوزن النسبي 76.61%. ويعزو الباحثان ذلك إلى:

1. انعكاس الفلسفة الإسلامية التي تصبغ مدارس دار الأرقم على تعامل مديريها.

2. إشراك الطلبة في الأنشطة المدرسية، مع تشجيعهم وتكريمهم.

3. افتتاح دورة المهارات الإدارية والقيادية لمدرء المدارس، بالإضافة إلى دورات الاتصال والتواصل مما يسهم في زيادة التواصل مع الطلبة والمعلمين.

واتفقت هذه النتائج جزئياً مع نتائج (الداعور، 2007م)، على تشجيع وتحفيز المبدعين في المدرسة حيث حصلت على وزن نسبي (74.6%)، ودراسة (أبو هين، 2010م) التي حصلت على وزن نسبي (70.18%).

وقد حصل المجال الخامس "التأثير في الآخرين" على المرتبة الرابعة حيث بلغ الوزن النسبي 74.85%. ويعزو الباحثان ذلك إلى:

لدرجة ممارسة مديريهم لدورهم في تعزيز ثقافة الإنجاز تعزى لمتغير اسم المدرسة.

مناقشة الفرضية الثانية وتنص على:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسط تقديرات معلمي المدارس الخاصة بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم لدورهم في تعزيز ثقافة الإنجاز تعزى لمتغير الجنس".

وللإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T لعينتين مستقلتين"، وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات.

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسط تقديرات معلمي المدارس الخاصة بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم لدورهم في تعزيز ثقافة الإنجاز تعزى لمتغير الجنس.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسط تقديرات معلمي المدارس الخاصة بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم لدورهم في تعزيز ثقافة الإنجاز تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسط تقديرات معلمي المدارس الخاصة بمحافظة غزة

جدول 4 نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" - الجنس						
المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
بناء الرؤية المستقبلية والرسالة	ذكر	65	3.82	0.67	-1.874	0.063
	أنثى	55	4.07	0.77		
نشر ثقافة الإنجاز	ذكر	65	3.88	0.57	-1.089	0.279
	أنثى	55	4.02	0.78		
التحفيز والتشجيع وانتقاء الكلمات	ذكر	65	3.73	0.73	-1.511	0.133
	أنثى	55	3.95	0.88		
تدريب المعلمين على الانجاز	ذكر	65	3.49	0.69	-2.017	*0.046
	أنثى	55	3.75	0.73		
التأثير في الآخرين	ذكر	65	3.65	0.80	-1.347	0.180
	أنثى	54	3.85	0.84		
المجالات معا	ذكر	65	3.72	0.60	-1.626	0.107
	أنثى	55	3.92	0.74		

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ذلك إلى تركيز مديرات مدارس الأرقم على تدريب المعلمات على استخدام أسلوب التعزيز الإيجابي.

أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الخاصة بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم لدورهم في تعزيز ثقافة الإنجاز تعزى إلى متغير الجنس. ويرجع ذلك إلى:

من النتائج الموضحة في جدول (4) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T - لعينتين مستقلتين" أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لمجال "تدريب المعلمين على الانجاز" وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الخاصة بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم لدورهم في تعزيز ثقافة الإنجاز تعزى إلى متغير الجنس لصالح الإناث. ويعزو الباحثان

مناقشة الفرضية الثالثة والتي تنص على:
"لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات معلمي المدارس الخاصة بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم لدورهم في تعزيز ثقافة الإنجاز تعزى لمتغير سنوات الخدمة".
وللإجابة عن هذا السؤال وضع الباحثان الفرضية التالية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات معلمي المدارس الخاصة بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم لدورهم في تعزيز ثقافة الإنجاز تعزى لمتغير سنوات الخدمة".
وللإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T لعينتين مستقلتين"، وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات.

1. توحيد سياسة وفلسفة مدارس الأرقم في جميع فروعها، مع خضوع الجميع لنفس الأنظمة والقرارات والقوانين.
2. المديرات والمديرين يسعون إلى تطبيق الإجراءات المتبعة من الوزارة بلا استثناء، حرصاً منهم على سير العملية التعليمية، وحصول مدارسهم على مكانة مرموقة.
3. حرص وزارة التربية والتعليم على تطوير أداء المدرء، سواء من الذكور أو من الإناث، من خلال الدورات التدريبية التي تقدمها لهم، مما يؤدي إلى النهوض بقدراتهم وإمكانياتهم، وبالتالي فإن تعزيز ثقافة الإنجاز متوفر لكلا الفريقين على حد سواء.
وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (عسكر، 2012م)، ودراسة (الداعور، 2007م)، ودراسة (أبو هين، 2010م) في عدم وجود فروق في متوسط تقديرات معلمي المدارس لدور مديريهم في تعزيز ثقافة الإنجاز تعزى لمتغير الجنس.

جدول 5 نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" - سنوات الخدمة					
المجال	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t الدلالة
بناء الرؤية المستقبلية والرسالة.	أقل من 5 سنوات	41	4.06	0.66	1.322
	5 سنوات إلى 10 سنوات	79	3.87	0.76	
نشر ثقافة الإنجاز.	أقل من 5 سنوات	41	4.03	0.56	1.005
	5 سنوات إلى 10 سنوات	79	3.90	0.73	
التحفيز والتشجيع وانتقاء الكلمات.	أقل من 5 سنوات	41	3.93	0.80	0.989
	5 سنوات إلى 10 سنوات	79	3.78	0.81	
تدريب المعلمين على الانجاز.	أقل من 5 سنوات	41	3.66	0.68	0.580
	5 سنوات إلى 10 سنوات	79	3.58	0.74	
التأثير في الآخرين.	أقل من 5 سنوات	41	3.85	0.88	1.003
	5 سنوات إلى 10 سنوات	78	3.69	0.78	
المجالات معاً	أقل من 5 سنوات	41	3.91	0.61	1.112
	5 سنوات إلى 10 سنوات	79	3.77	0.70	

الخاصة بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم لدورهم في تعزيز ثقافة الإنجاز تعزى إلى سنوات الخدمة. ويعزو الباحثان ذلك إلى:

من النتائج الموضحة في جدول (5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T - لعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس

دراسة (أبو هين، 2010م) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح الأكثر من 10 سنوات. مناقشة الفرضية الرابعة والتي تنص على:

"لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات معلمي المدارس الخاصة بمحافظات غزة لدرجة ممارسة مديريهم لدورهم في تعزيز ثقافة الإنجاز تعزى لمتغير اسم المدرسة. للإجابة عن هذا السؤال وضع الباحثان الفرضية التالية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات معلمي المدارس الخاصة بمحافظات غزة لدرجة ممارسة مديريهم لدورهم في تعزيز ثقافة الإنجاز تعزى لمتغير اسم المدرسة".

وللإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي"، وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطات ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

1. خضوع العاملين لنفس الظروف، دون تمييز على أساس سنوات الخدمة، كما أن الأنظمة واللوائح تطبق على الجميع دون استثناء.
 2. المهام القيادية التي يقوم بها مديرو المدارس لها متطلبات وأسس، يجب على مديري المدارس الالتزام بها على اختلاف سنوات خدمتهم.
 3. مديري المدارس على اختلاف سنوات خدمتهم، لديهم الخبرة والمعرفة والدراية بجميع القوانين الإدارية والفنية الخاصة بهم، والتي تعمل على سير العملية التعليمية بخطى ثابتة، من خلال القدرة على جذب المعلمين نحو الانتماء للمؤسسة التعليمية والرقى بها.
- وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الداعور، 2007م) في عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة، كما تختلف مع

جدول 6 نتائج اختبار "التباين الأحادي" - اسم المدرسة						
مستوى الدلالة	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		أساسية بنات	أساسية بنين	ثانوية بنات	ثانوية بنين	
*0.000	8.894	4.39	4.00	3.69	3.54	بناء الرؤية المستقبلية والرسالة.
*0.004	4.737	4.25	4.01	3.73	3.68	نشر ثقافة الإنجاز.
0.070	2.410	4.11	3.85	3.76	3.54	التحفيز والتشجيع وانتقاء الكلمات.
*0.000	7.598	4.01	3.68	3.44	3.19	تدريب المعلمين على الانجاز.
*0.002	5.206	4.11	3.84	3.53	3.34	التأثير في الآخرين.
*0.000	6.791	4.18	3.88	3.62	3.47	المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

والتواصل، كما أن الفئة العمرية للمدراء (فوق سن الخمسين) لديهم ملكة الحكمة وحسن التعامل.

أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الخاصة بمحافظات غزة لدرجة ممارسة مديريهم لدورهم في تعزيز ثقافة الإنجاز تعزى إلى متغير اسم المدرسة وذلك لصالح المدرسة الأساسية للبنات. ويعزو الباحثان ذلك إلى اهتمام مديرات

من النتائج الموضحة في جدول (6) يمكن استنتاج ما يلي: تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لمجال "التحفيز والتشجيع وانتقاء الكلمات" وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الخاصة بمحافظات غزة لدرجة ممارسة مديريهم لدورهم في تعزيز ثقافة الإنجاز تعزى إلى متغير اسم المدرسة. ويعزو الباحثان ذلك إلى المديرين من الجنسين تعرضاً لنفس دورات مهارات الاتصال

10. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الخاصة بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم لدورهم في تعزيز ثقافة الإنجاز في مجالات (بناء الرؤية المستقبلية والرسالة، نشر ثقافة الإنجاز، تدريب المعلمين، التأثير في الآخرين) تُعزى إلى متغير اسم المدرسة وذلك لصالح المدرسة الأساسية للبنات.

التوصيات:

- بناءً على نتائج الدراسة الميدانية تم صياغة التوصيات التالية:
1. تعزيز مهارات القيادة لدى الإدارات المدرسية من خلال مشاريع تدريبية كالتدريب من أجل المستقبل المنفذ في مدارس وكالة الغوث الدولية.
 2. بناء التنافسية في الأداء بين المدارس من خلال مسابقات التميز المؤسسي أو المسابقات التي تبرز الأداء الفردي للمعلمين.
 3. إيجاد بيئة داعمة للتعليم وتجهيزها بالوسائل التكنولوجية الحديثة وتأهيل المعلمين في مجالات تعزز لديهم الشعور بالثقة بالنفس وتحفزهم لاقتراح مبادرات تساهم في تحقيق ثقافة الإنجاز.
 4. تطوير المسار الوظيفي للعاملين في المدارس وصياغة شروط واضحة للارتقاء لإتاحة المجال لذوي الإنجازات المتميزة من المعلمين في أخذ دورهم في عمليات التطوير.
 5. منح المدير والمعلمين صلاحيات أوسع في تنظيم الأنشطة التنافسية وتخصيص موازنات كافية لذلك.
 6. تعزيز مهارات الاتصال والتواصل لدى العاملين في المدارس الخاصة وتطوير أنظمة وتقنيات تسهل عليهم التواصل مع أولياء الأمور.
 7. تطوير أداء مديري مدارس الذكور في مجال تعزيز ثقافة الإنجاز لدى معلمهم وذلك من خلال نقل الممارسات الحسنة لمدارس الإناث وتطبيقها في المدارس الأخرى.

الإجابة عن السؤال الثالث والذي ينص على "ما سبل تطوير دور مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة في تعزيز ثقافة الإنجاز؟ وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحثان بعقد ورشة عمل شملت مجموعة من الإدارة العليا ومديري مدارس الأرقم ، حيث

مدارس البنات بأساليب التعزيز الإيجابي فضلاً عن أن نتائج تقييم أداء المدرسات أفضل من نتائج أداء المدرسين بحسب نتائج تقييم الأداء التي تجربها إدارة مدارس الأرقم سنوياً.

النتائج:

1. حصل المجال "بناء الرؤية المستقبلية والرسالة" على درجة موافقة كبيرة حيث بلغ الوزن النسبي 78.74%.
2. حصل المجال "نشر ثقافة الإنجاز" على درجة موافقة كبيرة حيث بلغ الوزن النسبي 78.84%.
3. حصل المجال "التحفيز والتشجيع وانتقاء الكلمات" على درجة موافقة كبيرة حيث بلغ الوزن النسبي 76.61%.
4. حصل المجال "تدريب المعلمين على الإنجاز" على درجة موافقة كبيرة حيث بلغ الوزن النسبي 72.19%.
5. حصل المجال الخامس "التأثير في الآخرين" على درجة موافقة كبيرة حيث بلغ الوزن النسبي 74.85%.
6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الخاصة بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم لدورهم في مجال تدريب المعلمين تُعزى إلى متغير الجنس لصالح الإناث.
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الخاصة بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم لدورهم في تعزيز ثقافة الإنجاز في مجالات (بناء الرؤية المستقبلية والرسالة، نشر ثقافة الإنجاز، التحفيز والتشجيع وانتقاء الكلمات، التأثير في الآخرين) تُعزى إلى متغير الجنس.
8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الخاصة بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم لدورهم في تعزيز ثقافة الإنجاز تُعزى إلى سنوات الخدمة.
9. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الخاصة بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم لدورهم في تعزيز ثقافة الإنجاز لمجال "التحفيز والتشجيع وانتقاء الكلمات" تُعزى إلى متغير اسم المدرسة.

6. العمل على نشر قصص نجاح المعلمين، وإبراز أعمالهم وإنجازاتهم إلى جانب صورهم الشخصية على موقع وزارة التربية والتعليم ومواقع المديرية، مما يعزز من نشر ثقافة الإنجاز المدرسية الداعمة للتنافس والابتكار والتجديد في بيئة العمل.

ثالثاً: في مجال التحفيز والتشجيع وانتقاء الكلمات:

1. التعزيز والتحفيز المادي والمعنوي (منح جوائز، شهادات تقدير، ...).
2. تشجيع الزيارات الصفية التبادلية بين المعلمين، بهدف تبادل الخبرات فيما بينهم، ورفع كفاياتهم المهنية، وتبادل الزيارات الودية بين المدير والمعلمين، ومشاركته لهم في الأفراح والأفراح.
3. استثمار التواصل الإلكتروني في عملية التعزيز ونشر الأعمال المتميزة في المجالات المختلفة على موقع المدرسة الإلكتروني.
4. إعطاء المعلمين ورش عمل للتشجيع المعنوي والنفسي للمعلمين، وتقديم الحوافز التشجيعية.

رابعاً: في مجال تدريب المعلمين على الإنجاز:

1. إيجاد وحدة تدريب مركزية للمدرسة وربط التدريب بالسلم الوظيفي لكل معلم (معلم جديد- معلم- معلم أول- معلم خبير).
2. تعيين فريق بحثي من الباحثين التربويين يعملون في المدارس، مهمتهم إجراء البحوث الإجرائية بمساعدة المعلمين، مع تدريب المعلمين على إجراء هذه البحوث.
3. التدريب داخل العمل (نقل الخبرات) من خلال استثمار من يملك الخبرة.
4. تدريب المعلمين على إنشاء مواقع إلكترونية فيما بينهم وإرشادهم إلى مواقع إلكترونية تربوية تعزز الإنجاز.
5. زيارات تبادلية، وإعطاء حصص مشاهدة نموذجية (دروس توضيحية).
6. تشجيع وتحفيز المعلمين على استخدام وسائل تكنولوجية حديثة في العملية التربوية.

تم عرض النتائج وبيان النقاط التي تحتاج إلى تحسين وتم اقتراح مجموعة من التوصيات التالية:

أولاً: في مجال بناء الرؤية والرسالة:

1. إشراك العاملين في وضع رؤية ورسالة المدرسة، ومراعاة احتياجاتهم وتطلعاتهم، والتحديات التي تعترضهم على المستوى الشخصي والمؤسسي، من خلال آليات محددة وممنهجة تضمن مشاركة أوسع للمعلمين عند صياغة رؤية المدرسة ورسالتها، وعند تحديثها.
2. وضع توجهات استراتيجية محددة ومعلنة تعلن خلالها المؤسسة ما هو الوضع المراد الوصول إليه، والدور المأمول من منتسبي المدرسة للوصول إلى تحقيق رؤيتها وغاياتها.
3. أن تكون الرؤية والرسالة ملهمة ومحفزة، وتهدف إلى ترسيخ قيم المجتمع وفلسفته الإسلامية وأخلاقياته.
4. أن تصاغ الرؤية بشكل واضح ومحدد، ويتم إعلانها للجميع على موقع المدرسة وعلى لوحات تعلق على جدران المدرسة.

ثانياً: في مجال نشر ثقافة الإنجاز:

1. إرساء قواعد العمل الجماعي، والعمل بروح الفريق من خلال نشرات تثقيفية، وتكليف المدرسين بمهام جماعية تشعرهم بأنهم جزء من هذه المدرسة وتحقق ذواتهم برؤية إنجازاتهم واقعاً يتمثل أمامهم.
2. ترسيخ مبدأ مكافأة التميز من خلال إعداد لوحة شرف بأسماء المتميزين من العاملين، وتطبيق مسابقة المتعلم المتميز وإجراء المزيد من المشاريع الطموحة، ومسابقات التميز التي تعنى بفتنة الموهوبين، والعناية بقدراتهم واهتماماتهم والاهتمام بملفات الإنجاز للمعلمين.
3. رفع عبء الحصص الزائدة عن المعلم لمساعدته على الإبداع والإنجاز.
4. اتباع المدير لمبدأ القدوة الحسنة، ومراعاة سلوكه أمام المرؤوسين.
5. الأخذ بتوصيات مديري المدارس في ترقية المعلمين المتميزين (معلم ومعلم خبير).

الإمام، معين. (2006م). نجاح الطالب في الجامعة. السعودية: مكتبة العبيكان.

أوشي، وليام. (2004م). النموذج الياباني في الإدارة نموذج Z، (ترجمة حسن محمد). السعودية: معهد الإدارة العامة. البناء، هالة مصباح. (2013م). الإدارة المدرسية المعاصرة. عمان، الأردن: دار صفاء.

التميمي، فواز. (2004م). فاعلية استخدام نظام ادارة الجودة (ايزو 9001) في تطوير أداء الوحدات الادارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان، الأردن.

الجابري، بشير شقيب. (1994م). القيادة والتغيير وبحوث قيادية أخرى. السعودية: دار الحافظ.

جبران، علي. (2010م، 4-5 أيار). القيادة التربوية ودورها في بناء البيئة الإيجابية لثقافة الإنجاز التربوي. ورقة مقدمة إلى مؤتمر ثقافة الإنجاز التربوي، عمان، الأردن: المعهد العالمي للفكر الإسلامي.

الحريري، رافدة عمر. (2008م). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

حمادة، أمل يوسف. (2012م). التقرير السنوي لوزارة التربية والتعليم العالي. غزة: وزارة التربية والتعليم - الإدارة العامة للتخطيط التربوي.

الحولي، عليان. (2004م). مفهوم الجودة في التعليم العالي. مجلة الجودة في التعليم العالي الجامعة الإسلامية- غزة، 1(1)، 9-13.

حيدر، فارس صلاح. (2010م، 4-5 أيار). المنهجية الإدارية في تحقيق الانجاز لدى العاملين في المؤسسات التربوية. ورقة مقدمة إلى مؤتمر ثقافة الإنجاز التربوي، عمان، الأردن: المعهد العالمي للفكر الإسلامي.

الخرزاعلة، محمد سلمان. (2013م). المعلم والمدرسة. عمان، الأردن: دار صفاء.

خامساً: في مجال التأثير في الآخرين:

1. اكتشاف المهارات والقدرات الموجودة لدى العاملين، والعمل على استثمارها وتطويرها.

2. تكوين مجموعات عمل للعمل بروح الفريق في التخصصات المختلفة.

3. إيجاد القائد القدوة العادل وتنمية كفايات الإدارة في فن القيادة.

4. المشاركة الفاعلة في المجال الاجتماعي وتبني قضايا المعلمين وهمومهم والدفاع عنها.

مقترحات الدراسة:

بناء على نتائج الدراسة وشعور الباحثان بأهمية إجراء دراسات في ذات المجال تتناول متغيرات أخرى قاما باقتراح العناوين التالية:

1. استراتيجية مقترحة لتطوير أداء مديري المدارس الخاصة في تعزيز ثقافة الإنجاز لدى معلميه.

2. درجة ممارسة معلمي المدارس الخاصة لثقافة الإنجاز وعلاقتها بالتحصيل الدراسي لدى طلبتهم.

3. دور القيادة الموزعة في تحقيق ثقافة الإنجاز لدى معلمي المدارس الثانوية في ضوء جودة المخرجات التعليمية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

إبراهيم، يحيى عبد الحميد. (2001م). التحديات الإدارية وإعداد قيادات المستقبل. أسبوط، مصر: دار التوزيع والنشر الإسلامية.

أبو إسماعيل، أكرم عبد القادر. (2006م). التقويم الذاتي للشخصية في التربية الإسلامية. عمان، الأردن: دار النفائس.

أبو إسماعيل، أكرم عبد القادر، والخوالدة، تيسير. (2010م، 4-5 أيار). ثقافة الإنجاز التربوي في المؤسسات التربوية "النظرية والتطبيق". ورقة مقدمة إلى مؤتمر ثقافة الإنجاز التربوي، عمان، الأردن: المعهد العالمي للفكر الإسلامي.

الأغا، محمد، وسامية، سكيك. (2012م، 24 أبريل). الثقافة التنظيمية للمدرسة الثانوية وعلاقتها بالدافع للإنجاز لدى طلبة الثانوية العامة بمحافظات غزة. ورقة مقدم لليوم الدراسي بكلية التربية، غزة: الجامعة الإسلامية.

- خليفة، عبد اللطيف محمد. (2000م). *الدافعية للإنجاز*. القاهرة، مصر: دار غريب للطباعة والنشر.
- الداعور، سعيد خضر. (2007م). *مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- دواني، كمال سليم. (2013م). *القيادة التربوية*. عمان: دار المسيرة.
- الرخيمي، ممدوح. (2000م). *دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- ريفز، دوغلاس. (2011م). *قيادة التغيير في المدارس*، (ترجمة ماجد حرب). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- السامرائي، طارق عبد الحميد. (2013م). *الإدارة المدرسية الفاعلة (السياسات والاستراتيجيات الحديثة)*. عمان، الأردن: دار الابتكار.
- السكرانة، بلال خلف. (2011م). *اتجاهات حديثة في التدريب*. عمان، الأردن: دار المسيرة.
- السيد علي، محمد. (2011م). *موسوعة المصطلحات التربوية*. عمان، الأردن: دار المسيرة.
- السيقلي، يحيى محمد. (2010م). *الدور التربوي للمدارس الإسلامية في مواجهة أنماط السلوك الثقافي المخالف للمعايير الإسلامية* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- شاهين، نرمين كمال. (2013م). *الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإنجاز* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو شقة، سعدة. (2007م). *دافعية الإنجاز*. القاهرة، مصر: مكتبة النهضة المصرية.
- شقورة، محمد. (2015م). *متطلبات التمكين الإداري لدى مديري مدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة.
- الشهري، خالد بن محمد. (2012م). *المدير المتميز (خطوات عملية لمدير المدرسة)*. السعودية: مكتبة العبيكان.
- صادق، آمال، وفؤاد أبو حطب. (2010م). *مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي: في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية*. القاهرة، مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.
- عسكر، عبد العزيز محمد. (2012م). *القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة.
- أبو العلا، ليلى. (2013م). *مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة*. عمان، الأردن: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
- عماد الدين، منى مؤتمن. (2006م): *آفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية*. عمان، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
- عماد الدين، منى مؤتمن. (2008م، 15-16 آذار). *القيادة الابتكارية الفعالة ودورها في إحداث التغيير الإيجابي في المؤسسات التربوية*. ورقة مقدمة إلى مؤتمر إرادة التغيير في المؤسسات التربوية، عمان، الأردن: مدارس أكاديمية الرواد الدولية.
- الكرخي، مجيد. (2009م). *التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي*. عمان، الأردن: دار المناهج.
- كيوه، جورج؛ وكينزي، جيليان؛ وتوتش، جون أنش. (2006م). *نجاح الطالب في الجامعة (تهيئة الظروف المؤثرة)*، (ترجمة معين الإمام). الرياض، السعودية: العبيكان.
- مذكور، إبراهيم. (1989م). *المعجم الوسيط*، (ج1). ط2. (د.ن).
- أبو معلى، أماني جمال. (2012م). *علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية*

أبو هين، وداد. (2010م). *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Fisher, D., Frey, N., & Pumpian, I. (2012). *How to Create a Culture of Achievement in Your School and Classroom*. Retrieved June 18, 2013, from: <http://www.ascd.org/publications/books/111014.aspx>.

Ware, F. (2006). Warm demander pedagogy culturally responsive teaching that supports a culture of achievement for African American students. *Urban Education*, 41(4), 427-456.

MacNeil, A. J., Prater, D. L., & Busch, S. (2009). The effects of school culture and climate on student achievement. *International Journal of Leadership in Education*, 12(1), 73-84.

بمحافظة غزة وسبل تطويرها (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
منشورات مدارس دار الأرقم النموذجية. (2004م). بروشور تعريفى بمدارس دار الأرقم. غزة.

منصور، نعمة. (2005م). تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

ابن منظور، محمد. (2005م). *لسان العرب*. بيروت، لبنان: دار صادر للطباعة والنشر.

نصر، عزة. (2008م). *الإبداع الإداري والتطوير الذاتي للمدرسة الثانوية العامة- رؤية واستراتيجية*. القاهرة: المركز القومي للأبحاث.

النعمي، صلاح عبد القادر (2008م). *الإدارة*. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية.

الحواري، سيد. (2002م). *الإدارة: الأصول والأسس العملية للقرن الـ(21)*. القاهرة، مصر: مكتبة عين شمس.