

الكفاءة الذاتية لدى مديري المدارس الابتدائية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي والتطوير الاداري

أ.م.د. جلال رسم يونس الزيدي

Zaidijalal103@gmail.com

وزارة التربية/ الكلية التربوية المفتوحة/ مركز الرصافة

الملخص

يرمي هذا البحث التعرف الى (الكفاءة الذاتية لدى مديري المدارس الابتدائية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي والتطوير الاداري) وبناءً على ذلك صيغة ستة اهداف لتعرف إلى : مستوى الكفاءة الذاتية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الهيئة التعليمية، والتخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الهيئة التعليمية، ومستوى التطوير الاداري لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الهيئة التعليمية ، ومعرفة العلاقة بين الكفاءة الذاتية والتخطيط الاستراتيجي، والكفاءة الذاتية والتطوير الاداري، والتخطيط الاستراتيجي والتطوير الاداري ، ولتحقيق اهداف البحث اعد الباحث اداة الكفاءة الذاتية اذ تكونت من (٢٠) فقرة ، والتخطيط الاستراتيجي اذ تكون من (٢٤) فقرة ، واداة التطوير الاداري تكون من (٢٠) فقرة بصيغتهم النهائية، وبعد ذلك طبق الباحث ادوات البحث على افراد العينة البالغة (٥٠٠) فرد من اعضاء الهيئة التعليمية اختيروا من مجتمع البحث الاساسية البالغ (٧٢٢٤) فرد بنسبة (٧ %) ، وبعد الانتهاء من تطبيق ادوات البحث على العينة فُرغت البيانات وتحليلها بواسطة برنامج الحاسوب (SPSS) واستعملت الوسائل الاحصائية (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، الوسط الفرضي ، الفاكرونباخ ، الاختبار التائي لعينة واحدة، معامل ارتباط بيرسون، القيمة التائية) وتوصل البحث إلى النتائج الاتية ان مديري المدارس الابتدائية لديهم مستوى متوسط من الكفاءة الذاتية، ولديهم تخطيط استراتيجي بمستوى متوسط، ولديهم تطوير اداري بمستوى متوسط ، وتوجد علاقة بين الكفاءة الذاتية والتخطيط الاستراتيجي ، وبين الكفاءة الذاتية والتطوير الاداري، والتخطيط الاستراتيجي والتطوير الاداري، واهم التوصيات التي اوصى بها الباحث اعتماد ادوات البحث في مديريات التربية في محافظة بغداد.

الكلمات المفتاحية: الكفاءة الذاتية، التخطيط الاستراتيجي، التطوير الاداري.

The Self Efficiency among primary school principals and its relationship Strategic plan and Administrative development

Dr, Jalal Rasim Youns Alzaidi

Ministry of Education / Open Educational College/ Rusafa Center

Abstract

Self-efficacy of primary school principals and its relationship to strategic planning and Administrative

development

This research aims to identify (the self-efficacy of primary school principals and its relationship to strategic planning and Administrative development) and based on that formula six goals to identify: the level of self-efficacy of primary school principals from the point of view of the educational body, and the strategic planning of primary school principals from the point of view of the authority educational, and the level of Administrative of primary school principals from the point of view of the teaching staff And knowing the relationship between self-efficacy and strategic planning, self-efficacy and Administrative , strategic planning and Administrative , and to achieve the objectives of the research, the researcher prepared the self-efficacy tool, which consisted of (20) items, and the strategic planning, which consisted of (24) items, and the organizational success tool consisted of (20) paragraphs in their final form, and then the researcher applied the research tools to the sample of (500) members of the educational staff who were chosen from the basic research community of (7224) individuals at a rate of (7%), and after completing the application of the research tools to the sample, the data was emptied and analyzed by computer software (SPSS). and used statistical methods (arithmetic mean, standard deviation, hypothetical mean, Vachronbach, t-test for one sample, Pearson correlation coefficient, t-value) and the research reached the following results that primary school principals have an average level of self-efficacy, and they have a medium degree of strategic planning, And they have a moderate degree of Administrative , and there is a relationship between self-efficacy and strategic planning, and between self-efficacy and Administrative , strategic planning and Administrative , and the most

important recommendations recommended by the researcher is the adoption of research tools from the education directorates in Baghdad governorate.

Keywords :self-efficacy, strategic planning, administrative development.

مشكلة البحث Research Problem

ان التطور الحاصل في المجال التربوي فرض تنافساً عالمياً في العصر الحالي وتحدياً لا يمكن مجابته بسبب ما يتوافر للإدارة المدرسية من موارد بشرية و مالية و مادية وتقنيات, بل لا بد من العمل بمجموعة من الاجراءات الادارية المبتكرة التي تمكنها من التطور والاستقرار, والتي يعتمد تطورها بالدرجة الاولى على كفاءة الادارة المدرسية , الا ان غالبيتهم لا يمتلكون الكفاءة الذاتية في ادارة مدارسهم, فضلاً عن قلة خبرتهم في انجاز الاعمال وتحقيق الاهداف مما ينعكس سلباً على التخطيط الاستراتيجي والذي يعد من العمليات الادارية الاولى في سير العملية الادارية والتربوية والمؤثرة في رسم خارطة الطريق نحو تحقيق الاهداف , وهذا الضعف يُعد مشكلة حقيقية تنعكس سلباً على تطور المدرسة ونجاحها في تحقيق الاهداف.

وانّ تباين غالبية مديري المدارس الابتدائية في مستوى كفاءتهم الذاتية وطريقة تفكيرهم في ادارة الاعمال قد تؤثر في النظام الداخلي سلباً او ايجابياً في تحقيق الاهداف, واتفق غالبية المختصين في القطاع التربوي على أنّ تطور المنظمات التربوية تعتمد بالدرجة الاولى على الكفاءة الذاتية لمديري المدارس الابتدائية في وضع الخطة الاستراتيجية الفعالة المناسبة التي تسهم في تطوير المدرسة ونجاحها في تحقيق الاهداف .

وأشارت وزارة التربية في مؤتمرها السنوي الى ضرورة تهيئة المدير الكفوء وأعداده أعداداً جيداً قادراً على استعمال عناصر الادارة وخاصة التخطيط لما له من دور بارز في تطور المدرسة ونجاحها (وزارة التربية , ٢٠١٠).

وبما إنّ الباحث على تماس متواصل مع مديري المدارس الابتدائي بحكم عمله كتدريسي في الكلية التربوية المفتوحة لمس أنّ غالبية مديري المدارس الابتدائية غير اكفاء في ادارة العمل المدرسي بفاعلية, وهذا ما شجع الباحث على البحث في هذا الموضوع لما له من دور بارز في استقرار المدرسة وتطورها ونجاحها في تحقيق الاهداف.

وتكمن مشكلة البحث بالإجابة عن الاسئلة الآتية :

- ١- ما مستوى الكفاءة الذاتية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الهيئة التعليمية؟
- ٢- ما مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الهيئة التعليمية؟

- ٣- ما مستوى التطوير الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الهيئة التعليمية؟
- ٤- ما العلاقة بين الكفاءة الذاتية والتخطيط الاستراتيجي؟
- ٥- ما العلاقة بين الكفاءة الذاتية والتطوير الإداري؟
- ٦- ما العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتطوير الإداري؟

اهمية البحث: Research Important

يعد مفهوم الكفاءة الذاتية من المفاهيم المهمة والمؤثرة في الارتقاء بمستوى المنظمات التربوية , إذ تبرز أهميتها من طريق وضع غايات المنظمة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ هذه الأهداف في المدة الزمنية المحددة, وفي بيئة تتصف بالسرعة والدقة, والعمل على متابعة وتقييم التنفيذ, ومدى التقدم في البلوغ بالأهداف (جواد, ٢٠١٠: ١٥).

وتبرز أهمية الكفاءة الذاتية من طريق قدرة مديري المدارس الابتدائية على التخطيط الاستراتيجي الفعال والتنبؤ بما سيؤول عليه المستقبل, وصنع القرارات الاستراتيجية التي تؤدي الى التطوير الإداري, كما أنه يهدف إلى زيادة فاعلية العمليات والوظائف الداخلية للمنظمة وتحسينها حاضراً ومستقبلاً (العيسوي وآخرون, ٢٠١٢: ٨٦).

أهداف البحث: Research Objectives

يهدف البحث الحالي التعرف الى:

- ١- مستوى الكفاءة الذاتية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الهيئة التعليمية.
- ٢- مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الهيئة التعليمية.
- ٣- مستوى التطوير الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الهيئة التعليمية .
- ٤- العلاقة بين الكفاءة الذاتية والتخطيط الاستراتيجي.
- ٥- العلاقة بين الكفاءة الذاتية والتطوير الإداري.
- ٦- العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتطوير الإداري.

حدود البحث: Research Limits

يتحدد البحث الحالي بأعضاء الهيئة التعليمية في مديرية التربية الرصافة الثالثة / بغداد للعام الدراسي (٢٠٢٢) .

تحديد المصطلحات: Definition of Terms :

اولاً / الكفاءة الذاتية : The Self Efficiency - عرفها كل من:

- محمود (٢٠٠٥)

ويقصد بها اعتقاد الفرد في قدرته على تنظيم وإدارة أدائه والتحكم به في مواقف معينة وتظهر هذه الحالة عادة في مواقف جديدة يواجهها الفرد (محمود , ٢٠٠٥ : ٢٠٠٤) .

- الضمور (٢٠١٢)

أنها مجموعة من التوقعات العامة التي يمتلكها الفرد والتي تستند على الخبرة الماضية , والتي تؤثر على توقعات النجاح في المواقف الجديدة (الضمور , ٢٠١٢: ٤٧).

- **التعريف النظري** : هو امتلاك مدير المدرسة لصفات وخصائص وامكانيات تميزه عن اقرانه فضلاً عن تحقيق الاهداف ومواجهة المشكلات والتغلب عليها.

- **التعريف الاجرائي**: الدرجة الكلية التي سيحصل عليها الباحث من طريق استجابات افراد العينة على اداة الكفاءة الذاتية.

ثانياً/ **التخطيط الاستراتيجي: Strategic plan** - عرفه كل من:

-شاربلن (Sharplin, 1985).

بأنها عمليات مستمرة تهدف إلى صياغة الخطط ذات الصلة بقضايا شاملة وجوهرية للمؤسسة ومن ثم تنفيذ هذه الخطط وتقويمها (Sharplin, 1985: 5).

-المغربي (٢٠٠٦)

على انه نوع من التخطيط البعيد المدى يستهدف انجاز رؤية مستقبلية محددة تسعى الادارة التي تحقيقها (المغربي, ٢٠٠٦: ٣٥).

- **التعريف النظري** : هو قدرة الادارة على تحديد رؤية مستقبلية لما ستكون عليه المدرسة مستقبلاً من طريق التخطيط الاستراتيجي الفعال الذي ينقل المدرسة نقلة نوعية تميزها عن بقية المدارس الاخرى .

-**التعريف الاجرائي** : الدرجة الكلية التي سيحصل عليها الباحث من طريق استجابات افراد العينة على اداة التخطيط الاستراتيجي

ثالثاً/ **التطوير الاداري Administrative development** - عرفه كل من :

-فرنش وجونير (٢٠٠٠)

هو تغيير مخطط يعتمد منهجية وفلسفة وادوات ووسائل محددة للمساعدة في إحداث التغيير المناسب للمنظمة (فرنش وجونير, ٢٠٠٠: ٢٦-٢٧).

- دودين (٢٠١٢)

بأنه استعمال مجموعة من النظريات العلمية السلوكية والتقنيات والنشاطات والمهارات والأساليب والأدوات لتدعيم جهود وإمكانية المنظمة والقوى العاملة فيها ليكونا أكثر تمكناً من عملهم (دودين أ, ٢٠١٢: ٢١).

- **التعريف النظري** : تبني الباحث تعريف دودين (٢٠١٢) لكونه الاقرب الى متطلبات البحث الحالي.

-**التعريف الاجرائي:** الدرجة الكلية التي سيحصل عليها الباحث من طريق استجابات افراد العينة على اداة التطوير الاداري.

اولاً/ مفهوم الكفاءة الذاتية: (The Self Efficiency)

تعد الكفاءة الذاتية من العوامل التي تلعب دوراً كبيراً ومهماً في تقليل نسبة التوتر والقلق لدى الادارة المدرسية، والتي تعزز من ثقتهم بأنفسهم ، فالمدير الذي يمتلك الكفاءة في المجالات المتنوعة تكون قدرته على مواجهة تحديات الحياة والظروف المحيطة به أكثر فاعلية وأكثر ابداعاً، وتعد الكفاءة الذاتية من المتغيرات النفسية المهمة والمؤثرة في سلوك الادارة المدرسية حين يعملون على تحقيق أهدافهم الشخصية، فإيمانهم بقدراتهم وإمكانياتهم يساعدهم على تحقيق تلك الأهداف والتحكم في الظروف المحيطة بهم مما يساعدهم على تطوير أدائهم (١٩٨٩ Bandura,

وتعد الكفاءة الذاتية من الامور التي تُسهم في تغيير سلوك الادارة في كيفية استخدام الطريقة المناسبة مع المتغيرات التي تحدث في محيط العمل، وان درجة الكفاءة الذاتية لمديري المدارس تحدد نوع الطريقة المتوقعة منهم في مواجهة المشكلات التي تحدث في المدرسة، كما تحدد الطاقة المبذولة للتغلب على تلك المشكلات ، وهي بذلك لا تحدد نمط السلوك فحسب، بل تحدد أيضاً أي أنماط السلوك الأكثر كفاءة (النصاصرة، ٢٠٠٩: ٥٤).

ويرى باندورا (Bandura) إن هناك نوعين من التوقعات يرتبطان بمفهوم الكفاءة الذاتية يؤثران تأثيراً مباشراً على سلوك مديري المدارس ومنها ما يلي :

النوع الاول : التوقع المرتبط بالكفاءة الذاتية : ويقصد بها التوقعات التي تتعلق بإدراك مديري المدارس بقدراتهم في القيام بأداء سلوك معين ، وهذه التوقعات يمكنها أن تساعدهم على تمكن من تحديد ما إذا كانوا قادرين على القيام بسلوك معين ام لا في مهمة معينة ، وتحدد مقدار الجهد المطلوب منهم للقيام بهذا السلوك ، وان يحددوا إلى أي حد يمكن لسلوكهم أن يتغلب على العوائق الموجودة في هذه المهمة.

النوع الثاني :التوقع المرتبط بالنتائج : ويقصد بها اعتقادهم بأن قيامهم بسلوك معين يؤدي إلى تحقيق نتائج معينة، وبذلك فإن هناك علاقة واضحة بين تحديد السلوك المناسب للقيام بمهمة ما وتوقعات النتائج لذلك السلوك، في حين أن التوقعات الخاصة بالكفاءة الذاتية ترتبط بشكل جلي بالتنبؤ بأفعالهم وسلوكهم مستقبلاً (احمد ، ٢٠١٦: ٢٩).

ابعاد الكفاءة الذاتية

تتكون الكفاءة الذاتية من ثلاثة ابعاد وهي كالآتي:

١- الكفاءة الذاتية السلوكية : ويقصد بها قدرة مديري المدارس الابتدائية على التحكم بسلوكهم أثناء التعامل مع اعضاء الهيئة التعليمية من طريق القدرة على التأثير فيهم واقناعهم لتقبل جميع

التعليمات والتوجيهات التي تصدر من الادارة العليا بطريقة شفافة خالية من الاستبداد بالرأي والتفرد بالقرارات .

٢- الكفاءة الذاتية المعرفية : ويقصد بها قدرة مديري المدارس الابتدائية على طرح الافكار والآراء والمقترحات التي تعزز من تطور المدرسة وتميزها فضلاً عن امتلاكهم الكثير من المعلومات والخبرات في المجالات كافة , وخاصة في مجال عملهم.

٣- الكفاءة الذاتية الوجدانية : ويقصد بها قدرة مديري المدارس الابتدائية على التعامل مع اعضاء الهيئة التعليمية بتقدير واحترام , والاخذ بجميع الآراء والافكار فضلاً عن مراعاة امورهم الشخصية وحالتهم الاجتماعية (Bandura, ١٩٩٧, ٥٢-٥٣).

طرائق تطوير الكفاءة الذاتية

من الامور التي ينبغي ان يركز عليها مديرو المدارس الابتدائية عند تنمية كفاءتهم وتطويرها ما يلي :

١- التركيز على التدريب والتطبيق الميداني للأعمال: ان تركيز الادارة على التدريب وتطبيق ما تعلمه ميدانياً يمكنه من القيام بالمهام حتى بلوغ النجاح؛ إذ يصبح واثقاً بنفسه وبقدراته وإمكاناته بشكل كبير ويدفعه نحو اكتساب المزيد من الخبرات.

٢- تجزئة المهمة الواحدة إلى مهام فرعية: ان تجزئة المهمة الى اقسام عدة تسهل عملية القيام بها بكفاءة عالية جداً ، فالقيام بذلك يعمل على تذليل الصعاب أولاً، ويخفف من التعب والإرهاق في القيام بالأشياء ثانياً.

٣- الإقناع والتحفيز الاجتماعي: من الطرائق المهمة في الوصول الى النجاح هو اعتماد الادارة على بعض اعضاء الهيئة التعليمية الذين يثق برأيهم وحكمتهم وخبرتهم، فسماع عبارات التشجيع والتحفيز له تأثيراً كبيراً في بذل المزيد من الجهد وتحسين الاداء.

العوامل التي تعزز من الكفاءة الذاتية

يرى (باندورا) أن هناك عوامل ومحددات عدة لها تأثير فعال على مستوى الكفاءة الذاتية كالآتي:

١- اختيار الأنشطة : على الادارة المدرسية ان تعرف كيف تختار النشاط الذي يؤدي الى النجاح، ويدفع به الى كفاءة ذاتية اكثر فاعلية ، ويتجنب النشاط الذي يقود الى الفشل أو أي احتمال إلى الفشل.

٢- الجهد والمثابرة : أن الادارة المثابرة والمجتهدة مهما واجهت من صعوبات فإنها تستطيع ان تتغلب عليها وذلك بفضل الجهد والمثابرة الذي يزيد من كفاءتها الذاتية ويحسنها ويجعلها اكثر فاعلية في انجاز الاهداف.

٣- التعلم والإنجاز : أن الادارة التي تواكب التطور الحاصل وتطبق كل ما هو جديد وتتعلم بنحوٍ مستمر تكون اكثر كفاءة من غيرها واكثر تحقيقاً للأهداف .

٤- التفكير واتخاذ القرار : أن الادارة التي لديها القدرة على التفكير واتخاذ القرار بفاعلية تكون اكثر قابلية على مواجهة المشكلات وحلها، واكثر قدرة على انجاز المهمات، وبالتالي فإنها تتميز بكفاءة ذاتية عالية تفوق اقرانها (الضمور ، ٢٠١٢ : ٢-١).

ثانياً/ مفهوم التخطيط الاستراتيجي: Strategic plan

ويقصد بمفهوم التخطيط الاستراتيجي على أنه ذلك الجهد المنظم الذي يهدف إلى صياغة قرارات وتصرفات أساسية تشكّل دليلاً وتضع إطاراً لما ينبغي أن تكون عليه المدرسة، وما تفعله، ولماذا تفعله، كما أنّ التخطيط الاستراتيجي لا يعد المنفذ الوحيد لكل المشكلات الادارية؛ لأنه ليس سوى مجموعة من الإجراءات والأدوات لتمكين الادارة على التفكير والتصرف بطريقة ابتكارية عندَ عملية التخطيط بعيد المدى، ويستهدف إنجاز رؤية مستقبلية محددة (الكرخي، ٢٠٠٩ : ٩). والتخطيط الاستراتيجي يعمل على وضع تصور مستقبلي للمدرسة المتميزة من طريق تطوير اجراءاتها واستعمال الوسائل الضرورية لتجسيد ذلك التّصور الذي ستكون عليه المدرسة في المستقبل، ومواجهة ما يرتبط به من تغييرات حاصلة في البيئتين الخارجية والداخلية المؤثرة في المناخ المدرسي، من طريق الاستخدام الأمثل للموارد (البشرية ، المالية ، المادية) ويهدف التخطيط الاستراتيجي الى ما يلي:

- ربط المدرسة بالمنظور المستقبلي.
- تعبئة الجهود وتوجيه الطاقات لبلوغ هذا المستقبل المنشود.
- فهم متغيرات البيئة الخارجية لاقتناص فرصها والتحضير لمواجهة المشاكل او الازمات التي قد تحصل فجأة.
- التركيز على نقاط قوة المدرسة ومعالجة نقاط ضعفها على ضوء الأهداف الاستراتيجية (كراج وجرانت ، ٢٠٠٣ ، ٢٣).

أهمية التخطيط الاستراتيجي:

ان عملية التخطيط الاستراتيجي يسهم في تحقيق أهمية كبيرة للمنظمة ويعطي صورة واضحة عن المستقبل الذي ستكون عليه المدرسة، وبصورة عامة تبرز أهميته من طريق ما يأتي:

١- رسم الصورة المستقبلية للمنظمة التي ستكون عليه مستقبلاً من طريق توضيح الرؤية المستقبلية للعمل.

٢- تطوير واقع المدرسة من طريق تبني أفكار إبداعية جديدة.

٣- الاستغناء عن جميع الادوات والموارد الكلاسيكية واستبدالها بموارد متطورة حديثة.

- ٤- وضع أسس علمية وسليمة في تخصيص الموارد والإمكانات, وخاصةً النادرة منها على مختلف الأقسام والأنشطة الوظيفية في المدرسة.
- ٥- إعداد وتهيئة الملاكات الإدارية وتنمية المهارات القيادية لديهم.
- ٦- تحقيق كفاءة الاداء من طريق استثمار الوقت والموارد المتاحة بأفضل ما يكون.
- ٧- التقليل من حدة الصراع التنظيمي بين اعضاء الهيئة التعليمية.
- ٨- يسهم في زيادة ثقة الادارة بأنفسهم لانهم يعرفون ما يعملون وسيعلمون ويحقق الفهم والتواصل بينهم (الغالبى وإدريس, ٢٠٠٩: ٥٠-٥١).

خصائص التخطيط الاستراتيجي:

يتميز التخطيط الاستراتيجي بالخصائص التالية:

- ١- يركز على بيئة المدرسة الداخلية ومحيطها الخارجي للحصول على المعلومات.
- ٢- يحقق التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية (العليا_الوسطى_الدنيا) في التخطيط عن مستقبل المدرسة وسبل نجاحها وتطورها.
- ٣- دعم اتخاذ القرارات وطريقة اتخاذها مستقبلاً في المدرسة بنحو علمي يستند على التحليل والدراسة والتوقع في اتخاذ أفضل القرارات وأكثرها دقة في التنفيذ.
- ٤- يهدف التخطيط الى أحداث تغييرات جوهرية وهامة في المدرسة مستقبلاً (جواد, ٢٠١٠: ٦٣).

معوقات التخطيط الاستراتيجي:

- ١- ضعف الموارد المتاحة (بشرية , مادية , مالية) او صعوبة توفرها.
- ٢- جمع معلومات غير دقيقة او خاطئة .
- ٣- يحتاج الى وقت مناسب وجهد وتكلفة كبيرة.
- ٤- ضعف الادارة في كيفية التخطيط بعيد المدى بسبب قلة الخبرة او عدم معرفتها باصول واسس استراتيجية التخطيط (جواد, ٢٠١٠: ٥٥).

مستويات التخطيط الاستراتيجي:

يعتمد اعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية على الادارة الفاعلة التي تجعل من المدرسة تنظيمياً متكاملاً وكياناً مستقلاً يعملون كلهم بروح الفريق الواحد بنحو متناسق من اجل تحقيق الاهداف المنشودة ووفقاً لهذا الاساس نستطيع ان نحدد ثلاثة مستويات للتخطيط الاستراتيجي وهي كالآتي:

- ١- التخطيط الاستراتيجي على مستوى الادارة العليا : , وهو الذي يقصد به التخطيط الكلي والذي تضعه الادارة العليا وترسم الاهداف العامة والخاصة وما العوامل التي تؤثر ويتأثر بها المشروع وما الطرائق التي من طريقها نحقق الاهداف العامة والخاصة .

- ٢- التخطيط الاستراتيجي لطريقة انجاز الاعمال : وهو التخطيط الذي يركز على الطريقة التي من خلالها يتم انجاز الاعمال ومن هم اعضاء الهيئة التعليمية الذين سوف يتكفلون بها.
- ٣- التخطيط الاستراتيجي على مستوى التخصص: وهو التخطيط الذي يشمل التخصص وما تحتاج اليها المدرسة مستقبلاً (هاريسون, ٢٠١٢: ٤٩) .

مراحل التخطيط الاستراتيجي

تمر عملية التخطيط الاستراتيجي بنحو عام بأربعة مراحل وهي كالآتي :

اولاً - الرؤية الاستراتيجية: ويقصد بها المسار المستقبلي للمدرسة والذي يحدد الهدف الذي ترغب في الوصول إليه، والهدف الاساسي الذي تنوي تحقيقه ونوعية الامكانيات والقدرات التي تخطط لتنميتها , وأن لا تتعارض مع نوع المهمة وهدف المدرسة، فهي تركز على ما تريد تحقيقه ، والصورة المستقبلية التي ينبغي ان تكون عليها المدرسة.

وفي هذا السياق اشارة (KOTLER) الى ان هناك خصائص عدة تتوافر في الرؤية الاستراتيجية وهي كالآتي :

- الخيالية : ويقصد بها الصورة التي يمكن تخيلها على ما تكون عليه المدرسة مستقبلاً.
- التركيز : ويقصد بها تركيز الجهود والموارد كافة نحو صورة المدرسة مستقبلاً.
- الشمولية: ويقصد بها تسخير الموارد جميعها من اجل تحقيق الاهداف الاستراتيجية.
- متجذرة : ويقصد بها هو اعتماد التخطيط الاستراتيجي على ماضي المدرسة وحاضرها.
- جماعية : والقصد منها السماح لجميع اعضاء الهيئة التعليمية بالمشاركة في وضع الخطة الاستراتيجية .

- المرونة : السماح بالتغيير والتعديل عند وضع الخطة الاستراتيجية.
- استمرارية التواصل : ويقصد بها الاستمرار في نقل المعلومات والمعارف المتعلقة بالخطة الاستراتيجية بين الادارة والملاك التعليمي.

- الواقعية : ويقصد بها امكانية تحقيق الاهداف الاستراتيجية (السنهوري, ٢٠١٣: ٧٦).
- ثانياً-الرسالة الاستراتيجية:** ويقصد بها الغرض من وجود المدرسة, اذ تستمد الرسالة مقوماتها الاساسية من قيم المدرسة ومعاييرها , والرسالة عبارة عن وثيقة مكتوبة تمثل الدستور الذي ستسير عليه المدرسة من اجراءات واتخاذ قرار , وتعرف الرسالة على انها الاطار المميز الخاص بكل مدرسة من حيث انشطتها واعمالها ومستوى نسب النجاح, وتعبّر عن هوية المدرسة .

خصائص الرسالة الاستراتيجية للمدرسة:

- تعكس الأهداف التي تسعى المدرسة لبلوغها.
- أن تتضمن بيانات دقيقة وحقيقية عن واقع المدرسة وعدم المبالغة فيها.
- أن تكون الرسالة قابلة للتحقيق.

- ان تكون شمولية لكل مفاصل التنظيم.
 - مواكبة التغييرات مع امكانية الحذف والتغيير.
- مكونات وأبعاد الرسالة الاستراتيجية للمدرسة:**

- ١- مجال عمل المدرسة : ويقصد به تحديد الاعمال والانشطة التي ستقوم بها المدرسة بطريقة يسهل على الادارة انجازها بنحو متطور .
- ٢- كفاءة الادارة : ويقصد بها مدى كفاءة الادارة في تحقيق الاهداف باقل وقت وجهد.
- ٣- كفاءة اعضاء الهيئة التعليمية : ويقصد به مدى كفاءة اعضاء الهيئة التعليمية في انجاز الاعمال بكفاءة وفاعلية ومدى قدرتهم على تحقيق الاهداف.
- ٤- الميزة التنافسية للمدرسة : ويقصد بها موقع المدرسة ومكانتها بين المدارس الاخرى ومدى قدرتها في الحصول على افضل المخرجات .
- ٥- التكنولوجيا : ويقصد به مدى قدرة الادارة على استعمال التكنولوجيا في الاعمال الادارية والتعليمية (هاريسون, ٢٠١٢: ١٢٣) .

ثالثاً- الاهداف الاستراتيجية: تعد الاهداف هي سبب وجود المدرسة، وتعكس مدى قدرتها على التفاعل البيئي، وللأهداف دوراً كبيراً في اصدار القرارات الاستراتيجية , فضلاً عن توضيح الاولويات ومدى اهميتها , وتعد الاهداف الاستراتيجية المحصلة النهائية لجميع الاعمال والانشطة للمدرسة .

رابعاً- التحليل الاستراتيجي : ويقصد به هو التعرف على اهم التحديات التي سوف تواجه البيئة الخارجية والداخلية للمدرسة وتشخيص نقاط القوة والضعف , فضلاً عن كونه ضرورة اساسية, فهو الذي يحدد النقاط الاساسية ومناطق اماكن القوة والضعف للمدرسة , ويشمل التحليل الاستراتيجي على:

اولاً- تحليل البيئة الداخلية للمدرسة : وهو الذي يتناول جوانب الضعف والقوة المتوقعة مستقبلاً للمدرسة وهي على النحو الاتي :

أ - نقاط القوة : وهي جميع الصفات والخصائص التي تمتاز بالكفاءة والتي تعطي للمدرسة القوة والقدرة على انجاز الاعمال بمهارة ودقة عالية .

ب- نقاط الضعف : وهي الحالة التي تربك عمل المدرسة وتجعلها غير قادرة على التنافس وتقدها ميزة التميز والتطور (الغالبى وإدريس, ٢٠٠٩: ٣٩).

مكونات البيئة الداخلية:

وتتمثل عناصر القوة والضعف في ثلاثة محاور تتضمن الهيكل التنظيمي, الثقافة التنظيمية و الموارد المتاحة (بشرية - مادية - مالية) .

المحور الاول - الهيكل التنظيمي : تقوم الادارة في توزيع الادوار والمسؤوليات والصلاحيات وتفويض الاعمال بين اعضاء الهيئة التعليمية , وتنسيق الاعمال بين الادارة واعضاء الهيئة التعليمية وتفعيل دور الاتصال والتواصل بين كل من الادارة واعضاء الهيئة التعليمية.

المحور الثاني - الثقافة التنظيمية : وتعني جميع القيم والمبادئ التي تستند عليها المدرسة , وهي مجموعة من السلوك التي يتعلمها الفرد اثناء اختلاطه في المجتمع , وعرفها اخرين على انها مجموعة من العمليات التي تربط أعضاء المنظمة بناءً على القيم الأساسية المشتركة , وتؤثر الثقافة التنظيمية على سلوك اعضاء الهيئة التعليمية داخل المدرسة من طريق ما يلي :

- ١- تنمية احساس اعضاء الهيئة التعليمية بالهوية.
- ٢- تساعد الثقافة التنظيمية على جعل سلوك اعضاء الهيئة التعليمية سلوك سوي ومنضبط وفق شروط وبنود المدرسة.
- ٣- توسيع مداركهم حول الأحداث التي ستحدث داخل المدرسة وكيفية معالجتها والتعامل معها .

٤- تجعل العمل اكثر سهولة وبساطة داخل المدرسة من طريق العادات والسلوكيات التي تفرضها عليهم المدرسة (السنهوري, ٢٠١٣: ٩٢).

المحور الثالث - الموارد: تعد الموارد من الاساسيات في الهيكل التنظيمي وعنصر قوة لإنجاز المدرسة اعمالها فان توافر الموارد البشرية والمادية والمالية يؤدي الى قدرة المدرسة على ادارة الاعمال بكل انسيابية ومهنية.

ثانياً -تحليل البيئة الخارجية للمدرسة: ويقصد بها جميع العوامل المحيطة بالمدرسة والمؤثرة تأثيراً فاعلاً بنحو مباشر عند ممارسة المدرسة اعمالها من اجل تحقيق الاهداف وتتكون البيئة الخارجية من مستويين هما:

المستوى الاول - البيئة الخارجية العامة : وتضم جميع العوامل السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتي تؤثر بنحو مباشر في الاداء التنظيمي للمنظمة وما يقوم به العاملين من اعمال ونشاطات

المستوى الثاني - البيئة الخارجية الخاصة: وتشمل جميع العوامل البيئية المؤثرة على في النشاط المدرسي مثل : الطلبة واعداد العاملين وكفاءة المناهج والمستلزمات (كراج وجرانت ٢٠٠٣ , ٨٦).

ثالثاً/ مفهوم التطوير الاداري Administrative development :

تعود الجذور التاريخية لمفهوم التطوير الاداري الى المنتصف من عام ١٩٥٠ من القرن الماضي , والتطوير الاداري عملية معقدة لكونها تتعامل مع الافراد العاملين والذي يصعب التعامل معهم لان التأثير في سلوكهم يحتاج الى وقت وقدرة في تعديل سلوكهم تجاه العمل من

طريق زيادة دافعتهم وتحسين أدائهم وإتقان العمل وزيادة ولائهم ورضاهم عن المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة (السكرانه, ٢٠٠٩: ٢٦-٢٧).

أهداف التطوير الإداري:

تختلف أهداف التطوير الإداري تبعاً لمشكلات المدرسة وظرفها الخاص , وإنَّ الهدف من التطوير الإداري هو تحديد انظمة للإصلاح والتجديد لأعضاء الهيئة التعليمية الذين يمتازون بالكفاءة والقدرة على حل المشكلات وتلافي وقوعها مستقبلاً . ومن هذه الاهداف ما يلي:

١- اكساب اعضاء الهيئة التعليمية القدرات المهارية المتجددة واسنادهم بالمعلومات الدقيقة والمهمة من طريق تحسين ادائهم بنحوٍ مستمر .

٢- التنسيق بين اهداف اعضاء الهيئة التعليمية واهداف الادارة المدرسية والموائمة بينهما .

٣- تهيئة الاجواء المناسبة ودعم المبادرات من طريق التشجيع الفردي .

٤- الالتزام بالقيم التنظيمية والانسانية على حدٍ سواء .

٥- الحث على المشاركة في صنع القرار وتبادل الآراء والافكار بين الادارة واعضاء الهيئة التعليمية.

٦- القدرة على تحسين العمل وجودته من طريق الابتكار واستعمال الاساليب والوسائل الحديثة (الغالبى وصالح, ٢٠١٠: ٦٤-٦٥).

خصائص التطوير الإداري:

أن للتطوير التنظيمي خصائص عدة اهمها ما يلي:

١- التَّغيير: ونعني به هو ادخال بعض الخطط الاستراتيجية التي تهدف الى احداث نقلة نوعية في عمل المدرسة.

٢- التَّعاون: ويقصد بمفهوم التعاون هو اشراك جميع اعضاء الهيئة التعليمية في المدرسة من أجل احداث التطوير المناسب لها .

٣- الأداء: يعتمد التطوير الإداري على كفاءة واداء الادارة المدرسية فكما كانت الادارة المدرسية تمتاز بالخبرة والمهارة في انجاز الاعمال كلما ساهم في تطوير المدرسة.

٤- العلمية: ان علمية مدير المدرسة وقدرته على الاستنباط والتفكير السليم ينعكس ايجابياً في فاعلية المدرسة وتطويرها (Brown & Harvey, 2006: 23-24).

مراحل التطوير الإداري:

التطوير الإداري عملية مستمرة تحتاج إلى جهد مخطط ومنظم بدلاً من أن تكون مجرد إجراء روتيني محدد بمدة معينة من الزمن. لذا ينبغي على الادارة ان تراعي سلسلة المراحل التدريجية للوصول إلى الأهداف التي وضعت من أجلها (الطراونة وآخرون, ٢٠١٢: ١٧٩).

وتمر عملية التطوير الإداري بمراحل عدة منها:

١- التشخيص: تهدف إجراءات التشخيص إلى معرفة موقف المدرسة الحالي وإلى أين تريد أن تنتقل، والتعرف المبدئي على المعوقات التي تعيق نموها؛ من أجل التحرك من المستوى الحالي إلى مستوى أفضل.

٢- جمع البيانات: وذلك من طريق المقابلات والاستبيانات والملاحظات عن سلوك أعضاء الهيئة التعليمية وأدائهم وعلاقاتهم وتفاعلاتهم وأفكارهم وشعورهم في الجماعة والمشكلات التنظيمية والإدارية والفنية التي تعاني منها المدرسة، لغرض التأكد من دقة التشخيص الذي تم في الخطوة السابقة والوصول إلى اقتراحات ملائمة.

٣- التغذية العكسية لنتائج تحليل البيانات: يستعرض القائمون على عملية التطوير الإداري في المرحلة هذه، النتائج التي أسفرت عنها عملية تحليل البيانات سواء فيما يتعلق بتشخيص المشكلة أو بنوع الحلول المقترحة (ديري، ٢٠١١: ١٩٨).

٤- إجراء التطويرات المناسبة؛ وذلك بإصدار القرارات التطويرية المناسبة، والتركيز على اختيار التوقيت المناسب، والكيفية المناسبة لصنع القرارات وتعميمها.

٥- متابعة عملية التطوير ورصد ردود الأفعال المختلفة نحوها، واتخاذ الإجراءات السريعة والمناسبة لاحتواء أي ردود فعل غير إيجابية، وتعزيز الردود الإيجابية.

٦- كسب التأييد للتطويرات الحاصلة وتثبيتها وجعلها أمراً واقعاً يحقق رضا الجميع (عساف، ٢٠١٢: ٢٤٩).

الدراسات السابقة : سيتطرق الباحث الى الدراسات السابقة على محاور ثلاث وهي كالآتي:

اولاً : الكفاءة الذاتية :

١-دراسة العوفي (٢٠١٢)

هدفت الدراسة لتعرف الى مستوى الكفاءة الذاتية لدى مديري المدارس الابتدائية وبلغ مجتمع البحث من (١١٠٠) مدير ومديرة وتم اختيار عينة البحث (٢٠٠) مدير ومديرة بنسبة ١٨% واختار الباحث المنهج الوصفي ، وتكونت عينة البحث من المجتمع الكلي والبالغ (١١٠٠). وقام الباحث ببناء مقياس الكفاءة الذاتية، اذ ضم (٤٥) فقرة بصيغته النهائية، واستعملت الوسائل الإحصائية الآتية: الوزن المنوي، والوسط المرجح، الاختبار التائي لعينة واحدة، وتوصلت الدراسة إلى ان مديري المدارس لديهم كفاءة ذاتية، واقترح الباحث اعتماد مقياس الكفاءة الذاتية لتقييم عملهم (العوفي، ٢٠١٢ : ملخص البحث).

ثانياً : التخطيط الاستراتيجي:

١- دراسة خليل وآخرون ٢٠١٥:

(درجة ممارسة عميد كلية التربية الرياضية في جامعة كربلاء لمجالات الإدارة الاستراتيجية).

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة عميد كلية التربية الرياضية لمجالات الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر التدريسيين. واختار الباحثون المنهج الوصفي , وتكونت عينة البحث من أساتذة كلية التربية الرياضية بجامعة كربلاء والبالغ عددهم (٣٨) تدريسيًا ونسبة (٨٢,٦%) من المجتمع الكلي والبالغ (٤٦). وتبنى الباحثون مقياساً يضم (١٠٦) فقرة بصيغته النهائية موزعة على ثلاثة مجالات هي (صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، التقويم والرقابة) بعد إجراء التعديلات المناسبة له وصياغة فقراته مجدداً لكي يصبح أكثر ملائمة لطبيعة الدراسة , ومن أجل تحليل البيانات أستخدمت الوسائل الإحصائية الآتية: الوزن المنوي, والوسط المرجح, ومعامل ارتباط بيرسون البسيط , وتوصلت الدراسة إلى أن جميع مجالات الإدارة الاستراتيجية حصلت على وسط مرجح ووزن منوي عالي, مما يدل على أن عميد كلية التربية الرياضية يقوم بتطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية في عمله (خليل وآخرون, ٢٠١٥ : ملخص البحث).

٢-دراسة ستيدهام (Steadham 2006):

"Strategic Management Competencies Among Chief Human Resource Officers in Texas Public Community Colleges".

"كفاءات الإدارة الاستراتيجية لدى مديري الموارد البشرية في كليات المجتمع العامة في ولاية تكساس , وهدفت الدراسة إلى تعرف المستوى الحقيقي والمتوقع للكفاءات اللازمة للإدارة الاستراتيجية لمديري الموارد البشرية في كليات المجتمع العامة بولاية تكساس الأمريكية من وجهة نظر كل من مديري الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استعمل الباحث المنهج الوصفي الاستدلالي, وقام بتوزيع استبانة مكونة من أربعة مجالات هي: (الثقافة الإدارية, سرعة التغيير, صنع القرارات الاستراتيجية, الاتصال بسوق العمل), ووزعت على عينة مؤلفة من (٢٧) مديراً تنفيذياً و(٣٢) مديراً للموارد البشرية في كليات المجتمع العامة في ولاية تكساس, من مجموع أفراد المجتمع الأصلي البالغ (١٢٠) مديراً , وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: إن المديرين التنفيذيين ومديري الموارد البشرية ان مستوى الكفاءات الادارية لديهم عالية جداً(ملخص البحث ,Steadham,2006).

ثالثاً : التطوير الاداري :

١-دراسة علي (٢٠١٤):

(متطلبات التطوير الاداري لإدارة الرياضة الجامعية لجامعات الفرات الأوسط بالعراق)

هدفت الدراسة إلى معرفة متطلبات التطوير الاداري لإدارة الرياضة الجامعية لجامعات الفرات الأوسط في العراق. واستعمل الباحث المنهج الوصفي المسحي. وتم تطبيق استبيان على عينة قوامها (٩٠) فردٍ اختيروا بالطريقة العشوائية من العاملين بأقسام الرياضة الجامعية

بجامعات الفرات الأوسط وهي (جامعة بابل, جامعة القادسية, جامعة كربلاء, جامعة المثنى) مقسمين إلى ثلاث مستويات (الإدارة العليا ١٤ فرد, الإدارة الوسطى ٢١ فرد, الإدارة التنفيذية ٥٥ فرد) , واستعملت الدراسة الوسائل الإحصائية الآتية: المتوسط الحسابي, والانحراف المعياري, ومعامل ألفا كرونباخ, ومعامل ارتباط بيرسون. وأظهرت النتائج التي توصلت إليها الدراسة بان افراد العينة لديهم تطوير اداري بنحو جيد (علي, ٢٠١٤ : ملخص البحث).

٢-دراسة هونغ وآخرون (Huang, et al 2009)

"Using Organization Development Concept to Conduct Administrative Assessment of Health Promoting Schools in Taiwan: A Preliminary study".

"استعمال مفهوم التطوير الاداري لإجراء تقييم إلى المدارس المعززة للصحة المدرسية في تايوان: دراسة أولية , وهدفت الدراسة التعرف الى مفهوم التطوير الاداري وكيفية تطبيقه في التقييم الإداري لبرامج الصحة المدرسية, بالإضافة إلى استعمال التطوير الاداري كإطار أساسي لإجراء التقييم الإداري المتعلق بتنظيم وتنفيذ برامج المدارس المعززة للصحة المدرسية في تايوان. وتم اختيار (٤٩) مدرسة ابتدائية واعدادية من المدارس المعززة للصحة المدرسية من كل أنحاء جزيرة تايوان للمشاركة في الدراسة. ولغرض جمع البيانات أستخدمت استبانة طُورت من قبل فريق من الباحثين, بالإضافة إلى المقابلة مع أفراد عينة البحث , وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها فاعلية مدخل التطوير الاداري من أجل تقييم الأداء الإداري لمشاريع تعزيز الصحة المدرسية. يُعد مدخل التطوير الاداري المدرسي خطوة هامة عند الشروع بتطبيق مشروع مدرسي جديد (ملخص البحث, Huang, et al, 2009)

الفصل الثالث منهجية البحث واجراءاته

منهج البحث :

سيعتمد الباحث المنهج الوصفي الارتباطي لكونه الاقرب في تحقيق اهداف البحث الحالي.

مجتمع البحث: Population of The research

تكون مجتمع البحث الحالي من (٧٢٢٤) فردٍ من اعضاء الهيئة التعليمية في مديرية تربية بغداد (الرصافة /الثالثة) للعام الدراسة(٢٠٢٢) , والجدول الاتي يوضح جدول (١)

النسبة المئوية	مجتمع البحث الهيئات التعليمية	مديرية التربية
%٧	٧٢٢٤	الرصافة الثالثة

عينة البحث: Sample of The Research:

ويقصد بها جزء مأخوذ من المجتمع يتم اخذها بطريقة معينة لأجراء الدراسة عليها بعد ذلك يتم استعمال النتائج وتعميمها على مجتمع البحث الكلي (المنيزل والعتوم, ٢٠١٠ : ١٠١). وتكونت من (٥٠٠) فرد من اعضاء الهيئة التعليمية اختيروا بنسبة (٧%) من مجتمع البحث الاصلي والبالغ (٧٢٢٤) .

أدوات البحث: Tools of The Research:

استعمل الباحث ادوات ثلاث لتحقيق اهداف البحث والمُتمثلين ب(الكفاءة الذاتية , والتخطيط الاستراتيجي, والتطوير الاداري) للحصول على البيانات والمعلومات .

خطوات بناء أدوات البحث:

بعد الاطلاع على الادبيات والدراسات السابقة, وخبرة الباحث في مجال الادارة التربوية أعدّ الباحث فقرات اداة الكفاءة الذاتية , وفقرات اداة التخطيط الاستراتيجي, وفقرات اداة التطوير الاداري بصيغتهم الاولى وفيما يأتي تفصيل ذلك:

اولاً : اداة الكفاءة الذاتية :

تكونت اداة الكفاءة الذاتية بصيغتها الاولى من (٢١) فقرة

ثانياً :اداة التخطيط الاستراتيجي :

تكونت الاداة, بصيغته الاولى من (٢٥) فقرة وزعت على مجالات ثلاثة.

- ١- مجال صياغة الاستراتيجية تكونت من (٩)
- ٢- مجال تنفيذ الاستراتيجية تكونت من (٨)
- ٣- مجال التقويم والرقابة الاستراتيجية تكونت من (٨)

ثالثاً : اداة التطوير الاداري :

تكونت اداة التطوير الاداري , بصيغته الاولى من (٢١) فقرة وتحقق الباحث من صدق ادوات البحث من طريق المؤشر الآتي:

الصدق الظاهري: Face validity:

ويُعرف الصدق الظاهري بانه قدرة الاداة على قياس ما وضعت لأجله ((الجابري, ٢٠١١ : ٣٨٩) , وفي ضوء ذلك عرض الباحث ادوات البحث, بصيغتهم الاولى على مجموعة من المتخصصين في الادارة التربوية , اذ بلغ عددهم (١٠) خبراء لمدى بيان آرائهم حول ادوات البحث في صياغة ودقة الفقرات ووضوحها وصلاحياتها, وتم اعتماد نسبة (٨٠%) من اتفاق الآراء بين المحكمين على صلاحية الفقرة كحد أدنى لقبول الفقرة ضمن الاداة , والفقرة التي تحصل على نسبة الاتفاق من (٨٠) فما فوق تُعد الفقرة مقبولة (الجابري , ٢٠١١ : ٢١٨).

وبعد الأخذ بأرائهم وملاحظاتهم ومقترحاتهم في تعديل بعض الفقرات وحذفها لأدوات (الكفاءة الذاتية، التخطيط الاستراتيجي، والتطوير الإداري) فتكوّنت أداة الكفاءة الذاتية من (٢٠) فقرة، والتخطيط الاستراتيجي من (٢٤) فقرة، وأداة التطوير الإداري من (٢٠) فقرة بصيغتهم النهائية.

التطبيق الاستطلاعي للأداة:

طبّقت أدوات البحث على عينة مكونة (١٢٠) فردٍ من أعضاء الهيئة التعليمية اختبروا عشوائياً لتحليل فقراتها وقوة تمييزها وعلاقة الفقرة بالدرجة الكلية للأدوات:

القوة التمييزية للفقرات:

يقصد بها قدرة الفقرة على التفريق بين أداء أفراد المجموعتين المتطرفتين (العليا - والدنيا) على فقرات الأدوات، وإنّ الفقرة الجيدة هي الفقرة التي تعبر عن سمة معينة دون غيرها والتي تميز بين فردين يختلفان فعلاً فيها اختلافاً سلوكياً (أبو حويج، وآخرون، ٢٠٠٢: ٢٥٢).

وأشار نونلي (Nunnally) إلى أن حجم عينة التمييز يرتبط بعدد فقرات الاداة والذي حدد حجم العينة لكل فقرة من (٥-١٠) أفراد (Nunnally, 1978; 262), لذلك اختار الباحث فقرات أعلى اداة (التخطيط الاستراتيجي) من أدوات البحث واختار امام كل فقرة (٥) أفراد بحيث أصبحت العينة الاستطلاعية (١٢٠) فردٍ , وبذلك رتبت درجات أفراد العينة من أعلى درجة إلى أقل درجة، ثم حددت المجموعتان المتطرفتان بالدرجة الكلية بنسبة (٢٧%) من أفراد العينة في كل مجموعة، فكانت المجموعة العليا تضم (٣٢) فردٍ، والمجموعة الدنيا ضمت (٣٢) فردٍ ، واستعمل الاختبار التائي (T-test) لعينيين مستقلين لمعرفة دلالة الفرق في درجات كل فقرة بين المجموعتين المتطرفتين، وبينت نتائج الاختبار التائي لعينتين مستقلتين أن جميع فقرات أدوات البحث دالة احصائياً إذ جاءت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية البالغة (١,٩٨) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٦٢),

علاقة الفقرة بالدرجة الكلية لأدوات (الكفاءة الذاتية، التخطيط الاستراتيجي، التطوير الإداري)

أن ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للأداة يعني أن الفقرة تقيس المفهوم نفسه الذي تقيسه الدرجة الكلية للأداة , وفي ضوء ذلك يتم الإبقاء على الفقرات التي تكون معاملات ارتباط درجاتها بالدرجة الكلية دالة احصائياً (Kroll, 1960, 425)

ولحساب معامل الارتباط بين درجات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات الأدوات , وبين الدرجة الكلية للأداة، استخرج معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات (أداة الكفاءة الذاتية، والتخطيط الاستراتيجي، والتطوير الإداري) وبين درجاتهم الكلية على الأدوات, إذ كانت جميع معاملات الارتباط دالة احصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) إذ جاءت القيمة المحسوبة لمعامل الارتباط أكبر من القيمة الجدولية البالغة (٠,١٩٥) بدرجة حرية (١١٨).

أ:طريقة إعادة الاختبار: Test –Re Test:

هو الحصول على نفس النتائج عند إعادة الاختبار مرة أخرى على المجموعة نفسها بعد فترة زمنية محددة (البطش و زينة، ٢٠٠٧: ١٢١).

ووزعت ادوات البحث على (٦٠) فردٍ من اعضاء الهيئة التعليمية اختبروا عشوائياً , بعد ذلك أُعيد تطبيق الادوات على العينة بعد مرور (١٤) يوماً, بعد ذلك حسب الباحث درجات التطبيق لكل فردٍ من أفراد العينة، ثم حسب معامل ارتباط بيرسون بين مجموعتي الدرجات ، فكان معامل الثبات بطريقة إعادة الاختبار (٠.٨١) لأداة الكفاءة الذاتية , ومعامل الثبات لأداة التخطيط الاستراتيجي (٠.٨١) , ومعامل الثبات لأداة التطوير الاداري (٠.٨٣) , وهي قيم تدل على استقرار اجابات الافراد على ادوات البحث.

طريقة: معادلة الفاكرونباخ: Alpha-Cronbach:

يُعد معامل (الفا كرونباخ) المعادلة الأساسية في استعمال الثبات المُستند إلى الاتساق الداخلي، وقياس معامل الفاكرونباخ مدى جودة الفقرات في قياسها لمتغير واحد (عودة ٢٠٠٢: ٣٥٤) , وللتحقق من ثبات الادوات طبق الباحث معادلة الفاكرونباخ على درجات افراد العينة واستخرجت معامل الاتساق الداخلي لثبات الادوات إذ بلغ الثبات الكلي لأداة الكفاءة الذاتية (٠.٨٣) , وبلغ الثبات الكلي لأداة التخطيط الاستراتيجي (٠.٨٠), وبلغ الثبات الكلي لأداة التطوير الاداري (٠.٨١) مما يدل ذلك على تجانس الفقرات واستقرار نتائجها، ويمكن الاعتماد عليها للتأكد من ثبات الادوات. وبعد التأكد من صدق وثبات ادوات البحث طبق الباحث الادوات بصيغتهم النهائية في المدة الزمنية الواقعة من يوم الاربعاء الموافق ٢٣ / ٣ / ٢٠٢٢ الى يوم الاثنين ١١ / ٤ / ٢٠٢٢ على العينة الأساسية المشمولة بالبحث، وبعد الانتهاء من التطبيق قام الباحث بتفريغ ادوات البحث بالطريقة الاتية .

الوسائل الإحصائية: Statistical Tools:

بعد تفريغ البيانات وتحليلها بواسطة برنامج الحاسوب (SPSS) استعملت الوسائل الاحصائية الاتية

- ١- استعمل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- ٢- اختبار مربع كأي لتعرف إلى الصدق الظاهري.
- ٣- الاختبار التائي لعينة واحدة .
- ٤- الاختبار التائي لعينتين مستقلتين.
- ٥- معامل ارتباط بيرسون .
- ٦- القيمة التائية .

الفصل الرابع عرض النتائج ومناقشتها:

الهدف الأول : التعرف إلى مستوى الكفاءة الذاتية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الهيئة التعليمية:

ولتحقيق هذا الهدف حسب الوسط الحسابي لدرجات افراد عينة الكفاءة الذاتية اذ بلغ (٦٧,٠٧) وبانحراف معياري مقدراه (٤,١٠) في حين بلغ المتوسط الفرضي (٦٠) درجة وبعد استعمال الاختبار التائي لعينة واحدة بلغت القيمة التائية المحسوبة (٢١,٩١) اتضح إنها أكبر من القيمة التائية الجدولية (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٤٩٩) , من طريق ذلك يتضح إنَّ درجة المتوسط الحسابي للكفاءة الذاتية لدى مديري المدارس الابتدائية أعلى من الوسط الفرضي , ويعني هذا انَّ مديري المدارس الابتدائية لديهم كفاءة ذاتية في ادارة الاعمال والقدرة على مواجهة الصعاب والتغلب عليها.

واتفقت نتيجة الدّراسة الحالية مع دراسة (العوفي , ٢٠١٢) من حيث الهدف الاول إذ توصلت هذه الدراسة الى انَّ افراد العينة يتمتعون بمستوى متوسط من الكفاءة الذاتية والجدول الاتي يوضح ذلك .

جدول (٢) الاختبار التائي لعينة واحدة لمعرفة مستوى الكفاءة الذاتية

مستوى الدلالة ٠,٠٥	القيمة التائية		الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	درجة الحرية	العينة	الكفاءة الذاتية
	الجدولية	المحسوبة						
دالة احصائياً	١,٩٦	٢١,٩١	٤,١٠	٦٠	٦٧,٠٧	٤٩٩	٥٠٠	

الهدف الثاني : التعرف إلى مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الهيئة التعليمية:

ولتحقيق هذا الهدف حسب الوسط الحسابي لدرجات افراد العينة التخطيط الاستراتيجي البالغ (٧٥,٤١) وبانحراف معياري مقدراه (٦,١٠) في حين بلغ المتوسط الفرضي (٧٢) درجة وبعد استعمال الاختبار التائي لعينة واحدة بلغت القيمة التائية المحسوبة (٣١,٩٦) اتضح إنها أكبر من القيمة التائية الجدولية (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٤٩٩) , من طريق ذلك يتضح إنَّ درجة المتوسط الحسابي للتخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الابتدائية أعلى من الوسط الفرضي , ويعني هذا انَّ مديري المدارس الابتدائية لديهم القدرة على التخطيط الاستراتيجي ولكن بنحو لا يلبي الطموح للحصول على افضل المخرجات, وانهم يعيرون اهمية لعملية التخطيط ولكن بنحو متوسط , واتفقت نتيجة الدّراسة الحالية مع دراسة كل من (خليل , ٢٠١٥ / ستيدهام , ٢٠٠٦) من حيث الهدف الثاني إذ توصلت هذه الدراسة الى انَّ افراد العينة يتمتعون بمستوى متوسط من التخطيط الاستراتيجي. والجدول الاتي يوضح ذلك .

جدول (٣) الاختبار التائي لعينة واحدة لمعرفة مستوى التخطيط الاستراتيجي

مستوى الدلالة ٠,٠٥	القيمة التائية		الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	درجة الحرية	العينة	التخطيط الاستراتيجي
	الجدولية	المحسوبة						
دالة احصائياً	١,٩٦	٣١,٩٦	٦,١٠	٧٢	٧٥,٤١	٤٩٩	٥٠٠	

الهدف الثالث: التعرف إلى مستوى التطوير الاداري لدى مُديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الهيئة التعليمية:

لتحقيق هذا الهدف تم حساب الوسط الحسابي لدرجات افراد عينة البحث على اداة التطوير الاداري فبلغ (٧٠,٠٩) وبانحراف معياري مقداره (٧,٢٨) في حين بلغ الوسط الفرضي (٦٠) درجة وعند استعمال الاختبار التائي لعينة واحدة بلغت القيمة التائية المحسوبة (٢٥,٥) اتضح إنها أكبر من القيمة التائية الجدولية (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٤٩٩) , ويتضح من ذلك إنَّ درجة المتوسط الحسابي لأفراد عينة التطوير الاداري أعلى من الوسط الفرضي , وهذا يُشير إن مُديري المدارس الابتدائية يركزون على جانب التطوير الاداري ولكن بنحو متوسط من وجهة نظر الهيئة التعليمية, ويُعزى ذلك الى إنَّ مُديري المدارس الابتدائية يؤدون اعمالهم ولكن ليس بالنحو المطلوب لتميز المدرسة وتطورها وفق ما مرسوم ومخطط له, واتفقت نتيجة الدّراسة الحالية مع دراسة كل من (علي , ٢٠١٤ / هونغ وآخرون , ٢٠٠٩) من حيث الهدف الثالث اذ توصلت هذه الدراسة الى ان افراد العينة لديهم تطوير اداري وجود.والجدول الاتي يوضح ذلك.

جدول (٤). الاختبار التائي لعينة واحدة لمعرفة مستوى التطوير الاداري

مستوى الدلالة ٠,٠٥	القيمة التائية		الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	درجة الحرية	العينة	التطوير الاداري
	الجدولية	المحسوبة						
دالة احصائياً	١,٩٦	٢٥,٥	٧,٢٨	٦٠	٧٠,٠٩	٤٩٩	٥٠٠	

الهدف الرابع: معرفة العلاقة بين الكفاءة الذاتية والتخطيط الاستراتيجي :

تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة اداة الكفاءة الذاتية وبين درجات عينة اداة التخطيط الاستراتيجي , إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون المحسوبة (٠,٥٨٣) ، وقيمة الاختبار التائي المحسوبة (١٦,١٩) وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١,٩٦) بدرجة حرية (٤٩٨) عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ، ويُشير ذلك الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية

بين الكفاءة الذاتية والتخطيط الاستراتيجي ، ويتضح من ذلك وجود علاقة طردية موجبة بين المتغيرين.

جدول (٥)

مستوى الدلالة	القيمة التائية		مربع قيمة معامل الارتباط	قيمة معامل ارتباط بيرسون الجدولية	قيمة معامل ارتباط بيرسون المحسوبة	درجة الحرية	العينة	الكفاءة الذاتية التخطيط الاستراتيجي
	الجدولية	المحسوبة						
توجد علاقة	١,٩٦	١٦,١٩	٠,٣٣٩	٠,٠٨٩	٠,٥٨٣	٤٩٨	٥٠٠	

الهدف الخامس: معرفة العلاقة بين الكفاءة الذاتية والتطوير الاداري :

تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة اداة الكفاءة الذاتية وبين درجات عينة اداة التطوير الاداري ، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون المحسوبة (٠,٤٦٣) ، وقيمة الاختبار التائي المحسوبة (١٤,١٨) وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١,٩٦) بدرجة حرية (٤٩٨) عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ، ويُشير ذلك الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الكفاءة الذاتية والتطوير الاداري ، ويتضح من ذلك وجود علاقة طردية موجبة بين المتغيرين.

جدول (٦)

مستوى الدلالة	القيمة التائية		مربع قيمة معامل الارتباط	قيمة معامل ارتباط بيرسون الجدولية	قيمة معامل ارتباط بيرسون المحسوبة	درجة الحرية	العينة	الكفاءة الذاتية التطوير
	الجدولية	المحسوبة						
توجد علاقة	١,٩٦	١٤,١٨	٠,٣٣٩	٠,٠٨٩	٠,٤٦٣	٤٩٨	٥٠٠	

الهدف السادس: معرفة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتطوير الاداري :

تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة اداة التخطيط الاستراتيجي وبين درجات عينة اداة التطوير الاداري ، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون المحسوبة (٠,٥٦٢) ، وقيمة الاختبار التائي المحسوبة (١٥,١٦) وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١,٩٦) بدرجة حرية (٤٩٨) عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ، ويُشير ذلك الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتطوير الاداري ، ويتضح من ذلك وجود علاقة طردية موجبة بين المتغيرين.

جدول (٧)

مستوى الدراسة	القيمة		مربع قيمة معامل الارتباط	قيمة معامل ارتباط بيرسون الجدولية	قيمة ارتباط بيرسون المحسوبة	درجة الحرية	العينة	التخطيط الاستراتيجي
	الجزئية	الكلي						
توجد علاقة	١,٩٦	١٥,١٦	٠,٣٣٩	٠,٠٨٩	٠,٥٦٢	٤٩٨	٥٠٠	التطوير الإداري

في ضوء نتائج البحث توصل الباحث الى الاستنتاجات التالية:Conclusions: الاستنتاجات

- ١- ان غالبية مديرو المدارس الابتدائية يركزون على اهمية التخطيط الاستراتيجي في نقل المدرسة من حالة الجمود والتخلف الى حالة التطور والازدهار ولكن بنحو متوسط .
- ٢- ان غالبية مديرو المدارس الابتدائية يفتقدون الى مواكبة التطور وطريقة التخطيط الاستراتيجي ولا يعيرون اهمية لما يحدث من تطور في الادارة المدرسية.
- ٣- ان غاليتهم يفتقرون الى الاسس والمبادئ التي يبنى عليه التخطيط الاستراتيجي .
- ٤- لا يركزون على اشراك اعضاء الهيئة التعليمية في عملية التخطيط.

التوصيات Recommendations

- ١- على مديري المدارس الابتدائية الاهتمام والتأكيد على مفهوم التخطيط الاستراتيجي لما لها من دور في تحفيز الهيئة التعليمية وزيادة مستوى ادائهم .
- ٢- على مديري المدارس الابتدائية الاهتمام بمشاركة اعضاء الهيئة التعليمية وتقويضهم بعض المهام في اداء الاعمال.
- ٣- مواكبة التطور في الجانب الاداري لما له من دور في نقل المدرسة نقلة نوعية تميزها عن المدارس الاخرى.
- ٤- اشراك غالبية مديري المدارس الابتدائية في دورات التخطيط والتقويم.
- ٥- اشراكهم في دورات القيادة المدرسية .
- ٦- اعتماد ادوات البحث والافادة منها في تطوير اداء الادارة المدرسية.

المقترحات Suggestions

- في ضوء نتائج البحث يقترح الباحث ما يأتي :
- ١- إجراء دراسة مماثلة لهذه الدراسة على مستوى ادارات المدارس الاعدادية والثانوية.
 - ٢- إجراء دراسة مماثلة لهذه الدراسة على مستوى مديريات التربية.

المصادر العربية:

- ١- احمد , هيثم محمد عبد الخالق (٢٠١٦) العلاقة بين استراتيجيات التعلم المنظم ذاتيا والكفاءة الذاتية لدى طلاب السنة التحضيرية , جامعة الملك سعود , المملكة العربية السعودية.
- ٢- الجابري, كاظم كريم رضا. (٢٠١١): مناهج البحث في التربية وعلم النفس, ط١, مكتب النعيمي للطباعة والاستتساخ, بغداد.
- ٣- جواد, شوقي ناجي أ. (٢٠١٠): المرجع المتكامل في إدارة الأعمال-منظور كلي, ط١, دار الحامد للنشر والتوزيع, عمان.
- ٤- خليل, حذيفة إبراهيم وآخرون. (٢٠١٥): درجة ممارسة عميد كلية التربية الرياضية في جامعة كربلاء لمجالات الادارة الاستراتيجية, مجلة علوم التربية الرياضية, المجلد ٨, العدد ٦, جامعة بابل.
- ٥- دودين احمد يوسف (٢٠١٢) ادارة التغير والتطوير الإداري , مطبعة اليازوري جامعة الزرقاء.
- ٦- ديري, زاهد محمد. (٢٠١١): السلوك التنظيمي, ط١, دار المسيرة للنشر والتوزيع, عمان.
- ٧- السكارنة, بلال خلف. (٢٠٠٩): التطوير التنظيمي والإداري, ط١, دار المسيرة للنشر والتوزيع, عمان.
- ٨- السنهوري, محمد مصطفى. (٢٠١٣): الإدارة الاستراتيجية-النظرية والتطبيق, ط١, دار الفكر الجامعي, الاسكندرية.
- ٩- الضمور , محمد مسلم (٢٠١٢) الفاعلية الذاتية الاكاديمية , ورقة عمل منشورة , الموقد , مصر.
- ١٠ - الطراونة حسين أحمد وآخرون. (٢٠١٢): نظرية المنظمة, ط١, دار الحامد للنشر والتوزيع, عمان.
- ١١ - عساف, عبد المعطي محمد. (٢٠١٢): السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة, ط١, دار زهران للنشر والتوزيع, عمان.
- ١٢ - علي, احمد عزيز (٢٠١٤) "متطلبات التطوير التنظيمي لإدارة الرياضة الجامعية لجامعات الفرات الأوسط بالعراق" .
- ١٣ - عودة , احمد سليمان (٢٠٠٢) القياس والتقويم في العملية التدريسية , دار الامل للنشر الاردن.
- ١٤ - العوفي , كمال سمياط (٢٠١٢) الكفاءة الذاتية لدى مديري المدارس الابتدائية , المناهج والتقنيات الادارية , دار الشارقة للنشر والتوزيع, عمان , الاردن.

- ١٥ - العيسوي وآخرون. (٢٠١٢): الإدارة الاستراتيجية المستدامة-مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة, ط١, الوراق للنشر والتوزيع, عمان.
 - ١٦ - الغالبي, طاهر محسن وإدريس, وائل محمد صبحي. (٢٠٠٩): الإدارة الاستراتيجية-منظور منهجي متكامل, ط٢, دار وائل للنشر, عمان.
 - ١٧ - الغالبي, طاهر محسن, وصالح, أحمد علي. (٢٠١٠): التطوير التنظيمي-مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات, الاستراتيجيات والعمليات, والمناهج والتقنيات, ط١, دار وائل للنشر والتوزيع, عمان.
 - ١٨ - فرنش, وندل وجونير, سيسل بيل. (٢٠٠٠): تطوير المنظمات-تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة, ترجمة ومراجعة وحيد بن أحمد الهندي وأحمد عبد الرحمن أحمد, معهد الإدارة العامة, المملكة العربية السعودية.
 - ١٩ - كراج, جيمس سي وجرننت, روبرت إم. (٢٠٠٣): الإدارة الاستراتيجية, ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة, دار الفاروق للنشر والتوزيع, القاهرة.
 - ٢٠ - الكرخي, مجيد. (٢٠٠٩): التخطيط الاستراتيجي, دار المناهج للنشر والتوزيع, عمان.
 - ٢١ - محمود, عطا محمد (٢٠٠٥) الكفاءة الذاتية, دار النشر والتوزيع عمان, الاردن.
 - ٢٢ - المغربي, عبد الحميد عبد الفتاح. (٢٠٠٦): الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن, المكتبة العصرية للنشر والتوزيع, القاهرة.
 - ٢٣ - المنيزل, عبد الله فلاح والعتوم, عدنان يوسف. (٢٠١٠): مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية, مكتبة الجامعة-الشارقة وإثراء للنشر والتوزيع-عمان.
 - ٢٤ - النصاصرة, فؤاد صالح (٢٠٠٩) الكفاءة الذاتية المدركة وعلاقتها بقلق المستقبل في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية لدى طلبة الثانوية, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية التربية, جامعة اليرموك.
 - ٢٥ - هاريسون, ديفيد. (٢٠١٢): الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي, ترجمة علاء الدين ناطورية, دار زهران للنشر والتوزيع, عمان.
 - ٢٦ - وزارة التربية, المديرية العامة للتربية, (٢٠١٠) المؤتمر الفكري التربوي الأول في ٢٠١٠/٣/١٥ تحت شعار (من اجل بحث علمي رصين لبناء عراق واحد مديرية بغداد الكرخ الثانية), العراق - بغداد.
- المصادر الأجنبية:**

1- Bandura (1989) Social foundations of Thought and action social – cognitive Theory . NJ; print ice. Hall.

- 2- Bandura (1977) Self efficacy .The exercise of control. Stand found university new york.
- 3- Brown, D & Harvey, D. (2006): An Experimental Approach to Organization Development, 7th edition, Prentic-Hall International, New Jersey.
- 4- Huang, Jen-Jen et al. (2009): Organization Development to Conduct Assessment of Health Promoting Schools in Taiwan, International Electronic Journal of Health Education, ISSN-1529-1944.
- 5- Kroll , A. (1960) ; Item validity as afactor in test vol .31, no.
- 6- Nunnally ,J,C(1978) Psychometric Theory . McGraw – Hill ,New York.
- 7- Sharplin, Arthar. (1985): Strategic Management, McGraw-Hill Company, New York.
- 8- Steadham, K. S. (2006): Strategic Management Competencies Among Chief Human Resource of Facers in Texas Public Community College, Dissertation, Texas A & M university.