

تصورات مستقبلية للإدارة التربوية الناجحة: دراسة استطلاعية لأراء عينت من الإدارات الوسطى في وزارة التربية العراقية

م.د. حسين عبدالجبار نجم

وزارة التربية العراقية

Hussein.alsoofy@gmail.com

الملخص:

يستهدف البحث الحالي معرفة التصورات المستقبلية للإدارة التربوية الناجحة في مقر وزارة التربية العراقية والتي تعد واحدة من أهم المؤسسات التعليمية، وتم الاعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من هذا البحث، وبني البحث على فرضية رئيسة تنص على الآتي (أن اعتماد الوظائف الرئيسية للإدارة التربوية الناجحة في وزارة التربية العراقية يؤدي إلى الارتقاء بمستواها طبقاً لوظائفها المتمثلة بالتخطيط التربوي، التنظيم التربوي، القيادة والتوجيه ، المتابعة والتنفيذ) ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم اختيار عينة من الموظفين في الإدارات الوسطى في مقر الوزارة إذ تم توزيع (٧٠) استمارة استبيان واسترجعت جميعها وهي صالحة للتحليل، وتم اختبار الإجابات احصائياً باستعمال اختبار t، وتوصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات أهمها (أضح أن وظائف الإدارة التربوية مطبقة في وزارة التربية العراقية بمستوى أهمية (مهم) لعموم المقياس حسب إجابات الأفراد قيد البحث في الوزارة، ولكن هذه النتيجة تبقى دون مستوى الطموح وذلك لان المؤسسات التعليمية اليوم تعيش في عالم ديناميكي وفي ظل انفجار معرفي هائل) وفي ضوء الاستنتاجات تم صياغة مجموعة من التوصيات منها (يجب على وزارة التربية العراقية الاهتمام ببعيد القيادة والتوجيه باعتباره احد الوظائف الإدارية المهمة).

الكلمات المفتاحية: (تصورات مستقبلية، الإدارة التربوية، وزارة التربية العراقية).

Future perceptions of successful educational administration: An exploratory study of the opinions of a sample of middle administrations in the Iraqi Ministry of Education

Dr.Hussein Abduljabbar Najem

Ministry of Education

Abstract:

The current research aims to know the future visions of the successful educational administration at the headquarters of the Iraqi Ministry of Education, which is one of the most important educational institutions. The descriptive analytical method was relied upon in order to achieve the desired goals of this research. The successful educational administration in the Iraqi

Ministry of Education leads to raising its level according to its functions of educational planning, educational organization, leadership and direction, follow-up and implementation). All of them were retrieved and are valid for analysis, and the answers were tested statistically using the t-test, and the research reached a number of conclusions, the most important of which (it became clear that the educational administration functions are applied in the Iraqi Ministry of Education with a level of importance (important) for the whole scale according to the answers of the individuals under investigation in the ministry, but this result It remains below the level of ambition, because educational institutions today live in a dynamic world and in the light of a massive knowledge explosion Drafting a set of recommendations, including (the Iraqi Ministry of Education should pay attention to the dimension of leadership and direction as it is one of the important administrative functions).
Key words:(future visions, educational administration, the Iraqi Ministry of Education).

المقدمة:

إذا كانت الإدارة مهمة في كافة مجالات الأعمال، فهي في غاية الأهمية في الواقع التربوي، بحكم موقعه المفترض في قيادة المجتمع بالفكر والمعرفة، وذلك لتحقيق التنمية والتقدم على أساس علمي، وقد فرض ذلك على الإدارة التربوية الحديثة أن تكون قوية ومتقدمة لتكون قادرة على مواجهة التحديات التي أوجدها التطور، والى ازدياد حاجتها إلى إدارة ديناميكية مرنة، والى فرز نوع من الأفراد يتمتعون بالقدرة على استحداث النظم الجديدة في إدارة الجهاز الإداري، لتمكنهم من القيام بواجباتهم بفتنة، ودراية، وكفاية، وتشكل الإدارة التربوية، بمفهومها الشامل والمتكامل، المدخل الرئيس لتكوين المجتمع وتطويره، وبلورة ملامحه في الحاضر والمستقبل معاً، وذلك عن طريق ضمان التطور السليم للأمة في مسيرتها نحو أهدافها في التقدم والرقي في مختلف الميادين الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والثقافية، والتكنولوجية.. الخ والتي تعتبر أهم وسيلة لبناء الإنسان المنتج والمبدع.
إذ يقسم البحث الحالي إلى أربعة مباحث يتناول المبحث الأول المنهجية المعتمدة في البحث، أما المبحث الثاني أشتمل على الإطار النظري فيما تناول المبحث الثالث الإطار العملي ليمهد الطريق للمبحث الرابع الذي تضمن الاستنتاجات والتوصيات مع آليات تنفيذ كل منها.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تعد الإدارة التربوية من الموضوعات المهمة التي تمثل الصدارة بين مشروعات التطوير التربوي في المؤسسات التعليمية في اغلب دول العالم، وان وزارة التربية العراقية تتوجه في إدارتها إلى إعداد الطالب - المدرس للمهنة المستقبلية في التدريس والتعليم بغية ضمان الجودة في التعليم.

وتعد الإدارة في وزارة التربية العراقية مدخلاً او عاملاً أساسياً في صنع المستقبل التعليمي في العراق وتحديد به وبقدرة تقدمها او تأخرها حالياً يكون تقدم او تأخر التعليم بدرجة كبيرة، لذا فإن الباحث يُلخص المشكلة البحثية بالتساؤل الآتي:

- ما التصور المستقبلي للإدارة التربوية الناجحة في وزارة التربية العراقية؟
ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية وهي على النحو الآتي:

- ١- ما مفهوم الإدارة التربوية؟
- ٢- ما هي أهداف الإدارة التربوية في وزارة التربية العراقية؟
- ٣- ماهي الوظائف الإدارية التي تعتمد عليها وزارة التربية العراقية؟
- ٤- ماهي مدى أهمية كل وظيفة من وظائف الإدارة التربوية في وزارة التربية العراقية؟

ثانياً: أهمية البحث

تُخص أهمية البحث من خلال الآتي:

- ١- الأهمية الأكاديمية: على المستوى الأكاديمي فإن أهمية البحث تتجلى بتطرقها إلى موضوع حيوي ومهم مما يوفر أساساً مرجعياً في المكتبات العراقية بصفة خاصة والمكتبات العربية بصفة عامة ويمهد للتوسع في دراسته مستقبلاً.
- ٢- الأهمية الميدانية: تقديم أسس علمية تتمكن بواسطتها وزارة التربية العراقية من تحسين أدائها وإجراءاتها وعملياتها.

ثالثاً: أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ١- عرض الإطار النظري للإدارة التربوية.
- ٢- تحديد مستوى الوظائف الإدارية في وزارة التربية العراقية بوساطة وظائف رئيسة تم اعتمادها كأساس في عملية القياس وهي (التخطيط التربوي، التنظيم التربوي، القيادة والتوجيه، المتابعة والتقييم).
- ٣- الوصول إلى عدد من الاستنتاجات التي يمكن في ضوءها صياغة مجموعة من التوصيات التي ستساعد وزارة التربية على تحسين العملية التعليمية.

رابعاً: فرضية البحث

في ضوء مشكلة البحث تم صياغة الفرضية الآتية:

أن اعتماد وظائف الإدارة التربوية في وزارة التربية العراقية تؤدي إلى الارتقاء بمستواها طبقاً لوظائفها المتمثلة بـ(التخطيط التربوي، التنظيم التربوي، القيادة والتوجيه، المتابعة والتقويم).

خامساً: مجتمع البحث وعينته

أجري البحث في وزارة التربية العراقية وذلك نظراً لأهمية الخدمة التعليمية التي تقدمها الوزارة، إذ تم توزيع (٧٠) استمارة استبيان على عدد من الموظفين في الإدارات الوسطى واسترجعت جميعها أي بنسبة

١٠٠%، والجدول (١) الآتي يبين خصائص وصفات الافراد قيد البحث

الجدول (١) خصائص وصفات الافراد قيد البحث n=٧٠

الجنس	العدد	%
ذكر	41	59
انثى	29	41
العمر	11	16
	25	38
	29	41
	5	7
التحصيل العلمي	11	16
	45	64
	14	20
مدة الخدمة	4	6
	12	17
	28	40
	14	20
	12	17

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على استمارة الاستبيان

يوضح الجدول في أعلاه الآتي:

- ١- الجنس: اتضح أن نسبة الذكور قد بلغت (٥٩%) وبعدها (٤١%)، بينما بلغت نسبة الاناث (٤١%) وبعدها (٢٩%) وهذا يدل أن وزارة التربية العراقية تعتمد في انجاز مهامها على الذكور والاناث.
- ٢- العمر: حصلت الفئة العمرية (٤٠-٤٩ سنة) على المرتبة الأولى وبنسبة (٤١%) وبعدها (٢٩%)، ثم تلتها بعد ذلك الفئة (٣٠-٣٩ سنة) في المرتبة الثانية بنسبة (٣٨%) وبعدها (٢٥%)، وحصلت الفئة (٢٠-٢٩ سنة) على الترتيب الثالث بنسبة (١٦%) وبعدها (١١%)، وأخيراً وجاءت الفئة (٥٠ سنة) بالمرتبة

الرابعة بنسبة (٧%) وبعده (٥) ويدل هذا التنوع بالأعمار أن وزارة التربية العراقية تحتفظ بالفئات العمرية التي تمتلك خبرة ومهارات.

٣- التحصيل الدراسي: تبين من خلال الجدول أن نسبة الأفراد الذين تحصيلهم الدراسي معهد أو كلية هي النسبة الأكبر إذ بلغت (٦٤%) وبعده (٤٥)، بينما الأفراد الذين يمتلكون شهادة عليا يبلغ عددهم (١٤) وبنسبة (٢٠%)، أما الافراد الحاصلين على شهادة إعدادية بلغ عددهم (١١) وبنسبة (١٦%)، هذا يدل على أن الموظفين في وزارة التربية العراقية اغلبهم يمتلكون شهادات وباختصاصات مختلفة.

٤- مدة الخدمة: اتضح من خلال الجدول أن غالبية الأفراد قيد البحث تتراوح مدة خدمتهم بين (١١-١٥ سنة) والبالغة نسبتهم (٤٠%)، تلي ذلك نسبة الأفراد التي خدمتهم تتراوح بين (١٦ - ٢٠ سنة) والبالغة (٢٠%)، بينما حصل الأفراد التي مدة خدمتهم بين (٦-١٠ سنة) والأفراد التي خدمتهم ٢٠ سنة فأكثر على الترتيب الثالث وبنسبة (١٧%)، وأخيراً نسبة الأفراد التي تتراوح خدمتهم (١-٥ سنة) إذ بلغت (٦%).

سادساً: منهج البحث

تم الاعتماد في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، والذي بوساطته تم تحليل وعرض عدد من الأدبيات التي تمكنت من معالجة موضوع الإدارة التربوية، فضلاً عن أهم الوظائف التي تم الاعتماد عليها في الإدارة التربوية.

سابعاً: حدود البحث

الحدود المكانية: وزارة التربية العراقية

الحدود الزمانية: انحصرت الدراسة في عام ٢٠٢١.

حدود الأشخاص: عينة عشوائية من الموظفين الإدارات الوسطى في وزارة التربية العراقية.

ثامناً: وسائل جمع البيانات والمعلومات

١- الجانب النظري: لإتمام الجانب النظري تم الاعتماد على عدد من المصادر العربية والأجنبية والمتمثلة بالكتب والمجلات العلمية والدوريات فضلاً عن شبكة المعلومات الدولية (الأنترنت).

٢- الجانب العملي: لتغطية هذا الجانب تم الاستعانة بعدد من الوسائل والمتمثلة بالمقابلات الشخصية إضافة إلى استمارة الاستبيان التي تعد المصدر الرئيس لجمع البيانات في هذه البحث.

وتم قياس ثبات الاستبيان من خلال استعمال معامل ألفا كرونباخ الذي تم اقتراحه في العام ١٩٥١ من قبل العالم كرونباخ ولذلك سُمي باسمه إذ يعد من أشهر المقاييس المستعملة لقياس ثبات الاستبيان، والجدول الآتي يبين نتائج اختبار ألفا كرونباخ في وزارة التربية العراقية، علماً أن النسبة المقبولة لمعامل الثبات في العلوم الإدارية هي (٠,٦٠).

الجدول (٢) نتائج اختبار ألفا كرونباخ في وزارة التربية العراقية

المتغير الرئيس	المتغيرات الفرعية	الفقرات الرئيسة	قيمة ألفا كرونباخ
الإدارة التربوية	التخطيط التربوي	X1-X5	0.85
	التنظيم التربوي	X6-X9	0.86
	القيادة والتوجيه	X10-X13	0.79
	المتابعة والتقييم	X14-X17	0.66
		X1-X17	0.79

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً: مفهوم الإدارة التربوية

قبل الولا ج إلى مفهوم الإدارة التربوية لابد من التطرق إلى الإدارة بصورة عامة إذ يرى (Palmela, ٢٠٠١, ٥) الإدارة بأنها فن جعل الأشياء من خلال الانسان، وبذات السياق يُعرف (الزهيري، ٢٠٠٨، ٢٤) الإدارة هي النشاط الذي يعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الإدارية وبالجوانب وبالإتجاهات السلوكية المؤثر والمتعلق بتنفيذ الجهود الجماعية لتحقيق هدف مشترك في استخدام الموارد المتاحة وفقاً للأسس والمفاهيم العلمية وسيلتها في ذلك إصدار القرارات الخاصة بتحديد الهدف ورسم السياسات ووضع الخط والبرامج وأشكال التنظيم اللازمة لتحقيق الهدف وتوجيه الجهود والتنسيق فيها وإثارة مواطن القوة في أفراد القوى العاملة وتنمية مواهبهم وقدراتهم ورفع روحهم المعنوية والرقابة على الأداء لضمان تحقيق الهدف وفقاً للخطط والبرامج الموضوعة.

أما فيما يخص الإدارة التربوية تُعرف بأنها الهيمنة العامة على شؤون التعليم في الدولة بقطاعاتها المختلفة بأسلوب يتفق مع متطلبات المجتمع والفلسفة التربوية السائدة فيه، فهي إذن: الكيفية التي يدار بها التعليم في مجتمع ما، وفقاً لأيدولوجية ذلك المجتمع وأوضاعه والاتجاهات الفكرية والتربوية السائدة فيه ليصل إلى أهدافه لتنفيذ السياسة المرسومة له، وبالتالي يحقق هذا التعليم أهدافه من خلال كل نشاط منظم مقصود وهادف لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة. وعرفها بعضهم بأنها: تنظيم جهود العاملين التربويين وتنسيقها لتنمية الفرد تنمية شاملة في إطار اجتماعي متصل به وبذويه وبيئته، ويتوقف نجاحها على مدى المشاركة في اتخاذ القرارات (علي، ٢٠٠٦، ٣١).

بينما يُعرف (أبو العلاء، ٢٠١٣، ٢٤) الإدارة التربوية هي نشاط إنساني إذ أنها شكلاً من أشكال إدارة شؤون البشر، ولها أصولها وركائزها التي تشمل التخطيط والتنسيق والتنظيم والتوجيه والرقابة.

ويشير **Manichander** (٢٠١٥, ١) إلى الإدارة التربوية بأنها عملية التخطيط والتنظيم، توجيه ومراقبة أنشطة المؤسسة من خلال استخدام الموارد البشرية والمادية من أجل إنجاز وظائف التدريس والعمل الإرشادي والبحث بفعالية وكفاءة.

وفي الصدد نفسه يُعرف (نورالدين، ٢٢٤، ٢٠١٦) الإدارة التربوية بأنها ذلك النوع من الخدمات التربوية التي تعالج شؤون المعلمين والطلاب، والمناهج الدراسية والمعدات والتجهيزات والموارد وإصدار التشريعات التي تنظم كافة العناصر وتوجيهها وضبطها وجمع البيانات والمعلومات الضرورية لاتخاذ القرار.

ثانياً: أهداف الإدارة التربوية

تهدف الإدارة التربوية إلى الاهتمام بالطالب الذي هو محور العملية التعليمية، وتوجيهه ومساعدته في اختيار الخبرات التعليمية التي تساعد على النمو المتكامل لشخصيته؛ لأن مهمة المدرسة لم تعد مقتصرة على الناحية المعرفية فقط، وإنما تنميته في جميع الجوانب. وإلى تحسين العملية التربوية لتحقيق نمو الطالب في جميع المجالات الجسمية، والعقلية، والاجتماعية، والنفسية، والعمل على إشباع ميوله واتجاهاته واستعداداته كذلك تهدف إلى المحافظة على التراث الثقافي للأمة، ونقل هذا الموروث الهائل إلى الأجيال، حماية الشخصية الأمة، وتمييزاً لها عن سواها من الأمم. إذ تعمل على توفير الخبرات والطاقات التي يحتاجها المجتمع، وذلك بإعداد الكوادر البشرية المدربة التي تقوم بتصريف مختلف شؤون الحياة، فتقوم بتأمين المهنيين والحرفيين حسبما يحتاج المجتمع (شلالدة، ١٦، ٢٠١٦).

ثالثاً: خصائص الإدارة التربوية الناجحة

يُخص **(Pal, ٧, ٢٠١٨)** خصائص الإدارة التربوية الناجحة في النقاط الآتية:

- ١- المرونة: من السمات الأساسية للإدارة التربوية الناجحة طابعها المرن، يجب أن توفر مجالاً كافياً للإضافات والتأويل، وأن تعمل القواعد والأنظمة كوسيلة لتحقيق الغاية وليس غاية في حد ذاتها.
- ٢- قابلية التطبيق: يجب ألا تكون الإدارة التربوية مجموعة من المبادئ النظرية، ولكن يجب أن توفر تدبيراً عملياً لتحقيق الأهداف المرجوة، أيّاً كان الهدف الذي تم تحديده، يجب أن يكون قابلاً للتحقيق وعملياً لتجنب الإحباط.
- ٣- التأكيد على الفلسفة الاجتماعية والسياسية للبلد: يجب أن تكون هناك علاقة وثيقة بين الإدارة التربوية والفلسفة الاجتماعية والسياسية للبلد.
- ٤- الكفاءة: الإدارة التربوية الناجحة التي تستخدم مواردها بشكل كفوء الرجل المناسب في المكان المناسب والعمل المناسب في المكان المناسب.
- ٥- النجاح في تحقيق الأهداف المرجوة: الإدارة الناجحة هي التي تؤدي إلى الإنجاز الناجح للأهداف المرجوة للتعليم في مجتمع معين.

وفي الصدد ذاته ترى (حنتوش، ٢٠١٩، ٣١٥-٣١٦) أن الإدارة التعليمية الناجحة تتميز بعدد من الخصائص التي تتعلق بالنواحي الاجتماعية والعلمية والهيكلية والتنظيمية، ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:

١- الإدارة التربوية عملية انسانية

النجاح في تحقيق الأغراض المنشودة من تربية النشء، ومدى ما تحققه المدرسة في مجال التدريس والتعليم، لان العنصر الانساني فيها بعد مادة التعامل في العملية التربوية. وهذا مما يحتم على رجل الادارة التربوية أن يوفر المناخ المناسب لإقامة العلاقات الانسانية السليمة التي تراعي دوافع كل فرد له علاقة بالعملية التربوية ضمن إطار المؤسس لها.

٢- الادارة التربوية مهمة اجتماعية

الادارة التربوية نظام اجتماعي، تنظم فيه جماعة من العاملين التربويين يقومون بأداء مهامهم الادارية التربوية في إطار من التفاعل والعلاقات الاجتماعية بين بعضهم البعض من جهة، وبينهم وبين غيرهم من مؤسسات المجتمع وافراده من جهة اخرى للحصول على الأهداف التربوية المرسومة.

٣- الادارة التربوية عملية قيادية

يقوم فيها الاداري بدور قيادي في مجال عمله من خلال المسؤولية التي يتولاها في ادارة العمل المكلف به والذي يحتم عليه أن يواكب التقدم والتغيير الذي يحدث في مجال عمله. وان يمتلك القدرة على الابتكار والتجديد.

٤- الادارة التربوية عملية تتماشى مع فلسفة المجتمع

أن تكون متماشية مع الفلسفة الاجتماعية والسياسية للبلاد وتستمد الادارة التربوية اهدافها من فلسفة المجتمع التربوية. مما يحتم عليها أن تكون اجراءاتها وفعاليتها ونشاطاتها تتماشى مع هذه الفلسفة وان لا تتعارض معها لضمان الوصول الى الأهداف التربوية التي يطمح اليها المجتمع.

٥- الادارة التربوية عملية إنتاجية

لكونها تهدف إلى تنمية ابناء المجتمع تنمية شاملة من خلال الكشف عن قدراتهم واستعداداتهم التي يتمكنون من خلالها خدمة مجتمعهم وتطوره.

٦- الادارة التربوية عملية استثمارية

لإنها تهدف إلى تحويل الطاقات البشرية الكامنة في الأفراد إلى طاقات منتجة وتوجهها الوجهة الصحيحة.

٧- الادارة التربوية عملية تكنولوجية

تكمن قوة الادارة التربوية الحديثة في مدى استخدام الوسائل الاساليب التقنية التي توفر المعلومات والبيانات اللازمة لمواجهة المشكلات الادارية التربوية التي تتعرض إليها العملية التربوية والتعليمية في كافة مفاصلها، وفي رسم السياسات التعليمية وفي التنبؤ عن مستقبل العملية التربوية والتعليمية.

٨- الادارة التربوية مظهر للسلطة

مادامت الإدارة تعبر عن السلطة التي يتولاها رجل الإدارة التربوية في مؤسسة او في قسم من اقسام مؤسسته فانه ينبغي أن تتوفر فيه الكفاية العلمية والمهنية والاجتماعية والانسانية التي تتناسب مع طبيعة عمله الإداري.

رابعاً: وظائف الإدارة التربوية

تتضمن عملية الإدارة في المجال التعليمي والتربوي مجموعة من الوظائف وهي على النحو الآتي:

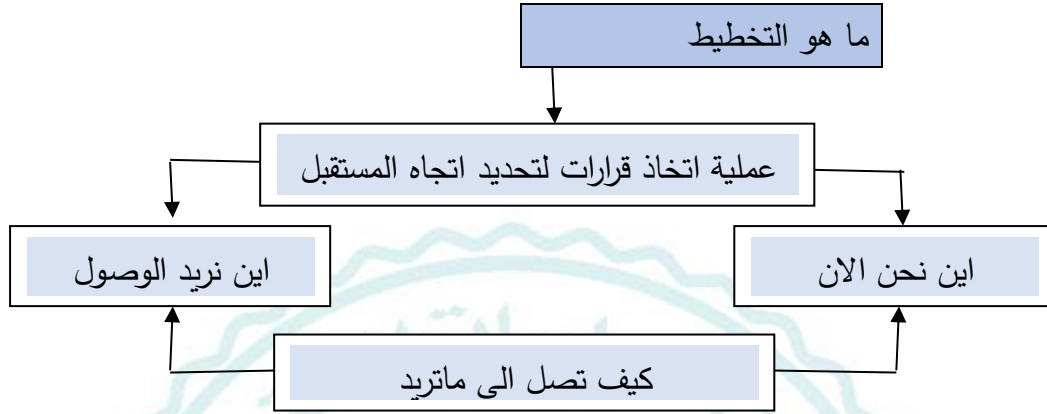
١- التخطيط التربوي

التخطيط التربوي بمفهومه الجديد هو فرع جديد من العلوم، وكان لهذه المعرفة الجديدة تطبيق واسع في العقود الأخيرة في التعليم في جميع أنحاء العالم. إذ يعد الآن جزءاً لا يتجزأ من إدارة التعليم، ويساعد التخطيط التربوي مديري وسلطات النظم التعليمية في إدارة نظام التعليم ومن ناحية أخرى يقدم بعض النماذج المتعلقة بتطوير التعليم لتوفير الموارد البشرية المطلوبة في المجتمع، ويعد بعض الناس التخطيط التربوي بمثابة خطط مستقبلية وتخطيط لمستقبل التعليم. أما البعض الآخر يشير اليه أنه التنبؤ بالاحتياجات وتقدير الموارد لتحقيق أهداف محددة مسبقاً. يعتقد البعض الآخر أن التخطيط التربوي هو اتخاذ القرار بشأن مستقبل التعليم.

Ghasemi (٢٠١٥، ١٢٢)) ، اما (الموسوي، واخرون، ٢٠١٤، ٢٢١) فقد عرفه على انه مجموعة من التدابير التي تستجيب لحاجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية من الجانب التربوي من خلال رسم اهداف تربوية تحقق هذه الغاية، وكذلك عن طريق تنظيم وسائل تحقق الأهداف التربوية". وفي السياق ذاته عرفه (البحيري، ٢٠٠٩، ١٨) بأنه العملية المستمرة التي تستهدف تنظيم شؤون التربية من خلال تربية وتعليم المجتمع ومعالجة المشكلات التربوية والتعليمية بوضع حلول واقعية تتناسب مع قدرات الطلبة واحتياجات المجتمع ، أما (ابو طاحون، ٢٠١٠، ٢١) يرى بأنه سمة من سمات الحياة الحديثة المعاصرة في أي مجتمع من المجتمعات، واي عمل مهما كان لا يبني الا من خلال تخطيط مدروس او برمجة واضحة او اهداف غائبة هذا من جانب ومن جانب اخر فهو عامل أساسي وفاعل في الحراك التربوي التعليمي لشموله شريحة هامة، من شرائح المجتمع التي يركز عليها البناء التنموي والاجتماعي والاقتصادي . ووضح (**Griffen**، ٢٠٠٦، ٧٧) عدد من التحديات او المعوقات للتخطيط التربوي وهي على النحو الآتي:

- ١- صعوبة الوصول إلى تنبؤات دقيقة حول متغيرات البيئة في نشاط المؤسسة.
- ٢- من الصعب الحصول على معلومات موثوقة وكافية من الممكن الاعتماد عليها في وضع الأهداف.
- ٣- مقاومة التغيير من قبل بعض القيادات الإدارية والموظفين داخل المؤسسة لأنهم عندما يعتادون على شيء يرفضون تغييره.
- ٤- يحتاج التخطيط إلى تخصص مالي ووقت وجهد ليس بالقليل مما يجعل كلفته باهظة وقد لا تكون هذه الأموال متوفرة داخل المؤسسة.

٥- بعض القيادات والموظفين ذو النفوذ لا يلتزمون بعملية التخطيط كمدخل علمي بل يلجأون إلى طلبات للتعديل في الخطة حتى تفقد العديد من خصائصها. الشكل الآتي يوضح مفهوم التخطيط بصورة عامة



الشكل (١) مفهوم التخطيط

المصدر: مهدي، حسين فليح وحسن، فارس مطشر، ٢٠١٩، التخطيط وأهميته في المناهج وطرائق التدريس، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، العدد ٤٤. ص ٧٩٨.

٢- التنظيم التربوي

يبين (أبو شنب، ٢٠١٢، ٣٠) بأن التنظيم يعد الوظيفة الثانية من وظائف الإدارة، والتنظيم في المؤسسات التعليمية يعد من الركائز الرئيسة التي تمكن المؤسسة من القيام بأنشطتها وتحقيق الأهداف المرجوة منها، ويعد التنظيم التربوي وسيلة او طريقة مهمة لتحديد نشاطات المؤسسة وتقسيم الوظائف وتجميعها في الوحدات الإدارية مما يؤدي إلى رفع معدلات الأداء والتنسيق بين عمل كل وحدة إدارية منعاً لحدوث الازدواجية في أداء الأعمال، وهناك فوائد عديدة للتنظيم التربوي الجيد وهي على النحو الآتي:

- ١- توزيع الوظائف التربوية توزيعاً علمياً وبطريقة موضوعية.
- ٢- تحديد العلاقة بين الموظفين إذ يعرف كل منهم وظيفته وعمله وحدود صلاحياته والتنسيق فيما بين الموظفين بالنسبة للوظائف التي يشترك في إنجازها عدد من الموظفين.
- ٣- الاستجابة للتغيرات التي تحصل في محيط العمل.
- ٤- تعيين خطوط السلطة من قمة الهيكل التنظيمي إلى أسفله عبر المستويات التنظيمية.
- ٥- الحصول على الخبرة وتبادل المهارات والمعرفة بين الموظفين.

٣- القيادة والتوجيه

القيادة والتوجيه هي تلك التي ينجح فيها القائد في التأثير على مرؤوسيه من خلال التحفيز والتوجيه ليعملوا بروح الفريق والعمل الجماعي للوصول إلى الأهداف المخطط لها، وهي التي توجه وتقيم أداء الأفراد، وتقوم على التفاهم المشترك بين القادة، - أي كانت المستويات الإدارية التي ينتمون إليها - وأعضاء هيئة التدريس، والطلاب باعتبار الجميع شركاء في النجاح. وترتكز الإدارة التربوية الحديثة على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن للإدارة التربوية الاستفادة منها وهي على النحو الآتي:

- ١- أن القيادة في مستوياتها العليا هي الأكثر فهماً وقناعةً بالتغيير نحو الجودة.
- ٢- قناعة القيادة بأن التغيير ليس شيئاً ثابتاً، ولكن يتزايد باستمرار.
- ٣- يقع عبء كبير على مديري المؤسسات التعليمية للترويج لثقافة التغيير نحو الجودة.
- ٤- إيمان القيادة بأهمية استثمار الوقت.
- ٥- قناعة القيادة بالتركيز على استراتيجيات الطالب باعتباره غاية تسعى الإدارة التربوية إلى تلبية احتياجاته بما يتماشى مع الاحتياجات البيئية المحيطة.

(مصطفى والأنصاري، ٢٠٠٢، ٢٩)

٤- المتابعة والتقييم

وتتضمن مراجعة الأداء وقياس النتائج ومقارنتها بالمعايير المحددة للتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمتفق عليها، واكتشاف المشكلات في حينها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، ويقترح في هذا المجال على الإدارة التربوية لتجويد المتابعة والتقييم، مجموعة من الأفكار والمبادئ وهي الآتي:

- ١- أهمية وجود إدارة التغيير تقود إلى عملية التغيير نحو الجودة، ونشر ثقافة الجودة بين الأفراد.
- ٢- قناعة الأفراد بتغيير سلوكهم في أداء الأعمال بشكل صحيح.
- ٣- العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية في المؤسسات التعليمية تجعل العاملين والإداريين، والمعلمين والطلاب متحمسين لكل ما هو جديد من خلال تشجيع مواهبهم، وتحريك قدراتهم على التجديد، والابتكار، والمشاركة في صنع القرار، وحل المشكلات بطريقة تضمن التحسين المستمر في أداء الأفراد لمهامهم ومسؤولياتهم.
- ٤- تشجيع التقييم الذاتي، وبالتالي تتحصر عمليات التفتيش والتوجيه، مما يؤدي إلى الإقلال من النفقات، وخفض الكلف الإدارية. والتقييم الذاتي أيضا يجعل الفرد يتحسس مواطن القوة والضعف لديه، وبالتالي يكون أكثر سرعة لمعالجتها، ويؤدي ذلك إلى تقليل الوقت اللازم لإدارة العمليات وحل المشكلات والتركيز على عمليات التحسين المستمر.
- ٥- المتابعة التي تعتبر ركيزة أساسية لنظام الجودة من حيث تصحيح مسار الخطة المستقبلية، والتنسيق بين أعمال الإدارات والأقسام وربطها بالأداء الكلي للمؤسسة، وتنشيط دوافع العاملين لتحقيق النتائج. (العسيلي، ٢٠١٨، ١٦-١٧).

المبحث الثالث: الإطار العملي

في هذا الجانب تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري فضلاً عن الوزن النسبي المرجح لقياس مستوى أهمية متغيرات البحث، وعليه تم تقسيم المبحث إلى الآتي:

أولاً: قياس مستوى الأهمية لكل متغير من متغيرات البحث.

ثانياً: ترتيب مستوى أهمية وظائف الإدارة التربوية.

أولاً: قياس مستوى الأهمية لكل متغير من متغيرات البحث

الجدول (٣) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المئوي المرجح لاستجابات الافراد قيد البحث

حول فقرات ووظائف الإدارة التربوية $n=70$

ت	متغيرات البحث		الانحراف المعياري	الوزن النسبي المرجح %	مستوى الأهمية
	مضمون الفقرة	الوسط الحسابي			
	التخطيط التربوي				
1	يوجد لدى المديرين في الوزارة مهارات تخطيط جيدة.	3.73	0.90	74	مهم
2	تسعى الوزارة إلى جعل التخطيط التربوي يمتاز بالواقعية.	3.90	0.80	78	مهم
3	تراعي الوزارة الخطة السنوية	3.93	1.04	79	مهم
4	لدى الوزارة مرونة في الأنشطة والتشريعات المعمول بها.	3.03	1.29	61	متوسط
5	يشارك كل قسم في الوزارة في اعداد اهداف المؤسسة القصيرة الاجل (اقل من سنة).	3.73	0.58	75	مهم
	المعدل	3.66	0.92	73.4	مهم
	التنظيم التربوي				
6	تنجز الوزارة أنشطة العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية.	4.13	0.81	83	مهم جداً
7	تصنف الوزارة أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.	3.90	0.88	78	مهم
8	تعمل الوزارة على تفويض العمل إلى اشخاص آخرين مع إعطائهم.	3.86	0.93	77	مهم
9	تقوم الوزارة بتصميم مستويات اتخاذ القرار.	3.50	1.04	70	مهم
	المعدل	3.84	0.91	77	مهم
	القيادة والتوجيه				

متوسط	66	1.08	3.30	تسعى الوزارة إلى تحقيق أهدافها من خلال توجيه المرؤوسين.	10
متوسط	69	1.10	3.43	تقوم الوزارة بمتابعة كل شخص تم تفويضه، وإعطاء أوامر محددة سواء كانت كتابية أو شفوية.	11
مهم	74	1.26	3.70	تفوض الوزارة المهام الأولية لجميع الموظفين.	12
مهم	70	1	3.50	تسعى الوزارة إلى جعل الأوامر مختصرة وواضحة.	13
متوسط	69.75	1.11	3.48		
				المتابعة والتقييم	
مهم	73	1.06	3.66	تتابع الوزارة الوظائف الإدارية من أجل تحقيق أهدافها.	14
مهم	71	1	3.56	تقوم الوزارة بإعداد معايير الأداء.	15
مهم	73	0.95	3.66	تقيس الوزارة أداء الموظفين وتحدد إذا كان مناسب مع المعايير المحددة.	16
متوسط	67	1	3.37	تقوم الوزارة بتحديد الإجراءات الصحيح الواجب اتخاذه.	17
مهم	71	1	3.56		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول (٣) الخاص بقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي المرجح ما يأتي:

١- وظيفة التخطيط التربوي

أن قيمة الوسط الحسابي لوظيفة التخطيط التربوي بلغت (3.66) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغة قيمته (3)، بينما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.92) وهي أقل من الواحد مما يدل على انخفاض حالة التشتت بين إجابات الأفراد قيد البحث، أما مستوى الأهمية فكانت بدرجة (مهم) وذلك لان الوزن النسبي المرجح بلغت قيمته (73.4%)، وتعد الفقرات (X2, X3) من أهم الفقرات التي ساهمت في إغناء هذا البعد بوسط حسابي تبلغ قيمته (3.90) و(3.93) على التوالي وتعد أعلى وسط حسابي من بين متغيرات هذا البعد، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.80) و(1.04) على التوالي وبدرجة استجابة بلغت قيمتها (78%) و(79%) على التوالي أي بمستوى أهمية (مهم) هذا يدل ان التخطيط التربوي يمتاز بالواقعية فضلاً عن مراعاة الوزارة للخطة السنوية.

٢- وظيفة التنظيم التربوي

بلغ الوسط الحسابي لوظيفة التنظيم التربوي (3.84) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغة قيمته (3) بينما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.91) وهي أقل من واحد وهذا يشير إلى انخفاض حالة التشتت بين إجابات الافراد قيد البحث، أما مستوى الأهمية فكانت بدرجة (مهم) وذلك لان الوزن النسبي المرجح بلغت قيمته (77%)، وتعد الفقرات (X6, X7) من أهم الفقرات التي ساهمت في إغناء هذا البعد بوسط حسابي تبلغ قيمته (٤,١٣) و(٣,٩٠) على التوالي وتعد أعلى وسط حسابي من بين متغيرات هذا البعد، وبانحراف معياري بلغت قيمته (٠,٨١) و (٠,٨٨) ، وبدرجة استجابة بلغت قيمتها (٨٣%) و (٧٨%) على التوالي أي بمستوى أهمية محصور ما بين (مهم ومهم جداً) هذا يدل على انجاز الوزارة لأنشطة العمل لتحقيق أهدافها التنظيمية، فضلاً عن تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.

٣- القيادة والتوجيه

بلغ الوسط الحسابي للقيادة والتوجيه (3.50) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغة قيمته (3) بينما بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.11) وهي أكبر من الواحد مشيرة إلى ارتفاع حالة التشتت بين إجابات الافراد قيد البحث على متغيرات هذه المعيار، أما مستوى الأهمية فكانت بدرجة (متوسط) وذلك لان الوزن النسبي المرجح بلغت قيمته (69.75%)، وتعد الفقرات (X12, X13) من أهم الفقرات التي ساهمت في إغناء هذا البعد بوسط حسابي تبلغ قيمته (٣,٧٠) و(٣,٥٠) على التوالي وتعد أعلى وسط حسابي من بين متغيرات هذا البعد، وبانحراف معياري بلغت قيمته (١,٢٦) و (١) ، وبدرجة استجابة بلغت قيمتها (٧٤%) و (٠٧%) على التوالي أي بمستوى أهمية (مهم) بمعنى أن الوزارة تعمل على تفويض المهام الأولية لجميع الموظفين وأن أوامرها مختصرة وواضحة.

٤- المتابعة والتقييم

بلغ الوسط الحسابي للمتابعة والتقييم (3.56) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغة قيمته (3) بينما بلغت قيمة الانحراف المعياري (1) وهي مساوية للواحد الصحيح وهذا يشير إلى انخفاض حالة التشتت بين إجابات الافراد قيد البحث، أما مستوى الأهمية فكانت بدرجة (مهم) وذلك لان الوزن النسبي المرجح بلغت قيمته (71%)، وتعد الفقرات (X14, X16) من أهم الفقرات التي ساهمت في إغناء هذا البعد بوسط حسابي تبلغ قيمته (٣,٦٦) و(٣,٦٦) على التوالي وتعد أعلى وسط حسابي من بين متغيرات هذا المعيار، وبانحراف معياري بلغت قيمته (١,٠٦) و (٠,٩٥) على التوالي، وبدرجة استجابة بلغت قيمتها (٧٣%) و (٣٧%) على التوالي أي بمستوى أهمية (مهم) بمعنى قيام الوزارة بمتابعة الوظائف الإدارية فضلاً عن قياس أداء الموظفين وتحديد إذا كان الأداء مناسب مع المعايير التي تم تحديدها مسبقاً.

ثانياً: ترتيب مستوى أهمية وظائف الإدارة التربوية

الجدول (٤) ترتيب مستوى أهمية وظائف الإدارة التربوية في وزارة التربية العراقية

ت	وظائف الإدارة التربوية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي المرجح %	مستوى الأهمية	الترتيب
1	التخطيط التربوي	3.66	0.92	73.4	مهم	2
2	التنظيم التربوي	3.84	0.91	77	مهم	1
3	القيادة والتوجيه	3.48	1.09	69.75	متوسط	4
4	المتابعة والتقييم	3.56	1	71	مهم	3
	المستوى العام	3.72	0.98	70.78	مهم	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS

يتضح من معطيات الجدول (٤) تفاوت وظائف الإدارة التربوية في مقر وزارة التربية العراقية إذ احتلت وظيفة (التنظيم التربوي والتخطيط التربوي) على المرتبتين الأولى والثانية بوسط حسابي بلغت قيمته (٣,٨٤) و(٣,٦٦) على التوالي وهي أكبر من الوسط الفرضي البالغة قيمته (3) وبانحراف معياري بلغ (٠,٩١) و (٠,٩٢) على التوالي أي أقل من الواحد الصحيح وهذا يعني انخفاض حالة التشتت بين اجابات الافراد قيد البحث أي هناك درجة عالية من الاتفاق بين آراء الأفراد قيد البحث حول متغيرات هذين البعدين إذ جاءا بنسبة اجابة بلغت على التوالي (٧٧%) و (٧٣,٤%) أي بدرجة أهمية (مهم). بينما جاءا بعدي (المتابعة والتقييم، والقيادة والتوجيه) بالمرتبة الثالثة والرابعة على التوالي بوسط حسابي بلغت قيمته (٣,٥٦) و(٣,٤٨) وهي أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة قيمته (٣)، بينما بلغ الانحراف المعياري لهذين البعدين (١) و (١,٠٩) على التوالي، وبدرجة استجابة بلغت قيمتها (٧١%) و (٦٩,٧٥%) على التوالي أي بمستوى أهمية محصور بين (المهم والمتوسط) مما يدل على أن اتفاق آراء الأفراد قيد البحث حول فقرات هذين البعدين بدرجة تكاد أن تكون درجة مهمة المستوى.

لقد وضحت معطيات الجدول (٤) " المعدل العام " مستوى أهمية وظائف الإدارة التربوية في مقر وزارة التربية العراقية إذ جاءت استجابات الأفراد قيد البحث بوسط حسابي بلغت قيمته (٣,٧٢) وهي أكبر من الوسط الفرضي البالغة قيمته (٣)، وبانحراف معياري بلغ مقداره (٠,٩٨) اصغر من الواحد الصحيح مشير إلى انخفاض حالة التشتت بين آراء الأفراد قيد البحث حول متغيرات البحث إذ جاءت بنسبة اجابة بلغت قيمتها (78.70 %) أي بمستوى أهمية بدرجة (مهم)، وهذا ما يؤكد الفرضية المعتمدة في هذا البحث والتي تنص على ما يأتي: أن اعتماد وظائف الإدارة التربوية في وزارة التربية العراقية تؤدي إلى الارتقاء بمستواها طبقاً لوظائفها المتمثلة ب(التخطيط التربوي، التنظيم التربوي، القيادة والتوجيه، المتابعة والتقييم).

وعلى الرغم أن النسبة دون مستوى الطموح في ظل عالم ديناميكي يشهد تطورات وانفجارات معرفية هائلة وتعد الإدارة التربوية إحدى أهم المواضيع في عصرنا الحالي وعليه ينبغي أن تكون الوظائف الإدارية مطبقة بدرجات عالية في وزارة التربية العراقية، ومن الممكن تحقيق ذلك من خلال العمل على تلافي نقاط الضعف الواردة في إجابات الأفراد قيد البحث وتعزيز نقاط القوة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

توصل البحث الحالي إلى الاستنتاجات الآتية:

- ١- من خلال تحليل البيانات أتضح اهتمام وزارة التربية العراقية بوظيفة التنظيم التربوي إذا جاء بمستوى أهمية مهم أي بالترتيب الأول.
- ٢- أتضح من خلال تحليل البيانات أن التخطيط التربوي جاء بمستوى أهمية مهم ايضاً مما يدل على أن وزارة التربية العراقية تهتم بالتخطيط التربوي وتراعي الخطة السنوية
- ٣- توضح معطيات الجدول (٤) أن بعد المتابعة والتقويم جاء بالمرتبة الثالثة أي بمستوى أهمية مهم.
- ٤- تبين من خلال تحليل البيانات قلة اهتمام وزارة التربية بوظيفة القيادة والتوجيه إذ جاءت بمستوى أهمية متوسط وبالمرتبة الأخيرة من بين الوظائف المعتمدة بالبحث الحالي.
- ٥- أتضح وظائف الإدارة التربوية مطبقة في وزارة التربية العراقية بمستوى أهمية (مهم) لعموم المقياس حسب إجابات الأفراد قيد البحث في الوزارة، ولكن هذه النتيجة تبقى دون مستوى الطموح وذلك لان المؤسسات التعليمية اليوم تعيش في عالم ديناميكي وفي ظل انفجار معرفي هائل.

ثانياً: التوصيات

- في ضوء الاستنتاجات التي توصل إليها البحث تم صياغة التوصيات الآتية:
- ١- ينبغي على وزارة التربية العراقية أن تقوم بمتابعة كل موظف تم تفويضه للقيام بعمل معين. آليات التنفيذ
- إعطاء أوامر محددة سواء كانت كتابية أو شفوية.
 - ٢- ضرورة قيام وزارة التربية العراقية بتحديد أهدافها وذلك لتحقيق هذه الأهداف. آليات التنفيذ
- من خلال توجيه المرؤوسين.
 - ٣- يجب على وزارة التربية العراقية الاهتمام ببعد القيادة والتوجيه باعتباره أحد الوظائف الإدارية المهمة. آليات التنفيذ
- جعل الأوامر مختصرة وواضحة.
 - ٤- ضرورة قيام الوزارة بتحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه.

- الاهتمام بوظيفة المتابعة والتقويم.

٥- تحفيز الموظفين معنوياً ومادياً وذلك من أجل تحفيزهم على تقديم المزيد من الاداء وبالتالي تحسين وظائف الإدارة التربوية الذي تعد غاية أساسية للمؤسسات التعليمية بمختلف أنواعها.

قائمة المصادر:

المصادر العربية

١- ابو العلا، ليلي محمد حسني، ٢٠١٣، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية، الطبعة الأولى، دار الجنادرية للنشر والتوزيع. عمان، الاردن.

٢- ابو شنب، هدى محمد محمد، ٢٠١٢، أثر الوظائف الإدارية الأساسية، دراسة حالة : مؤسسة المدارس العالمية في الاردن، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.

٣- ابو طاحون، امل لطفي، ٢٠١٠، التخطيط التربوي واعتباراته الثقافية والاجتماعية والاقتصادية، الطبعة الأولى، مطبعة اليازوري، عمان، الاردن.

٤- البحيري، حافظ محمد صبري، ٢٠٠٦، تخطيط المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة، مصر.

٥- حنتوش، عاتكة عبدالله، ٢٠١٩، الإدارة التربوية المفهوم والخصائص والعوامل المؤثرة عليها، مجلة الجامعة العراقية، العدد ٤٤.

٦- الزهيري، إبراهيم عباس، ٢٠٠٨، الإدارة المدرسية والصفية منظور الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة: مصر.

٧- شلالدة، ربيع محمد امين أحمد، ٢٠١٦، مدى اسهام برنامج ماجستير الإدارة التربوية في التطور المهني لطلبة جامعة النجاح الخريجين والملتحقين بالبرنامج، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية.

٨- العسيلي، رجاء زهير خالد، ٢٠١٨، استخدام التكنولوجيا في الإدارة التربوية، جامعة القدس المفتوحة. www.researchgate.com.

٩- علي، كريم ناصر، الإدارة والإشراف التربوي، ٢٠٠٦، دار الشروق، عمان، الاردن.

١٠- مهدي، حسين فليح وحسن، فارس مطشر، ٢٠١٩، التخطيط وأهميته في المناهج وطرائق التدريس، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، العدد ٤٤.

١١- الموسوي، عقيل عيسى ومتي فؤاد توما، وفرج، اخلاص زكي، ٢٠١٤، دراسة تحليلية لاختيار افضل وادق اساليب التنبؤ في مجال التخطيط، وزارة التربية، مركز البحوث والدراسات التربوية، مجلة دراسات تربوية، العدد ٢٨.

١٢- نور الدين، مختار، ٢٠١٦، الإدارة والقيادة التربوية، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، الكويت، الكويت.

المصادر الأجنبية

- 1- Dessler G. (2007) ,” HRM in economic enterprise “, printice hall.
- 2- Ghasemi, Arjasb, 2015, Educational planning, Biological Forum – An International Journal 7(2): (Special Issue-I) 122-126.
- 3-Manichander, 2015, EDUCATIONAL MANAGEMENT Published by, Lulu Publication, Solapur, Maharashtra, India.
- 4- Palmela S. Lewis and Others, 2001, Management: Challenges in the 21st Century, (London: South – Western College Publishing).

