

مقدمة:

لما تطورت مهام التربية، وسعت هذه الأخيرة إلى شمول كل نواحي الفرد وتميمتها بأساليب تقنية، بيداغوجية وديداكتيكية واكبها تطور الإدارة المدرسية. فصارت مهمة هذه الإدارة الحديثة لا تقتصر على الجانب الإداري الصارم والمألوف بل تتعداه إلى جانب تقني كذلك لتتحد المهام والوظائف في هذا الإطار (الإداري والفني)، وتتدارك عجز المؤسسة التعليمية وتوفر ما يلزمها من موارد مادية وبشرية وترتبط ارتباطا وثيقا بمدخلاتها الإنسانية وتحرص على أن تقدم لها أفضل الخدمات وأجودها، (بكل ما تستدعيه هذه المهمة من جهود وتفان في العمل). إيماننا منها بأنها (الإدارة المدرسية) اللبنة الأولى وأصغر وحدة تنظيمية وأهمها في العملية التربوية، والمعيار الأصدق لنجاحها.

كما يعتبر المدير القائد التربوي الذي لا يمكن تجاهل وجوده ودوره، إذ أصبح معروفا أن سمعة المدير والعاملين معه بالمدرسة تتوقف على حسن تصرفه، ونظراته وحسن إدارته، كما أن بيئة المدرسة هي تعبير عن شخصيته⁽¹⁾ (حسن أحمد الطعاني، 2004، ص169).

وتفحصا لخصائص الإدارة المدرسية الفعالة والناجحة⁽²⁾ (سلامة عبد العظيم حسن، 2004، ص30-31)، نجد أن المدير مطالب بضمان نجاحه بالمهام والصفات التالية: تخطيط بشكل سليم وللصالح العام، توجيه وقيادة، إشراك العمال في صنع القرار، الإنسانية، الإحساس بالغير، عدم التسلط، المرونة في إدارته والكفاءة والفعالية من خلال الاستخدام الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية. سواء أكانت المؤسسة التي يسيرها حكومية أم خاصة، تقدم تعليما عاديا أو متخصصا، كون عمل هذا المدير يندرج في إطار الخدمة الاجتماعية، ويعتبر تدخلا اجتماعيا "le métier d'intervention sociale"، دقيقا. وهذا ما جعل هؤلاء القادة ملزمين بتحديد أكبر لمهامهم، بحسب موضعهم وفق متطلبات التسيير العلمي (Miramon.J.m et all, 1992,p08)⁽³⁾ ومفاهيم الفعالية والمردودية. إجابة على انتظارات المحيطين أي انتظارات الآخر. ولعلها كثيرة هي العوامل التي تجعل الفرد عموما ومدير المدرسة فعلا في عمله، وكثيرة هي كذلك العوامل التي تمنعه وتقف عائقا أمامه لبلوغ هذه الفعالية. ومن بين العوامل أو المحركات المولدة لفعالية أداء أي مدير اخترنا فرضا التصورات الاجتماعية للدور.

الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة بمثابة إطار نظري للبحوث ودعم قوية لبناء أفكار شاملة وملمة بموضوع الدراسة الجديدة للباحث، فمن خلال الاطلاع على جملة الأدبيات في ميدان الإدارة المدرسية، اتضح أن هناك دراسات سابقة متعلقة بالموضوع، نعرضها كما يلي:

دراسة حسن أحمد الطماني، حول "فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية بالأردن من وجهة نظر المديرين المشاركين في البرنامج"،⁽⁴⁾ (حسن أحمد الطماني، م س، ص 167 - 190) التي هدفت إلى التعرف على مدى توافر المبادئ التربوية للتدريب الفعال في برنامج تطوير الإدارة المدرسية، والتعرف على أثر كل من الجنس والخبرة والمؤهل العلمي والتفاعل بينهما في مدى توافر هذه المبادئ التربوية للتدريب في البرنامج المذكور.

اقتصرت الدراسة على مديري ومديرات المدارس الذين التحقوا ببرنامج تطوير الإدارة المدرسية في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد بالأردن للعام الدراسي 2001/2000. حيث استعمل الباحث استبياناً للكشف عن مدى اكتساب المهارات الأساسية في برنامج تطوير الإدارة المدرسية. يحتوي على 48 فقرة موزعة على سبعة مجالات، يستجاب لها بميزان خماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً). وتبين من نتائج الدراسة أن أهداف البرنامج كانت واضحة للمتدربين وتلبي الحاجات الفعلية لهم لبلوغ فعاليتهم المهنية.

كما تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة تعزى إلى الخبرة والجنس والمؤهل والتفاعل بينهما في تقدير المديرين والمديرات للبرنامج التدريبي بأبعاده السبعة مجتمعة.

- كما بينت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الخبرة أو الجنس أو المؤهل أو التفاعل بينهما في كل بعد من الأبعاد السبعة باستثناء البعد الثاني المتعلق بالأهداف حيث توجد فروق دالة لتفاعل الخبرة مع الجنس.

دراسة محمد حسن محمد حمادات حول قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس⁽⁵⁾ (حسن محمد حمادات " م س)، التي هدفت إلى الكشف عن قيم العمل لدى المديرين والمعلمين وعلاقتها بالالتزام الوظيفي وتكونت عينتها من 985 مدير و 1309 معلم للمدارس الثانوية العامة في المملكة الأردنية الهاشمية من 12 مديرية، اختيرت عشوائياً، حيث استجابوا لأسئلة استبيانين، الأول خاص بقيم العمل السائدة والثاني خاص بالالتزام الوظيفي. وخلصت الدراسة إلى وجود التزام وظيفي جيد لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين والمديرون نوعاً ما مطالبون بهذه الالتزامات الوظيفية. ووجود فروق بين الجنسين لصالح المديرات ويعزى لتقييم المديرات لأنفسهن الذي كان عالياً. أما الخبرة الطويلة فهي تضيء العقلانية والتبصر

على المسؤول فيما يقوم به فتجعل من ذاته رقيباً عليه، كما أن الخبرة الطويلة قد تشكل هالة للفرد تمنعه من التصرف غير المنضبط، وأيضاً قد تكسب الفرد معرفة ودراية في قيم وظيفية فيصبح أكثر انتباهاً لما يقوم به.

دراسة أميرة راشد الغامدي "الدور المثالي والرسمي والواقعي لمديرة المدرسة الثانوية"⁽⁶⁾
 (محمد سيف الدين وحسن عبد المالك، 1993، ص40- 42) التي هدفت إلى تحديد أدوار مديرة المدرسة الثانوية في م.ع.س في ضوء الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية، وكذا مقارنة الأدوار المنصوص عليها بالأدوار الواقعية.

شملت الدراسة 18 مديرة، 192 معلمة، 154 موظفة من الموظفات الإداريات بالمدارس الثانوية للبنات بمدينة جدة. وأسفرت النتائج عما يلي:

أهم مجالات الأنشطة التي تؤديها المديرات فعلياً تتعلق بممارستهن تجاه التنظيم الإداري والمالي والتنشئة الدينية وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي والإشراف على المبادئ المدرسية في حين ممارستهن تجاه هيئة التعليم والإدارة والطالبات وإحداث التجديد والتطور التربوي وتنمية العلاقات الإنسانية هي في مرتبة أدنى من الأهمية.

دراسة دلال عبد الواحد المدهود "الكفايات الأساسية لمدير المدرسة في التعليم العام في دولة الكويت"⁽⁷⁾ (محمد سيف الدين وحسن عبد المالك، 1993، ص53- 54) هدفت إلى تحديد الكفايات الأساسية التي يجب توافرها في مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت لمساعدتهم في أداء عملهم بصورة أفضل، وبناء نموذج لتقويم أداء المديرين استناداً على قائمة الكفايات المقترحة. شملت 50 مديراً ومديرة لمدارس التعليم العام، 308 مدرسة ومدرس، و8 رؤساء أقسام تعليمية بمراحل مختلفة. اعتمدت على بطاقة فيها قائمة للكفايات الأساسية والتي احتوت على 80 كفاية وزعت على 10 مجالات رئيسية لازمة لعمل مدير المدرسة.

أهم نتائجها هو وجود اتفاق بين فئات الدراسة الثلاث في ترتيب ستة (6) مجالات هي: (العلاقات الإنسانية، تقويم أداء المدرسين والطلبة، الدور الاجتماعي للمدرسة، تدريب العاملين، التقديم، التنظيم). أما مجالات التنفيذ والمتابعة، تنفيذ المنهج، العلاقات مع المسؤولين، والتخطيط فقد حدث حولها اختلاف في تقدير أهميتها. كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات الدراسة الثلاث في إدراكهم للأهمية النسبية للمجالات التالية: التنظيم، تنفيذ المنهج، تقويم أداء المدرسين والطلبة، الدور الاجتماعي، وهذا يشير إلى أن نوع العمل لا تأثير له على تقدير أهمية هذه المجالات.

- تصدرت العلاقات الإنسانية قائمة الكفايات لجميع الفئات وهذا دليل على وعي العاملين في الحقل التربوي بأهمية الجانب الإنساني في الإدارة المدرسية وآثاره الإيجابية على المردود التربوي.

-دراسة حسن ك.س." تقويم برامج تدريب مديري المدارس الثانوية في ضوء أدائهم لواجباتهم الوظيفية"⁽⁸⁾ (محمد سيف الدين وحسن عبد المالك، م س) هدفت إلى تقويم برامج التدريب في أثناء الخدمة المقدمة لمديري المدارس الثانوية بالعراق، وإلى تحديد أثر هذه البرامج على أداء المديرين لواجباتهم ومهامهم الوظيفية. أجريت مع 100 مدير مدرسة، 50 مديرا سبق لهم المشاركة في دورات تدريبية و50 مديرا لم يسبق لهم المشاركة في دورات تدريبية. استعملت الدراسة كأداة قائمة متكونة من (150) سلوك مطلوب لإنجاز مهام مدير، صنفت في ست 06 مهام ووظائف رئيسية هي: التدريس وشؤون المناهج، شؤون التلاميذ، شؤون المدرسين والإداريين، الشؤون المالية والإدارية، صيانة المبنى المدرسي وتجهيزاته وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي. ومن أهم نتائجها أن برامج التدريب لها أثر إيجابي على الأداء الإداري وفعاليتها.

-دراسة *Joan Gates* "المعارف والمهارات اللازمة لإدارة المدرسة بكفاءة" ⁽⁹⁾ محمد سيف الدين وحسن عبد المالك، م س، ص63، إلى التعرف على آراء مديري المدارس الابتدائية لولاية *Alabama* بالولايات المتحدة الأمريكية لدى أهمية المهام الوظيفية التي يمارسها مدير المدرسة ودرجة المعارف والمهارات التي تستخدم فعليا لممارسة هذه المهام. كما هدفت إلى التعرف على مقدار المعارف والمهارات التي يجب توفرها لدى المدير لأداء هذه المهام بصورة فعالة ومثالية. أجريت على 115 مدير مدرسة (ولاية *Alabama*)، باستعمال استبانة اشتملت على 48 مهمة وظيفية وقد صنفت هذه المهام في 05 محاور هي: علاقة المدرسة بالمجتمع، الإدارة العامة، إدارة الأفراد، القيادة التعليمية والخدمات الطلابية، وطلب من خلالها تحديد مدى أهمية كل مهمة من هذه المهام والمعارف والمهارات اللازمة لأداء أفضل للمدير في ممارسته لدوره.

من أهم نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعارف والمهارات الفعلية لدى مدير المدرسة، والمعارف والمهارات اللازمة له لتأدية مهامه الوظيفية على نحو أمثل، وذلك في 43 مهمة وظيفية، كما أشارت النتائج إلى كون مديري المدارس بحاجة إلى معارف ومهارات إضافية لمساعدتهم في عملية تطوير البرامج التي تتيح شراكة بين العائلة والمدرسة، والمدرسة وأفراد المجتمع، وهذا ما يؤدي إلى حسن فهم للبرامج التي تقدمها المدرسة.

-دراسة *Richards, Charles* "الإدراكات الإدارية للقائمين على إدارة المدارس الابتدائية الكبيرة"⁽¹⁰⁾ (محمد سيف الدين وحسن عبد المالك، م س) هدفت إلى التعرف على نوعية

شاغلي وظائف الإدارة بالمدارس الابتدائية الكبيرة بولاية *Indiana* بـ *USA* ، وكذلك التعرف على الواجبات والمسؤوليات والمهارات والمشكلات المرتبطة بهذه الوظيفة. وكذلك التعرف على الواجبات والمسؤوليات والمهارات والمشكلات المرتبطة بهذه الوظيفة، أقيمت الدراسة على مديري المدارس الابتدائية بولاية *Indiana* بـ *USA*. من نتائجها: أهم الواجبات والمسؤوليات الملقة على عاتق مديري المدارس الابتدائية هي:

- الإشراف على سير العمل، التنسيق بين المدرسين، إدارة المبنى المدرسي، حفظ النظام، مقابلات أولياء الأمور والزائرين. وأهم المهارات الواجب توفرها في الأفراد المرشحين لشغل منصب مدير مدرسة هي: التنظيم الجيد، القدرة على الاتصال بالآخرين، قدرات قيادية قوية، إضافة إلى القدرات الشخصية.

تعليق عن الدراسات السابقة:

من خلال هذه الدراسات، نلمس تفوق عامل التدريب على عامل الخبرة والجنس وحتى الموهل العلمي. فهو عامل كفي للنهوض بالإدارة المدرسية وجعل قادتها أكثر فعالية، خاصة إذا وجد الصدق في التكون والتدريب، وإذا كان المدربون هم المديرين ذواتهم. (دراسة حسن أحمد الطعاني). كما نلمس الفعالية الإدارية في ثوب آخر هو الالتزام الوظيفي كما تراه الفرقة العاملة مع المدير (المعلمون) وكل مدير ملتزم وظيفيا بمستوى عال هو فعال لا محالة، لأنه سيوجه مباشرة إلى الهدف الذي وضع من أجله، وتعتبر آراء المعلمين محكا تقييما لمستوى أداء المديرين لأن آراءهم نابعة من واقع ممارس وفعلي. (دراسة حسن محمد حمادات). كذلك إن واقع العمل الإداري مهما تأثر بالجنس فهو لا يرتبط ارتباطا وثيقا به لأن المسألة مسألة حزم والتزام وانتفاء مهني وعمل إداري إن اختلف قائده لا تختلف كثيرا بيئته البشرية (دراسة أميرة راشد الغامدي) وهذه الدراسة كشفت لنا عن واقع الممارسة القيادية ومجالات التدخل فيها، وهي محصورة في نطاق ضيق مقارنة بما هو واجب أن يكون حتى يتسنى لنا الحكم على فعالية دور المديرين أو المديرات دون إقصاء لأي عامل ((*Facteur*) من عوامل التدخل الإداري. كذلك تنبهنا إلى كفايات مهمة لأداء جيد ودور فعال لمدير مدرسة (كالعلاقات الإنسانية، المهارات الفنية، التقويم، الحرص على التكوين المستمر للعمال، الوعي بدور المدرسة الاجتماعي ورسالتها...) هي كفايات في غاية الأهمية (دراسة دلال عبد الواحد الهدود). كما أن التدريب أو التريصات أو التكوين هي عوامل مهمة في تحسين جودة الأداء وفعاليتها لدى المديرين (دراسة حسن ك.س). كذلك يتضح جليا في دراسة (*Joan Gates*) تقييم ذاتي للمديرين لأدوارهم وشروط أدائها على أكمل وجه، وحكم ذاتي كذلك

على مدى توفر هذه المهارات في شخصيتهم وماذا ينقصهم بالضبط كي يحققوا حسن الأداء. وهذا كله من خلال ما يخفونه من تصورات حول النموذج الأمثل في الأداء الإداري.

ما ستضيفه الدراسة الحالية:

هذه الدراسة من جهة تجعلنا نستشف مستوى الإجابة عن أسئلة المقابلة الخاصة بتصورات الدور، وكذا جانب التأهيل الإداري لقيادة مؤسسة بذوي الاحتياجات الخاصة كمدرسة صغار الصم: فهل هذا التأهيل موجود أم شتان بين ما يجب توفره من مؤهلات وما هو عليه مدير EJS من مهارات وقدرات ومعارف مولدة لفعالية أدائه.

كذلك ضرورة البحث في النقائص المهاراتية التي يتصورها المديرون ذاتهم (كترقيم ذاتي وشخصي) في شخصهم وهي لازمة لفعاليتهم المهنية عموماً والإدارية على وجه التحديد..

مشكلة البحث:

إن الشريحة المتكفل بها داخل مدارس صغار الصم خاصة ومتطلباتها التعليمية أكثر خصوصية، وواقع توفير مطالبها هذه (وسائل ديداكتيكية متطورة، تدريب أفضل للمكونين، استقطاب أحسن التجارب والافتداء بها في ميدان الإعاقة الحسية...) ليس بالأمر السهل والمفروغ منه، وكان ولا يزال في الجزائر محل تساؤل ونقاش. مع أن تحقيق هذه المطالب هو الذي من شأنه أن ينهض بالتكفل التعليمي إلى أسنى مستوياته، ويصيغ دور قائد المؤسسة بصيغة الفعالية كونه سيحقق أهداف مؤسسته وبمستوى جيد وفي الوقت المحدد لذلك.

من هنا ومن تناقضات العمل داخل هذه المدارس، ومن صراع الأدوار الذي يعيشه المدير ذاته (الدور الموصوف، و المنتظر والمدرک)، أرادت الباحثة أن تكشف القطب المحرك لعمل مدير المدرسة وهو التصورات ومدى علاقتها بفعاليتها الإدارية.

- فما الذي يتصوره مديرو مدارس صغار الصم عن أدوارهم المهنية؟ ماذا ينتظره الآخرون منهم من خلال منصبهم؟

- هل تظهر في تصوراتهم لأدوارهم المهنية مؤشرات الفعالية الإدارية المفروضة؟

- وهل للخبرة ونوع التكوين دور في جعل تصور الدور يؤثر على ظهور المؤشرات الدالة على الفعالية؟

- أهداف البحث:

- 1- يهدف هذا البحث إلى سد جزء بسيط من فراغ ملحوظ في ميدان دراسة التصورات الاجتماعية للأدوار المهنية وعلاقته بالفعالية المهنية - الإدارية - لدى المديرين داخل مؤسسات مماثلة (ذوي الاحتياجات الخاصة). باعتبار الأمور داخل هذه المؤسسات ليست آلية والأدوار فيها معقدة وبلوغ الأهداف فيها ليس بالأمر السهل ويستوجب التساؤل.
- 2- كشف كيفية تصور المديرين لأدوارهم داخل مدارس الصم بالشرق الجزائري.
- 3- كشف مدى ورود مؤشرات الفعالية الإدارية في تصورات المديرين لأدوارهم المهنية.
- 4- البحث عن مدى تأثير الخبرة في ورود مؤشرات الفعالية في تصوراتهم.

- التعاريف الإجرائية لمفاهيم البحث:

إن ورود بعض المصطلحات في دراستنا يحتم علينا شرحها إجرائياً، وهي الآتي:

مدارس صغار الصم: مؤسسات تعليمية تستقبل تلاميذ صمما بكما من سن التحضيري يتلقى فيها التلاميذ تعليماً ابتدائياً عادياً مع وسائل تعليمية مكيفة. ويدرس بها معلمون مختصون في الإعاقة السمعية وأساتذة في التعليم المختص ويتقدم تلاميذها إلى امتحان السنة السادسة...

تصور الدور المهني: هو النشاط الذهني الذي يتشكل لدى الفرد ليكون جملة معارف وإدراكات شخصية حول ما يمارسه من وظائف ومهام يومية (تختلف هذه المعارف حسب الخبرة أو الثقافة أو...). كذلك الحساسات التي يكنها الفرد لموضوع ما.

الفعالية الإدارية: هي بلوغ المدير أهداف المؤسسة التي يعمل بها بكل مهارة، ومن خلال جو عملي مملوء بالتفاهم والرضا الوظيفي بين العمال ورؤيسهم. (مهام موفقة وعلاقات جيدة).

الآخرون: هم المجتمع بما يحتويه من عائلات التلاميذ الصم، عالم الشغل وما ينتظره من كفاءات لدى هؤلاء التلاميذ..

النموذج النظري للمدير الفعال (محل مقارنة): لقد تم وضع نموذج نظري للمدير الفعال، مؤسس مبدئياً على نموذج "جوبا للعلاقات الإنسانية" تحده أربعة عناصر هي:

- 1- المدير له مهارات فنية، مهارات إنسانية، مهارات فكرية، خصائص مهنية وصفات شخصية.

2- المدير له قوتان واحدة رسمية مستمدة من دوره المعياري (الدور الذي وضعه له المشرع)، وأخرى غير رسمية مستمدة من دوره الشخصي أي (انعكاس لصفاته الشخصية، ومهاراته الإنسانية).

3- المدير يبلغ فعاليته من خلال تحقيق أهداف المؤسسة ورضا العمال والتلاميذ، والأولياء ورضاه الشخصي.

4- المدير في تفاعل دائم مع البيئتين الداخلية والخارجية.

الدراسة الحالية:

1- وصف العينة:

1- حسب الخبرة في الإدارة المدرسية:

(الجدول رقم 01 يوضح العينة حسب الخبرة في الإدارة المدرسية)

المجموع العام	تساوي \leq أو تفوق 10 سنوات	من 05 إلى 09 سنوات	أقل من 05 سنوات	الخبرة في الإدارة المدرسية الجنس
8	2	3	3	ذكور
2			2	إناث
10	2	3	5	المجموع

هم عشرة مديرين مقسمون حسب خبرتهم إلى ثلاث (أقل من 05 سنوات لدينا خمسة مديرين ثلاثة منهم رجال واثنان نساء، من 05 إلى 09 سنوات لدينا ثلاثة هم رجال - ذكور - وذوو الخبرة التي تساوي أو تفوق 10 سنوات لدينا مديران هما ذكران.

ب- حسب نوع التكوين الأولي:

(الجدول رقم 02 يوضح العينة حسب نوع التكوين):

المجموع العام	التكوين الذي لا يمس الإعاقة		التكوين داخل مجال الإعاقة			التكوين الجنس
	إداري	نفساني	مربي متعدد الاختصاص	مربي مختص	معلم مختص	
08	02	02	01	01	02	ذكور
02		02				إناث
10	02	04	01	01	02	المجموع

- هم عشرة مديرين مقسمون حسب نوع التكوين الأولي اثنان ذكرا و تكوينهما الأولي في مجال الإعاقة وهو معلم مختص، ذكر واحد مرب مختص، وواحد آخر مرب متعدد الاختصاصات. بمعنى هم أربعة 04.

- أما ذوو التكوين الذي لا يمس الإعاقة فهم ستة 06 حيث: أربعة نفسانيون- 02 ذكرا، 02 أنثيان- واثنان آخران إداريان في تكوينهما وذكرا.

2-أدوات البحث:

استعملت الباحثة المقابلة نصف الموجهة، مستعينة بتقنية تحليل المضمون لتحليل البيانات المجمعة.

أ- **المقابلة نصف موجهة: l'entretien semi directif**: تقول كاترين لوفيو " *Cathrine Louviot* " إن اختيار نوع المقابلة يتعلق بنوع المعلومات التي نرغب في جمعها، ودرجة العمق المرغوب حول المواضيع المطروحة (Louviot.C, 2007)⁽¹¹⁾، فهناك المقابلة الحرة، المقابلة نصف الموجهة والمقابلة الموجهة. كما يرى أبو نظرية التصورات إبريك *Abrik* أن المقابلة تسمح بالدخول إلى محتوى التصور لكن ليس بالاقتراب المباشر لبنيته الداخلية⁽¹²⁾ **(بوضياف سميرة، 2004، ص73)**. من هنا فإداة جمع البيانات التي اعتمد عليها كانت المقابلة نصف الموجهة *l'entretien semi directif*، لأننا بصدد دراسة حول التصورات الاجتماعية للدور المهني وعلاقتها بالفعالية الإدارية، ونود جمع معلومات كيفية وليست كمية. كذلك ربما استعملنا

لاستبيان كان سيجعلنا نجمع معلومات كمية هائلة لكن ببقاء التصورات خاصة بمصمم الاستبيان وليس بالمستجوب لأن هذا الأخير سيتقيد بما نتصوره نحن وليس بالضرورة ما يتصوره هو، في حين المقابلة ستسمح للمستجوب (بفتح الواو) بالإدلاء بتصويراته الخاصة والشخصية. هي نصف موجهة من حيث:

أولاً: -ليست حرة إطلاقاً، وليست مقيدة تماماً بعدد كبير من الأسئلة:

ب- دليل أسئلة المقابلة: تم تحضير دليل خاص مسبقاً يحتوي على خمسة أسئلة - مفتوحة - .

- الالتزام بالسؤال الأول كبدية ضرورية، وباقي الأسئلة لم تخضع لترتيب إجباري من طرف الباحثة. أما باقي الأسئلة فقد خضعت لترتيب وتسلسل أفكار المستجوب.

- ثم إعادة طرح الأسئلة حسب ما يرد من رد فعل للمستجوب (بفتح الواو) في حالة ابتعاد المستجوب عن المسار المفروض مثلاً - *Questions de Relance* - .

هذه الأسئلة هي:

ما الذي يتصوره مديرو مدارس صفار الصم عن أدوارهم المهنية؟ ماذا ينتظره الآخرون منهم من خلال منصبهم؟

- هل تظهر في تصوراتهم لأدوارهم المهنية مؤشرات الفعالية الإدارية المفروضة؟ ما الذي ينقص المديرين لبلوغ فعاليتهم الإدارية؟ ما هي السلوكيات التي يتصورها المديرون تقودهم إلى الفعالية في أدوارهم بالمؤسسة؟ هل للخبرة ونوع التكوين دور في جعل تصور الدور يؤثر على ظهور المؤشرات الدالة على الفعالية؟ من هو المدير الفعال حسب تصور المديرين؟

ج- تحليل المضمون: يعتبر تحليل المضمون أو تحليل المحتوى من الأساليب العلمية في التحليل وهناك من اعتبره منهجاً⁽¹³⁾ (بوحوش عمار، 2001، ص 151). فهو أسلوب يهدف إلى تحليل المعلومة بطريقة موضوعية متضمنة داخل خطاب، نص أو وثيقة. وحسب "عواطف عبد الرحمن" فهدف تحليل المضمون هو الإجابة عن الأسئلة الخمسة التالية:

1- من يتكلم؟ / ماذا يقول؟ / بأي وسيلة؟ / لمن يتوجه؟ / وبأي تأثير؟

فماذا يقول؟ يشتمل تحليل الكلمات والأفكار وهذا الركن هو المقصود بالاهتمام والتحليل في دراستنا هذه.

ومن أهم مبادئ تحليل المضمون ما يلي⁽¹⁴⁾ (بوضياف سميرة، م س، ص 74)

- المقابلة التي من خلالها يحلل المضمون تكون نصف موجهة وتكون حرية المستجوب ظاهرة في كلامه من خلال الموضوع المختار من شبكة المقابلة.
- للمستجوب حق في العلم بموضوع البحث لكن دون العلم بالأهداف كي لا يصدر استنتاجاته التي تؤثر على إجابته، وتفسد النتائج.
- تكتب المقابلة مع احترام لغة المتحدث (لأن المفروض تسجل المقابلة كما هي خام 100٪)
- ليست عملية الكشف عن الوحدات ذات المعنى داخل المقابلة محصورة في الطريقة الخطية *méthode linéaire* حسب نموذج تفسير النص، لكن يمكن كذلك التقطيع والمقارنة.

❖ الخطوات التي تم بها تحليل المضمون في هذه الدراسة:

- 1- تم تحليل كل فكرة على حدا مبدئياً [Répartition et Analyse par item].
- 2- استخراج الوحدات ذات الدلالة في المحتوى والتي تدخل في إطار واحد متسق (نفس الفكرة، نفس السياق) داخل كل *Item*.
- 3- محاولة استخلاص (*Synthèse*) الفكرة المراد إيصالها أو الإشارة إليها من طرف المستجوب (بفتح الواو).
- 4- محاولة إدراج سلوك المستجوب وإعطائه معنى مضافا إلى كلامه (كالكسوت، الصوت المرتفع...) في التحليل.
- 5- (ملخص التحليل) لكل مقابلة على حدة.
- 6- محاولة استخلاص العالم المرجعي للمدير الفعال حسب كل مسؤول مؤسسة وما أدلى به في تصوراته.
- 7- محاولة استخلاص التصور الجمعي للمديرين العشرة حسب كل فكرة (*Item*)
- 8- محاولة استخلاص العالم المرجعي المشترك للمدير الفعال حسب كل المديرين العشرة.
- 9- اعتبار الملخصات الفردية قاعدة *Base De Données* لاستخلاص الملخص التحليلي العام.

- صدق وثبات التحليل:

هناك من الباحثين من يرى مجرد حصر الظواهر وأمانة رصد الاتجاهات في ضوء تكرار الظواهر كافيا للدلالة على صدق وثبات التحليل. ولهذا اكتفينا برصد التصورات بأمانتها

وبكل موضوعية وذلك من خلال تدوين منظم مباشر *La Retranscription directe* بعد إجراء كل مقابلة تفاديا للنسيان.

كذلك عمدنا إلى إعادة تحليل بعض وحدات المقابلات (*Items*) على فترات متباعدة للتأكد الشخصي من مدى ثبات التحليل.

نتائج الدراسة:

1- **حسب التصور الجمعي للدور، يستخلص ما يلي:** اشترك المديرون في تصوراتهم للدور في التسيير الإداري والقيادة أو العلاقات الإنسانية، وهناك خصوصيات حسب كل مدير. كما أن دور مدير مؤسسة متخصصة كمدرسة صغار الصم، لا يتحدد بالتكليف الإداري، بل يتسم هذا الدور بالخصائص الإنسانية للمدير، والصفات المهنية كالجدية والتخطيط، والمرونة والليونة.

2- **ما ينتظره الآخرون من مديري مدارس صغار الصم:** هو حسب الإجابات الجمعية:

❖ التسيير الفعال بالدرجة الأولى (اشترك معظم المديرين)

❖ وهناك ورود جزئي للإدماج المهني والمدرسي والتكوين بالنسبة للأبناء بالدرجة الثانية.

❖ خصوصيات أخرى حسب التصور الفردي لكل مدير مؤسسة (كإعطاء منح مالية

للتلاميذ...)

3- **بصفة عامة، تم تسجيل تطابق شبه كلي بين تصور المديرين لأدوارهم والنموذج النظري**

للمدير الفعال، حيث كخلاصة لهذه **الشروط الأربعة** المتوفرة في النموذج، نجد أن.

الشرط الأول الخاص بالمهارات **متوفر**

- الشرط الثاني الخاص بالقوتين (الرسمية / اللارسمية) متوفر

- الشرط الثالث الخاص بالفعالية متوفر

- الشرط الرابع الخاص بالبيئة (الداخلية / الخارجية) **غير متوفر**

وتعزى الأسباب إلى كون هذا النموذج مصمما على أساس لنموذج جوبا[وبعض خلاصات

أدبيات الإدارة والفعالية التي لا نتصورها في مجملها مقتبسة من الثقافة العربية الخالصة.

كذلك ثقافة الإدارة كعلم وكفن في حد ذاتها لا تأتي بسهولة بل مع الممارسات الطويلة المدى، خاصة في مؤسسات مماثلة. أيضا حتى أبعاد نظرياتها: **كنظرية الإدارة بالأهداف** التي تعطي أهمية كبيرة للبيئة الخارجية. وهذا ما جعل المديرين نوعا ما يتجنبون العلاقات الخارجية الواسعة النطاق ويفضلون العمل في إطار مغلق. (En vase Clot, 2007, projet FAR Annaba). فعموما، ظهرت مؤشرات الفعالية الإدارية المفروضة في التصورات الجمعية للأدوار.

4- ما ينقص المديرين لبلوغ فعاليتهم المهنية هو المهارات الفنية والصفات الشخصية كعوامل مدعمة لفاعلية المديرين وكأهمية قصوى لهذا النوع من الإدارة (التفيدية) فالمدرسة جهاز تنفيذي. وهذا ما ينقص المديرين بالدرجة الأولى لبلوغ فعاليتهم حسب مديري مدارس الشرق الجزائري العشرة (EJS).

5- السلوكات التي تقود إلى الفعالية المهنية: اشترك المديرين حسب تصوراتهم الجمعية في الإدلاء بسلوكيات قائدة إلى الفعالية الإدارية، ونعرضها حسب الأولوية التي استخلصت من الإجابات والتحليل:

- 1- المهارات الفنية أو الإدارية (اتخاذ القرارات، التقييم، التخطيط...)
- 2- الخاصية المهنية، سيكولوجيا العامل أو التلميذ (فهم، تفهم، معرفة السلوكات، ثقة متبادلة، معرفة الحاجات)
- 3- الخاصية الشخصية، كالصرامة، الجدية، الدبلوماسية أو الحكمة والتقل، الذكاء.
- 6- تعمل الخبرة والتكوين على جعل التصورات الاجتماعية للدور ترتبط بمؤشرات الفعالية المهنية.
- 7- **المدير الفعال هو حسب نواة التصور الجمعي للمديرين العشرة هي:** المسير- القائد- الذكي- الواعي.

والعناصر المحيطة بالنواة المركزية للتصور الجمعي هي تمثل خصوصيات المديرين وفردياتهم المرجعية وهي (محب لمهنته ولديه إمكانات، صارم وإنساني، يخاف الله ومكلف، مثقف ومؤهل علميا وعلائقيا وعلميا، ملتزم، حكيم ويثق ويوثق فيه، عادل ومخلص لمهنته وجاد، طموح، مخلص لمهنته إنساني، مجدد، متعدد الاختصاص، مثقف، وأخيرا ديمقراطي، معاصر).

أما النواة المركزية فهي مرآة عاكسة للمرجعية المشتركة التي يتدخل في تشكيلها البعد الاجتماعي والثقافي الذي يحكم المديرين الخاضع للقيم والمعايير المشتركة والمتمثل في ما يجب

أن يكون عليه *Ideaux*. والتي توحى لنا باقتناع المديرين بأن العمل في القطاع الاجتماعي عامة، وفي مدارس الصم على وجه الخصوص، يستلزم أن يكون المسؤول الأول فيها المسير والقائد بكل ما تحمله هاتان الكلمتان من معاني القوة والتمكن من الدور المنوط. ضف إليها صفتي الذكاء والوعي اللتين بدورهما تزودان المدير بنور واستبصار في مهمته النبيلة.

مناقشة عامة للنتائج:

- هم عشرة مديرين بمدارس الصم البكم بالشرق الجزائري، لم يتحدد تصورهم لأدوارهم المهنية بمجال **التكليف** أو الإلزام أو الإيجار (كما تبين ذلك في دراسة حسن أحمد الطعاني). هذا راجع ربما إلى ورود بعدا آخر في مهنتهم أو في ممارستهم المهنية هو البعد الشخصي، الذي يخفف من حدة الضغط المهني ويشعر المديرين بنوع من الحرية حتى إن كانت نسبية، فبعدما كانت الإدارة المدرسية التقليدية تلزم المديرين بمهام ووظائف لا نقاش فيها، جاءت الإدارة الحديثة أو المعاصرة لتفتح آفاق الحرية للمديرين، وإمكانية استغلالهم لصفاتهم الشخصية في أداء مهامهم بأكثر مرونة مع الحفاظ دوما على تحقيق الهدف. (وهذا يتوافق مع ما بينته دراسة دلال عبد الواحد الهدود) لهذا ربما لم يشعر هؤلاء المسؤولون بهذا الضغط أو هذا التكليف، ولم يرد في تصوراتهم الجمعية للدور.

- **إن نموذج المدير الفعال النظري** مهما نقصت بعض عناصره أو جزئياته في تصورات المديرين، هذا لا يعني أن هؤلاء ليسوا أو لن يكونوا فعالين بل ربما الخلفية المرجعية الثقافية المشتركة بين هؤلاء المديرين: مديرو مدارس الصم بالشرق الجزائري، توجد فيها أولويات وخصوصيات تجعل من مهارة ما أكثر حظا في الظهور من الأخرى، ليبقى الهدف واحدا هو بلوغ مستوى الفعالية المرجوة اجتماعيا من هؤلاء القادة التربويين.

- بدا واضحا أن **نوع التكوين** دورا في جعل تصورات المديرين ترتبط بالنموذج النظري من خلال ترسخ صفات الفعالية، (وهذا ما توصل إليه حسن. ك. س في دراسته) ولعل ما لاحظناه هو غياب المهارات الفكرية في تصورات المديرين ذوي تكوين داخل مجال الإعاقة. ربما هؤلاء يركزون بالمقابل على اهتمامهم حول الخصائص المهنية والمهارات الفنية، بحكم تكوينهم في الإعاقة وخصوصياتها **أولا**، و**ثانيا** بحكم منصبهم الإداري.

كذلك هناك من المديرين ذوي الاختصاص الذي لا يمس الإعاقة (إدارة، علم النفس العيادي، علم النفس التربوي) من غابت في أفكاره الخصائص المهنية، في حين ظهرت المهارات الفكرية. وهذه وجهة أخرى **دالة على تأثير التكوين الأولي** فهو ساري المفعول حتى لو تقلد صاحبه منصبا في اختصاص آخر.

بمعنى أدق وكأن التكوين الذي لا يمس الإعاقة جعل المديرين ذوي آفاق ونظرة ثاقبة للأمور، و عدم تقوقع أو تقيد في خصوصية المهنة وشريحتها، فحتى لو كانوا يشتغلون مع معاقين فيجب أن يأملوا دوماً في ما هو أحسن ويخططون له مسبقاً. وهذا ربما يجعلنا نفسر ذلك بعدم مقاومة التغيير لدى المديرين ذوي تكوين لا يمس الإعاقة من جهة أخرى.

- أخيراً لاحظنا أنه مهما اختلفت سنوات الخبرة بين المديرين ظل ترسخ المهارات الفكرية كمعنى وكفائدة عملية ناقصاً، وهذا ما يؤكد حداثة الثقافة الإدارية كعلم وكفن وعدم التمكن منها بمستوى كبير في أوساط المديرين. ما لا يعني إطلاقاً عدم فعاليتهم الإدارية.

أما عن التصور الجمعي لمن هو المدير الفعال، فهو حسب النواة المركزية: المسير - القائد - الذكي - الواعي، هذه النواة والتي هي مرآة عاكسة للمرجعية المشتركة التي يتدخل في تشكيلها البعد الاجتماعي والثقافي الذي يحكم المديرين الخاضع للقيم والمعايير المشتركة والمتمثل *Idéaux*. والتي توحى لنا باقتناع المديرين بأن العمل في القطاع الاجتماعي عامة، وفي مدارس الصم على وجه الخصوص يستلزم أن يكون المسؤول الأول فيها المسير والقائد بكل ما تحمله هاتان الكلمتان من معاني القوة والتمكن من الدور المنوط. ضف إليها صفتي الذكاء والوعي اللتين بدورهما تزودان المدير بنور واستبصار في مهمته النبيلة. كما وردت عناصر محيطية *éléments périphériques* مثل مثقف، طموح، يخاف الله، يحب مهنته...

- الاقتراحات:

- من خلال المقابلات العشر التي قامت بها الباحثة مع مديري مدارس الشرق الجزائري (سطيف- قالمة- بجاية- باتنة- جيجل- قسنطينة- عنابة- ميله- الطارف- سكيكدة)، ومن خلال تصريحاتهم الضمنية والمباشرة استطعنا أن نستخلص نقاطاً مهمة نوردها على شكل اقتراحات:

1- الإدارة المدرسية الفعالة تستلزم:

- التكوين والتدريب (فلا يصبح العامل مديراً إلا إذا تلقى فترة تكوين وتدريب كافية).

2- الفعالية الإدارية داخل مدارس خاصة ك *EJS* أساسها حب المهنة.

3- حسن القيادة والإدارة هما شرطان متلازمان لفعالية المدير المهنية، وبالتالي ضرورة صقل كل المهارات اللازمة.

4- وضع العمال المرشحين لمنصب إداري تحت التجريب - Essai - كي يعيشوا أو يجربوا كل الوضعيات الحرجة والمريحة لهذا المنصب، ثم يقرروا في النهاية رغبتهم النهائية، وتقرر لجنة خاصة مؤهلاتهم.

5- إعطاء أهمية للتصورات الجمعية لمديري المدارس الخاصة (شريحة الاحتياجات الخاصة)، وإجراء بحوث في هذا النطاق، كي تؤخذ بعين الاعتبار كل النقائص الموجودة في الميدان من خلالها، وتعزز كل الإيجابيات التي من شأنها أن تقود إلى الفعالية المهنية لهؤلاء (لم لا تغيير الذهنيات، العادات، كسر المقاومة ضد التغيير...).

6- أخيرا إجراء دراسة بباقي نواحي القطر الجزائري (غرب - جنوب - شمال) ثم المقارنة بين النتائج واستخلاص أمور تهم القطاع الاجتماعي والعمل الاجتماعي في الجزائر وتخدمه.

الهوامش:

- 1- حسن أحمد الطعاني. (2004) فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في الأردن (من وجهة نظر المدرسين المشاركين في البرنامج)، كلية العلوم التربوية، جامعة مؤتة، الأردن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد الخامس، العدد الرابع، كلية التربية، جامعة البحرين، ديسمبر.
- 2- سلامة عبد العظيم حسن. (2004)، اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة دار الفكر، الطبعة الأولى،

3-Miramon (J.M) et autres. (1992). Le métier de directeur -techniques et fictions, Edition ENSP

4- حسن أحمد الطعاني. (2004) م س

5- محمد حسن حمادات، (2006). قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس. الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع.

6- أميرة راشد الغامدي. الدور المثالي والرسمي والواقعي لمديرة المدرسة الثانوية في محمد سيف الدين فهمي وحسن عبد المالك محمود. (1993). تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربي. مكتب التربية العربي لدول الخليج الرياض.

7- دلال عبد الواحد الهدود" الكفايات الأساسية لمدير المدرسة في التعليم العام في دول الكويت" في محمد سيف الدين فهمي وحسن عبد المالك محمود. (1993). تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربي. مكتب التربية العربي لدول الخليج الرياض

8- حسن ك س Evaluation program of secondary school administrators training in (light of theirs performance f required duties ,ph.D(unpublished)

في محمد سيف الدين فهمي وحسن عبد المالك محمود.(1993). تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربي.مكتب التربية العربي لدول الخليج الرياض.

9- Gates.J (1980). The knowledge and skills required of effective school administration as perceived by elementary school principals within the state of Alabama, ed.D, the university of Alabama, D.A.I.Vol 41; NO 3. PP3343-3344A)),Dowdle

في محمد سيف الدين فهمي وحسن عبد المالك محمود. (1993). تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربي.مكتب التربية العربي لدول الخليج الرياض

10-Charles.R.(Administrative perception of the principal ship in elementary school,Indiana

في محمد سيف الدين فهمي وحسن عبد المالك محمود.(1993). تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربي. مكتب التربية العربي لدول الخليج الرياض

11-Louviot(c) , (2007)séminaire projet F.A.R.. ANNABA

12- بوضياف سميرة.(2004)التصورات الاجتماعية لمعلمي المدارس الأساسية (ط1 . ط2) لعملية إدماج الأطفال المعاقين حسيا داخل المدرسة العادية ، دراسة ميدانية ببعض المدارس الأساسية لمدينة قسنطينة، رسالة ماجستير في علم النفس الاجتماعي والاتصال، تحت إشراف على قوادرية، جامعة قسنطينة.

13- عمار بوحوش.(2001).مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث. ديوان المطبوعات الجامعية -ط3.

14- بوضياف سميرة.(2004) م.س