

# آلية تعيين القيادات التربوية في المؤسسات التعليمية بأمانة العاصمة

د. عبد الرحمن الشرجبي  
أ. خديجة عبد الهادي درعان

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة آلية تعيين القيادات التربوية في مؤسسات تعليميتين بأمانة العاصمة. واتخذت أسلوب البحث الكيفي كمنهج. تم اختيار معلمين من المؤسسات المعنيتين ومن صناع القرار ذوو العلاقة بإصدار وتعيين وترشيح القيادات التربوية فيهما. وقد تم جمع البيانات عبر أدوات الدراسة المتمثلتين في المقابلة المعمقة كأداة رئيسية، وتحليل الوثائق كأداة ثانوية وعند الانتهاء من جمع البيانات تم تحليلها نوعياً. وخلصت الدراسة إلى النظرية المجذرة التالية: تعتمد تعيينات القيادات التربوية في المؤسسات التعليمية قيد الدراسة على الوساطات والمجاملات والاعتبارات والمحسوبية من جهة، وعلى الحزبية والمذهبية والمناطقية من جهة أخرى. وتكمن أسباب هذه التعيينات المخالفة في سلطة صانعي القرار ونفوذهم في ظل شيوع مفردات كالرشوة، والتزوير، وغياب المساءلة والحوكمة. وللحد من مثل هذه التعيينات يجب العمل بمبدأ سيادة القانون واتخاذ إجراءات رادعة لمخالفه.

## ملخص:

## Abstract

The objective of this Study is to investigate the mechanism of appointing the educational leaders in two institutions in municipality of Sana'a. The qualitative research was used for this study. The teachers and concerned officials for decision making as related to nominate and appointing the educational leaders. The tools used for collecting data was interview and analysis of contents (documents). After completion of data collection, the qualitative analysis was applied. The following results are the main results

Educational leadership appointments in concerned educational institutions under study are based on the favoritism, courtesies and nepotism. In addition, the partisan and sectarian and regional are the other consideration. The reasons behind this wrongly appointments are due strong influence of decision makers in the process with spreading out of bribery, fraud, and the absence of accountability and governance. To limit such appointments, the law should be applied and adhered to. Moreover, deterrent measures should be taken against violators.

## المقدمة

(وَفِي ذَلِكَ فَلْيَتَنَافَسِ الْمُتَنَافِسُونَ)<sup>1</sup>. بهذه الآية الكريمة تتشكل الرغبات داخل الأفراد فتكسبهم القدرة على بذل الجهود لتحقيق ما يصبون إليه، وبالتالي فإن هذه الرغبات تعد حافزا لدى الأفراد لتحقيق الطموح. يقول عمر بن عبد العزيز رحمه الله عن نفسه : (إن لي نفساً تواقة - تشتاق إلى الشيء- لم تزل تتوق إلى الإمارة، فلما نالتها تافت إلى الخلافة، فلما نالتها تافت إلى الجنة).

وعليه تجد أصحاب الهمم تنزع نفوسهم إلى الترفيع والترقية، فكلما نال مرتبة نظر إلى ما فوقها في غير ركون إلى الدنيا أو مخالفة للشرع. فالقادة المتميزون كانوا بذرة نمت بماء الاجتهاد والإخلاص في العمل، وتسلقوا في سلم الوظيفة العامة واستحقوا بذلك الترفيع عن جدارة لما بذلوه من جهد وعطاء. لذلك دأبت الدول على تأسيس النظم والداستير ليتمكن كل فرد من الحصول على حقه المشروع في الترفيع ليصل إلى مستوى القيادة التي هي تكليف عظيم قبل أن يكون تشريعاً.

وحيث أن القيادة التربوية من أهم مكونات المنظومة التعليمية، وتمثل المدرسة ومكتب التربية بالمديرية نواة التطوير لما لها من صلة مباشرة بالمجتمع، يظهر هنا ضرورة توافر قيادات مدرسية وتعليمية فاعلة وقادرة على الإبداع والتطوير والتنفيذ، وأن يتم ترشيحها وتعيينها وفق أسس موضوعية ومعايير علمية دقيقة.

وفي هذه الدراسة سوف نتطرق إلى كيفية تعيين مدرء المدارس ومكاتب التربية بالمديرية على حد سواء في مديرتين بأمانة العاصمة.

## مشكلة الدراسة :

إن معظم المشاكل الإدارية تكمن في غياب القيادة المؤهلة تأهيلاً ليس علمياً فقط وإنما مهنياً وسلوكياً، وبالتالي فإن المشكلة الحقيقية للدراسة هي ضعف تطبيق معايير الاستحقاق والكفاءة أو عدم تطبيقها أثناء تعيين القيادات التربوية في المؤسسات التعليمية، مما يؤدي إلى إيجاد إدارات ضعيفة غير قادرة على مواكبة التطورات وتحسين جودة الخدمات واتخاذ القرارات العقلانية، وبالتالي فإن المصلحة العامة تقتضي ضرورة تطبيق معايير الكفاءة والجدارة على أرض الواقع من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. هذا بالإضافة إلى الأهمية المتزايدة لأهمية المعايير في إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالشفافية والديمقراطية وحقوق الإنسان ومبدأ تكافؤ الفرص الذي يلقي اهتماماً على كافة الأصعدة السياسية والاجتماعية والاقتصادية (أبا زيد، 2008، 46).

ولذلك فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن السؤال العام الذي يشير إلى أي مدى يتم تطبيق معايير تعيين القيادات التربوية في المؤسسات المدرسية بأمانة العاصمة.

1- سورة المطففين (الآية 26).

## أسئلة الدراسة :

1. كيف يتم اختيار وتعيين القيادات التربوية في المؤسسات التعليمية في مكتبي التربية والتعليم بالمديريتين محل الدراسة بأمانة العاصمة؟
2. ما هي الأسباب الكامنة وراء الاختلالات في تعيين القيادات التربوية المخالفة لنصوص القانون؟
3. ماهي الحلول والمقترحات لمعالجة الاختلالات في تعيين القيادات التربوية في مكتبي التربية والتعليم بالمديريتين محل الدراسة؟

## أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

1. تقييم الوضع الحالي للقيادات التربوية المعنية وأسس اختيارها في المؤسسات التعليمية محل الدراسة.
2. معرفة الأسباب الكامنة وراء عدد من الاختلالات في تعيين القيادات التربوية.
3. الخروج بمجموعة من المقترحات والحلول حول اختيار وتعيين القيادات التربوية على ضوء الدراسة الميدانية، ومعالجة الاختلالات التربوية في التعيينات المخالفة لنصوص القانون.

## أهمية الدراسة :

إن من أهم عناصر نجاح الإدارات التربوية في الدول المتقدمة هو سياسات الإصلاح الإداري، والتي تبدأ باختيار القائد التربوي وفق ضوابط محددة من خلال لجان متخصصة. وهي سياسات وخطط مقننة منضبطة لا تعتمد على عشوائية أو انتمائية الاختيار أو إقليمية التوجه أو حزبية التوزيع وإنما تركز على ضوابط محددة، وشروط تحقق متطلبات وشروط الوظائف القيادية في الإدارات التربوية (الغيص، 2011).

كما أن من أهم أسباب تخلف الدول النامية أو دول العالم الثالث هي ضعف سياسات وخطط التعيينات الإدارية وخاصة التربوية، حيث لا يعتمد على أسس علمية، وإنما هو اختيار عشوائي أو انتقائي، حيث يعتمد الاختيار في معظم الدول العربية على العلاقات الشخصية، والارتباطات العائلية والقبلية والمناطية، أو الحزبية والمذهبية، وارتباطات المصالح الخاصة والعامة. إلا أنه قد يكون وراء ذلك أسباب نجهلها، وهي سياسة لا تعتمد أحياناً على أسس وخطط وضوابط محددة ومنضبطة وغير معلنة، وتعود ربما إلى ضغوط خارجية من أشخاص آخرين في الإدارات العليا (الغيص، 2011). وإذا لم يكن هناك نظام منضبط لاختيار القيادات التربوية فلا شك أنه سوف تبدأ معاناة الفساد في الإدارة التربوية، وضعف الإنتاجية، وتأخر تنفيذ سياسات الإصلاح التربوي.

وبحسب قانون الخدمة المدنية<sup>2</sup> بشأن حالات وشروط وصلاحيات الترقية والترفع بحسب المواد (رقم 40 ص20)، (رقم 43 ص 21) وذلك بشرط توافر الحد الأدنى من المتطلبات والمؤهلات اللازمة لشغل الوظيفة الأعلى وفقاً لأحكام وشروط شغل الوظائف على أن لا يقل تقدير كفاءته للسنتين الأخيرتين عن درجة جيد.

وكذلك مراعاة شروط ترفيع المعلم بحسب قوانين اللائحة التنفيذية لقانون المعلم والمهن التعليمية<sup>3</sup> المحددة بالفقرة (أ) من المادة (رقم 22 ص234) وهو استيفاء شروط شغل الوظيفة المرفع إليها الموظف والمحددة بالقانون وجدول شروط شغل وظائف المهن التعليمية المرفق به، وكذلك شروط الترقية من اللائحة نفسها بحسب المادة (رقم 25 ص237) وهو منح الموظف مرتبة إضافية كاملة وفقاً لنصوص القانون العام للخدمة المدنية.

وهذا يدل على أن تعيينات القيادات التربوية في المؤسسات التعليمية مسؤولية جسيمة وأمانة أخلاقية يتم إشغالها على أساس الجدارة والكفاءة والاستحقاق، وفق معايير العدل والمساواة والشفافية، وعدم المحاباة والتمييز في اختيار الأفراد، ولا يجوز شغل أي منصب قيادي دون إجراء مفاضلة تنافسية حقيقية بحسب نصوص القانون المتفق عليها مسبقاً.

#### حدود الدراسة :

1. الحدود البشرية: مدرء مدرستين في مديريتين تعليميتين بأمانة العاصمة مع مديري المديريتين، بحيث أن أحد المديريتين تحوي عدد قليل من المدارس لا يتجاوز العشر رمز لها بالرمز (ب)، والأخرى تحوي عدد كبير يتجاوز العشرين مدرسة رمز لها بالرمز (ج). عضو مجلس محلي في أحد المديريتين، أحد مدرء عموم مكتب التربية والتعليم بأمانة العاصمة، أحد مدرء عموم أمانة العاصمة.
2. الحدود المكانية: المدرستين المختارتين في الدراسة والتابعين للمديريتين التعليميتين قيد الدراسة، مكتب التربية والتعليم بالأمانة، أمانة العاصمة، وزارة التربية والتعليم.
3. الحدود الزمانية: زمن إجراء الدراسة: 2013 - 2014م.
4. الحدود الموضوعية: تقييم آلية تعيين القيادات التربوية في منطقتين تعليميتين بأمانة العاصمة.

#### الخلفية النظرية :

لزم التطرق لهذا الجزء من البحث الكيفي بعد إجراءات البحث وتحليل نتائجه، كي لا يؤثر محتواه في استخلاص النتائج، نظراً لتعليق أفكار الباحثين ورأيهم بحيادية تامة، وفيما يلي نتطرق

2- وزارة الشؤون القانونية (2010): تشريعات الخدمة المدنية. ط4، مطابع التوجيه، صنعاء.

3- وزارة الشؤون القانونية (2013): تشريعات التربية والتعليم. ط1، مطابع التوجيه، صنعاء.

لبعض الجوانب المؤثرة في آلية تعيين القيادات التربوية، بحسب العناوين التالية :

إن آلية ومعايير التعيينات الإدارية تبدو متشابهة من مكان لآخر ومن دولة لأخرى، جميعها تقوم على أساس العدالة والتنافس بين كافة المرشحين من خلال منح كل مواطن الفرصة لإثبات نفسه دونما تمييز للجنس أو الدين أو العرق، ولا يقتصر التنافس على التعيين فحسب بل يشمل جميع وظائف إدارة الأفراد من مرحلة التوظيف إلى مرحلة التقاعد (أبا زيد، 2008).

• أسس ومعايير تعيين القيادات التربوية في قانون الخدمة المدنية :

وضحت تشريعات الخدمة المدنية<sup>4</sup> أسس ومعايير تعيين القيادات التربوية وهو ما يسمى بالترقية وكانت كما يلي :

أولاً: حسب اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية :

مادة (62 ص76): مع مراعاة أحكام وشروط شغل الوظائف ونظام توصيف وترتيب الوظائف يكون الترفيع بالاختيار أو الأقدمية على النحو التالي :

أ- إلى وظائف الفئتين (أ، ب) من مجموعة الإدارة العليا بالاختيار على أساس الكفاءة والأقدمية من بين المرشحين المستوفين للحد الأدنى من شروط الترفيع وعند التساوي في الكفاءة يتم الاختيار من بينهم وفقاً للمعايير التالية حسب تسلسلها :

1. الأقدم في الفئة.

2. الأقدم في المجموعة.

3. الأعلى مؤهلاً.

4. الأقدم في الخدمة.

5. الأكبر سناً.

ب- الترفيع بالأقدمية المطلقة في حال الترفيع إلى باقي فئات المجموعة الثالثة (التفيدية) وفئات المجموعة الرابعة (الحرفية والمساعدة).

ثانياً: حسب اللائحة التنفيذية لقانون نظام الوظائف والمرتبات والأجور:

مادة (17 ص174):

1. يقصد بالترقية: تعيين الموظف في وظيفة شاغرة في فئة أعلى مباشرة من الفئة التي تقع فيها وظيفته الحالية.

2. يقصد بالترقية: انتقال الموظف من درجة أدنى إلى درجة أعلى في إطار نفس الفئة والمستوى.

مادة (19 ص175): يتطلب الترفيع إلى وظيفة أعلى الآتي:

1. أن يكون الترفيع إلى وظيفة شاغرة، موجودة في الهيكل التنظيمي والوظيفي المعتمد لوحدة

الخدمة العامة / الوحدة الإدارية ولها اعتماد مالي في موازنة الوحدة.

2. أن يتوفر في المرشح الحد الأدنى من المتطلبات والمؤهلات اللازمة لشغل الوظيفة وفقاً لأحكام

4- وزارة الشؤون القانونية (2010): تشريعات الخدمة المدنية. ط4، مطابع التوجيه، صنعاء..

وشروط شغل الوظائف ونظام توصيف وتقييم الوظائف.

3. أن يكون الترفيع في كافة فئات مجموعات الهيكل العام على أساس الكفاءة والجدارة. وأن يكون المرشح قد اجتاز بنجاح اختبار الكفاءة المقرر لشغل الوظيفة وعند تساوي الكفاءة بين المرشحين للترفيع، يتم الاختيار وفقاً للأولويات التالية :

- الأقدم في الوظيفة.
- الأعلى مؤهلاً.
- الأكبر سناً.

ثالثاً: حسب اللائحة المدرسية فإن معايير وشروط تعيين مدير المدرسة كما يلي :

مادة (34 ص10) : يشترط فيمن يعين بوظيفة مدير مدرسة أو وكيل مدرسة الصفات التالية :

أ- الصفات الشخصية: يشترط فيمن يشغل وظيفة مدير مدرسة أو وكيل مدرسة أن تتوفر جملة من الصفات الخلقية والذهنية والإبداعية والفنية والاستعدادية أهمها :

1. التمسك بالقيم والتعاليم الإسلامية عموماً والاستقامة في السلوك والخلق الحميد في معاملة الناس والمحبة الصادقة للوطن وخدمة المجتمع من خلال الجهد والمثابرة والعمل الدؤوب في سبيل الصالح العام والترفع عن الممارسة التي تسيء إلى طبيعة العمل التربوي وأهدافه النبيلة.

2. الالتزام بالقوانين والأنظمة النافذة واحترام العادات والتقاليد والأعراف اليمنية الأصيلة.

3. توفر الاستعداد النفسي والقدرة الجسمية لتحمل أعباء مشاق العلم الإداري والتربوي والتأثر الاجتماعي وتوفير السمات الشخصية التربوية ومنهجية العمل الجماعي والتعاون الديمقراطي والنظرة الاستيعابية المتسامحة مع كافة المعنيين في المدرسة من معلمين وإداريين وفنيين وتلاميذ/طلاب، والابتعاد عن التعصب الأعمى والتمييز الشخصي الضيق، وعدم ممارسة أي نشاط حزبي في المدرسة وأنشطتها.

ب- التأهيل العلمي والخبرة :

1. يشترط فيمن يرشح كمدير مدرسة أو وكيل مدرسة أن يكون حاصلاً على (شهادة بكالوريوس أو ليسانس) في التربية أو شهادة جامعية على الأقل بغض النظر عن مستوى المرحلة التعليمية للمدرسة المعنية.

2. يجوز قبول مستويات تأهيلية أدنى من ذلك إذا استدعت الضرورة في المناطق التي تنعدم فيها الكوادر المؤهلة، وفقاً للأسس المتبعة في القوانين واللوائح النافذة.

3. أن يكون ذا خبرة في التدريس وفقاً للشروط المنصوص عليها في القوانين واللوائح النافذة.

• علاقة السلطة المحلية بتعيينات القيادات التربوية :

منح قانون السلطة المحلية مدير عام المديرية كافة الصلاحيات في تعيين القيادات التربوية

وترقياتهم بحسب المادة (رقم 89 ص30) من قانون تشريعات السلطة المحلية لعام 2012م فيما نصه :

(يكون مدير عام المديرية رئيساً لجميع الموظفين المدنيين العاملين في نطاق المديرية من حيث أدائهم لواجباتهم ومهامهم الوظيفية وله سلطة اقتراح تعيينهم ونقلهم وترقياتهم كما يتمتع بحق إحالتهم للتحقيق والتأديب وتوقيع الجزاءات الإدارية عليهم وفقاً لأحكام القوانين والأنظمة النافذة).

• الجهات المعنية بإصدار قرارات التعيين للقيادات التربوية :

بحسب اللائحة التنفيذية لقانون نظام الوظائف والمرتبات والأجور نورد المادة التالية لتوضيح الجهات المعنية بإصدار قرارات التعيين للقيادات الإدارية :

مادة (20 ص175) : مع مراعاة القواعد والاجراءات القانونية المنظمة للترشيح والاختيار :

1- يكون الترفيع إلى فئات الوظائف الواقعة في المستوى الأول للهيكل العام على النحو التالي :

أ- بقرار جمهوري للترفيع إلى وظيفة وكيل وزارة ووكيل وزارة مساعد وما في مستواهما .

ب- بقرار من رئيس الوزراء للترفيع إلى وظيفة مدير إدارة عامة أو كبير اختصاصيين وما في مستواهما من وظائف الإدارة العليا .

2- يكون الترفيع إلى فئات الوظائف الواقعة في المستويين الثاني والثالث بقرار من الوزير المختص أو أمين العاصمة أو المحافظ .

3- يكون الترفيع إلى وظائف المستوى الرابع وما دونه بقرار من رئيس وحدة الخدمة العامة أو رئيس الوحدة الإدارية على مستوى المديرية .

4- يلزم قبل صدور أي قرار للتعين في وظائف الإدارة العليا أو الإدارة الإشرافية صدور فتوى من الوزارة تؤكد وجود الوظيفة في الهيكل التنظيمي المعتمدة للوحدة واستيفاء المرشح الشروط القانونية المؤهلة لشغلها .

#### الدراسات السابقة :

• دراسة أبا زيد (الأردن، 2008) : بعنوان "مدى تطبيق معايير الجدارة في اختيار المديرين في مراكز الوزارات في الأردن" طورت الدراسة استبانة وزعت على أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (500) فرد. وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها أنه يتم تطبيق معايير الجدارة في اختيار المديرين في مراكز الوزارات بدرجة متوسطة كما تبين أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو تطبيق معايير الجدارة في اختيار المديرين تعزى إلى المؤهل العلمي والخبرة .

• دراسة ناصر (اليمن، 2009) : بعنوان "مدى توفر معايير اختيار مديري المدارس الثانوية في محافظة عدن من المنظور الإسلامي من وجهة نظر مديري التربية والموجهين والمعلمين" (ملخص) استخدمت الدراسة استبانة مغلقة طبقت على أفراد العينة من المدرء والموجهين والمعلمين. أوضحت النتائج بصفة عامة أن نسبة توافر معايير اختيار مديري المدارس الثانوي بمحافظة عدن من المنظور الإسلامي عالية وأنها تؤهل مدير المدرسة الثانوية لأداء دوره أداءً فاعلاً وعلى أكمل وجه. كما



أوضحت أن هناك اختلافاً بين متوسطات مديري التربية والمعلمين وبين متوسطات الموجهين لمدى توافر معايير اختيار مديري المدارس الثانوية بمحافظة عدن من المنظور الإسلامي. أظهرت نتيجة الموجهين

أن هناك قصوراً في بعض المعايير الإدارية والمهنية عند المديرين

• دراسة شافي (الإمارات، 2010): بعنوان "اختيار وتدريب القيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم والشباب بدولة الإمارات" (ملخص)

أجريت الدراسة على مديري ورؤساء الأقسام في جميع المناطق التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم والشباب والتي يبلغ عددها عشر مناطق، واستعانت الباحثة بأحد أساليب الدراسات المستقبلية وهو أسلوب السيناريوهات ليحدد وضع الإمارات في هذا المجال انطلاقاً من الظروف الراهنة. وأكدت نتائج الدراسة ضعف معايير اختيار القيادات التربوية وعدم تبني معايير حديثة أو واضحة لترشيح تلك القيادات لحضور الدورات التدريبية والاعتماد على الجانب النظري دون الجانب التطبيقي.

• دراسة الكرياني (الكويت، 2010): بعنوان "معايير اختيار القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية" (ملخص)

اشتملت عينة الدراسة على (50) موظفاً من موظفي المؤسسات الحكومية و(50) موظفاً من أصحاب المناصب الإشرافية و(25) مسؤولاً من أصحاب المناصب العليا. حاولت الدراسة الاجابة على التساؤلات: هل هناك معايير حقيقية مطبقة في اختيار القيادات الادارية في المؤسسات الحكومية؟ وهل المعايير المطبقة حالياً في اختيار القيادات الإدارية كافية وشاملة وتغطي جميع الجوانب المطلوبة في القائد الاداري؟ وما هي المعايير التي ينبغي الاعتماد عليها في اختيار القيادة الادارية للمؤسسات الحكومية.

#### التعليق على الدراسات السابقة :

اهتمت الدراسات السابقة بمعايير تعيينات القيادات التربوية واستخدمت أدوات قياس كمية مثل الاستبيان المغلق، أو الوصف والتحليل الكمي، كما استخدمت أساليب إحصائية مختلفة لاستيضاح آراء عينات من المعلمين والموجهين وصناع القرار حول مدى الالتزام بمعايير التعيين.

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بما يلي:

1. ركزت هذه الدراسة على مديريتين تعليميتين بأمانة العاصمة في بيئة ومحيط يختلفان عن البيئات المذكورة بالدراسات السابقة.
2. محور اهتمام هذه الدراسة هو التعرف على أسباب ومكانم الخلل في التعيينات الإدارية من خلال توجهات الأفراد أصحاب القرار وانتماءاتهم.
3. الدراسات السابقة جميعها انتهجت أسلوب البحث الكمي، بينما انتهجت الدراسة الحالية أسلوب البحث النوعي.
4. استخدمت الدراسة الحالية أكثر من أداة لجمع هذه البيانات هي المقابلة المعمقة، والتي

طرحت على مجموعة من متخذي القرار عدد من التساؤلات وذلك لاستطلاع آرائهم حول مدى الالتزام بتطبيق معايير التعيين للقيادات التربوية في المؤسسات المدرسية المعنية، كما استخدمت تحليل الوثائق والمذكرات في محاولة للوصول إلى حقيقة الواقع لتعيينات القيادات التعليمية في هاتين المؤسستين.

### منهجية الدراسة :

تُعد هذه الدراسة نوعية تفاعلية كونها اعتمدت على الاتصال المباشر بين الباحثين والأفراد المشاركين في الدراسة وذلك من خلال إجراءات المقابلات المعمقة معهم كأداة رئيسية. ما يعني اتباع المنهج الكيفي (النوعي).

والمنهجية الكيفية هي أكثر اهتماماً بفهم الظاهرة الاجتماعية من منظور المشاركين أنفسهم، إذ يعتقد هذا النوع من الدراسات أن الأفعال الانسانية وآراء الأفراد ومعتقداتهم تتأثر بالمواقف التي تحدث فيها، ويتم التوصل إلى هذا الإطار من خلال جمع البيانات وتحليلها وهما عمليتان متداخلتان ومتزامتان، وتستخدم الألفاظ والمعاني اللفظية والسردية في التعبير عن نتائج البيانات النوعية (أبو زينة وآخرون، 2007، 32).

### موقع الدراسة :

موقع الدراسة الأساسي هو أمانة العاصمة كونه المقر الرئيسي لإصدار قرارات التعيينات لمدراء المدارس ومدراء المديرية التعليمية، ولكن نظراً لمرور قرارات التعيين بعدة مواقع بدءاً من الترشيح ومروراً بالشؤون القانونية وانتهاء بإصدار قرار التعيين، فكان لزاماً التعرض لزيارة مجموعة المواقع هذه لإجراء المقابلات مع المعنيين المتواجدين في مكاتب هذه المواقع. ويمكن تلخيص ذلك في القول بأن موقع الدراسة يشمل: تلك الأماكن التي يمر بها إجراءات الترشيح لمدير مدرسة أو مدير مكتب التربية والتعليم بالمديرية، وهي بحسب استمارة الترشيح، كالتالي:

1. مكتب التربية والتعليم بالمديرية: وهي الجهة المخول لها باختيار المرشح لإدارة المدرسة والرفع به حسب الاحتياج من الميدان بحسب المادة (رقم 35 ص 11) من اللائحة المدرسية ونصه: (يتم تعيين مدير المدرسة بناءً على ترشيح من مدير التربية والتعليم بالمديرية...)<sup>5</sup>، إضافة إلى كون المديرية هي الأقرب لرفع الاحتياج، كما تتوفر بها بيانات المرشحين، وتقديرات الكفاءة السنوية لهم من قبل الموجهين. أما ترشيح منصب مدير مكتب التربية والتعليم بالمديرية ( ) فيكون عبر مكتب التربية والتعليم بأمانة العاصمة.
2. المديرية: يُعتمد مدير عام المديرية - رئيس المجلس المحلي على الاختيار من قبل مدير مكتب

5- وزارة التربية والتعليم (1997): اللائحة المدرسية. ط1، مركز التربية، صنعاء.

- التربية والتعليم بالمديرية، نظراً لسلطة المجالس المحلية في الاقتراح والتخطيط والإشراف طبقاً لأحكام المادة (رقم 4 ص 4) من قانون السلطة المحلية<sup>6</sup>.
3. الشؤون القانونية بمكتب التربية والتعليم بالأمانة: يعمل مدير الشؤون القانونية على تقديم المشورة القانونية في مجال القرارات الإدارية الخاصة بالتعيينات والترقيات، وفحص ملفات المرشحين لإدارة وإجراء المفاضلة بينهم وفق شروط ومعايير قانونية.
4. مكتب التربية والتعليم بالأمانة: يكمن دور مدير مكتب التربية والتعليم في الموافقة على الترشيح لتعيين مدير مدرسة أو مدير منطقة تعليمية بحسب المادة (رقم 35 ص 11) من اللائحة المدرسية ونصه: (يتم تعيين مدير المدرسة بناءً على موافقة مدير عام التربية والتعليم بالمحافظة).
5. الإدارة العامة للتشريعات والفتوى والعقود بأمانة العاصمة: تُرسل استمارة الترشيح إلى أمانة العاصمة لاستكمال إجراءات إصدار القرار، ثم تحول إلى الإدارة العامة للتشريعات والفتوى والعقود حيث يتم إبداء الرأي القانوني وإسداء المشورة بحسب ما تشعه نصوص القانون، في جميع المسائل التي يطلب رأي الإدارة فيها، وفيما يعرض على الفتوى من المسائل القانونية في التعيينات والترقيات والعلاوات، وكل ما يتصل بحقوق المترفع. وكذلك الاستشارات القانونية وتقديم "الفتوى" لوزارات الدولة والجهات والمؤسسات التابعة للحكومة. ويُعمد مدير عام التشريعات والفتوى والعقود على قرار التعيين. وهي أحد الإدارات العامة لقطاع الشؤون القانونية.
6. قطاع الشؤون القانونية بأمانة العاصمة: يُصادق وكيل أمين العاصمة لقطاع الشؤون القانونية على قرار التعيين بعد فحص الملفات في إدارتها والتأكد من استيفاء شروط التعيين أو الترفيع.
7. أمانة العاصمة: يتم إصدار قرار تعيين مدير مدرسة أو مدير مكتب التربية والتعليم بالمديرية. من أمين العاصمة بدلاً عن وزير التربية بحسب المادة (رقم 38 ص 336) من اللائحة التنظيمية لدواوين المحافظات والمديريات فيما نصه: (يكون للمحافظ طبقاً للمادة (43) من قانون السلطة المحلية تجاه الموظفين المدنيين العاملين في نطاق المحافظات السلطات والصلاحيات المقررة للوزير من حيث التعيين والنقل والندب والإعارة والإحالة إلى التحقيق والتأديب).
8. وزارة التربية والتعليم: يكمن هنا دور وزارة التربية والتعليم بتعزيز الصلاحيات القانونية للجهات التنفيذية في المحافظات بحسب المادة (رقم 41 ص 20) من القانون العام للتربية والتعليم<sup>7</sup> لتحقيق مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ. وبحسب المادة (رقم 44 ص 20)

6- يسمى مدير مكتب التربية والتعليم بالمديرية- أحياناً- ب: مدير المنطقة التعليمية.

7- وزارة الشؤون القانونية (2013): تشريعات السلطة المحلية. ط5، مطابع التوجيه، صنعاء.

من القانون نفسه: تحدد الوزارة أسس واختيار القيادات التربوية بما يحقق اختيارهم من ذوي الكفاءة العلمية والتربوية والخلقية. تمتاز هذه المواقع بأنها مرافق ومؤسسات حكومية يمكن الدخول إليها ببسر وسهولة ومقابلة المعلمين دون الحاجة إلى أخذ إذن دخول من أي جهة، ما عدا أمانة العاصمة فإنه يلزم أخذ تصريح دخول أو موافقة رسمية من حراسة المنشأة.

#### دور الباحثين:

تمحور دور الباحثين في إجراء المقابلات المعمقة وتحليل عدد من الوثائق والمذكرات، تلا ذلك تحليل البيانات والمعلومات التي جمعت من المعلمين، فكان ما يلي:

- (1) سُخرت جميع الإمكانيات الذاتية والبحثية بالتفاعل مع أفراد المقابلة المعمقة بغرض كسب الثقة وبناء علاقات طيبة مع المعلمين، والحصول على المعلومات المرغوب فيها منهم.
- (2) وُضعت خطة واستراتيجية أولية بدقة ووضوح قابلة للتعديل، تم التوضيح فيها باستراتيجيات البحث والتحركات.
- (3) سعى الباحثين لتطبيق إمكانياتهم ومهاراتهم البحثية والإنسانية ذات العلاقة بجمع البيانات المتوفرة أو التي يمكن أن تتوفر.
- (4) تم التمكن من دخول مواقع البحث والتحرك داخله وقضاء الوقت الذي تحتاجه الدراسة.
- (5) تم تسجيل الملاحظات وفحصها فور مغادرة الموقع، وإنهاء المقابلات.
- (6) ملاحظة دور المعلم وتأثير انتماءاته وولاءاته.
- (7) تم التسجيل للمعلومات المتوفرة بأمانة، والابتعاد قدر الإمكان عن التحيز - أثناء المقابلات - لجهات أو أطراف أو أحزاب أو مناطق أو غيرها.
- (8) تم تسجيل البيانات من دون إصدار أحكام، وربط ما يقوله المعلمون في أوقات ومواقف مختلفة، مع ما ورد في الوثائق والمستندات.
- (9) سعى الباحثين للالتزام بأخلاقيات البحث العلمي العامة والميدانية.

#### استراتيجية تحديد المعلمين:

في هذه الاستراتيجية تم تحديد مجموعة الدراسة، وكيف تم الوصول إلى الأفراد ذوي المعلومات الغنية.

#### • مجموعة الدراسة:

مجموعة الدراسة هي الجهات المسؤولة عن إجراءات ترشيح وتعيين مدرّاء المدارس والمديريات.

#### • معلّمو الدراسة:

(أ) المعلمون في الدراسة التفاعلية:

تم التنوع في اختيار المعلمين بحسب تنوع وتدرج الجهات المسؤولة عن إجراءات ترشيح وتعيين مدرء المدارس والمديريات محل الدراسة، بحيث تم التسلسل في اختيارهم بحسب ما يلي:

أولاً: تم اختيار (4) أشخاص في موقع المسؤولية أو في مواقع اتخاذ القرار، من أجل الحصول على معلومات قيمة في ضوء المنصب البارز للشخصية. ولصعوبة الوصول لمثل هذه الشخصيات نظراً لمقاومتها للمقابلة، إضافة إلى كونها تتطلب مزيداً من الإمكانيات. فقد أمكن إجراء المقابلات مع التالي:

1. مدير مكتب التربية والتعليم بمديرية (ب).
2. عضو مجلس محلي في مديرية (ج) (ممثل عن: مدير عام المديرية).
3. أحد مدرء مدير مكتب التربية والتعليم بأمانة العاصمة (ممثل عن: مدير مكتب التربية).
4. مختص بأمانة العاصمة.

ثانياً: تم اختيار مديرتي مدرستين ممن تتوفر لديهن معلومات غنية سعت الباحثة إليها، مع الحرص أن تتبع كل منهما حزب سياسي مخالف للأخرى، ولها توجهات مختلفة. وكانت كالتالي:

1. مديرة مدرسة من مديرية (ب).
2. مديرة مدرسة من مديرية (ج).

ثالثاً: تم اختيار شخص واحد كجهة رقابية من وزارة التربية والتعليم، كونها جهات تقييمية تهدف إلى تحديد مدى تطبيق معايير وأسس التعيين في المؤسسات السابقة الذكر، إضافة إلى كونها جهات تحقيق في الشكاوي الواردة إليها حول التعيينات المخالفة للقانون. وكان كالتالي:

- أحد مدرء إدارات الرقابة العامة والمراجعة الداخلية بوزارة التربية والتعليم.
- (ب) المعلمون في الدراسة غير التفاعلية التحليلية:

وهي تحليل وثائق، وكانت طبيعة الوثائق المحللة كالتالي:

تم التطرق إلى عدد (3) من قرارات التعيين والأوليات التي بنيت عليها، إضافة إلى عدد من المذكرات الخطابية بين القيادات العليا تضمنت مخالفات في تعيينات مدرء المدارس أو مدرء مكاتب التربية بالمديريات. وبلغت عدد المستندات المحللة (21) مستند.

### استراتيجيات المصادقية والموضوعية وضبط الذاتية:

هي استراتيجية في تعزيز الصدق والمصادقية وتقليل تحيز الباحثين، ومدى موضوعيتها في جمع البيانات وتحليلها، وماهي الاعتبارات الأخلاقية والقانونية التي تم مراعاتها أثناء البحث.

### تعزيز المصادقية:

المصادقية هي توافق فهم الباحث مع فهم المعلمين، ويمكن التحقق من المصادقية في هذه

الدراسة بما يلي:

يذكر أبو زينة (2007، 323-324) عدداً من الاستراتيجيات التي تحقق مفهوم الصدق في

عملية جمع البيانات، والتي اتبعتها الباحثين، وكانت كالتالي:

1. الكلام القليل والاستماع الكثير؛ وذلك لمساعدة المتحدث على الاسترسال في إجاباته، ومن ثم التأمل فيها وتحديد الأجزاء غير الواضحة بهدف الاستيضاح عنها.
2. التسجيل الدقيق؛ وفيه استخدمت الباحثين أداة تسجيل الصوت، ثم تم تفريقها على الورق بلغة المتحدث، ودون محاولة القيام بأي تفسيرات أو تحليلات أثناء التسجيل.
3. بدء الكتابة مبكراً؛ حيث عمد الباحثين إلى كتابة ملاحظات مبكرة سابقة للمقابلة وذلك بهدف تحديد الفجوات في البيانات التي رغبا في الحصول عليها.
4. وسائل جمع بيانات متنوعة؛ حيث تم استخدام أداتين تم ذكرهما في البند السابق.
5. اتفاق المشاركين مع الباحثين في وصف الأحداث ومكوناتها ومعانيها.
6. مطاولة في فترة التعايش مع الموقف الاجتماعي وجمع البيانات لحد الإشباع؛ حيث قضى الباحثين ما يقارب عشرة أشهر (منذ شهر سبتمبر 2013م وحتى يونيو 2015م) في أروقة أمانة العاصمة ووزارة التربية ومكاتبها بالأمانة من أجل استكمال إجراءات ترشيح أحدهما.
7. معقولية التفسيرات ودرجة ثباتها ومناغمتها مع تفسيرات المعلمين آخرين للأسئلة المشابهة.
8. التغذية الراجعة؛ وذلك بعرض مسودات المقابلات (البيانات المجمعة) وكذلك الوثائق والمستندات على بعض الزملاء منهم أكاديميون ومنهم قيادات تعليمية ومنهم محامون استشاريون في هذا المجال، وذلك بهدف تحديد مواطن الغموض أو التضارب التي تحتاج لمزيد من البحث والاستقصاء.
9. استخدام السجل الميداني؛ وذلك لتوضيح الوقت، التاريخ، المكان، الفترة الزمنية التي قضاه الباحثون مع الأفراد المعلمين في المقابلة الميدانية. موضحاً بالجدول التالي:

م	المعلم / المُخبر	مكان إجراء المقابلة	تاريخ إجراء المقابلة	وقت بداية المقابلة	وقت نهاية المقابلة	الأداة المستخدمة في تسجيل البيانات
1	مدير مكتب التربية والتعليم بمديرية (ب)	خارج مقر عمله	2014/4/20	3:30م	3:48م	التسجيل الصوتي
2	عضو مجلس محلي في مديرية (ج) (ممثل عن: مدير عام المديرية)	خارج مقر عمله	2014/4/23	11:35ص	11:53ص	التسجيل الصوتي
3	أحد مدراء مكتب التربية والتعليم بأمانة العاصمة (ممثل عن: مدير مكتب التربية).	خارج مقر عمله	2014/4/24	3:25م	3:30م	التسجيل الصوتي
4	مختصة بأمانة العاصمة.	أمانة العاصمة	2014/4/21	9:00ص	12:00ص	الكتابة
5	مديرة مدرسة من مديرية (ب).	المدرسة	2014/4/28	10:10ص	10:40ص	التسجيل الصوتي

6	مديرة مدرسة من مديرية (ج).	تم استضافتها + هاتفياً	2014/4/30 2014/5/5	7،15م 7،45م	8،45م 8،20م	الكتابة
7	أحد مدراء إدارات الرقابة العامة والمراجعة الداخلية بوزارة التربية والتعليم.	وزارة التربية	2014/4/22	10،45ص	12،00ص	الكتابة + التسجيل الصوتي

10. أسلوب التأكيد الرسمي للنتائج الأولية: تبين أن البيانات التي تم الحصول عليها من المعلمين المقترحين -والذين كانوا (4) فقط- غير كافية، فتم العمل على توسيع حجم المعلمين ليشمل أفراد آخرين (كما هو موضح بالجدول) لديهم غنى بالبيانات المطلوبة.  
تعزيز الموضوعية وضبط الذاتية:

تم اتباع الاستراتيجيات التالية بهدف تقليل التحيز والموضوعية:

- (1) تم الالتزام بمبدأ الذاتية المنضبطة، وتجنب الفروض المسبقة والآراء الشخصية.
- (2) علق الباحثان كافة توجهاتهم وانتماءاتهم حتى لا تتأثر النتائج بها.
- (3) ألفة الباحثان مع المعلمين وتواصلهما بهم كانت منضبطة بحيث لم تبعدهما عن الموضوعية أو تجرهما إلى التحيز.

#### الاعتبارات الأخلاقية والقانونية:

تم تعريف المعلمون بماهية الدراسة وأهدافها وذلك لضمان موافقة الأفراد المعلمين على إجراء المقابلة عن اقتناع كامل، ويضمن الباحثون حرية أكبر وانسيابية أكثر في البيانات المجمعة، ووعدا بعدم الإشارة إلى أسماء أو صفات الأفراد المعلمين. إلا أن الباحثين واجها تحفظاً كبيراً في إجابات الأفراد المعلمين لمعرفة مواطن الخلل والقصور في التعيينات المخالفة، نظراً لأن موضوع الدراسة يمس شخوص المعلمين أنفسهم ومواقعهم الحساسة كونهم المسؤولين عن الاختيار والترشيح؛ مما أدى إلى رفض البعض أو ضيق وقت البعض الآخر، أو تشدق هؤلاء المسؤولين بتطبيق القانون واختصارهم للحدوث حول إصرارهم بعدم مخالفته، بينما الواقع يحكي غير ذلك من خلال الاطلاع على عدد من الشكاوى والتظلمات. فاضطر الباحثان في بعض الحالات إلى أخذ معلمون نواب لهم أو ممثلين عنهم.  
أما الطرق والأساليب التي تم اتباعها لحماية حقوق المعلمين فقد تمثلت في البعد عن تحديد هوية ومنصب المعلم قدر الإمكان، حيث ذكر أنه "ممثل عن ..... " وذكرت المدارس بالرموز (ب)، (ج)، كما تم إبلاغ المعلمين بكافة جوانب البحث والتي قد تؤثر على قرار الفرد بالمشاركة من عدمها، كما تمت الإجابة على كافة الاستفسارات التي قد تطرح من المعلمين. وحاول الباحثان أن يكونا صريحين وأمينين مع المعلمين قدر الإمكان، إضافة إلى إطلاع المعلم على كل مجريات الأحداث وما جمع عنه من بيانات أو أقوال. وتطمين المعلم أن له حرية الانسحاب من الدراسة في أي وقت يريد، وكذلك له الحق في سحب أية بيانات كانت قد جمعت منه خلال الدراسة.

## استراتيجية جمع البيانات:

أدوات الدراسة:

تم استخدام أداتين هما:

1- أداة رئيسية:

- المقابلة المعمقة: أجريت مع المعلمين المذكورين آنفاً للحصول على المعلومات بشكل مباشر من الحالات المبحوثة والمدرسة، وذلك بمقابلة الشخص وجهاً لوجه وتوجيه الأسئلة والاستفسارات، بدءاً بالأسئلة التقديمية ثم أسئلة المتابعة، ومروراً بأسئلة التدقيق والتمحيص أو الأسئلة التفسيرية. تم استخدام التسجيل الصوتي مع جميع المعلمين عدا اثنان منهم رفضوا التسجيل وفضلوا الكتابة. كما تم تسجيل الانطباعات اللازمة التي قد تتطلبها الدراسة.

• أسئلة المقابلة المعمقة:

(أ) أسئلة الرحلة الطويلة: هي ذاتها أسئلة الدراسة.

(ب) أسئلة الرحلة القصيرة: تم التفرع إلى أسئلة ثانوية بحسب السياق، ومنها:

س1 / كيف جرى اختياركم من الميدان، وترشيحكم لهذا المنصب؟ من أين حصلتم على دعم

في الترشيح والتعيين؟

س2 / هل كنتم على معرفة مسبقة بمن قام بترشيحكم، أو على علاقة طيبة معه؟

س3 / هل لديكم قرار تعيين؟ صادر من أين؟

س4 / من موقعك؟ كيف تختار وترشح القيادات لديكم في المؤسسة؟

س5 / هل تنتمي لحزب؟

س6 / كثيراً ما يتهمون الأحزاب بأنها وراء التعيينات المخالفة، ما رأيك؟

س7 / شخصكم الكريم من أي محافظة؟

س8 / هل يتعارض دور السلطة المحلية مع دور وزارة التربية؟ وكيف؟

س9 / هل تتعرض لضغوط من الحزب الذي تنتمي له؟

س10 / كيف تتعرض للاحراجات والضغوط والمجاملات والمحسوبية؟ كيف تتعامل معها؟

س11 / هل تعني أن هناك حالات تطبق فيها القانون؟

س12 / ما دوركم كسلطة محلية؟

س13 / ماهي الاجراءات المتخذة ضد أي اختلالات؟

2- أداة تكميلية:

تحليل الوثائق: حيث قام الباحثان بجمع عدد من الوثائق والمستندات بأنواعها المختلفة، ومن ثم تم فرزها وأخذ ما يلزم، ثم تسجيل المعلومات المتعلقة بها ثم تم تحليلها وإبداء الملاحظات



عليها.

وقد تم الانتباه إلى أمور عدة والعمل بمقتضاها، ومن أهمها:

- الاعتماد على الوثائق الأولية (Primary Documents) في جمع المعلومات، ولم يتم اللجوء إلى الوثائق الثانوية (Secondary Documents) إلا في حالة صعوبة الحصول على الوثائق الأولية المطلوبة.
- تعد الوثائق والمستندات في هذه الدراسة هي أداة مكملة لأداة المقابلة المعمقة، وهي ليست الأداة الوحيدة المعتمد عليها في تحليل المعلومات، وبعبارة أخرى لم يكن الاعتماد على الوثائق في جمع وتحليل المعلومات بل اعتمدت على أداة المقابلة المعمقة يكملها ما تحصلت عليه من وثائق ومستندات.
- الوثائق الأولية من نوع وثائق رسمية جارية تمثل قرارات تعيين وألياتها، وتمثل مخاطبات ومراسلات بين القيادات التربوية العليا حول عدد من المخالفات في المؤسسات المعنية. حيث تعد هذه الوثائق تعبير دقيق ومباشر عن الأحداث والتطورات على أرض الواقع، كونها أكثر دقة من تلك المعلومات التي نُقلت عن المعلمين.

الفترة الزمنية لجمع البيانات:

يمكن تحديد الفترة الزمنية لجمع البيانات بناءً على عدد (7) مقابلات فردية معمقة، والبحث وعن عدد (21) وثيقة ومذكرة وجمعها.

الفترة الزمنية لجمع بيانات المقابلة: لقد كان متوسط الفترة الزمنية لإجراء المقابلة الواحدة هو ساعة واحدة تزيد أو تنقص قليلاً، أي بحدود (7) ساعات عمل لإجراء كافة المقابلات. وقد تم إجراء مقابلة يومياً (وهو الوقت المتاح للباحثين لإجراء المقابلات بحسب المعلمين المحددة سابقاً، حيث أن كل موقع يأخذ مكان يختلف في المقر والوجهة داخل أمانة العاصمة). فبالتالي فإن عدد أيام المقابلات هو (6) أيام فعلية، وبأخذ (6) أيام احتياطية في حال عدم تواجد المعلم أو أخذ موعد مسبق معه، وبأخذ عطل نهاية الأسبوع بعين الاعتبار، إضافة إلى الظروف الطارئة فقد تم تقدير الفترة الزمنية لجمع البيانات بـ (2.5) أسبوعين ونصف (12) يوم.

الفترة الزمنية لجمع الوثائق والمستندات: استغرقت الفترة أسبوع واحد فقط من حيث الحصول على (21) وثيقة ومستند من أمانة العاصمة ووزارة التربية ومكتب التربية والتعليم بالأمانة وبطرق غير رسمية.

استراتيجية تحليل البيانات:

من أجل تنظيم وهيكله وعرض البيانات، فقد اتخذت عملية التحليل الخطوات التالية

طريقاً لها:

(1) تجميع أكبر عدد ممكن من البيانات من المعلمين مباشرة، ومن الوثائق والمستندات.

- (2) تنظيم البيانات: تم تنظيم البيانات التي تم الحصول عليها ضمن الفئات التالية:
- أ- بيانات عامة تخص أوصاف المعلمون دون الإشارة الشخصية لأي منهم، تضمنت ذكر جهة العمل.
- ب- بيانات خاصة بالجهة المصدرة لقرار التعيين للقيادات التعليمية والجهات الأخرى التي يمر بها.
- ت- بيانات عن كيفية اختيار وتعيين القيادات التربوية في المؤسسات التعليمية في مكاتب التربية والتعليم بالمديريتين محل الدراسة بأمانة العاصمة، وماهي الطرق والأساليب المستخدمة أثناء الرشيق، وهل يتم الالتزام بنصوص قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية حول معايير اختيار القيادات التربوية.
- ث- بيانات عن الأسباب الكامنة وراء الاختلالات في تعيين القيادات التربوية المخالفة لنصوص القانون.
- ج- بيانات عن الحلول والمقترحات لمعالجة الاختلالات في تعيين القيادات التربوية في مكاتب التربية والتعليم بالمديريتين محل الدراسة وكيف يمكن ضمان تطبيق نصوص القانون، وتحقيق شرطي الجدارة والكفاءة الإدارية للقيادة في المؤسسات التعليمية.
- (3) ترميز البيانات: ترميز بعض المعلمين أثناء القيام بالعمل الميداني بحيث تم إعطاء الرموز (ب)، (ج) .. وهكذا.
- (4) دراسة جميع البيانات المجمعة بشكل كلي لغرض تكوين فكرة شاملة عن البيانات ومدى كفايتها، ثم قراءة ما كتب عن المعلمين في كل سؤال من أسئلة الدراسة على حدة. ثم تم تحديد المفاهيم الرئيسية لمضمونها.
- (5) تصنيف البيانات: بحسب مطابقتها للقانون من عدمه، ثم تحديد وتصنيف الفئات المتعلقة ببعضها البعض.
- (6) توثيق البيانات: بهدف الحصول على نتائج أولية يمكن دعمها ببيانات أخرى.
- (7) اختيار بعض النصوص مما كتب عن المعلمين الدالة على توافق فهم الباحث مع فهم المعلمين.
- (8) إجراء تحليلات بالتزامن مع جمع البيانات أولاً بأول ثم العودة لبعض المعلمين مرة أخرى للتأكد والاستفسار عن بعض العبارات وماذا يقصدون منها.
- (9) العودة لبعض الأدبيات والدراسات السابقة ومقارنتها بالنتائج التي تم التوصل لها من المعلمين.
- (10) اتخاذ الباحثان نمطاً موحداً للوصول إلى التفسيرات والاستنتاجات والإجابة عن أسئلة الدراسة.
- (11) تم تحليل نتائج المقابلة العميقة والوثائق ذات العلاقة، كلاً على حدة، ثم تم جمع نتائج الدراسة للأداتين.

## نتائج الدراسة :

من خلال التحليل الكيفي لأراء المعلمين من مدراء مدارس ومديريات وشخصيات في موقع المسؤولية واتخاذ القرار حول آلية تعيين القيادات التربوية (مدراء المدارس والمديريات) في مديرتين تعليميتين بأمانة العاصمة. وذلك بعد إجراء المقابلة المعمقة، وتحليل عدد من المذكرات والوثائق ذات العلاقة، كلاً على حدة، ثم جمع نتائج الدراسة للأداتين بحسب الأسئلة كالتالي :

السؤال الأول: كيف يتم اختيار وترشيح وتعيين القيادات التربوية في المؤسسات التعليمية؟	السؤال الثاني: ماهي أسباب تعيين القيادات التربوية المخالفة لنصوص القانون؟	السؤال الثالث: ماهي الحلول لمعالجة الاختلالات في تعيين القيادات التربوية؟
1. أولاً: عدد قليل يطابق نصوص القانون. وبحسب المعايير التالية : 1. معايير ذاتية تتوافر في المرشح 2. معايير إدارية تتوافر في المرشح 3. معايير مهنية تتوافر في المرشح 4. شخصية المرشح الكاريزمية 5. الممارسة الميدانية للمرشح 6. تدرج المرشح في سلم العمل	1. غياب المؤسسية في التعيين 2. عدم وضوح معايير التعيين 3. سلطة السلطة المحلية 4. مزاجية وانتقائية أصحاب القرار 5. نفوذ أصحاب القرار 6. المكانة الاجتماعية للمرشح 7. البطالة المقنعة (مدراء سابقون)	1. حل السلطة المحلية أو فصل صلاحياتها عن العمل التربوي 2. إعادة السلطة والهيبة لوزارة التربية والتعليم 3. إيجاد لجنة ترشيحات علمية مستقلة ومحيدة 4. التعيين بالانتخاب كبديل عن التعيين المطلق 5. تحديد عمر وفترة الإدارة للمناصب الإدارية 6. إيجاد قانون ينظم وضع المدراء السابقون 7. الثقافة القانونية 8. ثقافة احترام القوانين 9. سيادة القانون 10. سرعة البت في الشكاوى والتظلمات 11. التصعيد الاعلامي واثارة الرأي العام 12. التظلم الإداري أو رفع القضايا في المحاكم الإدارية 13. وضع الرجل المناسب في المكان المناسب 14. إيقاف وإلغاء التعيينات المخالفة للقانون 15. إجراء مفاضلات تنافسية حقيقية 16. تفسير القوانين والنصوص العامة ذات العلاقة بمعايير التعيين 17. تطبيق شرع الله.
1. جدارة المرشح دون امتلاكه مؤهل 2. المعرفة المسبقة بشخصية المرشح 3. انتماء المرشح الحزبي 4. علاقة المرشح المتينة بصناع القرار 5. المبادئ الذاتية لأصحاب القرار 6. التسويات السياسية 7. سياسة اختيار أسوأ المرشحين	8. ملكية المناصب 9. الصراع الحزبي 10. تحقيق مكاسب سياسية 11. تبادل التهم بين الأحزاب 12. الولاءات والمصالح الشخصية 13. الضغوطات والوساطات والمجاملات 14. الرشوة 15. التزوير 16. التعصب المذهبي والطائفي 17. التعصب القبلي والمناطقي 18. الوضع الأمني للدولة 19. غياب المساءلة والحوكمة 20. اختلاف القيادات العليا 21. البطانة الفاسدة	

ونقتصر هنا على إيراد تحليلات بعض النتائج (بعض الإجابات) الواردة أعلاه، والتي حصلت على نسبة تركيز عالية من قبل المعلمين حيث تكررت وأكد عليها أكثر من معلم.

الإجابة على السؤال الأول:

س1 / كيف يتم اختيار وترشيح وتعيين القيادات التربوية في مكتبي التربية والتعليم بالمديرتين محل الدراسة، بأمانة العاصمة؟ بمعنى هل يتم الالتزام بنصوص قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية حول معايير اختيار القيادات التربوية؟  
من خلال التحليل تم التوصل لعدد من الأساليب والطرق لاختيار وتعيين القيادات التربوية (مدراء المدارس والمناطق) من وجهة نظر المعلمين. يمكن تفصيلها كالتالي:

أولاً: عدد قليل يطابق نصوص القانون:

تطرق عدد من المعلمين إلى أن هناك عدد قليل من التعيينات التي تجرى مطابقة لمعايير تلتزم بنصوص قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية وتلتزم باللائحة المدرسية مثل الأقدمية في التوظيف، توافر المؤهل الجامعي، معيار الكفاءة والجدارة.  
حيث ذكر ذلك أحد المعلمين الممثلين لرقابة وزارة التربية في نص حديثه بقوله: "تفاجأت بتعييني لأنني ما كنت متوقع أنهم يعينوا مدير بالمعايير، أول مرة أحس أنهم يطبقوا قوانين ومواصفات..."

كما أشار ممثل المنطقة التعليمية بقوله: "لكن حقيقة أنا أتعهد بإذن الله أن أكون في محط كلامي أن يتم التعيين وفقاً للكفاءات"

وقد أوضحت دراسة (الكريباتي، 2010) أن توافر المعايير الخاصة والعامّة للقيادة التعليمية، وكذا المعارف والمهارات المتعلقة بالعمل القيادي الإداري يؤدي إلى نجاحه في عمله وبالتالي تحقيق الاهداف المطلوبة التي ترمي إليها المؤسسة التعليمية.  
ونجد أن هذه التعيينات المطابقة للقانون تأخذ المعايير التالية:  
1) معايير ذاتية تتوافر في المرشح:

تطرق عدد من المعلمين أنه يتم تعيين القيادات التربوية في المؤسسات التعليمية بناء على توافر معايير في ذات الفرد كالعزيمة، القوة، القدرة على المواجهة، القدرة على حل المشكلات، القدرة على التعامل مع الطلبة والمدرسين وأولياء الأمور، الثقة بالنفس، الصبر والتحمل، الأمانة.  
أشارت مديرة المدرسة (ب) إلى هذه المعايير متحمسة بقولها: "الشخص اللي يكون عنده الشروط مطابقة ويستحق أن يكون قائد لأن التربية والتعليم هذه أمانة تعيبة تشتي وقت وتشتي قلب وتشتي جهد.... لأن الله سبحانه وتعالى أوجد في الناس أمور متفاوتة، عتلاقي شخص قلبه ضعيف... أو من النوع الذي يقل وأنا مالي.. ولا بد أن يكون القيادي عنده القوة.."

وأكد على ذلك ممثل عن السلطة المحلية بقوله: "مهما كان الشخص معه معايير أو أفضلية أو مؤهلات تؤهله أن يصبح مدير مدرسة لكن يجي يقلك هذا لو اعطيناه ما يحل المشكلة، ما لديه القدرة على ضبط الموضوع، ليس لديه القدرة على التعامل مع أولياء الأمور والطلبة والمشاكل" كما أشار إلى ذلك ممثل عن الرقابة بالوزارة: "تنطبق فيه المواصفات من قوة شخصية وكيفية التعامل مع المجالات التربوية والنفسية والتعامل مع المدرسين والطلبة...".

(2) شخصية المرشح الكاريزمية:

يتم اختيار الأشخاص الذين لهم قدرات عالية في القيادة والإقناع والاتصال والتواصل، ولديهم علاقات طيبة مع أولياء الأمور، أو مع الأهل في الحي، أو مع أعضاء المجلس المحلي. فتجد له جاذبية كبيرة وحضور كبير يتمتع به وقدرة على التأثير في الآخرين بشكل إيجابي. تؤكد على ذلك مديرة المدرسة (ج) بقولها: "الحمد لله سمعتي في المنطقة، في المكتب، في الأمانة، الكل من عند الصغير إلى الكبير إلى مجلس الآباء إلى الأمهات إلى الحي من حولي...".

أشار ممثل السلطة المحلية إلى ذلك بقوله: "مدير المدرسة المرشح الذي تتوفر فيه المعايير وتم استبعاده لم يكن من الشخصيات الاجتماعية في المدرسة في الحارة أو في المديرية أو من أصحاب النفوذ ولذلك تحصل الناس يتحاشوه".

كما أكد ممثل الرقابة على ذلك بقوله: "هم بيتعاملوا مع بشر داخل المدرسة وخارجها، لا بيتعاملوا مع آلة ولا غيرها.. ضروري وخاصة في التربية لحساسية الموضوع لا بد أن يكون هناك انتقائية لتعيين المدرء..".

ثانياً: تعيينات مخالفة لنصوص القانون:

إن مخالفة تعيينات القيادات التربوية ليست سوى مثال واحد على تجاوز القانون والتمرد على نصوصه ولوائحه. و عوضاً عن أن تكون مخالفة القانون وعدم تطبيقه عملاً نادراً، يستحق خيراً مدوياً في صحف اليوم التالي؛ أصبح في أيامنا هذه فعلاً روتينياً؛ يرتكبه عشرات المسؤولين كل يوم بعد أن ماتت الضمير وتبدل الشعور بالمسؤولية، والفضل يعود لسيادة الأمر الواقع كبديل عن سيادة القانون في معظم شؤون الحياة التي يفترض أن تنظمها القوانين.

يقول ممثل عن السلطة المحلية: "بالنسبة للتعيينات في الواقع غير ما هو مكتوب في اللوائح حيث تنص اللائحة على أن يكون هناك معايير، والتعيين يتم وفق رفع من المدرسة ومن المدرسين الأقدمين فيها لكن لا يطبق في بلادنا، حيث لا يعمل بأي معايير علمية أو أكاديمية أو أقدمية".

يذكر ممثل عن مكتب التربية بالأمانة: "لا توجد آلية في التعيين، يعني عشوائية وحزبية ووساطة ومحسوبة".

كما يفيد المستند (2) في مذكرة رقم (339) بتاريخ 28/11/2013 مرفوعة من وزير التربية والتعليم إلى أمين العاصمة بشأن توصيات لجنة وزارية كلفت بالنزول الميداني لأحد

المدارس، ووجه فيها أمين العاصمة إلى مكتب التربية والتعليم بالأمانة لطلب الرأي فأفاد مدير مكتب التربية والتعليم بالأمانة تحت خطه وتوقيعه: "تفاجئنا بإصدار قرار من أمانة العاصمة لـ (وسمى الشخصية) دون رفع من المكتب والمؤهل ودبلوم وهذا مخالف لللائحة المدرسية علماً بأن المدرسة أساسية ثانوية ولا بد من مراعاة المؤهل".

ونجد أن هذه التعيينات المخالفة للقانون تأخذ المعايير التالية:

#### 1- جدارة المرشح دون امتلاكه مؤهل:

أظهرت دراسة (الكريباتي، 2010) ضرورة تمتع القائد الإداري بمستوى تعليمي عالي يؤهله على القيام بمهامه على أكمل وجه. إلا أن المعلمة التالية يتعارض رأيها مع رأي هذه الدراسة. تشير مديرة المدرسة (ب) أحد المعلمات بصوت خافت نوعاً ما وهي تقول: "لو أصدرت قرارات مدراء لدبلوم أو ثانوية هو كويس ما بش مانع وهو عنده القدرة؛ فيه ناس معه بكالوريوس لكن قلبه ضعيف ما يقدرش يواجه ما يقدرش يتعمق في حل مشاكل، وفيه ناس معه دبلوم لكن سياسي وله قلب لهذا الشيء فالله جعل لكل إنسان مكان ودرجة وجعل الله لكل إنسان قدر..".

كما تظهر استمارة الترشيح لمديرة مدرسة في المستند رقم (3) المرفوعة من المنطقة التعليمية ما نصه: "لإجماع المدرسين على الأستاذة المرشحة لكفاءتها وكونها المكلفة حالياً، علماً بأن سنوات خدمة الأستاذة ثمانية عشر سنة خدمة تشفع لها عن المؤهل ويعد دبلوم جامعي".

#### 2- المعرفة المسبقة بشخصية المرشح:

كتب أحدهم في منتدى المجلس اليمني<sup>8</sup> يقول: "بداية كنت سأقدم اقتراح لمجلس النواب اليمني بأن تضاف مادة الى قانون الانتخابات المزمع تعديله وأن يضاف بند رقم (110) فقرة (1) لأهميته، وذلك لأجل قوتنة إشراك الجن والعياذ بالله في السياسة اليمنية بعد ان دخلت علينا مقولة (جني تعرفه ولا إنسي ما تعرفه). هذه المقولة مشهورة في اليمن في مجالين (الانتخابات، والمناصب القيادية في الوظيفة العامة) ولقد قيل هذا المثل من قبل شخصيات اجتماعية يمنية. وكلنا يعرف القائل والمناسبة التي قيلت فيها، وذلك ربما لقطع الطريق علينا لعدم ترشيح أو انتخاب الإنس الذين لا نعرفهم وأن يقتصر تعاملنا مع الجن والعياذ بالله...!! ما يعني باختصار اختر، وشرح، وعين، وكن مع الشر الذي تعرفه، خوفاً من أن يأتيك من هو أشر منه لا تعرفه. فلا تنتظر المجهول.

ضحكت أحد المعلمات وهي مديرة المدرسة (ب) عند سؤالها عن سبب بعض التعيينات المخالفة، فأجابت: "جني تعرفه ولا إنسي ما تعرفه، إذا أخذناها بالعامية نقول اللي تعرفه أحسن من اللي ما تعرفه، ... وفيه ناس معه دبلوم وأنا اعرفه لكن أنا داري أنه عيكون قيادي ناجح... عيفكفك العقبة اللي أمامه".

وتؤكد مديرة المدرسة (ج) عندما تم سؤالها عما إذا كان لها دور فاعل قبل تعيينها مديرة للمدرسة وكان له علاقة بالتعيين فأجابت: "كنت قيادية فاعلة في نقابة المعلمين، وقد تعرضت

8 - <http://www.yemen-forum.net/vb/showthread.php?t=386078>

لتعسفات بسبب وقوفه إلى جانب قضايا التربويين"، ما يدل على أنها شخصية معروفة لدى الوسط التربوي.

ويؤكد ذلك ممثل عن السلطة المحلية بقوله: "إذا ناقشنا مدير التربية حول عدد من المرشحين يقول هذا محل اتفاق، هذا محل اختلاف، يقولك هذا لو اعطيناه ما يبجل مشكلة، ما لديه القدرة على ضبط الموضوع من حيث اولياء الأمور والطلبة". ما يؤكد مرة أخرى أن التعيينات تتم للشخصيات المعروفة لديهم مسبقاً.

وتحدث ممثل المنطقة التعليمية بشكل جاد قائلاً: "يجري التعيين على علاقات مدرء مدارس كبرى أو مدارس معروفة بمدير مكتب التربية".

### 3- انتماء المرشح الحزبي:

إن الهدف الرئيسي من الأحزاب هو المشاركة في الحياة السياسية، بهدف رعاية مصالح البلاد، وإقامة العدالة المجتمعية، وبالتالي فإن الأفراد يختارون انتماءهم الحزبي على أساس توافق أفكاره مع أفكار الحزب. إلا أننا نجد أن أفراد الأحزاب أصبحوا ينجرون وراء مصالح فردية، بسبب قصور المفهوم الحزبي، وأصبح التحزب وسيلة للعيش والارتقاء في سلم الوظيفة العامة، تحت مسمى "المتصلحين".

ويفيد المعلمون عن ذلك بما يلي:

يقول ممثل عن الرقابة بوزارة التربية: "يرشح مدير مدرسة بدون أي مواصفات، ليش؟ لأنه من حزبه. ولو لاحظنا أكثر مدرء المدارس تجدهم غير مؤهلين، يعني مدفوعين من أحزاب حتى لو كانوا غير مؤهلين..".

ويؤكد ذلك ممثل عن السلطة المحلية بقوله: "في بلادنا هذه يتم تعيين مدرء المدارس والمناطق وفقاً للولاءات الحزبية".

وتقول مديرة المدرسة (ج): "إن التعيينات تتم عن طريق الانتماء للحزب الحاكم، هذا واحد، اثنين تتم عن طريق اختيار شخصيات لها ولاء حزبي كبير".

وتؤكد الكلام السابق مديرة المدرسة (ج) في سؤال لنا عن دعمها في الترشيح والتعيين فأجابت: "في المرتبة الأولى كفاءتي، إلى جانب أيضاً ما ننسأش العامل الآخر وهو الحزبية، الحزبية أيضاً لها دور".

عبارات يندى لها الجبين..! جعلت من الأحزاب تكتلات كمية غير نوعية، وجعلت المستقلين من أصحاب المؤهلات ليس لهم مكان في التعيينات القيادية.

وهذا من الممارسات الحزبية الخاطئة، حيث تعتمد التعيينات على الانتماء الحزبي والسياسي كمعيار بدلاً من الكفاءات والمؤهلات، وقد كان هذا سائداً في بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية حيث كان الحزب الفائز في الانتخابات يوزع أنصاره على المراكز الإدارية المختلفة حتى عام 1855م، وقد ألغي ذلك في بريطانيا بمرسوم من مجلس العموم البريطاني ينص على أن الاختيار والتعيين يتمان

على أساس الجدارة والاستحقاق. كما أُلغِيَ ذلك في الولايات المتحدة عام 1883م حيث صدر قانون بندلتون المشهور، وقانون الخدمة المدنية عام 1978م (أبا زيد، 2008).

#### 4- علاقة المرشح المتينة بصناع القرار:

يتمكن بعض المقربين الذين تربطهم علاقات متينة بصناع القرار من حيازة مناصب إدارية مخالفة للقوانين، وينجم عن مثل هذه التعيينات مشاكل كثيرة من الإفساد، والشللية، والتحزب، والنزوع إلى المصالح الضيقة وهذا فيه فساد للقيم التربوية.

يقول ممثل عن المنطقة التعليمية: "كنت مديراً لمدرسة (وسمى المدرسة) وهي مدرسة ثانوية، بالتالي تم اختيار مجموعة من الزملاء وأنا احدهم، ولم تكن القضية وفقاً لمعايير أو وفقاً لشروط، وإنما كانت القضية وفقاً لعلاقة مع مدير مكتب التربية في حينه، هذا بكل صدق، وكانت علاقتنا طيبة كمدرء مدارس كبيرة ثانوية على مستوى أمانة العاصمة".

يقول ممثل عن مكتب التربية بالأمانة: "أنا لم أقدم ملفي لهذا المنصب، لكنهم اتصلوا لي اتصال، ولم أتفاجأ بتعييني، ونعم كنت أطمح له لكنني لم أقدم، وكنت أتبع حزب قبل فترة لكنني تركته"

#### 5- المبادئ والقيم الذاتية لأصحاب القرار:

إن المبادئ الذاتية والقيم التي يؤمن بها أصحاب القرار ويدافعون عنها ويضحون من أجلها ولا يباحزون إلا لها، تعتبر شوكة ميزان في التعيينات الإدارية، فلا يسيطر على صناع القرار المصالح الخاصة، ولا يعملون حول محيط ضيق تطفئ عليه المكاسب الدنيوية والأغراض الشخصية، فهم في صراع دائم بين المبادئ والاحتفاظ بها وبين المصالح.

وحول هذا يؤكد ممثل عن المنطقة التعليمية في نص كلامه: "والله لا تعتمد نسبة التعيينات على معايير بقدر ما تعتمد على الشخص نفسه صاحب القرار، ربما أنا عندما درست دراسات عليا تعمق فيني هذا الجانب أكثر، وهو الالتزام بالمعايير والشروط الموجودة في اللائحة المدرسية وإعطاء كل ذي حق حقه قدر المستطاع". كما يضيف: "يعتمد على الشخص نفسه إذا كان واثق من نفسه وعمله، بأنه لا يجامل أحد، واحترامه مع الآخرين، أعتقد أيضاً أنه سيحترم قراره وكثير من القرارات سوف تحترمه"

كما يضيف: "وقفت حجر عثرة أمام أحد المعينين بطريقة مخالفة،..... وبالرغم من أنها كانت محرجة لي، إلا أنني أصريت"، ما يدل فعلاً على أن المبادئ الذاتية التي يحملها أصحاب القرار لها دور كبير وفعال في كبح جماح التعيينات الإدارية المخالفة.

وعن سؤال الممثل عن المنطقة التعليمية فيما إذا كان يخضع لضغوط حزبية أجاب واثقاً: "لم اعين أحداً من أي حزب، ولم أسأل أحداً حتى اللحظة هو من أي حزب، لا أنتهج هذا الأسلوب". كما يؤكد على ذلك ممثل عن السلطة المحلية بأنه: "نحن نحرص على تطبيق المعايير عن التعيين لأننا تعلمنا، وأننا إن لم نستطع أن نرفض المعايير التي جاءت من التربية نحاول أن لا نكون



سبب في تعيين مدير مدرسة أو منطقة فاشل... نحاول تركها للأغلبية"<sup>6</sup>  
6- التسويات السياسية :

اضطلعت كل القوى السياسية في اليمن أحزاباً ومنظمات مجتمع مدني وقوى اجتماعية بمسؤوليتها الوطنية في إخراج اليمن من النفق الذي وصلت إليه بفعل أحداث 2011 وتأثيراتها على مختلف جوانب الحياة، وخضعت لتنفيذ تسوية سياسية بموجب المبادرة الخليجية وآليتها التنفيذية المزمّنة وقراري مجلس الأمن الدولي رقم (2014) و (2051).

وبالتالي التسويات السياسية تتحكم بتأليف الحكومات، وباختيار المقاعد الوزارية وتوزيعها بين الكتل. وأصبحت التسويات السياسية هي التي تختار القانون بصرف النظر عن ملاءمته للبلاد وللإرادة الشعبية ولتطلّبات العصر، وهي التي تفتح ملفّات الفساد ثمّ تغلقها، وهي التي تعطي المواطنين حقوقهم أو تحجبها، وهي التي يُنزل بها الناس إلى الشارع، وهي التي تردّهم إلى البيت. فلا مطالب للمواطنين أصلاً في ظلّ التسويات السياسيّة. ومن كان لديه اعتراض على الأمر، أسقط اعتراضه حين سادت الفوضى الأمنيّة، وباتت العودة الأمانة إلى البيت مطلباً جماعياً يجري التنازل عن كلّ شيء في سبيله. لكنّ التسويات نفسها تستمرّ في قضم الدولة رويداً رويداً. وباتت الأعراف والقوانين والمؤسسات لزوم ما لا يلزم (الشاطر، 2013).

يذكر ممثل عن السلطة المحلية بأن : "التعيينات في بلادنا أصبحت ما بعد ثورة 11 فبراير بحسب المحاصصة، والتقسيمات بين المشترك وشركاؤه والمؤتمر وحلفاؤه"<sup>7</sup>  
وتذكر مديرة المدرسة (ج) : "كان تعييني بقرار من الوزير، أسوة ببقية المؤسسات والوزارات والذي كان أحد بنود المبادرة الخليجية على أساس المصالحة الوطنية والمشاركة في المناصب القيادية لجميع الأحزاب والمستقلين، أسوة لما تم تنفيذه في حكومة الوفاق بشكل عام في توزيع الحقائق الوزارية، وفي الحقيقة التربوية بشكل خاص بتوزيع المناصب القيادية بما فيها مدرّاء المدارس والمناطق".  
7- سياسة اختيار أسوأ المرشحين :

من الأمانة في العمل التربوي حسن اختيار القيادات بناء على ما يملكون من قدرات وكفايات، يقول الرسول صلى الله عليه وسلم : (من ولي من أمر المسلمين شيئاً فولى عليهم رجلاً وهو يجد فيهم من هو أصلح منه فقد خان الله ورسوله وجماعة المؤمنين)<sup>9</sup>.

أصبح معيار اختيار أسوأ المرشحين قائماً، ربما يكون بسبب خوف القيادات العليا على كراسيهم من اجتياحها من ذوي الكفاءات لو تمكّنوا من المناصب القريبة منهم، أو ربما هي سياسة أدهى من ذلك تحمل بين طياتها تجهيل الشعوب والمجتمعات.. هذه الحقيقة المرة تعبر عنها المعلمة في العبارات التالية :

تدلي مختصة بالأمانة بدلوها قائلة : "أذكر مقولة من صاحب قرار عندما قلت له : منافستي عليها مخالفت مالية وإدارية، فأجابني ساخراً بما نصه : طالما وعليها مخالفت فسوف تفوز

9- رواه الحاكم في صحيحه.

هي، وبالفعل كانت نتيجة المفاضلة بعد فترة لصالحها.."  
 كما يذكر ممثل السلطة المحلية ذلك بقوله: "تعين من أمانة العاصمة مدراء مدارس منقطعين  
 لأكثر من سنتين ثلاث لم يدخلوا الميدان التربوي.."  
 وتقول مديرة المدرسة (ج): "يتم اختيار أسوأ الشخصيات قليلة الإيمان والضمير ولديها  
 القدرة على استغلال المنصب في أمور مالية وأخلاقية وحزبية"  
 كما يظهر المستند (4) عدد (8) أوراق مذكرة رقم (200) بتاريخ 2013/5/8م من وزير  
 التربية والتعليم إلى أمين العاصمة بشأن تقرير لجنة تحقيق بالنزول لمدرسة ما وضبط عدد من  
 المخالفات المالية والإدارية على مديرة المدرسة. ثم يظهر المستند رقم (18) قرار أمين العاصمة رقم  
 (85) لسنة 2014 بشأن تعيين المديرة ذاتها بتاريخ 2014/4/24 كمكافأة لها وترقيتها من مدرسة  
 أساسي إلى مجمع مدرسة أساسي ثانوي.

#### إجابة السؤال الثاني:

س2/ ما هي الأسباب الكامنة وراء الاختلالات في تعيين القيادات التربوية المخالفة لنصوص  
 القانون؟

تمثلت الأسباب من وجهة نظر المعلمين في الأسباب التالية، يمكن تفصيلها كما يلي:

#### 1. غياب المؤسسة في التعيين:

عندما يتم إصدار قوانين ولوائح تنفيذية بشأن شروط الترشيح والترقي والترفع للقيادات  
 التربوية وتحديد ضوابطها وآلياتها، ثم تُغيب هذه القوانين واللوائح في غياهب الأدراج والرفوف ولا  
 توضع موضع التنفيذ للمرشحين، حينئذٍ انتظر الاختلالات والفوضى.  
 تذكر المختصة بالأمانة: "عدم التقيد باللوائح والقوانين والأنظمة في التعيينات القيادية هو  
 السبب في هذه الاختلالات، علماً بأنهم ما يطبقوا القانون إلا إذا افتضحوا، فقبل تظلمي الذي تقدمت  
 به لم يطبق القانون ولكن بعد التظلم طبقوه بحذافيره، وأدخلوا معي متنافسين آخرين باسم القانون  
 لضرب مصلحة تعييني ليس إلا.."

ويظهر المستند (19) مذكرة رقم (1488) بتاريخ 2013/10/27 مرفوعة من وزير  
 التربية والتعليم إلى أمين العاصمة ومدير مكتب التربية والتعليم بالأمانة بشأن شكوى حول عدم  
 تطبيق المعايير التربوية عند تعيين مدير مدرسة والتي وجه الوزير فيها ما نصه: "للاطلاع والعمل  
 على تطبيق المعايير التربوية عند اختيار مدير المدرسة".

#### 2. عدم وضوح معايير التعيين:

إن غياب المعايير الواضحة والمعلنة يؤثر سلباً في كثير من التعيينات، ما يجعل تطبيقها  
 عشوائياً، ارتجالياً، كل حسب فهمه لهذه النصوص، وبحسب ما يخدم مصلحته القانونية.  
 تذكر المختصة بالأمانة: "ضبابية معايير التعيين وعدم وضوحها، واللخبطة الحاصلة في

طريقة فهم وحساب التسكين بالدرجات الوظيفية والترتب والمستويات وعدم شفافيتها ووضوحها للجميع، ..."

كما تضيف: "هناك تلاعب كبير باسم القانون نظراً لعدم وضوح موادها وظهورها على السطح بشفافية.."

ويوضح مستند (14) مذكرة مفاضلة رقم (802) بتاريخ 28/10/2013 مرفوعة من وكيل قطاع الشؤون القانونية إلى أمين العاصمة بشأن نتيجة المفاضلة بين المرشحات للإدارة، وكانت النتيجة لصالح المرشحة الأولى. بينما يظهر مستند رقم (16) قرار أمين العاصمة رقم (1217) لسنة 2013 بشأن تعيين مديراً للمدرسة بتاريخ 12/12/2013. لصالح المرشحة الثالثة ومرفق معها استمارة بياناتها. ما يعني أنه بعد الشكاوى والتظلمات أي بعد أن تصبح مذكرة المفاضلة تحت المجهر وبين أيدي المرشحين يتم إعادة النظر فيها لتأخذ نصوص القانون فيها منحى آخر. مرفق كذلك مستند رقم (15) وهي مذكرة رفع من مكتب التربية والتعليم بتاريخ 8/5/2013 إلى أمين العاصمة بشأن المفاضلة بين المرشحات.

### 3. سلطة السلطة المحلية :

السلطة المحلية عامل مساعد في أداء الواجبات على مستوى لا مركزي، وقد تكون حيناً آخر عامل مساعد على في تداخل الاختصاصات، أو التجاوزات، أو إصدار قرارات. حيث يفيد المعلمون بما يلي:

يقول ممثل الرقابة بوزارة التربية: " قانون السلطة المحلية هو الذي يسبب الإشكالات والاختلالات في تعيين مدرء المدارس والمناطق لأنه قانون غير مطبق بصيغته الحالية، وإنما يخضع للمزاجية، ويضيف: " لو لاحظنا أكثر المدرء غير مؤهلين... لأنه يتم التطبيق على أساس أنه مجلس محلي... لما دخل قانون المجلس المحلي صار يمكن لعاقل الحارة أو شيخ المنطقة أنه يدخل في التعيين يعني بغض النظر عن مكتب التربية أو أي شيء آخر."

ويؤكد ذلك ممثل عن المجلس المحلي: "مهما كان هناك معايير أو أفضلية أو مؤهلات تؤهل المرشح لكن ما بش معه موقف من أعضاء المجلس المحلي أو ما بش ولاء له".

وتذكر المختصة بالأمانة: "السلطة المحلية تلعب دور كبير فالشخص الذي قضى وقته في تأهيل نفسه دون تأهيل علاقاته مع المجلس المحلي فهذا لن يجد له مكان بمؤهلاته، ولن تنفعه الشهادات يبها ويشرب ماها"

### 4. نفوذ أصحاب القرار:

تعد مشكلة استغلال النفوذ بجميع أشكاله كالتفوذ الوظيفي، أو القبلي، أو الحزبي أو غيرها، من أشكال النفوذ مشكلة سلوكية ومسألة تاريخية، وهي صفة من الصفات الإنسانية السلبية، والتي يضبطها النظام العام والقوانين والتشريعات التي تصدر عن الجهات المخولة في التشريع. ويزداد تأثير استغلال النفوذ طردياً كلما علت مرتبة المستغل لنفوذه.

تذكر مختصة بالأمانة: "لكون مدير المنطقة التعليمية متنفذ وواصل وله معاريف هنا وهناك فهو لا يعبه بثواب أو عقاب" وتضيف "وجدت فعلاً بؤر فساد تقدم مصالحها الضيقة على مصلحة الوطن وأبنائه وتتجاوز القوانين واللوائح مستغلة مناصبها ونفوذها" كما تظهر مستندات رقم (5) عدد الأوراق (5) مذكرات شكوى مدير مكتب التربية والتعليم بالأمانة وتحمل توجيهاته المتكررة في الثلاث الأوراق الأولى لمدير المديرية برفع جميع الملفات للمفاضلة، كما تحمل الورقة الرابعة توجيه من مدير مكتب التربية والتعليم بالأمانة إلى مدير المديرية فيما نصه: "لوقف الدور والتسليم حتى يأتيكم توجيه من المكتب"، وتحمل الورقة الخامسة توجيه أيضاً من مدير مكتب التربية والتعليم بالأمانة إلى مدير المديرية فيما نصه: "المنطقة / المكتب لم يكلف أي لجنة، ولم يوافق على أي دور أو تسليم ولم يمر عليه أي قرار أو يرفع به"، وبعد التحقق في الأمر لم تنفذ هذه التوجيهات ولم يؤخذ مدير المديرية ولا حتى بلفت نظر، ولا يزال قائماً على رأس عمله، ما يدل دلالة واضحة على نفوذ مدير المديرية.

5. الصراع الحزبي:

التعددية السياسية حقيقة فطرية واقعة، والاختلاف سنة كونية ونعمة إلهية والتعددية في محتواها السياسي هي إقرار واعتراف بوجود التنوع الاجتماعي والثقافي، وبأن هذا التنوع يترتب عليه اختلاف في المصالح أو خلاف على الأولويات حيث تصبح التعددية السياسية هنا هي الإطار المثمن للتعامل مع هذا الاختلاف بحيث لا يتحول هذا إلى صراع يهدد سلامة الدولة وتماسك المجتمع. وخيار التعددية السياسية بعد تهذيبها، وإعادة صياغتها بما يلائم مقاصد الشرعية هي النموذج المقترح للعمل السياسي للدولة الإسلامية. (عبدالسلام، 2011).

وأول صراع نشأ بين المسلمين كان صراعاً سياسياً حول منصب الخلافة، وحول أحقية كل طرف من أطراف النزاع (الشيعية، والخوارج، وأهل السنة) في هذا المنصب، ولكن الأمر لم يكن على هذا النحو في ذلك العصر، بل إن هذه الأحزاب السياسية قد اصطبغت بصبغة دينية قوية، نظراً لما كان للدين من أثر ومكانة في النفوس. وهكذا كان الخلاف السياسي سبباً من أسباب الخلاف الديني، وسبباً في نشوء العقائد والفرق من الأحزاب (عبدالسلام، 2011).

يقول الممثل عن المجلس المحلي: "بطبيعة الحال أعضاء المجلس المحلي هم مؤطرين حزبياً وكل واحد يتعصب مع احترامي لحزبه، مع احترامي للكثير بدل أن يتعصب للمعايير ويتشدد فيها، لكنه يتعصب لحزبه ولديره الذي ينتمي إليه فيدافع عليه ولو لم تنطبق عليه المعايير، والله المستعان" كما تضيف مختصة بالأمانة: "دافع الإصلاح وبشدة عن حصتهم في هذه المدرسة كونها الثانوية الوحيدة في منطقة (.....) التعليمية التي جاءت من حصص المشترك، حيث رفعت مذكرات عديدة لأمين العاصمة بشأن إصدار قرار مديرة وتحركت النقابة واتصالات من هنا وهناك، دون جدوى لتعييني، فتحول الموضوع إلى صراع حزبي بين الإصلاح والمؤتمر"، وتضيف: "كنت في مكتب

مدير المنطقة يوما وكان يقول ضاحكاً عبر الهاتف: ضربنا الاصلاح في أحد المواقع لدينا... في إشارة إلى إقالة مديرة مدرستنا الاصلاحية".

وتشرح مختصة بالأمانة تضخم الصراع بين القوى الحزبية بقولها: "طبعاً تحول موضوع تعييني إلى صراع والسبب دخول وكيلين من وكلاء أمانة العاصمة كوساطة في الموضوع وكذلك تدخل مدير عام (...). بالأمانة ونظراً لتساوي كفتي هذه القوى جعلني أقضي قرابة السنة في أروقة أمانة العاصمة ومكتب التربية والوزارة بحثاً عن تطبيق القانون وتحقيق العدالة".

كما تشرح كيف استعرض كل حزب عضلاته في الساحة بقولها: "توقف مرتبي خمسة أشهر متتالية، فكان المؤتمر يوقفه والاصلاح يطلقه، وأنا ضحية في الوسط لست لهؤلاء ولا لهؤلاء، خسائري فادحة لا تقدر بثمن، كانت في الوقت والمال والجهد، وكذلك تضييعي وتفويتني للعديد من مصالح العامة والخاصة وأضرار أخرى جراء المماطلات والتأخير دون وجه حق من ذوي القرار المتحيزين".

6. تحقيق مكاسب سياسية:

نعلم ما للأحزاب السياسية من برامج في اصلاح الحكم وجهاز الدولة والرقابة على سياساتها، سواء كانت في الحكم أو في المعارضة أم على الحياد، وتلتزم هذه الأحزاب ببرامجها رغبة في التقارب ما أمكن مع الشعب، والابتعاد به عن المفسد.

إلا أننا نجد أن واقع الأحزاب اليوم قد ابتعدت كثيراً عن مهامها فهي إما تستमित في تعيين أكبر قدر من القيادات التربوية لصالحها، أو مستغلة الأحداث المتطرفة في التعيينات المخالفة لتحقيق مكاسب سياسية رخيصة في هذا المضمار للوصول إلى سدة الحكم.

تقول مديرة المدرسة (ج): "يتم اختيار شخصيات في مناصب قيادية لها القدرة على استغلال المنصب حزبياً في فترة الانتخابات واستغلال أصوات الطلبة".

وتؤكد مديرة المدرسة (ب): "كان دور الشيخ فلان (وسمت الشيخ).. والشيخ فلان.. في الأيام التي تعينت فيها.. هؤلاء دعموني بأمانة في تعييني مديرة لأنني كنت ماسكة لصندوق الاقتراع حينذاك.. وكانت الدائرة حق الشيخ الفلاني... فكانوا متواصلين معي".

كما تؤكد على ذلك مختصة بالأمانة: "كل هذه الحرب كانت ضدي من مدير المنطقة التعليمية كي لا أعين في موقع هام بالنسبة له وهي إدارة المدرسة التي هي في الوقت نفسه مركز انتخابي ومن خلال هذا الموقع الحساس سوف يفوتهم قدراً كبيراً من الأصوات وقد رأيت بأم عيني في انتخابات 2006م حينما كانت مديرة المدرسة تقود العجائز وكبار السن إلى صناديق الاقتراع، ولأجل هذا ولحساسية تعيينات مديرات المدارس كونهن على صلة وثيقة جداً بشريحة كبيرة من الطلبة وأولياء الأمور والمجتمع".

وتضيف مختصة بالأمانة: "وجدت مع الأيام أن رغبة الحزب من التصعيد الاعلامي وإقامة دعوى في المحكمة الإدارية ليست سوى مصلحة حزبية من أجل إثارة الراي العام ضد أطراف أو مناطق أو أحزاب أخرى وليست خدمة للوطن".

## 7. تبادل التهم بين الأحزاب؛

يقول الله تعالى: (فَتَقَطَّعُوا أَمْرَهُمْ بَيْنَهُمْ زُبُرًا كُلُّ حِزْبٍ بِمَا لَدَيْهِمْ فَرِحُونَ)<sup>10</sup>، إن نظام الأحزاب حالياً يقوم على تزكية النفس والوطن في الآخرين، وهذا مخالف لقواعد التنافس الحزبي (عبدالسلام، 2011).

فتجد أن كل حزب يتهم الآخر بأنه لا يتقيد ولا يعمل بالقوانين، وأنه يتسبب في اختلالات واسعة على مستوى تعيينات القيادات التربوية.

يقول ممثل عن المجلس المحلي متهماً حزب المشترك وشركاؤه: "أثناء التقاسم جابوا مدرء مدارس ثانوية منقطعين دون أدنى نظر للمعايير القانونية أو اللائحة".

كما تقول مديرة المدرسة (ب) متهمة حزب المشترك وشركاؤه: "الإصلاح مابش حنكية يطلع كوادر ما هيش مؤهلة، ما كان بش معايير للعمل، فانا مطلعة أنا وأنا معيا أساميهم يعني الذي طلعا بدون معايير من الإصلاح". وتفصل أكثر بقولها: "هناك مديرة ما قد لها إلا ثلاث سنين من حين حصلت على الدرجة الوظيفية، والأستاذة (... وتذكر اسمها) وهي من الإصلاح ما قد لها إلا سنتين فقط وأرشيف وطلعت مديرة يعني ما قدشي تسلقن في التوظيف، إلى جانب معنا الأستاذ (... وتذكر اسمه) مدير مدرسة كان أستاذ في الميدان والآن مدير مدرسة وهو من الإصلاح إلا أنه ناجح في عمله، هؤلاء ثلاث مدرء اللي أنا دارية بهم خريجين جداد، يعني مافيش عندهم خبرة وعلى طول مدير مدرسة".

وتمدح مديرة المدرسة (ب) حزب المؤتمر قائلته: "ولا ننسى الفترة الطويلة اللي مسكوا فيها المؤتمريين كانوا ناجحين جداً، ما بش سلبيات والآن التدوير الوظيفي هو الهدف منه إقصاء المؤتمريين بالمناصفة أو المحاصصة..". وتؤكد على تطبيق حزبها للقانون بقولها: "القانون والله مطبق في منطقتنا، والله إنها معايير، لكن في منطقة (... وتسمى المنطقة) مابش مطبق، كلها عملية مجاملة".

بينما تتهم مديرة المدرسة (ج) حزب المؤتمر بقولها: "كان الواقع في الميدان قبل الثورة أن تقريبا 90% من مديرات المدارس متحزبات، وفي حزب واحد وهو الحزب الحاكم آنذاك (المؤتمر) وكذلك الوكيلات فعندما بدأنا التدوير اتضح أن أغلب المديرات لديهن قضايا فساد مالي وإداري وبعضهن غير مؤهلات، فقرر الوزير إبعادهن عن إدارات المدارس" وتؤكد على تطبيق حزبها للقانون بقولها: "قرر الوزير الاختيار من الميدان سواء كان المرشحين حزبيين أو مستقلين، فقد كان الاختيار هو معيار الكفاءة الإدارية والتربوية".

## 8. الولاءات والمصالح الشخصية؛

يظل موضوع تقديم الولاءات الضيقة والمصالح الشخصية والإضرار بمصالح الآخرين في التعيينات والترقيات متصدراً على حساب الولاء الوطني. ولو تمت الترقيات بناء على معايير وظيفية صارمة يشعر بعدها من يشغل المنصب بالولاء لهذه المؤسسة التربوية فقط التي أتاحت له فرصة القيادة دون الحاجة إلى طلب دعم ولائي آخر. إن استغلال المنصب لمنافع شخصية أو لتقريب الولاءات

أو إضاعة حقوقهم، وإقصاء تعيين الأصلح والأحق؛ فهو من أعظم المفاصد التي تمحق مبادئ العدالة في المجتمعات.

يقول ممثل عن المجلس المحلي: "بالنسبة لتدخلات المجالس المحلية دائماً تتم حسب ولاءات" ويضيف: "لأجل مصالح عمل يخاطب المجلس المحلي مدير التربية بقوله: أنت عين خمسة مدراء في مدارس معينة وأنا عين خمسة في مدارس أخرى"

وتحدث ممثل المنطقة التعليمية بشكل جاد قائلاً: "يجري التعيين على علاقات شخصية". ويضيف: "حصل فلان على قرار التعيين بصورة شخصية مع المدير السابق، حيث ألح بقوله: وقّع.. خلاص رحت... تجمل.. من هذا الكلام..."

9. الضغوطات والوساطات والمجاملات:

عندما يجتمع مثلث الشر؛ يضيع وسطها المذاق الوطني وتحولها إلى إقطاعات عائلية، وتضيع مصلحة الأفراد وسط أدراج المحسوبية والمجاملة.

تقول مديرة المدرسة (ب): "الوساطة أو ما يسموه (بفيتامين واو) هو الذي بيتجاوز كل الذي يبطلوه من قوانين وأنظمة وهذه موجودة في اليمن وغيرها، وعاد هي في اليمن بشكل منتشر"، وتضيف: "الوساطة دعمتني شوية وهي لا بد منها".

يذكر الممثل عن المنطقة التعليمية: "يجب احترام القوانين رغم الوساطات، ورغم الضغوطات" ويضيف: "وقفت حجر عثرة أمام أحد المعينين رغم أنها كانت محرجة لي بالنسبة مع كثير من الزملاء والأصدقاء في المجلس المحلي، إلا أنني أصريت"، ما يدل فعلاً على تعرض أصحاب القرار للضغوطات والمجاملات.

يقول ممثل عن المجلس المحلي: "نحصل ضغوطات من الأحزاب الأخرى التي تربطنا علاقة بهم، يقول لي يعني ادعموا لنا فلان صلحوا فلان..."

يذكر ممثل عن مكتب التربية بالأمانة: "لا توجد آلية في التعيين، يعني وساطة ومحسوبية". ويظهر مستند رقم (3) استمارة ترشيح مدير مدرسة بتاريخ 2013/10/2 تحمل توقيع ورفع مدير المديرية ومدير عام المديرية (المجلس المحلي)، إلا أنه ينقصها توقيع مدير الشؤون القانونية وتوقيع مدير مكتب التربية والتعليم بالأمانة، وبالرغم من ذلك فهي تحمل توجيه من الأمين العام- نائب أمين العاصمة ما نصه: "الوكيل القانوني لاستكمال الاجراءات بموجب توجيهات أمين العاصمة"، ثم حملت توجيهات وكيل القطاع القانوني إلى مدير عام التشريعات ما نصه: "لاتخاذ الاجراءات اللازمة بحسب التوجيه"، ثم حملت أخيراً توجيه مدير عام التشريعات إلى مدير الفتوى ما نصه: "لاستكمال الاجراءات بموجب الأليات". وهكذا تم إصدار قرار أمين العاصمة رقم (1156) لسنة 2013 بشأن تعيين مديراً للمدرسة بتاريخ 2013/11/26 بحسب المستند رقم (8) دون اولى واضحة، ودون رفع من مكتب التربية والتعليم أو الشؤون القانونية بمكتب التربية، وهكذا جرت العملية في وضوح النهار بكل محسوبية أو وساطة أو مجاملة، وبإبخت من كان ابن عمه مدير...!!!

## 10. التزوير:

إن التلاعب بالمستندات تحت أي مبرر لتصبح مسوغة قانونياً، تعد جريمة أخلاقية، وانتهاك صارخ لأخلاقيات المهنة. وتعرض صاحبها للمسائلة والمحاسبة.

يحكي المستند رقم (7) وجود مذكرة داخلية بتاريخ 2013/11/19 مرفوعة من نائب مدير إدارة الفتوى إلى مدير عام التشريع والفتوى والعقود بأمانة العاصمة تنص في بند حيثيات الموضوع على: "من خلال الاطلاع على الأولويات المرفقة تبين أن المذكرة حاصلة على مؤهل جامعي (بك) في التربية تخصص دراسات إسلامية للعام الجامعي 94"، وعندما نرجع للأولويات المرفقة نجد صورة غير واضحة المعالم، إلا أنه بعد التحقق منها وجدنا أنها كشف أسماء الطلبة الخريجين بدبلوم متوسط للعام الجامعي 94/93 ويأتي اسم المذكرة في بداية الكشف.

وفي ذات الوقت نجد في المستند رقم (6) وهي مذكرة مفاضلة بتاريخ 2014/1/20 مرفوعة من الشخص نفسه نائب مدير إدارة الفتوى ومدير عام التشريع والفتوى والعقود إلى أمين العاصمة، تنص على أن: "المذكرة حاصلة على مؤهل دراسي دبلوم سنتين بعد الثانوية للعام الدراسي 94/93". هذا الرفع المتناقض- في أقل من شهرين- لأمين العاصمة لاستصدار قرار التعيين، يعد تزويراً واضحاً ومنافياً بكل ما تعنيه الكلمة لأخلاقيات العمل الإداري.

11. التعصب المذهبي<sup>11</sup> والطائفي<sup>12</sup>:

عندما انقسمت الأمة على نفسها بسبب الفتنة الكبرى بين سنتي 35 و 41 هجرية، ظهرت الفرق السياسية المتمثلة في الرافضة، والشيعية، والخوارج، والسنة، ثم تنظمت، وتسيست، وتمذهبت، وتعصبت لأفكارها، وخاضت من أجلها الحروب. فكثرت الروايات وانتشر الكذب على الأحاديث النبوية انتصاراً لهذا المذهب أو ذاك، حتى بات للمعتزلة مصنفاتهم، وللشيعية كتبهم، وللإباضية مؤلفاتهم، وللطوائف السنة مصنفاتها... الخ. (علال، 2008).

وعلى هذا الأساس صارت المذاهب العقائدية والفقهية وسيلة للتفرقة بعد أن كانت - ولا تزال - مدارس فكرية عظيمة رفدت الفكر الإسلامي بموارد لا تنضب على مدى الأيام. وصار المذهب ديناً، وأصبحت مخالفته كفراً وفسوقاً، وانقسمت جموع المسلمين ما بين سنة وشيعية، والسنة إلى مالكية وحنفية وشافعية وحنبلية... والشيعية إلى إمامية وزيدية وإسماعيلية... وبين هؤلاء وهؤلاء فرق كثيرة وكل فرقة تدعي أنها على ما كان عليه رسول الله وأصحابه. (علال، 2008).

11- المذهبية: هي مجموعة الآراء والمعتقدات في مجال ديني أو اجتماعي أو فلسفي، مذاهب الإسلام أربعة: المالكية والشافعية والحنبلية والحنفية وهو انتساب فقهي، وهناك انتساب عقدي مثل سلفي، أشعري، شيعي (رافضي) وغيرها... (معجم المعاني والجامع). [http://www.almaany.com/home.php?language=arabic&lang\\_\\_name=%D8%B9%D8%B1%D8%A8%D9](http://www.almaany.com/home.php?language=arabic&lang__name=%D8%B9%D8%B1%D8%A8%D9)

12- الطائفية: هو انتماء لطائفة معينة دينية أو اجتماعية ولكن ليست عرقية فمن الممكن ان يجتمع عدد من القوميات في طائفة واحدة بخلاف اوطانهم أو لغاتهم. أبرز مثال على الطائفية الانقسامات التي تحدث بين السنة والشيعية في العراق.

<http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B7%D8%A7%D8%A6%D98A%D8%A9%81%D9>



لقد كان للتعبص المذهبي تأثير كبير على المسلمين في حياتهم الاجتماعية خلال العصور، فجرهم إلى الفرقة والتناحر، وإلى السباب والمهاترات، والتكفير واللعن، والفتن والمصادمات الدموية، وما سوى ذلك. ولا زال في زمننا هذا يؤثر في حياتنا السياسية والتربوية.

يقول ممثل عن المجلس المحلي: "المذهبية لها علاقة، وتدخل كبير في تعيينات القيادات التربوية خاصة مع بروز الحوثة إلى الساحة أصبحت الطائفية منتشرة بشكل كبير وأصبح يؤخذ بعين الاعتبار إرضائهم في المناطق التي تسيطر عليها الزيدية"

كما تذكر مختصة بالأمانة: "بلغني أن مدير المنطقة حلف (أقسم يمين) قائلاً: واللّه ما تطلع مديرة.. ما صدقنا خلصنا من الإصلاحية عاد بنجيب إخوانية!!، وقد صنفوني ضمن الإخوان ولست إخوانية وكان التصنيف لعدة أسباب منها أن والذي رجل ملتحي"

وتضيف مختصة بالأمانة: "إن مدير عام التشريعات بأمانة العاصمة يحمل لقب شرف الدين، حوثي رقم واحد ونائبه حوثي كذلك، فكانوا أكبر عقبة لي في إصدار قرار التعيين برغم كل إجراءاتي القانونية السليمة، إلا أن الموضوع تحول إلى صراع مذهبي طائفي بين الإخوان والحوثة"، كما تقول: "عندما وجدت نفسي لست إلا أداة لصراع حزبي ومذهبي ومناطقي ضيق فضلت أخذ إجازة والبقاء في البيت ولم اعد أريد أي منصب أو إدارة".

12. التعبص القبلي<sup>13</sup> والمناطقي<sup>14</sup>:

(دعوا فإنها منته) ما من بلاغة تعبر عن شيء يسبب الفرقة والتناحر والمشاحنات بين أبناء الوطن الواحد أكثر من ثلاث كلمات قالها سيد البشرية، فكان الحسم النبوي يتجه إلى أكثر عنصر يمكن أن يسبب خلافاً أو نزاعاً أو انقساماً مستمراً داخل تركيبة المجتمع.

حيث تأخذ الانتماءات القبلية والمناطقية دوراً كبيراً في رسم الخارطة السياسية للبلاد وبالتالي في آلية التعيينات للقيادات التربوية.

وتؤكد على ذلك مختصة بالأمانة: "بلغني من مقربين لمدير المنطقة الذي حجز ترشيحي ورفض الرفع به أنه يقول: قد ابسرتنا ما فعلت التحزية (في إشارة إلى مديرة أقالها من تعز) وما تشتونا إلا نعين صاحبة (وذكر قبيلتها)، إحنا ما نسدشي إحنا ويهم" وتضيف هي: "هو بكيلي من ذمار" وتضيف: "إن نظرتة المناطقية الضيقة وحر به علي تسعة أشهر أضرت بالكثير من مصالحي العامة والخاصة.. إضافة إلى أنه قدح في سيرتي الذاتية ورفع بمعلومات كيدية إلى أمين العاصمة لضرب مصالحتي في التعيين"، كما تقول: "هنا تعرضت للمناطقية مرة أخرى فصادفت حرب الحوثة مع قبائل حاشد مما عزز الضجوة بيني وبين مدير عام التشريعات الحوثي".

13- قبلية: هي النسبة إلى القبيلة (وهي يأتي ضمنها العشيرة أو العائلة الكبيرة ذات الجد الواحد) وهي مصطلح يعنى الموالاتة بشكل تام للقبيلة أو العشيرة أو العائلة ومناصرتها.

8A%D8%A%http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B9%D8%B5%D8%A8%D9

14- المناطقية: هي أحد صور التمييز والعنصرية في الدول الحديثة. وهو تعبص مدفوع لمنطقة دون أخرى بحجة أن الأقربين أولى بالمعروف. http://8A%D8%A9%82%D9%86%D8%A7%D8%B7%D9%85%D9%ar.wikipedia.org/wiki/%D9

31. غياب المساءلة والحوكمة<sup>15</sup>؛

يذكر العويد (2013) أن ضعف المساءلة والحوكمة يؤدي إلى تفضي الفساد والاختلاس، وتعارض المصالح، وتداخل مشاكل الأفراد مع مشاكل المؤسسة التعليمية.

تذكر مديرة المدرسة (ج): " أن عدم تفعيل الدور الرقابي وعد تفعيل أجهزة التفتيش والرقابة في مختلف المؤسسات التعليمية سبب في التعيينات المخالفة للقانون، أو أن مسؤولي الرقابة أنفسهم إما يكونوا فاسدين أو مهمشين معنى أن قراراتهم لا تنفذ في حالة رفعهم لقضايا فساد مالي أو إداري ".  
تقول المختصة بالأمانة: "لو كان مدير المنطقة يعلم أنه سوف يحاسب لما تجرأ على أكثر من عشر توجيهات من مدير مكتب التربية برفع ملفات الجميع للمفاضلة، ولا تجرأ على تجميد مذكرات الوزير وأمين العاصمة، ولكنه يعلم أننا في اللادولة لا حسيب ولا رقيب، ولا يعبه بثواب أو عقاب".

تظهر جميع المستندات التالية موضوع المساءلة والحوكمة، ولكن بطريقة شكلية فقط لإرضاء الأطراف مقدمة الشكوى، دون تنفيذ محتواها من توجيهات، علاوة على اتخاذ أية إجراءات عقابية أو محاسبية:

1 /مستند رقم (9) عبارة عن مذكرة رقم (368) بتاريخ 10/12/2013 مرفوعة من مدير عام الرقابة والمراجعة الداخلية بديوان عام وزارة التربية والتعليم إلى الإخوة وكلاء أمانة العاصمة بشأن توقيف مدير المديرية نظراً لكثرة تجاوزاته في تعامله مع الموظفين المحسوبين على قوة المديرية. إلا أن المذكور لم يتم توقيفه ولا يزال قائماً على رأس عمله.

2 /مستند رقم (10) عبارة عن تكليف للمرة الثانية بتاريخ 15/12/2013 من مدير عام التحقيقات والقضايا بأمانة العاصمة إلى مدير مكتب التربية والتعليم بالأمانة بشأن حضور مدير المديرية بحسب توجيهات أمين العاصمة، والتحقيق معه بشأن مخالفة ترشيح احد مديرات المدارس في ظل وجود من هم أقدم وأرفع مؤهلاً. إلا أنه تمت المماثلة في القضية وإخراج نتائج التحقيق في قالب بارد لا يدين أحد ولا يعقب على رفض المتسببين في المثل أمام العدالة.

3 /مستند رقم (1) عبارة عن نتائج تحقيق رقم (153) بتاريخ 26/2/2014 نتظلم حول قرار مخالف للقانون، رفعت من وكيل القطاع القانوني إلى أمين العاصمة. ومرفق طعن في نتائج التحقيق عدد (3) ورق. وبرغم وضوح المخالفة في نتائج التحقيق بما نصه: " صدور قرار رقم (561) بتاريخ 26/11/2013 للأخت وكيلة المدرسة التي تحمل مؤهل دبلوم دون مروره بالشؤون القانونية، واحتجاز ترشيح الوكيل الأخرى التي تحمل مؤهل ماجستير"، إلا نتائج التحقيق الهزيلة أقرت هذه

15- المساءلة هي القدرة على تقديم إجابة واستحقاق اللوم وتحمل المسؤولية وتوقع تقديم حساب. وفي أدوار القيادة: المساءلة هي الاعتراف بالمسؤولية عن الأفعال والقرارات والسياسات وتحملها، وتتضمن الإدارة والحوكمة والتنفيذ في نطاق الدور أو المركز الوظيفي وتشمل الالتزام بتقديم التقارير والتفسير وتحمل مسؤولية العواقب الناجمة. في الحوكمة: تجاوزت المساءلة نطاق التعريف الأساسي بأنها «الاستدعاء للمحاسبة على الأفعال».

تم توليد مصطلح الحوكمة في سياق كل من العولة والحوسبة. والحوكمة هي النشاط الذي تقوم به الإدارة، وتعلق بالقرارات، أو منح السلطة، أو التحقق من

الأداء.. <http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AD%D9%88%D9%83%A9%D8%85>

المخالفة في انتهاك صارخ، وتلاعبت بالحيثيات، وأخفت أدلة، وبعد ما يزيد على ثلاثة أشهر من المخاض خرجت برأي قانوني خجول يسخر من عقل قارئه ونصه: "على مكتب التربية إلزام المنطقة التعليمية برفع ملف المرشحة لشغل وظيفة مديرة مدرسة إن وجدت"، فيما معناه إقرار وجود القرار المخالف للقانون، وتجميد وضع المستحق والمتظلم من القرار، وكأنك يا بوزيد ما غزيت...!!

4/ مستند رقم (19) عبارة عن مذكرة رقم (1488) بتاريخ 2013/10/27 مرفوعة من وزير التربية والتعليم إلى أمين العاصمة ومدير مكتب التربية والتعليم بالأمانة بشأن تطبيق المعايير التربوية عند التعيين وتحمل توجيهات مدير مكتب التربية والتعليم بالأمانة بالرفع للمفاضلة. وبعد السؤال والمتابعة لم يتم تنفيذ هذا التوجيه.

5/ مستند رقم (20) عبارة عن مذكرة رقم (9307) بتاريخ 2013/10/24 مرفوعة من أمين العاصمة إلى مدير مكتب التربية والتعليم بالأمانة ومدير عام المديرية بالاطلاع والإفادة عن الشكوى. وبعد السؤال والمتابعة لم يتم تنفيذ هذا التوجيه.

6/ مستند رقم (21) عبارة عن مذكرة تعقيبية رقم (10393) بتاريخ 2013/11/27 مرفوعة من أمين العاصمة إلى مدير مكتب التربية والتعليم بالأمانة ومدير عام المديرية بالاطلاع وسرعة الإفادة بما تم حيال الشكوى. وبعد السؤال والمتابعة لم يتم تنفيذ هذا التوجيه.

7/ مستند رقم (11) عبارة عن مذكرة رقم (104) بتاريخ 2014/3/3 من مدير عام الشؤون القانونية بوزارة التربية والتعليم إلى مدير مكتب التربية والتعليم بالأمانة بتشكيل لجنة تحقيق بحسب توجيهات الوزير للنظر في مخالفة تعيين مدير مدرسة من قبل مدير مديرية. وبعد السؤال والمتابعة أفاد عدد من سكرتارية المكتب رفض المدير بتشكيل لجنة كونه لا يجوز التحقيق مع مدير المديرية. ربما لأنه فوق القانون...!!

### الإجابة على السؤال الثالث:

س3/ ماهي الحلول والمقترحات لمعالجة الاختلالات في تعيين القيادات التربوية في مكاتب التربية والتعليم بالمديريتين محل الدراسة؟ أي كيف يمكن ضمان تطبيق نصوص القانون، وتحقيق شرطي الجدارة والكفاءة الإدارية للقيادة في المؤسسات التعليمية؟

تم التوصل لعدد من الحلول من وجهة نظر المعلمين مدعمة بأقوالهم، وكانت كالتالي:

1. حل السلطة المحلية أو فصل صلاحياتها عن العمل التربوي:

الشعب هو صاحب السيادة ومصدر السلطات ويمارسها بواسطة ممثليه المنتخبين أو عبر الاستفتاء، ويجب على الدولة أن تضمن حياد المؤسسات التربوية عن التعيينات المخالفة أو المنحازة لأعضاء المجالس المحلية. وفرض مواد تنص على أن التعيين حق لكل مواطن ومواطنة تنطبق عليه الشروط، بغض النظر عن المسافة التي يقف عليها بعداً أو قرباً من المجلس المحلي أو أعضاءه. وعلى الدولة اتخاذ التدابير الضرورية من رقابة جادة حول تمتع السلطة المحلية بسلطة التعيين في مجال

ممارسة صلاحياتها.

يذكر ممثل عن مكتب التربية: " من الحلول فصل صلاحيات عمل المجالس المحلية عن العمل التربوي، لأن المجالس المحلية تتدخل في التعيينات ولها صلاحيات مثلاً في تعيين مدير مكتب التربية، ولها الحق في التغييرات "

يقول ممثل عن الرقابة بوزارة التربية: " كان حال التعيينات قبل إيجاد السلطة المحلية أفضل... " ما يدل على عدم الرضا عن وجود صلاحيات السلطة المحلية.

يقول ممثل عن المجلس المحلي: " إذا عرف عضو المجلس المحلي ومدير المديرية أن ماثوش علاقة في عملية التعيين مش يتقاسم مع مدير مكتب التربية أنت تعين في مدرسة كذا وأنا أعين في مدرسة كذا " ويضيف: " اللي أنا أفضله أنهم يوعوا المجلس المحلي باختصاصاتهم أقل شيء يطلعوهم على اللوائح، ما هو عمل عضو المجلس المحلي، ماهي مهامه، ايش هي اختصاصاته، لا يجلس يتدخل في كل صغيرة وكبيرة.. "

2. تحديد عمر وفترة الإدارة للمناصب الإدارية:

إن عدم وجود قانون أو نظام يضبط أو يحدد دورية القيادات التربوية من مدرء مدارس أو مناطق تعليمية، يجعل الكثير من القيادات تشعر وكأنها ملكت الكرسي الذي تقبع عليه منذ أكثر من عشرين عاماً، وبالتالي يصعب عليهم مغادرة مناصبهم بسهولة، بل ويجب أن يُعزى أحدهم عند تركه لمنصبه...!!

لذلك فإن تحديد عمر وفترة الإدارة للمديرين المعينين، يحد - من وجهة نظر المعلمين - من شعور الامتلاك أو الديمومة على كرسي المناصب الإدارية، وتولد لديهم شعور بالافتتاح والرضا. يقول ممثل عن الرقابة بوزارة التربية: " على ضوء اللائحة يختاروا المدير لمدة محددة ومعينة، سنتين؛ ثلاث سنوات؛ حسب ما يحدده القانون.. " ويضيف بحماس: " حتى ما يحس مدير المدرسة أن هذه المدرسة مدرستي، أو أن هؤلاء المدرسين ملكي، سنتين.. ثلاث.. أربع.. وكل واحد الله يفتح عليه "

وتضيف نائبة المدير العام بالأمانة: " أعرف مديرات لهن عشرات السنين في كرسي الإدارة وقد تعدوا سن التقاعد، ويستحيل أنها تتخيل شيء اسمه تدوير وظيفي للمدرء، تقولك هذه مدرستي وأنا افنيت فيها عمر، والعجيب لما تزيد من الشعر بيت وتقول نص أثاث المدرسة جبته من بيتنا.. "

3. إيجاد قانون ينظم وضع المدرء السابقون:

أصبح الحديث عن المدرء السابقون سيمفونية يتطلع المدرء للوصول إليها، حيث تجد أنهم أشخاص يقبعون في منازلهم وأسماؤهم في كشوفات المرتبات تحت مسمى مدير سابق، ويكلفون الخزينة العامة مليارات الريالات سنوياً.

والسؤال هل يتم الاستمرار في تجاهل شريحة واسعة من المدرء السابقين يمكنها أن تكون عوناً للمؤسسات التربوية في تقديم استشارات واقتراحات ودراسات حول قضايا وموضوعات تنموية

واقتصادية هامة هي في أمس الحاجة لها؟! وإلى متى يتم تعطيل هذا الشريعة الواسعة من الكفاءات في الوقت الذي يعاني فيه الميدان التربوي التعليمي من نقص وعجز شديدين للقوى العاملة على كافة الصعد.

على الدولة إيجاد قانون ينظم وضع المدراء السابقين، من خلال عدة طروحات حول إعادة توزيعهم في الميدان أو سبل تجميع قدراتهم في شكل مؤسساتي يمكنه أن يشكل وجهة تُوَطر العلاقة بين هذه الشريحة والمؤسسات التربوية.

يقول ممثل عن الرقابة بوزارة التربية: "كشف كامل باسم مدراء سابقون يعني منطقتهم لا ينطبق مع القانون ولا به قانون ينظم هذا.."

وتضيف نائبة المدير العام بالأمانة: "فعلا حرام أنه يتم تعطيل عدد كبير من الكوادر وإبقائها في البيت وتستلم مرتب تحت مسمى مدير سابق، والميدان بأمر الحاجة لأمثالهم".

#### 4. ثقافة احترام القانون؛

يبدو واضحاً من المشاهدات اليومية أن جزءاً من ثقافتنا الاجتماعية تشجع الفوضوية وتخطي حقوق الآخرين. إن ثقافة احترام القانون تساعد على تخلص المجتمعات من تهديد الفساد والجريمة المنظمة والسلطوية والعنف السياسي وكل آفة اجتماعية قديمة أو مستحدثة. أن ثقافة احترام القانون النافعة هي تلك المتجذرة في سلوك المجتمع، فلا دور حقيقياً لثقافة القانون في انهاض المجتمعات ما لم يصبح احترام القانون نابعاً من إيمان الناس به. وأن عدم احترام القانون هو مشكلة أخلاقية؛ لأن القانون عبارة عن تطبيق لمبادئ أخلاقية مبنية على احترام العيش المشترك، وحتى يكون القانون مفيد لكل الناس فعلى الجميع احترامه، لأن احترام القانون هو احترام للآخرين بالضرورة. (السيد، 2010).

يقول الممثل عن المنطقة التعليمية: "الحل في احترامنا للقوانين، احترامنا للوائح، تنفيذها، العمل بها، ويجب أن تكون لدينا الشجاعة الكافية والقناعة الكاملة في أن نعمل بها."، "احترام صاحب القرار للقانون، أعتقد بأنه سيجعل الآخرين يحترموا قراراته، وأن كثيراً من القرارات سوف تحترمه". وتقول مديرة المدرسة (ج): "الحل في تطبيق القوانين واللوائح وتفعيل اللائحة المدرسية، وأن يتم التعيين وفقاً للكفاءة"

وتقول مديرة المدرسة (ب): "معانا قوانين وأنظمة تربوية، وإذا تجاوز أحدهم يطبق عليه القانون،.."، وتضيف: "أنا لي 27 سنة داخل التربية لو يطبقوا ما يطرحوه من قوانين ويتعاقب عليها الشخص الذي يتجاوزها إن احنا في خير".

تقول نائبة المدير العام بالأمانة "إن الرابط بيني وبين الدولة هو احترام القانون، هذا المبدأ الذي تقوم عليه الدول وتتقدم، وبالتنازل عن القوانين وعدم تطبيقها، تتحول بلادنا إلى دول ميتة، تحكها العصابات والمافيات، وندفع نحن الثمن غالبا من حقوقنا واستقرارنا وأمننا".

## 5. سيادة القانون:

يقال: القانون فوق الجميع أي أن الناس جميعاً متساوون أمام القانون وأن هذا يعطي الإنسان شعوراً بالمساواة ويدفعه إلى تحقيق أهدافه التي رسمها.

تذكر نائبة المدير العام بالأمانة: "حاولت أن يعلو صوتي مطالبة بسيادة القانون على الجميع، كونه لا أحد فوق القانون، دون جدوى، فكل التوجيهات بتطبيق القانون أو بالتحقيق لا تطبق، حتى وجدت أن سيادة الأمر الواقع ما تزال هي السائدة في حياتنا على سيادة القانون".

## الاستنتاجات:

- على ضوء الدراسة الميدانية تم التوصل إلى عدد من الاستنتاجات نذكر منها:
- يتم التقيد بعدد من المعايير الموضوعية في اختيار وتعيين بعض القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية محل الدراسة، إلا أنه لا يتم الالتزام بنصوص المواد النافذة للقوانين واللوائح التنفيذية بهذا الشأن.
  - اختيار قادة تربويين غير أكفاء ووضعهم في أماكن حساسة كمدراء مدارس في المؤسسات التعليمية محل الدراسة.
  - لا يوجد خطط مدروسة لاستبدال القيادات الإدارية أو تطوير في المؤسسات التعليمية محل الدراسة؛ والتي لا تزال على رأس عملها منذ عقود عديدة بسبب قصور في النظام وذلك في تحديد سنوات استمرار الخدمة في مختلف الوظائف القيادية التربوية.
  - تطفئ الوساطات والمجاملات والاعتبارات والمحسوبيات في اختيار القيادات وتعتبر من المعايير المهمة وذات الفعالية في اختيار القيادات في المؤسسات التعليمية محل الدراسة.
  - من خلال التحليل للنتائج لوحظ ان الحزبية تحتل درجة متقدمة في معايير اختيار القيادات في المؤسسات التعليمية محل الدراسة تليها الولاءات الشخصية والوساطات.
  - غياب نظام المساءلة حيال عدد من التعيينات المخالفة للقانون، وهذا يؤدي الى ضعف الاداء الاداري وايضا في يساهم في قدرة المجتمع في تعزيز الإنصاف والمشاركة وسيادة القانون.
  - غياب نظام الحوكمة في عمليات تقييم القيادات التربوية في المؤسسات التعليمية محل الدراسة ضمن المعايير المتبعة في التعليم، لتحقيق أكبر قدر من الدقة في التقييم والشفافية والنزاهة والعدالة التقييمية وتطبيق مبدأ المساواة.
  - غياب الحلول العملية لمعالجة الاختلالات في تعيين القيادات التربوية في المديريتين التعليميتين محل الدراسة.
  - لا يراعى عند الاختيار أن يكون القائد التربوي أفضل الموجودين، وسلوكاً، وإعداداً، ومؤهلاً، وأصلحهم لهذه المهمة.

## التوصيات:

وبناء على هذه النتائج أوصت الدراسة للجهات المعنية بما يلي:

1. ضرورة التقيد بنصوص نظام الخدمة المدنية واللائحة المدرسية حول اختيار وترشيح وتعيين الكفاءة والجدارة في شغل الوظائف القيادية واتخاذ الاجراءات القانونية ضد المخالفين.
2. إعادة النظر في إجراءات تعيين القيادات التربوية في المؤسسات التعليمية محل الدراسة، وإعادة النظر في قانون السلطة المحلية، لضمان العدالة والموضوعية بين المتقدمين من المرشحين وتفعيل النصوص الموجودة في القوانين واللوائح السارية.
3. يلزم اتصاف أصحاب القرار بالنزاهة والصدق في عملية الاختيار، والبعد عن المحاباة للأقارب والأصدقاء، والمماحكات والمكاييدات الحزبية وأهواء الشخصيات المنتهزة الرسمية منها وغير الرسمية والاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في هذا المجال.
4. ضرورة خلق وعي قانوني عام لدى التربويين من خلال نشر الثقافة القانونية المتعلقة بجوانب تعيين القيادات التربوية، لتحسين المجتمع تجاه خروقات أفراد له نوااميسه. وتعمل على الحد من وقوع الإشكالات القانونية في التعاملات بين افراد المجتمع. ويجب أن يبتعد أسلوب الطرح المتبع في عرض المواضيع القانونية عن تعقيد الطرح الأكاديمي التخصصي ويقترب من عمومية المشكلة وتعلقها بالجانب الحياتي اليومي للموظف.
5. وضع قانون يحدد زمن استمرارية القائد التربوي في منصبه بالمهمة الموكلة إليه في المؤسسات التعليمية بحسب التجارب الادارية الناجحة وتجارب الدول المتقدمة في هذا المجال.
6. دعم الجهات المسؤولة والإدارات العليا في تبني الشفافية والعدالة والمساءلة والحوكمة إعلامياً ورسمياً وشعبياً.
7. ضمان سيادة القانون، والتصدي للفساد في التعيينات بكافة أشكاله وصوره.
8. إجراء دراسات مستقبلية تتميز بالعمق والتفاصيل لتغطية جوانب أخرى متعلقة بالترقيات والأجور واجراءات الموارد البشرية كالتوظيف والنقل والإعارة والندب والإجازة وغيرها.

## النظرية المجذرة للدراسة:

تعتمد تعيينات القيادات التربوية في المؤسسات التعليمية قيد الدراسة على الوساطات والمجاملات والاعتبارات والمحسوبية من جهة، وعلى الحزبية والمذهبية والمناطقية من جهة أخرى. وتكمن أسباب هذه التعيينات المخالفة في سلطة صانعي القرار ونفوذهم في ظل شيوع مفردات كالرشوة، والتزوير، وغياب المساءلة والحوكمة. وللحد من مثل هذه التعيينات يجب العمل بمبدأ سيادة القانون واتخاذ إجراءات رادعة لمخالفه.

## قائمة المراجع:

- 1- أبا زيد، رياض أحمد محمد (2008): مدى تطبيق معايير الجدارة في اختيار المديرين في مراكز الوزارات في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 1.
- 2- أبو زينة وآخرون، فريد كامل (2007): "مناهج البحث العلمي، طرق البحث النوعي". ط2، دار المسيرة، عمان.
- 3- السيد، سيرين (2010): " مفهوم ثقافة احترام القانون ودور الإعلام في نشرها " [http://www.lawfulculture.net/legalculture/ArticleEN\\_Inner.aspx?ArticleID=45](http://www.lawfulculture.net/legalculture/ArticleEN_Inner.aspx?ArticleID=45)
- تاريخ الدخول: 2014/5/4
- 4- شافي، عائشة جاسم محمد عبيد (2010): " اختيار وتدريب القيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم والشباب بدولة الإمارات" متاح على الموقع: [www.dahittila.com/ptth](http://www.dahittila.com/ptth) تاريخ الدخول: 2014/4/20
- 5- عبدالسلام، الفاتح عبدالله (2011): "التعددية السياسية والحزبية من منظور إسلامي". متوفرة على الموقع: <http://www.islameiat.com/Pages/Subjects/Default.aspx?id=13856&catid=10>
- تاريخ الدخول: 2014/4/20
- 6- علال، خالد كبير (2008): " التعصب المذهبي في التاريخ الإسلامي". متوفرة على الموقع: [http://www.elyahyaoui.org/taassoub\\_madhabi.htm](http://www.elyahyaoui.org/taassoub_madhabi.htm) تاريخ الدخول: 2014/4/02
- 7- العويد، محمد طامي (2013): " الحوكمة تتطلب تطبيق الشفافية والإفصاح والمساءلة"، صحيفة الرياض، الثلاثاء 82 جمادى الأولى 1434 هـ - 9 أبريل 2013م - العدد 16360
- 8- الغيص، خالد بن صالح (2011): " القيادة الإدارية والإصلاح الإداري". متاح على الموقع: <http://islamselect.net/mat/7470>
- تاريخ الدخول: 2014/5/27
- 9- الكريباني، سعود (2010): " معايير اختيار القيادات الادارية في المؤسسات الحكومية". متاح على الموقع: <http://www.f-law.net/law/archive/index.php/t-10829.html> تاريخ الدخول: 2014/4/02
- 10- الشاطر، علي حسن (2013): " التسوية السياسية.. والشراكة الوطنية". صحيفة الرياض اليومية. الثلاثاء 24 ربيع الأول 1434 هـ - 5 فبراير 2013م - العدد 79261. <http://www.alriyadh.com/807654>



- 11- الكريباتي، مساعد سعود (2010): "معايير اختيار القيادات الادارية في المؤسسات الحكومية". ملخص رسالة دكتوراه غير منشورة. متوفر على الموقع:  
<http://www.startimes.com/f.aspx?t=31893035>  
تاريخ الدخول: 2014 / 5 / 27.
- 12- ناصر، زيد محمد قحطان (8002): "مدى توفر معايير اختيار مديري المدارس الثانوية في محافظة عدن من المنظور الإسلامي من وجهة نظر مديري التربية والموجهين والمعلمين" متاح على الموقع:  
<http://www.yemen-nic.info/contents/studies/detail.php?ID=18956>  
تاريخ الدخول: 2 مايو 4102.
- 13- وزارة التربية والتعليم (1997): "اللائحة المدرسية". ط1، مركز التربية، صنعاء.
- 14- وزارة الشؤون القانونية (2013): "تشريعات التربية والتعليم". ط1، مطابع التوجيه، صنعاء.
- 15- وزارة الشؤون القانونية (2013): "تشريعات السلطة المحلية". ط5، مطابع التوجيه، صنعاء.