



ورقة علمية بعنوان:

المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي لتطوير الأداء الوظيفي بالمؤسسات التربوية في اليمن

إعداد
عبد صالح عبد الجبار الأشعري
إشراف
أ. د/ نبيل أحمد العفيري

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهمية تطبيق المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي لتطوير الأداء الوظيفي بالمؤسسات التربوية في اليمن، وفق آليات ومنهج استراتيجي مرن، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، واتساقاً مع طبيعة ومشكلة الدراسة خلص الباحث إلى أهم النتائج الآتية:

1. إيجاد استراتيجية وطنية لتعزيز المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي في المؤسسات التربوية في اليمن، وفق رؤية استراتيجية تحقق الكفاءة في الأداء الوظيفي.
2. تطبيق نظام المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي على نتائج التقييم والتي تتسق مع الأولويات المسندة إلى المؤسسة التربوية في اليمن، وتبدأ من المستويات العليا نزولاً إلى خطط عمل الوحدات وخطط الأعمال الفردية، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لهذه المؤسسات.
3. تفعيل التشريعات والقوانين واللوائح النافذة، ويجب أن تكون الجزاءات واضحة وقابلة للتطبيق وأن تُنفذ على كافة المستويات.

Abstract

this study aimed at the importance of applying administrative accountability as a strategic input to the development of job performance in educational institutions in Yemen.

The researcher used descriptive analytical method The most important results of the study:

- I. Establish a national strategy to strengthen administrative accountability as a strategic entry into educational institutions in Yemen.
- II. Implementing the administrative accountability system as a strategic input to the evaluation results, which is consistent with the priorities assigned to the educational institution in Yemen and with its objectives, from the highest levels down to the work plans of the units and individual business plans.
- III. Activation of legislation, laws and regulations in force. Sanctions must be clear, applicable and implemented at all levels. In addition, recognition of outstanding performance should be recognized through awards, rewards and promotions.

الكلمات المفتاحية: مدخل استراتيجي، المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي، معوقات تطبيق المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي، الأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية، دور المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي في تطوير الأداء الوظيفي.

المقدمة:

تتأكد في زمن التطورات المعرفية والتكنولوجية والرؤى الاستراتيجية مقولة، تداولها المهتمون بالإصلاح التربوي، والتنمية الإدارية وهي أنه إذا كانت اساليب المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي مكلفة، فإن الجهل بهذه الاساليب أكثر كلفة، وفي زمن تسعى المؤسسات التربوية التي تريد لنفسها البقاء في عالم شديد التغير والمنافسة إلى تحسين وفق مداخل استراتيجية عدة لجودة خدماتها أو منتجاتها، إذ تصبح الجودة أقل كلفة من سوء الأداء ورداءة الإنتاج.

"ولعلّ الأسباب التي تدعو إلى تطبيق المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي لتطوير أداء المؤسسات التربوية، يكفي القول إن "التطبيق الفعّال للمساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي برؤية استراتيجية في المؤسسات التربوية يحد من الفساد الإداري، وهدر الموارد فقط، بل إنه يشكل ضرورة لا مفر منها لإرساء قواعد صلبة للممارسة الأخلاقية، وكذلك لفحص نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وتقييم الأداء وتطويره، كبعد استراتيجي لضمان التحسين المستمر"، (حويل، 2012م، 2).

ولتحقيق "أهداف المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي" ضمن أقصى طاقاته، أو إمكاناته، فإنه لا بد أن تصبح المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي مكوناً رئيساً في النظم التربوية، ولا بد أن تكون هناك نماذج خاصة بها تستخدم للمتابعة، بحيث تشمل النظام التربوي في كل وحداته، كما أنها تساعد على تقليل التكاليف المادية والمعنوية، وتوفر للإدارة معلومات وبيانات يُعتمد عليها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتتم ممارسة العملية الرقابية من خلالها بشكل سهل ومرن، فضلاً عن تبسيط الإجراءات والمساعدة على اتباع أساليب الاستراتيجية المتفق عليها، ولذلك فإن غياب النماذج الاستراتيجية يؤدي إلى جعل العملية الإدارية في غاية الصعوبة من حيث الفوضى والازدواجية، وتراجع العمل"، (الحارثي، 2008م، 2).

والجمهورية اليمنية كغيرها من دول العالم يجب أن تدرك البعد الاستراتيجي لأهمية تطبيق المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي لتطوير الأداء الوظيفي بالمؤسسات التربوية، وترجمة أهدافها بما يواكب المستجدات والتوجهات الاستراتيجية العالمية، وتنفيذ الأعمال والإجراءات الحكومية التي تنظم علاقة الحكومة بإدارتها، أو بالأفراد والمؤسسات التربوية.

إن المؤسسات التربوية تمثل الأساس وحجر الزاوية في تنمية الدول ونهضتها، فلا بد لصناع القرار بالدولة أن يكون تركيزهم واهتمامهم بهذه المؤسسة الرائدة والمهمة، وأصبح من الضروري لتلك المؤسسات التربوية في اليمن، أن يكون لديها رؤية استراتيجية لتطبيق المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي، والحد من المعوقات التي تحول دون تمكينهم من تطبيق المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي لتطوير الأداء الوظيفي، والاستفادة من تأثيراتها الهائلة وبذل الجهود، لإيجاد أبرز الحلول الاستراتيجية، وتحسين الجودة النوعية، ومن ثم الكفاءة العالية في الأداء الوظيفي.

مشكلة الدراسة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة حول موضوع المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي لتطوير الأداء الوظيفي بالمؤسسات التربوية، هناك ندرة في الدراسات التي تناولت الموضوع في البيئة العربية، وخاصة في البيئة اليمنية على حد علم الباحث، ومن خلال المعايشة للواقع التربوي بوصف الباحث مشرفاً تربوياً، ومعاينة الممارسة اليومية لإجراءات المساءلة الإدارية، لا توجد إدارات استراتيجية تتبنا التخطيط الإستراتيجي، واتخاذ قرارات استراتيجية لتطوير الأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية، فإنه قد تم ملاحظة تغليب الجوانب العاطفية والإنسانية على حساب الجوانب المهنية الموضوعية في كثير من الأحيان، وظهور ثقافة المحسوبيات في الوسط التربوي، رأى الباحث ضرورة إلقاء ضوء على أهمية تطبيق المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي لتطوير الأداء الوظيفي بالمؤسسات التربوية في اليمن.

- ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:
- ما دور تطبيق المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي لتطوير الأداء الوظيفي بالمؤسسات التربوية في اليمن؟
- ويتفرع من السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية الآتية:
- هل المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي تعمل على تطوير الأداء الوظيفي بالمؤسسات التربوية في اليمن؟
 - ما المعوقات التي تحد من وجود نظام المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي لتطوير الأداء الوظيفي بالمؤسسات التربوية في اليمن.

أهمية الدراسة:

أن وجود فكر إداري واستراتيجي منظم ضرورة للنجاح في بيئة العمل المعاصرة، ولكن لا يبدو ان الأمر يسير دائماً على وفق هذه الصيغة بالنسبة للمؤسسات التربوية في اليمن، ان الباحث يحاول تجسيد أهمية الدراسة عن دور نظام المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي لتطوير الأداء الوظيفي بالمؤسسات التربوية في اليمن، كونه مصطلح يعتبر مفهوماً حديثاً نسبياً في أدبيات الإدارة الاستراتيجية، وكذلك تحقيق الموضوعية والعدالة فيها، والتطوير المستمر للأداء بطريقة ديناميكية، وفي ما تقدم يمكن اجمال الأهمية بما يأتي:

1. أنها تتناول موضوعاً استراتيجي حديث وفي غاية الأهمية، وهو المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي لتطوير الأداء الوظيفي بالمؤسسات التربوية في اليمن.
2. تشجيع الباحثين والدارسين الذين يتناولون مواضيع استراتيجية حديثة في مجال الإدارة التربوية، والمعنيين بالمساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي لتطوير الأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية.

أهداف الدراسة:

- 1- التعرف إلى أهمية تطبيق المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي لتطوير الأداء الوظيفي بالمؤسسات التربوية في اليمن.
- 2- التعرف على معوقات تطبيق المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي لتطوير الأداء الوظيفي بالمؤسسات التربوية في اليمن.

مصطلحات الدراسة:

فيما يأتي تعريف مفاهيمي وآخر اجرائي:

المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي: عرفها؛ (الطويل، 2006: 230)، بأنها: "قيام الرئيس بمحاسبة أو مساءلة المرؤوس على ما يقوم بأدائه من أعمال، وإشعاره بمستوى هذا الأداء وذلك من خلال تقييم هذه الاعمال".

التعريف الاجرائي: هو نظام تقوم به المؤسسة التربوية وفق معايير استراتيجية مدروسة، بمحاسبة موظفيها، بهدف تطوير الأداء الوظيفي بالمؤسسات التربوية في اليمن.

الاستراتيجية: عرفها؛ (المغربي، 2006، 35)، بأنها: "تصور الرؤى المستقبلية للمؤسسة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها".

التعريف الاجرائي هي: الممارسات الإدارية الرشيقة والمرنة بكفاءة وفاعلية، كمنهج استراتيجي لتطوير الأداء الوظيفي بالمؤسسات التربوية في اليمن.

التطوير: يعرفه؛ (البناء، 2007م) المشار إليه، في (الأشعري، 2017، 10)، بأنه: "عملية استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تمكن القادة الإداريين من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم على نحو إبداعي لتحقيق أعلى معدلات الأداء في مختلف مستويات التنظيم".

التعريف الاجرائي: هو التحسين والارتقاء بالأداء الوظيفي بأساليب استراتيجية حديثة، باستخدام المسألة الإدارية كمدخل استراتيجي بالمؤسسات التربوية في اليمن.

الأداء الوظيفي: عرفه (العجلة، 2009م، 64) أنه: عبارة عن ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة لأخرى وإن وجد بينهما عامل مشترك.

التعريف الاجرائي: هو النشاط الذي يقوم به الافراد في المؤسسة التربوية، بكفاءة وفق معايير موضوعية واستراتيجية بالمؤسسات التربوية في اليمن.

منهج البحث:

نظراً لطبيعة البحث الحالي، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي القائم على وصف الظاهرة وتحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج بشأنها.

الدراسات السابقة:

من خلال البحث والتنقيب في المصادر والمراجع المتعددة للحصول على دراسات سابقة في موضوع المسألة الإدارية كمدخل استراتيجي لتطوير الأداء الوظيفي بالمؤسسات التربوية، تبين أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بشكل عام، ففي البيئة المحلية لم يتناول موضوع المسألة الإدارية كمدخل استراتيجي لتطوير الأداء الوظيفي بالمؤسسات التربوية قبل ذلك على حد علم الباحث، لذا تناول بعض الدراسات بحسب أهميتها وصلتها بموضوع البحث الحالي والاستفادة منها في الدراسة الحالية.

الدراسات المحلية:

1. **دراسة، (جميل الدين، 2013)،** بعنوان: مفهوم الشفافية والمساءلة لدى القيادات الاكاديمية بكليات التربية جامعة صنعاء وعلاقته بمستوى ممارستهم لها، هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الشفافية والمساءلة لدى القيادات الاكاديمية بكليات التربية جامعة صنعاء وعلاقته بمستوى ممارستهم لها، تكون مجتمع البحث من القيادات الاكاديمية (العمداء، نوابهم، ورؤساء الأقسام) بكلية التربية جامعة صنعاء، وطبق الباحث أداة الاستبانة على مجتمع البحث وتم معالجتها باستخدام البرنامج الاحصائي (spss).

أهم النتائج: تقدير القيادات الاكاديمية ممارستها للمساءلة (الداخلية، والخارجية).

توجد فروق إحصائية بين استجابات افراد العينة تعزى لمتغير (متغير الرتبة الاكاديمية) في ممارسة المساءلة (الخارجية) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

2. **دراسة، (الشامي، 2015)،** بعنوان: واقع ممارسة الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية ومعيقاتها ومتطلبات تطويرها، هدفت الدراسة الى التعرف على واقع ممارسة الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية ومعيقاتها ومتطلبات تطويرها، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي التحليلي، وتكون مجتمع البحث من (وكلا ومديري العموم، ومدراء الإدارات، ورؤساء الأقسام، والموظفين، والباحثين وابلغ عددهم (1015) فرداً، اختير منهم (332) فرداً بطريقة عشوائية، واستخدم استبانة تضمنت (98) فقرة، توزعت على ثلاثة محاور، محور الشفافية (64) فقرة، محور المعوقات (18) فقرة، محور المتطلبات (16) فقرة، وتم التحليل بواسطة البرنامج الاحصائي (spss).

النتائج: ان ممارسة الشفافية في وزارة التربية والتعليم وفق تقدير افراد العينة كانت قليلة، لا تجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات افراد العينة حول واقع ممارسة الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم، تعزى لمتغيرات (النوع، المؤهل، سنوات الخبرة).

الدراسات العربية:

3. دراسة، (حنين، 2013م)، بعنوان: المساءلة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين، هدفت هذه الدراسة الى التعريف على المساءلة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين، وبتطبيق الدراسة على العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، استخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، وطبقت على عينة (800) موظف اداري، كما اقتضت طبيعة البحث ومتطلباته استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لأنه يعتمد على دراسة الواقع، كما هو ووصفة بشكل دقيق والتعبير عنه كماً وكيفاً.

النتائج: اظهرت نتائج الدراسة وجود مفهوم المساءلة ومعرفة لدى الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، وان هناك علاقة بين كلاً من (الانضباط الوظيفي - العمل والانجاز - اخلاقيات الوظيفة العامة - المجال الإنساني) وبين الأداء الوظيفي.

4. دراسة، (بوحديد، 2014م)، بعنوان: التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية، هدفت إلى التعرف على ماهية أداء الموارد البشرية ومداخل تحسينه في المستشفيات العمومية الجزائرية، والتطرق إلى التخطيط الاستراتيجي وواقعه في المستشفيات العمومية الجزائرية، وإظهار مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس بباتنة.

أهم النتائج: أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس من خلال التركيز على التوافق بين الوظيفة والقائم عليها، الحاجة إلى التدريب كخيار استراتيجي، تفعيل منظومة الحوافز لدى العاملين، تطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية وتقييم أداء الموارد البشرية. وتم تقديم مجموعة من المقترحات التي من شأنها التخفيف من وطأة معوقات التخطيط الاستراتيجي، والاهتمام بتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية.

الدراسات الأجنبية:

5. دراسة، هانوشك ورايموند، (Hanushek & Raymond, 2005)، بعنوان: أثر تطبيق نظام تكساس للمساءلة التربوية في المدارس على تحصيل طلبة المدارس الحكومية في ولاية تكساس الأمريكية من خلال تطبيق اختبار التقييم الوطني للأداء التربوي، هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق نظام تكساس للمساءلة التربوية في المدارس على تحصيل طلبة المدارس الحكومية في ولاية تكساس الأمريكية من خلال تطبيق اختبار التقييم الوطني للأداء التربوي، ويعد هذه الاختبار المؤشر الفعلي لتقييم الأداء الأكاديمي، ويطبق كل أربع سنوات على طلبة الصفين الرابع والثامن. ويغطي المواد الدراسية الأساسية (القراءة، والكتابة والرياضيات، والعلوم). ويتم جمع نقاط الأداء في الاختبار مع معدلات الحضور والانسحاب لتصنيف المدرسة حسب الفئات التي تعتمدها الولاية. وقد أظهرت نتائج الدراسة: أن نظام تكساس للمساءلة التربوية من الأنظمة الفعالة، والذي أغلق الفجوة الخاصة بالتحصيل بين الطلبة البيض والطلبة من الأقليات. فقد حقق نظام تكساس نتائج إيجابية، إذ ارتفعت نقاط تقييم تكساس الذي صممه الولاية للمهارات الأكاديمية، والذي يعرف باسم) نظام تكساس لتقييم المهارات الأكاديمية (TAAS).

6. دراسة، لاوندا، (Lawanda, 2009)، بعنوان: مدى استخدام المشرفين والمدرسين للمساءلة الإدارية في ولاية ألاباما الأمريكية ومدى مطابقتها للأنموذج الفيدرالي لتقييم المشرفين المدرسين، هدفت إلى التعرف على مدى استخدام المشرفين المدرسين للمساءلة الإدارية في ولاية ألاباما الأمريكية ومدى مطابقتها للأنموذج الفيدرالي لتقييم المشرفين المدرسين، حيث تناولت الدراسة عينة مكونة من (420) مديراً، وتم توزيع أداة الدراسة عليهم والتي كانت عبارة عن مقياس ممارسة المشرفين المدرسين لمبادئ المساءلة الإدارية، وتم إجراء الدراسة لمعرفة مدى استخدام المديرين للبيانات المدرسية مثل تحصيل الطلبة الأكاديمي وتطبيق المساءلة الإدارية فيها. وأشارت نتائج لدراسة: إلى أن (59%) من المشاركين في الدراسة لم يمارسوا أي نشاطات تتعلق بالمساءلة الإدارية، وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة ممارسة

المشرفين المدرسين لمبادئ المساءلة الإدارية في المدرسة، وضرورة القيام بأبحاث مستقبلية حول مدى ممارسة مبادئ المساءلة الإدارية.

التعقيب على الدراسات السابقة المتعلقة بالمساءلة الإدارية:

بعد مسح الدراسات السابقة ذات العلاقة بالمساءلة الإدارية، فقد أمكن حصر أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسات السابقة، وكذلك ما استفادته الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

أوجه التشابه:

- تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المتبع، وهو المنهج الوصفي التحليلي.
- تشابهت الدراسة الحالية مع دراسات، (حنين، 2013م)، ودراسة، (بوحميد، 2014م)، من حيث المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي لتطوير الاداء الوظيفي.

الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في العديد من الأمور لا سيما في المنهج المستخدم، فضلاً عن الاستفادة من الإطار النظري لهذه الدراسات في معرفة ملامح الإطار النظري لهذه الدراسة.

الأدب النظري

مدخل استراتيجي:

إن الدلالة الأولى التي ترافق مفهوم فعل استراتيجي أو المفهوم الذي يرتبط به هو التوافق أو التلاؤم "فالإستراتيجية" ليست شكلاً بسيطاً أو سهلاً نتحدث عنه أو ننظر له، بل يجب أن تتوافق مع الممارسة من قبل أشخاص مسئولين وأكفاء، وفي اللغة الدارجة، عندما نقول عن شيء أنه استراتيجي فهذا يعني انه مهم، أيضاً بالنسبة لرجل السياسة، أو لمدراء المؤسسات التربوية، ومن شابههم في المسؤولية، الإستراتيجي يعني المهم، كما أننا نطلق هذه الصفة " استراتيجي " على الأشياء التي لا تقدر بثمن أو بأهميتها.

أما الدلالة الثانية التي ترافق مفهوم الفعل الإستراتيجي فهي "المستقبل". حيث أن الاستراتيجية تنقل نظرنا إلى أبعد من اللحظة التي نعيشها أو الحاضرة، إذا إنها، وكما يقول بعض الاستراتيجيين، كل ما يمنعنا من الخضوع إلى دكتاتورية اللحظة، ولكن الاستراتيجية لا تختزل إلى فعل أو مخطط للتطبيق، فالمخطط هو توقع أو عمل مسبق يجعل من الممكن القيام بالفعل مستقبلاً، أما الاستراتيجية فهي شكل من أشكال تخيل المستقبل بأكمله، إذ يعكس العمل الذي يقوم به الإداريون، فالإستراتيجي هو من يملك رؤية كاملة وبعيدة، (نُيوف، 2002، 4).

أنواع المداخل:

أشار؛ (الغالب، 2012، 88)، إلى أهم المداخل الآتية:

- المدخل الشمولي: بوصفه منهجاً علمياً متكاملًا يرتبط بعمليات التخطيط الاستراتيجي، وهكذا تحاول ادارات المؤسسات التربوية اعتماد المدخل الاستراتيجي لتطوير الأداء الوظيفي.
- المدخل التدرجي (التزايدى): لكونه منهجاً عملياً واقعياً يمازج بين التحليل الموضوعي والعلاقات والسلوكيات لأصحاب العلاقة والمصالح، كون المؤسسات التربوية لا تمثل كياناً اقتصادياً فقط بل كياناً سياسياً اجتماعياً أيضاً، ان نقطة القوة الأساسية في هذا المدخل تتمثل بكون الواقع يستند إلى عمليات تعلم مستمرة ولا تتخذ القرارات بالاستناد إلى تنبؤات فقط، بل تكون أحياناً خارج إطار رؤية مستقبلية بعيدة لتطوير اداء المؤسسات.
- مدخل الحشد العشوائي: ان عدم قدرة المؤسسات التربوية على تبني منهج متكامل للتخطيط الاستراتيجي الرسمي، يولد حالة من التدافع والحشد العشوائي للعديد من الجهات والأطراف

للتدخل غير المنظم والمنتظم في المؤسسات التربوية، وعدم قدرة المؤسسات التربوية اعتماد المدخل الاستراتيجي لتطوير الأداء الوظيفي.

● **مدخل الاختيار الطبيعي:** تجد الإدارات نفسها في اغلب المواقف اسيرة الاحداث والظروف المحيطة بها بحيث يكون هامش المناورة وحرية الاختيار محدوداً بسبب محدودية دور الإدارة التربوية في اعتماد المدخل الاستراتيجي المناسب لتطوير الأداء الوظيفي.

الاستراتيجية: إنها تحاول أن تكون علماً شاملاً يقود جميع أنواع الصراعات، ولكن مهما كان تعريفها أو اختلفنا فيه مع الآخرين فهي عمل " نبيل " لا يمارسه إلا نخبة من الناس لهم مستوى عال من المسؤولية وأهمها العلمية والمعرفية، لقد طرأ على علم الاستراتيجية تحولات مختلفة وكثيرة، فقد تحدث؛ هيربرت روزينسكي، في الماضي عن الاستراتيجية الفطرية " الغريزية"، أما في العصر الحديث فقد تحول علم الاستراتيجية إلى مادة تدرس في الأكاديميات وبهذا تكون قد تحولت الاستراتيجية إلى " علم الاستراتيجية " أو " الاستراتيجية العلمية." (بنوف، 2002، 3).

مفهوم المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي:

لا يخلو نظام بشري أيا كان طبيعته إلا ويضم أجهزة أو آليات للمساءلة، فيسأل الموظف على أدائه كما يسأله على انتظام عمله ونشاطه وتقيدته بالأنظمة والقوانين المعمول بها، يعتبر مفهوم المساءلة الإدارية كمدخل إستراتيجي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة؛ أداة فعالة لتحقيق أهداف طويلة الأمد لكونه يمكن المؤسسات التربوية من تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية بما يضمن لها النجاح في عالم يتسم بالتغير والتعقيد المستمرين، إذ يتطلب الأمر استخداماً فعالاً للإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التربوية.

أشار؛ (هلال، 2010م، 63)، إلى أن المقصود بالمساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي هو: "مدى تحمل الفرد مسؤولية ما يسند إليه من أعمال وما يتبعها من مهام تطلبها تلك المسؤولية وذلك طبقاً لرؤى استراتيجية، وبالشروط والمواصفات التي يكون قد سبق الموافقة عليها".

كما يشر؛ (حرب، 2011، 41)، أن مفهوم المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي: " هو أن المستخدم مسؤول عن نتائج عمله وعن تقديم إجابات أو تفسيرات عما يقدمه، وأن هناك جهة إدارية أو إشرافية تسأله، وتكون العلاقة بين الطرفين علاقة مبنية على تحديد أهداف استراتيجية واضحة متفق عليها ووجود معايير تحكم عملية المساءلة كمدخل استراتيجي، تستخدم لقياس أداء الشخص موضع المساءلة، ويتضمن المفهوم أن هناك محاسبة قد تترتب على المساءلة، كمكافأة أو ترقية أو قد يصاحب ذلك إيقاع العقوبة أو حرمان من مكافأة أو ترقية.

وتشمل المساءلة كمدخل استراتيجي عدة ابعاد كما ذكرها؛ (أبوضيف، 2010، 41)، بالآتي:
الإعلام: من حق الشخص أو الفرد عند قيامه بتصرف ما أن يحصل على المعلومات المتعلقة بهذا التصرف.

التفسير: من حق كل من يسأل الشخص أو الفرد عن قيامه بتصرف ما أن يحصل على تفسير عن أسباب القيام بالتصرف على هذا النحو.

الحوار: تنطوي المساءلة كمدخل استراتيجي على الحوار بين من يسأل و يسأل.

القبول العام: تشمل المساءلة كمدخل استراتيجي مساحة من القبول العام فعلى سبيل المثال جهة لها حق الرقابة على جهة أخرى.

أنواع المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي:

على الرغم من الاختلاف في تصنيف أنواع المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي، إلا انه يجب ان ينظر إليها كوسيلة وليست غاية استراتيجية من اجل تحقيق مستوى أفضل في الأداء الوظيفي، (السبعي، 2010، 45).

وتختلف الرؤية الاستراتيجية التربوية للمساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي، لاختلاف السياقات التي تتم المساءلة فيها، ولذلك فقد ميّزت؛ هاموند، (Hammond,1991)، المشار اليه في؛(حويل، 2012، 14-15)، بين خمسة أنواع من المساءلة الإدارية التربوية، يمكن إيجازها فيما يأتي:

أولاً: المساءلة السياسية: تعد المؤسسات التربوية مؤسسات في مجتمع ديمقراطي مسؤولة عن تنفيذ سياسات عامة، وعرضها على المجتمع والمؤسسات التشريعية للتأكد من التنفيذ، وهذه مساءلة يقوم بها المشترعون، وأعضاء مجالس إدارات المؤسسات، ومؤسسات المجتمع المحلي.

ثانياً: المساءلة القانونية: لدى المؤسسات التزامات قانونية معينة للمواطنين الحق في رفع قضايا ضد المؤسسات التربوية واللجوء للمحاكم في قضايا مختلفة مثل غياب الفرص المتكافئة، أو ممارسة التمييز.

ثالثاً: المساءلة البيروقراطية: وهذه تتركز حول مدى الالتزام بالتعليمات الإدارية التي ينبغي على الموظفين أن يتبعوها، إن إصدار الأنظمة والقواعد ومتابعة تنفيذها يقع على الإدارات العليا والمؤسسات التربوية ملتزمة بالتعليمات الإدارية.

رابعاً: المساءلة المهنية: وهذه تركز على الممارسات الوظيفية، وتطالب دائماً بإتباع أفضل الممارسات "استناداً إلى نتائج البحوث العلمية، وهذا يقتضي توفير تدريب جيد للعاملين، وتحديث معارفهم، وتعزيز انتمائهم الشخصي للمؤسسة، وتعميق مسؤوليتهم أمام مؤسساتهم في المقام الأول.

خامساً: المساءلة القائمة على منطق السوق: هناك من يرى أن واجب المؤسسة أن تعمل على إرضاء مطالب المستهلك في سوق تنافسية، ووفق نموذج السوق إما أن تعطي المؤسسة الأبناء ما يرغب الأهل، أو يسحبوا أبناءهم منها، ما يعني إغلاق المؤسسة في نهاية الأمر، وما يزال هذا النوع من المساءلة قائماً في بعض الدول الغربية.

عناصر المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي:

- توقعات ومعايير استراتيجية واضحة - تنوع في أدوات القياس والتقييم الاستراتيجي. - تقييم مبني على معايير استراتيجية - نتائج متوفرة لجميع افراد المجتمع. - توفير معلومات وبيانات تشخيصية - ارتباط النتائج بالثواب والعقاب - المرونة والوضوح لظهور الفروقات الفردية والابداع - تكاثف المصادر والدعم والمساعدة في التطوير وتصميم يقوم على التوازن والشمول - اشتراك جميع الأطراف - توفير الوسائل اللازمة.

وأوضح؛ (هلال، 2010م، 64) ان المعايير والمؤشرات كأسلوب استراتيجي، لا بد ان تكون واضحة، ويتم الوصول اليها من خلال الممارسة العملية الآتية:

أ- القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية العامة. ب- القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرئية.

ج - استخدام الوسائل الاستراتيجية المناسبة. د- استخدام الأدوات الاستراتيجية المناسبة. هـ- الموارد.

مفهوم الشفافية:

السماح للآخرين بمعرفة الحقيقة، دون محاولة إخفاء او تظليل المعنى او تبديل الواقع لإظهار الأمور بصورة أفضل، "فالشفافية" بمعناها الواسع تعني الإفصاح الفعلي غير المشروط، وقد ساعد على ذلك انتشار الاعلام الدقيق المكثف، جود رؤى استراتيجية، توفر تكنولوجيا المعلومات لجميع افراد المجتمع" (3، Oliver،2004).

أهداف المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي:

هدف المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي هو: ما يقدم الشخص (الفرد) أو المؤسسة للمساءلة بموجبة، ويمكن النظر إلى الأهداف الاستراتيجية للمساءلة ضمن ثلاث أهداف رئيسية تتضمن، ما ذكرها؛ (أخوارشيدة، 2006، 38-39)، بالآتي:

1- **المساءلة كوسيلة للرقابة والتحكيم:** حيث تشكل المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي إحدى آليات ضبط الأداء الوظيفي، أما الرقابة على السلطة فتهدف إلى منع استغلال السلطة، أن المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي أنها أداة لتوجيه السلوك، لأن الشعور بحصول المساءلة بموجب نتائج الرقابة ونتائج الأداء الوظيفي يفرض على العاملين ومتخذي القرارات الإدارية إعطاء اهتمام أكبر لجعل النتائج المترتبة أن تكون متوائمة مع الخطة الاستراتيجية المرسومة.

2- **المساءلة كنوع من الضمان:** تشكل المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي وسيلة يضمن الموظفون والمشتغلون والرؤساء من خلالها حسن الالتزام بالقانون من قبل الممارسون للسلطة العامة في مجال الخدمة العامة، فوجود المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي وشيوع ثقافتها يسبب زيادة الالتزام بالأداء الوظيفي وتطويره، ولذا تعتبر المساءلة كنوع من الضمان.

3- **المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي للتحسن المستمر للأداء:** تعتبر المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي أداة لخفض السلبية في الأداء الوظيفي، وتخلق استعداداً مسبقاً لدى العاملين، لأن المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي في المعنى الحديث هي تشخيص مواطن القوة والضعف في الأداء الوظيفي من رؤية استراتيجية، وبالتالي استغلال وتوظيف مواطن القوة لمعرفة العوامل المؤدية للقصور في الأداء الوظيفي ومناقشتها.

أهمية المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي:

يرى؛ (حرب، 2011م، 43)، أن المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي تلعب دوراً استراتيجياً محورياً في تشكيل وتوجيه العمليات والنشاطات اليومية للمؤسسة، وتمثل المساءلة كمدخل استراتيجي قيمة في النسق القيمي للمجتمع قبل أن تكون مجرد آليات وأن أهميتها القيمية ترتبط بتحقيق قيم أخرى أبرزها الديمقراطية، والشفافية، والتمكين، وذلك من أجل تعزيز وتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء الوظيفي.

ويمكن استعراض أهمية المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي كما لخصها؛ (المرجع

السابق، 43):

- توجيه طاقات المؤسسة نحو الأهداف الاستراتيجية. - تنظيم الأفراد طبقاً لاستراتيجية المؤسسة.
- تحديد نقاط الفشل في العمل اتثناء تراجع الأداء الوظيفي. - معرفة العاملين بالنتائج المتوقعة بشكل واضح. - توجيه تركيز الموظفين على نتائج أعمالهم. - تحسين الأساليب الاستراتيجية المستخدمة في تسيير أمور العمل. - إعطاء دافعية أكبر للتطور والتقدم في العملية الإدارية كبعد استراتيجي. - المساعدة على الإبداع والابتكار، حيث أن تفعيل المساءلة في حالة إظهار الإنجاز الحسن تنمي لدى العاملين الرغبة بمحاولة الإبداع والبحث عن الوسائل الحديثة لتحقيق ذلك.

أساليب المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي:

يفضل تصميم عملية المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي لتكون أداة لإحداث التغيير الإيجابي في السلوك والأداء الوظيفي، وفق رؤية استراتيجية وألا تقتصر أهداف المساءلة على المحاسبة والعقاب، وعلية يمكن أن تلجأ المؤسسة التربوية إلى المساءلة بأحد الأساليب الاستراتيجية، كما أشار؛ (أخوارشيدة، 2006م، 46) بالآتي:

- 1- **الأسلوب السلبي:** يستند هذا الأسلوب في حفظ ومراعاة قواعد النظام إلى إجبار العاملين على الالتزام بقواعد النظام، وعلية جعل الجزاء بحد ذاته هو الغاية وليست الوسيلة لتحقيق أهداف الاستراتيجية للمؤسسة والحفاظ على حقوق العاملين.
- 2- **الأسلوب الإيجابي:** يستند هذا الأسلوب إلى تنمية القابلية والرغبة والالتزام بالقواعد الاستراتيجية للمؤسسة عن طريق الثناء والمكافآت للعاملين نتيجة للسلوك المتماشى مع قواعد الخطة الاستراتيجية للمؤسسة والعقاب نتيجة للسلوك غير المرغوب فيه.

مبادئ المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي:

- توجد عدة مبادئ لا بد من أخذها في الاعتبار عند إقرار قواعد المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي، ومن هذه المبادئ كما حددها؛ (اخوارشيدة، 2006م، 47)، بالآتي:
- أ- وضوح قواعد النظام وعواقب المخالفات: يجب ان يدرك العاملون بوضوح القواعد المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفتها، وان توضح الفائدة من التمسك بتلك القواعد ضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسات التربوية.
 - ب- مبدأ المباشرة في تطبيق الجزاء: إيجاد ارتباط بين المخالفة وبين الجزاء الذي يتجنبه العمل مستقبلاً، وليس معنا ذلك ان يتم العقاب في الحال دون دراسة، ويجب ان يكون هناك تحقيق كامل للمخالفة واسبابها.
 - ج- عدالة تطبيق الجزاء: يجب ان يقتنع العاملون بعدالة تطبيق الجزاءات وفق الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، حتى يقبلوها بلا تذمر، لذلك يجب ان تكون الجزاءات متوقعة، أي أن يكون هناك تحذير واضح باي مخالفة معينة تعرض مرتكبها لجزاء معين.
 - د- تكون الجزاءات متوقعة المساءلة والتجانس في توقيع العقوبة: يعد هذا المبدأ من اهم مبادئ المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي عند توقيع العقوبة، ويجب ان يفهم ان العقوبة لا ترتبط بالشخص المخالف ولكن ترتبط بنوع المخالفة.
 - هـ- المبدأ- التدرج في شدة العقوبة: يجب أن يكون هناك نوع من التدرج في نوع من العقوبة بما يتناسب مع نوع المخالفة وتكرارها.
- هناك مصدرين رئيسيين للمساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي، وهما المصدر الذاتي وغير الذاتي، كما حددها؛ (صالح، 2001م، 390): بالآتي:

- 1- المصدر غير الذاتي: ينقسم الى قسمين مصدر داخلي ومصدر خارجي.
 - المساءلة الداخلية فتمثل في الرئيس المباشر، حيث يستطيع ان ينفذ النظام ويحاسب مرؤوسيه.
 - المساءلة الخارجية تأتي من خلال الأجهزة المعنية بالرقابة، فهذه الأجهزة تكتشف الانحرافات، وتتخذ الإجراءات اللازمة تجاه الشخص المنحرف.
- 2- المصدر الذاتي: وينبع هذا النوع من المساءلة من خلال التقييم الذاتي للفرد، فإذا كان الفرد يؤمن بها فإن الرقابة هي التي سيكون لها الفاعلية في عملية الحد من الفساد.

معوقات تطبيق المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي:

- اعتماداً على ما ورد في أدبيات الدراسة وفي الدراسات السابقة، فإن جل المعوقات كانت وليدة تراكمات تاريخية للجوانب الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية، والثقافية، للمجتمع الذي تعمل فيه الإدارة الاستراتيجية، كما أشار إليها؛ (الدوري، 2002، 101) بالآتي:
- مشكلات تتعلق بتحديد المسؤولية عن تحديد معايير الأداء. - مشكلات قياس المساءلة وتقييمها.
 - مشكلات قياس وتعريف النواتج. - الضغط لإيجاد نظام مساءلة يقيس مدى تلبية المؤسسات بكل اشكالها، لاحتياجات الابتكار والرؤى الاستراتيجية الجديدة، والتغيرات في القيم والسلوك.

وقد تم تقسيم المعوقات التي تحول دون مساءلة فعالة الى فئتين كما ذكرها؛ (المصدر السابق، 102) بالآتي:

الفئة الأولى: معوقات إدارية تتعلق بالجهاز الإداري وتشمل:

- سطوة المركزية الشديدة وضعف اللامركزية على مستوى الإدارة الاستراتيجية، وبالتالي يلتزم الاداريون التنفيذيون بما يملى عليهم من رؤسائهم او من المركز.
- ضعف التخطيط الإستراتيجي الشامل الذي بدوره يتسبب بأضعاف واهمال الاستخدام الأمثل للطاقة التنظيمية، وبالتالي عدم تحديد الأدوار بدقة او حدوث الازدواجية في النشاطات او التدخل في الواجبات والمهام. - صعوبة تفعيل الرقابة

والإشراف الإداري بسبب تضخم حجم الجهاز الإداري وتعدد نشاطه. - تعقد اللوائح والإجراءات، وسيادة الروتين في عمل الجهاز الإداري الحكومي بشكل عام. - ضعف الحماية الممنوحة للأشخاص والوحدات الإدارية التي تمارس أعمال المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي أو الرقابة. - كثرة المتغيرات في القوانين والتعليمات.

الفئة الثانية: معوقات اجتماعية ثقافية:

- وجود ولاءات اجتماعية تقليدية تؤدي الى شيوع المحسوبية في عمل الإدارة.
- انتشار الفساد الإداري الذي أصبح من المعوقات الخطيرة ضد تفعيل مفهوم المساءلة الإدارية.
- انخفاض مستوى رواتب العاملين في الجهاز الإداري مقارنة بارتفاع تكاليف المعيشة مما يساعد على إيجاد بيئة ملائمة للفساد وضعف مستوى الأداء الوظيفي.
- ضعف التدريب وبخاصة عدم احتواء البرامج على نشاطات تدريبية يحقق تعميم ثقافة المساءلة، وبيان متطلباتها ومنافعها.
- ضعف التنشئة الاجتماعية الأساسية للأفراد العاملين في مؤسسات الإدارة العامة.
- الاتجاهات السلبية نحو المساءلة الإدارية.

الأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية:

"يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص، لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف الاستراتيجية المرجوة للمؤسسات بكفاءة وفعالية"، (رضا، 2003م، 50).

مفهوم الأداء الوظيفي:

إن مفهوم الأداء الوظيفي من الموضوعات الرئيسية بل والأساسية في نظريات التنظيم الإداري بصفة خاصة، والسلوك الإداري بصفة عامة، وعلى الرغم من ذلك فإن هذا الموضوع لا يزال من أكثر الموضوعات غموضاً وإثارة للجدل، سواء فيما يتعلق بالتعريف أو العناصر التي يتضمنها مفهوم الأداء.

"يشير مفهوم الأداء الى درجة كبره تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، او يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، كما أنه يعتبر أحد المؤشرات الدالة على كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين مفهوم الأداء والجهد"، (البسامي، 2004م، 209).

وعرفه؛ (عايش، 2008، 44)، بأنه: "إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفاعلية، والأداء المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنشأة عن غيرها من المنشآت الأخرى، والتي تكون محوراً للتقييم والمساءلة وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي على الاستراتيجية والعمليات والموارد البشرية".

العوامل المؤثرة في تطوير الأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية:

يمثل الأداء الوظيفي الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته، ويتضح الكثير من العوامل المساهمة او المؤثرة في الأداء وتخضع بعض هذه العوامل لسيطرة الموظف بينما يخرج البعض الاخر عن هذه السيطرة، وتبرز أهمية ثلاثة عوامل رئيسية على وجه الخصوص كما حددها؛ (العجلة، 2009م، 66-67)، بالآتي:

1. الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات ودوافع خاصة بالعمل.
2. الوظيفة: وما يتصف بها به من متطلبات وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل ممتعة.
3. الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

عناصر تطوير الأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية:

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المؤسسات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين، بالإشارة إلى عناصر الأداء من خلال تناول كفايات الموظف ومتطلبات العمل وبيئة التنظيم وذلك كما حدده؛ (درة، 2003 م، 96)، بالآتي:

- كفايات الموظف: وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالاً يقوم به ذلك الموظف.
- متطلبات العمل (الوظيفية): وهذه تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات، والخبرات التي يطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
- بيئة التنظيم: تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال: التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم وتؤثر في الأداء الفعال فهي: العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.

محددات ومعايير تطوير الأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها.

يرى؛ (سليمان) المشار إليه في (العجلة، 2009، 67)، أن الأداء لا يتحدد من خلال توافر أو عدم توافر بعض المحددات، وإنما هو: نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي على النحو الآتي:

الدافعية الفردية: وتعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته.
مناخ العمل: ويعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وأشبع جميع حاجاته.
القدرة لدى الفرد على أداء العمل: وهذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها بالتعليم، والتدريب واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل وفق الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة.

تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية:

يرى؛ (المغربي، 2007، 167)، أن تقييم الأداء يمثل الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المؤسسات: تطوير أداء العاملين بالوظيفة، بالإضافة إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، ومن ثم نجد أن عملية تقييم الأداء تشير إلى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف المؤسسات التربوية التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الجماعي أو الفردي خلال فترة معينة والحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالكثير من المؤسسات التربوية.

وينظر؛ (عباس، 2004م، 369)، كذلك لتقييم الأداء الوظيفي على أنه: العملية التي يتم بموجبها قياس أداء الأفراد العاملين طبقاً لمهام وواجبات الوظيفة في ضوء الإنجاز الفعلي للفرد وسلوكه وأدائه ومدى استعداده لتحسين وتطوير الإنجاز الذي يقدمه، وبما يساعد على معرفة جوانب الضعف والقوة في طريقة أدائه ومستوى الإنجاز الذي يقدمه؛ لغرض معالجة جوانب

الضعف والخلل وتدعيم وتعزيز جوانب القوة، ويتضح من هذا التعريف أن تقييم الأداء يتضمن النقاط الأساسية الآتية:

1. جمع البيانات التي تساعد في تحديد مستوى أداء الفرد للعمل المكلف به، وفق الخطة الاستراتيجية للمؤسسة التربوية، بهدف قياس حجم الإنجاز الفعلي على مدى فترة زمنية معينة.
2. تحديد طبيعة سلوك الفرد مع زملائه خلال أدائه لعمله.
3. تقدير مدى الاستعداد لدى الفرد لتحقيق تطور في مستوى الأداء وفي الأسلوب الاستراتيجي المعتمد في التنفيذ.

أهمية تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية:

يرى؛ (طه، 2007، 178)، "إن الهدف الأساسي من تقييم الأداء هو تحقيق أعلى مستوى من الأداء داخل المؤسسة التربوية، وبمستوى من الكفاءة الإنتاجية، حيث يعتبر التقييم من الركائز الأساسية المؤثرة على مجالات التطوير والتنمية المختلفة داخل أي منشأة، وبما أن الفرد هو المحور الأساسي في عملية التقييم من خلال إسناد الوظائف إلى الأكفأ من العاملين القادرين على تحمل المسؤولية، والنهوض بأعباء الوظائف، لذا كان من الطبيعي وجود معايير ومستويات محددة لتقييم أداء العاملين والتأكد من صلاحيتهم للأعمال المنوطة بهم".

ويحقق نظام تقييم الأداء فوائد عديدة للمؤسسة وللعاملين بها، ذكرها؛ (الشريف، 2004، 85)، من أهم هذه الفوائد الآتية:

1. يعد تقييم الأداء أساساً استراتيجياً وجوهرياً لعمليات التطوير الإداري فهو يتناول جوانب عديدة متشابكة، منها ما يتصل بالمؤسسة وإجراءات العمل، ومنها ما يتصل بالعاملين أنفسهم، حيث تسهم نظم تقييم الأداء في توفير معلومات مهمة عن مستوى أداء العاملين وتساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير الإداري ضمن خطة استراتيجية.
2. يسهم تقييم الأداء في الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين، ويمكن أن يكون مدخلاً استراتيجياً لإعادة تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأدوار.
3. يسهم تقييم الأداء في تحسين وتطوير أداء العاملين، فهو يعاون الرؤساء والقادة في اكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة العاملين والعمل على تقويتها، إلى جانب تحديد نوع التوجيه اللازم لدفع سلوك العاملين وسد جوانب النقص في كفاءتهم.

وعلى ضوء ما سبق ذكره يتضح: أن التقييم أمر ضروري لتقدير مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية، مما يؤدي إلى التحسين المستمر في الأداء الوظيفي للوصول إلى أفضل النتائج.

أهداف تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية:

تزر أديبات الفكر الإداري بالعديد من الفوائد والأهداف المترتبة على تقييم الأداء الوظيفي، ويرى؛ (اليسامي، 2003، 43)، أن أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي ليست ثابتة، وإنما تتغير على مر الزمن، كما أنها تتغير من مؤسسة إلى أخرى فقد استخدم تقييم الأداء الوظيفي من أجل متابعة ومراقبة الموظفين، ويستخدم الآن أساليب استراتيجية حديثة، من أجل زيادة فعالية المؤسسة من خلال تطوير وإدارة القوى البشرية الموجودة بها.

وقد حاول بعض الباحثين تصنيف أهداف تقييم الأداء الوظيفي داخل أطر محددة ومنهم لآندي وزميله فار، (Landy & Farr, 1980:14-16)، اللذان صنفا هذه الأهداف في ثلاثة أقسام هي كما يأتي:

- الأهداف الإدارية: وتتضمن توفير معلومات أساسية وضرورية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية المتصلة بالترقيات والتعيين والنقل والفصل والمكافآت.

- أهداف التوجيه والتطوير: وتتضمن تحسين وتطوير وسائل الاتصال وتوطيد العلاقة والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتحسين مستوى الأداء، وتحسين الدافعية للعمل، والتخطيط الاستراتيجي للتطور الوظيفي للموظف.
- أهداف البحث: وتتضمن استخدام المعلومات وبيانات تقييم الأداء للتأكد من صحة إجراءات الاختيار، وتقييم فاعلية البرامج التعليمية والتدريبية، وإجراءات الحوافز، ومستوى الرضا الوظيفي.

ويرى؛ (سيزلاقي ووالاس)، المشار اليهما في (العجلة، 2009، 74)، أن أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي تكمن في الأغراض الآتية:

- 1- قرارات الترقية والنقل والفصل من الخدمة. 2- التغذية العكسية للموظفين حول رأي المؤسسة في أدائهم.
- 3- تقدير مدى الإسهامات النسبية التي يقدمها الأفراد والوحدات الإدارية المختلفة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية العليا للمؤسسة. 4- قرارات المكافآت والترقيات. 5- معايير لتقييم فعالية قرارات الاختيار والتعيين والتدريب والتطوير. 6- تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للعاملين ولكل الأقسام في المؤسسة. 7- توفير معلومات ضرورية لجدولة الأعمال والموازنة والتخطيط الاستراتيجي للقوى البشرية.

مشاكل وتحديات تقييم الأداء في المؤسسات التربوية:

- قد يصاحب عملية تقييم الأداء الوظيفي بعض الصعوبات والمشاكل التي تؤثر على فاعليتها، حددهما؛ (نصر الله، 2002م، 176)، و(المغربي، 2007م، 171)، بالآتية:
- صعوبة وضع المعايير الاستراتيجية لبعض الوظائف. - لعب المشرف دور المرشد والحكم في نفس الوقت.
 - الافتقار إلى رؤية استراتيجية للوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف. - التأثير بالهدف من إجراء التقييم.
 - التساهل واللين أو التشدد والصرامة - النزعة المركزية - تأثير الهالة - التشابه والتقارب مع المقوم.

ويرى؛ (الهيبي، 2003، 206-205)، أن عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً مبنياً على أسس استراتيجية منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تنشدها المؤسسة، وهذه الخطوات على النحو الآتي:

- وضع توقعات الأداء: وتعد هذه الخطوة أولى خطوات التخطيط الاستراتيجي، نحو عملية تقييم أداء العاملين - مراجعة مراقبة الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد وقياساً إلى المعايير الاستراتيجية الموضوعية مسبقاً، ومن خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية. - تقييم الأداء: بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المؤسسة وفق الخطة الاستراتيجية للمؤسسة المعدة سلفاً. - التغذية العكسية: يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوبة منه وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير. - اتخاذ القرارات الإدارية: هي كثيرة ومتعددة مثل الترقية والنقل والتعيين والفصل الخ. - وضع خطط تطوير الأداء: تأتي هذه الخطوة لتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء.

طرق قياس الأداء الوظيفي:

لقد اجتهد الكتاب والمفكرون في محاولة للوصول للطرق الموضوعية لتقييم الأداء بعضها بسيط وبعضها معقد، ومن أكثر الطرق شيوعاً لتقييم الأداء ما ذكرها؛ (العجلة، 2010م، 78)، و(فيليب وستون، 2003، 15)، بما يأتي:

طريقة الدرجات (الميزان): وتعد هذه الطريقة من الطرق التقليدية لتقييم الأداء إلا أنها الأكثر انتشاراً. **طريقة الترتيب:** أي ترتيب العاملين حسب كفاءة كل منهم تنازلياً فيأخذ أفضلهم رقم واحد ثم الأقل فالأقل. **طريقة التوزيع الإجمالي (المتوازن):** وهي طريقة تقلل من حرية القائم على التقييم فتقلل من التحيز، وفكرة هذه الطريقة هي أن أغلبية الموظفين تتكون عادة من ذوي الكفاءة المرتفعة وأخرى من ذوي الكفاءة الضعيفة. **طريقة الأحداث الجوهرية:** وتكون برصد كافة الأحداث التي تظهر كفاءة الموظف أو سلبيته وذلك بتدوين هذه الأحداث في سجل خاص بالموظف وعلى هذا يتحدد مستوى الموظف. **طريقة الإدارة بالأهداف:** لقد حققت عملية قياس مدى التقدم نحو أهداف أداء الموارد البشرية شيوعاً وانتشاراً في فترة الستينيات نتيجة لانتشار استخدام منهج الإدارة بالأهداف، وهو المنهج الذي تمكنت إدارة الموارد البشرية من خلاله من وضع أهداف محددة وتقييم الأداء مقابل تلك الأهداف.

طرق تطوير الأداء الوظيفي:

إن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه، والبحث عن الأساليب الاستراتيجية الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، و فلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المؤسسات الحديثة، حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المؤسسة التي تؤثر على أداء العاملين فيها، بدءاً بالقيادات العليا وانتهاء بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط، (العجلة، 2009م، 79).

حدد؛ (المرجع السابق، 80-81)، مداخل تحسين الأداء بالآتي:

المدخل الأول: تحسين الموظف: إن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير، وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملاً بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء. فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أداء الموظف وهي:

- التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً، واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها، والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل وإدراك حقيقة أنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف، وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستراتيجية، الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب جديدة وتنميتها.
 - التركيز على التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز. إن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدي في المؤسسة أو الإدارة.
 - الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.
- المدخل الثاني: تحسين الوظيفة:** إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء، حيث تساهم محتويات الوظيفة في تدني مستوى الأداء، إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو تحتوي على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية.
- المدخل الثالث: تحسين الموقف:** إن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصاً للتغيير، ما يؤدي إلى تحسين الأداء، من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع الجمهور المستفيد من الخدمة.
- المدخل الرابع: المساءلة الإدارية:** تعتبر أداة لخفض السلبية في الأداء وتخلق استعداداً مسبقاً لدى العاملين للبحث، لأن المساءلة الإدارية مدخل استراتيجي تطويري، في المعنى الحديث تعني محاولة تشخيص مواطن الضعف والقوة في الأداء، وبالتالي استغلال وتوظيف مواطن القوة والعوامل المؤدية للقصور في الأداء ومناقشتها، وتحقيق المشاركة الإيجابية بين الرؤساء والمرؤوسين في تحمل الخطأ.

دور المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي في تطوير الأداء الوظيفي:

يتضح من العرض السابق للآطار النظري والدراسات السابقة، وبعد تنامي دور النظم التربوية في المجتمعات البشرية وزيادة حساسيتها، وتزايد البعد الاستثماري للنظام التربوي، بأن المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي تلعب دوراً استراتيجياً مهماً يتضح بالآتي:

1. يلزم المؤسسات التربوية، بتقديم إجابات أو تفسيرات عما تقوم به من ممارسات للواجبات المنوطة بها؛ بهدف رفع كفاءة الأداء الوظيفي وفعالية هذه المؤسسات، وتستند إلى تعظيم الممارسات وفق البعد الاستراتيجي للمؤسسات التربوية وتحجيم الممارسات السيئة،
2. التعامل مع المشكلات بعدالة ومساواة، واختيار أساليب استراتيجية يمكن أن تضمن تحقق كفاءة وفاعلية في الأداء الوظيفي في فترة زمنية معينة، وضمن سياسات استراتيجية متفق عليها، كما يتضمن وجود شواهد دالة على درجة تحقق ذلك التطور.
3. أن المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي تساعد على الإنجاز المنضبط وصنع القرارات الاستراتيجية التي تتسم بالمصادقية والعملية، وتسهم في متابعة فاعلية وكفاية النظام التربوي، فإن الاتجاه نحو نظم المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي أصبح أمراً ضرورياً، أي نجعله مكوناً استراتيجياً وجزءاً رئيساً في المؤسسات التربوية في اليمن، بحيث تمارس كل مؤسسة على حدة بعد المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي فيها، لكي تكون الحصيلة النهائية مساءلة ممثلة وشاملة للنظام بأكمله، وفق الرؤية الاستراتيجية لتلك المؤسسات.
4. يعطي المسؤول عن النظام المقدرة على استبصار حقيقي لفاعلية وكفاية الأداء الوظيفي للنظام ككل من منظور استراتيجي.
5. نظام فعال يتحقق منه إيجاد الحلول المناسبة للعديد من مشكلات الإدارة في المؤسسات التربوية، ويزيد من قدرتها على مواجهة التحديات ومواكبة التغييرات في تطوير الأداء الوظيفي، بالمقابل فإن وجود أنظمة مساءلة استراتيجية على مستوى متقدم من الكفاءة والفاعلية، يساعد على تعزيز وتطوير الأداء الوظيفي من خلال ما تتضمنه من آليات وعناصر وأساليب استراتيجية.
6. تركز على كشف الأخطاء والانحرافات وتشخيص وجه القصور والخلل وتحديد المسؤولية واقتراح العقوبات بحق المخالفين أو المقصرين، وتعتبر عن الوقوف على نقاط القوة ومجالات الإبداع والعتاء في الأداء وفق الرؤية الاستراتيجية للمؤسسات التربوية في اليمن، ومعرفة مدى التقدم أو التحسن الحاصل في مخرجاتها وعملياتها مثلما يهتم بالخطأ والانحرافات والتراجع أو الترددي في العطاء والنماء.

وعليه: يجب التأكيد على ضرورة توفر الإرادة السياسية باعتبارها المدخل الرئيس لبناء نظام مؤسسي يشمل تطبيق خطة استراتيجية بإجراءات واضحة وفعالة لتعزيز المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي لتطوير الأداء الوظيفي ومكافحة الفساد، وذلك من خلال مبادئ النزاهة والشفافية والمحاسبة في المؤسسات التربوية ككل، وتفعيل تبادل الخبرات وزيادة التدريب للعاملين في آليات المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي، ودعم دور الإعلام في نشر الوعي من أجل تعزيز تدابير استراتيجية حديثة، للمساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي لتطوير الأداء الوظيفي.

معوقات تطبيق المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي لتطوير الأداء الوظيفي هي:

- سطوة المركزية الشديدة وضعف اللامركزية على مستوى المؤسسات، ضعف التخطيط الإستراتيجي الشامل، التدخل في الواجبات والمهام، تعقيد اللوائح والإجراءات، وسيادة الروتين في عمل الجهاز الإداري الحكومي بشكل عام، ضعف الحماية الممنوحة للأشخاص والوحدات الإدارية التي تمارس أعمال المساءلة أو الرقابة، كثرة المتغيرات في القوانين والتعليمات.
- وجود ولاءات اجتماعية تقليدية تؤدي إلى شيوع المحسوبية في عمل الإدارة.
- انتشار الفساد الإداري الذي أصبح من المعوقات الخطيرة ضد تفعيل مفهوم المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي.

الاستنتاجات:

من خلال ما تم تناوله في الإطار النظري حول المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي وآليات تطبيقها كمدخل استراتيجي لتطوير الأداء الوظيفي، إن هناك تزايد الاهتمام العالمي في السنوات الأخيرة، بمكافحة الفساد الإداري بكافة صورته ومظاهره، باعتباره العدو الأول للتنمية في المؤسسات التربوية، حيث أصبح التصدي للفساد على قمة أولويات مؤسسات المجتمع المدني والحكومي، وعلى هذه المؤسسات التربوية أن لا تالو أي جهد في استخدام الأساليب الاستراتيجية الحديثة في مكافحة هذا العدو.

تعد العلاقة بين الأداء الوظيفي وآلياته والمساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي علاقة عكسية، فكلما ازدادت المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي، ارتفعت إمكانية الحد من تدني الأداء الوظيفي والسيطرة عليه، كما تعد المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي أهم عناصر الإدارة الاستراتيجية الجيدة في المؤسسات التربوية، وهي قوة مؤثرة تستطيع أن تحارب الفساد الإداري في هذه المؤسسات، وتساهم في التطوير والإصلاح الإداري والتطوير المستدام للأداء الوظيفي.

حددت الدراسة ثغرة بين تصور الموظفين لقوة ثقافتهم الخاصة بالمساءلة كمدخل استراتيجي والقيادة الإدارية وبين نظرة الإدارة بشأن ثقافة المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي، وخلص الاستعراض إلى أن وجود ثقافة المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي أمر ضروري لنقل الإطار من الورق إلى التطبيق، وثقافة المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي هي ثقافة وليدة في معظم المؤسسات التربوية، وتحتاج إلى مزيد من الجهود لبلوغ مرحلة النضج، وهناك حاجة إلى تطبيق الانضباط ومنح المكافآت بصورة مستمرة بالإضافة إلى التدريب وامتلاك زمام الأمور؛ وتفكر المؤسسات التربوية في اليمن إلى نظام شامل للحوافز والجزاءات، فنظام الجزاءات أقوى من نظام الحوافز والجوائز والمكافآت، وثمة حاجة إلى وضع نظام أقوى لضمان المساءلة الشخصية.

ومع ذلك؛ أن الثقافة لن تبلغ مرحلة النضج الكامل إلا عندما ينتهي كبار المديرين من ضبط الإيقاع على مستوى القمة، مستندين إلى إعطاء القدوة للجميع في مساءلة النفس. أن المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي من أهم الركائز والمبادئ التي تقوم عليها المؤسسات التربوية، فمن خلال الوضوح والمكاشفة في كافة الأعمال الإدارية، وحرية تدفق المعلومات يمكن بناء نظام للمساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي يتسم بنتائج إيجابية ليستطيع الأفراد والمؤسسات رؤية ما يجري داخل المؤسسات، ومن ثم توصيل التغذية العكسية المناسبة حول درجة تحقيق المؤسسة لأهدافها الاستراتيجية، مما يساهم في التخفيف من حدة الفساد وتعزيز قيم المساءلة الذاتية وإرساء الاستقرار الإداري في المؤسسات التربوية.

والمساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي تعتبر من أهم المقومات الاستراتيجية الهامة التي تتبعها الدولة لمكافحة الفساد الإداري وتدني مستوى الأداء الوظيفي، مما يؤدي بدوره إلى زيادة درجة الثقة التي تمنحها المؤسسة للأفراد العاملين في القطاع التربوي.

التوصيات والمقترحات:

1. إيجاد استراتيجية وطنية لتعزيز المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي في المؤسسات التربوية في اليمن.
2. تطبيق نظام المساءلة الإدارية كمدخل استراتيجي على نتائج التقييم والتي تتسق مع الأولويات المسندة إلى المؤسسة التربوية في اليمن ومع أهدافها، من المستويات العليا نزولاً إلى خطط عمل الوحدات وخطط العمل الفردية.
3. تفعيل التشريعات والقوانين واللوائح النافذة، ويجب أن تكون الجزاءات واضحة وقابلة للتطبيق وأن تُنفذ على المستويات كافة، وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي الاعتراف للإقرار ذو الأداء المميز عن طريق - الجوائز - المكافآت - والترقيات.
4. إجراء دراسة تكشف عن واقع المساءلة الإدارية ومعوقاتها في المؤسسات التربوية في اليمن.

المصادر والمراجع

1. أبوضياف مليكة، (2010م)، الإدارة بالشفافية: الطريق للتنمية والإصلاح الإداري، ورقلة، جامعة قاصدي مرباح، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الملتقى الوطني حول إشكالية الحكم الراشد في إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، يومي 12 و13 ديسمبر، الجزائر.
2. أخو ارشيدة، عالية، (2006م)، **المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. الأشعري، عبده صالح عبد الجبار، (2017م)، تصور مقترح لتطوير الاداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية في مكتب التربية والتعليم بمحافظة إب في ضوء نظم المعلومات الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة إب، الجمهورية اليمنية.
4. البسامي، عبد الرحمن، (2003م)، "تقييم القيادات الإدارية للأداء الوظيفي بالكليات العسكرية،" **رسالة ماجستير، غير منشورة**، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
5. بوحديد، ليلي، (2014م)، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، الجزائر.
6. جميل الدين، أحمد قاسم حسين، (2013م)، مفهوم الشفافية والمساءلة لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة صنعاء وعلاقته بمستوى ممارستهم له، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية.
7. الحارثي، عبد الله بن صالح مريس، (2008م)، بناء أنموذج للمساءلة التربوية في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية، جامعة مودة، السعودية.
8. حرب، نعيمة محمد، (2011م)، واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تحقيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، **مذكرة مقدمة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال**، غزة، فلسطين.
9. حنين، نعمان علي الشريف، (2013م)، أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، **رسالة ماجستير غير منشورة**، غزة، فلسطين.
10. حويل، إيمان مصطفى، (2012م)، واقع تطبيق المساءلة التربوية والجودة الشاملة والعلاقة بينهما في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
11. درة، عبد الباري، (2003م)، **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن.
12. دويري، أحمد، (2002م)، "المساءلة في الإدارة العامة في الأردن: دراسة ميدانية تحليلية من وجهة نظر المديرين في وزارة التنمية الإدارية وأجهزة الرقابة المركزية". **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة اليرموك: الأردن.
13. الراسبي، زهرة، (2006م)، "تطوير أنموذج مساءلة الأداء في النظام التربوي بسلطنة عمان"، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، الجامعة الأردنية: عمان.
14. الشامي، محمد علي حسين يحيى، (2015م)، واقع ممارسة الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية ومعيقاتها ومتطلبات تطويرها، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، كلية التربية، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية.
15. الشريف، طلال، (2004م)، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
16. صالح، أحمد عبدالله، (2001م)، **بناء منظومة المساءلة عن الأداء والمهنية كوسيلة لدعم النزاهة الإدارية والتنظيمية**، مؤتمر افاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية - منصور استراتيجي- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، القاهرة، مصر.
17. طه، طارق، (2007م)، **إدارة الأعمال منهج حديث معاصر**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
18. عباس، علي، (2004م)، **أساسيات علم الإدارة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
19. الطويل، هاني، (2006)، **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي- سلوك الأفراد والجماعات في النظم**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
20. العجلة، توفيق عطية توفيق، (2009 م) **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام** "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، **رسالة ماجستير غير منشورة**، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
21. الغالبي، طاهر محسن منصور، (2012)، **مداخل صناعة القرار الاستراتيجي وعلاقتها بالأداء دراسة تطبيقية** في منظمات عراقية، مجلة العلوم الاقتصادية، مج(8)، العدد(29) كانون الثاني، العراق.
22. فيليب، جاك، وستون، رون، (2003م)، **الاستثمار البشري: أدوات وخطوات قياس العائد**، ترجمة بيميك، إصدارات بيميك، القاهرة، مصر.

23. المغربي، عبد الحميد، (2006)، الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر.
24. المغربي، عبد الحميد، (2007م)، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
25. نصر الله، حنا، (2003م)، إدارة الموارد البشرية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن.
26. هاينز، ماريون أي، (1998م)، إدارة الأداء: دليل شامل للإشراف الفعال، (ترجمة) مرسى، محمود، الصباغ، زهير، الرياض، مطابع معهد الإدارة العامة،
27. الهيتي، خالد، (2003م)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
28. هلال، محمد عبد الغني حسين، (2010م)، مهارات ومواجهات الفساد، دور الشفافية والمساءلة والمحاسبة في محاربة الفساد، مركز تطوير الأداء، مصر الجديدة، مصر.
29. نيوف، صلاح، (2002م)، مدخل إلى الفكر الإستراتيجي، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، كلية العلوم السياسية، الدنمارك.

المراجع الانجليزي

1. Fort, Ellen and Hebbler, Steve.(2004). **A Framework for Examining Validity in State Accountability Systems**, Washington; Council of Chief State School Officers.
2. . Greene, Jay P. Winters, Marcus A. (2005). **Public High School Graduation and College-Readiness Rates: 1991 -2002 Education Working Paper No. 7, (8).**
3. Hanushek, Eric A. & Rivkin, Steven G. (2001). **Can Government Legislate Higher Teacher Quality? Paper prepared for Latin American and Caribbean Economic Association (LACEA) Montevideo 2001 Conference October.**
4. Hanushek, Eric A. and Raymond, Margaret E. (2005). Impacts of State Accountability on Student\ Performance: **Paper prepared for the Workshop on Accountability Board of Testing and Assessment.** The National Academies Washington, DC February 4-5, 2005.
5. Madaus, G.F (2000). **Educational Accountability.** ERIC, ED. 286550.
6. Fort, Ellen and Hebbler, Steve.(2004). **A Framework for Examining Validity in State Accountability Systems**, Washington; Council of Chief State School Officers.
7. Hanushek, Eric A. & Rivkin, Steven G. (2001). Can Government Legislate Higher Teacher Quality? **Paper prepared for Latin American and Caribbean Economic Association (LACEA) Montevideo Conference October 18-20.**
8. Hanushek, Eric A. and Raymond, Margaret E. (2005). Impacts of State Accountability on Student\ Performance: **Paper prepared for the Workshop on Accountability Board of Testing and Assessment.** The National Academies Washington, DC February 4-5,.
9. Madaus, G.F (2000). Educational Accountability. ERIC, ED. 286550.