

تطوير الأداء المؤسسي بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء أسلوب  
المحاسبية التعليمية

بحث مقدم من

الباحثة/ مي جمال عباس السيد

ضمن متطلبات الحصول علي درجة الماجستير في التربية  
تخصص (أصول التربية)

إشراف

د/ وسامة مصطفى مطاوع  
مدرس أصول التربية  
كلية البنات – جامعة عين شمس

أ.د/ سوزان محمد مهدى  
أستاذ أصول التربية  
كلية البنات – جامعة عين شمس

## مستخلص البحث:

هدف البحث تطوير الأداء المؤسسي للحلقة الثانية من التعليم الأساسي وأهدافه وأهميته ومتطلبات تطويره وعناصره، وتقييم تطوير الاداء المؤسسي وأهميته وطرق تقييمه وذلك في ضوء المحاسبية التعليمية ووضع مقترحات إجرائية لتفعيل دور المحاسبية التعليمية لتطوير الاداء المؤسسي للحلقة الثانية للتعليم الأساسي.

**الكلمات المفتاحية:** تطوير الاداء المؤسسي، المحاسبية التعليمية.

## Abstract

The objective of the Research is to develop the institutional performance of the second cycle of basic education and the importance of the development of institutional performance and the importance and methods of evolution in the light of educational accounting and the development of procedural proposals to activate the role of educational accounting for the development of institutional performance of the second cycle of basic education.

**Keywords:** Develop Institutional Performance, Education Accounting.

## مقدمة

يشهد القرن الحادي والعشرين العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات في جعل المؤسسات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها وطريقة التكيف معها وهذا فرض علي المؤسسات - ومن بينها المؤسسات التعليمية - إيجاد أساليب حديثة مثل أسلوب المحاسبية التعليمية وأسلوب الشفافية وغيرهما من الأساليب التي تعمل علي نبذ الطرق والإجراءات التقليدية.

وتواجه المؤسسات التعليمية - وخاصة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي - بيئات ديناميكية معقدة تتأثر بالعديد من المتغيرات والتحويلات في ظروفها الداخلية ومعطيات بيئاتها الخارجية، ويتطلب ذلك من هذه المؤسسات العمل باستمرار علي تحسين مستوي أدائها وتطوير قدراتها لهذه المواجهة، ويؤكد هذا علي أهمية وتكاملية واستمرارية عملية تحسين الأداء المؤسسي.

وتفرض التغيرات المحلية والعالمية الإدارية والتنظيمية والتكنولوجية علي مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي أن تكون مؤسسة فعالة لكي تتلاءم مع التغيرات المجتمعية التي طرأت علي الساحة التعليمية في الآونة الأخيرة، وأحدثت تغيرات كبيرة في أداء المؤسسات التعليمية، ذلك أن تطوير الأداء له دور في تنمية فاعلية المدرسة ورفع جودة أدائها وقدرتها علي تحقيق أهدافها التنظيمية والمجتمعية بإيجابية وتمكن، حيث تسعى المؤسسات ومن بينها المؤسسات التعليمية في ظل ما تعززه بيئاتها من تحديات مثل زيادة التنافسية وتحقيق الجودة والتميز إلي تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وذلك من خلال تحسين أدائها وتطويره بشكل مستمر وذلك من خلال تطبيق أسلوب المحاسبية التعليمية.

ولقد تعرضت المؤسسات التربوية لجهود إصلاحية في ظل تلك العوامل والثورات، وبالتالي أصبحت المدرسة مسئولة عن تحقيق الأهداف أو الفشل في تحقيقها، وبالتالي فهي عرضة

للمحاسبية، خاصة فى ظل تزايد تكلفة التعليم وزيادة فقدان الثقة فى النتائج التعليمية، وفشل النظام التعليمى فى تحقيق توقعات المواطنين لأبنائهم ورجبتهم فى التحقق من أن ما ينفقونه من أموال على التعليم يتناسب مع العائد منه<sup>(i)</sup>.

والأداء المؤسسى يعتبر منظومة تتفاعل من خلالها العناصر المادية والبشرية داخل المدرسة وخارجها لتحقيق أهداف ومخرجات فعالة قادرة على التنافس فى ظل عصر المعلوماتية، ذلك العصر الذى يتطلب من المؤسسات ضرورة أن تكون لديها ميزة تنافسية من أجل بقائها واستمرارها ولن يأتى ذلك إلا من خلال تطبيق مبدأ المحاسبية التعليمية.

والمحاسبية فى التعليم لها أدوار مهمة فهى عملية إدارية يتم من خلالها متابعة أداء أعضاء المجتمع المدرسى من خلال أداء مهامهم ومسئولياتهم الوظيفية وكيفية الانتهاء مما يوكل إليهم من أعمال من أجل ضمان نجاح العملية التعليمية وتحقيق أهدافها والتقليل من الممارسات السلبية والتكاسل فى العمل، ومتابعة كيفية استخدام الصلاحيات والسلطات الموكلة إليهم، وذلك من خلال معايير محددة للحكم على الأداء، أو وفق مؤشرات تحدد نقاط القوة ومواطن الضعف وتدعم المسار الإيجابى وتشخيص السلبى منه مع إعطاء الدعم المناسب للحد منه.

### مشكلة البحث وأسئلته

على الرغم مما تبذله الدولة متمثلة فى وزارة التربية والتعليم وغيرها من الوزارات من جهد مبذول داخل الميدان التعليمى فى مصر من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية، إلا أنه من الملاحظ أن هناك قصوراً فى أداء أجهزة الرقابة على الأداء المؤسسى، وهى تمثل الوظيفة الإدارية الأساسية من وظائف الإدارة التى تتولى المتابعة المستمرة للأنشطة التعليمية للتأكد من سيرها الصحيح ومطابقتها لمعايير جودة الأداء ومدى تحقيقها للأهداف المخططة لها والكشف عن أي انحرافات ليسهل تصحيحها، وهذا القصور قد يرجع إلى تركيزها على تصحيح الأخطاء دون محاسبة لمن سبب فى هذه الأخطاء. الأمر الذى يسبب ضغوط على إدارة المدارس من بينها المدارس الإعدادية الحلقة الثانية من التعليم الأساسى بالشكل الذى يعوق مسيرتها نحو الإصلاح والتطوير<sup>(ii)</sup>.

كما أن هناك ضعف فى التمويل الذاتى للمدارس لإجراء عملية المحاسبية والمساءلة للعاملين تكون على درجة عالية من الجودة، وكذلك هناك ضعف فى مهارات القيادات الإدارية سواء أكان بالمشاركة فى صنع القرار أم فى تحقيق أهداف المحاسبية فى المدرسة<sup>(iii)</sup>.

لذا يسعى البحث للإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١- ما الأسس النظرية للأداء المؤسسى؟
- ٢- ما الأطر النظرية للمحاسبية بالمؤسسات التعليمية؟
- ٣- ما دور المحاسبية التعليمية فى تطوير الأداء المؤسسى بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى فى مصر؟
- ٤- ما التوصيات والمقترحات الإجرائية لتفعيل دور المحاسبية التعليمية فى تطوير الأداء المؤسسى بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى فى مصر؟

**أهداف البحث**

تتضح أهداف البحث فيما يلي:

- ١- الوقوف علي الأسس النظرية للأداء المؤسسي.
- ٢- تعرف الأطر النظرية للمحاسبية في المؤسسات التعليمية.
- ٣- رصد دور المحاسبية التعليمية في تطوير الأداء المؤسسي بمدارس اللغة الثانية من التعليم الأساسي بمصر.
- ٤- التوصل إلي مجموعة من التوصيات والمقترحات الإجرائية لتفعيل دور المحاسبية التعليمية في تطوير الأداء المؤسسي بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر.

**أهمية البحث**

نبعت أهمية البحث مما يلي:

- ١- قد تفيد الدراسة في إلقاء الضوء علي طبيعة الواقع الحالي للأداء المؤسسي بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ومدى حاجته للتطوير.
- ٢- من المأمول أن توضح الدراسة مبدأ المحاسبية التعليمية الذي يسعى إلي مراقبة الجودة وتحسين المخرجات التعليمية بشكل عام، مما يؤدي إلي تطوير الأداء المؤسسي.
- ٣- قد تساعد الدراسة مديري المدارس والمعلمين والعاملين بالمدرسة علي ضرورة المراجعة المستمرة لمختلف عناصر العملية التعليمية للوصول إلي سلامة الأداء المؤسسي حيث يسهم نظام المحاسبية التعليمية بدرجة كبيرة في ذلك.
- ٤- قد تفيد الدراسة واضعي السياسات و متخذي القرارات في تفعيل دور المحاسبية التعليمية بمدارس التعليم بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر لتطوير الاداء المؤسسي بها.

**منهج البحث**

اعتمد البحث علي المنهج الوصفي وهو المنهج الذي يهتم بوصف الظاهرة المراد دراستها كما توجد في الواقع وصفاً دقيقاً، ويعبر عنه تعبيراً كينافياً أو كميّاً<sup>(iv)</sup>. كما أن المنهج الوصفي يعني بالبحوث التي تهتم بجمع ووصف وتحليل وتفسير الحقائق بطبيعة القضية محل الدراسة ليستخرج الباحث منها الاستنتاجات ذات الدلالة والمغزى<sup>(v)</sup>.

**مصطلحات البحث**

تمثلت مصطلحات البحث في الآتي:

**١- تطوير Development:**

التطوير هو الوصول بالشيء المطور إلي أحسن صورة من الصور، حتي يؤدي الغرض المطلوب منه بكفاءة تامة، ويحقق الأهداف المنشودة منه، علي أتم وجه وبطريقة اقتصادية في الوقت والجهد والتكاليف<sup>(vi)</sup>.

كما يعني التطوير تحسين العمل وصولاً إلي تحقيق الأهداف المنشودة لمنظمة العمل بصورة أكثر كفاءة، إذا هو التحسين ورفع كفاية العمل أو النظام ككل في تحقيق الأهداف المرجوة<sup>(vii)</sup>.

**٢- المحاسبية *Accountability*:**

عملية تتم من خلالها محاسبة العامل أمام رؤسائه عن تصرفاته الوظيفية في ضوء ما أوتي من صلاحيات<sup>(viii)</sup>.

**٣- المحاسبية التعليمية *Educational Accountability*:**

المحاسبية التعليمية تعنى مطالبة المؤسسات التعليمية بتوضيح عائد الأموال المقدمة لها وتوضيح ذلك لأهداف سياسية<sup>(ix)</sup>، وينظر هذا التعريف للمحاسبية التعليمية باعتبارها المسئولة عن تقديم العائد المادي للتعليم.

**٤- الأداء *Performance*:**

الأداء هو العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدل على مستوى الأداء المحقق فعلاً للعاملين، لمقارنته بأداء أقرانهم أو بالمعدلات والمعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق<sup>(x)</sup>.

كما يعرف الأداء بأنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة المواد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها<sup>(xi)</sup>".

ويعرف الأداء إجرائياً بأنه: الفعل الذي يقود إلى تحقيق الأهداف الموضوعه للمؤسسة.

**٥- الأداء المؤسسي *Instructional Performance*:**

الأداء المؤسسي يعرف بأنه نتيجة لمجموعة من التفاعلات المعقدة التي تتم بين الموارد البشرية والمالية داخل المنظمات من جهة وبين العاملين من جهة أخرى<sup>(xii)</sup>.

**الدراسات السابقة**

يعرض البحث لعدد من الدراسات السابقة ذات الصلة الوثيقة بالموضوع وقد تم تصنيف الدراسات السابقة وعرضها في محورين:

المحور الأول: دراسات ذات صلة بالأداء المؤسسي.

المحور الثاني: دراسات مرتبطة بالمحاسبية التعليمية.

ويتم عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية من الأحدث إلى الأقدم، ويتم تناول كل منها من حيث الهدف منها، والمنهج المتبع، والأدوات المستخدمة، وأبرز النتائج التي توصلت إليها على النحو التالي:

**المحور الأول: الدراسات ذات الصلة بالأداء المؤسسي:**

ومن هذه الدراسات ما يلي:

١- دراسة عبد الناصر رشاد وأمل حباكه (٢٠١٧م) بعنوان: تطوير الاداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليتي التربية بجامعة عين شمس والمجمعة (دراسة مقارنة)<sup>(xiii)</sup>

هدفت الدراسة التعرف على الأسس الفكرية للأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليات التربية، والوقوف على بعض محددات تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكلية التربية.

واستخدمت الدراسة المنهجية المقارنة، وكانت أداة الدراسة (الاستبيان) بهدف الوقوف علي واقع الأداء المؤسسي وانعكاسه علي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليتي التربية بجامعة عين شمس والمجمعة.

وتوصلت الدراسة إلي النتائج التالية:

أ- هناك ضعفاً ملحوظاً في الأداء المؤسسي بكليتي التربية بجامعة عين شمس والمجمعة في محدداته الثلاثة المختارة في البحث (التوجه الاستراتيجي – التمكين – التوجه نحو تسويق الخدمات التعليمية).

ب- انعكس هذا الضعف في الأداء المؤسسي علي قدرة الكليتين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ج- قدم البحث عدد من الإجراءات المقترحة لتطوير الأداء المؤسسي للكليتين، عملاً علي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لها.

٢- دراسة مني خليفة الخباز (٢٠١٦م) بعنوان: استراتيجية مقترحة لتطوير الاداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة<sup>(xiv)</sup>.

هدفت الدراسة التعرف علي الأطر النظرية للأداء المؤسسي مع بيان دور الإدارة بالمشاركة في تطوير الاداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام في دولة الكويت.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي مع تطبيق منهجية التخطيط الاستراتيجي وأحد أساليب وهو أسلوب التحليل البيئي (SWOT) وكانت أداة الدراسة الاستبانة وتم تطبيقها علي عينة من المعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت وتوصلت الدراسة إلي النتائج التالية:

أ) كانت أهم متطلبات الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة من وجه نظر المعلمين هو أن يوفر المدير بيئة مشجعة علي التعاون والمشاركة في اتخاذ القرار والعمل بروح الفريق الواحد.

ب) أن أقل المتطلبات للأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة من وجهة نظر المعلمين هي منح الاستقلالية للمعلمين في اتخاذ القرار المدرسي.

ج) أن أكبر المعوقات التي تحول دون تطوير الاداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة هو ميل المدير لتطبيق المركزية في الإدارة، ولكن أقل المعوقات وجوداً كانت ضعف انتشار ثقافة العمل الجماعي داخل المدرسة.

٣- دراسة جاكسون وآخرون Jackson et.al (٢٠١٤) بعنوان: "أثر حوافز الموظفين والرضا الوظيفي علي الأداء المؤسسي"<sup>(xv)</sup>.

أكدت الدراسة علي أن حوافز الموظفين والرضا الوظيفي يؤديان دوراً حاسماً في تطوير الأداء المؤسسي؛ حيث أشارت نتائج الدراسة إلي وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والأداء المؤسسي، وأنه إذا كانت هناك عدالة انعكس ذلك إيجابياً علي تطوير الأداء المؤسسي. كما أشارت نتائج الدراسة إلي أن درجة تحقيق الرضا الوظيفي يُمكن المؤسسة من القدرة علي التنبؤ بالأداء المؤسسي في المستقبل، وأن الأداء المؤسسي يحقق مزيداً من الشفافية وضمن الجودة والأداء العالي، ويضمن وجود صلة واضحة بين الأداء والنتائج.

**المحور الثاني: الدراسات السابقة المرتبطة بالمحاسبية التعليمية:**

وتعرضها الدراسة كما يلي:

١- دراسة هدي مسعد أبو العطا (٢٠١٦م) بعنوان: نموذج مقترح للقياس المحاسبي المتكامل – دراسة ميدانية بقطاع التربية والتعليم<sup>(xvi)</sup>:

هدفت دراسة البحث وضع نموذج مقترح لتقييم الأداء بالمدارس يتوافق مع طرق المحاسبية الإدارية الحديثة والتي من أهمها نموذج الأداء المتوازن لما يتمتع به من قيم تتوافق مع القياس المحاسبي بهدف تحسين الأداء والارتقاء به.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الاستقرائي للتعرف على ماهية القياس المتوازن للأداء من خلال الكتب والدوريات العربية والأجنبية بجانب المنهج الاستنباطي لإمكان الوصول لنموذج مقترح يتناسب مع البيئة المصرية.

وتوصلت الدراسة إلي النتائج التالية:

( أ ) أن الاستجابات التي قدمها أفراد عينة البحث تعكس بوضوح تدني إدراك أفراد عينة البحث لمفهوم بطاقة الأداء المدرسي بالمدارس الحكومية بمحافظة الشرقية محل الدراسة.

(ب) أن اختلاف الفئات لا يؤثر في رؤية أفراد عينة البحث نحو أهمية توافر أبعاد مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن.

٢- دراسة أحمد عبد الفتاح حمدي (٢٠١٣م) بعنوان: تصور مقترح لنظام المحاسبية بالمعاهد الأزهرية في ضوء معايير الجودة<sup>(xvii)</sup>:

هدفت الدراسة وضع تصور مقترح لنظام المحاسبية ومعايير الجودة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي والعلاقة بينهما في أدبيات الفكر الإداري المعاصر وتحليل وتشخيص واقع نظام المحاسبية بالمعاهد الأزهرية من خلال اللوائح والقوانين الموجهة ونتائج بعض الدراسات السابقة للكشف عن جوانب الضعف فيها والتعرف على أهم العناصر والمتطلبات الأساسية لتطبيق نظام المحاسبية الأزهرية في ضوء معايير الجودة من وجهة نظر الخبراء،

واستخدمت الدراسة أسلوب (دلفاي) وتم تطبيقه في ثلاث جولات متتابعة من خلال ثلاث استبانات تم تصميمها في ضوء الأسس العلمية لأسلوب دلفاي، حيث أن كانت كل جولة تغذية راجعة للجولة السابقة لها.

( أ ) أن المعاهد الأزهرية لا يتوفر لها نظم تعمل علي تحقيق الرقابة الدورية والمنتظمة علي العمليات في جميع مراحلها وهو أمر يشير إلي أن هذه العمليات تدار بصورة تقليدية بعيداً عن معايير الجودة والإتقان.

(ب) استخدام السلطات التعليمية أسلوب التفتيش القائم علي التسلط وتصيد الأخطاء وندرة الاهتمام بمشكلات ومقترحات المعلمين.

٣- دراسة جيديت أتون Judiths Eaton (٢٠١١) بعنوان: مواجهة تحديات المحاسبية والتحصيل الطلابي بالتعليم العالي<sup>(xviii)</sup>:

هدفت الدراسة التعرف علي مواجهة تحديات المحاسبية التعليمية والتحصيل الطلابي بالجامعات في الولايات المتحدة من خلال تطبيق الاعتماد الأكاديمي، فلقد أصبحت الجامعات تسعى لتطبيق المحاسبية بالولايات المتحدة علي مدى العقد الأخير من القرن العشرين، وترجع تلك

التحديات ليس فقط لقيم وهياكل الجامعات إنما ترجع لتطبيق المركزية وتنوع التعليم بتلك الجامعات.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي حيث تناولت الدراسة النظر في كيفية اعتماد الجامعات بالولايات المتحدة علي حد سواء، وذلك لتطبيق المحاسبية التعليمية بالجامعة بشكل جيد ومواجهة التحديات التي تواجه تطبيقها، وكذلك الانتباه إلي تحقيق التحصيل العلمي للطلاب.

### الإطار النظري للبحث

إن مفهوم الأداء المؤسسي وتطويره داخل المؤسسات التعليمية يعد من أكثر الموضوعات حداثة وأهمية في مجال الإدارة عموماً، وخاصة في ظل التحديات العالمية المعاصرة، وازدياد التبادل المائل للمعلومات.

وقد اهتمت الحكومة متمثلة في وزارة التربية والتعليم بتطبيق مفهوم الأداء المؤسسي في إدارتها المختلفة، وعملت علي نشر ثقافته، التي تركز علي أهمية الإبداع والشفافية والكفاءة والتميز واللامركزية وتفويض الصلاحيات والتمكين الإداري، واستخدام تكنولوجيا المعلومات بكفاءة وفاعلية في العمل، وقد عملت الوزارة علي تعزيز قدرة تلك المؤسسات لتكون قادرة علي مواكبة متطلبات العولمة والجودة الشاملة والتنافسية وتحسين الأداء وتجويد الانتاجية فيها<sup>(xix)</sup>.

يتناول الإطار النظري للبحث محورين أساسيين هما:

**المحور الأول: الأسس النظرية للأداء المؤسسي في الفكر الإداري المعاصر ويوضحه البحث كما يلي:**

#### ١- مفهوم الأداء المؤسسي:

بالرغم من اختلاف كل مؤسسة في تقديرها وقياسها للأداء إلا أن جميعهم متفقون في تحقيق الأهداف والمعني إلي الجودة وذلك من خلال خلق أساليب جديدة كلها تركز علي غاية واحدة في تحسين الأداء.

يعرف الأداء بأنه النتائج المرغوبة للسلوك كما يعرف أيضاً بأنه "تنفيذ أو إتمام مهام معينة<sup>(xx)</sup>، ويعرف أيضاً الأداء بأنه العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدل علي مستوي الأداء المحقق فعلاً للعاملين لمقارنته بأداء أقرانهم أو بالمعدلات والمعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق<sup>(xxi)</sup>.

ومن هنا يعرف الأداء المؤسسي بأنه جهد منظم لتشخيص أعمال المؤسسة بأرقام لتحديد مدى نجاحها في تحقيق أهدافها، وحسن استخدام مواردها، لإنتاج ما هو مطلوب منها بالمواصفات التي يتوقعها أصحاب المصلحة.

بينما يعرف تطوير الأداء المؤسسي بأنه تلك العمليات والإجراءات الرامية إلي تحقيق مستوي من الجودة يطمئن به الطلاب وأولياء الأمور وأرباب العمل إلي المعايير التي تحكم المؤسسة التعليمية والبرامج المتعددة بها وأليات تطبيقها أي التحسن المستمر لمستويات الأداء<sup>(xxii)</sup>.

#### ٢- أهداف تطوير الأداء المؤسسي: ومن هذه الأهداف ما يلي:

- أ- يعمل علي تزويد متخذي القرارات في المؤسسات التعليمية بمعلومات عن أداء العاملين وهل هو أداء مرض أو غير مرض.
- ب- يكشف عن قدرات العاملين واقتراح إمكانية ترقيتهم وتولي المناصب القيادية.
- ج- يساعد علي إصدار الأحكام علي مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المؤسسات أو علي إنجازهم الشخصي.

- د- يساعد علي اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين ذات الكفاءة العالية أي تطبيق نظام الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين بالمنظومة.
- ه- تشكل اداة لتقييم ومعرفة ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم ويأخذ التحسين علي شكل دورات تدريبية داخل وخارج المنظمة.
- و- يعتبر تغذية راجعة (Feed back) فهو يوضح مدى تحقق الأهداف المنشودة والعمل علي تحسينها<sup>(xxiii)</sup>.
- ز- يساعد في التخطيط للقوى البشرية في المنظمة فهو يشكل أداة لمراجعة مؤهلات القوى البشرية واقتراح إحلال قوى بشرية أخرى محلها.
- ح- يسهم في تزويد القيادات بمعلومات واقعية بمؤثرات التنبؤ لعمليات الاختيار والتعيين في المنظمة.

### ٣- أهمية تطوير الأداء المؤسسي:

يعد تطوير وتقويم الأداء المؤسسي من العمليات المهمة والأساسية والتي يمكن من خلالها:-

- أ- تطوير المؤسسات والارتقاء بها من خلال إجراء فحص دقيق وتحليل السياسات والممارسات المتبعة من تخطيط وتنفيذ وقيادة وموارد بشرية ومادية وثقافية وتنظيمية للمؤسسات<sup>(xxiv)</sup>.
- ب- دفع المديرين والمشرفين إلي تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلي تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم<sup>(xxv)</sup>.
- ج- تشخيص العملية التعليمية واكتشاف ما تعانيه من مشكلات آتية وما قد يعترئها من عوائق مستقبلية أو من مستوى المؤسسة الواحدة إلي التعليم علي مستوى الدولة ككل.
- د- وجود تطوير يتبعه وجود قياس للأداء المؤسسي لمتابعة وقياس ما يحققه التطوير من أهداف منشودة، فإن قياس الأداء المؤسسي تعمل علي تحسين الفرص المتاحة وتطوير أداء الفرد، وتنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم علي بذل الجهد وزيادة الانتاج والكشف عن الطاقات والقدرات الغير مستغلة لدى الأفراد، وإشعار الأفراد بالمسئولية وتحقيق الرقابة الذاتية، وتدعيم وتشجيع السلوكيات الإيجابية للأفراد<sup>(xxvi)</sup>.
- ه- البحث المستمر عن أفكار جديدة وعدم التمسك بالسياسات والنظم والجراءات التقليدية الجامدة وتحقيق مستوى الأداء العالمي في مجالات نشاط المؤسسة التعليمية<sup>(xxvii)</sup>.
- و- يساعد علي ترشيد الطاقة البشرية في المنظمة في المستقبل حيث يتم إبراز العناصر الناجحة وتنميتها، وكذلك العناصر الغير منتجة التي يتم الاستغناء عنهم وكذلك عن التقييم الأداء المؤسسي يتم التركيز ليس فقط علي مدى الاستغلال الأمثل للموارد، وإنما يكون التركيز بشكل أساسي علي القيم بناءً علي معايير قادرة علي عطاء السياسات والمعلومات الضرورية<sup>(xxviii)</sup>.

### ٤- متطلبات تطوير الأداء المؤسسي:

لتطوير الأداء المؤسسي كان من الضروري وجود العديد من المتطلبات التي تحتاج إليها المؤسسات التعليمية حتي يمكن مواجهة التحديات وتحقيق فاعلية تطوير الأداء المؤسسي وتنبؤ أهم تلك المتطلبات في النقاط التالية:

- أ- تحديد رؤية استراتيجية واضحة تنطلق منها أهداف الأداء المؤسسي واتجاهاته ومجالات تطويره في حين توفير الوقت والجهد والمال الذي ينعكس علي تحسين الأداء الشامل بالمؤسسة<sup>(xxix)</sup>.

- ب- أن يكون لدى الإداريين والقادة تخطيط عالي الكفاءة وسرعة التفكير أي سرعة اتخاذ القرار وحسن التصرف في المواقف الطارئة وإيجاد الحلول المناسبة لكل موقف.
- ج- بناء هياكل إدارية متطورة وتقنية مرنة تستوعب التحديات الحديثة والتقنيات التكنولوجية واستثمارها في جميع العمليات وكذلك تنمية الموارد البشرية واستثمار طاقاتها الفكرية في الإبداعية وإطلاق قدرتها علي الابتكار والتطوير.
- د- البحث المستمر عن أفكار جديدة وعدم التمسك بالسياسات البيروقراطية والنظم والإجراءات التقليدية الجامدة.
- هـ- التغذية العكسية الدائمة أي التعرف علي مستوي كل فرد في الأداء ومستوي العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أداء عمله وبلوغه المعايير المطلوبة وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير<sup>(xxx)</sup>.
- و- مشاركة المعلومات بين الإدارات التعليمية بعضها لبعض حيث أن المعلومات هي المادة الخام للقرار الإداري، لذا يجب أن تكون ملائمة كماً ونوعاً وأن يجعل القادة يلمون بالأحداث الجارية حتي يكون القرار سليماً وتقوي الثقة بين العاملين والإدارة<sup>(xxxi)</sup>.
- ز- الالتحاق بالبرامج التدريبية لتحسين المهارات والعمل علي تأسيس الطريقة المثلي في إنجاز العمل<sup>(xxxii)</sup>.
- ح- تحسين المناخ المادي للعمل حيث تعمل المنظمة علي توفير الشروط المناخية المناسبة التي تعمل علي مساعدة العاملين والإداريين في أداء أعمالهم أي أن يوجد علاقة حاسمة بين المناخ الجيد والتطوير المؤسسي.
- ط- التعاون بين القطاع الخاص والعام، وتوسيع قاعدة المشاركة المجتمعية مع المؤسسة التعليمية تدفع بالمؤسسة التعليمية للحصول علي الضمان والتميز وتحقيق التطوير الأدائي المميز<sup>(xxxiii)</sup>.

#### ٥- عناصر تطوير الأداء المؤسسي:

تتمركز الملامح المحورية لتطوير المؤسسات في خمس ركائز لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عن أي منها وهي<sup>(xxxiv)</sup>:

أ- الأهداف Gaols

ب- البناء الاجتماعي Social Structure

ج- الأفراد المشاركون Participants

د- التقنية أو التكنولوجيا Technology

هـ- البيئة Environment

يسهم كل عنصر من هذه العناصر في بناء واستمرارية نجاح المؤسسة، ويتضمن مجموعة من العوامل التي تؤثر في صياغته وتشكيله، فالأهداف التي تعمل المؤسسة بكافة عناصرها لتحقيقها تحدد مسارات العمل لكل الأفراد المشاركين فيها، والبناء الاجتماعي هو نسق العلاقات الاجتماعية والتفاعلية بين الأفراد وهيكل علاقاتهم واتصالاتهم حيث أن الأفراد هم جوهر الموارد التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق أهدافها فإذا امتلكت المؤسسة أفراد مؤهلين ستكون قادرة علي تطوير أدائها وكذلك لا ينبغي إغفال دور البيئة بل العمل علي التكيف معها، والانسجام مع ثقافتها وقيمها والعمل علي تلبية احتياجاتها.

إن مكونات المؤسسة من أجل تطوير أدائها لا توجد منفصلة عن بعضها بل هي مترابطة متكاملة لتحقيق غرض المؤسسة، فالمؤسسة نسق يتكون من عناصر كل منهما يؤثر في الآخر ويتأثر به، ويجب الاهتمام بهم جميعاً من أجل تطوير أداء المؤسسة.

## ٦- تقييم تطوير الأداء المؤسسي:

إن عملية تقويم الأداء لها أهمية كبرى لكونها الأداة التي من خلالها يتم قياس تحقيق المؤسسة لأهدافها المنشودة ويقصد بقياس الأداء الأعمال التي تمت أو تتم، ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت وهي وسيلة من وسائل الرقابة.

وعملية القياس ذلك يقوم بها كل مدير حتى لو كانت هناك إدارة تسمى (إدارة المتابعة).

وقد اتجهت بعض من المؤسسات التربوية الحديثة إلى ما يطلق عليه (التقويم الذاتي) الذي يهدف إلى الوقوف على جوانب القوة ومواطن الضعف مرتكزاً على براهين وشواهد تؤكد موضوعية التقويم.

والتقويم الذاتي يعمل على التركيز على جوانب القوة التي ينبغي المحافظة عليها وتطويرها، ومواطن الضعف التي ربما تحتاج إلى التحسين بصورة موضوعية قائمة على الشواهد والبراهين والأدلة المادية وليس على مجرد الانطباعات الشخصية أو المعلومات غير الدقيقة<sup>(xxxv)</sup>.

## ٧- أهمية تقييم الأداء المؤسسي:

ولتقييم الأداء أهمية لا يمكن إنكارها سواء أكان التقييم بالطرق التقليدية أم بالطرق الحديثة وذلك لأن الغاية من تقويم الأداء تتمثل في تحسين الأداء المؤسسي وتطويره، ويمكن النظر إلى عملية التقييم المؤسسي في أنها سجل للنتائج المحققة، وكذلك يمكن استخدامها كمؤشر للنتائج المتوقعة<sup>(xxxvi)</sup>.

وتتمثل أهمية تقييم الأداء المؤسسي فيما يلي<sup>(xxxvii)</sup>:

- أ) التحقق من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، ودرجة الإنجاز الفعلي مع الخطط الموضوعية.
- ب) توفير المبادئ والأسس التوجيهية لما يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل.
- ج) توفير بيانات ومعلومات تساعد متخذي القرار على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- د) يؤدي التقييم المستمر للأداء إلى التزام الإدارة والتواصل مع خطط التقويم، وكذلك معالجة الانحرافات ووضع الخطط لإدارة العمل.
- هـ) تحقيق الشفافية والنزاهة والبعد عن شبهة الفساد الإداري.
- و) تحديد العلاقة مع العاملين، حيث يضمن تحديد المسؤوليات والالتزامات ويساعد على اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية في أوقاتها المناسبة، وتوثيق الإنجازات.
- ز) المساعدة في إعداد ومراجعة الميزانية إضافة إلى المساهمة في ترشيد النفقات وتنمية الإيرادات.

وتتضح أهمية تقييم الأداء المؤسسي من خلال عدة عناصر منها<sup>(xxxviii)</sup>:

أ- الترقية والنقل Promotion and Transfers: إذا يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين، وبالتالي يتم ترقيةهم إلى وظائف أعلى كذلك يساعد في نقل كل فرد في الوظيفة التي تتناسب مع قدراته.

ب- تقويم المشرفين والمديرين Evaluation of Supervisor and Managers: حيث يساعد قياس الأداء المشرفين والمديرين في تطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم.

ج- إجراء تعديلات الرواتب والأجور Wages and Salary Adjustment: أن قياس الأداء يساهم في اقتراح المكافآت المالية للعاملين والحوافز، وكذلك الخصومات من الراتب في حال تقاعس أحد العاملين.

د- مقياس أو معيار Yardsticks or Criteria: إن قياس الأداء هو المعيار أو الحكم علي مدى فاعلية التدريب في المؤسسة ومدى نجاحها أو فشلها.

ه- تقديم المشورة Counseling: إذ يشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراء لتحسين أدائهم، وحافز للتطوير الشخصي ومقياساً له.

ز- اكتشاف الاحتياجات التدريبية Discovering The Training Needs: إن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع برامج التدريب.

#### سابعاً: أساليب تقويم الأداء المؤسسي:

تتعدد طرق تقويم الأداء المؤسسي من حيث أداء العاملين وتصنيفاتها، حيث يمكن تقسيم طرق تقويم الأداء إلي طرق تقويم أداء الأفراد وطرق تقويم أداء المؤسسات، كذلك عرض أبرز الطرق لتقييم الأداء التي قدمها البعض<sup>(xxxix)</sup> إلي طرق موضوعية وطرق ذاتية وتتمثل الطرق الموضوعية في الكم أي حجم الناتج من الأداء والجودة بالنسبة للعاملين ويعاب علي هذه الطرق أن الناتج يتأثر بعوامل خارجية لا تخضع لتحكم الفرد، وبالتالي فالقيم الذي يعبر عنها رغم موضوعيتها الظاهرة لا تعكس أحياناً درجة ونوعية الجهد. أما بالنسبة للطرق الذاتية فهي التي تعتمد علي ذاتية الرؤساء، ولا يوضع معايير محددة ومحكات معينة لتقييم أداء العاملين<sup>(xl)</sup>.

#### ثامناً: الصعوبات التي تواجه قياس الأداء المؤسسي:

١- البيروقراطية السائدة في المؤسسات التعليمية والروتين المزيف الذي يعمل علي جمود

العلاقات الإنسانية والسعي نحو التطوير.

٢- تعدد وتعارض الأهداف والأولويات فإن تعدد الأهداف يؤدي إلي صعوبة قياس الأداء المؤسسي.

٣- غياب التحديد الدقيق لمهام المديرين والقادة حيث يؤدي إلي خلق العديد من الصعوبات التي تؤدي بدورها إلي التسبب وكذلك غياب المساءلة.

٤- قياس الأداء المضلل في ظل غياب الشفافية نجد أن الإدارة تتبني الأفراد، فهناك قياس داخلي تعتمد الإدارة فيه علي الحقائق، وقياس خارجي تقدم الإدارة فيه صورة غير واقعية لتضليل القياس، القياس الخارجي الممثل في أولياء الأمور والطلاب<sup>(xli)</sup>.

#### المحور الثاني: الأطر النظرية للمحاسبية بالمؤسسات التعليمية:

يتناول هذا المحور التطور التاريخي للمحاسبية ومفهومها وأهدافها وأهميتها، ومميزات الأخذ بها، وذلك فيما يلي:

##### ١- التطور التاريخي للمحاسبية التعليمية:

إن تقييم الأداء والمحاسبية التعليمية من أهم متطلبات ووسائل تحسين الأداء التعليمي والإصلاح التربوي، والمحاسبية تهدف إلي تطوير الأداء المؤسسي والتأكد من جودة هذا الأداء.

نشأت المحاسبية العامة في أمريكا كجزء لا يتجزأ للعملية المؤسسية حيث أنها مرت بمجموعة من المراحل وفقاً لثلاث مراحل زمنية كما يلي<sup>(xlii)</sup>:

(أ) المرحلة الأولى: وكان الهدف منها القياس والمقارنة وذلك من خلال بدء تنفيذ التقويم في المنظمات الأمريكية.

(ب) المرحلة الثانية: وكان الهدف منها الشفافية والمحاسبية ولم تشمل أمريكا فحسب بل شملت أوروبا وجعلوها أداة للمحاسبية لإرضاء الرأي العام.

ج) المرحلة الثالثة: وكان الهدف منها الفهم والتعلم وصنع القرار والمحاسبية الإيجابية والرضا النفسي لجميع العاملين وكذلك العملاء.

## ٢- مفهوم المحاسبية التعليمية:

مفهوم المحاسبية من المفاهيم الغامضة والمعقدة وذلك لتعدد الجوانب والمفاهيم المرتبطة بها واختلاف وجهات النظر ومن هنا عرف المحاسبية علي أنها: "عملية تتم من خلالها محاسبة العامل أمام رؤسائه في تصرفاته الوظيفية في ضوء ما أوتي من صلاحيات"<sup>(xliii)</sup>.

أما عن مفهوم المحاسبية التعليمية فهي وصف ناتج العملية التربوية التي يتم من خلالها تقييم من حيث الفعالية والكفاءة في تحقيق تعلم الطالب، ويعد التربويين مسئولين عن فشل أو نجاح البرنامج التعليمي<sup>(xliv)</sup>.

## ٣- مبادئ المحاسبية التعليمية وأهدافها:

من هنا يمكن توضيح المبادئ الرئيسة التي تقوم عليها المحاسبية التعليمية فيما يلي:

أ- **الالتزام:** تتطلب المحاسبية التعليمية التزام المؤسسة التعليمية ومراقبة جودة جميع الخدمات المقدمة للطلاب<sup>(xliv)</sup>.

ب- **المتابعة:** جمع المعلومات والبيانات الخاصة بالعملية التعليمية من حيث الأنشطة، والبرامج والمشروعات التربوية بهدف نقلها للمسؤولين والقادة لاتخاذ القرارات السليمة<sup>(xlv)</sup>.

ج- **المرونة:** أي يستجيب نظام المحاسبية للمتغيرات المتوقعة الحدوث دون أن يكون هناك حاجة لتغيير جوهري في هذا النظام، ومواجهة أية صعوبات مما يؤدي إلي استقرار واستمرار العملية التعليمية<sup>(xlvii)</sup>.

وهناك مبادئ للمحاسبية التعليمية تتصف بالشمولية والتكامل والتوازن، وكذلك الحافز الذاتي لدي المعلم والمدير علي تنفيذ النظام وضبطه والعمل علي نجاحه.

وتتنوع أهداف المحاسبية التعليمية وفقاً لنوع المسألة أو المحاسبية التي تتم تطبيقها، حيث أن هناك مؤسسات خارجية مستقلة تمارس نظم المحاسبية علي المؤسسات بجانب ما تمارسها الإدارة علي نفسها<sup>(xlviii)</sup>.

ومن هنا تناول في البحث عدة أهداف للمحاسبية:

أ. مساعدة الإدارة المدرسية علي تحديد رؤيتها وتوجهاتها في المستقبل وتشجيع الإدارة علي تحسين أدائها، وتصحيح أية سلبيات في أدائها بدلاً من معاقبة المدارس ذات الأداء المتدني<sup>(xlix)</sup>.

ب. مراقبة الأنشطة والأعمال التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس لكي تتحقق الجودة والإنتاجية في العمل<sup>(1)</sup>.

ج. تحديد جوانب القوة والعمل علي تعزيزها، وكذلك مواطن الضعف والعمل علي علاجها وتحسينها في أداء الأفراد بالمؤسسات التعليمية.

د. توفير الضمان الكافي بأن السلطة الممنوحة لأفراد المجتمع المدرسي واستخدامهم الموارد المدرسية، يتم بطرق مشروعة متفق عليها من قبل<sup>(li)</sup>.

هـ. إنماء روح الفريق والعمل علي التعاون داخل وخارج المؤسسة التعليمية ومع أولياء الأمور أنفسهم.

## ٤- أهمية المحاسبية التعليمية:

نظراً لندرة وجود نظام واقعي للمحاسبية، والموجود مجرد جهود نحو الوصول إلي نظام للمحاسبية مثل التوجيه الفني والمتابعة والتفتيش<sup>(iii)</sup>، وبما أن المساءلة أو المحاسبية وجهان لعملية واحدة نجد أنها اقتصررت في إحدى الدراسات علي أهمية المساءلة في ثلاث عمليات إدارية وهي<sup>(liii)</sup>:

- ١- المساءلة وسيلة للرقابة والتحكم أي إحدى وسائل ضبط الأداء ومراقبة السلطة وضمان حسن استخدامها ومنع استغلالها.
- ٢- المساءلة نوع من الضمان وهي حسن الالتزام بالقانون من قبل الممارسين للسلطة العامة في مجال الخدمة العامة.
- ٣- المساءلة عملية للتحسين المستمر: بالرقابة والتحكم والالتزام بالقانون، أي المساءلة أداة للتحسين المستمر.

## ٥- العوامل التي أدت إلي الأخذ بنظام المحاسبية التعليمية:

المحاسبية ما هي إلا أداة لتطوير المؤسسات التعليمية وقد لا يرجع ما يعانیه التعلم المصري المعاصر من مشكلات وأزمات تعوق حركة تقدمه نحو تحقيق أهدافه ومتطلباته إلي الفقر أو النقص في الموارد البشرية ذات الكفاءة بقدر ما هو أزمة في إدارة التعليم ومؤسساته. كذلك وجد العديد من الأسباب والمبررات التي تدعو إلي الأخذ بنظام المحاسبية التعليمية لدى المؤسسات ومن هذه الأسباب ما يلي:

- أ) كثير من المدارس والمعلمين لا يؤدون عملهم بشكل مناسب إلا إذا خضعوا لمراقبة وتوجيه شديدين<sup>(liv)</sup>.
- ب) تعد النظام التربوي بعناصره المختلفة مما أدى إلي الترهل والفساد الإداري نتيجة إخفاق أنظمة المحاسبية في تحقيق الردع<sup>(lv)</sup>.
- ج) انتقال العملية التعليمية من داخل المدرسة إلي المنازل والمراكز الخاصة، متمثلة في ظاهرة الدروس الخصوصية وانتشار هذه الظاهرة يدل علي قصور أجهزة الرقابة التي تتابع أداء المعلم داخل المدرسة<sup>(lvi)</sup>.
- د) الانخفاض الواضح في مستويات المنتج التعليمي وفي تحقيق الاتصال الجيد بين التعليم والبيئة، وفي الوقت الذي صاحب فيه الأداء المنخفض تزايد في معدل تكلفته بالشكل الذي يجعله موضوع محاسبية أمام المجتمع<sup>(lvii)</sup>.

## ٦- أنواع المحاسبية وتصنيفاتها:

لم تعد المحاسبية قاصرة علي مجالات محددة، وبناء علي ذلك ظهرت مجموعة من التصنيفات المختلفة الأشكال، وأنواع المحاسبية بعضها يهتم بالمحاسبية بوجه عام، والبعض الآخر يهتم بالمحاسبية التعليمية بوجه خاص، ومن هنا يعرض البحث لبعض أنواع المحاسبية:

أ- المحاسبية الإدارية **Managerial Accountability**:

المحاسبية الإدارية تعتمد علي الماضي والحاضر والمستقبل وتهتم بتقديم بيانات ومعلومات ضرورية ومفيدة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتخطيط وكذلك تهتم بالبيانات التحليلية واستخدام أساليب رياضية وإحصائية فإنها تعمل علي ربط الأهداف والخطط التي تضعها المؤسسات بالنتائج المتواجدة بالفعل<sup>(lviii)</sup>.

**ب- المحاسبية الهرمية Hierarchy Accountability:**

هي المحاسبية المبنية علي العلاقة الهرمية بين الرئيس والمرؤوس ومن أمثلتها مراجعة أداء الأفراد سنوياً أو نصف سنوياً حيث يقوم المسئول مراجعة وتقييم أداء المرؤوسين<sup>(lix)</sup>.

**ب- المحاسبية القانونية Legal Accountability:**

لدى المؤسسات التربوية التزامات قانونية معينة وللمواطنين الحق في رفع قضايا ضد المؤسسات التربوية مثل: غياب الفرص المتكافئة أو التمييز أو مشكلات خاصة بالتعليم الخاص<sup>(lx)</sup>.

وبجانب تلك الأنواع يوجد العديد من الأنواع الأخرى الذي يجب ألا نغفل عنها مثل:

- المحاسبية المهنية Professional Accountability
- المحاسبية البيروقراطية Bureaucratic Accountability
- المحاسبية الأخلاقية Moral Accountability
- المحاسبية التقديرية Discretionary Accountability
- المحاسبية المالية Fiscal Accountability

**٧- صعوبات تطبيق المحاسبية التعليمية:**

توجد عدة صعوبات تحول دون تطبيق المحاسبية التعليمية بوجه عام ومنها ما يلي:

- أ. تكاسل الكثير من أعضاء هيئة التدريس وضعف حماسهم وندرة تقبلهم بكل ما يتعلق بنظام المحاسبية، في حين تطبيق المحاسبية يحتاج إلي أفراد متخصصين و علي درجة عالية من الحماس والمسئولية والدقة والشفافية والصرامة<sup>(lxi)</sup>.
- ب. غياب الشفافية بينهم في تقدير حجم الفساد وتقدير انعكاساته السياسية والتعليمية والاجتماعية والاقتصادية سواء الحالية منها أو المستقبلية والتستر علي الفساد ومركبيه<sup>(lxii)</sup>.
- ج. وجود العديد من المعوقات الإدارية منها قلة الدورات التدريبية التي تعقد لتدريب المعلمين والمديرين علي استخدام مبادئ المحاسبية، كذلك كثرة الأعباء الإدارية التي يكلف بها العاملين بالمدرسة<sup>(lxiii)</sup>.
- د. ضعف التغذية الراجعة وعدم استمراريتها وتقديمها في وقت متأخر سنوياً في نهاية العام والنظر إليها كأسلوب للعقاب وتصيد الأخطاء مما يضعف من أثارها في تطوير الأداء<sup>(lxiv)</sup>.
- هـ. جمود النواتج والقوانين والتشريعات ومحدودية مساهمتها للتطورات المتسارعة علي كافة المستويات والاعتماد علي التنظيم الهرمي والمركزية المفرطة<sup>(lxv)</sup>.
- و. محدودية الموارد المالية والمخصصات المادية المتاحة للنظم والمؤسسات التعليمية لذل يجب توظيف تلك الموارد بالشكل اللائق لتحقيق الأهداف المنشودة<sup>(lxvi)</sup>.
- ز. غياب المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية للقيادات الإدارية التي تسمح بتفويض السلطة، وأيضاً غياب المشاركة في اتخاذ القرار، وغياب العمل الجماعي أو التعاوني بين المستويات الإدارية<sup>(lxvii)</sup>.
- ح. معوقات ضعف ومهارات القيادات الإدارية للمشاركة في صنع القرار وأهداف المحاسبية المدرسية ونقص التعامل مع التكنولوجيا المتقدمة وكذلك ضعف المشاركة الفعالة للأسرة في العمل المدرسي<sup>(lxviii)</sup>.

ط. قصور أداء أجهزة الرقابة علي الأداء التعليمي، وهي الوظيفة الإدارية التي تتولي المتابعة الدائمة للتأكد من مطابقتها لمعايير الأداء المؤسسي ومدى تحقيقها للأهداف المخططة<sup>(Lxix)</sup>.

ي. معوقات اجتماعية وثقافية تحد من نشر نظام المحاسبية كإخفاض مستوى الرواتب لبعض العاملين في الجهاز الإداري وضعف التدريب والاستجابات السلبية من قبل العاملين نحو المحاسبية<sup>(Lxx)</sup>.

### المحور الثالث: دور المحاسبية التعليمية في تطوير الأداء المؤسسي للحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمصر من حيث:

١- نبذة عن الحلقة الثانية من التعليم الأساسي:

يعتبر التعليم الأساسي بمصر تعليمًا إلزاميًا ينظم فيه جميع أبناء الأمة لمدة تسع سنوات دراسية متصلة ومكاملة ويمثل التعليم الإعدادي بصوفه الثلاثة ومدارسه القائمة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.

وانطلاقاً من أهمية مرحلة التعليم الأساسي ف مصر فقد تحدد الهدف العام للتعليم الأساسي من خلال صدور قانون التعليم ١٣٩ السنة ١٩٨١م ليحدد ملامحه، وتضمنت المادة (١٥) من القانون أن التعليم الأساسي حق لجميع الأطفال المصريين الذين يبلغون السادسة من عمرهم، وتلتزم الدولة توفيره لهم ويلزم الآباء أو أولياء الأمور بتنفيذه، وذلك علي مستوي تسع سنوات دراسية<sup>(Lxxi)</sup>.

ويلتزم المحافظون في كل دائرة اختصاصه إصدار القرارات اللازمة لتنظيم وتنفيذ الإلزام بالنسبة للآباء وأولياء الأمور علي مستوي المحافظة كما يصدرون القرارات اللازمة لتوزيع الأطفال علي مدارس التعليم الأساسي في المحافظة، ويجوز في حالة وجود أماكن التجاوز بالنقص عن ستة أشهر من حسن الإلزام مع عدم الإخلال بعدد الطلاب المقرر للفصل<sup>(Lxxii)</sup>.

وتقوم فلسفة التعليم الأساسي علي النظر إلي التلميذ نظرة شاملة متكاملة لا تهمل أي جانب من جوانب شخصيته، لكي يكون مواطناً سوياً متوازناً قادراً علي التعامل بكفاءة مع التحديات والمشكلات الحياتية التي تفرضها الحياة المعاصرة لذلك تستند الفلسفة التي تقوم عليها التسليم الأساسي علي أربع دعائم هي<sup>(Lxxiii)</sup>:

- و. أنها مرحلة أساسية.
- ز. إنها مرحلة إلزامية.
- ح. إنها مرحلة مجانية.
- ط. إنها مرحلة عامة.

### مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي<sup>(Lxxiv)</sup>:

- تمثل الحلقة الإعدادية نهاية مرحلة التعليم الأساسي وهي مرحلة التعليم الأساسي وهي مرحلة الوسطي بين التعليم الابتدائي والتعليم الثانوي بنوعيه العام والفني.
- مدة الدراسة بهذه الحلقة ثلاث سنوات.
- يلتحق الطلاب بهذه الحلقة بعد حصولهم علي شهادة إتمام الدراسة الابتدائية.
- تهدف المدرسة الإعدادية (بقسميها العام والمهني) إلي إعداد التلاميذ عقلياً وجسماً وخلقياً واجتماعياً وقومياً وتوفير الدراسات والوسائل اللازمة لاكتشاف ميولهم

وقدراتهم وتنميتها بما يمكن من توجيههم إلي مواصلة الدراسة في المرحلة الثانوية أو الفنية علي حسب استعداده وقدراته.

### أهداف التعليم الأساسي:

- النظر إلي التعليم الأساسي علي أنه جزء من التعليم الإلزامي والأساسي لجميع المواطنين.
- تحقيق فلسفة التعليم الإعدادي ووظائفه من حيث السعي إلي تنمية طاقات التلاميذ وقدراتهم بما يمكنهم من تحقيق الأهداف التالية.
- ترسيخ القيم الدينية ومنهم الدين فهماً صحيحاً وتعميق ما حصله التلميذ منها في المرحلة الأولى.

٢- عوامل الأخذ بنظام المحاسبية التعليمية لتطوير الأداء المؤسسي بالمدرسة الإعدادية

بمصر:

تعتبر الإدارة المدرسية المعيار والمحك في نجاح المدرسة الإعدادية وتحقيق أهدافها وبالتالي يقع علي عاتق إدارة المدرسة الإعدادية أعباء أكثر من مثيلاتها من المدارس الأخرى، لكونها تضم عدد لا يستهان به من الطلاب، وعلي الرغم من الجهود المبذولة من جانب الدولة والمجتمع بالتعليم الإعدادي، إلا أن هناك العديد من المبررات التي دعت إلي تطويره والارتقاء به، ومن تلك العوامل التي أدت للأخذ بنظام المحاسبية التعليمية لتطوير الأداء المؤسسي هي (lxxv):

(أ) تضخم أعداد الإداريين مع التمسك بالمركزية والبيروقراطية وتداخل المسؤوليات بين المستويات الإدارية مما يشكل عبئاً علي الهيكل التنظيمي للمدرسة.

(ب) ضعف مشاركة العاملين بالمدرسة من معلمين وإداريين في عملية صنع القرار داخل المدرسة، بالإضافة إلي ضعف قنوات الاتصال الفعالة والمتبادلة بين المدرسة والبيئة المحيطة.

(ج) عدم وجود مفهوم واضح ومحدد لجودة التعليم المحاسبية بين الكثير من أعضاء هيئة التدريس، نتج عنه اختلاف في ممارستهم الحالية لتحقيق جودة التعليم المحاسبي، ونتج عنه أيضاً غياب دورهم الفاعل تجاه التخطيط والتنفيذ لتحقيق جودة التعليم المحاسبي (lxxvi).

(د) التأثير المتعاظم لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير نظم التعليم من خلال بيئة تعليمية ذكية تتعدد فيها الخيارات التعليمية.

(هـ) دور ثورة الاتصالات والإعلام في تشكيل العقل الجمعي أو الكوني من خلال تجميع المعلومات وإعادة تنظيمها ونشرها لمختلف دول العالم، وأصبحت الأدمغة البشرية مترابطة معاً بواسطة بيئة معلوماتية تحتية ضخمة، تتحكم فيها شركات كبرى للمعلومات، احتلت مكانة المدرسة ودورها كموعية للفكر والعقل (lxxvii).

(و) حرص المدرسة بوجه خاص والمؤسسات التعليمية بوجه عام الحصول علي شهادات الجودة العالمية في الأداء التعليمي كشهادة الأيزو ISO التي تسعى إليها جميع المؤسسات التعليمية وغير التعليمية للحصول عليها وذلك تأكيداً علي أدائها المميز ومستواها المرتفع.

(ز) قصور دور مجالس الأمناء والآباء والمعلمين في التعاون مع إدارة المدرسة في التطوير والتحسين.

(ح) غياب نظام الرقابة والمتابعة وتوكيد الجودة إلي جانب ضعف الوعي المجتمعي بأهمية وضرورة المشاركة في الإصلاح المدرسي (lxxviii).

ط) ضعف القدرة المؤسسية في مجالات التخطيط والإشراف الفعال وتنمية الموارد البشرية وكفاءة القيادة الداخلية وينتج عن ذلك عدم القدرة علي الوفاء بمتطلبات التطوير، وضعف تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة.

٣- الصعوبات التي تواجه تطبيق المحاسبية التعليمية لتطوير الأداء المؤسسي بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية:

إن الواقع الحالي للتعليم الأساسي بمصر يكشف عن حدوث طفرة نسبية تحققت مؤخراً في بنيته ومؤسساته إلا أنه لا زال يواجه العديد من المشكلات والصعوبات التي تمثل في مجملها صعوبات تحول دون تطبيق المحاسبية في تلك المؤسسات التعليمية منها:

أ) سطوة المركزية الشديدة وضعف اللامركزية علي مستوى الإدارة، وبالتالي يلتزم الإداريون التنفيذيون بما يملئهم من رؤسائهم ويكون التفويض في تلك الحالة بأدنى درجاته، مما يضعف قدرة الرئيس علي مساءلة المرؤوس خارج الأطر والقوانين (Ixxix).

ب) تعقد اللوائح والإجراءات، وسيادة الروتين والبيروقراطية في عمل الجهاز الإداري بشكل عام.

ج) ضبابية تصنيف المهام الخاصة بكل إداري ورئيس في المؤسسة التعليمية، والذي من شأنه إيجاد العديد من الصعوبات التي تؤدي إلي غياب المسؤولية، من ثم إجهاض المساءلة مما يعوق قياس الأداء المؤسسي وتطويره.

د) ضعف إدراك القيادات بوزارة التربية والتعليم لأهمية المحاسبية التعليمية في التطوير المنشود بالمدارس الإعدادية، ويمكن التغلب علي ذلك بعقد الندوات وتقديم الدورات وورش العمل للتوعية حول أهمية مواكبة تلك المدارس في مجال المحاسبية من أجل تطوير الأداء المؤسسي.

هـ) ضعف انتشار ثقافة فرق العمل Team Work داخل الإدارة المدرسية وكذلك صعوبة تحديد الأدوار داخل الفريق بناء علي إمكانيات وقدرات الأعضاء.

و) غياب المساواة في تقييم الأداء الوظيفي، وظهور المحسوبية في بعض الإدارات، وكذلك قصور معرفة بعض مديري المدارس للعاملين ولا يعرف المحسن من المسيء.

ز) ضعف الإمكانيات المادية والوسائل العلمية المتوفرة نتيجة ضعف التمويل والدعم المتاح للمدارس مما يؤدي إلي صعوبة تطوير الأداء والارتقاء بالمؤسسة التعليمية.

#### المحور الرابع: مقترحات إجرائية لتفعيل دور المحاسبية التعليمية:

من أهم هذه المقترحات ما يلي:

١- نشر الوعي بثقافة المحاسبية التعليمية بين أطراف المجتمع المدرسي وذلك من خلال الآتي:

أ- التدقيق الشامل في كل من مدخلات ومخرجات العملية التعليمية أي المتابعة المستمرة لكافة المراحل وذلك لتحقيق كفاءة وجودة العملية التعليمية.

ب- العمل علي إعداد الكوادر والقيادات الإدارية القادرة علي إدارة التغيير بعقد الدورات التدريبية وورش العمل المختصة للمشرفين ومديري المدارس في ضوء معايير ضمان الجودة في المدرسة ومن خلال المساءلة والمحاسبية.

ج- قيام الوزارة بطبع ونشر كتيب أو دليل ويتم توزيعه علي المجتمع المدرسي من المعلمين ومديري المدارس والإدارات وأولياء الأمور يوضح فيه أهمية المحاسبية التعليمية وما يقوم به من تغييرات وإصلاحات في الميدان التربوي.

- ٢- الالتزام بتطبيق مبدأ الشفافية فى مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى من خلال الآتى:
- أ- احترام التسلسل الإدارى فى اتصالات العاملين الوظيفية وتنفيذ ما يصدر إليه من أوامر وتعليمات، ويتحمل كل مسئول مسئولية الأوامر التى تصدر منه كما يكون مسئولاً عن حسن سير العمل فى حدود اختصاصاته.
- ب- التركيز على دور القيادات العليا لدعم مبدأ الشفافية من خلال فتح المجال أمام مشاركة العاملين بالمدرسة، وتشجيع روح المبادرة والتجديد، إضافة إلى تقديم الدعم والتغذية الراجعة.
- ج- وضع العديد من القوانين والتشريعات الجديدة التى تضمن للعاملين حقوقهم انعكاساً لقيم العدالة والنزاهة التى تتبناها الدولة من أجل تطوير التعليم ولهذا ينبغي أن تقوم بمراجعة الأنظمة والقوانين بشكل دورى لمواكبة المستجدات والمتغيرات المحيطة.
- ٣- تحقيق متطلبات الجودة والتميز فى مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى من خلال الآتى:
- أ- تغيير المناهج والبرامج التربوية وفى هذا الصدد يجب العمل على اعتماد استراتيجية جديدة فى إعداد المقررات تقوم على الكفايات بدلاً من الأهداف وعلى الكيف بدلاً من الكم وعلى التعدد والتنوع بدلاً من الأحادية والتشابه.
- ب- العناية بالموارد البشرية سواء على المستوى المادى وظروف العمل أو على مستوى التكوين الأساسى والمستمر كذلك الاهتمام بالتمويل الكافى وترشيد النفقات حيث إن الجودة لا تقاس بالمبالغ والأموال المرصودة للمشروع، وإنما ما تحققه من نتائج على أرض الواقع بأقل التكاليف.
- ج- الاستفادة من الخبرات والتجارب العالمية، وذلك نظراً لعالمية نظام الجودة والتميز، لذا لزم الاستعانة بالتجارب وخبرات الدول المتقدمة والرائدة فى هذا المجال مع مراعاة والحرص على القيام بدراسات عديدة فى مختلف النواحي قبل تطبيق أى من تلك التعديلات على المنظومة التربوية وذلك لضمان توافقها مع مبادئ نظام الجودة فى المجتمع المصرى.
- ٤- ضرورة الاهتمام بتحسين مخرجات العملية التعليمية لتطوير الأداء المؤسسى وذلك من خلال الآتى:
- أ- التحول من التعلم المتمركز حول المنهج إلى التعلم المتمركز حول الطالب والاهتمام بالكيف أكثر من الكم والتخلص من النمطية والاهتمام بالأنشطة اللاصفية مثل (زيارات النوادي العلمية والمتاحف ومؤسسات ومراكز البحث العلمى وغيرها. ومراعاة الفروق الفردية لدى الطلاب ومساعدتهم على اتقان أكثر من طريقة للتعلم كالتعليم التعاونى والابتكارى والاستكشافى.
- ب- القضاء على البيروقراطية الإدارية فى المجال التعليمى وأيضاً المركزية فى صنع واتخاذ القرارات من قبل الرؤساء ومديرى المدارس والأخذ بالمبادئ والنظم الجديدة مثل تفويض السلطة والمشاركة فى صنع القرار وكذلك الأخذ بمبدأ الشفافية والعلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ج- تقليل عدد الطلاب فى الفصل الواحد لسهولة تطبيق التعلم التكنولوجى الحديث بالإضافة إلى الاهتمام بالبنية التحتية والمرافق، وإدخال تجديلات تواكب منتج من القوى البشرى تتسق ومتطلبات العصر.

٥- ضرورة توافر أسلوب التحفيز الإداري للعاملين بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من خلال الآتي:

- أ- تمكين العاملين حيث يجب علي المدير تمكين العاملين بأفضل ما لديه بتوفير ما يحتاجون إليه من الموارد وكذلك تفويض المهام.
- ب- الترقية وكذلك تقديم الحوافز المادية كالمكافآت والحوافز المعنوية كالشكر وشهادات التقدير وذلك حتي لا يعاني العاملون المتفوقين والأذكياء من الشعور بالملل بسبب عدم شعورهم بالتقدم لكونهم يبحثون عن التحدي الذي يمكنهم من إظهار جدارتهم وقدراتهم بشكل متكرر.
- ج- التدريب والتنمية علي أساليب جديدة من شأنها إنجاز العمل بسرعة ودقة والعمل علي تطوير المهارات والمساعدة علي حل المشكلات.

٦- ضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات بكفاءة وفاعلية في العمل وذلك من خلال الآتي:

- أ- تقديم العديد من الدورات التدريبية لكل من مديري المدارس والإداريين كذلك المعلمين وذلك للقضاء علي روح الجمود التي ساد العملية التعليمية من قبل.
- ب- توفير متطلبات استخدام تكنولوجيا المعلومات لمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي وذلك من خلال توفير الأجهزة - الأدوات - شبكات إنترنت شبكات اتصال بين أجهزة المدرسة والإدارات التربوية، مع الأخذ في الاعتبار أعداد الطلاب في المدارس الحكومية.
- ج- اختيار الوسائل التي تتناسب مع المادة الدراسية وطبيعة موضوع الدرس المطلوب كملئمة الوسيلة لخصائص التلاميذ وكذلك تهيئة التلاميذ لاستخدام تلك الوسائل.

٧- ضرورة تطبيق مبدأ اللامركزية في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من خلال الآتي:

- أ- اتباع سياسة موحدة علي مستوى الدولة في التخطيط والتنفيذ لكل مستويات الإدارة التربوية الثلاثة (العليا - الوسطي - التنفيذية).
- ب- إعداد واختيار وتدريب المعلمين في كل مراحل التعليم، وكذلك إعداد القيادات التربوية والإدارية والفنية والإشرافية للتعليم وتدريبهم علي استخدام المفاهيم الحديثة كتفويض السلطة والتخطيط الاستراتيجي والاتصال الفعال والعمل بروح الفريق وغير ذلك.

٨- تطبيق أسلوب التفويض لتحسين الأداء المؤسسي بمدارس الحلقة الثانية من التعليم من خلال الآتي:

- أ- تفويض الرؤساء عن العديد من الصلاحيات والمهام للعاملين الأقل في السلم الوظيفي لتدريبهم علي كيفية صنع واتخاذ القرار وخاصة في حالة حدوث الأزمات بالمدرسة.
- ب- الاهتمام بأسباب ضعف الأداء، وذلك من خلال وضع خطة عمل تنفيذية للقضاء عليها فمثلاً إذا كان سبب ضعف الأداء يرجع إلي انخفاض دافعية الفرد فيمكن تقديم حل لهذه المشكلة عن طريق وضع نظام للمكافآت ووضع آلية لتقديم الحوافز للأداء الجيد.
- ج- تقوية شعور الانتماء إلي منظومة المدرسة والعمل بروح الفريق وتقوية شعور المرؤوسين بالثقة والاعتراف بها، وبالتالي زيادة التعاون والاحترام بين الجميع.
- د- تحقيق الانسجام وإيجاد مناخ عمل طيب يوثق العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين والطلاب والمعلمين وجميع العاملين بالمدرسة.

## هوامش البحث

- (أ) نهلة عبد القادر هاشم، نظام مفتوح للمحاسبية فى جمهورية مصر العربية، مجلة كلية التربية، العدد (٢٥) السنة الخامسة، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠١١، ص ٣٣.
- (ب) مجدي صلاح طه المهدي، المساءلة التعليمية فى مصر بين إشكالية التنظير وممارسات التطبيق فى ضوء خبرات بعض الدول، مجلة كلية التربية، الجزء الأول، العدد الخامس والعشرون، كلية التربية - جامعة المنصورة، مايو ٢٠٠٤م، ص ص ٨-٩.
- (ج) رانيا عبد المعز الجمال، دراسة مقارنة لنظم المحاسبية التعليمية فى كل من استراليا وانجلترا ونيوزيلندا وإمكانية الافادة منها فى مصر، مجلة التربية، السنة الحادية عشر، العدد الثالث والعشرون، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية - جامعة عين شمس، سبتمبر ٢٠٠٨، ص ٧٥.
- (د) ذوقان عبيدات، وآخرون: البحث العلمي، مفهومه، أدواته، أساليبه، دار الفكر، عمان، الأردن، ٢٠٠٨، ص ٢٣.
- (هـ) عزيز حنا داود وآخرون: مناهج البحث فى العلوم السلوكية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٩١، ص ١٤٢.
- (و) حلمي أحمد الوكيل: تطوير المناهج، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٩١، ص ١٥.
- (ز) أحمد محمد إسماعيل، التطوير الإداري، دار الوفاء للنشر، القاهرة، ٢٠١٢، ص ١٢.
- (ح) المنظمة العربية للتنمية الإدارية: معجم المصطلحات الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ٩.
- (ix) Robin Barrow and Geoffrey Milburn, A Critical Dictionary of Educational Concepts: An Appraisal of Effected Ideas and Issues in Educational Theory and Practice, Second Edition, (New York: Harvester wheat sheaf, Simon and Schuster International Group, 1990. P.10).
- (x) عامر بن خضير الكبيسي: إدارة الموارد البشرية فى الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ١٨٩.
- (xi) عداي الحسين فلاح حسن، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، ٢٠٠٠، ص ٢٣١.

(<sup>xii</sup>) عيد فالح العدوانى: "الحكومة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي للجهاز الإداري ومتطلبات التطبيق في دولة الكويت"، **مجلة النهضة**، المجلد العاشر، العدد الرابع، الكويت، أكتوبر ٢٠٠٩، ص ٧٥.

(<sup>xiii</sup>) عبد الناصر محمد رشاد، أمل سعيد حباكة، تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليتي التربية بجامعة عين شمس، والمجمعة (دراسة مقارنة) **مجلة الإدارة التربوية**، السنة الرابعة، العدد السادس عشر، الصادرة عن الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، ديسمبر ٢٠١٧م.

(<sup>xiv</sup>) منى خليفة قاسم الخباز: استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة، **رسالة دكتوراه**، كلية التربية بالگردقة، جامعة جنوب الوادي، ٢٠١٦م.

(<sup>xv</sup>) Jacksonm D. & Jihson, S. Freddie, L. and George, N: Employee Motivation, Job Satisfaction and Organizational performance in Uganda's OF Subsector, Global Advanced Research, **Journal Of Management and Business Studies**, Vol. (3), No (7). July, 2014, PP. 315 – 324.

(<sup>xvi</sup>) هدى مسعد: موقع إلكتروني من اتحاد مكاتب الجامعات المصرية: [www.eulc.edu.eg](http://www.eulc.edu.eg) تاريخ الدخول: ٢٠١٧/٢/١٢م.

(<sup>xvii</sup>) أحمد عبد الفتاح حمدي: تصور مقترح لنظام المحاسبية بالمعاهد الأزهرية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢٠١٣م.

(<sup>xviii</sup>) Judiths Eaton, Accreditation: Meeting The Challenge OG Accountability and Student Achievement, Canal for Higher Education, Jun 2011.

(<sup>xix</sup>) عبد الكريم محمد الدراسة ورامي إبراهيم الشقران، أهمية التشريعات التربوية ودورها في تحقيق الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم، **رسالة المعلم**، المجلد ٤٩، العدد (٤)، الأردن، ٢٠١١، ص ٦١ – ٦٥.

(<sup>xx</sup>) محمد عبدالله البرعي - محمد إبراهيم التويجري، **معجم المصطلحات**، مكتبة العبيكان، الرياض، ١٩٩٣، ص ٢٥٥

- (<sup>xxi</sup>) عامر بن خضر الكبيسي: إدارة الموارد العامة البشرية فى الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ١٨٩.
- (<sup>xxii</sup>) الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي - مصر - ٢٠٠٩، ص ١١.
- (<sup>xxiii</sup>) محمد أحمد جاد حسين - تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي فى ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة "النموذج الأوروبي لإدارة التميز" مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، ٢٠١٥، العدد (٧)، ص ٢٨.
- (<sup>xxiv</sup>) محمد أحمد جاد حسين - تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي فى ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة: النموذج الأوروبي لإدارة التميز"، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية - مصر، ديسمبر ٢٠١٥، العدد السابع، ص ٢٨.
- (<sup>xxv</sup>) سامي مجبل ماضي العنزي، المحاسبية التعليمية وعلاقتها بتطوير الأداء المؤسسي فى التعليم العام بدولة الكويت، رسالة دكتوراه، كلية التربية بالغرقة، جامعة جنوب الوادي، ٢٠١٥، ص ٨٩.
- (<sup>xxvi</sup>) هناء شحات السيد إبراهيم، دور المؤشرات التعليمية فى التقويم أداء المؤسسات التعليمية - المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، ٢٠١٦م، ص ٥٧١.
- (<sup>xxvii</sup>) أحمد موسى فرج الله، دور الاستثمار فى تكنولوجيا المعلومات فى تطوير الأداء المؤسسي فى مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، قطاع غزة، ٢٠١٢، ص ٧٣.
- (<sup>xxviii</sup>) نوال نصر، التجارب الأجنبية فى تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي، المؤتمر السنوي (العربي الخامس - الدولي الثاني) الاتجاهات الحديثة فى تطوير الأداء المؤسسي الأكاديمي فى مؤسسات التعليم العالي النوعي فى مصر والعالم العربي، ٢٠١٠م، ص ٦٥.
- (<sup>xxix</sup>) قلبوحسينه، دور إدارة المعرفة فى تحسين الأداء المؤسسة، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر، بعسكرة، الجزائر، ٢٠١٥، ص ٧٣.
- (<sup>xxx</sup>) نوال نصر، مرجع سابق، ص ٦٧.

- (<sup>xxxvi</sup>) حنين نعمان علي الشريف، أثر المساءلة الإدارية علي الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة، ٢٠١٣م، ص ٣٣.
- (<sup>xxxvii</sup>) يحيي إسماعيل محمود، تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل التمكين الإداري، مجلة التربية، مجلة علمية متخصصة تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد السابع، كلية التربية جامعة عين شمس، ٢٠١٥م، ص ٣١٢.
- (<sup>xxxviii</sup>) راتب السعود، درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام فيها، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، المجلد الثاني عشر، العدد الثالث، القاهرة، ٢٠١٤م، ص ٤٥.
- (<sup>xxxix</sup>) إيمان صلاح الدين عبد الحميد، اتجاهات حديثة في إدارة مشاريع التخرج كأحد ضمان تطوير الأداء بمؤسسات التعليم العالي - المؤتمر السنوي العربي الخامس، بعنوان الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي، ٢٠١٠م.
- (<sup>xl</sup>) ممدوح سورى منوخ الطفيري، أثر تفويض السلطة علي فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت، دراسة تطبيقية علي وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٢م، ص ٢٤.
- (<sup>xli</sup>) خديجة عبدالله يسلم، إيمان أحمد خضر، تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي الخليجي "بالتطبيق علي جامعتي الطائف والملك فهد للبترول والمعادن بالسعودية وجامعة الإمارات العربية المتحدة، المؤتمر العلمي السنوي، العربي الخامس، الدولي الثاني، المجلد الأول، ٢٠١٠م، ص ٩٩.
- (<sup>xlii</sup>) محمد سيد حمزاوي، قياس الأداء في المنظمات والمؤسسات المعاصرة، كلية التدريب، الرياض، ٢٠١٣م، ص ٧-٨.
- (<sup>xliiii</sup>) محمد جاد حسين، مرجع سابق، ص ٤١-٤٢.
- (<sup>xliiii</sup>) مصطفى شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، الطبعة الثالثة، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥م، ص ٨٧-٨٨.

- (<sup>xi</sup>) سامي محمود أحمد البحيري، مداخل الإصلاح الإداري والتطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الأداء، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، لندن، ٢٠١١، ص ١٠٤.
- (<sup>xii</sup>) نهي العاصي، عفاف الكومي، نموذج مقترح لتقييم أداء المراجعين، مجلة التربية، تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد السابع، كلية التربية جامعة عين شمس، ديسمبر ٢٠١٥، ص ٢١٩.
- (<sup>xiii</sup>) قياس الأداء المؤسسي [www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com) ساعة الدخول 12:36 Am، ٢٠٠٨
- (<sup>xliii</sup>) Marco Segonel 'Democratic Evaluation working paper univif, Regional office for Attain America and the cerebrum No. 3, May 1998, (p.p 1-69), PP. (11-12).
- (<sup>xliii</sup>) المنظمة العربية للتنمية الإدارية (٢٠٠٧)، معجم المصطلحات الإدارية المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص ٩.
- (<sup>xliii</sup>) عبد الخالق فؤاد محمد (٢٠١٢)، آليات مقترحة لتفعيل مدخل المحاسبية التعليمية الشاملة لمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر في ضوء توجهات الإدارة التربوية الفعالة، المجلة الدولية للأبحاث التربوية العدد (٣١) جامعة الإمارات العربية المتحدة، ص ٢٠٣.
- (<sup>xliii</sup>) ماهر محمد أحمد حسن (٢٠٠٩)، مرجع سابق، ص ٦٥.
- (<sup>xliii</sup>) سناء أحمد كمال عبد السلام (٢٠١١)، تصور مقترح لتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس التربويين في ضوء المحاسبية والحرية الأكاديمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، ص ٢٠٢.
- (<sup>xliii</sup>) أحمد البطاح (٢٠٠٦) قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ٧٣.
- (<sup>xliii</sup>) ماهر محمد أحمد حسن (٢٠٠٩)، المحاسبية التعليمية كمدخل لرفع الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، المجلد (٢٥)، العدد الأول، كلية التربية، جامعة أسيوط، يناير، ص ٦٧.
- (<sup>i</sup>) رانيا عبد المعز الجمال (٢٠٠٨)، دراسة مقارنة لنظم المحاسبية التعليمية في كل من استراليا وانجلترا ونيوزلندا وإمكانية الإفادة منها في مصر، مجلة التربية، عدد ٢٣، تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ص ٢٧.
- (<sup>ii</sup>) ماهر محمد أحمد حسن (٢٠٠٩)، مرجع سابق، ص ٦٧.

- (<sup>lii</sup>) نادية عبد المنعم (١٩٩٨)، اتجاهات التعليم الثانوي في إنجلترا، مجلة التربية والتعليم، مجلد (٥)، عدد (١٢)، القاهرة، ص ٧٥.
- (<sup>liii</sup>) رانيا عبد المعز الجمال (٢٠٠٩)، مرجع سابق، ص ٥٨.
- (<sup>liiv</sup>) عبد السلام محمود حسين (٢٠١٧) درجة تطبيق المساءلة الإدارية والحوكمة المؤسسية والعلاقة بينهما في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها، "مجلة الدراسات التربوية والنفسية" سلطنة عمان، ص ١٠٤.
- (<sup>liv</sup>) إيمان مصطفى جميل (٢٠١٢) واقع تطبيق المساءلة التربوية الجودة الشاملة والعلاقة بينهما في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجه نظر المديرين فيها، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، ص ٢١.
- (<sup>lvi</sup>) سهير علي الجيار (٢٠١١) المحاسبية الأخلاقية في المؤسسات التربوية (الواقع والمأمول) المؤتمر العلمي التاسع عشر، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية جامعة عين شمس، ص ٣٩٣.
- (<sup>lvii</sup>) هالة أمين مغاوري (٢٠١١) آليات تحقيق الشفافية في إدارة مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر (دراسة تحليلية)، مجلة التربية التي تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، عدد (٣١)، كلية التربية، جامعة عين شمس، ص ١٢٣.
- (<sup>lviii</sup>) مجدي صالح طه المهدي (٢٠٠٤) المحاسبية التعليمية في مصر بين إشكالية التنظيم وممارسة التطبيق في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة كلية التربية، الجزء الأول، العدد (٥٥)، كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر، ص ٩٠٨.
- (<sup>lix</sup>) ماجدة بنت إبراهيم الجارودي (٢٠١١) واقع المحاسبية التعليمية في الجامعات السعودية، المجلة السعودية للتعليم العالي، عدد (٥) الرياض - المملكة السعودية، ص ٧٧.
- (<sup>lx</sup>) نعيمة محمد حرب (٢٠١١) واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الإعداد لرسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قطاع غزة، مجلة التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، ص ٤٤.
- (<sup>lxi</sup>) ماجدة بنت إبراهيم الجارودي (٢٠١١) مرجع سابق، ص ٧٦.

(<sup>lxiii</sup>) سهير عبد اللطيف أبو العلا (٢٠١٣)، المحاسبية التعليمية كما يدركها أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بأسوان، *مجلة الثقافة والتنمية*، العدد (٧٢) جمعية الثقافة من أجل التنمية، سوهاج، دار العلم والإيمان، دسوق، كفر الشيخ، ص ٩٣.

(<sup>lxiii</sup>) فاطمة محمد السيد علي (٢٠٠٧) نظام المحاسبية واعتماد جودة مؤسسات التعليم، *المؤتمر العلمي الثامن للتربية، "جودة واعتماد مؤسسات التعليم العام في الوطن العربي"*، مصر، مجلد (١)، ص ٢٧٩.

(<sup>lxiv</sup>) أميرة رمضان عبد الهادي (٢٠١١) استراتيجية مقترحة لتطوير الإشراف التربوي بمؤسسات ذوي الاحتياجات الخاصة في مصر في ضوء الخبرة الأمريكية، *مجلة التربية* عدد (٣١) التي تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية جامعة عين شمس، ص ٦٧.

(<sup>lxv</sup>) حنان محمد عبد الحليم أبو غزالة (٢٠١١)، نظام مقترح للمحاسبية بالإدارات التعليمية المحلية في جمهورية مصر العربية (رسالة ماجستير)، كلية التربية، جامعة عين شمس، ص ٣٢٧.

(<sup>lxvi</sup>) مرفت صالح ناصف (٢٠١٢) إدارة المخاطر مدخل لتحقيق سلامة المدارس الثانوية الصناعية في جمهورية مصر العربية، *مجلة التربية* التي تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة، الإدارة التعليمية، العدد (٣٨)، كلية التربية - جامعة عين شمس، نوفمبر، ٢٠١٢، ص ١٣١.

(<sup>lxvii</sup>) هاني عبد الرحمن صالح الطويل (١٩٩٩)، *الإدارة التعليمية "مفاهيم وآفاق"*، الناشر دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ص ٢٤٦.

(<sup>lxviii</sup>) محمود أبو النور عبد الرسول (٢٠٠٨)، تطوير الإدارة المدرسية بمصر في ضوء متطلبات العصر ومتغيراته، *مجلة التربية* التي تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد (٢٣)، كلية التربية جامعة عين شمس، ص ٢٧٠.

(<sup>lxix</sup>) رانيا عبد المعز الجمال (٢٠٠٨) مرجع سابق، ص ٧٥.

(<sup>lxx</sup>) هالة أمين المغاوري (٢٠١١) مرجع سابق، ص ١٣٠.

(<sup>lxxi</sup>) أحمد عودة دويري (٢٠٠٢) المساءلة فى الإدارة العامة فى الأردن، دراسة ميدانية تحليلية من وجهة نظر المديرين فى وزارة التنمية الإدارية وأجهزة الرقابة المركزية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، عمان، الأردن، ص ١٠١ - ١٠٢.

(<sup>lxxii</sup>) وزارة التربية والتعليم، قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١م، القاهرة، مكتب الوزير، ١٩٨١م.

(<sup>lxxiii</sup>) عزة سيد أحمد عمر: "المستوى الاقتصادي والاجتماعي للأسرة وأثره على فاعلية التعليم لدى تلاميذ التعليم الأساسي فى محافظة القاهرة"، رسالة ماجستير، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة، ١٩٩٩م، ص ٩٣.

(<sup>lxxiv</sup>) الصفحة الرئيسية لوزارة التربية والتعليم المصرية [www.moe.gov.eg](http://www.moe.gov.eg) الساعة 12:57A ./11/25/2018

(<sup>lxxv</sup>) عبد الخالق فؤاد محمد، آليات مقترحة لتفعيل مدخل المحاسبية التعليمية الشاملة بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر فى ضوء توجهات الإدارة التربوية الفعالة، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العدد ٣١، ٢٠١٢م، ص ١٨٢.

(<sup>lxxvi</sup>) خالد عبد العزيز عطية، علاء الدين محمود زهران، نموذج مقترح لتقييم جودة البرامج المحاسبية من منظور الاعتماد الأكاديمي، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الأول، العدد (٢)، ٢٠٠٨، ص ٢٦.

(<sup>lxxvii</sup>) المرجع السابق، ص ٤٦.

(<sup>lxxviii</sup>) عبد الخالق فؤاد محمد، مرجع سابق، ص ١٨٢.

(<sup>lxxix</sup>) حنين نعمان علي الشريف، أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فى وزارة التربية والتعليم العام بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية - جامعة الأزهر، ٢٠١٣م، ص ٢٥.