

المجلة الدولية للبحث والتطوير التربوي

International Journal of Educational Research and Development

مجلة علمية – دورية – محكمة – مصنفة دولياً



The application of accounting tools and their role in empowering educational leaders in leading the educational institution. to achieve personal and institutional excellence (Aproposed model).

Prof. Huda Diyab Ahmed Salih *

*College of Administrative Sciences- Islamic Omdurman University- SUDAN

تطبيق أدوات المحاسبة ودورها في تمكين القيادي التربوي في قيادة المؤسسة التعليمية لتحقيق التميز الشخصي والمؤسسي (نموذج مقترح).

أ.د. هدى دياب أحمد صالح *

* كلية العلوم الإدارية جامعة ام درمان الإسلامية - السودان

Email: norraa11@outlook.sd

KEY WORDS:

Accounting, educational leadership, educational institution, personal Characterizing, institutional Characterizing.

الكلمات المفتاحية:

المحاسبة، القيادي التربوي، المؤسسة التعليمية التربوية، التميز الشخصي، التميز المؤسسي.

ABSTRACT:

The research aims to clarify the extent of applying accounting tools in the educational institution and its role in enabling the educational leader to achieve personal and institutional Characterizing. Research problem: Educational leaders manage the educational institution administratively without applying the tools of accounting science in managing the educational institution. The research poses the following question: Do financial, administrative and cost accounting tools have a role in enabling the educational leader to lead the educational institution to achieve personal and institutional Characterizing?. Divided into: The first question: Do accounting tools have a role in enabling the educational leader to lead the educational institution to achieve personal Characterizing?. The second question: Do accounting tools have a role in enabling the educational leader to lead the educational institution to achieve personal Characterizing?. The research followed the descriptive scientific method supported by models. Among the results of the research: The application of financial accounting, management accounting, and cost accounting tools enables the educational leader to lead the educational institution to achieve personal excellence and institutional Characterizing. The research recommends introducing the principles of financial and administrative accounting and costs into academic and training curricula in colleges of education in particular and other colleges in general.

مستخلص البحث:

يهدف البحث لتوضيح مدى تطبيق أدوات المحاسبة في المؤسسة التعليمية ودورها من تمكين القيادي التربوي من تحقيق التميز الشخصي والتميز المؤسسي، مشكلة البحث: القيادات التربوية يديرون المؤسسة التعليمية إدارياً دون تطبيق أدوات علم المحاسبة في إدارة المؤسسة التعليمية التربوية، البحث يطرح السؤال التالي: هل لأدوات المحاسبة المالية والإدارية والتكاليف دور في تمكين القيادي التربوي من قيادة المؤسسة التعليمية التربوية لتحقيق التميز الشخصي والمؤسسي؟، و قسم إلى: السؤال الأول: هل لأدوات المحاسبة دور في تمكين القيادي التربوي من قيادة المؤسسة التعليمية التربوية لتحقيق التميز الشخصي؟، السؤال الثاني: هل لأدوات المحاسبة دور في تمكين القيادي التربوي من قيادة المؤسسة التعليمية التربوية لتحقيق التميز الشخصي؟، أتبع البحث المنهج العلمي الوصفي المؤيد بالنماذج، من نتائج البحث: أن تطبيق أدوات المحاسبة المالية والمحاسبة الإدارية ومحاسبة التكاليف يمكن القيادي التربوي من قيادة المؤسسة التعليمية التربوية لتحقيق التميز الشخصي والتميز المؤسسي، ويوصى البحث بإدخال مبادئ المحاسبة المالية والإدارية والتكاليف من ضمن المقررات الدراسية والتدريبية في كليات التربية بصفة خاصة والكليات الأخرى بصفة عامة.

أنها أعلى سلعة على وجهة الأرض، وهذه السلعة يجب أن تخرج للمجتمع مكتملة لا عيب فيها، والتجارة فيها يجب أن تتم على أسس محاسبية وإدارية سليمة. المؤسسة التعليمية التربوية: هي المؤسسات التابعة لوزارة التربية والتعليم العام (تشمل: مرحلة الرياض، مرحلة الأساس، مرحلة الثانوي العام، ومرحلة الثانوي العالي) و المؤسسات التابعة لوزارة التعليم العالي (تشمل الجامعات والكليات الخاصة والمعاهد العليا)، ومؤسسات التعليم العام هي التي ترفد مؤسسات التعليم العالي بالطلاب والطالبات الذين نجحوا في امتحانات المرحلة النهائية من مرحلة الثانوي العالي أو بعد امتحانات الثانوية في بعض الدول، وفي مؤسسات التعليم العالي يتخصص الطلاب والطالبات في مساقات معينة ترفد المجتمع بمختصين لتقديم خدماتهم في المجالات المختلفة مثل: الطب والهندسة والحاسوب والاقتصاد والمحاسبة والإدارة والجغرافيا والتربية وغيرها من التخصصات المتعددة، لهذه المؤسسات التعليمية قانون مركزي وقانون خاص بكل مؤسسة والمؤسسة التعليمية تقدم خدمات التعليم وهي التي تحدد عليها احتياجاتها بالنسبة لكل طالب أو طالبة من مباني وموظفين ومعلمين وإداريين وعاملين، سيارات، ومواد مساعدة مثل البنزين والصيانة الدورية للمباني والسيارات والآلات، والورق والأقلام والسيورات والمكاتب والكراسي والدواليب.

القيادة: مفهوم القيادة أوسع من مفهوم الإدارة، إذا جمع المدير بين المهنة والرسالة أصبح قائداً، (السعود، 2013، p. 85)، والسلوك القيادي أوسع من السلوك الإداري، لذلك كل قيادي هو إداري ولكن ليس العكس صحيح، على أن محور عملية القيادة هي التأثير ويقصد بها السلوك الذي يقوم به القائد ويستطيع من خلاله تغيير سلوك أو مواقف أو مشاعر الآخرين بالطريقة التي خطط لها القائد (السعود، 2013، p. 74)، أو بتعريف آخر القائد يمتلك القدرة (التأثير) على توجيه جماعة ما (التابعين) من أجل تحقيق أهداف محددة، تعني المسؤولية الكاملة عن المؤسسة أو الوحدة أو القسم من أصول ثابتة ومتداولة وعاملين وتوجيهها نحو الأهداف الموضوعية من خلال تفاعل الجميع **القيادة التربوية:** لذلك يقصد بالقيادة التربوية مقدرة الفرد (القائد التربوي) على التأثير في سلوك فرد أو جماعة للعمل برغبة من أجل تحقيق هدف أو أهداف محددة، تمثل حجر الرحي في تحسين العملية التربوية وتطويرها، على أن نجاح القائد التربوي في تحقيق أهداف مؤسسته يتوقف على عدة عوامل في مقدمتها ما يتمتع به هذا القائد التربوي من قدرات (أماكن أداء العمل) وهي المهارات الشخصية، ومهارات إدارية وقيادية (أداء العمل بسرعة ودقة) وهي مهارات مؤسسية تتمثل في شهاداته الأكاديمية والتدريبية (السعود، 2013، p. 83). وتعني قيادة القوة العاملة في العملية التربوية لتحقيق الأهداف التربوية التي تتمثل وظائف القيادة التربوية في:

- التخطيط لترجمة الأهداف التربوية بعيدة المدى إلى أهداف واقعية ممكنة التحقيق.

المقدمة: المؤسسات التعليمية تعتبر من المؤسسات الخدمية والتي تقدم خدمة للمجتمع وهي رافدة المجتمع بالخريجين المؤهلين للعمل في كل وظائف المجتمع، والمؤسسات التعليمية تعتبر العامل الأساسي في التطور وتحقيق التنمية و تقدم المجتمع والدولة، لأنها تقوم على صناعة الإنسان والإنسان في النظريات الحديثة كلها أصبح محور التطور والتقدم والتنمية، و يعتبر الإنسان (المنتج) الوحيد في المؤسسات التعليمية، وتصرف عليه (مواد وأجور ومصروفات) وهي العناصر الأساسية التي يتكون منها كل (منتج) سواء صناعي أم خدمي، بما أن الصرف في كثير من الدول على المؤسسات التعليمية يقوم على الصرف المركزي للمواد والأجور والمصروفات أي من الوزارات، في التعليم العام من وزارة التربية والتعليم العام، وفي التعليم العالي من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في بعض الدول مثل السودان، لذلك يلاحظ بأن الإداري أو القائد التربوي لا يهتم بالجانب المالي في العملية الإدارية، فهو يجتهد في تحقيق الأهداف التربوية من خلال تطبيق وظائف الإدارة (التخطيط، الرقابة، التوجيه والتنسيق، واتخاذ القرارات) دون النظر للمقولة التي تقول (ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته)، و أي عمل إداري يقوم على تطبيق وظائف الإدارة دون معلومات مالية يعتبر عمل ناقص، لذلك تتمثل مشكلة البحث في أن قيادات المؤسسات التعليمية تتجاهل دور أدوات المحاسبة في العملية التعليمية، حيث وجد أن العملية الإدارية التي لا تقوم على محددات كمية ومالية لا تكون قراراتها رشيدة ومحقة للأهداف، أهمية البحث تتمثل في توضيح رؤية تطبيق أدوات المحاسبة المالية والمحاسبة الإدارية ومحاسبة التكاليف في المؤسسات التعليمية بما يخدم إدارة المؤسسات التعليمية وتمكنها من إدارة المؤسسة على أسس علمية محاسبية وإدارية، وأداء وظائفها بطرق أكثر واقعية ومعرفة المحددات المالية للمؤسسة التعليمية، لأن أي مؤسسة تعليمية تمتلك أصول وخصوم وحقوق ملكية وتقوم بقبض إيرادات وصرف مصروفات، وهذه الأموال تحتاج لإدارة رشيدة لتحويلها بواسطة أدوات المحاسبة لمعلومات مالية تتخذ عليها القرارات، ومن جانب آخر قد يساعد القائد التربوي في عملية حفظ مال الدولة من الهدر لأنه لديه المعلومات الرقمية لكل بند صرف أو بند إيراد مما يمكنه من إدارة احتياجاته التعليمية بكل دقة بما يحقق التميز الشخصي والتميز المؤسسي.

أدبيات البحث:

المؤسسات التعليمية: هي المؤسسات التي تعنى بالتعليم والتعلم وغرس القيم التربوية الفاضلة في نفوس المتحقيقين بالمؤسسة التعليمية، ويطلق على المؤسسات التعليمية من الرياض إلى الجامعات سواء كانت تلك المؤسسات التعليمية حكومية أم خاصة، المؤسسات التعليمية الحكومية تشرف وتصرف عليها الدولة على أساس أن التعليم حق للجميع يجب أن تكفله الدولة، والمؤسسات التعليمية الخاصة تقوم على مساهمة رجال الأعمال في مجال التعليم أو الذين يرون أن المؤسسات التعليمية زبها زي المؤسسات الأخرى تقوم على تقديم سلعة للمواطن، تلك السلعة تباع وتشتري لكي تحقق ربح معين، المؤسسات التعليمية فعلا بتقديم سلعة إلا

لها مخزون أول وآخر الفترة، ولكن عند إدارة المؤسسة التعليمية يتم تطبيق كل مبادئ الإدارة من تخطيط ورقابة وتنفيذ وتوجيه وتنسيق واتخاذ قرارات.

- التخطيط من الجانب الإداري يقصد به التخطيط للبرامج التربوية لتحقيق أهدافها.

- الرقابة يقصد بها رقابة أداء العملية التعليمية من برامج ومواد تعليمية.

- والتنفيذ وهي عملية تطبيق الخطة الإدارية من قبل المعلمين والإداريين في المؤسسة التربوية.

- والتوجيه يقصد به تعديل الأخطاء التي تظهر أثناء التنفيذ والتنسيق يعنى به تنسيق الجهود للعاملين من معلمين وإداريين لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

- وأخيرا اتخاذ القرارات وهي من اختصاص القائد التربوي وإذا أرد مشاركة أفراد المؤسسة التعليمية وهو ما يعرف بالإدارة بالمشاركة، وهذه الأهداف لأدوات علم الإدارة نفسها التي تطبق في المؤسسات الهادفة للربح أو المؤسسات الإنتاجية والتجارية.

المحاسبة المالية: وهي من العلوم التطبيقية هي تتحدث بلغة الأرقام، التي تهتم بتحويل كل المعاملات إلى أرقام عن طريق حصر كافة معاملات المؤسسة التعليمية وفق آية الدين التي وردت في سورة البقرة آية (82) بتسجيل المعاملات المالية بين طرفين (مدين ودائن)، وأيضا حصر وممتلكات المؤسسة التي تخص نشاطها وكل الالتزامات التي عليها للغير في بنود حسابات خمس وهي (1) حساب حقوق الملكية الذي يوضح ما تملكه المؤسسة التعليمية من رأس مال وأرباح وأسهم و(2) حساب الأصول وتنقسم إلى الأصول الثابتة والأصول المتداولة و(3) حساب الخصوم وتنقسم إلى الخصوم الثابتة والخصوم المتداولة و(4) حساب الإيرادات و(5) حساب المصروفات، ويقوم المحاسب المهني بالمؤسسة بتسجيل كل المعاملات في دفتر اليومية نموذج (1) ويرحل الحسابات لدفتر الأستاذ نموذج (2) ويعد كشف يسمى ميزان المراجعة (3) ترحل إليه كل أرصدة الحسابات من دفتر الأستاذ، في نهاية العام الدراسي يعد المحاسب الحسابات الختامية التي تتكون من قائمة الدخل نموذج (4) تدرج فيها الإيرادات والمصروفات من كشف ميزان المراجعة وقائمة الموقف المالي نموذج (5) تدرج فيها الأصول والخصوم بأنواعها، وتعد تلك القوائم وفق مبادئ ومعايير مهنية معينة من قبل محاسب مهني تابع للمؤسسة التعليمية كما موضح في شكل (1) الهيكل الإداري للمؤسسة التعليمية، وتلك القوائم المالية تعالج كل المعاملات المالية كأساس يسمى أساس الاستحقاق، وأساس الاستحقاق يعني أن العام الدراسي يحمل بكل المصروفات والإيرادات والمشتريات وكل معاملته تمت فيه بما يخص العام الدراسي دون النظر للمقبوض أو المدفوع، وهذا يساعد القائد التربوي في معرفة البنود التعليمية التي تواجه نقصا ماليا أثناء العام الدراسي وتلك البنود التي يوجد بها فائض مالي، مما يمكنه من التخطيط للعام القادم بأسس علمية وأرقام حقيقية مما يحقق التميز الشخصي.

- وضع سياسة تعليمية لمؤسسة تعكس السياسة العامة للتعليم مكيفة للمطالب وظروف الجماعة التي يعمل معها.

- إدارة عمليات التفاعل الاجتماعي المحققة للأهداف في إطار المناهج المقررة.

- التنسيق بين الأدوار لتجنب صراع المصالح.

- المحافظة على معايير السلوك التربوي في ضوء الأعراف والتقاليد واللوائح والقوانين.

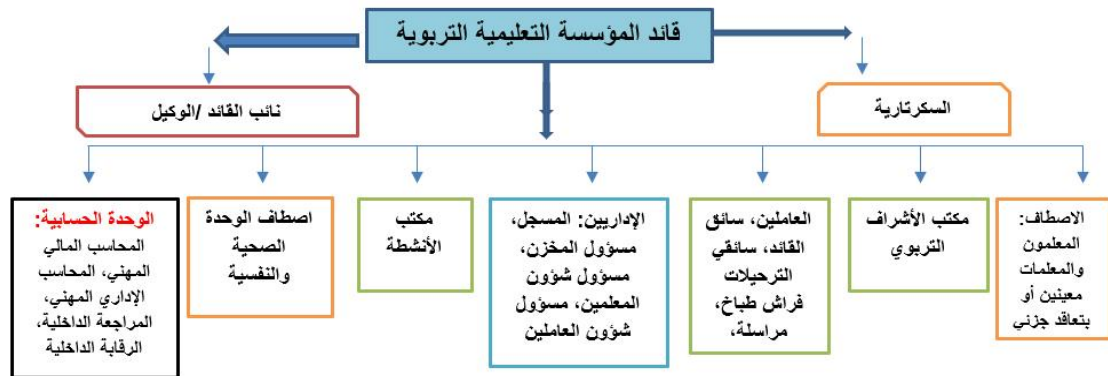
- استخدام القوانين الإدارية التأديبية لمن أحسن فله الثواب ولمن اساء له العقاب.

ويرى الباحثين ورجال الإدارة التربوية على ضرورة تحول الإداري التربوي من إدارة التسيير إلى قيادة التغيير. (السعود 2013, p. 11)، هي في منهجها المتكامل القائم على توظيف المبادئ والقواعد والنظريات الحديثة في علم الإدارة (برناوي 1439)، ومن الصفات الشخصية للقائد التربوي أن يتحلى بمكارم الأخلاق التي جاء بها الإسلام، مثل الصبر والصدق والأمانة، والشجاعة، بجانب ذلك أن يتقن فن التأثير في المرؤسين وحثهم على الإبداع والابتكار واليجابية، واستخدام مبدأ المشاركة والشورى في عملية اتخاذ القرارات وأن يفعل برنامج تقييم الأداء لأنه يعمل على استرجاع البيانات والمعلومات التي يجب عليه أن يستخدمها الاستخدام الجيد وبشكل منظم.

عناصر القائد التربوي: ك شخصية مسؤولة من جماعة مرؤسين هم العاملون والهدف المقصود تحقيقه، وبيئة الموقف هي المؤسسة التعليمية التي هو قائد لها، ومن اهم عناصر القوة للقائد التربوي بعد تملكه لأدوات علم الإدارة يجب أن يمتلك قوة المعرفة المالية للمؤسسة وهذه تمنح القائد القوة أمام مرؤسيه تجعلهم مطيعين ومجتهدين في تحقيق أهداف المؤسسة، الاتجاه المعاصر للقيادة يؤكد على اهمية السلوك القيادي الذي يصدر عن القائد ذو معرفة بإدارة المال الثابت والمتغير في مؤسسته لما له من تأثير كبير في العملية القيادية، ويقصد بهذا المفهوم السلوك القيادي بأنه تلك التأثيرات المتبادلة بين الأفراد التي تساعد الجماعة على بلوغ أهدافها. (السعود 2013, p. 122)، من ضمنها التأثير المالي بجانب التأثير الإداري، على القائد التربوي تطبيق العلم الذي يوفر الأدوات التي تساعد على إدارة المؤسسة على أسس علمية، وأداء وظائف الإدارة على اسس عملية وتربوية، وأصبحت هنالك اتجاهات حديثة في علم الإدارة بجانب الاتجاهات التقليدية وهي تنسم بالإبداع والتجديد والكفاءة في الأداء (حمد 2022, p. 322)، مثل الإدارة بالأهداف والإدارة الإبداعية والابتكارية التي تقوم على التفكير المنطق واستخدام الوسائل المتاحة الاستخدام الأمثل.

الإدارة في المؤسسة التعليمية التربوية: تسمى الإدارة التربوية والتي ظهرت كعلم عام (1967 م) لا تختلف عملية الإدارة في المؤسسات التعليمية عنها في المؤسسات التي تهدف للربح حيث يطلق على المؤسسات التعليمية وكل مؤسسة تقوم على تقديم خدمة مثل المدارس والجامعات والمستشفيات بالمؤسسات الخدمية التي لا تهدف للربح، فهي تقدم سلعة غير ملموسة كما تسمى في علم المحاسبة، وليس

شكل (1) نموذج الهيكل الإداري لتوضيح موقع المحاسب في المؤسسة التعليمية



الإداري المهني: يقوم بإعداد الموازنات التخطيطية المالية المستقبلية للمؤسسة التعليمية التربوية بأدوات المحاسبة الإدارية، ويقدم التقارير لقائد المؤسسة التعليمية التربوية لاتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة، كما تبيينها النماذج التي تمثلها الأشكال التالية:

يلاحظ من الشكل (1) نموذج الهيكل الإداري بالمؤسسة التعليمية والمحاسب المالي والمحاسب الإداري من ضمن اصطاف الوحدة الحسابية للمؤسسة التعليمية، حيث يكون المحاسب المالي مسؤول من إعداد القوائم المالية، والمحاسب

شكل (2)

نموذج دفتر اليومية

دفتر اليومية لمؤسسة خلال الفترة

المدين (1)	الدائن (2)	البيان (3)	رقم القيد (4)	رقم المستند (5)	رقم ص/ / الأستاذ (6)	التاريخ (7)
200000	200000	من ح/ تقييم أصول إلى /الخزينة	(1)	(1)	(2)	1/1
10000000	10000000	عبارة عن قيمة تقييم الأصول وردت للخزينة	(2)	(2)	(1)	1/10
		من ح/ الطابعات والحواشيب إلى ح/ القرض عبارة عن قرض من الوزارة			(3)	
					(4)	

(3) البيان لكتابة القيد المحاسبي وشرح القيد

(4) رقم القيد المتسلسل للعملية المالية

(5) رقم المستند المؤيد للعملية

(6) رقم صفحة دفتر الأستاذ لكل حساب

(7) التاريخ الذي تمت فيه العملية المالية

التسجيل في هذا الدفتر يقوم على تحديد المدين والدائن من

المستند المؤيد للعملية وهذا من اختصاص المحاسب المهني.

يلاحظ من شكل (2) (هو شكل وليس جدول حيث لا يحتوي على أرقام حقيقية) يوضح دفتر اليومية وما يحتوي عليه حيث يعتبر من الجداول المعيارية للمحاسبة المالية أي كل محاسب أينما وجد يقوم بإعداد شكل دفتر اليومية سواء يدويًا أو إلكترونيًا، كما هي محددة في الشكل (1) حيث يشمل على (7) أعمدة توزع كالآتي:

(1) المبالغ المدينة

(2) المبالغ الدائنة

شكل (3) نموذج دفتر الأستاذ

ح/ الخزينة

مدين (منه)				دائن (له)			
المبلغ	البيان	رقم صفحة اليومية	التاريخ	المبلغ	البيان	رقم صفحة اليومية	التاريخ
6000	إلى ح/ البنك			6000	رصيد		
				6000			

شكل (4)

نموذج كشف ميزان المراجعة ميزان المراجعة لمؤسسة

نوع الحساب	دائن	مدين
أصول		52000000
خصوم	16000000	
ذمم مدينة		200000
دائنون	20000000	
رأس المال	400000000	
المجموع	xxxxxxx	xxxxxxx

يلاحظ من شكل (4) نموذج ميزان المراجعة الذي يقوم بإعداده المحاسب المهني بعد الانتهاء من إعداد دفتر اليومية ودفتر الأستاذ في نهاية العام الدراسي، يحتوي على مبالغ مدينة ومبالغ دائنة وبيان،

شكل (5)

نموذج قائمة الدخل

قائمة الدخل لمؤسسة للعام

المبالغ	المصروفات	المبالغ	الإيرادات
7000000	النثرات للعام	60000000	الرسوم الدراسية للعام
6000000	الكهرباء		
1000000	المياه		
5000000	صيانة متعددة خلال العام		
1000000	(الأدوات المكتبية) 500000 + 100000		
4000000	بنزين خلال العام		
5500000	مكافآت خلال العام		
18200000	احتياجات التعليم خلال العام		
2000000	العاب مختلفة		
70000000	مرتبات العمال		
33000000	مرتبات الساعات الإضافية		
6000000		60000000	

التعليم التي تقدمها وهي مرتبطة بفترة معينة، أو أي منح أو قروض تمنح للمؤسسة التعليمية.
المصروفات: هي انقضاء أصل أو تحمل التزام أو كليهما معا خلال فترة زمنية معينة (القانونيين (p. 210، -، ، والمصروفات في المؤسسة التعليمية هي المصروفات التي تصرف لتفسير الأعمال اليومية أو الشهرية أو السنوية لتحقيق أهداف العملية التعليمية.

يلاحظ من شكل (5) نموذج قائمة الدخل تتكون من الإيرادات (تشمل كل المبالغ التي تمثل دخل بالنسبة للمؤسسة) في الجانب الأيسر والمصروفات (تمثل كل المبالغ التي تمثل مصروف بالنسبة للمؤسسة) في الجانب الأيمن.
الإيرادات: هي مقدار زيادة الأصول أو نقص الخصوم أو كليهما (القانونيين (p. 209، -، ، وفي المؤسسة التعليمية الإيرادات هي رسوم الطلاب المفروضة عليهم مقابل خدمة

شكل (6)

نموذج قائمة الموقوف المالي

المبالغ	الأصول	المبالغ	الخصوم
32000000	المباني	400000000	راس المال وحقوق الملكية
20000000	السيارات	100000000	قرض من الوزارة
11000000	طابعات وحواسيب	60000000	منحة من الخيرين
5000000	مولدات كهرباء		
3700000	مراوح	200000000	دائنون
2000000	مكيفات		
200000	الخزينة/ البنك		
100000	مخزون أدوات		
2000000	مصروفات مستحقة (مدينون)		
76000000		760000000	

المباشرة والنظرية المستغلة) ، والمحاسبة الإدارية تعتمد على تقسيم التكاليف الكلية إلى تكاليف متغيرة وتكاليف ثابتة. أدوات المحاسبة الإدارية وخدمة وظائف الإدارة في المؤسسة التربوية:

وظيفة التخطيط: وهي من أهم وظائف الإدارة ويقوم بها القائد التربوي في المؤسسة التربوية بإدارة المؤسسة وفق الخطة التي وضعت من قبل الجهات العليا مثل وزارة التربية والتعليم بالتخطيط لكل الأعمال الإدارية لتحقيق الأهداف التربوية، ويقوم القائد بتنفيذ الخطة بمساعدة كل العاملين في المؤسسة التربوية، أما التخطيط في المحاسبة الإدارية فهو يعني إعداد الموازنات التخطيطية التي تعرف بأنها ترجمة تقديرية مالية وكمية مستقبلية لفترة معينة لتحقيق أهداف مرغوب فيها، مثل تحقيق أرباح أكبر أو تحقيق سمعة لدى الجمهور أو التوسع الأفقي في أعمال المؤسسة أو زيادة الطاقة الإنتاجية، ومن أهم أسباب إعداد الموازنة التخطيطية، التخطيط الدوري لكافة الأنشطة، القياس الكمي في تحليل وعرض البيانات والمعلومات، تحريك كافة الجهود والأنشطة نحو تحقيق الأهداف، توفير نظام كامل لتقييم الأداء، إعداد الموازنة التخطيطية كأسس المحاسبة الإدارية في المؤسسات التعليمية التربوية يعني به التخطيط لعدد الطلاب والطالبات للعام الدراسي واحتياجاتهم التعليمية، بشرية من معلمين ومعلمات وعاملين ومادية مثل الأجهزة والمعدات الأخرى التي تتطلبها العملية التعليمية التربوية، خطة كمية وخطة مالية.

وظيفة الرقابة: وهي الوظيفة الثانية في الإدارة، لها أنواع رقابة سابقة ورقابة لاحقة ورقابة مستمرة، وهي تعتبر من أهم أدوات الإدارة الناجحة، والرقابة السابقة تعني رقابة ما تم تنفيذه سابقا والرقابة اللاحقة تعني الرقابة التي تلتق العمل قبل انتهائه والرقابة المستمرة تعني تكون الرقابة مستمرة مع العملية التعليمية، والرقابة من العمليات الإدارية التي تنفذ بدقة في المؤسسات التعليمية حتى الوقوف على سير العملية التعليمية في كل المؤسسات التعليمية بما يضمن تحقيق الأهداف عن طريق ما يعرف بالإشراف التربوي. والرقابة تعتبر من أدوات المحاسبة الإدارية وتستخدمها من خلال رقابة الموازنة التخطيطية التي وضعت في بداية العام الدراسي بطريقة كمية ومالية، باستخدام أدوات الموازنة التخطيطية والتحليل المالي وتحليل التعادل بها تستطيع إدارة المؤسسة التعليمية من الكشف عن الانحرافات أو التكاليف الزائدة وغير المبررة وبأدق التفاصيل وأفضلها، وأيضا الرقابة تعمل تساعد في عملية إجراء تقويم للأداء إذا ما أريد الوصول إلى نتائج دقيقة وواقعية (التحليل المالي 2012).

وظيفة التنسيق والتوجيه والتنفيذ: أيضا من أدوات الإدارة العامة وتطبق في المؤسسات التعليمية بصورة شاملة، التنسيق يعني تنسيق الجهود لإخراج مخرجات العملية التعليمية بما يرضي الجميع المجتمع والأساتذة والعاملين بالمؤسسة التعليمية، والتوجيه والتنفيذ وجهين لعملة واحد

يلاحظ من شكل (6) نموذج قائمة الموقف المالي للمؤسسة (أو الميزانية)، في الجانب الأيمن الأصول (تشمل المباني والسيارات...) وفي الجانب الأيسر الخصوم (تشمل رأس المال، والقروض....).

الأصول: هي أي شيء له قدرة على تزويد (المؤسسة) بالخدمات أو المنافع في المستقبل (القانونيين 207، p. -، مثل المباني والسيارات والمودات والماكينات والمكيفات في المؤسسة التعليمية).

الخصوم: هي التزام حالي على (المؤسسة) بتحويل أصول أو تقديم خدمات لوحدة أخرى في المستقبل نتيجة عمليات أو أحداث ماضية (القانونيين 207، p. -،).

يلاحظ من النماذج أعلاه تمثل مخرجات المحاسبة المالية وهي القوائم المالية التي يعدها المحاسب المهني في المؤسسة التعليمية، لأن القائد التربوي لا يستطيع أن يقوم بهذا العمل لأن عمله الإداري لا يترك له وقت للقيام بتسجيل العمليات المالية بالمؤسسة، لذلك لا بد من وجود محاسب بكل مؤسسة تعليمية حتى يقوم بتسجيل العمليات التي تتم في المؤسسة ويقوم في نهاية الفترة بإعداد قائمة الدخل (نموذج (4)) وقائمة المركز المالي (نموذج (5)) وهي التي تعرض على القائد الإداري لمعرفة المعلومات المالية الكافية عن المؤسسة التعليمية التي يقود فيها العملية الإدارية التربوية، ومن خلال القوائم المالية تلك يقرأ ويعرف ممتلكات المؤسسة والمصروفات والإيرادات اليومية والشهرية والسنوية مما يتح له فرصة اتخاذ القرارات الإدارية من خلال المعلومات المالية للتخطيط لاحتياجات العملية التعليمية وطم تحقيق أهدافها التربوية والتعليمية.

علم المحاسبة الإدارية: لقد ظهر علم المحاسبة الإدارية لحاجة الإدارة لمعلومات تفصيلية لإدارة المؤسسة، هو العلم الذي يخدم الإدارة ويساعدها في أداء وظائفها (التخطيط والتوجيه والتنفيذ والرقابة واتخاذ القرارات)، وعلم المحاسبة الإدارية هو عبارة عن أساليب بتجميع وتحليل وتصنيف البيانات التي خص المؤسسة ووضعها في شكل معلومات يقدمها المحاسب الإداري للإدارة في تقارير جدولية أو بطريقة الرسوم البيانية وغيرها من الأساليب لمساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة والرشيده، وللمحاسبة الإدارية أساليب منها أسلوب الموازنات التخطيطية وأسلوب تخطيط التعادل أو العلاقة بين الحجم والربح والتكلفة، وأسلوب تقييم المشروعات وأسلوب التحليل المالي وغيرها من الأساليب التي هي في تطور كل يوم، وعلم المحاسبة الإدارية يعتمد على مخرجات المحاسبة المالية وهي القوائم المالية ومخرجات محاسبة التكاليف (نظريات تحميل التكاليف) في تحديد تكلفة الوحدة الواحدة، ومحاسبة التكاليف هي المحاسبة التي يقوم بأعداد قوائمها محاسب التكاليف أو المحاسب الإداري وهناك أربعة نظريات لمحاسبة التكاليف لتحديد تكلفة الوحدة الواحدة (النظرية الكلية والنظرية المتغيرة والنظرية

افتراضات تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية في المؤسسة التعليمية:

- تعتبر وحدة الإنتاج هي الطالب أو الطالبة، التي يحدد عليها التكاليف.
- تكاليف الأجور المباشرة وهي (المرتبات الشهرية) للمعلمين والمعلمات تدفع من قبل الوزارة
- (التكلفة المتغيرة) للوحدة تمثل المبلغ الذي يدفع لتسيير العملية التعليمية التي يجب أن تقدم للطالب أو الطالبة.
- (التكاليف الثابتة) الأخرى مثل الكهرباء والمياه والتلفون ورسوم العوائد وأي مبالغ أخرى تدفع خلال (فترة معينة) متكررة.
- الرسوم الدراسية تعتبر (سعر بيع) الخدمة من المؤسسة التعليمية.
- وأهم قائمة تستخدمها المحاسبة الإدارية هي قائمة الدخل بنودها تتكون من (الرسوم الدراسية، التكاليف المتغيرة، التكاليف الثابتة الكلية).
- يقوم المحاسب الإداري بحصر التكاليف المباشرة (محاسبة التكاليف) التي تصرف على العملية التعليمية مباشرة للطالب مثل أجور المعلمين ومواد العملية التعليمية ومصروفات العملية التعليمية حيث أي وحدة أنتاج مهما كانت ملموسة أم غير ملموسة لها تكاليف مباشرة وغير مباشرة.
- ومن أساليب المحاسبة الإدارية الذي يخدم الإدارة في وظائفها أسلوب التكلفة/ الحجم/ الربح/ حيث يقوم هذا الأسلوب على إيجاد العلاقة بين الربح والتكلفة والحجم، بطرق رياضية يسهل استخدامها من قبل الإداريين حيث تقيس هذه العلاقة حجم الوحدات التي تحقق الإيراد الذي يغطي التكاليف الكلية وتسمى هذه اللحظة بنقطة التعادل بمعنى أن التكاليف التي صرفتها المؤسسة تم تغطيتها من الإيرادات وهنا تمثل الرسوم الدراسية التي يقوم الطالب بدفعها للمؤسسة التعليمية.
- تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية ومحاسبة التكاليف:**
- في حالة تسجيل طالب واحد أو طالبة واحدة في المؤسسة التعليمية:
- الرسوم الدراسية = 6000 ج طالب/ طالبة (تحدد من قبل الوزارة)
- التكاليف المتغيرة = 5000 ج طالب/ طالبة
- التكاليف الثابتة = 100000 ج (كلية)
- بالنسبة لـ (1) طالب أو طالبة:

إنما وجد التوجيه وجد التنفيذ والعكس صحيح، وهو توجيه العاملين بالمؤسسة لتحقيق الأهداف الموضوعية، والتوجيه والتنفيذ يتم بأدوات المحاسبة الإدارية عن طريق ملاحظة أي انحراف عن الموازنة التخطيطية التي تم وضعها في بداية العام الدراسي.

وظيفة اتخاذ القرارات: وهي من وظائف الإدارة، واتخاذ القرارات الرشيدة أصبح أحد التحديات التي تواجه متخذ القرار نظرا للتقلبات في البيئة المحيطة بالمؤسسة (صورية، 2017, p. 1)، أنواع القرارات: قرارات سريعة وهي القرارات التي تتخذ في كل يوم لتسيير أعمال المؤسسة مثل الأشياء التي تتكرر كل يوم مثل حل مشاكل الطلاب والطالبات وشراء الاحتياجات اليومية من النثرية، وهناك قرارات تحتاج لبيانات لتحويلها لمعلومات لكي يتم اتخاذ القرارات عليها مثل الاحتياجات العملية التعليمية من الأجهزة طويلة الأجل، تعتبر أدوات المحاسبة الإدارية من أهم الأدوات التي تساعد القائد في المؤسسة التعليمية من اتخاذ القرارات على أسس كمية ورقمية دقيقة، يلاحظ أن اعتماد صانعي القرار في الميدان التربوي في معظم القرارات التي يتخذونها على خبرة شخصية وانطباعات خاصة أكثر من اعتمادهم على معرفة علمية موثوقة مستمدة من أبحاث ودراسات علمية، فكثيراً ما أظهرت الحكمة عدم استمرار العمل بمقتضى قرارات معينة. (الواصل، 1999, p. 5)

وللنظام الإداري نظم أخرى تم ابتكارها من قبل الإداريين والأكاديميين منها: نظم دعم القرار الموجه بالبيانات ونظام كايزن الذي يسعى لتحقيق أقل تكلفة ممكنة والإدارة بالأهداف والإدارة بالأنشطة وغيرها من الابتكارات في مجال الإدارة وكل تلك النظم تستخدم أدوات المحاسبة في إدارة المؤسسات.

موازنة الأعمال الخدمية: تتمثل في موازنة لفترة معينة وموخته لأن السلعة غير متماثلة وليس لها مخزون أول وآخر الفترة، وإعداد الموازنات التخطيطية يساعد في تطبيق وظائف الموازنات التخطيطية: مثل التخطيط والتنسيق والاتصال والرقابة والتحفيز وتقييم الأداء، والموازنات لها أنواع عدة منها على حسب الفترة، طويلة الأجل وقصيرة الأجل ومتوسطة الأجل ومستمرة تغطي فترات بصفة مستمرة، موازنات على أساس النشاط والموازنة الرأسمالية ومن أنواع الموازنات من وجهة نظر المؤسسة موازنات عينية وموازنات مالية وموازنات نقدية وموازنات الأداء.

أدوات المحاسبة الإدارية:

تتمثل أدوات المحاسبة الإدارية في أسلوب الموازنات التخطيطية وأسلوب تحليل التكلفة والحجم والربح، ومن هذه العلاقة تستنبط العديد من الأدوات مثل هامش المساهمة وطريقة تحقيق ربح معين، وأهم ما يساعد المحاسبة الإدارية على استخدام أدواتها هو تقسيم التكاليف إلى ثابتة ومتغيرة.

جدول (1) قائمة الدخل لأغراض الإدارة

البيان	الجملة ج	الوحدة ج	النسبة
الرسوم (الإيرادات) (6000×1)	6000	6000	%100
التكاليف المتغيرة (5000 ×1)	5000	5000	%83
هامش المساهمة	1000	1000	%17
التكاليف الثابتة	100000		
خسارة	(99000)		

ثابتة فترية قيمتها (100000) ج مما يعني أن المؤسسة التعليمية يجب عليها تغطية التكاليف الثابتة حتى لا يكون هنالك اسراف من العملية التربوية.
بالنسبة لـ(100) طالب:

يلاحظ من الجدول (1) أعلاه بالرغم من أن الرسوم الدراسية وهي الإيراد عملت على تغطية التكاليف المتغيرة التي تم صرفها على الطالب أو الطالبة حققت المؤسسة التعليمية خسارة، لأن المؤسسة التعليمية متحملة تكاليف

جدول (2) قائمة الدخل لأغراض الإدارة

البيان	الجملة ج	الوحدة ج	النسبة
الرسوم (الإيرادات) (6000×100)	600000	6000	%100
التكاليف المتغيرة (5000 ×100)	500000	5000	%83
هامش المساهمة	100000	1000	%17
التكاليف الثابتة	100000		
الربح	00000		

الحل:

بطريقة هامش المساهمة يمكن إيجاد عدد الطلاب أو الطالبات:

$$\frac{\text{ك}}{\text{س - م}} = \text{ث}$$

يلاحظ من الجدول (2) أعلاه أن المؤسسة التعليمية قد غطت كل التكاليف المتغيرة مما يعني أن قائد المدرسة قد حقق التميز الشخصي باستيعابه العدد الكافي من الطلاب لتغطية كل التكاليف التي صرفت على العملية التعليمية، وحقق التميز المؤسسي حيث تفادي عملية الهدر المالي نتيجة عدم معرفة العدد الكافي من الطلاب والطالبات الذين يغطوا التكاليف المتغيرة والثابتة.

يستفيد القائد من أدوات المحاسبة الإدارية في معرفة الرسوم التي تغطي له التكاليف (المتغيرة والثابتة) وعدد الطلاب أو الطالبات الذين يستفيدون من خدمة التعليم بالمؤسسة التعليمية بطريقة مربحة.

فإذا كانت الرسوم مفروضة على القائد من الوزارة فإنه يمكن له التحكم في التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة التي تقع على عاتق المؤسسة.

مثال: إذا كانت بالمؤسسة التعليمية (5) فصول كل فصل يستوعب (50) طالب/طالبة، والتكلفة التعليمية المتغيرة للطالب/الطالبة (5000) ج، والرسوم الدراسية للطالب/الطالبة (?) والتكاليف الثابتة التي تدفعها المؤسسة (100000) ج، كم يدفع الطالب/الطالبة من الرسوم الدراسية.

ك = عدد الطلاب أو الطالبات المطلوب
استيعابهم = 50 × 5 = 250 طالب/طالبة
ث = التكاليف الثابتة = 1000000 ج
س = قيمة الرسوم الدراسية للطالب/الطالبة = ؟
م = التكلفة المتغيرة للطالب/الطالبة = 5000 ج
250 = 1000000 / س - 5000
(س - 5000) = 250
1000000 = 250 س - 1250000
2250000 = 250 س
س = 2250000 / 250
س = 9000 ج (الرسوم المدرسية للطالب/الطالبة الواحدة)

جدول (3)

قائمة الدخل لأغراض الإدارة

البيان	الجملة	الوحدة	النسبة
الرسوم (الإيرادات) (9000×250)	2250000	9000	100%
التكاليف المتغيرة (5000 × 250)	1250000	5000	56%
هامش المساهمة	1000000	4000	44%
التكاليف الثابتة	1000000		
	000		

يلاحظ من الجدول (3) أعلاه إذا كانت الرسوم محددة من الوزارة بـ (10000) ريال للسنة الدراسية ومن خلال استخدام القائد بالمؤسسة التعليمية أدوات المحاسبة الإدارية بطريقة هامش المساهمة لمعرفة الرسوم التي تغطي التكاليف المتغيرة للطلاب أو الطالبات والتكاليف الثابتة لاحظ أن الرسوم أصبحت (9000) ريال، أي بأقل من الرسوم المحددة بـ (1000) ريال، هذا يبين مدى دقة تحديد الرسوم الدراسية من داخل المؤسسة، لأن الوزارة تكون مستندة على المعلومات الكلية للمؤسسات التعليمية، وعند استخدام القائد لأدوات المحاسبة الإدارية بدقة تبين مدى عدالة هذه الأدوات وأنها تقيس التكاليف من أرض الواقع. يمكن القول بأن أدوات المحاسبة الإدارية تحقيق التميز الشخصي للقائد والتميز المؤسسي بقدرته بتحديد التكاليف

المتغيرة خاصة بدقة أكثر من الجهات الأخرى وذلك لمعرفة ببند صرفه واحاطته بها. ومن خلال قائمة الدخل يمكن لقائد المؤسسة التعليمية إعداد موازنة تخطيطية باحتياجاته كلها بالنسبة للمؤسسة التعليمية ورفعها للوزارة لكي تمد بما يحتاج وفق الموازنة المرفوعة منه، يمكنه التخطيط لعدد الطلاب أو الطالبات الذين سوف يستفيدوا من الخدمات التعليمية التي تتوفر بمؤسسته، والتخطيط لاحتياجاته التعليمية خلال العام، والتخطيط لمشترياته من الاحتياجات التعليمية خلال العام، والتخطيط للمصروفات غير المباشرة بالمؤسسة التعليمية وذلك لمنع الهدر في أموال الدولة، ولتوضيح ذلك نورد المثال التالي: خطة استيعاب الطلاب أو الطالبات للعام القادم: من قائمة الدخل الأخيرة يرغب القائد في التخطيط للعام القادم عند نهاية العام الحالي:

جدول (4)

موازنة الطلاب/الطالبات للعام القادم

عدد طلاب / طالبات العام الحالي	الباقين للإعادة	المفصولين	السواقط	الخريجين	عدد الطلاب/الطالبات للعام القادم	الملاحظات
250	15	2	3	230	235	

يحلوا محل المفصولين والسواقط. وأيضاً يمكن إعداد موازنة باحتياجات التعليمية لكل صنف على حدة مع بيان المستهلك منها والباقي بالمخازن والذي يجب شرائه كما يلي:

يلاحظ من الموازنة أعلاه جدول (4) بأن عدد الطلاب أو الطالبات الذين يجب استيعابهم وفق الخطة الاستراتيجية للمؤسسة هم (235) طالب/ طالبة، لوجود الذين باقين للإعادة وإضافة آخرين

جدول (5)

الصنف	العدد / الكمية	المستهلك	الموجود	المطلوب شرائه	السعر	القيمة	ملاحظات
ورق A4	10 بكت	7 بكت	3 بكت	7 بكت	30 ج	210 ج	
ورق ملون	8 بكت	-	8 بكت	-	-	-	موجودة
ورق مرؤوس	5 بكت	بكت	4 بكت	-	-	-	موجود
ورق للتلوين	بكت	بكت	-	2 بكت	35 ج	70 ج	مستهلك
دفاتر	غير موجود	-	-	10 دفاتر	10	100 ج	بند جديد
ورق فلكسكاب	2 بكت						
أقلام حبر							
أقلام رصاص							
أقلام ملونة							
أقلام سيورة							
احبار طباعة							
احبار عادية							
كراسات رسم							
مساحات							
مؤشرات							

4-الواصل, ع. ب. (1999). البحث العلمي. عنيزة: التربية والتعليم.

5-برناوي, خ. ب. (-, -). (1439). القيادة التربوية ودورها في العملية التعليمية. المؤتمر السادس لتطوير التعليم العربي. مكة, السعودية.

6-حمد, ر. س. (4, 10, 2022). القيادة الإبداعية وإدارة التغيير في المؤسسات التربوية في ظل الاتجاهات الحديثة. مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للآداب والدراسات التربوية والنفسية. 319-336, pp.

7-صورية, ك. (-, -). (2017). دور المحاسبة المالية في تحسين اتخاذ قرارات المؤسسة الاقتصادية. أطروحة لنيل الدكتوراه. الجزائر, خيضر بسكرة, بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.

يلاحظ من الموازنة أعلاه جدول (6) يمكن إيجاد كل بند بالمعادلة التالية:

**الاحتياجات التعليمية أثناء العام الدراسي =
مشتريات الاحتياجات التعليمية أول العام الدراسي +
الاحتياجات التعليمية المتبقية آخر العام الدراسي -
الاحتياجات التعليمية أول العام الدراسي**

وتلك المعادلة تشير إلى أن الاحتياجات التعليمية أثناء العام الدراسي وهي التي تُسبر بها العملية التعليمية، يلاحظ بأن المشتريات تتأثر بالمتبقي آخر العام والموجود في بداية العام الدراسي، حيث يعمل القائد التربوي على شراء الاحتياجات التي يحتاجها أثناء العام الدراسي مع طرح ما هو موجود في بداية العام الدراسي حتى لا يتم شرائه والمتبقي آخر العام تم شرائه لكي يكون موجود في المخازن لمواجهة احتياجات للعام القادم حتى لا تواجه العملية التعليمية أي نقص في احتياجاتها أثناء العام القادم، وهكذا يلاحظ بأن الموازنة تمكن القائد التربوي من معرفة المواد التي تستهلك خلال العام والتي لا تستهلك مما يتيح له قدرة التحكم في الاحتياجات التعليمية بما يحقق له التميز الشخصي والتميز المؤسسي.

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج:

1- تطبيق أدوات المحاسبة المالية المتمثلة في القوائم المالية (قائمة الدخل وقائمة الموقوف المالي) تحقق للقائد التربوي معرفة الإيرادات والمصروفات و الممتلكات التي تمتلكها المؤسسة التعليمية التي يقود العملية التعليمية فيها مما يحقق له التميز الشخصي بأنه مستطيع لإدارة المؤسسة بأسس علمية رقمية.

2- تطبيق لأدوات المحاسبة الإدارية ومحاسبة التكاليف (من تحديد الاحتياجات التعليمية لعدد الطلاب والطالبات المقبولين بمؤسسته) من تحقيق التميز المؤسسي.

ثانياً: التوصيات:

يوصي البحث بإدخال مبادئ المحاسبة المالية ومبادئ المحاسبة الإدارية ومبادئ محاسبة التكاليف من ضمن مقررات كليات التربية حتى يمتلك القادة التربويين الأسس العلمية للقيادة التربوية.

المصادر والمراجع:

المصدر:

1-القرآن الكريم

المراجع:

- 1-التحليل المالي . (2012). عمان - الأردن: الصائل .
- 2-السعود, ر. س. (2013). القيادة التربوية - مفاهيم وآفاق. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 3-القانونيين, ا. ا. (-). مفاهيم المحاسبة المالية. الرياض: SOCA.