

المحاسبية التعليمية وتجويد العمل الإداري في مؤسسات التعليم قبل الجامعي

إعداد

هاني فوزي محمد أبو الخير

الباحث بقسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم

أ.د. / يوسف سيد محمود
د. رشا عويس حسين
استاذ ورئيس قسم اصول التربية مدرس الإدارة التربوية وسياسات التعليم
كلية التربية- جامعة الفيوم كلية التربية- جامعة الفيوم

مقدمة:

تركز المحاسبية التعليمية بقدر كبير على تجويد العمل الإداري في المؤسسة التعليمية بما يجعل منها أداة تهدف إلى توفير معلومات محاسبة المسؤولين في صورة تقارير أداء تعمل على رقابة المسئولية (على الكسب ورشيد ٢٠٠٦) ضمن إطار المسئولية المكلفين بها والناבעة من الصلاحيات الممنوحة لهم من قبل الإدارة العليا.

يركز التوجه الحالي لتجويد الأداء الإداري في النظم التعليمية على معايير التقويم والمراجعة المستمرة للأداء، والأسباب التي تدعو إلى تطبيق وتفعيل المحاسبية التعليمية في المؤسسات على اختلاف أنواعها، ويكفي القول أن التطبيق الفعال للمحاسبية لا يحد من الفساد الإداري، وهدر الموارد فقط؛ بل إنه يشكل ضرورة لا مفر منها لإرساء قواعد صلبة للممارسة الأخلاقية، وكذلك لفحص نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وتقويم الأداء وتجويده وضمان التحسين المستمر له. (نادية عبدالمنعم ١٩٩٨)

ولقد أكدت دراسة (ثابت حمدي ثابت ٢٠١٤م) على أن المدارس الثانوية اليوم باتت أكثر عرضة للفحص والانتقاد، ولذا لابد من توافر معايير موضوعية للمحاسبية التعليمية، ومن أهم المعايير الموضوعية للمحاسبية التعليمية تلك التي أشارت إليها دراسة (Hammond2015)

أكدت ضرورة أن يكون لنظام المحاسبية الفنية مساعدة الطلاب على التطوير بدلا من الاعتماد على الاختبارات متعددة الاختيار، التي من شأنها أن تقتل المهارات الإبداعية والتفكير الناقد لدى الطلاب، والتي من نتائجها أن تقوض تطوير المهارات لدى الطلاب، ويمنع القدرة على التعلم وحل المشكلات والمهارات والتعاون والاتصالات والحيلة والمرونة، لذا فإن هذا النوع من المحاسبية الفنية وما ترصده في الجانب الفني لدى الطلاب، فإن واقع المحاسبية التعليمية في مكاتب التعليم كما في دراسة (خالد عبدالعزيز العثمان ٢٠١٧م).

توضح معوقات تطبيق المحاسبية التعليمية والتي منها؛ وجود قصور في البرامج التدريبية للقائمين بتطبيق المحاسبية التعليمية، نقص الموارد البشرية المؤهلة لتطبيق المحاسبية التعليمية، وجود نقص في آليات التقييم التي يستند إليها في تطبيق المحاسبية التعليمية، لكنها هدفت إلى الاطلاع على كافة اللوائح والأدلة، وتوفير أجواء مناسبة لتأدية الأعمال، وتحري الموضوعية عند وضع التقارير وتقييم الأداء.

كما اعتمدت دراسة (محمد إبراهيم الشافعي ٢٠١٣م) على تطوير الأداء الإداري في المدارس الثانوية باستخدام أسلوب الفريق في العمل، والتعرف إلى الوضع الراهن لإدارة التعليم الثانوي في مصر، والتي من متطلباتها لتطوير إدارة التعليم الثانوي في مصر هو عملية التخطيط للتعليم، ومهمتها تقف عند حد تنفيذ التخطيط الموضوع أو توفير البيانات المطلوبة لإنجاز التخطيط الذي تتولاه الأجهزة المركزية، كما تتطلب تطوير المناهج أو البرامج أو المشاركة في صياغتها أو تقويمها أو تدريب المعلمين عليها. ويتطور الأداء من خلال دراسة باستخدامه لمدخل الإدارة الذاتية في تطوير الأداء الإداري لمدير المدرسة (سعيد فايز محمد السبعي ٢٠١٥م). موضحا من خلالها لجوانب هذا التطوير لمدير المدرسة والتي منها؛ تتعدد كفايات مدير المدرسة ومهاراته التي ينبغي تأهيله لها

من أجل تحقيق الأهداف المنوطة، كما تتطلب مبادئ وأسس منها " لا مركزية الإدارة المدرسية وتفويض السلطة، والتنمية المهنية، والمشاركة المجتمعية، والمحاسبية التعليمية على النتائج والإنجازات، أيضا التمكين الإداري لمديري المدارس، المشاركة في صنع القرار، والتخطيط المدرسي المنظم، تحقيق النمو المهني للمعلمين.

عدا ما سبق من تطوير للأداء فإن ضعف الأداء يترتب عليه خسائر مادية ومعلوماتية وبشرية ناتجة عن إدارته الخاطئة كما في دراسة (Stane،c ٢٠١٥ م)، وما تعرضه من وجود أنواع مختلفة تنتج عن المدرسة الأدائية منها؛ نتائج أكاديمية مثل: الأداء الخاص بالمناهج الدراسية، والوسائل التعليمية، ونتائج اجتماعية مثل: الإدماج الاجتماعي للخريجين، ونسبة النجاح في الإمتحانات وبرامج التعلم الاجتماعي.

وفي دراسة (Hwang ٢٠١٣م) والتي تبين أثر إدارة المحاسبية علي الأداء، وأن تعزيز أداء العمل الحكومي يتطلب فهماً أعمق لدور إدارة المحاسبية والمحاسبية على الأداء، وتسليط الضوء على المشاكل وراء الأداء القائم علي المحاسبية، فالأداء في حد ذاته لا يؤدي بمفرده إلى الفاعلية فلابد له من المحاسبية. كما تؤكد دراسة (Rashid ٢٠١٤م) المساءلة المتبادلة وتأثيرها على أداء الفريق، وكيف أنهم يحملون بعضهم البعض وتحت ضغط من الأداء مسئولية إنجاز العمل المترابط بينهم، وبحيث لا يتم ذلك تحت ضغط الأداء، يتم بنوع من المساءلة المتبادلة بين أعضاء الفريق في تقييم تقدم الفريق في مهمته بتطوير نموذج من فريق المساءلة المتبادلة، ويترتب على ذلك التقليل من الرقابة الهرمية والبيروقراطية بالأداء الجماعي للفريق والمساءلة المتبادلة، مما يجعل العمل متنوع وأكثر فعالية. وفي دراسة أخرى لـ (محمد إبراهيم منصور ٢٠١٦م) جودة حياة العمل لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدرجة ممارستهم للمساءلة الذكية

والتي تركز على العلاقات الإنسانية، وبيئة العمل المادية والتنظيمية، والرضا الوظيفي، والحوافز والمكافآت.

مما سبق نخلص إلى أن للمحاسبية التعليمية دور فعال في تطوير الأداء الإداري، شريطة أن تتم المحاسبية التعليمية وفق معايير مقننة ونظام محدد لتفعيلها وهذه هي قضية هذا البحث.

مشكلة الدراسة:

يمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيس التالي:

كيف يمكن تفعيل المحاسبية التعليمية كمدخل لتجويد الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية؟

منهج وإجراءات الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على وصف الظواهر، وجمع الحقائق والمعلومات عنها، ويهتم بتقرير ما ينبغي أن تكون عليه هذه الظواهر، في ضوء معايير معينة.

وسوف نحاول الاجابة عن السؤال المطروح من خلال ما يلي:

المحور الأول – المحاسبية التعليمية مفهومها وأهميتها وأهدافها:

تأتي من الفعل حاسب (حاسبه) محاسبية، وحسابًا، ناقشه الحساب وجازاه (المعجم الوسيط ١٩٧٢م)

– وتأتي أيضا من الفعل حسب، يحسبُه، حسبًا وحسابة: أي عدّه، وبالكسر في (يحسبه): أي القيام على الشيء باصلاحه وتربيته.(ابن منظور ٢٠١٣)

" فالمحاسبة في الأصل تشتمل كلاً من توقع أو افتراض توضيح السلوك".(Williams2005)

روث مان: Rothman أما في تعريف المحاسبية التربوية ذكر بأنها "العملية التي تتم من قبل المناطق التعليمية والمدرسية والولايات التي تحاول ضمان أن المدارس تفي بالنظم التعليمية وبأهدافها

تعرف المحاسبية التعليمية إجرائياً بأنها" العملية الإدارية التي تستخدمها الإدارة المدرسية كجزء من الإدارة التعليمية لتحديد مسئولية القائمين بها، ومتابعتهم وتفعيلها في ضوء المعايير التي تركز عليها، والتي ترتقي بكل العاملين لمستوى من جودة الأداء لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية "

ثانياً - أهمية المحاسبية التعليمية:

ترجع أهمية المحاسبية التعليمية إلى ما بينته العديد من البحوث والدراسات؛ أنه لا يمكن تحقق نوعية مرجوة من التعليم دون توافر أنظمة مراقبة وتقييم يترتب عليها أنظمة محاسبية صارمة وملزمة كالترام " إعلان داکار ٢٠٠٠" والذي ينص على: (منظمة الأمم المتحدة لتربية والثقافة ٢٠٠٠)

" تحسين كافة الجوانب النوعية للتعليم وضمان الامتياز للجميع، بحيث يحقق جميع الدارسين نتائج معترف بها ويمكن قياسها، ولا سيما في قدرات القرائية والحسابية والمهارات الحياتية الأساسية "

كما تتمثل أهمية المحاسبية التعليمية في النقاط الآتية: (عليه محمد شرف ٢٠٠٥)

- ١- إن المحاسبية التعليمية تمثل أحد العوامل الأساسية التي تؤدي إلى تحسين العملية التعليمية وتعد خطوة مهمة من خطوات الإصلاح التعليمي.
- ٢- إنها تعمل على تحسين جودة التعليم وتطويره، بحيث يلبي حاجات الطلاب والمجتمع، كما يؤدي إلى تحسين المخرجات التعليمية اللازمة للعمل في ذلك المجتمع.

٣- إنها تؤدي إلى تحسين جودة العملية التعليمية في مجملها سواء من جانب المدرسة والمعلمين أو الإدارات التعليمية أو مديريات التربية والتعليم.

ثالثاً - أهداف المحاسبية التعليمية:

تتوافر للمحاسبية التعليمية مجموعة من الأهداف التي تسند إليها منها مايلي:
(Perie2007)

أ- إن الغرض من المحاسبية التعليمية ليس مجرد تحديد المدارس غير الفعالة والمعاقبة عليها، بل توفير الدعم المناسب لضمان فعالية جميع المدارس.

ب- كما أن المحاسبية التعليمية تعد وسيلة للرقابة والحكم فيتوافر هدف الرقابة فيها كضمان حسن الاستخدام، ومنع استغلال السلطة، ووضع التعليمات والرقابة على المدخلات والعمليات. (معن المدني ٢٠٠٧)

ج- تهدف المحاسبية كنوع لضمان حق المواطنين والمشرعين والرؤساء، وذلك بحسن التزام الممارسين للسلطة العامة في مجال الخدمة العامة بالقانون، وبتفعيل المحاسبية فإن ذلك يعني مزيداً من الالتزام.

د- إن اعتبار هدف المحاسبية كعملية للتحسين المستمر من العوامل المهمة لإدارة التجديد ليتفق مع اعتباره عاملاً مهماً من العوامل التي طرحتها الدراسات في ميدان التجديد التربوي.

هـ- تهدف المحاسبية التعليمية إلى ضمان أن السلطات الممنوحة للقائمين على العملية التعليمية تستخدم الوجه المطلوب لتحسين الأداء في المدرسة. (علية محمد شرف ٢٠٠٧)

و- كما تهدف إلى استخدام الموارد التعليمية بصورة أفضل بما يحقق تطوير وتحسين العملية التعليمية، ومنح الثقة لأفراد المجتمع المدرسي.

رابعاً - خصائص المحاسبية التعليمية:

تتمثل خصائص المحاسبية التعليمية في العديد من الخصائص التي تعطي جوهرًا حيويًا لها وتزيد من دورها الفعال في المؤسسة التعليمية، بحيث تتميز بالشمول والشفافية التي تتيح جواً ديمقراطي من داخل ومن خارج المؤسسة يلتزم به كافة العاملين بمرونة وفاعلية، تساعد العاملين على التقويم الجيد ومن يقومون بالمحاسبية أيضاً على التقويم الجيد للمؤسسة التي يقومون عليها في بساطة من المحاسبية واستمرارية فاعلة وجو من التحفيز للعاملين بالمؤسسة التعليمية وهي كالتالي:

الشفافية: تعتمد المحاسبية التعليمية على الشفافية العامة والتي تتطلب توافر المعلومات بشكل فوري عما تفعله المؤسسات التعليمية، وحيث إتاحة الوثائق والحقائق ذات الصلة بالقضايا التعليمية لأفراد المجتمع فيما يتعلق بطبيعة عملها. (حنان إسماعيل ٢٠٠٦)

الشمولية: تعني أن المحاسبية شاملة لكل من الأنشطة والعمليات والنتائج الهامة سواء الملموسة أو غير الملموسة والتي لها أثر فعال على نتائج أعمال المنظمة كما تتضمن الشمولية أن تكون المحاسبية قبل الأداء وأثنائه وبعد تمامه، لكن لا تعني أن تكون شمولية المحاسبية أن تغطي كافة الأحداث بالمؤسسة ولكن التركيز على جوانب هامة لها تأثيرها على الأهداف المنظمة والرئيسية. (نادية عبدالمنعم ١٩٩٨)

الالتزام: عبارة عن مدى التزام المؤسسات التعليمية وأعضاؤها بالتعهدات التي قطعتها على نفسها من أجل التغيير لما جاء لها لتصل الى ما هو مراد منها عن طريق مراقبة جودة الخدمات التي تقدمها للطلاب، كذلك التزام المعلمين بتحسين أدائهم، وزيادة انتاجهم العلمي، والمحاسبية أيضاً تمكن القائمين على خدمة المؤسسة التعليمية مجموعة من القيم مثل: المشاركة، التعاون، الشعور بالمسؤولية،

والمبادأة، والحرص على التقييم، والمراقبة المستمرة للعمل وغيرها.
(Stecher2004)

المرونة: أن يستجيب نظام المحاسبية للتغيرات المتوقعة الحدوث دون أن
يكون هناك حاجة لتغيير جوهري في هذا النظام دون الاخلال بصفة الاستقرار.
(نادية عبدالمنعم ١٩٩٨)

التقييم: سواء اتخذ شكل التقييم الذاتي الذي يتم بواسطة خبراء ميدانيين بناء
على أوامر من الإدارة، أو شكل التقييم المستقل الخارجي بواسطة خبراء خارجيين
لمراقبة الأعمال،، وشكل التقييم الداخلي بواسطة مكاتب التدقيق أو إدارات التوجيه
والتفتيش. (مجدي صلاح ٢٠٠٨)

الحافز الذاتي: وجود حافز ذاتي لدى (المعلم والإدارة المدرسية) على تنفيذ
النظام وضبطه والعمل على إنجاحه بمراعاة العوامل النفسية في تطبيق المحاسبية
ولضمان التنفيذ السليم.

خامساً – أشكال المحاسبية التعليمية:

البعض يرى أن المحاسبية متمثلة فقط في مجرد تطبيق الاختبارات الموحدة
عبر نظم التعليم، بل هي ظاهرة أوسع من الاختبارات التي قد تخص الطلاب فقط،
لذا نميز بين شكلين للمحاسبية: (ابن منظور ٢٠٠٣)

المحاسبية العمودية: حيث أن المعلم هو المسئول أمام أحد المديرين أو أمام أي
نظام تعليمي مما يعكس تأثيرها الضئيل على الطلاب.

المحاسبية الأفقية: حيث يكون المعلمون مسئولين أمام زملائهم أو نظرائهم،
وفي الحالتين المعلم هو المسئول عن تعلم الطلاب، ولكن يظهر أن المساءلة
العمودية لها تأثير ضئيل علي إنجاز الطلاب علي مستوي النظام ما لم تشكل
المساءلة بين الأقران جزءا من النظام.

*المحور الثاني – الأداء الإداري وأبعاده:

التطوير في اللغة من الفعل (طَوَّرَ) وطَوَّرَ الشيء أي حوله من طور الى طور، و(الطور) هو الحالة، والتطوير هو " التغيير التدريجي الذي يحدث في تركيب المجتمع أو العلاقات أو النظم أو القيم السائدة فيه. (رضا محمد ٢٠١٢)

أما التطوير اصطلاحًا فهو "أسلوب علمي منظم قائم على مجموعة من الركائز التي تهدف إلى تغيير وتحسين أداء كل فرد من العاملين داخل المؤسسة التعليمية لرفع الكفاءة والإنتاجية. (محمد عبدالغني ٢٠١١)

– الأداء الإداري " يتمثل في السلوك الوظيفي وما يرتبط به من مهام إدارية، فالأداء الإداري للعاملين بالمؤسسة التعليمية يرتبط بقدرتهم على تحسين وتطوير إدارة الأداء بالجهود الهادفة من قبل المؤسسات المختلفة للتخطيط والتنظيم والتوجيه للأداء الفردي أو الجماعي، ووضع معايير ومقاييس مناسبة كهدف أساسي يسعى الكل للوصول إليه. "(حنان زاهر ٢٠٠٦)

– كما أن الأداء الإداري يعني " مدى قيام الإدارة على إنجاز المهام الإدارية والوظيفية المسندة إليها في ظل نظام إداري محدد، وفي ظل تفاعلات تنظيمية وبيئية معينة. "(Claire Wyatt 2014)

ويمكن تعريفه إجرائيا بأنه " عبارة عن ممارسات تقوم بها الإدارة المدرسية كمهام وواجبات من أجل تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية."

ثانياً – أهداف تطوير الأداء الإداري:

يعد تطوير الأداء الإداري في أي مؤسسة تعليمية له مجموعة من الأهداف التي يركز عليها، والتي تتجه به نحو التطوير الجيد لأداء القائمين على الإدارة في المؤسسات التعليمية، وتعطيهم الدافع لتطوير أدائهم بصورة جيدة.

أ- ومن هذه الأهداف ما يلي: (ثروت مشهور ٢٠١٠)

١- تطوير (الموارد البشرية من مديريين وإداريين ومستخدمين وفنيين) وتطوير الأعمال والأشغال، وسائل الاتصال، والإرشاد في العمل، والأهداف الإدارية، والعلاقات الإنسانية، والتخطيط والتقييم ونظم المعلومات والهياكل التنظيمية، من ثم تطور مفاهيم وقدرات الموظفين وتطوير الإدارة العامة.

٢- تنمية (القيم والمهارات والقدرات، التفكير العلمي وتنمية روح المغامرة وتطور نظم الحوافز).

٣- فحص الهياكل التنظيمية وتقسيم العمل والعلاقات المتداخلة.

٤- إعداد الوصف الوظيفي بهدف تطوير الرقابة الإدارية والأساليب الإشرافية.

ثالثاً - مقومات تطوير الأداء الإداري: أما عن الحديث عن مقومات الأداء فهناك العديد من المقومات التي تساعد في إنجاح عملية تطوير الأداء الإداري ومنها ما يلي: (علي آل زاهر ٢٠٠٠)

أ- يرى بعض المهتمين بالتطوير الإداري أمثال "رامش ارورا Ramesh Arora" أن هناك عدة مقومات تساعد على تحديد اتجاه وأسلوب ودرجة التطوير تتمثل في العوامل التالية منها:

١- النمط الوظيفي للنظام نفسه.

٢- الموارد المادية والثقافية التي يستمد النظام احتياجاته منها في ظل الظروف المختلفة.

٣- نمط تفاعل القيادات السياسية مع التغيرات التي تحدث في النظام.

رابعاً - دواعي تطوير الأداء الإداري:

تظهر الحاجة إلى تطوير الأداء في المؤسسة التعليمية، مما يوجب عددًا من الدواعي والتي تنبئ عن فرضية التحسين للأداء وتطويره في كل مؤسسة تعليمية.

أ - ومن هذه الدواعي ما يلي: (علي آل زاهر ٢٠٠٠)

١- الرغبة في رفع الكفاءة والفعالية: إن رغبة المسؤولين في ضرورة حل المشكلات وتحسين كفاءة وفعالية الأداء هي من الدواعي الهامة للتطوير. فمثلاً: عند رغبة المدير في تطوير العمل الإداري من خلال استخدام الوسائل الإدارية الحديثة التي تساعد الإدارة في الحصول على معلومات في أسرع وقت ممكن فيما يخص حفظ وتنظيم واسترجاع المعلومات مثلاً فإن ذلك يتطلب جهوداً كبيرة ومخططة لتلك العملية؛ لأنه إذا لم تنتبه الإدارة لأثر هذه التطورات، وما تتطلبه من تطوير للجوانب الأخرى ومنها الجانب البشري فإنه قد تحدث مشاكل إدارية غير متوقعة.

٢- ضعف القيادات في الإدارة العليا: ويقصد بذلك أن غالبية من يشغل الوظائف العليا في إدارة المؤسسة لا تتوافر لديهم القدرة الإدارية أو حتى الاستعداد الذهني والنفسي فهم غير مختصين ولا يملكون الكفاءة اللازمة، لذلك فإن سياسات التطوير الإداري تحاول القضاء على هذه الظاهرة وما ينتج عنها من سلبيات.

٣- البيروقراطية الشديدة: حيث تضخم حجم الجهاز الإداري وازدادت الوظائف وظهرت المشاكل التنظيمية، الأمر الذي يحتم وجود وسيلة فعالة للتنسيق بين مختلف النشاطات وإيجاد نوع من التلاؤم بين الأجهزة الإدارية وهذه أهم الأمور التي تنصدر دعوات التطوير الإداري.

٤- التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية: نتيجة لهذا التغيير ظهر اختلال في التوازن بين القوى البشرية التي غالباً ما تقاوم التغيير وبين التكنولوجيا الحديثة التي تتطلب تغيراً وتبدلاً في الهياكل والأنظمة والإجراءات وهو ما يسمى بالإصلاح والتطوير الإداري.

خامساً - العوامل المؤثرة في الأداء الإداري:

يوجد العديد من العوامل التي تؤثر في الأداء الإداري سواء للفرد أو المؤسسة فيتأثر أداء الفرد كموظف بهذه العوامل، أيضاً يمكن أن يتأثر أداء المؤسسة بعوامل أخرى، نحاول من خلال عرض العوامل المؤثرة عرضهما على قسمين من العوامل؛ عوامل مؤثرة في أداء الفرد، عوامل مؤثرة في أداء المؤسسة وهي كالتالي:

أ عوامل مؤثرة في أداء الفرد: توجد مجموعة من العوامل التي تؤثر في أداء الفرد منها: (أحمد سيد مصطفى ٢٠٠٨)

- ١- وجود معيار أو أكثر يقاس عليه الأداء، ومدى موضوعية هذا الأداء.
- ٢- نمط الإشراف، ومدى توفر التدريب.
- ٣- مستوى قدرة الفرد على الأداء ورغبته فيه.

المحور الثالث: دور المحاسبية التعليمية في تجويد العمل الإداري:

قبل الخوض في عناصر هذا المحور تظهر مجموعة آليات بصورة عامة تعطي نظرة شاملة لما سيأتي تفصيلاً من خلال عناصر هذا المحور سواء من عمليات إدارية أو مستويات إدارية أو نظم معلومات محاسبية أو إدارية والتي جميعها يربط بين المحاسبية والأداء الإداري في المؤسسات التعليمية.

والتي تظهر في آليات مثل " نوع القائمين على التقييم للأداء، الصرامة في الحساب والمحاسبة على الأداء، والنهج المتبعة في جمع البيانات ومقدار النفقات " والتي جميعها كما يلي: (Laura2013)

١- نوع القائمين على التقييم للأداء:

الأول: هناك نوع من المقيمين أو القائمين على المحاسبة يأخذون من العاملين في المؤسسة دون الدخول بأنفسهم لمحاسبة القائمين على العمل في هذه المؤسسة، وكأنهم يلبسون معاطف بيضاء ولا يساعدون في تقديم تقييم جيد أن أداء المؤسسة فهؤلاء نتائج تقييمهم ملوثة لا تظهر حقيقة المخرجات أو النتائج..

الثاني: المقيمين بالتقييم الذاتي أو المتمكن فهم شركاء بتقييمهم ومحاسبتهم للعاملين كأنهم مشاركين معهم في عملية التقييم، وتقديم التغذية الراجعة لهم، وهم يرون أن التقييم عملية مستمرة تساعد علي تحسين الفرص التي سينجح بها عمل المؤسسة الخاضعة للتقييم، وتعتبر أساليب التقييم الذاتي في صميم المحاسبة عن الأداء، وكلا القسمين يستخدم البيانات لتوجيه البرامج وتحسين الأداء لكن ليس بدرجة الكفاءة في المحاسبة لعمل أو أداء المؤسسة الخاضعة للتقييم.

٢- الصرامة في الحساب والمحاسبة على الأداء:

لا شك أن التقييمات الصارمة والمصممة للوقوف علي التدقيق الأكاديمي تعني أن المحاسبية هي العالم الحقيقي، بواقعيتها يمكن الحصول عليها باستخدام أية معلومات.

٣- النهج المتبعة في جمع البيانات:

— كثيرا ما تنظم التقييمات باعتبارها أحداثا زمنية واحدة، وكثيرا ما تنتج التقييمات تقريراً واحداً، وهذا ما تتطلبه محاسبية الأداء من جمع البيانات واستخدامها على أساس منتظم، الاهتمام بالتقارير المستمرة المنتظمة.

٤- مقدار النفقات على عملية المحاسبة أو إجراء تقييم لقياس الأداء:

النفقات: يمكن أن تكون التقييمات باهظة التكلفة، ويرجع ذلك جزئياً إلى أنها غالباً ما تقوم بها هيئات استشارية الكثير من المال للقيام بهذا العمل، بل يجب أن يتم قياس الأداء والمحاسبية من قبل القائمين على المحاسبية وقياس الأداء من المؤسسات التي تقيس دون إضافة أعباء مالية ينتج عنها عبء مالي.

تقويم الأداء: ويعتبر نهاية عملية إدارة الأداء، وهو إجراء من إجراءات المحاسبية التعليمية، ومنه تستطيع المؤسسة في نهاية الخطة الحصول على نتائج مؤكدة لمستويات الأداء ويساعدها النظام على تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة للقوى البشرية.

ثانياً- المبررات الأساسية لتطبيق محاسبية الأداء الإداري:

هناك العديد من المبررات التي تسمح بتطبيق محاسبية الأداء كتطوير الأداء وتقييمه، والتي تظهر عدداً من المصطلحات المساعدة في هذا التطوير كمحاسبية الأداء وإدارة الأداء، وتوضح أن المحاسبية والتقييم في مجال الأداء يستفيدان من مقاييس الأداء، ولكن التقييم جزء من المحاسبية عن الأداء، ومحاسبة الأداء هي عملية تقوم بها الإدارة والرقابة والتي في نفس الوقت تستفيد من نتائج التقييم، بحيث تتبع الأداء وتقدم التقارير اللازمة لهذا التطوير المستمر للأداء.

أ - تطوير الأداء في المؤسسة التعليمية: إن عملية تحسين وتطوير الأداء الإداري في المؤسسة التعليمية والتي تفيد معاني أخرى كاللتنمية والإصلاح، كلها مفاهيم أصبحت أكثر انتشارا في المجال التربوي.

وفي هذا الصدد يشير "أوستنOsten" إلى أن جميع المدارس منظمات عقلانية ونماذج للتخطيط من أجل التحسين والتطوير، كما يؤكد على التخطيط الاستراتيجي وتقوية القيادة من أعلى إلى أسفل بالمحاسبية، وأن المعلمين في حاجة إلى غرض شخصي معنوي ليصبحوا أداءة للتغيير بأنفسهم. (Ouston2003)

بموجب هذا فتطوير وتحسين الأداء يعد غرضا من أغراض عملية الإرتقاء والإثراء بالمرجات، والإرتقاء بأغراض أخرى مثل المحاسبية والرقابة والالتزام، كما يعد للدلالة على عقلانية عمليات المحاسبية التي تتم سواء كان محاسبية داخلية أو خارجية، تحدد من خلالها نقاط القوة والضعف مع تضمين مقترحات بالنسبة لكيفية الإنجاز.

ب - تحليل الواقع في المؤسسة التعليمية:

تتيح نظم المحاسبية التعليمية رصد وتحليل الواقع بالمدرسة في شتى مجالات العمل التربوي وأوجه الأنشطة والممارسات المختلفة المرتبطة به، بجانب تطوير وتقويم أداء العمل في المؤسسة التعليمية، بتحديد نقاط القوة فيه وتدعيمها والعمل على تعميمها، ونقاط الضعف لاقتراح سبل للعلاج والتغلب عليها.

ج - تزويد المختصين بالمعلومات:

تمثل نظم المحاسبية التعليمية مصدرا جوهريا للمعلومات والبيانات التي تقدمها المؤسسة التعليمية بصفة مستمرة لكل ما يخص شؤونها وإنجازاتها، والتي يحتاجها جميع الأفراد المسؤولين عن العملية التعليمية مثل: (صلاح الدين محمود ٢٠٠٥)

القيادات العليا وما تحتاجه من بيانات عن المؤسسة التعليمية وما يتعلق بها من أهداف ومستويات مرجوة، وتحديد الاحتياجات البشرية والمادية أو الفنية فيها، والعمل على تطوير الأداء وزيادة فعاليته

– تقارير نتائج تقويم وتطوير أداء المؤسسة، في توضيح حالة التعليم للمسؤولين بوزارة التربية والتعليم، من أجل الاعتماد عليها لتخطيط السياسات التعليمية المستقبلية، وصنع القرارات التربوية، ومقارنة أداء مؤسسة تعليمية بأنظمة مؤسسات أخرى على المستوى المحلي أو القومي.

ثالثاً – إيجابيات وسلبيات المحاسبية التعليمية في تجويد الأداء الإداري:

يشير بعض الباحثين إلى أن نظام المحاسبية شأنه شأن جميع النظم لديه كثير من الإيجابيات، وفي نفس الوقت قد يواجه بعض السلبيات، حيث تجدر الإشارة السلبيات لتجنبها من قبل القائمين:

أ – الحمل الزائد للمحاسبية Accountability overload:

مع تزايد مطالب المسؤولية التي توجد في عدم إضافة أي قيمة للمنتج أو انخفاض المنتج بسبب انحراف في وقت وجهد العاملين في المؤسسة التعليمية، فقد توصل "هيم Heim" إلى أنه يمكن تخفيض الحمل المتزايد بطريقتين وهما:
(Hiem2017)

١ – سياق الاستخدام: يتم التقويم للأداء وتجويده بصورة دورية من قبل سلطة مفوضة بشكل مشروط، كما تشمل على نتائج إيجابية وأخرى سلبية، تمثل نقطة في دائرة المحاسبية التعليمية، حيث الرقابة ممارسة بشكل أفضل، أي سيوفر ذلك إمكانية في تعديل أنشطة المحاسبية سواء بالحذف أو الخفض أو الدمج لبعض الأنشطة

٢- المحتمل من أن أنشطة المحاسبية الموجهة للعمليات ستخفف، لذا النتائج المرغوبة لا يمكن الحصول عليها دون التركيز على الجهد الفردي أو التنظيمي.

ب - النتائج غير الملائمة Appropriate consequences: النتائج تكون ضرورية للمحاسبية، بمعنى أن نتائج الأداء السيئة تبدو غير مؤثرة لكنها تعطي ملاحظة تحذيرية حول الواقع الحالي للتعليم، لذا ففي حالة نقص في المعلومات حول الأداء، أو إذا ما كانت معايير الأداء غير عادلة فمن المتوقع أن تعطي نتائج غير جيدة.

ج - فقد الثقة في أنظمة المحاسبية Lost confidence of :accountability systems

تعد الثقة في المحاسبية كأداة يمكن من خلالها، ضبط أي منظومة، والعمل من خلال أنظمة المحاسبية إحكام العمل فيها، يعطينا مبرراً لعدم فقد الثقة في أنظمتها

١- من هذه السلبيات التي ذكرها: (Lane2001)

(أ) إهمال مقارنة الأداء: لذا لا بد من وضع تأكيد أكثر عن مقارنات الأداء من عام لآخر ومن مؤسسة تعليمية لأخرى؛ للأخذ بهذه الاختلافات منذ البداية، وتوقع التحسن في جميع هذه الاختلافات.

(ب) الشك في النتائج: ضرورة الإبلاغ عن نقاط الشك في النتائج المعلن عنها.

(ج) قلة التقييمات: وضع نظام لتقييم كلاً من التأثيرات الإيجابية المقصودة والسلبية غير المقصودة في النظام.

٢- إيجابيات المحاسبية التعليمية: لا ينبغي أن يُنظر للمحاسبية التعليمية على أنها مصدر للخوف والقلق، ولا أداة للتهديد بقدر ما هي أسلوب لمراجعة

الأداء وتحسينه، وتطوير مهارات العاملين في المؤسسات التعليمية. والحقيقة أن الممارسة الإيجابية الفعالة للمساءلة التربوية تنطوي على فوائد عدة، يمكن إيجازه فيما ذكره "Kaltt" ما يلي: (إيمان جويل ٢٠١٢)

(أ) عن طريق المحاسبية التعليمية تتركز الطاقة الكلية للمؤسسة التعليمية على أهدافها الإستراتيجية.

(ب) تؤدي المحاسبية إلى تنسيق جهود الفرق والأفراد في المؤسسة التربوية.

(ج) تحدد المحاسبية الفجوات في الأداء وتعمل على إصلاحها.

(د) تعزز أشكال الدعم والشراكة فيما بين أفراد المجتمع التربوي.

(هـ) تقدم للعاملين في المؤسسة التعليمية صورة واضحة عن النتائج المتوقعة والمرغوبة لأعمالهم.

(و) تدعم التفكير الاستراتيجي على مستوى الأفراد والجماعات.

رابعًا – العوامل المؤثرة في العلاقة بين المحاسبية التعليمية وتطوير الأداء الإداري: تشمل هذا القوى والعوامل العديد من العوامل المؤثرة والتي يكون لها أثر على المحاسبية والأداء لجميع أفراد المجتمع في المؤسسة التعليمية، وإتاحة الفرصة لكل القطاعات للمساعدة في تطوير الأداء لديها ومنها:

(مرفت صالح ٢٠٠٨)

أ- العامل السياسي: ترتبط المحاسبية بما يتجه إليه النظام السياسي من حرية لأفراد المجتمع سواء الآباء أو أعضاء المجتمع المحلي؛ لمناقشة كل ما يتصل بشئون العاملين بالمؤسسة التعليمية، لذا فإن انتشار الديمقراطية في المجتمعات فإنها تشجع على التعدد والتنوع في الآراء، إلا أن غياب المحاسبية في كافة مراحل التعليم عامة؛ ونتيجة لضعف وجود سياسة

تعليمية واضحة، وما يترتب عليه من تذبذب الآراء والقرارات المعلنة، وسيادة الشكلية في التنفيذ من موارد وإمكانات مادية وبشرية، مع تواجد المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات المدرسية، وضعف التفويض للسلطات، وضعف الروابط التي تربط بين أعضاء المجتمع المدرسي، مما قد يترتب عليه هدر الكثير من الوقت والإمكانات المتوافرة والمطلوبة لإنجاز الأهداف.

كل ذلك يدفع إلى تبني إصلاحات مختلفة مثل عملية تقويم ومحاسبية تسمح بتطوير الأداء وتطوير لكل جوانب العمل في البيئة المدرسية، ومن ثم توفير لموارد المادية والبشرية اللازمة للوصول إلى المستوى المنشود من الأداء، ومراجعة هذه المدارس ومحاسبتها على ما حققت من نتائج.

ب - العامل الاقتصادي: يرتبط هذا العامل بزيادة الإنتاجية، والتي بدورها تعد نتيجة منطقية لوجود مجموعة من العاملين الذين يمتلكون قدرًا من المهارات والقدرات، لذا فإن التقدم الاقتصادي يتأثر بنوع التعليم وجودته، كما يتأثر بمدى إنتاجية الفرد وبمقدار ونوعية التعليم الذي حصل عليه، هذا يعني وجود علاقة تبادلية بين التعليم وبين العوامل الاقتصادية في المجتمع. لذا فإنه يجب الالتزام بالجوانب الاقتصادية بقدر الاهتمام بالجانب التعليم فكلهما يتكاملان في مهامهما أو يرتكزان على بعضهما البعض في زيادة الإنتاجية، والمهارات والقدرات لدى العاملين في المؤسسة.

ج - العامل الاجتماعي: يؤثر هذا العامل على نظام المحاسبية في التعليم، والذي يرجع بدوره إلى ضعف الوعي لدى أفراد المجتمع بأهمية المحاسبية، وقلة إدراكهم لأهمية التقويم والمحاسبية في العمل المدرسي، وبالتالي لا يشاركون بفعالية في تفعيل المحاسبية ولا تطوير الأداء وتقويمه

أو حتى مساعدة القائمين على المحاسبية على نحو فعال، مما يظهر غياب المشاركة المجتمعية في محاسبية التعليم، والذي يرجع لعدم وعي المنظمات المجتمعية بأهمية المحاسبية والإجراءات الفعالة لتطبيقها.

د - العامل التعليمي: وفيه يوجد مجموعة من الطرق التقليدية المؤثرة في الأداء المؤسسي أو المدرسي بالتحديد كطرق القياس التقليدي للأداء والمعتمدة على حجم الكتب بالمدرسة أو مؤهلات المعلمين فيها ونتائج التقييمات الخاصة بالطلاب، كلها لم تعد تفي بمطالب المحاسبية الكبرى في التعليم العام، بل إنها تفشل على مستوى مرحلة تعليمية محددة أو مستوى صف محدد؛ إذ لا بد من وجود تقييم معياري يعطي معنى واضح ومحدد للأداء المؤسسي. (إيلي أبو العلا ٢٠١٣)

خامساً - العلاقة بين العمليات الإدارية ومبادئ المحاسبية التعليمية:

لكي تظهر العلاقة بين العمليات الإدارية والمحاسبية التعليمية لا بد من ذكر مفهوم "إدارة الأداء" والتي تعني بدورها "تلك الجهود الهادفة من قبل المنظمات المختلفة، لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع للوصول إليه".

لذا فهي تهدف للمحاسبية وأنها جزء من أهداف إدارة الأداء المدرسي في أي مؤسسة تعليمية وإدارة الأداء تتكون من خمسة عناصر رئيسة تربط وتظهر العلاقة بين العمليات الإدارية والمحاسبية التعليمية وهي كالتالي: (حنان إسماعيل ٢٠٠٦)

أ - تخطيط الأداء: وهو يمثل عملياً إدراك الأهداف ورؤيتها بشكل متقارب أو متطابق مع تحليل الأداء الحالي من حيث الطاقات البشرية المستخدمة وغير المستخدمة، ويؤدي ذلك إلى وضع المعايير والمقاييس الملائمة وتحديد نظام الإثابة والعقاب الذي يمثل جوهر المحاسبية، وما ينتج عنها من إيجاد مناخ جيد يسمح

بالمشاركة والمبادأة والتعبير عن الأداء ومناقشة المشكلات التعليمية، كذلك يسعى التخطيط للأداء لرسم صورة للأداء المستقبلي، تتضح من خلال تحقيق الأهداف عن طريق معايير واضحة ومتفق عليها من جميع الأطراف عن طريق الإمكانيات والطاقات سواء بشرية أو مادية.

ب - تنظيم الأداء: لا يمكن أن يتم الوصول إلى الهدف من خلال الاجتهادات في اختيار الطرق والوسائل، بل من خلال التنظيم للأداء والذي يتطلب ما يلي:

١- وضع الهيكل والخريطة التنظيمية وتحديد المسؤوليات والمهام المناط تنفيذها من كل فرد.

٢- وضع اللوائح والقوانين المنظمة للعمل والأداء بشكل أفضل.

٣- لابد من وجود قنوات اتصال للمعلومات عن الأداء بين رؤساء المؤسسة التعليمية والمرؤوسين لاكتشاف أوجه القصور في الأداء في مرحلة المبكرة.

ج - توجيه الأداء: وفيه تحدد المسؤوليات لكل فرد في المؤسسة، مع التوجيه نحو الاشتراك في الدورات التدريبية أثناء العمل أو تصحيح الأخطاء من خلال الإرشاد وتوفير سبل الاتصال، ومتابعة نتائج الأداء من خلال القياس المستمر لأداء العاملين وإعطائهم التعليمات اللازمة كنوع من التغذية الراجعة، حيث يأتي التوجيه بنتائج إيجابية.

د- الرقابة والمحاسبة على الأداء: فالرقابة تعني التأكد من أن التنفيذ يتم وفقاً للخطة الموضوعية، وأنه يؤدي إلى تحقيق الأهداف، والعمل على كشف مواطن الضعف لعلاجها، حيث يتم تدارك الخطأ والقضاء على أسبابه.

أما المحاسبية فهي عملية تتضمن التقويم للأداء، كما أنها تعني الوعي بثلاثة أمور وهي: *الواجبات. *الحقوق. *الالتزام.

بالتالي فإن تنفيذ وظائف الإدارة التعليمية وإيجاد علاقة بين هذه العمليات الإدارية وبناء المحاسبية التعليمية يتطلب الاتصال بين العاملين في المؤسسة التعليمية، ذلك لأن الاتصال وسيلة وليس غاية في حد ذاته، كما يساعد على تشغيل العملية الإدارية بشكل سهل وميسر، وعلى إنجاز التخطيط الإداري للأداء بفاعلية، والتنظيم للرقابة الإدارية الفعالة، فالإتصال رابط جيد وضرورة ملحة لكل وظائف الإدارة وكل عملية إدارية وكل إجراء لأي محاسبية تعليمية. (إيلي أبو العلا ٢٠١٣)

٥ - **تقويم الأداء:** يعد نهاية عملية إدارة الأداء إجراء من إجراءات المحاسبية التعليمية، ومنه تستطيع المؤسسة في نهاية الخطة الحصول على نتائج مؤكدة لمستويات الأداء ويساعدها النظام على تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة للقوى البشرية، وتحقيق قدر كبير من الرضا عن العمل وتوفير العلاقات الطيبة بين العاملين وبعضهم البعض، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة.

سادساً - الاهتمام بنظم المعلومات المحاسبية والإدارية:

إن الاهتمام بنظم المعلومات له أهمية كبيرة تظهر كيفية الإعداد للبيانات والإحصاءات الموجهة إدارياً والمنوطة بالعمل الإداري أو المحاسبي أو التي تسجل في هيئة معلومات سواء ويتم الاعتماد عليها بشكل محاسبي أو إداري مما يستلزم معرفة ما نظم المعلومات بصفة عامة، والمحاسبية أو الإدارية منها بصفة خاصة.

وعليه فإن " نظم المعلومات " هي النظام الذي يتكون آلياً لغرض جمع وتنظيم وإيصال وعرض

المعلومات لاستعمالها من قبل الأفراد في مجالات التخطيط والرقابة على المنظمة".

أو أنها هي "عبارة عن مجموعة من العناصر البشرية والآلية المكلفة بجمع البيانات وتشغيلها وفق قواعد وإجراءات محددة بغية تهيئة المعلومات اللازمة لاحتياجات الإدارة لتمهد لهم القيام بواجباتهم بشكل جيد، بالإضافة إلى إمكانية اتخاذ القرار الصائب.(علاء عبد الرازق ٢٠٠٠)

*مآعن نظم المعلومات الإدارية (Management Information System)

هي نوع من أنواع تقنية المعلومات وتعد من تخصصات الحاسوب الجديدة، ونظم المعلومات الإدارية، والتي تجمع ما بين تقنية المعلومات وعلوم الحاسبات والإدارة، هدفها بناء أنظمة حاسوبية تكنولوجية تعمل على مساعدة المؤسسات المختلفة للقيام بأعمالها، وتقوم بعدة وظائف منها، المساعدة المكتبية والقيام بالمهام المحاسبية وتنظيم الاجتماعات.(منى عطية خزان ٢٠٠٩)

إن المعلومات المحاسبية النابعة عن النظام المحاسبي، وكما هو معروف يجب أن تتمتع بجودة عالية وفقاً للخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية كي يستطيع أصحاب المصالح اعتمادها لأجل اتخاذ القرارات المختلفة وفقاً لحاجة كل منهم.

مع أن المعلومات المحاسبية تعد عنصراً هاماً من عناصر الإنتاج التي لها دور هام في تحديد فعالية وكفاءة المؤسسات، لذلك سعت المؤسسات إلى تصميم وبناء أنظمة متطورة من أجل السيطرة على الكم الهائل من المعلومات الضرورية لإدارة المؤسسات، وذلك لضمان وصول المعلومات الجيدة والدقيقة إلى كافة المستويات الإدارية بالشكل الملائم وفي الوقت المناسب من أجل استخدامها في اتخاذ القرارات الرشيدة،والآن ومع تقدم العلم، بات من الضروري أن تحدّث آليات نظم المعلومات

المحاسبية بشتى الطرق والوسائل التكنولوجية كي تلبى رغبات أصحاب المصالح بشكل عام، ورغبات الإدارة في الاستثمار بشكل خاص. (أحمدالمخادمة ٢٠٠٧)

يرتكز الاهتمام بنظم المعلومات المحاسبية التعليمية والإدارية على توفير المعلومات الملائمة لخدمة متخذي القرارات داخل المؤسسة التعليمية، وأن توفير وإنتاج الأنشطة المعلومات يعد ذات فائدة للإحتياجات الإدارية.

تظهر تكنولوجيا رصد البيانات والإحصاءات المحاسبية ما يخدم المحاسبية والأداء ويجعل منه سرعة التطوير والتحسين وليس الأداء فقط بل العمل الإداري بكامل طاقاته البشرية والمادية.

مقترحات البحث:

- إجراء العديد من الدراسات البحوث التي تبحث في المحاسبية التعليمية وسبل تنفيذها، وكيفية متابعتها خاصة بعدها الإداري.
- الاهتمام بالدراسات المشابهة لهذه الدراسة التي تهتم بالأداء الإداري والمحاسبية التعليمية ومقارنة نتائجها بهذه الدراسة.
- العمل على تأسيس دراسات تختصر فكرة المحاسبية بشكل أقرب إلى الواقع لسهولة التنفيذ.
- إجراء دراسات مختلفة وبحوث تركز على المصطلح " المحاسبية التعليمية " وتعمل على تأصيله وتفعيله.

المراجع

علي الكسب، ناظم رشيد: "أخلاقيات الأعمال وأثرها في تفعيل محاسبة المسؤولية"، المؤتمر الدولي السنوي السادس لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونية، الأردن، ٢٠٠٦م.

نادية عبدالمنعم، تطوير أساليب مراقبة الجودة في العملية التعليمية بالتعليم الثانوي العام في ضوء الاتجاهات عالمية معاصرة، ١٩٩٨م.

ثابت حمدي ثابت محمد: تصور مقترح لنظم المحاسبية التعليمية في التعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة: دراسة مقارنة، مجلة كلية التربية بأسيوط، المجلد (٣٠)، العدد (٤)، القاهرة، ٢٠١٤م.

Hammond,L.D; **Accountability Is More Than a Test Score**, Arizona State University, Volume 23, Number 11, February 2nd, Stanford University, United States, 2015.

خالد عبد العزيز العثمان: واقع المحاسبية التعليمية في مكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية، المجلة العلمية للبحوث والنشر العلمي، كلية التربية، المجلد (٣٣) العدد (٨)، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٧م.

محمد إبراهيم محمد الشافعي: تطوير الأداء الإداري في المدارس الثانوية باستخدام أسلوب فريق العمل، مجلة كلية التربية، المجلد (٥١)، العدد (٥١)، جامعة طنطا، القاهرة، ٢٠١٣م.

سعيد فايز محمد السبعي: تفعيل الإدارة الذاتية في تطوير الأداء الإداري لمدير المدرسة، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (١٦٣) الجزء الثالث، أبريل ٢٠١٥م.

Stane,c ; **the managerial poeformance in the educational system**, Proceedings of the9th international management conference"Management and Innovation For Competitive Advantage", November 5th-6th, Bucharst, Romania, 2015.

Hwang,K; **TheImpact of Accountability and Accountability Managemeon Performance at the Street Level**,Dissertation submitted to the faculty of the 10—Virginia Polytechnic Institute and State, Doctor of Philosophy, Blacksburg, VA, July 2013.

Rashid,F; **Mutual Accountability and Its Influence on Team Performance**,for the degree of Doctor of Philosophy in the subject of Organizational Behavior Harvard University ambridge, Massachusetts December, 2014.

محمد إبراهيم منصور: جودة حياة العمل لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدرجة ممارستهم للمساءلة الذكية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، ٢٠١٦م.

المعجم الوسيط **معجم اللغة العربية**: الجزء الأول، الطبعة الثالثة، مايو ١٩٧٢
ص ١٧٨

العلامة ابن منظور: لسان العرب، الجزء الثاني، دار الحديث، القاهرة ٢٠١٣
ص ٤٣٥

Williams, Reyes: **Leadership accountability in a globalizing world**. London: Palgrave Macmillan,2006

منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة: الإعلان العالمي بشأن التعليم للجميع
"داكار"، جومتين، تايلاند، أبريل، ٢٠٠٠م.

علية محمد شرف: الرقابة والمحاسبية التعليمية في ضوء الاتجاهات العالمية
الحديثة، دار الزهراء، الرياض ٢٠٠٥م.

Perie, M; **Key Elements for Educational Accountability Models, Accountability Systems and Reporting**
State Collaborative, the Council of Chief State School Officers, December 2007.

معن المدني: المساءلة الإدارية تطبيقاتها ومعوقتها في إدارات التربية والتعليم،
رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة،
السعودية، ٢٠٠٧ م.

علية محمد شرف: مرجع سابق.

حنان اسماعيل أحمد: المحاسبية وعلاقتها بتقويم جودة الأداء المدرسي من منظور
تخطيطي، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم
والتنمية، المجلد (١٢)، العدد (٤٢)، القاهرة، ٢٠٠٦ م.

نادية عبدالمنعم: تطوير أساليب مراقبة الجودة في العملية التعليمية بالتعليم الثانوي
العام في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، مرجع سابق، القاهرة، ١٩٩٨م.

Stecher,B &Sheila,N; **Organizational Improvement and Accountability**,rand, corporation Library of Congress ataloging,2004, <http://www.rand.org/pubs> accessed date,2/11/2017.

نادية عبدالمنعم: المرجع سابق.

مجدي صلاح طه المهدي: المساءلة التعليمية – رؤية الفكر وواقع التطبيق، دار الجامعة الجديدة للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٨م.

ابن منظور: لسان العرب، المجلد التاسع، دار ط صادر، بيروت، ٢٠٠٣م.

رضا محمد مصباح: تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي في ليبيا على ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد(٣)، العدد(١٣)، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠١٢م.

محمد عبدالغني حسن هلال: مهارات إدارة الأداء (معايير وتطبيقات الجودة في الأداء)، مركز تطوير الأداء، ٢٠١١م.

حنان زاهر عبدالخالق: تطوير الأداء الإداري لأمناء عموم الجامعات المصرية في ضوء خبرات بعض الدول، كلية التربية، جامعة الزقازيق، القاهرة، ٢٠٠٦م.

Claire Wyatt-Smith Peta Colbert, **The Role of Assessment in Improving Learning in a Context of High Accountability**, Designing Assessment Quality Learning, institute for learning sciences, volume1, Springer science business, Australia,2014

ثروت مشهور: إستراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٠ م.

علي آل زاهر: سياسات التطوير الإداري بالمملكة العربية السعودية، مركز النشر العلمي، جدة، ٢٠٠٠ م.

علي آل زاهر: مرجع سابق.

أحمد سيد مصطفى: المدير ومهاراته السلوكية، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠٠٨ م.

Laura S. Jensen, **The Impact of Accountability and Accountability Management on Performance at the Street Level**, Kwangseon Hwang, Dissertation submitted to the faculty of the Virginia Administration and Public Affairs Blacksburg, VA, July 23 2013.

Ouston.J: **School Effectiveness and School Improvement**, In Margaret, P. et al, (eds), Stratgic leadership and Educational Improvement, paul Champion, publishing, London, 2003.

صلاح الدين محمود علام: القياس والتقويم التربوي والنفسي؛ أساسياته وتطبيقاته وتوجهاته المعاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٥ م.

Heim,M; **Accountability in Education:A primer for School pacific resources**, 2000 <http://www.prel.org/products/Accountability>, tm30/11/2017.

Lane,R ;Assessment and Accountability,practical assessment,
Research and Evaluation, Vol (7), No.(11), 2001.

إيمان مصطفى جويل: واقع تطبيق المساءلة التربوية والجودة الشاملة والعلاقة
بينهما في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة
نظر المديرين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح
الوطنية، فلسطين، ٢٠١٢م.

مرفت صالح ناصف: المحاسبية وتطوير الاداء بالمدرسة الثانوية دراسة مقارنة
في مصر وانجلترا والولايات المتحدة، مجلة كلية التربية، جامعة
عين شمس، المجلد (٣)، والعدد(٣٢)، القاهرة، ٢٠٠٨م.

ليلى محمد أبو العلا: مفاهيم ورؤى الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة
والحدثة، دار الجنادرية العلمية للنشر والتوزيع، المملكة العربية
السعودية، ٢٠١٣ م.

حنان إسماعيل محمد: المحاسبية وعلاقتها بتقويم جودة الأداء المدرسي من
منظور تخطيطي، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (١٢)، العدد
(٤٢)، القاهرة، ٢٠٠٦م.

ليلى محمد أبو العلا: مرجع سابق.

علاء عبدالرازق، رياض حامد الدباغ: تقنيات المعلومات الإدارية، دار وائل
للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٠ م.

منى عطية خزام: الإدارة واتخاذ القرار في عصر العولمة من منظور الخدمة
الاجتماعية، دار أبو الخير للطباعة والتجليد، جامعة حلوان، القاهرة،
٢٠٠٩م.

أحمد عبد الرحمن المخادمة: أثر نظم المعلومات المحاسبية المحوسبة في اتخاذ القرارات الاستثمارية "دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية"، دار المنارة للنشر والتوزيع، المجلد (١٣)، العدد (٢)، ٢٠٠٧م.