

**أهمية تطبيق القيادات التعليمية لمبادئ الحاسبية  
الإدارية: دراسة ميدانية مطبقة بإدارات التعليم في المملكة  
العربية السعودية**

محمد بن يوسف بن يعقوب ككتاب \*

# أهمية تطبيق القيادات التعليمية لمبادئ المحاسبية

## الإدارية: دراسة ميدانية مطبقة بإدارات التعليم في المملكة

### العربية السعودية

ومفهوم المحاسبية ليس من المفاهيم ذات الأصل التربوي، ولكن تم استعارته من مجالات الصناعة والاقتصاد والتجارة، ويستخدمه بعض المهتمين في التربية تحت اسم المحاسبية.

وإذا كانت المحاسبية قد أخذت مكانتها المهمة خلال الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين، فليس معنى ذلك أنها حركة جديدة على التعليم، ولكن لها جذورها التاريخية الممتدة في كثير من دول العالم، وإن كانت تتمثل أحداثها في أنها بدأت تجد مكانتها بصفة رسمية في نظام التعليم العام الذي تشرف عليه الحكومات [1].

وللمحاسبية أهمية كبيرة، حيث أشار فريمان [2]، إلى أن هناك أهمية للمحاسبية من ناحية منع المسؤولين من محاولة تغطية أعمالهم غير السليمة أو غير المشروعة، وتقليل فرص الاتفاقيات غير المشروعة بين الجهات المسؤولة والجهات المكلفة بالرقابة، بالإضافة إلى معاونة جهات الرقابة في القيام بعملها على الوجه الصحيح، وكشف التلاعب وهذا ما يؤدي إلى حماية المصالح العامة بشكل أكثر فعالية، وتوخي المسؤولين للمزيد من الحذر والحيطة في أعمالهم. ومن ناحية أخرى فقد أشار ليفل [3] إلى أن للمحاسبية مجموعة من المنافع والفوائد، يتمثل أهمها في العمل على تحسين الأداء، وتشجيع الموظفين على المشاركة أكثر في عملية صنع القرارات الإدارية، مما يحقق مستوى أفضل من الالتزام في إنجاز العملية الإدارية، كما أنها تساعد على الإبداع والابتكار، وترفع من مستوى الرضا لدى العاملين وتحقيق تحسين الجانب المعنوي لدى الأفراد، مما يعزز الولاء للعمل.

**المُلخَص** - استهدفت الدراسة التعرف على أهمية تطبيق القيادات الإدارية لمبادئ المحاسبية الإدارية بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة وإجراءاتها تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتمثل أفراد الدراسة في جميع مساعدي ومساعديات مديري التعليم لشؤون تعليم البنين/البنات، وعددهم (90)، وجميع مساعدي مديري التعليم للشؤون المدرسية وعددهم (45)، وبالتالي فإن المجموع الكلي للمساعدين هو (135) مساعداً. كما تمثل أفراد الدراسة في جميع مديري ورؤساء الإدارات والأقسام التابعين لمديري التعليم مباشرة في المناطق والمحافظات وعددهم (540)، وتم تطبيق الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة. واعتمد الباحث في جمع البيانات على الاستبانة والمقابلة وبلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (620) استبانة، وكانت أبرز النتائج اتفاق غالبية أفراد الدراسة على أهمية تطبيق مديري الإدارات التعليمية في المناطق والمحافظات بالمملكة العربية السعودية لمبادئ المحاسبية الإدارية والتي تشمل: الشفافية، والمرونة، والالتزام، الشمولية، والتقييم وتوجيه الأداء، والحافز الذاتي، والبساطة، والاستمرارية، وسرعة كشف الأخطاء، النظرة المستقبلية.

**الكلمات المفتاحية:** المحاسبية الإدارية، الشفافية، المرونة، الالتزام، الشمولية، التقييم وتوجيه الأداء، الحافز الذاتي، البساطة، الاستمرارية، سرعة كشف الأخطاء، النظرة المستقبلية.

#### 1. المقدمة

تعد المحاسبية أحد المفاهيم التي لقيت اهتماماً بالغ الأهمية من جانب كثير من التربويين خلال الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين، وقد بدأ استخدام هذا المفهوم في الولايات المتحدة الأمريكية في أواخر الستينيات، ثم ما لبث أن انتقل منها إلى بريطانيا وغيرها من الدول الأوروبية في بداية السبعينيات،

التعليم في المناطق والمحافظات، أن هناك تحديات تواجه الإدارات في تطبيق المؤشرات منها الاستعداد للتطبيق والمتمثل في عدم انتشار ثقافة مؤشرات الأداء وأهمية تطبيقها في مكاتب التعليم بالصورة المأمولة والتي تتيح سرعة تجاوب واهتمام جميع المعنيين بذلك، وقلة خبرة بعض مكاتب التعليم في كيفية تعبئة استمارة مؤشرات الأداء، وعدم اكتمال هيكله مكاتب التعليم في المحافظات، وانشغال بعض الإدارات وبطنها في تزويد المكاتب بالبيانات الخاصة بمؤشرات الأداء لأسباب منها ضغط العمل وانشغالهم بمهام وأعباء كثيرة. وكان من أبرز المقترحات في التقرير اعتماد برامج تدريبية من قبل الوزارة (الإدارة العامة للتدريب التربوي) تهدف إلى دعم الأداء ولضمان جودة النتائج.

كما جاء في خطة التنمية التاسعة (1432/31هـ - 1436/35هـ) أهمية رفع قدرات الجهاز التعليمي، وتبني أسلوب التأهيل والتدريب المستمر، وإعطاء المزيد من الصلاحيات والحد من المركزية وتعزيز دور القيادات التربوية [5]. وقد أوصت الخطة العشرية لوزارة التعليم على أهمية إيجاد نظام محاسبي فعال، ليكون أحد أهم أهدافها الاستراتيجية [6]. نظراً لأن المحاسبية تساعد على الإنجاز المنضبط واتخاذ القرارات التي تتسم بالمصداقية والعملية، وتسهم في متابعة فاعلية وكفاية النظام التربوي [7].

ومن ناحية أخرى، فقد توصلت دراسة الخريف [7] إلى أن من أهم أهداف المحاسبية في الإدارة المدرسية متابعة حسن سير العملية التربوية والتعليمية، وتقليل نسبة الخطأ في القرارات الإدارية، والتطوير المستمر، وتحسين الأداء للقيام بالمهام والمسؤوليات على أكمل وجه، كما أشارت نتائجها إلى أن المحاسبية في الإدارة المدرسية تمارس بدرجة متوسطة، وأن هناك معوقات تواجه تطبيقها، كما توصلت دراسة المعجل [8] إلى أن أفراد الدراسة غير متأكدين من توافر عناصر المحاسبة التعليمية بشكل عام في نظام التعليم السعودي.

وبناءً على خبرة الباحث حيث عمل في أحد الإدارات فقد لاحظ ضعفاً في الاهتمام بتطبيق الإجراءات المتعلقة بمحاسبة

لذا فإنه يمكن تطوير أداء القيادات في إدارات التعليم في ضوء المحاسبية، خاصة وأن إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية تتجه للأخذ بالنمط اللامركزي تمشياً مع مسيرة المملكة في توفير التعليم والتوسع فيه، حيث تقوم بالإشراف على شؤون المدارس وأمور التعليم في مناطقها المحددة جغرافياً [4].

ويرى الباحث أن الدور الذي تقوم به القيادات في إدارات التعليم على قدر كبير من الأهمية، حيث يتمثل هذا الدور في تنفيذ الخطط والبرامج والمشروعات التربوية والتعليمية وفق السياسات والأنظمة، واللوائح والتعليمات والإجراءات المعتمدة لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية والإدارية، والمشاركة في مسيرة التطوير لعملية التعليم والتعلم، ومن هنا جاءت الدراسة الحالية حول أهمية تطبيق القيادات التعليمية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لمبادئ المحاسبية الإدارية.

## 2. مشكلة الدراسة

تؤدي المحاسبية دوراً هاماً من ناحية توجيه القيادات الإدارية إلى التدخل السريع لحماية الصالح العام واتخاذ ما يلزم من قرارات لتقويم الأخطاء والتوجيه نحو تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، وتنمية الاستقلالية في التعليم والتأكد على أن تكون المستويات الإدارية العالية في المؤسسات التعليمية على إمام تام بما يتم من أعمال في المستويات التي تشرف عليها وأن المستويات الإدارية الأخرى تحصل على المعلومات الضرورية بوضوح وسهولة حتى تتم عملية التنسيق والتوجيه واتخاذ القرارات المستقلة.

وقد جاء في تقرير الأمانة العامة لإدارات التعليم [6]، أنه تم التنسيق بين الأمانة والإدارة العامة للتطوير الإداري والإدارة العامة للتدريب التربوي، ولجنة المشاركات الخارجية لبحث خطط التطوير المهني لمديري التعليم ومساعدتهم، ومنها حضور الدورات التدريبية والزيارات خارج المملكة وداخلها والزيارات المتبادلة بين الإدارات، والمشاركة بالمؤتمرات وورش العمل المحلية والدولية. كما جاء في تقرير الأمانة العامة لإدارات التعليم (1434هـ) حول تطبيق مؤشرات الأداء على مكاتب

2. تلقي الضوء على المحاسبية من أجل لفت الاهتمام إلى حاجة تطوير القيادات في المناطق التعليمية في ضوءها للارتقاء بالمستوى الإداري في الحقل التربوي.

3. تطرح موضوع المحاسبية، حيث أنها قد تسهم في تكريس أهمية المحاسبية والقيام بدراسات ممتدة ومتصلة لمعرفة أبعادها المختلفة، مما قد يساهم في تحسين مستويات الأداء، الأمر الذي قد يساهم في تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لدى إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية.

4. تثير الجانب العلمي الذي يمكن أن تضيفه هذه الدراسة للمكتبة؛ نظراً لقلّة الدراسات الميدانية العربية والأجنبية التي تناولت هذا الموضوع، مما يجعل الحاجة ملحة لإلقاء الضوء عليه وتوضيحه وتقويم مستواه في التعليم، وبأمل الباحث أن يكون هذا العمل إضافة علمية في هذا المجال بالإضافة إلى أهمية التأصيل النظري والمعرفي لهذا الموضوع.

– الأهمية العملية: تكمن الأهمية العملية للدراسة في أنها:

1. تلفت انتباه اهتمام المسؤولين حول أهمية المحاسبية الإدارية لدى مديري المناطق والمساعدين.

2. تعمل على النهوض بمستوى العملية التعليمية وتحسينها وتطويرها في ضوء المحاسبية من خلال متابعة المسؤولين عن العملية التعليمية والوقوف على مستوى أدائهم، ومكافأة المتميز من الطاقم التعليمي والإداري.

3. تسهم هذه الدراسة في فتح آفاق جديدة للمزيد من الدراسات في مجال الإدارة التربوية والتي تستهدف تطوير الأداء.

#### د. حدود الدراسة

– الحد الموضوعي: تقتصر الدراسة على تناول أهمية تطبيق مبادئ المحاسبية للقيادات الإدارية في إدارات التعليم، والمتمثلة في: أهمية تحقيق الشفافية – الشمولية – الالتزام – المرونة – التقويم وتوجيه الأداء – الحافز الذاتي – البساطة – الاستمرارية – سرعة كشف الأخطاء – والنظرة المستقبلية.

– الحد المكاني: تقتصر الدراسة الميدانية على مديري إدارات التعليم في جميع مناطق ومحافظات المملكة العربية السعودية

المتغيبين والمتأخرين عن العمل، والمقصرين فيه، وهذا يؤكد أهمية تطبيق محاسبية ذات درجة عالية من الشفافية، حيث تُعد إحدى المكونات الرئيسة في النظام التربوي. لذا فإن الاتجاه نحو تطبيق مبادئ المحاسبية أصبح ضرورياً بحيث تكون مكوناً رئيساً في النظم التربوية وعبر جميع وحداتها، بحيث تمارس كل وحدة بُعد المحاسبية فيها لكي تكون الحصيلة النهائية محاسبية ممثلة للنظام بأكمله، والذي تمثل إدارات المناطق والمحافظات التعليمية جانباً هاماً فيه نظراً لدورها الذي تقوم به، لذا فإن تطوير أداء القيادات في إدارات التعليم يبرز أهمية تطبيق المحاسبية، وهو موضوع الدراسة الحالية، ويمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن السؤال التالي: ما أهمية تطبيق القيادات التعليمية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لمبادئ المحاسبية الإدارية؟

#### أ. أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل التالي: ما أهمية تطبيق القيادات لمبادئ المحاسبية الإدارية (الشفافية – المرونة – الالتزام – الشمولية – التقويم وتوجيه الأداء – الحافز الذاتي – البساطة – الاستمرارية – سرعة كشف الأخطاء – النظرة المستقبلية) في إدارات التعليم في المناطق والمحافظات بالمملكة العربية السعودية؟

#### ب. أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى التعرف على أهمية تطبيق القيادات الإدارية لمبادئ المحاسبية الإدارية في إدارات التعليم من وجهة نظر أفراد الدراسة والتي تضم كلاً من: الشفافية – المرونة – الالتزام – الشمولية – التقويم وتوجيه الأداء – الحافز الذاتي – البساطة – الاستمرارية – سرعة كشف الأخطاء – النظرة المستقبلية.

#### ج. أهمية الدراسة

– الأهمية النظرية: تكمن الأهمية النظرية للدراسة في أنها:  
1. تواكب الجهود المبذولة لتطوير التعليم في المملكة العربية السعودية بشكل عام.

للآخرين، ومن ذلك يتضح أن أي مسؤولية لا بد لها من شقين، أولهما الالتزام أو التعهد فهو جوهرها، وثانيهما المحاسبية وهو نتيجتها المنطقية، ويقدر الالتزام تكون المحاسبية [1]. كما يقصد بالمحاسبية أنها "عملية إدارية ومجتمعية، فكل فرد داخل التنظيم التعليمي محاسب أمام رئيسه الإداري الأعلى، والمؤسسة التعليمية على اختلاف مستوياتها أمام المجتمع الذي أوكل إليها مهمة التعليم لأبنائه، ومنحها الصلاحيات والسلطات اللازمة لأداء هذه المهمة، وحيث إنها قبلت هذه المسؤولية، فهي تحاسب وتساءل عن ذلك أمام المجتمع والسلطات الممثلة [11]. والمقصود بالمحاسبية في هذه الدراسة محاسبة مديري إدارات التعليم أمام السلطات الأعلى في الوزارة، من خلال إصدار أحكام وفقاً لمبادئ محددة تركز على متابعة الأفراد والإحاطة بسلوكهم، وبالصلاحيات المفوضة لهم بهدف تطوير الأداء.

### 3. الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري:

- أهمية المحاسبية:

تبرز أهمية المحاسبية كألية لضبط العمل الإداري وضمان حسن التوجيه وتحقيق الفعالية والكفاءة لمنظمات الإدارة العامة، حيث إن الكفاءة تشير إلى عمل الشيء صحيحاً، أي القدرة على إنجاز المهام المطلوبة وتحقيق الأهداف الموضوعة، وتعني الفعالية عمل الشيء الصحيح، أي اختيار أفضل الوسائل لتحقيق تلك الأهداف [12].

فالمحاسبية تمثل قيمة اجتماعية ترتبط بتحقيق قيم الشفافية والتمكين، حيث يؤدي رسوخ الشفافية في أعمال الإدارة العامة إلى تدعيم المحاسبية، ومن دون المحاسبية فلا قيمة للشفافية في العمل، ومن دون الشفافية لا يمكن تفعيل المحاسبية، كما يرتبط مفهوم المحاسبية بمفهوم التمكين، حيث إن كليهما يسعى لإيجاد مؤسسات إدارية قادرة على الحفاظ على تخصيص وتوظيف المصادر وموارد المجتمع [13].

ومن خلال ما تقدم، تعد المحاسبية مدخلاً لتحقيق الثقة داخل التنظيم الواحد، فعندما ينظر إليها على أنها عملية تتضمن

بالإضافة إلى الأمانة العامة لإدارات التعليم بوزارة التعليم.

- الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال العام 1436هـ.

### هـ. مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

مصطلحات الدراسة:

- القيادة التربوية:

القيادة التربوية بمختلف مستوياتها (العليا، والوسطى، والإشرافية) هي الجهة المخططة والمشرفة والمنفذة لجميع العمليات والأنشطة التربوية، والهدف منها هو تنظيم الجهود والفعاليات، وصولاً إلى تحقيق الأهداف التي قد تم تحديدها مسبقاً في استراتيجيات العمل وخططه. كما تعرف بأنها: دور جماعي فعال يهدف إلى توجيه سلوك العاملين في المؤسسة التربوية لتحقيق أهداف مشتركة من خلال بناء الرؤية المستقبلية والتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، وبناء العلاقات الإنسانية بين جميع أفرادها، والتأثير فيهم، وممارسة التحفيز والتشجيع لهم، وتدريب الأفراد العاملين بما يناسبهم من مهارات مطلوبة لأداء أعمالهم على أكمل وجه [9]. والمقصود بالقيادة التربوية في هذه الدراسة هم مديري إدارات التعليم بالمحافظات والمناطق في المملكة العربية السعودية.

- إدارات التعليم:

هي الإدارة الوسطى من مستويات الإدارة التربوية في المملكة العربية السعودية، وهي حلقة الاتصال بين جهاز الوزارة، ومدارس المنطقة، وهدفها الإشراف على تنفيذ الخطط، والبرامج التعليمية والتربوية في المنطقة في إطار الأهداف واللوائح التنظيمية [10].

- المحاسبية:

تعرف المحاسبية على أنها "المساءلة أمام السلطات الأعلى، وكون الفرد محاسباً يعني أنه مسؤول أمام رئيسه الذي فوضه في اختصاص معين، ولذا فالمحاسبية تتطلب أن يقدم كل عضو في المنظمة تقريراً يبين فيه لرئيسه الأداء الكلي للعمل الذي يقوم به، بغض النظر عما قام هو نفسه بتفويضه

2. أن تطبيق المحاسبية تعد أمراً أساسياً للحكم على مدى فاعلية وزارة التعليم (مناطق - إدارات - مدارس) في أداء رسالتها وتحقيق الأهداف المرسومة لها، وكذلك للحكم على أداء العاملين كافة بالعملية التعليمية، وما يقومون به من أدوار ومسؤوليات مستندة إلى فلسفة مؤداها أن المراقبة المستمرة للأداء تساعد على توفير الانضباط التربوي العام في جميع مكونات المنظومة التعليمية.

3. أن تطبيق المحاسبية يؤدي إلى تحسين جودة العملية التعليمية في مجملها، كما يؤدي إلى تحسين المخرجات التعليمية اللازمة للعمل في المجتمع.

4. تساعد نظم المحاسبية على إعادة تنقيف المدرسة وتحسين الإنجاز.

ولذلك فالمحاسبية لا تقتصر على كونها مجرد آليات لتحقيق الأهداف، بل ترتبط بقيم وممارسات تعزز كفاءة العمل وجودته، كما أنها تساعد على تدعيم التواصل بين العاملين كافة بالمؤسسة التعليمية لإعادة تنظيم العمل ليكون أكثر وضوحاً، وذلك عن طريق توظيف المعلومات بفاعلية وتوجيه العاملين وإرشادهم للحد من نواحي القصور.

مبادئ المحاسبية:

تستند المحاسبية في المؤسسات التعليمية على عدة مبادئ، وهي كما يلي:

(1) الشفافية:

تعتمد المحاسبية على الشفافية العامة والتي تتطلب توافر المعلومات بشكل فوري عما تفعله المؤسسات التعليمية، وإتاحة الوثائق ذات الصلة بالقضايا التعليمية لأفراد المجتمع فيما يتعلق بطبيعة عملها. وتعد الشفافية المسألة المحورية في عملية التنمية، وهي لا تقتصر فقط على الإشراف والمحاسبة على النفقات العامة فقط، وإنما تفترض كذلك ضمان الحرص على عقلانية هذه النفقات بهدف الحد من هدر المال العام والثروات الوطنية [15]. ومن خلال ما تقدم، تتطلب المحاسبية ضرورة توفر الشفافية ويرجع ذلك إلى ما يلي [16].

التوضيح والتبرير بطبيعة الأداء والكيفية التي تم بها، بين طرفين، فإن هذه العملية تتضمن في ثناياها وجود الاستعداد للقبول بالتبرير الذي يجب أن يتسم بالوضوح والموضوعية ليكون مقنعاً للطرف الآخر، وهذا يتطلب أن يكون العمل والتفسير واعياً وعقلانياً، ويقتضي الالتزام بتحقيق أهداف محددة، والانسجام مع سياسة عامة متفق عليها، وعند تعميم ذلك على جميع فروع المنظمة وفي مختلف مستوياتها التنظيمية، وتفعيل هذه القيمة والمبدأ في عمل المنظمات العامة للإدارة، مع البيئة الخارجية والمتمثلة في المجتمع ومنظماتها؛ فإن ذلك يحقق الثقة المتبادلة التي توجد مناحاً تنظيمياً وعماماً أنسب للإنجاز الجيد. وأوضح المدني [14] أهمية المحاسبية في النقاط التالية:

1. الإبقاء على اعتماد وثقة عالية في أعمال المؤسسات.
2. تقوية العلاقات مع الأفراد المعنيين، والمشاركين، خصوصاً المتبرعين (بالمال والوقت) والآخرين الذين يدعمون رسالة المؤسسة ومهمتها ووجودها.
3. توليد فهم أكبر لمهمة المؤسسات وعملها.
4. قطع الطريق على المسؤولين في محاولة تغطية أعمالهم غير السلمية أو غير المشروعة بسبب اتساع نطاق مصادر المحاسبية ومحركها.
5. تقليل فرص الاتفاقات غير المشروعة بين المجالس المسؤولة والجهات المكلفة بالرقابة.
6. معاونة جهات الرقابة في القيام بعملها على الوجه الصحيح.
7. كشف التلاعب بمعدل أسرع من المعتاد؛ وهذا ما يؤدي إلى حماية المصالح العامة بشكل أكثر فاعلية.
8. توكي المسؤولين مزيداً من الحذر والحيطة في أعمالهم طالما أن المحاسبية متسعة المصادر.

وأضاف شرف [4] بعض العناصر الأخرى المرتبطة بأهمية المحاسبية، وهي:

1. أن المحاسبية تمثل أحد العوامل الأساسية التي تؤدي إلى تحسين العملية التعليمية وتعد خطوة مهمة من خطوات الإصلاح التعليمي.

وأفضل صناعة قرار بالمؤسسة التعليمية [15]. كما تساعد شمولية المحاسبية على المراجعة المشتركة بين الأطراف ومناقشة النتائج المتحققة ومقارنتها مع المخطط لها، والتعاون على تحديد سبل العلاج، وإجراءات التحسين والتطوير، ووضع نظام للاستفادة من التغذية الراجعة بين الأطراف [17].

### 3) المرونة:

أي يستجيب نظام المحاسبية للتغيرات المتوقعة الحدوث دون أن يكون هناك حاجة لتغيير جوهري في هذا النظام دون الإخلال بصفة الاستقرار. ويتوقف نجاح المحاسبية على مدى مرونتها أي قابليتها على التواء مع المتغيرات المختلفة سواءً عند مواجهة الخطط المتغيرة، أو الظروف غير المتوقعة التي تطرأ على نظام العمل، دون الإخلال بالقواعد واللوائح المنظمة للعمل وبما يضمن سير العملية التعليمية على أكمل وجه ممكن [4]. ويتضح من خلال ذلك أن نظم المحاسبية الفعالة تنظر للعملية التعليمية في إطار من الكل الذي توجد فيه، بحيث تتكامل فيه آليات المحاسبية الذاتية والجماعية مع التخطيط والسياسة التعليمية والأنشطة العملية، ويرتبط ذلك بمبدأ المرونة بشرط عدم طغيان جانب على الآخر، أي يعطي كل جانب من جوانبها نفس القدر المتساوي من الاهتمام الذي يستحقه وفقاً للأهمية التي يحققها في تحقيق المحاسبية لأهدافها [13].

### 4) الالتزام:

يعكس هذا المبدأ مدى التزام المؤسسات وأعضائها بالتعهدات التي قطعتها على نفسها من أجل تغيير ما جاء لها لتصل إلى ما هو مراد منها عن طريق مراقبة جودة جميع الخدمات التي تقدمها للعملية التعليمية، وكذلك التزام الإدارات والمناطق التعليمية ومراكز الإشراف بتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، ولا يقتصر الالتزام على المؤسسة فقط، بل تعكس المحاسبية التزاماً أخلاقياً نابغاً من الالتزام الذاتي الذي يقطعه الفرد على نفسه في أدائه كنتيجة تولد قيماً تأخذ بالعمل التعليمي نحو أهدافه كقيم المشاركة والتعاون وتنمية روح الشعور بالمسؤولية والشفافية والمبادأة، مع الحرص على التقويم والمراقبة

- تساعد الشفافية على تصميم الإجراءات والتعليمات بما يتفق مع القواعد التعليمية المكتوبة والمنشورة.

- تساعد الشفافية في وضع قواعد واضحة للنشر والإفصاح تحدد فيها المعلومات التي يجب توفيرها.

- توفر الشفافية معلومات كافية لفهم عمل ومراقبة أداء المؤسسات.

- توفر الشفافية البيانات التي تحتاجها المؤسسات التعليمية لوضع الخطط، وتقدير معدلات المخاطرة في المؤسسات التعليمية.

- توفر الشفافية البيانات الأساسية عن الأداء التعليمي في وقت سريع وملائم.

- يتم توفير البيانات الرئيسية المتعلقة بالجوانب المالية بشكل مفصل ودقيق وسريع.

ولذلك يجب أن يكون الغرض من المحاسبية واضح وأن تكون معايير قياس الأداء سهلة التطبيق، حتى يمكن تفسيرها من قبل من تطبق عليهم بطريقة صحيحة، ويتعين كذلك أن تكون الطرق والأساليب المستخدمة في التنفيذ مقبولة وواضحة من قبل من سيقومون بتطبيقها لضمان تفاعل من تطبق عليهم بطريقة إيجابية وتنفيذ ما يطلب منهم من قناعة [4].

### 2) الشمولية:

ويعني الشمول متابعة كافة النواحي بالمنظمة التعليمية سواءً كانت نواحي إدارية أو فنية أو مالية قد تم إنجازها قبل عملية المحاسبية أو تم وضع خطط لتنفيذها على مدار العام [4]، كما أن المحاسبية شاملة لكل الأنشطة والعمليات والنتائج الهامة سواءً الملموسة أو غير الملموسة والتي لها أثر فعال على نتائج أعمال المنظمة، كما يتضمن مبدأ الشمولية أيضاً أن تكون المحاسبية قبل الأداء وأثناء الأداء وبعد تمامه، ولذلك تشمل المحاسبية جميع جوانب العملية التعليمية القابلة للقياس، فالمحاسبية لا تشمل فقط على درجات الطلاب، بل هي مجموعة من الممارسات التعليمية في المؤسسة التعليمية، فنتائج تطبيق المحاسبية يمكن أن تقود مباشرة لأفضل ممارسات

المستمرة للعمل وغيرها [15].

تعتمد على التغذية الراجعة [19].

ومن خلال ما تقدم، يساعد الالتزام على ما يلي:

وللتقويم بعدان أساسيان أحدهما بعد مؤسسي يهتم بتقويم أداء المؤسسات التعليمية بما فيها من عناصر متفاعلة (مدخلات، عمليات، مخرجات)، وبعد فردي يهتم بتقويم الأفراد [18].

- توافر التدفق الانسيابي للمعلومات التي تمكن المسؤولين عن المحاسبية من اكتشاف الأفكار البناءة وتشجيعها.

- ضمان الاتصال المباشر بين الإدارات المعنية وتوفير العلاقات التي تؤمن الموارد والمعلومات والدعم.

ويركز التقويم على أداء المؤسسات، ولكنه في الوقت ذاته يشتمل على أهداف التعليم ومعايير المحتوى والمنهج والتدريس والعلاقات بين الجهات القائمة على التعليم (مثل المدارس، ومراكز الإشراف، والإدارات التعليمية بالمحافظات والمناطق، وغيرها) وأعضاء المجتمعات المحلية وممثلي الحكومة ورجال الأعمال وغيرهم [18]، وتتمثل المبادئ التي يستند عليها تقويم الأداء التربوي في [20]:

- توفير الموظفين القادرين على استثمار الظروف التي تسمح بالتجديد والتطوير.

- ضمان كل ما من شأنه تأمين خاصية الارتباط والولاء للمؤسسة التعليمية [12].

(5) التقويم وتوجيه الأداء:

مصطلح المحاسبية ليس من المصطلحات التي تعمل في فراغ، ولكنه ذا صلة وارتباط وثيق بعدد من المصطلحات خاصة مع زيادة الاهتمام بتطبيق معايير الجودة في التعليم، ويعتبر تقويم الأداء بأنواعه ومستوياته المختلفة أكثر المفاهيم ارتباطاً بالمحاسبية، حيث يرى البعض أنهما مترادفات إلى حد كبير أي وجهان لعملة واحدة، في حين يرى البعض الآخر أنه على الرغم من أن التقويم هو أحد العمليات التي تعتمد عليها المحاسبية اعتماداً كاملاً، فإنه يمكن أن يستخدم خارج نظم أو سياسة المحاسبية، كما أن التقويم عملية منهجية تعتمد على أسس وقواعد علمية تهدف إلى إصدار حكم علمي موضوعي دقيق على كلاً من مدخلات وعمليات ومخرجات النظام التعليمي، أي أنه العملية التي تحدد أوجه القوة والقصور في هذه العناصر تمهيداً لإجراء إصلاحات لما قد يتم الكشف عنه من أوجه القصور والضعف [18].

- الهدف الأساسي للتقويم هو تحسين تعلم الطلاب.

- التقويم لأهداف أخرى يؤكد تعلم الطلاب.

- أن تكون طرق التقويم وأدواته عادلة للجميع.

- التنمية والتعاون المهني يؤكد التقويم.

- يشارك المجتمع المحلي في تطوير التقويم.

- الاتصال والإعلام حول التقويم يكون منظماً وواضحاً.

- تتم مراجعة نظم التقويم وتحسينها بطرق منظمة.

(6) الاستمرارية:

تتميز المحاسبية بالاستمرارية بما يمكن من سرعة اكتشاف الأخطاء ومعرفة أسبابها وإبلاغ المسؤولين عنها لتصحيحها وتعديلها أولاً بأول، فالمحاسبية ينبغي ألا تتوقف عند مرحلة معينة نتيجة صعوبات أو ضغوط داخلية أو خارجية، فالمحاسبية تبدأ ببداية التنفيذ لأي مهمة أو نشاط وتستمر إلى أن يتم الانتهاء منه. ويتضح من خلال ذلك، أنه يجب أن تتم عملية المحاسبية بصفة منتظمة ومستمرة بحيث يصل إلى الجهات العليا ما تم تحقيقه من أهداف وذلك للتأكد من مدى ملائمة الخطط والبرامج الشهرية والسنوية، بالإضافة إلى أنها تساعد على اكتشاف الأخطاء بسرعة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية بدلاً من تراكمها وتفاقم آثارها السلبية [4].

ولتقويم الأداء هدفان مهمان الأول: أنه يمكن أن يكون مرتباً بأهداف المحاسبية لكي يبرهن على الجودة والثاني: أنه العملية التي يمكن توظيفها للتطوير، لكي نحسن الجودة، وللتقويم ثلاث مراحل تبدأ بمرحلة التشخيص أي دراسة علمية موضوعية للواقع وتحليله لبيان أوجه القوة والضعف، ثم مرحلة العلاج لأوجه القصور والضعف، وأخيراً مرحلة المتابعة التي

(7) الحافز الذاتي:

تعتمد نظم المحاسبية على عملية التحفيز، فالمكافآت والجزاء تعطي الدافع القوي نحو تحسين الأداء وزيادة الانتاجية، كما تقودهم لتركيز طاقاتهم على ذلك الهدف، فالحوافز تؤدي إلى رفع أداء أعضاء هيئة التدريس، من خلال نموذج تعاقد الأداء كأحد نماذج المحاسبية، والذي يربط مقدار مكافآتهم على أداء طلابهم في اختبارات التحصيل الموضوعية أثناء المدة المخصصة للتدريس [21]. ومن الأساليب التي يمكن انتهاجها لتنمية الحوافز الذاتية للعاملين ما يلي:

- إشراك المرؤوسين في وضع معايير المحاسبية، وهذا الأسلوب يولد الحافز الذاتي على التنفيذ لديهم.

- إمداد المنفذين بالوسائل الذاتية للمحاسبية والتي تمكنهم من معرفة مستوى أدائهم أولاً بأول والتصرف في حالة الانحراف عن المعايير الموضوعية.

- ترك حرية للمنفذين بما يضمن لهم مرونة في الأداء كأن يركز النظام المحاسبي على الأساسيات.

- محاولة تصحيح الانحرافات من قبل مسؤولي المحاسبية وتعاون المنفذين معهم دون حاجة لمعرفة المستوى الأعلى مما يخلق جواً من التفاهم والتفاعل والتعاون بينهم ويولد الحافز الذاتي على النجاح.

- تحقيق التعاون والتنسيق بين المنفذين ومسؤولي المحاسبية، بحيث يكون الهدف من المحاسبية التشخيص لتصحيح المسار [91].

(8) البساطة:

يشير هذا المبدأ إلى إيجاد ارتباط بين المخالفة وبين الجزاء حتى يتجنبه العامل مستقبلاً، وليس معنى ذلك أن يتم العقاب في الحال دون دراسة، بل يجب أن يكون هناك تحقيق كافٍ للمخالفة والتعرف على أسبابها بطريقة مبسطة، والمقصود هنا إخطار العامل بمجرد المخالفة، ثم البدء في اتخاذ الإجراءات الخاصة وتطبيق الجزاء، ويشير أيضاً إلى ضرورة تبسيط إجراءات العمل بشكل يسمح بأداء الأنشطة دون تعقيد، ويندرج

ضمن ذلك نشر المعلومات والبيانات وتوفير الأدلة الإرشادية، لتكون في متناول المعنيين بالأنشطة، واختصار الإجراءات غير الضرورية ما أمكن [13]. ولذلك يجب أن يتوافق نظام المحاسبية مع هيكل الخطة المعدة للتنفيذ، فالخطة هي التي تمد نظام المحاسبية بالمعايير التي تقارن بها النتائج الفعلية والتي يلزم أن تكون محددة بدقة ومفهومة لدى القائمين بعملية المتابعة [4].

(9) سرعة كشف الأخطاء:

حيث إن المحاسبية ترتبط ارتباطاً أساسياً بعنصر الوقت، فكلما كانت المحاسبية سريعة في كشف الأخطاء كانت هناك سرعة في تحديد أسبابها، مما يتطلب نظام متطور للمعلومات يحقق سرعة التغذية العكسية وتوفير المعلومات الرقابية وتحليلها أو تصحيحها. ولذلك فلا بد أن تتضمن عملية المحاسبية سرعة استرجاع المعلومات بدقة أو الحصول عليها بصورة دقيقة حتى يتم الوقوف على ما يحدث أولاً بأول [4]. ومن خلال ذلك تعتمد المحاسبية على سرعة كشف الأخطاء كأحد المبادئ الهامة للمحاسبية، ويرجع ذلك إلى ما يلي:

- تؤدي سرعة كشف الأخطاء إلى تطوير آليات العمل من قبل القادة على أداء موظفيهم، ومتابعتهم بحيث يكونون مسؤولين عن نتائج نشاطات مرؤوسيه.

- تؤدي سرعة كشف الأخطاء إلى توزيع الأدوار بما يكفل سير العمل بوضوح وسهولة، ودعوة الدوائر التعليمية للاهتمام بالتقارير الفعلية لإعلان الإنجازات، وتعزيز عنصر مراجعة الإنجازات لمعرفة الضعف والقصور.

- تسهم سرعة كشف الأخطاء في تحسين الأداء.

- تؤدي سرعة كشف الأخطاء إلى وجود نظام لرفع التقارير للجهات ذات العلاقة على أن تكون معلومات هذه التقارير دقيقة، موثوقة، صادقة، تصف النتائج المتحققة [16].

(10) النظرة المستقبلية:

نظام المحاسبية الناجح هو الذي يركز على المستقبل أكثر من الماضي، وهو يعني ما يلي [21]:

ما هو مطبق منها في كل ولاية، ومعرفة ما إذا كانت هذه المكونات الأربعة تظهر في القوانين في الولايات، وتم جمع بيانات الدراسة عن طريق المكالمات الهاتفية مع الأقسام التربوية في كل ولاية، وعن طريق البحث في الأدبيات ذات العلاقة. ومن نتائج الدراسة أنه تم توصيف مكونات أنظمة المحاسبية التربوية في كل ولاية، كما تم توضيح كيفية الترابط بين تلك المكونات الأربعة. وصممت هذه الدراسة من أجل مساعدة صانعي السياسة لرؤية المقارنة بين ولايتهم والولايات الأخرى في تطوير أنظمة المحاسبية المستندة على الأداء، وتفهم أثر سلطة الحكومة في مراقبة المدارس مقابل اللامركزية في أنظمة المحاسبية.

واستهدفت دراسة جوت وآخرين [24]، تقييم لنظام المحاسبية المستند على المعايير في كاليفورنيا. وقد ركز التقييم على دور وتأثير نظام المحاسبية المحلي من حيث محتوى المعايير، وقياس التقييم، واستخدام البيانات، واستخدام الحوافز المرتبطة بالنتائج أو توجيه المساعدة الهادفة. وقد استخدمت استبانة لجمع المعلومات، ووزعت على (200) مديرية في كاليفورنيا، كما تم إجراء مقابلات مع الإداريين والمعلمين وصناع القرار لجمع المعلومات. وتوصلت الدراسة إلى وجود اختلاف بين المعلمون والتربويون في فهمهم للمحاسبية، وكثير منهم عداها رديفاً للتقييم. ولم يتحمس أفراد العينة لعمليات تطبيق نظام المحاسبية.

كما أعد ماك آدمز وآخرون [25]، دراسة بعنوان: الأنظمة المحاسبية المدرسية في المناطق التعليمية. دراسة مسحية طبقت على (120) مقاطعة، تتضمن (11) مليون طالب أي ما نسبته (23%) من طلبة المجتمع الأمريكي بهدف التعرف على تأثير الأنظمة المحاسبية المعتمدة من قبل عدد من الولايات على المناطق التعليمية التي تقع تحت إشرافها، ومعرفة الاتجاهات نحو المحاسبية التربوية من وجهة نظر التربويين والمشرفين في جميع المناطق التعليمية، واعتمدت الدراسة في جمع البيانات على الاستبانة والمقابلة، وأظهرت النتائج أن نسبة (60%) من

- الاهتمام بالتنبؤ بالأخطاء قبل وقوعها، والاهتمام بالتشخيص للتصحيح.

- الاهتمام بالاتجاهات المستقبلية أكثر من الماضي والحاضر، وتحقيق النتائج أكثر من ملاحظة الأفراد.

- توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، ودعم عمليات اتخاذ القرار، وتنشيط عمليات الاتصال في المؤسسة التعليمية.

- تحسين استخدام الموارد المتاحة للمؤسسة التعليمية، والحد من التجاوزات الإدارية من خلال استخدام نظام المعلومات.

- توثيق الأنظمة والإجراءات والقرارات المتخذة والمحافظة عليها للرجوع لها عند الحاجة [21].

ومن خلال العرض السابق، يتضح أن بيئة المحاسبية التربوية عبارة عن منظومة متكاملة لديها أهداف تسعى لتحقيقها، وتشمل ثلاثة عناصر أساسية (مدخلات - عمليات - مخرجات)، وتتخذ أنماطاً متعددة يختلف تطبيقها من دولة لأخرى، وأنها ذات ارتباط وثيق بالسياسة التعليمية تؤثر وتتأثر بها، كما تعد المحاسبية مدخلاً لتحقيق الثقة داخل المؤسسة التعليمية، فعندما ينظر إليها على أنها عملية تتضمن التوضيح والتبرير بطبيعة الأداء والكيفية التي تم بها، بين طرفين، فإن هذه العملية تتضمن في ثناياها وجود الاستعداد للقبول بالتبرير الذي يجب أن يتسم بالوضوح والموضوعية ليكون مقنعاً للطرف الآخر، وهذا يتطلب أن يكون العمل والتفسير واعياً وعقلانياً، وبقنصتي الالتزام بتحقيق أهداف محددة، والانسجام مع سياسة عامة متفق عليها، وذلك يحقق الثقة المتبادلة التي توفر مناخاً تنظيمياً أنسب للإنجاز المطلوب [22].

ثانياً: الدراسات السابقة

أعد مركز [23] Education commission of the states دراسة بعنوان: نظام المحاسبية التعليمية في خمسين ولاية. وهدفت إلى الكشف عن أنظمة المحاسبية المستندة إلى الأداء في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوضح الدراسة أربعة مكونات لأنظمة المحاسبية، وهي: (المعايير والتقييم - والمؤشرات المتعددة - المكافآت - العقوبات). وناقشت الدراسة

المناطق التعليمية تقدم المساعدة للمدارس ذات الأداء المتدني، وتستخدم المناطق التعليمية معايير أداء الطلبة كمؤشر لتصنيف المدارس، وتبين أن معظم المناطق تستخدم الصحف المحلية ومواقع الشبكة للإعلان عن تصنيفات المدارس، كما كشفت الدراسة عن مواقف سلبية تجاه متطلبات المحاسبية، واعتبار المحاسبية في بعض المناطق عبئاً على المدارس.

وقام المدني [14] بدراسة حول المساءلة الإدارية: تطبيقاتها ومعوقاتها في إدارات التربية والتعليم. وتسعى هذه الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق المساءلة الإدارية من قبل قادة إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، ومعرفة المعوقات التي تواجه قادة إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية وتحد من درجة تطبيقهم للمساءلة الإدارية، والكشف عن وجود علاقات ارتباط بين مجالات المساءلة الإدارية من جهة، وبين المعوقات من جهة أخرى. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتكونت عينتها من جميع مديري إدارات التربية والتعليم ومساعديهم في المملكة العربية السعودية، من خلال تطبيق استبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن استجابات أفراد مجتمع الدراسة جاءت بدرجة "غالباً" لمحور تطبيق المساءلة الإدارية، وبدرجة "نادراً" لمحور المعوقات التي تحول دون التطبيق، وتبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مجالات تطبيق المساءلة الإدارية (الأداء الانضباط - الجوانب الشخصية) منفردة مع بعضها البعض ومجموعة ككل، كما تبين وجود علاقة ارتباط سلبية بين مجال الأداء مع المعوقات التي تحول دون تطبيق المساءلة الإدارية، كما تبين وجود علاقة ارتباط سلبية بين مجال الانضباط والمجالات مجموعة ككل مع المعوقات التي تحول دون تطبيق المساءلة الإدارية.

واستهدفت دراسة الحارثي [26]، بناء أنموذج للمساءلة التربوية في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية. وقد تكونت العينة من (397) مديراً ومديرة في الإدارات الثلاث تبوك، ومكة المكرمة والرياض. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لجمع البيانات، وقد تم توزيع (397) استبانة، أعيد منها (300) استبانة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها وجود درجة متوسطة لجميع أبعاد "واقع المساءلة التربوية

المناطق التعليمية تقدم المساعدة للمدارس ذات الأداء المتدني، وتستخدم المناطق التعليمية معايير أداء الطلبة كمؤشر لتصنيف المدارس، وتبين أن معظم المناطق تستخدم الصحف المحلية ومواقع الشبكة للإعلان عن تصنيفات المدارس، كما كشفت الدراسة عن مواقف سلبية تجاه متطلبات المحاسبية، واعتبار المحاسبية في بعض المناطق عبئاً على المدارس.

وقام المدني [14] بدراسة حول المساءلة الإدارية: تطبيقاتها ومعوقاتها في إدارات التربية والتعليم. وتسعى هذه الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق المساءلة الإدارية من قبل قادة إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، ومعرفة المعوقات التي تواجه قادة إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية وتحد من درجة تطبيقهم للمساءلة الإدارية، والكشف عن وجود علاقات ارتباط بين مجالات المساءلة الإدارية من جهة، وبين المعوقات من جهة أخرى. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتكونت عينتها من جميع مديري إدارات التربية والتعليم ومساعديهم في المملكة العربية السعودية، من خلال تطبيق استبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن استجابات أفراد مجتمع الدراسة جاءت بدرجة "غالباً" لمحور تطبيق المساءلة الإدارية، وبدرجة "نادراً" لمحور المعوقات التي تحول دون التطبيق، وتبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مجالات تطبيق المساءلة الإدارية (الأداء الانضباط - الجوانب الشخصية) منفردة مع بعضها البعض ومجموعة ككل، كما تبين وجود علاقة ارتباط سلبية بين مجال الأداء مع المعوقات التي تحول دون تطبيق المساءلة الإدارية، كما تبين وجود علاقة ارتباط سلبية بين مجال الانضباط والمجالات مجموعة ككل مع المعوقات التي تحول دون تطبيق المساءلة الإدارية.

واستهدفت دراسة الخريف، [7] وضع تصور مقترح لتطبيق المحاسبية في الإدارة المدرسية بالمملكة العربية السعودية، والتعرف على واقع المحاسبية في الإدارة المدرسية، وكذا تحديد معوقات تطبيق المحاسبية في الإدارة المدرسية بالمملكة العربية السعودية، ومعرفة أهم مقترحات أفراد الدراسة لتفعيل النظام

تطبيق القيادات التعليمية لمبادئ المحاسبية الإدارية، وخاصة في المملكة العربية السعودية، وقد تركزت الدراسات التي أجريت في هذا المجال على تطبيقات المحاسبية ومعوقاتها، ووضع تصور مقترح، وتقويم نظام المحاسبية، وتصميم نظم المحاسبية، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة ووضع محاور محددة حول هذا الموضوع، وفي بلورة أداة الدراسة ومحاورها، وصياغة منهجية الدراسة وتحديد متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة والتي تتلاءم مع محاور الدراسة، والإسهام في بناء بعض جوانب الإطار النظري للدراسة.

#### 4. الطريقة الإجراءات

##### أ. منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وإجراءاتها تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، حيث تم مسح آراء مجتمع الدراسة حول هذا الموضوع.

##### ب. مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع مساعدي مديري التعليم لشؤون تعليم البنين وعددهم (45) مساعداً، وجميع مساعدات مديري التعليم لشؤون تعليم البنات والبالغ عددهن (45) مساعدة، وجميع مساعدي مديري التعليم للشؤون المدرسية وعددهم (45) مساعداً، وبالتالي فإن المجموع الكلي للمساعدين هو (135) مساعداً. كما تمثل أفراد الدراسة في جميع مديري ورؤساء الإدارات والأقسام التابعين لمديري التعليم مباشرة في المناطق والمحافظات وعددهم (540) وبذلك فإن مجتمع الدراسة مجموعه الكلي هو (675) [6]. كما يتمثل مجتمع الدراسة في الأمين العام للأمانة العامة لإدارات التعليم، ورؤساء الوحدات التابعة له وهي: وحدة المؤشرات والدراسات، ووحدة تقويم الأداء والمتابعة، ووحدة شئون القيادات التربوية، وتم تطبيق الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة. وتم توزيع (675) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (620) استبانة، كما هو موضح في جدول (1).

في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية"، ووجود درجة مرتفعة من معوقات المساءلة التربوية في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية.

ومن ناحية أخرى فقد أعدت المعجل [8] دراسة هدفت إلى معرفة واقع المحاسبية في المملكة العربية السعودية، والتعرف على أبرز المعوقات التي تحد من تطبيقها، والتوصل إلى أهم المقترحات التي يمكن أن تسهم في تطبيق المحاسبية التعليمية، وتقديم تصور مقترح للمحاسبية التعليمية في المملكة العربية السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، ويتمثل مجتمع الدراسة في مديري إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، وعينة من معلمي ومديري المدارس والمشرفين التربويين بالمدن التالية (الرياض - الدمام - جدة) بلغت (656) مفردة. ولجمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة وكان من أهم نتائج الدراسة أن أفراد الدراسة غير متأكدين من توافر عناصر المحاسبة التعليمية بشكل عام في نظام التعليم السعودي، كما أظهرت النتائج توافر عنصري (نظام الإعلام عن النتائج المدرسية، وأهداف التعليم) في نظام التعليم السعودي. أما بقية العناصر: المعايير والتقويم التربوي والحوافز (المكافآت - العقوبات) حيث تبين عدم تأكد أفراد الدراسة وعينتها من توفرها في نظام التعليم السعودي، وأن أفراد الدراسة موافقون على محاسبة فئات النظام التعليمي بشكل عام، كما اتضح من النتائج أن فئة المعلم وفئة مدير المدرسة وفئة الطالب قد حصلت على متوسطات تشير إلى خيار مناسب على أداة الدراسة مما يدل على موافقة أفراد الدراسة وعينتها على محاسبة تلك الفئات عند تقصيرها في القيام بمهامها.

- التعقيب على الدراسات السابقة:

في ضوء العرض السابق للدراسات التي تناولت موضوع المحاسبية في التعليم، يتضح أن المحاسبية لها مزايا عديدة سواءً للرئيس أو المرؤوس أو المنظمة ككل، وقد لوحظ من خلال عرض الدراسات، عدم وجود دراسة تهتم ببحث موضوع أهمية

جدول 1  
أفراد الدراسة الميدانية

نسبة الاستجابة	عدد المستجيبين	العدد	مجتمع الدراسة
%88.8	40	45	مساعد مدير التعليم لشؤون تعليم البنين.
%66.7	30	45	مساعد مدير التعليم للشؤون المدرسية.
%62.2	28	45	مساعدات مدير التعليم لشؤون تعليم البنات.
%96.7	522	540	مديري ورؤساء الإدارات والأقسام التابعين لمديري التعليم مباشرة في المناطق والمحافظات.
%91.9	620	675	المجموع

- خصائص أفراد الدراسة الميدانية:

جدول 2  
خصائص أفراد الدراسة الميدانية

النسبة المئوية	العدد	المؤهل الدراسي
%3.1	19	دكتوراه
%17.4	108	ماجستير
%78.9	489	بكالوريوس
%0.6	4	بيانات مفقودة
مكان العمل		
%24.2	150	إدارة التعليم بالمنطقة التعليمية
%70.3	436	إدارة التعليم بالمحافظة التعليمية
%5.5	34	بيانات مفقودة
المسمى الوظيفي		
%16.5	102	مساعد/ مدير التعليم
%21.8	135	مدير/ إدارة
%61.8	383	رئيس/ قسم
عدد سنوات الخدمة		
%30.2	187	أقل من (5) سنوات
%18.7	116	من (5) إلى أقل من (10) سنوات
%10.6	66	من (10) إلى أقل من (15) سنة
%40.5	251	(15) سنة فأكثر.

أكبر نسبة من مجتمع الدراسة (61.8%) مسمى وظائفهم رئيس قسم، وأن (21.8%) منهم مدير إدارة، كما تبين من النتائج أن (16.5%) يعملون بوظيفة مساعد مدير التعليم. كما تبين أن أكبر نسبة من مجتمع الدراسة عدد سنوات خدمتهم (15) سنة فأكثر حيث بلغت نسبة هذه الفئة (40.5%)، كما تبين أن (30.2%) من مجتمع الدراسة عدد سنوات خبراتهم أقل من (5) سنوات، وأن (18.7%) سنوات خبراتهم من (5) إلى أقل من (10) سنوات، وأن (10.6%) سنوات خبراتهم من (10) إلى أقل من (15) سنة. وهذه النتائج مؤشر على الخبرات الكبيرة

يتضح من الجدول (2) أن أكبر نسبة من مجتمع الدراسة من الحاصلين على البكالوريوس، حيث بلغت نسبتهم (78.9%) وأن (17.4%) منهم حاصلون على الماجستير، كما تبين أن (3.1%) من مجتمع الدراسة هم من الحاصلين على الدكتوراه. كما يتضح أن أكبر نسبة من مجتمع الدراسة يعملون في إدارات التعليم بالمحافظات التعليمية، حيث بلغت نسبتهم (70.3%) وأن (24.2%) يعملون في إدارات التعليم بالمناطق التعليمية، ويعزى السبب في ذلك إلى زيادة عدد المحافظات عن المناطق التعليمية في المملكة العربية السعودية. ويتضح أن

لأفراد الدراسة، وهو ما يفيد نتائج الدراسة الحالية كون مجتمعها من ذوي الخبرات المناسبة في العمل. - صدق الاستبانة وثباتها: تم التأكد من صدق أداة الدراسة حيث تم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات ومن ذوي أدوات الدراسة الميدانية: الخبرة في الميدان التربوي. كما استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون (Parson's Correlation)، وذلك لقياس العلاقة بين واعتمد الباحث التدرج الرباعي لاستجابات أفراد الدراسة وتم إخضاع الاستبانة لمقاييس الصدق والثبات.

### جدول 3

معاملات ارتباط درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور أهمية تطبيق القيادات الإدارية لمبادئ المحاسبية الإدارية في إدارات التعليم من وجهة نظر أفراد الدراسة

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
	تحقيق الشفافية		المرونة		الشمولية		الالتزام
1	**0.672	7	**0.697	13	**0.739	19	**0.727
2	**0.602	8	**0.759	14	**0.730	20	**0.767
3	**0.669	9	**0.747	15	**0.728	21	**0.695
4	**0.729	10	**0.658	16	**0.711	22	**0.826
5	**0.718	11	**0.696	17	**0.757	23	**0.745
6	**0.669	12	**0.656	18	**0.694	24	**0.726
	التقويم وتوجيه الأداء		البساطة		الحافز الذاتي		الاستمرارية
25	**0.743	31	**0.722	37	**0.728	43	**0.696
26	**0.721	32	**0.743	38	**0.726	44	**0.841
27	**0.701	33	**0.813	39	**0.764	45	**0.822
28	**0.708	34	**0.708	40	**0.671	46	**0.772
29	**0.651	35	**0.714	41	**0.734	47	**0.808
30	**0.685	36	**0.660	42	**0.715	48	**0.742
	سرعة كشف الأخطاء				النظرة المستقبلية		
49	**0.721	55	**0.783		**0.783		
50	**0.797	56	**0.870		**0.870		
51	**0.837	57	**0.838		**0.838		
52	**0.832	58	**0.813		**0.813		
53	**0.810	59	**0.756		**0.756		
54	**0.810	60	**0.836		**0.836		

- ثبات الاستبانة:

\*\* دال عند (0.01)

للتحقق من ثبات الاستبانة، استخدم الباحث معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) ويوضح الجدول التالي معاملات الثبات.

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ارتباط درجة كل عبارة ببعدها الذي تنتمي له قيم مرتفعة، مما يشير إلى ارتباط كل عبارة من عبارات المحور بالبعد الذي تنتمي إليه، مما يشير إلى اتساق عبارات كل بعد من أبعاد الاستبانة.

جدول 4

معاملات ثبات الاستبانة طبقاً لمحاورها

معامل الثبات	عدد العبارات	محاور الاستبانة
0.837	6	تحقيق الشفافية
0.868	6	الشمولية
0.868	6	المرونة
0.893	6	الالتزام
0.843	6	التقويم وتوجيه الأداء
0.858	6	الحافز الذاتي
0.873	6	البساطة
0.909	6	الاستمرارية
0.926	6	سرعة كشف الأخطاء
0.931	6	النظرة المستقبلية
0.89	60	الاستبانة

الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: من (1) إلى (1.75) يمثل (أبداً) - (غير موافق). أكبر من (1.75) - (2.50) يمثل (نادراً) - (موافق بدرجة منخفضة). أكبر من (2.50) - (3.25) يمثل (أحياناً) - (موافق بدرجة متوسطة). أكبر من (3.25) - (4) درجات يمثل (دائماً) - (موافق بدرجة عالية).

5. النتائج ومناقشتها

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس:

الذي ينص على: ما أهمية تطبيق القيادات لمبادئ المحاسبية الإدارية (الشفافية - المرونة - الالتزام - الشمولية - التقويم وتوجيه الأداء - الحافز الذاتي - البساطة - الاستمرارية - سرعة كشف الأخطاء - النظرة المستقبلية) في إدارات التعليم في المناطق والمحافظات بالمملكة العربية السعودية؟ وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما يلي:

أولاً: الشفافية:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الشفافية كما هو موضح في الجدول (5).

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات جميعها قيم عالية، وكان معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.89)، وتشير القيم العالية من معاملات الثبات في الجدول إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

- المقابلة: تم جمع بيانات من خلال تصميم دليل مقابلة وفقاً لأهداف الدراسة وتساولاتها، حيث تم مقابلة الأمين العام للأمانة العامة لإدارات التعليم، ورؤساء الوحدات التابعة له، وأيضاً عينة ممثلة للمملكة العربية السعودية (شمال - جنوب - شرق - غرب - وسط) مكونة من (5) من مساعدي مدير التعليم بالمحافظات والمناطق، وعينة ممثلة للمملكة العربية السعودية مكونة من (5) من مديري ورؤساء الإدارات والأقسام التابعين لمديري التعليم مباشرة في المناطق والمحافظات.

- تصحيح الاستبانة:

لتحديد طول خلايا المقياس الرباعي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى (4-1=3)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4/3=0.75)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه

## جدول 5

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الشفافية

م	العبارات	دائماً	أحياناً	نادراً	أبدأ	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يُمكن مدير التعليم المعنيين من الاطلاع على البيانات والمعلومات والوثائق العامة.	404	175	36	5	3.58	0.64	2
		65.2	82.2	5.8	0.8			
2	يسمح مدير التعليم للجهات المعنية بمتابعة أداء العمل في الإدارة.	479	120	16	5	3.73	0.54	1
		77.3	19.4	2.6	0.8			
3	يهتم مدير التعليم بالإعلان عن الأدلة الإجرائية للعمل لإزالة الغموض عنها.	405	160	45	8	3.56	0.68	3
		65.5	25.9	7.3	1.3			
4	يلتزم مدير التعليم بالإفصاح عن المعلومات المالية بكل دقة ووضوح وفي الوقت المناسب.	353	180	55	24	3.41	0.81	5
		57.7	29.4	9	3.9			
5	يحرص مدير التعليم على أن تكون مهام الوظائف في الإدارة محددة ومعلنة.	376	194	42	7	3.52	0.67	4
		60.7	31.3	6.8	1.1			
6	يعلن مدير التعليم مستوى الأداء المطلوب من جميع الجهات التعليمية.	316	218	56	15	3.38	0.75	6
		52.2	36	9.3	2.5			
	المعدل العام للتباعد					3.62	0.58	

الأخير فكان للعبارة: (يعلن مدير التعليم مستوى الأداء المطلوب من جميع الجهات التعليمية)، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.38). وجاء في نتيجة المقابلة أن مديري التعليم يعلنون مستوى الأداء المطلوب من جميع الجهات التعليمية، ولكن غالباً ما يتم في صورة أهداف عامة يصعب قياسها.

ومن هنا يمكن القول أن أهمية تطبيق الشفافية لدى مديري الإدارات التعليمية في المناطق والمحافظات بالمملكة العربية السعودية جاء في الفئة (دائماً)، وهو مؤشر إيجابي، خاصة وأن المحاسبية تعتمد على الشفافية العامة والتي تتطلب توافر المعلومات بشكل فوري عما تفعله المؤسسات التعليمية، وإتاحة الوثائق ذات الصلة بالقضايا التعليمية لأفراد المجتمع فيما يتعلق بطبيعة عملها. وتعد الشفافية المسألة المحورية في عملية التنمية، وهي لا تقتصر فقط على الإشراف والمحاسبية حول النفقات العامة فحسب، وإنما نفترض كذلك ضمان الحرص على عقلانية هذه النفقات بهدف الحد من هدر المال العام والثروات الوطنية [15]. كما أشار Herb [16] إلى أن المحاسبية تتطلب ضرورة توفر الشفافية ويرجع ذلك إلى ما يلي [16]:

- تساعد الشفافية على تصميم الإجراءات والتعليمات بما يتفق

تشير البيانات في الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام للمحور بلغ (3.62)، وهو مؤشر على ميل استجابات أفراد الدراسة إلى (دائماً) على العبارات الواردة في بُعد الشفافية. وقد جاءت في الترتيب الأول العبارة: (يسمح مدير التعليم للجهات المعنية بمتابعة أداء العمل في الإدارة) وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.73). وجاء في نتيجة المقابلة أنه يتوفر تسهيلات للجهات الرقابية كهيئة الرقابة وهيئة نزاهة وديوان المراقبة، وغيرها من الجهات الأخرى بمتابعة أداء العمل في الإدارة. أما الترتيب الثاني فكان للعبارة: (يُمكن مدير التعليم المعنيين من الاطلاع على البيانات والمعلومات والوثائق العامة) وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.58). وقد أيدت نتيجة المقابلة الشخصية ذلك، ولكن تبين أن الوثائق تحتاج إلى مراجعة وتنظيمها في دليل يفهرس حسب الحالات، لا أن يتم البحث عنها في مواقع مختلفة خارج وزارة التعليم. أما الترتيب الثالث فكان للعبارة: (يهتم مدير التعليم بالإعلان عن الأدلة الإجرائية للعمل لإزالة الغموض عنها)، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.56). وتبين من نتيجة المقابلة أن هناك اهتمام ولكن هناك مشكلة تتعلق بالتنفيذ والمتابعة، وهنا يجب تحديد الإدارة المختصة بذلك، حيث تفنقر إدارات التعليم لذلك. أما الترتيب

- مع القواعد التعليمية المكتوبة والمنشورة.
- تساعد الشفافية في وضع قواعد واضحة للنشر والإفصاح  
تحدد فيها المعلومات التي يجب توفيرها.
- توفر الشفافية معلومات كافية لفهم عمل ومراقبة أداء  
المؤسسات.
- توفر الشفافية في البيانات التي تحتاجها المؤسسات التعليمية  
لوضع الخطط المستقبلية، وتقدير معدلات المخاطرة في  
المؤسسات التعليمية.
- توفر الشفافية البيانات الأساسية عن الأداء التعليمي في وقت  
سريع وملائم.
- يتم توفير البيانات الرئيسية المتعلقة بالجوانب المالية بشكل  
مفصل ودقيق وسريع.
- ثانياً: الشمولية:
- تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات  
محور الشمولية كما هو موضح في الجدول (6).

### جدول 6

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الشمولية

م	العبارات	دائماً	أحياناً	نادراً	أبداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يهتم مدير التعليم بتهيئة الموظف قبل أداء العمل المطلوب.	211	268	97	42	3.05	0.87	5
		34.1	43.4	15.7	6.8			
2	يهتم مدير التعليم بمتابعة كل موظف أثناء أداء العمل المطلوب.	210	246	142	22	3.04	0.84	6
		33.9	39.7	22.9	3.5			
3	يؤكد مدير التعليم على مساهمة الموظف في نتائج العمل الذي يقوم به.	320	226	65	7	3.39	0.72	4
		51.6	36.5	10.5	1.1			
4	يتابع مدير التعليم كافة نواحي العمل بالإدارة (الفنية أو الإدارية أو المالية).	377	190	45	6	3.52	0.67	3
		61	30.7	7.3	1			
5	يتسم مدير التعليم بنظرته للعمل بالشمولية، دون أن تقتصر على جانب معين.	400	165	44	5	3.56	0.66	2
		65.1	26.9	7.2	0.8			
6	يركز مدير التعليم على الجوانب المهمة ذات التأثير الفعال في أداء الإدارة التعليمية.	410	174	34	2	3.60	0.61	1
		66.1	28.1	5.5	0.3			
	المعدل العام للبعد					3.46	0.67	

تشير البيانات في الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام للمحور بلغ (3.46)، وهو مؤشر على ميل استجابات أفراد الدراسة إلى (دائماً) على العبارات الواردة في بُعد الشمولية. وقد جاءت في الترتيب الأول العبارة: (يركز مدير التعليم على الجوانب المهمة ذات التأثير الفعال في أداء الإدارة التعليمية) وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.60). وجاء في النتيجة الخاصة بالمقابلة أنه يتم التركيز على التحصيل العلمي والسلوكي ورعاية الطلاب والبيئة المدرسية والجوانب الإدارية والمالية، ولكن لكثرة التحديات في الجوانب الإدارية والمالية فإنها تأخذ الحظ الأوفر من التركيز. أما الترتيب الثاني فكان للعبارة:

(يتسم مدير التعليم بنظرته للعمل بالشمولية، دون أن تقتصر على جانب معين) وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.56)، وجاء في نتيجة المقابلة أن الجوانب الإدارية والمالية تأخذ النصيب الأكبر فيما يتعلق بنظرة مديري التعليم بالشمولية. أما الترتيب الثالث فكان للعبارة: (يتابع مدير التعليم كافة نواحي العمل بالإدارة (الفنية أو الإدارية أو المالية)، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.52). وتبين من المقابلة أنه تتوفر متابعة من قبل مديري التعليم لكافة نواحي العمل لكنها تميل للجوانب الإدارية والمالية لكثرة الإشكالات بها. أما الترتيب الأخير فكان للعبارة: (يهتم مدير التعليم بمتابعة كل موظف أثناء أداء العمل

المتحققة ومقارنتها مع المخطط لها، والتعاون على تحديد سبل العلاج، وإجراءات التحسين والتطوير، ووضع نظام للاستفادة من التغذية الراجعة بين الأطراف [17].

ثالثاً: المرونة:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور المرونة كما هو موضح في الجدول (7).

المطلوب)، وبلغ المتوسط الحسابي (3.04). وفي نتيجة المقابلة تبين أن هناك متابعة، لكنها غير منتظمة، وغالباً تركز المتابعة على الجوانب الأكثر أهمية أو التي تتابعها الوزارة. ومن هنا يمكن القول أن أهمية تطبيق الشمولية لدى مديري الإدارات التعليمية في المناطق والمحافظات بالمملكة العربية السعودية جاء في الفئة (دائماً)، حيث إن الشمولية لها أهمية كبيرة كونها تساعد على المراجعة المشتركة بين الأطراف ومناقشة النتائج

#### جدول 7

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المرونة

م	العبارات	دائماً	أحياناً	نادراً	أبداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يترك مدير التعليم الحرية للموظف بما يضمن له المرونة في الأداء.	312	257	33	17	3.40	0.72	5
		50.4	41.5	5.3	2.7			
2	يقبل مدير التعليم الرأي الآخر حول القضايا المتعلقة بالعمل.	400	171	36	13	3.55	0.7	3
		64.5	27.6	5.8	2.1			
3	يبنى مدير التعليم أفكار العاملين الجيدة التي تسهم في تطوير العمل.	406	182	28	4	3.60	0.61	2
		65.5	29.4	4.5	0.6			
4	يفضل مدير التعليم إجراء تعديلات جديدة في أساليب العمل بين فترة وأخرى.	281	264	57	17	3.31	0.75	6
		54.4	42.6	9.2	2.7			
5	ينظر مدير التعليم للموقف الإداري من زوايا مختلفة.	232	239	48	6	3.43	0.68	4
		52.4	38.8	7.8	1			
6	يتكيف مدير التعليم بسهولة مع التعليمات الجديدة التي تصدر من الجهات العليا في التعليم.	465	130	16	2	3.73	0.52	1
		75.9	21.2	2.6	0.3			
	المعدل العام للبعد					3.62	0.56	

ويدعموا تنفيذها، لكن يتأثر بعضها بقناعاتهم وأفكارهم. أما الترتيب الثالث فكان للعبارة: (يقبل مدير التعليم الرأي الآخر حول القضايا المتعلقة بالعمل)، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.55). وتتافت هذه النتيجة مع المقابلة، حيث تبين من المقابلة أن مديري التعليم يقبلون الرأي الآخر حول بعض القضايا المتعلقة بالعمل وفي بعضها الآخر يتمسكون برأيهم وفي البعض الآخر يأخذون بالحياد. أما الترتيب الأخير فكان للعبارة: (يفضل مدير التعليم إجراء تعديلات جديدة في أساليب العمل بين فترة وأخرى)، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.21). وتبين من المقابلة أن مديري التعليم يدعمون ويشجعون إجراء تعديلات جديدة في أساليب العمل بين فترة وأخرى شريطة ألا يكون هناك اجتهاد مع النص، بمعنى ألا يتعارض مع أية تعليمات.

تشير البيانات في الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام للمحور بلغ (3.62)، وهو مؤشر على ميل استجابات أفراد الدراسة إلى (دائماً) على العبارات الواردة في بُعد المرونة. وقد جاءت في الترتيب الأول العبارة: (يتكيف مدير التعليم بسهولة مع التعليمات الجديدة التي تصدر من الجهات العليا في التعليم) وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.73)، والانحراف المعياري (0.52). وأيدت نتيجة المقابلة ذلك، حيث تبين أن مديري التعليم يبادرون بالتنفيذ حسب التوجيهات ويوائموا ظروف العمل لتتوافق مع التعليمات الجديدة. أما الترتيب الثاني فكان للعبارة: (يبنى مدير التعليم أفكار العاملين الجيدة التي تسهم في تطوير العمل) وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.60)، وتبين من المقابلة أن مديري التعليم يأخذون بها ويشجعونها

عدم طغيان جانب على الآخر، أي يعطي كل جانب من جوانبها نفس القدر المتساوي من الاهتمام الذي يستحقه وفقاً للأهمية التي يحققها في تحقيق المحاسبية لأهدافها [13].

رابعاً: الالتزام:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الالتزام كما هو موضح في الجدول (8).

ومن هنا يمكن القول أن أهمية تطبيق المرونة لدى مديري الإدارات التعليمية في المناطق والمحافظات بالمملكة العربية السعودية جاء في الفئة (دائماً)، وهو مؤشر إيجابي، خاصة إذا علمنا أن نظم المحاسبية الفعالة تنظر للعملية التعليمية في إطار من الكل الذي توجد فيه، بحيث تتكامل فيه آليات المحاسبية الذاتية والجماعية مع التخطيط والسياسة التعليمية والأنشطة العملية، ويرتبط ذلك بمبدأ المرونة في جوانب المحاسبية بشرط

### جدول 8

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الالتزام

م	العبارات	دائماً	أحياناً	نادراً	أبداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يتابع مدير التعليم مستوى التزام المرؤوسين بتحسين مستوى أدائهم بشكل مستمر.	315	239	52	12	3.39	0.72	5
		51	38.7	8.4	1.9			
2	يراقب مدير التعليم العمل بهدف الوقوف على ما تحقق من نتائج.	384	184	48	4	3.53	0.67	3
		61.9	29.7	7.7	0.6			
3	يوائم مدير التعليم بين القرارات واللوائح التنفيذية.	367	209	28	6	3.54	0.63	2
		60.7	33.8	4.5	1			
4	يتأكد مدير التعليم من أن العمل يسير وفق الخطط المحددة.	393	189	32	4	3.57	0.62	1
		63.6	30.6	5.2	0.6			
5	يهتم مدير التعليم بتحديد طرق العمل التي تؤدي إلى تحقيق الهدف المطلوب.	373	192	42	12	3.5	0.71	4
		60.3	31	6.8	1.9			
6	يبتكر مدير التعليم آليات مناسبة للمساعدة والتي تساعد في تحقيق التميز في الأداء.	227	264	92	35	3.11	0.85	6
		36.7	42.7	14.9	5.7			
	المعدل العام للبعد					3.54	0.623	

القرارات واللوائح التنفيذية. أما الترتيب الثالث فكان للعبارة: (يراقب مدير التعليم العمل بهدف الوقوف على ما تحقق من نتائج)، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.53)، وأظهرت نتيجة المقابلة أن المتابعة تتم ميدانياً ومن خلال التقارير التي يتم عرضها من قبل الأقسام. أما الترتيب الأخير فكان للعبارة: (يبتكر مدير التعليم آليات مناسبة للمساعدة والتي تساعد في تحقيق التميز في الأداء)، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.11)، وهذه النتيجة تتوافق مع المقابلة، حيث تبين أنه ليس هناك ابتكارات كافية من قبل مديري التعليم لتوفير آليات مناسبة للمحاسبية والتي تساعد في تحقيق التميز في الأداء؛ لكنهم يستخدمون أسلوب المواجهة العلنية في الاجتماعات حول ما تم إنجازه.

تشير البيانات في الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام للمحور بلغ (3.54)، وهو مؤشر على ميل استجابات أفراد الدراسة إلى (دائماً) على العبارات الواردة في بعد الالتزام. وقد جاءت في الترتيب الأول العبارة: (يتأكد مدير التعليم من أن العمل يسير وفق الخطط المحددة) وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.57)، وتبين من المقابلة أن مديري التعليم يؤكدون على أن العمل يسير وفق الخطط المحددة، من خلال المتابعة الفردية وبالخطاب وبطلب التقارير الدورية وبعقد الاجتماعات للمتابعة عما تم تنفيذه في موضوعات محددة. أما الترتيب الثاني فكان للعبارة: (يوائم مدير التعليم بين القرارات واللوائح التنفيذية) وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.54)، وتبين من المقابلة أن مديري التعليم يحرصون على التوافق التام بين

تعكس المحاسبية التزاماً أخلاقياً نابحاً من الالتزام الذاتي الذي يقطعه الفرد على نفسه في أدائه كنتيجة تولد قيماً تأخذ بالعمل التعليمي نحو أهدافه كقيم المشاركة والتعاون وتنمية روح الشعور بالمسؤولية والشفافية، مع الحرص على التقويم والمراقبة المستمرة للعمل وغيرها [15].

خامساً: التقويم وتوجيه الأداء:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التقويم وتوجيه الأداء كما هو موضح في الجدول (9).

ومن هنا يمكن القول أن أهمية الالتزام لدى مديري الإدارات التعليمية في المناطق والمحافظات بالمملكة العربية السعودية جاء في الفئة (دائماً)، ومبدأ الالتزام يعكس مدى التزام المؤسسات وأعضائها بالتعهدات التي قطعتها على نفسها من أجل التغيير لتصل إلى ما هو مراد منها عن طريق مراقبة جودة جميع الخدمات التي تقدمها للعملية التعليمية، وكذلك التزام الإدارات والمناطق التعليمية ومراكز الإشراف بتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، ولا يقتصر الالتزام على المؤسسة فقط، بل

### جدول 9

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التقويم وتوجيه الأداء

م	العبارات	دائماً	أحياناً	نادراً	أبداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يضع مدير التعليم معايير محددة يتم على أساسها تقويم الأداء.	247	247	92	32	3.15	0.85	4
		%		40	5.2			
2	يستعين مدير التعليم بهيئات مستقلة للتقويم لمساءلة إدارتها.	97	166	166	184	2.29	1.01	5
		%		27.1	30			
3	يعتمد مدير التعليم على خبراء خارجيين في الإدارة لمراقبة الأعمال.	55	147	161	248	2.01	1.0	6
		%		24.1	40.6			
4	يهتم مدير التعليم بالمراقبة من أجل التحسين المستمر للأداء.	275	226	90	27	3.21	0.85	3
		%		14.6	4.4			
5	يلتزم مدير التعليم بالحيادية والأمانة في التقويم.	448	124	20	16	3.65	0.67	1
		%		3.3	2.6			
6	يربط مدير التعليم معايير التقويم بمدى إنجاز الأعمال المطلوبة.	354	188	43	31	3.40	0.83	2
		%		7.0	5.0			
	المعدل العام للبعد					3.04	0.74	

تشير البيانات في الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام للمحور بلغ (3.04)، وهو مؤشر على ميل استجابات أفراد الدراسة إلى (أحياناً) على العبارات الواردة في بُعد التقويم وتوجيه الأداء. وقد جاءت في الترتيب الأول العبارة: (يلتزم مدير التعليم بالحيادية والأمانة في التقويم) وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.65)، وتبين من المقابلة أن مديري التعليم يلتزمون بالحيادية في التقويم، ويتحرون الدقة في ذلك من خلال جمع المزيد من المعلومات. أما الترتيب الثاني فكان للعبارة: (يربط مدير التعليم معايير التقويم بمدى إنجاز الأعمال المطلوبة) وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.40)، وتبين من المقابلة أن مديري التعليم يربطون بشدة بين تنفيذ الأعمال والتقويم، حيث لا يوجد اعتبار لأي جوانب إنسانية أو شخصية. أما الترتيب الثالث فكان للعبارة: (يهتم مدير التعليم بالمراقبة من أجل التحسين المستمر للأداء)، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.21). واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة المقابلة، حيث تبين من المقابلة أن اهتمام مدير التعليم بالمراقبة من أجل التحسين المستمر للأداء محدودة. أما الترتيب الأخير فكان للعبارة: (يعتمد مدير التعليم على خبراء خارجيين في الإدارة لمراقبة الأعمال)، وقد بلغ المتوسط الحسابي (2.01)، واتفقت هذه النتيجة مع المقابلة، حيث تبين من المقابلة أنه لا يوجد خبراء خارجيين في الإدارة لمراقبة الأعمال. ومن هنا يمكن القول أن أهمية تطبيق التقويم وتوجيه الأداء لدى مديري الإدارات التعليمية في المناطق والمحافظات بالمملكة

تشير البيانات في الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام للمحور بلغ (3.04)، وهو مؤشر على ميل استجابات أفراد الدراسة إلى (أحياناً) على العبارات الواردة في بُعد التقويم وتوجيه الأداء. وقد جاءت في الترتيب الأول العبارة: (يلتزم مدير التعليم بالحيادية والأمانة في التقويم) وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.65)، وتبين من المقابلة أن مديري التعليم يلتزمون بالحيادية في التقويم، ويتحرون الدقة في ذلك من خلال جمع المزيد من المعلومات. أما الترتيب الثاني فكان للعبارة: (يربط مدير التعليم معايير التقويم بمدى إنجاز الأعمال المطلوبة) وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.40)، وتبين من المقابلة أن مديري التعليم يربطون بشدة بين تنفيذ الأعمال والتقويم، حيث لا يوجد اعتبار لأي جوانب إنسانية أو شخصية. أما الترتيب الثالث فكان للعبارة: (يهتم مدير التعليم بالمراقبة من أجل التحسين المستمر للأداء)، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.21). واختلفت هذه النتيجة مع المقابلة، حيث تبين من المقابلة أنه لا يوجد خبراء خارجيين في الإدارة لمراقبة الأعمال. ومن هنا يمكن القول أن أهمية تطبيق التقويم وتوجيه الأداء لدى مديري الإدارات التعليمية في المناطق والمحافظات بالمملكة

وللتقويم بعدان أساسيان أحدهما بعد مؤسسي يهتم بتقويم أداء المؤسسات التعليمية بما فيها من عناصر متفاعلة (مدخلات، عمليات، مخرجات)، وبعد فردي يهتم بتقويم الأفراد [18].

سادساً: الحافز الذاتي:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الحافز الذاتي كما هو موضح في الجدول (10).

العربية السعودية جاء في الفئة (أحياناً)، وللتقويم هدفان مهمان الأول: أنه يمكن أن يكون مرتبطاً بأهداف المحاسبية لكي يبرهن على الجودة؛ والثاني: أنه العملية التي يمكن توظيفها لتطوير الأهداف لتحسين الجودة، وللتقويم ثلاث مراحل تبدأ بمرحلة التشخيص أي دراسة علمية موضوعية للواقع وتحليله لبيان أوجه القوة والضعف، ثم مرحلة العلاج لأوجه القصور والضعف، وأخيراً مرحلة المتابعة التي تعتمد على التغذية الراجعة [19]،

### جدول 10

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الحافز الذاتي

م	العبارات	دائماً	أحياناً	نادراً	أبداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يقوم مدير التعليم بمشاركة المرؤوسين في وضع المعايير الخاصة بمحاسبتهم على نتائج العمل.	199	270	99	50	3.0	0.89	4
		32.2	43.7	16	8.1			
2	يركز مدير التعليم في المحاسبة على النقاط المهمة المؤثرة في تحقيق الأهداف التعليمية.	323	226	56	11	3.40	0.73	1
		52.4	36.7	9.1	1.8			
3	يوفر مدير التعليم للمرؤوسين معايير للمساءلة الذاتية بما يمكنهم من معرفة مستوى أدائهم أولاً بأول.	202	243	130	45	2.97	0.91	5
		32.6	39.2	21	7.3			
4	يقدم مدير التعليم حوافز مادية مجزية للموظف الذي يقوم بالعمل المطلوب بكفاءة وفاعلية.	104	200	143	171	2.38	1.1	6
		16.8	23.4	23.1	27.7			
5	يشجع مدير التعليم على منح حوافز معنوية للموظف الذي يقوم بالعمل المطلوب بكفاءة وفاعلية.	267	184	100	60	3.09	0.99	3
		44.5	29.7	16.1	9.7			
6	يحرص مدير التعليم على إعلان الجهود والإنجازات التي يقوم بها الفرد أو الإدارة.	349	175	63	28	3.37	0.84	2
		56.7	28.5	10.2	4.6			
	المعدل العام للبعد					3.1	0.77	

مديري التعليم يحرصون على إعلان الجهود والإنجازات التي يقوم بها الفرد أو الإدارة من خلال الإشادة به في الاجتماعات وخطابات وشهادات الشكر والإطراء أمام المسؤولين.

أما الترتيب الثالث فكان للعبارة: (يشجع مدير التعليم على منح حوافز معنوية للموظف الذي يقوم بالعمل المطلوب بكفاءة وفاعلية)، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.09). وقد تبين من نتائج المقابلة أن مديري التعليم يشجعوا على منح حوافز معنوية للموظف الذي يقوم بالعمل المطلوب بكفاءة وفاعلية، من خلال التكليف بأعمال أعلى مسؤولية، وخطابات الشكر.

أما الترتيب الأخير فكان للعبارة: (يقدم مدير التعليم حوافز مادية مجزية للموظف الذي يقوم بالعمل المطلوب بكفاءة وفاعلية)، وقد بلغ المتوسط الحسابي (2.38). وفيما يتعلق

تشير البيانات في الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام للمحور بلغ (3.1)، وهو مؤشر على ميل استجابات أفراد الدراسة إلى (أحياناً) على العبارات الواردة في بُعد الحافز الذاتي. وقد جاءت في الترتيب الأول العبارة: (يركز مدير التعليم في المحاسبة على النقاط المهمة المؤثرة في تحقيق الأهداف التعليمية) وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.40)، وهذه النتيجة تتوافق مع نتيجة المقابلة حيث تبين أن مديري التعليم يركزون على الجوانب المهمة كالمالية والمشتريات والتحصيل العلمي.

أما الترتيب الثاني فكان للعبارة: (يحرص مدير التعليم على إعلان الجهود والإنجازات التي يقوم بها الفرد أو الإدارة) وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.37)، وتبين من المقابلة أن

تعطي الدافع القوي نحو تحسين الأداء وزيادة الانتاجية، كما تقوهم لتركيز طاقاتهم على ذلك الهدف، فالحوافز تؤدي إلى رفع الأداء، من خلال نموذج تعاقد الأداء كأحد نماذج المحاسبية، والذي يربط مقدار مكافأته على الأداء [21].

سابعاً: البساطة:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور البساطة كما هو موضح في الجدول (11).

بنتيجة المقابلة، فقد تبين أن تشجيع مديري التعليم على منح حوافز مادية مجزية للموظف الذي يقوم بالعمل المطلوب بكفاءة وفاعلية كفكرة موجودة لكن كتنفيذ غير ممكن لعدم توفر بنود لهذا الغرض.

ومن هنا يمكن القول أن أهمية تطبيق الحافز الذاتي لدى مديري الإدارات التعليمية في المناطق والمحافظات بالمملكة العربية السعودية جاء في الفئة (أحياناً)، على الرغم من أن نظم المحاسبية تعتمد على عملية التحفيز، فالمكافآت والجزاءات

## جدول 11

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال البساطة

م	العبارات	دائماً	أحياناً	نادراً	أبداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يحرص مدير التعليم على إيضاح ما تم إنجازه بشكل واضح.	390	167	51	12	3.51	0.73	1
		62.9	26.9	8.2	1.9			
2	يبسط مدير التعليم الإجراءات لأداء العمل دون تعقيد.	356	201	47	14	3.45	0.73	2
		57.6	32.5	7.6	2.3			
3	يحرص مدير التعليم على أن تكون المعايير الخاصة بتقويم الأداء مفهومة وبسيطة.	327	217	55	18	3.38	0.77	3
		53	35.2	8.9	2.9			
4	يتعامل مدير التعليم مع مخالفات العمل بطريقة مبسطة.	248	225	78	37	3.16	0.86	5
		40.1	41.3	12.6	6			
5	يحرص مدير التعليم على توفير أدلة إرشادية للعمل.	258	241	83	34	3.17	0.86	4
		41.9	39.1	13.5	5.5			
6	يحرص مدير التعليم على الربط بين مخالفة العمل وبين الجزاء بشكل مباشر.	232	261	100	20	3.15	0.81	6
		37.8	42.6	16.3	3.3			
	المعدل العام للبعد					3.41	0.68	

ذلك بشرط ألا تخالف نظاماً أو لائحة. أما الترتيب الثالث فكان للعبارة: (يحرص مدير التعليم على أن تكون المعايير الخاصة بتقويم الأداء مفهومة وبسيطة)، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.38). وتبين من نتيجة المقابلة أنه لا يوجد معايير مكتملة خاصة بتقويم الأداء، ولذا فإن صفة (مفهومة وبسيطة) قد لا تكون بالمستوى المأمول. أما الترتيب الأخير فكان للعبارة: (يحرص مدير التعليم على الربط بين مخالفة العمل وبين الجزاء بشكل مباشر)، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.15).

وقد تبين من نتيجة المقابلة أن هناك حرص من قبل مديري التعليم على الربط بين مخالفة العمل وبين الجزاء بشكل مباشر، وفق النظام الذي يتحرى دقته دائماً ولذلك فالجزاءات غالباً

تشير البيانات في الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام للمحور بلغ (3.41)، وهو مؤشر على ميل استجابات أفراد الدراسة إلى (دائماً) على العبارات الواردة في بُعد البساطة. وقد جاءت في الترتيب الأول العبارة: (يحرص مدير التعليم على إيضاح ما تم إنجازه بشكل واضح) وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.51)، وقد أيدت نتيجة المقابلة ذلك، حيث تبين حرص مدير التعليم على إيضاح ما تم إنجازه بشكل واضح، من طلب تقارير أو عروض مفصلة. أما الترتيب الثاني فكان للعبارة: (يبسط مدير التعليم الإجراءات لأداء العمل دون تعقيد) وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.45). وجاء في نتيجة المقابلة أن مدير التعليم يبسط الإجراءات لأداء العمل دون تعقيد، ويحرص على

المعلومات والبيانات وتوفير الأدلة الإرشادية، لتكون في متناول المعنيين بالأنشطة، واختصار الإجراءات غير الضرورية ما أمكن [13].

ثامناً: الاستمرارية:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الاستمرارية كما هو موضح في الجدول (12).

تعرض على الشؤون القانونية للتأكد من نظاميتها وتناسبها مع المخالفة.

ومن هنا يمكن القول أن أهمية تطبيق البساطة لدى مديري الإدارات التعليمية في المناطق والمحافظات بالمملكة العربية السعودية جاء في الفئة (دائماً)، ومبدأ البساطة على قدر كبير من الأهمية، حيث يشير إلى ضرورة تبسيط إجراءات العمل بشكل يسمح بأداء الأنشطة دون تعقيد، ويندرج ضمن ذلك نشر

## جدول 12

### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاستمرارية

م	العبارات	دائماً	أحياناً	نادراً	أبداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يهتم مدير التعليم بمحاسبة الموظف عن العمل بشكل مستمر .	222	282	94	22	3.14	0.76	6
		35.8	45.5	15.5	3.5			
2	يحرص مدير التعليم على معرفة أسباب الأخطاء بشكل مستمر .	326	198	82	12	3.36	0.78	5
		52.8	32	13.3	1.9			
3	يهتم مدير التعليم بإبلاغ المسؤولين عن الأخطاء لتصحيحها وتعديلها بشكل مستمر .	370	175	65	10	3.46	0.75	3
		59.7	28.2	10.5	1.6			
4	يقيم مدير التعليم النتائج بعد تنفيذ العمل .	338	205	58	19	3.39	0.78	4
		54.5	33.1	9.4	3.1			
5	يسارع مدير التعليم في التعامل مع الأخطاء لمنع تفاقمها .	377	182	49	12	3.49	0.72	2
		60.8	29.4	7.9	1.9			
6	يخاطب مدير التعليم الجهات العليا بشكل مستمر لمتابعة الأعمال أولاً بأول	380	180	48	10	3.50	0.71	1
		61.5	29.1	7.8	1.6			
	المعدل العام للبعد					3.49	0.68	

أما الترتيب الثالث فكان للعبارة: (يهتم مدير التعليم بإبلاغ المسؤولين عن الأخطاء لتصحيحها وتعديلها بشكل مستمر)، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.46)، والانحراف المعياري (0.75). وتبين من نتيجة المقابلة أن هناك اهتمام من قبل مديري التعليم بإبلاغ المسؤولين عن الأخطاء لتصحيحها وتعديلها بشكل مستمر، ولكن يحدث هذا للجوانب المهمة والمؤثرة على العملية التعليمية أو التي تأتي من ملاحظة مسؤول أو مستفيد أو مواطن. أما الترتيب الأخير فكان للعبارة: (يهتم مدير التعليم بمحاسبة الموظف عن العمل بشكل مستمر)، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.14)، وتبين من المقابلة أنه ليس هناك استمرارية دائمة وإنما قد تكون ردود أفعال للمشاكل والشكاوى. ومن هنا يمكن القول أن أهمية تطبيق الاستمرارية

تشير البيانات في الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام للمحور بلغ (3.49)، وهو مؤشر على ميل استجابات أفراد الدراسة إلى (دائماً) على العبارات الواردة في بُعد الاستمرارية. وقد جاءت في الترتيب الأول العبارة: (يخاطب مدير التعليم الجهات العليا بشكل مستمر لمتابعة الأعمال أولاً بأول) وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.50)، والانحراف المعياري (0.71). وقد أيدت نتيجة المقابلة ذلك، حيث تبين أن مديري التعليم يخاطبون الجهات العليا بشكل مستمر لمتابعة الأعمال أولاً بأول. أما الترتيب الثاني فكان للعبارة: (يسارع مدير التعليم في التعامل مع الأخطاء لمنع تفاقمها) وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.49)، وقد جاء في نتيجة المقابلة أن ذلك ليس بالمستوى المأمول.

ومستمرة بحيث تصل إلى الجهات العليا ما تم تحقيقه من أهداف وذلك للتأكد من مدى ملائمة الخطط والبرامج الشهرية والسنوية، بالإضافة إلى أنها تساعد على اكتشاف الأخطاء بسرعة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية بدلاً من تراكمها وتفاقم آثارها السلبية [4].

تساعاً: سرعة كشف الأخطاء:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور سرعة كشف الأخطاء كما هو موضح في الجدول (13).

### جدول 13

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال سرعة كشف الأخطاء

م	العبارات	دائماً	أحياناً	نادراً	أبداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يهتم مدير التعليم بالحصول على سبب الخطأ بشكل سريع.	354	209	49	8	3.47	0.69	1
		57.1	33.7	7.9	1.3			
2	يحرص مدير التعليم على توفير نظام متطور للمعلومات يحقق سرعة التغذية الراجعة.	308	202	84	26	3.28	0.85	5
		49.7	32.6	13.5	4.2			
3	يحرص مدير التعليم على توفير المعلومات الرقابية لتحديد الأخطاء وتصحيحها بشكل سريع.	287	231	77	23	3.27	0.81	6
		46.4	37.4	12.5	3.7			
4	يحرص مدير التعليم على سرعة استرجاع المعلومات لكشف الأخطاء.	304	229	70	15	3.33	0.77	3
		49.2	37.1	11.3	2.4			
5	يحدد مدير التعليم المسؤوليات للموظفين بدقة ليكونوا مسؤولين عن نتائج أدايمهم.	312	209	74	21	3.32	0.81	4
		50.6	33.9	12	3.4			
6	يهتم مدير التعليم بتعزيز مبدأ المراجعة للإنجازات.	328	204	70	12	3.38	0.76	2
		53.4	33.2	11.4	2			
	المعدل العام للبعد					3.43	0.721	

للإنجازات. أما الترتيب الثالث فكان للعبارة: (يحرص مدير التعليم على سرعة استرجاع المعلومات لكشف الأخطاء)، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.33)، وتبين من نتيجة المقابلة أن حرص مديري التعليم على سرعة استرجاع المعلومات لكشف الأخطاء متعلق بعدم القدرة على توفير قاعدة معلومات لعدم توفر الامكانيات المادية والتقنية. أما الترتيب الأخير فكان للعبارة: (يحرص مدير التعليم على توفير المعلومات الرقابية لتحديد الأخطاء وتصحيحها بشكل سريع)، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.27)، وتبين من نتيجة المقابلة أن مديري التعليم حريصون على توفير المعلومات الرقابية لتحديد الأخطاء وتصحيحها بشكل سريع وفق الامكانيات المتاحة.

تشير البيانات في الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام للمحور بلغ (3.43)، وهو مؤشر على ميل استجابات أفراد الدراسة إلى (دائماً) على العبارات الواردة في بُعد سرعة كشف الأخطاء. وقد جاءت في الترتيب الأول العبارة: (يهتم مدير التعليم بالحصول على سبب الخطأ بشكل سريع) وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.47)، وتختلف هذه النتيجة مع ما أسفرت عنه المقابلة، حيث تبين أن ذلك لا يتم بالمستوى المأمول. أما الترتيب الثاني فكان للعبارة: (يهتم مدير التعليم بتعزيز مبدأ المراجعة للإنجازات) وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.38). وتختلف هذه النتيجة مع ما أسفرت عنه المقابلة، حيث تبين أنه يوجد اهتمام محدود بتعزيز مبدأ المراجعة

عن الوسائل لتحقيق ذلك، وهو ما يمكن ربطه مع حب تحقيق الذات [13].  
عاشراً: النظرة المستقبلية:  
تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور النظرة المستقبلية كما هو موضح في الجدول (14).

ومن هنا يمكن القول أن أهمية سرعة كشف الأخطاء لدى مديري الإدارات التعليمية في المناطق والمحافظات بالمملكة العربية السعودية جاء في الفئة (دائماً)، والمحاسبية المبنية على سرعة كشف الأخطاء تساعد على الإبداعية والابتكار، حيث إن تفعيل مبدأ سرعة كشف الأخطاء في حالة إظهار الإنجاز الحسن تنمي لدى المرؤوسين الرغبة بمحاولة الإبداع والبحث

#### جدول 14

##### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال النظرة المستقبلية

م	العبارات	دائماً	أحياناً	نادراً	أبداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يهتم مدير التعليم بمعرفة الأخطاء قبل وقوعها.	233	249	95	43	3.08	0.89	6
		37.6 %	40.2 %	15.3 %	6.9 %			
2	يهتم مدير التعليم بالاتجاهات المستقبلية بناءً على ما يتحقق في الحاضر.	316	207	73	21	3.33	0.81	3
		51.2 %	33.5 %	11.8 %	3.4 %			
3	يحرص مدير التعليم على التشخيص الدقيق لقراءة المستقبل.	290	215	89	24	3.25	0.84	5
		46.9 %	34.8 %	14.4 %	3.9 %			
4	يعمل مدير التعليم على تنشيط عمليات الاتصال مع المؤسسات التعليمية والتعامل المستقبلي معها.	312	208	85	15	3.32	0.79	4
		50.3 %	33.5 %	13.7 %	2.4 %			
5	يوثق مدير التعليم القرارات المتخذة للرجوع إليها عند الحاجة مستقبلاً.	389	157	66	6	3.5	0.72	1
		62.9 %	25.4 %	10.7 %	1.0 %			
6	يحرص مدير التعليم على تحسين استخدام الموارد المتاحة لاحتياجات المستقبل.	376	160	81	3	3.47	0.73	2
		60.6 %	25.8 %	13.1 %	0.5 %			
	المعدل العام للبعد					3.43	0.72	

لتوفيرها. أما الترتيب الثالث فكان للعبارة: (يهتم مدير التعليم بالاتجاهات المستقبلية بناءً على ما يتحقق في الحاضر)، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.33). وتبين من نتيجة المقابلة أنه يوجد اهتمام لكنه غير كاف. أما الترتيب الأخير فكان للعبارة: (يهتم مدير التعليم بمعرفة الأخطاء قبل وقوعها)، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.08)، وتبين من نتيجة المقابلة أنه يوجد اهتمام لكنه غير كاف.  
ومن هنا يمكن القول أن أهمية تطبيق النظرة المستقبلية لدى مديري الإدارات التعليمية في المناطق والمحافظات بالمملكة العربية السعودية جاء في الفئة (دائماً).

#### 6. التوصيات

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج في هذه الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

تشير البيانات في الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام للمحور بلغ (3.43)، وهو مؤشر على ميل استجابات أفراد الدراسة إلى (دائماً) على العبارات الواردة في بُعد النظرة المستقبلية. وقد جاءت في الترتيب الأول العبارة: (يوثق مدير التعليم القرارات المتخذة للرجوع إليها عند الحاجة مستقبلاً) وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.5). وتبين من نتيجة المقابلة أن مدير التعليم يوثق القرارات المتخذة للرجوع إليها عند الحاجة مستقبلاً، ولكن يتم توثيقها بالطريقة التقليدية من خلال الملفات. أما الترتيب الثاني فكان للعبارة: (يحرص مدير التعليم على تحسين استخدام الموارد المتاحة لاحتياجات المستقبل) وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.47). واتضح من خلال المقابلة أن مدير التعليم يحرص على تحسين استخدام الموارد المتاحة لاحتياجات المستقبل، ويتحرى قراءة الاحتياجات المستقبلية ويخطط

التعليمية لما في ذلك من أهمية في تحقيق جودة الأداء تمهيداً لاعتمادها، وأيضاً توفير قاعدة بيانات عن (المديرين - الموظفين - الإدارات - البرامج) يمكن توظيفها في عملية تطبيق المحاسبية.

8. تفعيل دور المشاركة المجتمعية في مجالس الإدارات والمناطق التعليمية بالمملكة العربية السعودية.

9. منح صلاحيات لمديري التعليم تختص بالمحاسبية في العمل.

### المراجع

#### أ. المراجع العربية

[1] جورج، جورج دميان. (2011م). تطبيق المحاسبية

التعليمية: مدخل لتحقيق الجودة في التعليم قبل الجامعي. جامعة المنصورة، كلية التربية، مجلة كلية التربية، العدد (75)، الجزء الثالث، 302-407.

[4] شرف، علي محمد. (2014م). الرقابة والمحاسبية التعليمية في ضوء بعض الاتجاهات العالمية الحديثة، الرياض: دار الزهراء.

[5] وزارة التخطيط، المملكة العربية السعودية: خطة التنمية التاسعة بالمملكة العربية السعودية الصادرة عام (1431هـ).

[6] وزارة التربية والتعليم، وكالة الوزارة للتخطيط والتطوير (1433هـ) التقرير السنوي للإدارة العامة للتخطيط والسياسات، تقرير (1433هـ): الرياض.

[7] خريف، أحمد بن ناصر. (1429هـ). المحاسبية في الإدارة المدرسية، تصور مقترح للتطبيق بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود: الرياض.

1. بما أن تطبيق المحاسبية يحتاج إلى الكوادر البشرية المؤهلة فنياً، لذا يوصي الباحث بتأهيل الكوادر البشرية العاملة في إدارات المناطق والمحافظات التعليمية في المملكة العربية السعودية، ويتم ذلك من خلال إلحاقهم بالبرامج التدريبية المناسبة.

2. تبين من الدراسة ضعف توافر مقاييس مناسبة لقياس الأداء، لذا يوصي الباحث الجهات المختصة في وزارة التعليم بتوفير مقاييس محددة لقياس الأداء، في ضوء ما هو متبع في الدول المتقدمة في هذا المجال، ويمكن أن يتم ذلك من خلال الاعتماد على خبراء خارجيين في هذا المجال لنقل تجارب الدول المتقدمة في مجال قياس الأداء.

3. تبين من النتائج تدني مستوى الدور التوعوي لوسائل الإعلام لأهمية المحاسبية، لذا يوصي الباحث أن تهتم وسائل الإعلام المختلفة بإيضاح أهمية المحاسبية لتطوير الأداء في التعليم بالمملكة العربية السعودية، ونشر ثقافة المحاسبية التعليمية، ويمكن أن يتم ذلك من خلال الندوات والمؤتمرات المختلفة التي تقوم بها وزارة التعليم، وأيضاً عقد الدورات التدريبية التي تدعم هذا الموضوع.

4. على الجهات المختصة بوزارة التعليم أن تهتم بمستوى كفاءة الأجهزة الرقابية في التعليم، حيث إنها تساهم بشكل كبير في تحسين مستوى الأداء وفقاً للخطة الموضوعية، ويمكن أن يتم ذلك من خلال المتابعة الدورية وفقاً لخطة زمنية محددة، لمتابعة سير العمل.

5. أن يكون هناك اهتمام بالتقارير المتعلقة بالإنجازات، وجوانب القوة والضعف في العمل، حيث إنها وسيلة هامة من وسائل المحاسبية.

6. العمل على تطبيق لوائح ملزمة تدعم تطبيق المحاسبية في إدارات التعليم بالمناطق والمحافظات التعليمية في المملكة العربية السعودية.

7. استخدام التقنيات الحديثة لتسجيل البيانات وتصنيفها واستخراج النتائج، والارتقاء بالإمكانات المادية بالمؤسسات

- [20] علام، صلاح الدين محمود. (2003). التقويم التربوي المؤسس - أسسه ومنهجيته وتطبيقاته في تقويم المدارس. القاهرة، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى.
- [26] الحارثي، عبد الله بن صالح (2008م)، بناء أنموذج للمساءلة التربوية في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، قسم الأصول والإدارة التربوية.
- ب. المراجع الاجنبية**
- [2] Freeman, Sydney, and Kochan, Frances. (2012). *The Role of Assessment and Accountability in Higher Education*. Alabama, Auburn University Auburn Journal of Education, Volume 4, No.1.,p.p.133-158
- [3] Leveille, David E. (2006). *Accountability in Higher Education: A Public Agenda for Trust and Cultural Change*. Center for Studies in Higher Education. UC Berkeley: Center for Studies in Higher Education. Retrieved from: <http://escholarship.org/uc/item/38x683z5>
- [12] Warren, Bennis. (2012): *Accountability-How Leaders Create a Culture of Candor*. San Francisco: Jossey Bass.
- [13] Jerry, Michall. (2013). *Accountability and the Management of Public Authorities in the USA*. New York: International Review of Administration Science Journal, vol. 15, Issue 3, data base.
- [16] Herb, Baum. (2012). "The Accountability", New York: Collins Publishers Inc.
- [17] Leseley, B. (2011). *Emerging Patterns of Administrative Accountability*. California Berkeley.
- [8] المعجل، وداد بنت عبد العزيز. (2009م). تصور مقترح لتطبيق المحاسبية التعليمية في نظام التعليم العام في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- [9] علي، فكري محمد السيد. (2013م). درجة ممارسة القيادة التربوية لدى مديري المدارس الابتدائية والإعدادية بمحافظة الدقهلية وعلاقتها ببعض المتغيرات، "دراسة مقارنة"، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، مجلد (19)، العدد (1)، 209-242.
- [10] مرزا، هند بنت محمود. (2007). تدريب مديري المناطق التعليمية برنامج مقترح. الرياض، مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- [11] محمد، عبد الخالق فؤاد. (2012م). آليات مقترحة لتفعيل مدخل المحاسبية التعليمية الشاملة بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر في ضوء توجهات الإدارة التربوية الفعالة، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، العدد (31)، جامعة الإمارات العربية المتحدة، 181-218.
- [14] المدني، معن بن محمد بن عبد الفتاح بنونه. (2007م). المساءلة الإدارية تطبيقاتها ومعوقاتها في إدارات التربية والتعليم، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- [15] رضوان، وائل وفيق. (2010م). المحاسبية التعليمية مدخل لتحقيق الاعتماد بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة؛ المنصورة؛ جمهورية مصر العربية.
- [18] الشخبي، علي السيد. (2005م) المحاسبية والتقويم سبل التميز والإبداع في التعليم العالي. المؤتمر العاشر للوزراء والمسؤولين عن التعليم العالي - التميز والإبداع في التعليم العالي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.

- [23] Education Commission of the State (1999). Educational Accountability System in 50 States. ERIC, Colorado.
- [24] Guth, Gloria. J. A., Holtzman, Deborah J., Schneider, Steven A; (1999). Evaluation of California's Standard-Based Accountability System. Eric-No: ED439137.
- [25] McAdams, Donald, R; Wisdom, Michelle; Glover, Sarah; and McClellan, Anne (2003). Urban School District Accountability Systems. Education Commission of the states. U.S. Department of Education.
- [19] Ysseldike, Jim. (2012). Framework for educational accountability. Minnesota, University of Minnesota, National Center on Educational outcomes.
- [21] Kenneth, D. Gariepy. (2009). Educational Accountability: Professional Voices from the field. Rotterdam, The Netherlands, Sense Publishers.
- [22] Farrele, Catherine M. (2010). Changing forms of Accountability in Education – A case Study of DERT in Wales. Wales: Public Administration Journal, vol.77, No.2, p.p. 293- 310.

# THE IMPORTANCE OF ADMINISTRATIVE LEADERS' APPLICATION OF ACCOUNTABILITY PRINCIPLES IN THE DIRECTORATES OF EDUCATION IN THE KINGDOM OF SAUDI ARABIA (A FIELD STUDY)

**MOHAMMAD YOUSEF Y. KENTAB**  
**Ph. D. Educational Administration**  
**Ministry Of Education**

***ABSTRACT\_** This study is aimed to identify the importance of administrative leaders' application of accountability principles in the directorates of education in the Kingdom of Saudi Arabia. To achieve the objectives and procedures of the study, a descriptive survey approach was used. The study population consisted of (90) assistant education administrators of boys/girls education and (45) assistant education administrators of school affairs, so the total number of assistants is (135). The study individuals also included (540) administrators and heads of directorates and departments belonging to education management in the regions and provinces. The questionnaire was applied to all members of society study. Data were collected by questionnaire and interview. After the (675) questionnaires were distributed, the number of recovered and valid questionnaires was (620). The results showed that the majority of the studies agree on the importance of administrative leaders' application of accountability principles in the directorates of education, in the regions and provinces in the Kingdom of Saudi Arabia which include: transparency, flexibility, commitment, totalitarianism, evaluation and performance Direction, self-motivation, Simplicity, continuity, speed error directing and future vision.*

***KEYWORDS:** Accountability, Importance of Accountability, Transparency, Totalitarianism, Commitment, Flexibility, Evaluation and Performance Direction, Self-Motivation, Simplicity, Continuity, Speed Error Directing, Future Vision.*