

وحدة ضمان الجودة والتطوير المستمر

مقترح

## لآلية المساءلة والمحاسبة



كلية التربية الرياضية – جامعة مدينة السادات

## مقترح

# لآلية المساءلة والمحاسبة

## وحدة ضمان الجودة والتطوير المستمر

كلية التربية الرياضية – جامعة مدينة السادات

٢٠١٦ م

اعتماد مجلس الكلية رقم ( ..... )

٢٠١٦ / .. / .. م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ  
وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ  
فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

(سورة التوبة .. الآية ١٠٥)

## مقدمة

المساءلة من المفاهيم الحديثة على الساحة التربوية، وربما ترتبط بمفاهيم أخرى كالمحاسبة أو المتابعة أو التقويم. ويرتبط نشأة المفهوم من خلال الربط بينها وبين المعايير الخاصة بالتربية والتعليم. وقد بدأت المساءلة تشق طريقها إلى النظام التربوي في الثمانينات من القرن الماضي، حيث جاء في الموسوعة العلمية للتربية أن المساءلة ظهرت في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة مقتصرة على التعليم الابتدائي والثانوي ثم امتدت إلى التعليم العالي ك مطلب للارتقاء بمستوى النظام التعليمي.

ولقد أثنى الرسول " صلى الله عليه وسلم " على الإنسان القادر على محاسبة نفسه، حيث دعا الى ذلك صراحة بقوله: (حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا، وزنوا أعمالكم قبل أن توزن عليكم) " حديث شريف .

فالتخطيط لأي عمل يستلزم بطبيعته المتابعة والمساءلة، لأنه ليس غاية في ذاته، وإنما هو وسيلة نضمن بها السير في طريق يصل بنا إلى غايات معلومة معينة الأمر الذي يجعل المتابعة " المساءلة " عملية لازمة وضرورية، لأنها هي التي تستطيع أن تكشف عن مدى تحقيقنا للأهداف، ومدى صحة خطة التنفيذ، وتبين لنا أيضا مواضع القوة والصحة ومواطن الضعف والقصور.

ومن اللافت ان هناك قضية يجب ان نلتفت إليها وهي ان المحاسبة والمساءلة يترتب عليها قيام الشخص المعني بعمله كما يجب ان يكون ودون تهاون لأنه يعلم ان هناك من سيحاسبه ويساءله عن عمله ومدى قيامه بمتطلبات ذلك العمل. ويرى ايرويك ان ( المسؤولية تتضمن محاسبة الأشخاص عن تنفيذ الواجبات التي ألقيت على عاتقهم ) كما ان المساءلة تعني قيام الرئيس بمساءلة المرؤوس على ما يقوم بأدائه من اعمال واشعاره بمستوى هذا الأداء وذلك من خلال التقييم المناسب لهذه الأعمال ، ولا بد من ان تسبق عملية المساءلة عملية تحديد واضح ودقيقه للمسؤوليات بالنسبة للعمل الذي توكل مهمة أدائه للفرد شريطة أن تكون قد فوضت لهذا الفرد السلطات والصلاحيات.

فالمساءلة هي جهد منظم لوضع معايير الأداء لمكونات وعمليات النظم الفرعية ولمخرجات الفعلية في بؤرة استبصار المسؤول للوصول لبيانات التغذية الراجعة لمعرفة سبل الانجاز ومتابعة السبل للتأكد من فاعلية الأداء واتخاذ الإجراء اللازم لضمان توظيف مدخلات النظام وعملياته لتفعيلها بأقصى حد ممكن ضمن الأهداف والغايات المرسومة.



## أولاً: مفهوم وتعريف المساءلة والمحاسبة

المساءلة هي وسيلة تمكّن الأفراد والمؤسسات من تحمل مسؤولياتهم وتبرير أدائهم للوثوق بهم. إذ إنها مجموعة من الأدوات والتقنيات لتقييم السياسات العامة، وتجسيد لمفهوم ديمقراطية الإدارة. أما المحاسبة فهي واجب الكشف عن كيفية التصرف في المسؤولية المعطاة، من خلال تقديم كشف حساب عن نتائج وأهداف تم الاتفاق على شروطها مسبقاً. من حيث النوع، الكلفة، التوقيت والجودة. وعلى هذا النحو، فالمحاسبة مكتملة للمساءلة بسعيها إلى تحسين أداء المؤسسات والارتقاء بها عبر المراقبة المستمرة.

وبالنظر في المفاهيم السابقة نجد أن الغاية من المسائلة هو تحسين الأداء أو تعديله أو تطويره كما أن المسائلة تتضمن إصدار الأحكام وفقاً لمعايير محددة تعمل على متابعة العاملين والاحاطة بسلوكياتهم وبالصلاحيات المفوضين باستخدامها من أجل الارتقاء بالنظام التربوي بمكوناته الثلاثة: المدخلات، والعمليات، والمخرجات.

## ثانياً: مزايا تطبيق نظام المساءلة والمحاسبة

- ١- خلق روح الالتزام في العمل.
- ٢- خلق الشعور بالوعي على كل المستويات.
- ٣- يمكن الإدارة من اتخاذ القرارات المختلفة.
- ٤- يبرز الكفاءة المهنية بين العاملين بالمؤسسة.
- ٥- يؤدي الى المساعدة في وضع نظام المكافآت والحوافز.
- ٦- يوضح نظام المحاسبة لإدارة المؤسسة الأشخاص المناسبين لتولى مناسبات ومسؤوليات أكبر
- ٧- يؤدي الى المساعدة في اكتشاف الشخصيات الصالحة لقيادة وتفويض السلطات والمسؤوليات

## ثالثا : المبادئ التي يرتكز عليها نظام المساءلة والمحاسبة

- ١- تحديد المسؤوليات
- ٢- تقييم الأداء
- ٣- التقارير
- ٤- الإجراءات التنفيذية والتصحيحية
- ٥- آلية تنفيذ المساءلة والمحاسبة

### ١- تحديد المسؤوليات

ويتم ذلك بتقسيم المؤسسة إلى وحدات أو إدارات حتى يمكن تحديد المسؤول عن نشاط ما في حدود منطقة نفوذه مع مراعاة أن تمثل هذه الإدارات أقساما طبيعية للمؤسسة. وهذا يتطلب وجود هيكل تنظيمي إداري موضح به الاتصالات في التنظيم ككل سواء أكانت الاتصالات رأسية أو أفقية وبصورة يراعى فيها تكافؤ السلطة مع المسؤولية لتكون عملية التقييم والمساءلة موضوعية. هذا بالإضافة الي وجود توصيف وظيفي معتمد ومعلن وموضح به مهام ومسئوليات كل عضو في المؤسسة.

### ٢- تقييم الأداء

حيث يتم وضع معايير لتقييم أداء جميع العاملين في المؤسسة وبمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط أولا بأول يمكن التعرف على معدل الإنحراف عن الأداء المخطط مما يمكن من اتخاذ الإجراءات التصحيحية أولا بأول.

### ٣- التقارير

تصميم نظام لتقارير تقييم الأداء وفقا لنطاق المسؤولية ومن أمثلة ذلك التقارير السنوية لطلاب الدراسات العليا، تقارير نتائج استبيانات تقييم أداء القيادات الاكاديمية وأعضاء هيئة التدريس وكذلك القيادات الإدارية والعاملين بالجهاز الإداري.

### ٤- الإجراءات التنفيذية والتصحيحية

يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية بناءً علي ما ورد بتقارير تقييم الاداء وذلك لأنها ستفيد في تعديل الظروف المستقبلية وتحسين الاداء.

#### ٥- آلية تنفيذ المساءلة والمحاسبة

وذلك من خلال آليات مساءلة ومحاسبة معتمدة ومعلنة ومفعل فيها اللوائح والقوانين وسياسة الثواب والعقاب مع الأخذ في الاعتبار تقارير تقييم الأداء والتحقق من الشكاوى.

#### رابعاً: الركائز التي يعتمد عليها نظام المساءلة والمحاسبة بالكلية

- يعتبر نظام المساءلة والمحاسبة من الأمور الضرورية التي يجب توافرها بالكلية وذلك لتحسين الأداء بها حيث تعتمد الكلية في نظام المساءلة والمحاسبة على:-
- ١- قانون تنظيم الجامعات واللوائح المنظمة لسير العملية التعليمية داخل الجامعات المصرية حيث تعتمد الكلية على آليات للمساءلة والمحاسبة منبثقة من هذا القانون والعقوبات الموجودة بلائحته.
  - ٢- اللائحة الداخلية للكلية والمجالس الحاكمة .
  - ٣- القرارات الإدارية التي تصدر عن السيد الأستاذ الدكتور عميد الكلية.
  - ٤- نظم ومعايير الجودة بالكلية.

#### خامساً: آليات تنفيذ نظام المساءلة والمحاسبة بالكلية

##### ١- وضع آلية لتقييم الأداء

حيث يتوفر بالمؤسسة بيانات عن مستويات الأداء في العملية التعليمية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة وكذلك العاملين بالجهاز الإداري بالكلية، من خلال استبيانات تقييم الأداء والتي يتم الاستناد إليها عند توزيع المهام والامتيازات التعليمية والدراسية.

##### ٢- وضع آلية لتلقي الشكاوى والتحقق منها

يوجد آلية معتمدة ومعلنة لتلقي الشكاوى على كافة المستويات بالكلية. (المعتمدة في مجلس الكلية رقم .... بتاريخ ... / ... / ٢٠١ م)

##### ٣- تطبيق سياسة الثواب والعقاب (لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة – الجهاز الإداري)

تعتمد الكلية في نظام المساءلة والمحاسبة على سياسة الثواب والعقاب لكل من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، أعضاء الجهاز الإداري ومن أمثلة ذلك:

## ١ / ٢ : أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة

تكافئ الكلية المتميزين في أعمال الجودة بالكلية من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وتوفر لهم ما يبسر استمراريتهم في هذا التميز كما تعاقب الكلية المقصرين من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في التقصير من عدم انتهاء ما يكلف به من اعمال وذلك على سبيل المثال: -

## ١/١/٣ : أولاً / سياسة الثواب لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالكلية

- ١- حضور مؤتمرات مجانية دولية
- ٢- دعم ونشر البحوث العلمية في المجالات والدوريات العلمية
- ٣- توفير الدعم للهيئة المعاونة ومساعدتهم في الاشتراك في المؤتمرات والندوات العلمية المحلية والدولية
- ٤- توفير الدعم المادي للأبحاث والرسائل العلمية ومساعدة الهيئة المعاونة في الانهاء من اجراءات تسهيل مهمة تطبيق ابحاثهم
- ٥- تسهيل ودعم أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة للحصول على بعثات ومهمات علمية
- ٦- دعم الكتاب الجامعي بما يتوافق مع توصيف المقرر الخاص بالفرقة الدراسية ومطابقته لمعايير الجودة في العملية التعليمية
- ٧- توفير دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لزيادة الفعالية في فهم مبادئ وقواعد تطبيق الجودة في العملية التعليمية
- ٨- دعم اعضاء هيئة التدريس للاشتراك في دورات تدريب المدربين TOT
- ٩- تولى مناسب ومسؤوليات أكبر في أنشطة الجودة بالكلية نظير الكفاءة في أداء العمل
- ١٠- الدعم المعنوي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة عن طريق خطابات شكر وشهادات تقدير نظير الانتهاء من الاعمال المكلف بها
- ١١- التفرغ التام لأعمال الجودة لو لزم الامر بقرار من السيد عميد الكلية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.
- ١٢- إضافة عضو هيئة التدريس الى العديد من الاعمال الإدارية واللجان الخاصة ذات العائد المادي نظير مجهوداته في اعمال الجودة بالكلية

### ٢/١/٣ : ثانيا / سياسة العقاب لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالكلية

- ١- انذار مكتوب من السيد الأستاذ الدكتور عميد الكلية
- ٢- خصم نسبة ١٠٠ % من ٢٠٠ % نظير التكاثر في أداء عملة
- ٣- خصم ٢٠٠ % كاملة ممن لم ينتهي من الاعمال في الوقت المحدد له
- ٤- خصم بدل الجودة ممن يتهاون في أداء الاعمال المكلف بها
- ٥- استبعاد عضو هيئة التدريس من اللجان الخاصة بالكلية ذات العائد المادي
- ٦- شطب عضو هيئة التدريس من أنشطة الجودة مع عدم التمتع بمميزات اللجان المادية
- ٧- تعرض عضو هيئة التدريس للمساءلة القانونية فيما لا يتعارض مع قانون تنظيم الجامعات
- ٨- تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بقانون تنظيم الجامعات على المخالفين

### ٢ / ٣ : الجهاز الإداري

تكافى الكلية المتميزين في أعمال الجودة بالكلية افراد الجهاز الإداري وتوفر لهم ما ييسر استمراريتهم في هذا التميز كما تعاقب الكلية المقصرين ذلك على سبيل المثال: -

### ١/٢/٣ : أولا / سياسة الثواب لأعضاء الجهاز الإداري بالكلية

- ١- صرف مكافآت مادية نظير التفاني في العمل
- ٢- صرف الحوافز المتغيرة المرتبطة بجودة الأداء كاملة
- ٣- إضافة المتميزين في اللجان ذات العائد المادي
- ٤- المشاركة الفعالة وضم المتميزين في اعمال ولجان اعداد الامتحانات
- ٥- توفير دورات تدريبية للتعرف على أهمية تطبيق الجودة في العملية الإدارية
- ٦- ترشيح المتميزين من ذوي الخبرات والكفاءات للوظائف الإشرافية
- ٧- عمل دورات تدريبية مجانية خاصة بالنظم الإدارية لتطبيق تكنولوجيا الإدارة
- ٨- العم المعنوي من خلال لوحات شرف بالكلية وشهادات تقدير للمتميزين
- ٩- تولى مسؤوليات أكبر في اعمال الجودة

## ٢/٢/٢: ثانيا / سياسة العقاب لأعضاء الجهاز الإداري بالكلية

- ١- خصم نسبة ١٠ % من الحوافز المتغيرة المرتبطة بجودة الأداء
- ٢- الشطب من لجان الامتحانات واللجان الخاصة ذات العائد المادي
- ٣- الشطب من لجان الجودة ذات العائد المادي
- ٤- تعطيل الطلبات والخدمات الشخصية
- ٥- نقل الى وظائف إدارية أخرى بالكلية اقل كفاءة مما هو فيها
- ٦- عند مخالفة أحد أعضاء الجهاز الإداري يتعرض للعقوبات المنصوص عليها في اللوائح والقوانين

### مدير وحدة ضمان الجودة والتطوير المستمر

د. / محمد عبد المنعم

يعتمد ،،

عميد الكلية

أ.د / لبيب عبد العزيز لبيب