



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=====

درجة تطبيق الميزانية التشغيلية بمدارس محافظة المخواة من وجهة نظر قادة المدارس.

إعداد

أ/ عبد الله على محمد الزهراني

إدارة تعليم المخواة/ المملكة العربية السعودية

د/ فيصل علي الغامدي

جامعة الباحة / قسم الإدارة والتخطيط التربوي

﴿ المجلد الخامس والثلاثون - العدد الثاني عشر - ديسمبر ٢٠١٩ م ﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

المستخلص

هدفت الدراسة الى تعرف درجة تطبيق الميزانية التشغيلية بمدارس محافظة المخواة من وجهة نظر قادة المدارس. وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة المكونة من (٣٩) فقرة لجمع البيانات بعد التأكد من صدقها وثباتها. وقد تكون مجتمع الدراسة من (١٠٧) قائداً، وعينتها كامل مجتمع الدراسة. وقد اظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق الميزانية التشغيلية جاء بدرجة عالية جداً، وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٣٩)، كما أشارت النتائج الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلال ($\alpha \leq 0.05$) تبعا لمتغيري سنوات الخبرة، والتخصص، ووجود فروق ذات دلالة احصائية تبعا لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة الابتدائية، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس. وتوصي الدراسة بضرورة تفعيل قادة المدارس لدورهم في توظيف الميزانية التشغيلية لتحويل المدرسة من مؤسسة تمارس علمية التعليم الى مدرسة منتجة ومتعلمة.

كلمات مفتاحية: الميزانية التشغيلية، قادة المدارس. محافظة المخواة

The study aimed at identifying the degree of implementation operational budget in the schools of Mohawkah from the point of view of school leaders. .The researcher used the descriptive approach, and the questionnaire consisting of (39) items to collect the data after verifying its validity and reliability. The study population consisted of (107) leaders, and sample was (107) leaders. The results of the study showed that the degree of implementing operational budget was very high, with a mean of (4.39). The results also indicate that there were no statistically significant differences according to the variable of experience and specialization. While there were statistical significance differences according to the variable of the educational stage in favor of the primary stage, and to variable of qualification in favor of the bachelor. The study recommends that school leaders should activate their role in employing the operational budget to transform the school from an institution that practices education to a productive and educated school.

Keywords: Operational Budget, School Leaders, Makwah Governorate

مقدمة

تصنف الدول بحضارتها ورقبها من خلال تعليمها، وكيف يبدو نمطها التعليمي، وعلى أي الأسس التي يقوم عليها، وكلما اهتمت الدول بتعليمها واصلاحه ومراجعة أنماطه ومقوماته فإنها ستجني بلا شك تعليما متميزا، له سمعته ونتاجه .

لذا فالتعليم ضرورة من ضروريات الحياة، وظاهرة من ظواهر التقدم والرقى، حيث يعد التعليم بوابة عصر المعرفة ، وبداية التقدم الحقيقية بل الوحيدة هي التعليم ، وان الأمم والدول التي تقدمت لم تتقدم إلا من بوابة التعليم، بل إن الدول المتقدمة تضع التعليم في أولوية برامجها وسياساتها (للبصير، ٢٠١٧)

وترصد الدول للتعليم ميزانيات كبيرة، وتوفر له إمكانيات كثيرة، وتتعامل معه على أعلى المستويات، فبناء أجيال متعلمة مفكرة ومنتجة ومتقنة يحتاج لجهود كبيرة ، وتخطيط علمي وتطبيق سليم ومتابعة مستمرة، ولعل من أهم الأسس التي تساعد في إنجاز الأعمال التخطيط السليم، مع العمل على دعم المدرسة بما تحتاجه وبما يعود عليها بالصالح العام (الفريح، ٢٠١٢) . وقد أشار صيام (٢٠٠٩) إلى أن فكرة الموازنة تعتمد اساسا على وضع تقديرات مستقبلية متوقعة لخطة المؤسسة، وبعد الدراسة الشاملة لجميع العوامل الداخلية والخارجية المحيطة التي يتوقع أن تسود خلال فترة الميزانية، حيث تخضع العوامل الداخلية لرقابة ادارة المدرسة. في حين تقع العوامل الخارجية خارج نطاق رقابة إدارة المدرسة.

وتتطوي الميزانية على عملية ترجمة الاهداف التنظيمية الكلية إلى وحدات مالية يتم استخدامها كمعيار أو اهداف للأداء، حيث يتم بعد ذلك قياس الاداء الفعلي وتقييمه بالمقارنة بالميزانية (Wijewardena.et.al,2004)، كما أن الميزانية التشغيلية تكون أكثر فاعلية إذا أحسن إعدادها وتنفيذها، لذلك فإن إعداد الموازنة لا يمكن أن يحل محل الإدارة الجيدة أو يكون بدلا عنها، بل هي فقط أداة يعتمد استخدامها على المهارات التي يحملها القادة الى وظائفهم، وبالرغم من ان الادارة تتضمن ما هو اكثر من الموازنة تبقى حقيقة أن هناك تشابكا وتلاحما بين الادارة والموازنة ، وتعتبر العلاقة بين المدرسة ووازنتها بأنها علاقة تكافلية(حماد، ٢٠٠٥).

وتتبع أهمية الموازنة التشغيلية من الدور الذي تلعبه في الوظائف الادارية المختلفة سواء أكان ذلك للتخطيط، أم التنفيذ، أم الرقابة وتقييم الاداء، وبعد نظام الميزانية مزيجا من تدفق المعلومات والاجراءات والعمليات الإدارية، وبعد كذلك جزءا من التخطيط ونظاما للرقابة على مختلف اوجه النشاط، وهو معيار لتقييم الاداء يلتزم به المسؤولين عند التنفيذ حيث تتحدد بموجبة الانحرافات التي تعد اساسا لاتخاذ القرارات التصحيحية والمساءلة المحاسبية (بطانيه، ٢٠٠٥).

ويشير العرابيد (٢٠٠٣) بأن الهدف من إعداد الموازنات تقديم قوائم رسمية وكمية، ومساعدة المؤسسات على القيام بوظائفها المختلفة، وبالتالي هناك علاقة وثيقة بين أهداف الميزانية وبين وظائف الاداة من تخطيط وتنسيق وتوجيه وتحفيز ورقابة. كما تتمثل اهداف الميزانية التشغيلية الى استخدام الموارد المتاحة للمدرسة، وتخطيط أعمال المدرسة، وتحقيق الرقابة وتقييم الأداء وتحديد الحوافز الواجب تقديمها للعاملين(ابو نصار، ٢٠١٤).

وهناك مجموعة من المتطلبات لإعداد الخطة للموازنة كما اشار كل من (خلف الله، ٢٠٠٧، العلاوين، ٢٠٠٠، ال ادم، والرزق، ٢٠٠) منها:

- وجود نظام محاسبي سليم: إن النظام المحاسبي السليم يوفر لنظام الميزانية التشغيلية المعلومات الضرورية للانطلاق منها لتحديد اهداف المؤسسة ووضع استراتيجياتها.

- إنشاء لجنة الموازنة : يتطلب اعداد الميزانية التشغيلية تضافر كافة الجهود والخبرات من جميع العاملين في المؤسسة ، حتى يتم وضع ميزانية تشغيلية ، تعبر عن الأهداف المطلوب تحقيقها وعادة ما تقع مسؤولية إعداد الميزانية التشغيلية في المدرسة على قائد المدرسة ووكليها ولجنة مالية من المعلمين الخبراء.

- وضع البرنامج الزمني المناسب لإعداد الميزانية والالتزام: حتى تتحقق الاستفادة من الميزانية كأداة للتخطيط والرقابة يجب أن يكون البرنامج الزمني لا عداها جاهزا، حيث يشتمل هذا البرنامج الخطوات العامة لإعداد الميزانية والمدة التي من المتوقع ان يستغرقها تنفيذ كل من هذه الخطوات.

- استخدام الاساليب العلمية في التنبؤ بتقديرات الموازنة، حيث ان الاعتماد على التخمين العشوائي في التقدير يؤدي الى فشل الميزانية التقديرية في تحقيق اهدافها.

- تأهيل وتدريب المسؤولين على إعداد وتأهيل وتدريب المسؤولين على إعداد وتنفيذ الميزانية بشكل سليم وتوضيح اهداف نظام الميزانية، والسياسات والاجراءات العامة التي سيتم اتباعها لتطبيق النظام وتحديد مسؤوليات ومهام كل فرد.

- إعداد الميزانية على اساس التوافق مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة: تعد الخطة الاستراتيجية الاساس الذي يتم عليه وضع الخطط قصيرة الاجل التي هي الرابط بين التخطيط طويل الأجل، والنتائج الفعلية المتحققة.

ويعد التعليم وسيلة التنمية بجميع أبعادها المختلفة سواء كان ذلك اقتصاديا أو اجتماعيا لأنه يعتبر استثمارا في عنصر البشر الذي يعد رأس مال حقيقي يمد المجتمع بالكوادر والخبرات المتخصصة ولهذا لا يعد الانفاق على التعليم انفاق استهلاكي بل انفاق استثماري لأنه يسهم في بناء رأس المال البشري الذي يعد مدخلا انتاجيا مهما لبناء الأمة والنهضة بالبلاد في جميع ميادينها (الربيعي، ٢٠١٣)

والانفاق على التعليم أحد مقومات العملية التعليمية التي تؤدي إلى نتائج إيجابية وتعمل على ترتيب العمل المدرسي وحيث تمثل المدرسة حجر الأساس في النظام التعليمي؛ لدورها الرئيس في تربية الطلاب وتوفير فرص التعلم لهم. ولأجل الارتقاء بالعملية التعليمية والنهضة بطلابنا للوصول على مصاف الأمم المتقدمة..، لذلك قامت الوزارة منذ عدة سنوات إلى منح المدارس الحكومية على اختلاف مراحلها الدراسية مخصصات مالية محددة يتم الصرف منها على مخصصات وبنود محددة لتوفير البيئة التعليمية الملائمة بصورة مستمرة عبارة عن "ميزانية تشغيلية" والتي تمثل رافداً مالياً لتسيير العملية التعليمية والتربوية في المدارس حيث تعتمد عليها في كثير من الجوانب، والتي يتم تخصيصها للصرف على احتياجات المدارس والمستلزمات الضرورية. (العرفى، ٢٠١٦).

وأكدت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية بناء على ما تفضيه مصلحة العمل وانطلاقاً من التوجهات المستقبلية للوزارة أن المدرسة هي منطلق التطوير ويجب إعطائها مزيداً من الإمكانيات والصلاحيات التي تتكامل مع الأدوار والمهام التي تقوم بها إدارات التعليم في تطوير المدرسة وتوفير مستلزماتها، فقد تم اعتماد مبالغ كبيرة للميزانية التشغيلية للمدارس ويتم تخصيصها للصرف على احتياجات المدرسة والمستلزمات الضرورية للعملية التربوية والتعليمية، واستثمار المال العام في أوجه الصرف الفعلية التي تحقق المردود الإيجابي المباشر على أداء المدرسة ومنسوبيها، حيث تسهم في تحسين البرامج التربوية الموجهة للطلبة، وكذلك البرامج التدريبية التي سيستفيد منها المعلمون والمعلمات والطلاب والطالبات داخل مدارسهم، مما يساعد ذلك على بذل قصارى الجهد في استثمار كل ما يمكن استثماره من أجل أداء تعليمي ومدرسي مميز يحقق المردود الإيجابي على مخرجات التعليم (الفريح، ٢٠١٢).

كما أن التوجهات لدى الوزارة تتبنى تمكين المدرسة من ممارسة دور فاعل في التصميم والتنفيذ للبرامج التربوية، لتحقيق تقدم تربوي وتطوير العملية التعليمية.

إن المعايير والضوابط التي وضعت لتنفيذ مشروع الميزانية التشغيلية بنيت على ما يتوافق مع مصلحة الطالب والطالبة والمعلم والمعلمة والمبنى المدرسي، وستساعد في اتخاذ القرار من قبل القائمين على العملية التربوية والتعليمية في مدارس التعليم العام وفي مقدمتهم قادة المدارس، ويأتي ذلك استكمالاً للصلاحيات الممنوحة للقادة في تعزيز دورها التربوي والتعليمي في قيادة المدرسة، وإتاحة فرصة الإبداع والابتكار. (وزارة التربية والتعليم، ١٤٣٤)

وتحدد الميزانية التشغيلية للمدارس بناء على معايير محددة مبنية على أعداد الطلاب والطالبات والمعلمين والمعلمات، وتفاوت وفق ذلك بحيث تصل في الحد الأعلى إلى مئة وخمسة وستين ألف ريال، وفي الحد الأدنى إلى خمسة عشر ألف ريال، وتكون محاورها الأنشطة الثقافية والمستلزمات التعليمية والتدريب والنظافة والصيانة الخفيفة (الخطيب، ٢٠١٢).

وحددت لائحة صرف الميزانية التشغيلية للمدارس أن تشكل لجنة للإشراف على صرف الميزانية وفق البنود المحددة من قبل الوزارة، ومهمة هذه اللجنة الإشراف المباشر على عملية الصرف، وتسجيل المصروفات والمشتريات وفق الاحتياج الفعلي للمدرسة، ووفق المصلحة التعليمية للمدرسة، وأهمية القيام بالأعمال المطلوبة خاصة في مجال الصيانة الطارئة وتسجيل الفواتير وفق النماذج المعدة لذلك وحفظها في ملف خاص باسم الميزانية التشغيلية يتم وضعها في إدارة المدرسة للمتابعة من قبل المشرفين الزائرين للمدرسة. واللجنة تتكون من مدير المدرسة رئيساً، وكيل المدرسة لشؤون الطلاب نائباً، ومعلم عضواً وفي حالة غياب المدير عن المدرسة يكلف وكيل المدرسة بالقيام بمهمة رئاسة اللجنة مع إعطائه الصلاحيات في الصرف وملف الميزانية وتشكيل معلم جديد لإكمال نصاب اللجنة. (وزارة التعليم، ١٤٣٢)

لذلك لابد من التخطيط الفعال المبني على الرؤية وتوحيد الغايات والأهداف، مع التركيز على تطوير الأداء حتى تتمكن المدرسة من تجاوز أدوارها التقليدية إلى التفاعل الإيجابي مع المستجدات التربوية والعلمية والحضارية ولتواكب نسق التغييرات وصولاً إلى مجتمع المعرفة. من هنا جاءت هذه الدراسة لبحث درجة تطبيق الميزانية التشغيلية في مدارس محافظة المخوة من وجهة نظر قادة المدارس.

وقد اجريت عدة دراسة حول الميزانية التشغيلية ولكنها في مؤسسات غير تربوية حيث لم يجد الباحثان اي دراسة عربية او محلية قد تناولت الميزانية التشغيلية في مدارس التعليم العام الحكومية ، ومن الدراسات ذات العلاقة بالموضوع، منها دراسة دلال (٢٠١٦) هدفت إلى الكشف عن أثر تطبيق الموازنات التشغيلية على زيادة كفاءة الأداء في الشركات الصناعية الأردنية، وقد تكونت عينة الدراسة من (١٢) شركة صناعية ، و (٨٧) محاسباً ومدير حسابات، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات، وأظهرت النتائج وجود تأثير دال احصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) للموازنات التشغيلية على أساس الأنشطة في زيادة العائد على حقوق الملكية،

وأجريت سمية الجريوي(٢٠١٥) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى فناعة مدراء ومديرات المدارس التعليم العام الحكومي بأهمية زيادة مصادر التمويل، والتعرف على الاجراءات الفعلية التي قاموا بها حيال ذلك، كما سعت الدراسة إلى الكشف عن المعوقات التي تواجههم في العمل على زيادة مصادر التمويل، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة مكونة من ٤٢ فقرة. وطبقت هذه الاستبانة على عينة مكونة من (٤٢) مديراً ومديرة لمدارس التعليم العام في مدينة الدلم بالمملكة العربية السعودية، وقد اظهرت النتائج أن (٧٩.٢%) من عينة الدراسة لديهم قناعتهم بضرورة زيادة مصادر التمويل لمدارسهم، وأن المخصصات المالية من قبل وزارة التربية والتعليم غير كافية لتغطية الاحتياجات التشغيلية للمدارس. كما اشارت النتائج الى عدم وجود فروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

أما دراسة الغامدي (٢٠٠٩) فقد هدفت إلى التعرف على واقع الإنفاق على التعليم في دول الخليج العربي خلال (20) عاما ، وحجم الإنفاق على التعليم المتوقع مستقبلا، والتجارب العالمية والعربية في الإنفاق على التعليم، وحجم المشاركات المجتمعية في تحمل نفقات التعليم ، وشملت الأدوات علي تصميم أداتين لجمع المعلومات وزعت إحداهما على 12 مسؤولا في وزارات لتربية والتعليم الخليجية، والأخرى على عينة من المؤسسات المجتمعية في دول الخليج وبلغ عددهم(42) مسؤولا، وتوصلت النتائج إلى أن الإنفاق على التعليم في دول الخليج في تزايد مستمر، يصاحبه تزايد في تكلفة الطالب، مما يشكل ضغطا قد يصعب الوفاء بمتطلبات النهضة التعليمية، مما يستوجب البحث عن مصادر تمويله أخرى، وقد أبدى مسئولين هذه المؤسسات الاستعداد للمشاركة في تحمل بعض تكاليف التعليم، وأبدى مسئولين التعليم إلى توفير مصادر تمويلية غير حكومية ، كما أتفق المسؤولون في الجانبين على أهمية مشاركة المجتمع و مؤسساته في تحمل تكاليف التعليم، وأوصت الدراسة بأهمية تفعيل دور اقتصاديات التعليم في وزارات التربية والتعليم مع منحها مزيدا من الصلاحيات .

أما دراسة كلارك (٢٠١٢)، فقد هدفت إلى التعرف على الأسباب التي تدفع القطاع الخاص إلى التبرع للمداس العامة في الولايات المتحدة الأمريكية ، والتعرف على خصائص وصفات المدارس التي نجحت في جمع التبرعات، وتكونت العينة من (318) مدرسة ثانوية عامة في ولاية كاليفورنيا، و(28) منظمة، وشملت الأدوات علي استبانتين، واحدة موجهه للقطاع الخاص بهدف التعرف على الأسباب التي تدفعهم للتبرع، والثانية موجهة للمدارس بهدف التعرف على خصائصها، وأنواع التبرعات التي حصلت عليها ، وتوصلت النتائج إلى أن المجالات التي يفضل القطاع الخاص دعمها هي: دعم البرامج الأكاديمية، تأمين الأجهزة والمعدات، تقديم المنح الدراسية، أما بخصوص ما يتوقعه القطاع الخاص من المدارس التي يدعمها هي :أن تكون لها خطة استراتيجية، ومهمة واضحة وقيادة ثابتة وقانون، وتقديم تقارير مالية واضحة ، أما من وجهة نظر مسؤولي المدارس حول خصائص المدارس التي حصلت على دعم من المنظمات فقد كانت لها أهداف واضحة وخطة استراتيجية وفريق متعاون من المعلمين

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

أصدرت وزارة التعليم عام ١٤٣٢هـ قرارا بمنح المدارس بجميع مراحلها بنين وبنات الاستقلالية بمخصصات مالية محددة يتم الصرف منها على المدرسة والطالب لتكوين بيئة تعليمية ملائمة وهو ما يعرف بـ " الميزانية التشغيلية" للمدارس الحكومية(وزارة التعليم، ١٤٣٢) ، وتم تخصيصها للصرف على احتياجاتها من المستلزمات الضرورية وذلك للتأثير الإيجابي المباشر على أداء المدرسة ومنسوبيها وتنفيذ الخطط التشغيلية وتلبية المتطلبات بصورة مناسبة.

إلا أن هناك العديد من المعوقات التي تواجه الميزانية التشغيلية ومنها عدم وضع آلية تحدد وقت صرفها، وتأخيرها إلى نهاية العام الدراسي، وكذلك إيداع المبالغ المالية من الميزانية التشغيلية في حسابات قادة المدارس وبالتالي تختلط الحسابات، خاصة وأن الحسابات تكون بأسماء القادة (العريفي، ٢٠١٦)،

إضافة إلى عدم الالتزام بإجراءات وآليات الصرف وفق ما تم إقراره في مشروع الميزانية التشغيلية وبناء على البنود المحددة وفق المخصصات المالية لكل مدرسة (الفريح، ٢٠١٢).

كما اشارت ميريديث بيرج، (٢٠١٧)، الى ضرورة أن يكون هناك مراقبة ومتابعة للميزانية التشغيلية في المدارس على مختلف مراحلها من خلال قادة المدارس والمسؤولين في الإدارات التعليمية لكي يتم الاستفادة منها ويظهر الأثر الإيجابي على مستوى الأداء المدرسة

ونظرا لندرة الدراسات السابقة المتعلقة بدرجة تطبيق الميزانية التشغيلية بالمدارس -في حدود علم الباحثان- وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة مثل دراسة سمية الجريوي (٢٠١٥) والتي اوصت بإقرار نظام التمويل الذاتي، وتنمية الموارد الذاتية بمدارس التعليم العام، والسماح لقادة المدارس بصرف التمويل الحكومي وفق ما يرونه مناسباً لاحتياجات مدارسهم، وبناء على ما سبق تحددت مشكلة الدراسة في تعرف درجة تطبيق الميزانية التشغيلية في مدارس محافظة المخوة من وجهة نظر قادة المدارس وذلك من خلال الاجابة عن الأسئلة الآتية:

١- ما درجة تطبيق الميزانية التشغيلية بمدارس محافظة المخوة من وجهة نظر قادة المدارس ؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق الميزانية التشغيلية بمدارس محافظة المخوة والتي تعزى لمتغيرات (المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص)؟

أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة تطبيق الميزانية التشغيلية بمدارس تعليم محافظة المخوة من وجهة نظر قادة المدارس .

أهمية الدراسة :

- تختص الميزانيات عادة بمجال المحاسبة لذا يندر وجود دراسات تسلط الضوء على الميزانية التشغيلية بالمدارس في المملكة العربية السعودية في حدود علم الباحثان، حيث لم يجد الباحثان اية دراسة قد تناولت الميزانية التشغيلية في المدارس، وبذلك يتوقع أن تسهم هذه الدراسة في إثراء مكتبة الإدارة التربوية. وتعد هذه الدراسة مؤشرا ، وحافزا لبحوث أخرى مستقبلية.
- تزويد ادارة التعليم بتغذية راجعة حول تطبيق الميزانية التشغيلية، و ذلك باستخدام إجراءات وأفكار من وجهة نظر قادة المدارس .
- تزويد الجهات المختصة في وزارة التعليم بالعقبات والمعوقات التي تواجه تطبيق الميزانية التشغيلية بالمدارس.

مصطلحات الدراسة:

الميزانية التشغيلية: عرفت وزارة التعليم (١٤٣٢، ٢٥) الميزانية التشغيلية بأنها "مخصصات مالية لسنة مالية محددة يتم الصرف منها على النفقات الجارية لتوفير البيئة التعليمية الملائمة بصورة مستمرة."

ويعرفها الباحثان اجرائيا بأنها: - مخصصات مالية لسنة واحدة يتم صرفها من إدارة التعليم التابعة لها المدرسة للصرف على المستلزمات التعليمية والأنشطة الطلابية والنظافة المدرسية وتحسين البيئة المدرسية، وتقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب على الأداة المعدة لهذا الغرض .

حدود الدراسة ومحدداتها:

للدراسة التالية حدود مختلفة منها :

حدود موضوعية: اقتصر موضوع الدراسة على درجة تطبيق الميزانية التشغيلية من وجهة نظر قادة المدارس بتعليم محافظة المخوة.

حدود بشرية: جميع قادة المدارس الحكومية بمراحلها الثلاث بمحافظة المخوة .

حدود جغرافية: مدارس محافظة المخوة التعليمية.

حدود زمانية: خلال الفصل الدراسي الثاني لعام ١٤٣٩/١٤٤٠ هـ.

منهج الدراسة وإجراءاتها.**منهج الدراسة :**

استخدم الباحثان المنهج الوصفي نظرا لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة،

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع قادة مدارس إدارة التعليم بمحافظة المخوة للعام الدراسي ١٤٣٩/١٤٤٠هـ بجميع مكائنها الأربعة (الوسط، غامد، قلوة، الحجر) والذي بلغ عددهم (١٠٧) قائدا حسب احصائيات إدارة التعليم بمحافظة المخوة (إدارة تعليم المخوة، ١٤٤٠)، موزعين على مراحل التعليم الثلاث ابتدائي متوسط وثانوي.

عينة الدراسة :

تكونت عينة الدراسة من (١٠٧) قائدا وهم جميع افراد مجتمع الدراسة، أستنتهي منها (٢٠) قائدا عينة استطلاعية لغايات تقنين أداة الدراسة، وبذلك يكون عدد أفراد العينة (٨٧) قائدا تم تحديدهم بطريقة الحصر الشامل نظرا لقلّة عدد أفراد مجتمع الدراسة، وقد وزعت الاستبانة عليهم جميعا واستردت جميعها، والجدول (١) يبين توزيع أفراد العينة تبعا لمتغيراتها (المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة في القيادة المدرسية، والتخصص، والمؤهل العلمي)

جدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها (المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) .

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة المئوية
المرحلة التعليمية	الابتدائية	٤٥	٥١.٧٢٤%
	المتوسطة	٣١	٣٥.٦٣٢%
	الثانوية	١١	١٢.٦٤٣%
	المجموع	٨٧	١٠٠%
سنوات الخبرة في القيادة المدرسية	أقل من ١٠ سنوات	٣١	٣٥.٦٣٢%
	١٠ سنوات فأكثر	٦٥	٦٤.٣٦٧%
	المجموع	٨٧	١٠٠%
التخصص	علوم طبيعية	٣١	٣٥.٦٣٢١%
	علوم انسانية	٥٦	٦٤.٣٦٧٨%
	المجموع	٨٧	١٠٠%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٧٥	٨٦.٢٠٦%
	أعلى من بكالوريوس	١٢	١٣.٧٩٣١%
	المجموع	٨٧	١٠٠%

متغيرات الدراسة:

تناولت الدراسة المتغيرات التالية:

المتغيرات الديموغرافية

- متغير المرحلة التعليمية وله ثلاث مستويات (ابتدائي، متوسط، ثانوي).
 - متغير سنوات الخبرة في القيادة المدرسية: وله فئتان (أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر)
 - متغير المؤهل العلمي وله فئتان (بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس (دبلوم، ماجستير دكتوراه).
 - متغير التخصص وله فئتان (علوم طبيعية، علوم انسانية).
- المتغير المستقل: درجة تطبيق الميزانية التشغيلية .

أداة الدراسة :

قام الباحثان بتصميم أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبانة، وذلك بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة مثل دراسة دلال (٢٠١٦)، ودراسة السليمانى (٢٠١٣)، ودراسة الغامدي (٢٠٠٩)، بالإضافة الى الاطلاع على استمارة الميزانية التشغيلية للمدارس . وقد تكونت الأداة في صورتها الاولية من جزئين :

الجزء الأول: ويتضمن معلومات عامة لأفراد عينة الدراسة. وتشمل (المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة ، والتخصص، والمؤهل العلمي)

الجزء الثاني: يشتمل على فقرات الاداة ، وقد تكونت من محورين :

أ- محور الميزانية التشغيلية وتكون من (٣٧) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي :

• التخطيط وله (١٣) فقرة

• التنفيذ : وله (١٤) فقرة

• المتابعة والتقييم وله (١٠) فقرات

وقد تم ترتيبها ترتيبا خماسيا حسب مقياس ليكرت الخماسي (عالية جدا، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جدا).

صدق أداة الدراسة :

تم التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة بعرضها على عدد من المحكمين المختصين في مجال الإدارة التربوية، والقياس والتقويم ومناهج التدريس، والتربية وعلم النفس لإبداء رأيهم في أداة الدراسة من حيث ملاءمة الفقرات وانتمائها للمجالات التي وضعت فيها ومناسبة الصياغة والوضوح وأي حذف أو تعديل أو إضافة مقترحة. وقد تم الاخذ بملاحظات المحكمين؛ حيث تم تعديل مسميات بعض مجالات الدراسة، وإضافة فقرتين، ليكون عدد فقرات الميزانية التشغيلية بعد اجراءات الصدق الظاهري (٣٧) فقرة.

ثبات الاداة

تم التحقق من ثبات الاداة بطريقة حساب معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) وقد بلغت قيمة معامل الثبات بطريقة كرونباخ الفا (٠.٩٧)، وهي قيمة دالة إحصائيا ومقبولة لإجراء الدراسة.

إجراءات تطبيق الدراسة :

قام الباحثان باتخاذ الإجراءات اللازمة لتطبيق دراسته الميدانية وفق الخطوات التالية :

١- الاطلاع على الادب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع .

٢- بناء أداة الدراسة في صورتها الأولية. والتحقق من صدقها وثباتها..

٣- تجهيز الاداة بصورتها النهائية ..

٤- توزيع الاداة على أفراد عينة الدراسة وجمع البيانات .

٥- ادخال البيانات في الحاسوب للمعالجة الإحصائية .

٦- التوصل الى النتائج وتحليلها وتفسيرها وكتابة التقرير .

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدم الباحثان مجموعة من الأساليب الإحصائية لطبيعة البحث من خلال برامج الحزمة الإحصائية (SPSS)، وهي كالتالي:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع الدراسة وعينتها.
 - معامل ألفا كرونباخ ، ومعامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدق وثبات الاستبانة.
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
 - اختبار ت t.test للإجابة عن السؤال الثاني تبعا لمتغير المؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة
 - تحليل التباين الأحادي للإجابة عن السؤال الثاني تبعا لمتغير المرحلة التعليمية.
- وقد تم تحديد درجة تطبيق الموازنة التشغيلية وفق مقياس ليكرت متدرج ومكون من خمسة تقديرات لفظية، تدل على المستوى، وهي (عالية جدا، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جدا). كما تم تحديد التقديرات الكمية المكافئة لها على التوالي (٥، ٤، ٣، ٢، ١) . تم استخدام المعيار الموضح وفقا للمعادلة الآتية :

المستوى = أعلى درجة- أقل درجة/عدد الفئات

- (٥-١) = ٥/٤ = ٠.٨٠ وبالتالي يكون الحكم على متوسط تطبيق الموازنة التشغيلية، وفق الجدول الآتي:

- قيمة المتوسط الحسابي من ١- أقل من ١.٨٠ الدرجة منخفضة جدا
- قيمة المتوسط الحسابي من ١.٨٠ - أقل من ٢.٦٠ الدرجة منخفضة
- قيمة المتوسط الحسابي من ٢.٦٠ - أقل من ٣.٤٠ الدرجة متوسطة
- قيمة المتوسط الحسابي من ٣.٤٠ - أقل من ٤.٢٠ الدرجة عالية
- قيمة المتوسط الحسابي من ٤.٢٠ - ٥ الدرجة عالية جدا

نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الاول: والذي نصه: ما درجة تطبيق الميزانية التشغيلية بمدارس محافظة المخوة من وجهة نظر قادة المدارس ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التطبيق للمجالات، ولفقرات لكل مجال كما في الآتي:

جدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات اداة الدراسة مرتبة تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
٣	المتابعة والتقييم	٤.٧٢	٠.٦٤	١	عالية جدا
١	التخطيط	٤.٥٠	٠.٧٨	٢	عالية جدا
٢	التنفيذ	٤.٠٣	٠.٥١	٣	عالية
	الدرجة الكلية للمجالات	٤.٣٩	٠.٦٠	-	عالية جدا

تشير النتائج في جدول (٢) الى ان درجة تطبيق الميزانية التشغيلية بمدارس محافظة المخوة من وجهة نظر قادة المدارس جاءت عالية جدا وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٣٩)، وانحراف معياري (٠.٦٠)، كما تشير النتائج إلى أن مجالين جاء درجة تطبيق عالية جدا، وهما مجال القيم المتابعة والتقييم بمتوسط حسابي (٤.٧٢)، ومجال التخطيط بمتوسط حسابي (٤.٥٠)، ومجال التنفيذ جاء بدرجة تطبيق عالية وبمتوسط حسابي (٤.٠٣) إضافة إلى أن جميع الانحرافات المعيارية للمجالات الثلاثة والدرجة الكلية للأداة جاءت اقل من واحد صحيح وهذا مؤشر على تجانس استجابات افراد عينة الدراسة.

وهذه النتيجة تعزى الى ما اعطته التشريعات التربوية التي اصدرتها وزارة التعليم من صلاحيات لقادة المدارس للاستفادة القصوى من المخصصات المالية الواردة في الميزانية التشغيلية. والى وجود إجراءات منظمة للصرف من الميزانية التشغيلية. ووجود لجنة داخل المدرسة تتولى التنسيق وتنظيم إجراءات صرف المبالغ المخصصة ومراقبة الصرف والاطلاع على الأسعار واعداد المحاضر اللازمة واعداد وحفظ كافة المستندات والوثائق الخاصة بالميزانية التشغيلية. وقد تعزى هذه النتيجة الى ادراك قادة المدارس لأهمية الميزانية التشغيلية في تحويل المدارس من النمط المقتصر على التدريس الى مؤسسة تربوية منتجة ومتعلمة. تهيئ بيئة للتعليم وتشجع على المبادرات التربوية النوعية بين منسوبيها. والى تفعيل قادة المدارس لصلاحياتهم، وما يتمتع به قادة المدارس من استقلالية وسرعة في اتخاذ القرارات بعيدا عن اللجوء إلى الإجراءات الطويلة التي قد تعطل عملهم .

وقد تعزى الى رغبة قادة المدارس في التماشي مع الرؤية المستقبلية للمدرسة التي تتطور مهنيا من الداخل وتعمل على توظيف مصادر متعددة في عملية التعلم ، وطرائق تدريس متنوعة تشجع على التعلم النشط.

وجاء في المرتبة الاولى مجال المتابعة والتقييم، بمتوسط حسابي بلغ (٤.٧٢) وانحراف معياري (٠.٦٤) ودرجة تطبيق عالية جدا. وقد تعزى هذه النتيجة إلى ما يقوم به قادة المدارس من جهد في متابعة صرف المستحقات المالية في الأبعاد والأبواب التي خصصت لها والتعاون مع لجان متابعة تنفيذ البرامج وفق الميزانية التشغيلية في إدارة التعليم ، وأيضا متابعة عمل اللجنة المالية في المدرسة والتأكد من سلامة اجراءاتها، ومقارنة ما تم من اجراءات مع مؤشرات الأداء لتجويد العمل وقياس الأثر على الطلاب، كما تعزى إلى دور قادة المدارس في متابعة الفواتير قبل رفعها لإدارة التعليم، والتأكد من سلامة الاجراءات المالية.

وجاء في المرتبة الاخيرة مجال التنفيذ بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٣) وانحراف معياري (٠.٥١) ودرجة تطبيق عالية. وقد تعزى هذه النتيجة إلى ما يتمتع به قادة المدارس من كفاية في تنفيذ بنود الميزانية التشغيلية، والى تنسيق قادة المدارس مع اللجنة المالية في المدرسة بتنفيذ ما ورد في خطة الميزانية في المجالات المختلفة من أنشطة تعليمية، ورياضية وثقافية، وتدريب. وتوفير المستلزمات المتعلقة بهذه الأنشطة من قبل الجهات المسؤولة. ومراقبة التنفيذ وتوجيه العاملين وتعديل المسارات في حالة التأخر في التنفيذ. والتأكد من أن الصرف جاء مليا لاحتياجات المدرسة وأنه يحقق مردوا ايجابيا على أداء المدرسة ومنسوبيها. ويسهم في تحسين البرامج التربوية الموجهة للطلاب، والبرامج التدريبية في المدرسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني مناقشتها وتفسيرها:

والذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات افراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق قادة المدارس للميزانية التشغيلية في مدارس محافظة المخواة التعليمية من وجهة نظرهم تبعا لمتغير (سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية، والتخصص، والمؤهل العلمي)

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) (t.test)، واختبار التباين الاحادي، واختبار شيفيه للمقارنة البعدية كما في الاتي:

أ- الفروق تبعا لمتغير المرحلة التعليمية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكشف عن الدلالة الاحصائية للفروق بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المرحلة التعليمية كما في جدول (٣) الاتي :

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات اداة الدراسة تبعا لفئات متغير المرحلة التعليمية

الفئات المجالات	الابتدائية		المتوسطة		الثانوية		الدرجة الكلية	
	متوسط حسابي	انحراف معياري	متوسط حسابي	انحراف معياري	متوسط حسابي	انحراف معياري	متوسط حسابي	انحراف معياري
التخطيط	4.53	0.75	4.40	0.91	4.59	0.59	4.50	0.78
التنفيذ	4.07	0.43	3.93	0.65	4.12	0.39	4.03	0.51
المتابعة والتقييم	4.75	0.50	4.57	0.91	4.90	0.30	4.72	0.64
الدرجة الكلية	3.76	0.44	3.46	0.73	3.83	0.31	3.67	0.56

يتبين من الجدول (٣) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية تبعا لفئات متغير المرحلة التعليمية لدرجة تطبيق قادة المدارس للميزانية التشغيلية في مدارس محافظة المخوة التعليمية من وجهة نظرهم تبعا لمتغير، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ تم تطبيق تحليل التباين الأحادي، وجاءت نتائجه كما في الجدول (٤) الآتي

جدول (٤) تحليل التباين الأحادي لاستجابات عينة الدراسة على مجالات اداة الدراسة تبعا لمتغير المرحلة التعليمية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التخطيط	بين المجموعات	.490	2	.245	.393	.676
	داخل المجموعات	61.757	99	.624		
	الكلية	62.247	101			
التنفيذ	بين المجموعات	.592	2	.296	1.116	.332
	داخل المجموعات	26.283	99	.265		
	الكلية	26.875	101			
المتابعة والتقييم	بين المجموعات	1.348	2	.674	1.616	.204
	داخل المجموعات	41.304	99	.417		
	الكلية	42.653	101			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.270	2	1.135	3.813	.025
	داخل المجموعات	29.474	99	.298		
	الكلية	31.745	101			

تشير النتائج في الجدول (4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الميزانية قادة المدارس للميزانية التشغيلية في مدارس محافظة المخوة ، تبعا لمتغير المرحلة التعليمية، وعلى جميع مجالات الدراسة ما عدا - الدرجة الكلية للمجالات-، وللتعرف على اتجاه دلالة الفروق تم استخدام اختبار شيفية للمقارنات البعدية كما في الجدول (٥) الآتي:

جدول (٥) اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لدرجة تطبيق الميزانية لتشغيلية تبعا لمتغير المرحلة التعليمية

الفئات	الابتدائية	المتوسطة	الثانوية
الابتدائية (٣.٧٦)	-	٠.٠٤٤*	-
المتوسطة (٣.٤٩)	-	-	-
الثانوية (٣.٨٣)	-	-	-
الدرجة الكلية (٣.٧٦)	-	--	-

أظهرت النتائج في الجدول (٥) فروقا ذات دلالة إحصائية على الدرجة الكلية بين فئة المرحلة الابتدائية والمرحلة المتوسطة، حيث كان مستوى الدلالة (٠.٠٤٤) وكانت الفروق لصالح فئة المرحلة الابتدائية، ويمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٦)، في حين كان متوسط المرحلة المتوسطة (٣.٤٩)، وقد يعزى ذلك إلى أن حجم الميزانية التشغيلية في المرحلة الابتدائية أعلى منها في المراحل الأخرى، نظرا لكثرة عدد الطلاب في هذه المرحلة وتناسب الميزانية التشغيلية مع أعداد الطلاب في كل مرحلة، وقد تعزى إلى أن أبواب الصرف من بنود الميزانية التشغيلية في هذه المرحلة تختلف عن المراحل الأخرى خاصة ما يتعلق منها بالأنشطة التعليمية والتي تتطلب نفقات إضافية من مواد وأدوات وغيرها.

-الفروق تبعا لمتغير سنوات الخبرة في القيادة المدرسية

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الميزانية التشغيلية في مدارس محافظة المخوة تبعا لمتغير سنوات الخبرة في القيادة المدرسية تم استخدام اختبار (ت) t.test للمقارنة بين متوسطين مستقلين كما يبين الجدول (٦).

جدول (٦) نتائج اختبار (ت) لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات اداة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة في القيادة المدرسية

الابعاد	أقل من ١٠سنوات		١٠ سنوات فأكثر		اختبار ت t.test	
	متوسط حسابي	انحراف معياري	متوسط حسابي	انحراف معياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
التخطيط	4.47	0.76	4.51	0.79	0.265	0.791
التنفيذ	3.94	0.58	4.07	0.47	1.219	0.226
المتابعة والتقييم	4.63	0.75	4.76	0.59	0.915	0.362
الدرجة الكلية	4.32	0.66	4.42	0.57	0.758	0.450

تشير النتائج في جدول (٦) الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تقدير افراد العينة لتطبيق الميزانية التشغيلية في مدارس محافظة المخوة وقد يعزى ذلك الى ان جميع قادة المدارس، وبغض النظر عن خبراتهم مطالبين بإعداد خطة للميزانية التشغيلية وتحديد ابواب الصرف المخصصة في الدليل الاجرائي. كما ان اجراءات المتابعة والتنفيذ يقوم بها كافة قادة المدارس وبغض النظر عن خبراتهم.

الفروق تبعا لمتغير التخصص

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الميزانية التشغيلية في مدارس محافظة المخوة تبعا لمتغير التخصص تم استخدام اختبار (ت) t.test للمقارنة بين متوسطين مستقلين كما يبين الجدول (٧).

جدول (٧) نتائج اختبار (ت) لاستجابات افراد عينة الدراسة على مجالات اداة الدراسة تبعا لمتغير التخصص

اختبار ت t.test		علوم انسانية		علوم طبيعية		الابعاد
مستوى الدلالة	قيمة ت	انحراف معياري	متوسط حسابي	انحراف معياري	متوسط حسابي	
0.597	0.531	0.81	4.46	0.74	4.55	التخطيط
0.757	0.311	0.55	4.02	0.45	4.05	التنفيذ
0.905	0.119	0.71	4.71	0.52	4.73	المتابعة والتقييم
0.695	0.394	0.63	4.37	0.56	4.42	الدرجة الكلية

تشير النتائج في جدول (٧) الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تقدير افراد العينة لتطبيق الميزانية التشغيلية في مدارس محافظة المخوة تبعا لمتغير التخصص وقد يعزى ذلك الى ان جميع قادة المدارس، وبغض النظر عن تخصصهم العملي ينفذوا خطة الميزانية التشغيلية ضمن بنودها وحسب معايير محددة وضمن وجود لجنة مالية في المدرسة تدقق وتراقب اليات الصرف ووجوهه .

الفروق تبعا لمتغير المؤهل العلمي

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الميزانية التشغيلية في مدارس محافظة المخوة تبعا لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار (ت) t.test للمقارنة بين متوسطين مستقلين كما يبين الجدول (٨).

جدول (٨) نتائج اختبار (ت) لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات اداة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العملي

اختبارات		اعلى من بكالوريوس		بكالوريوس		الابعاد
مستوى الدلالة	قيمة ت	انحراف معياري	متوسط حسابي	انحراف معياري	متوسط حسابي	
*0.001	3.550	1.15	3.95	0.61	4.62	التخطيط
*0.001	3.385	.79	3.69	0.39	4.11	التنفيذ
*0.005	2.881	1.00	4.34	0.50	4.80	المتابعة والتقييم
*0.000	3.641	0.94	3.96	0.44	4.48	الدرجة الكلية

تشير النتائج في جدول (٨) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تقدير أفراد العينة لتطبيق الميزانية التشغيلية في مدارس محافظة المخوة تبعا لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة البكالوريوس، وقد يعزى ذلك إلى أن فئة البكالوريوس هم أكثر عددا من فئة الدراسات العليا، وقد يعزى إلى أن فئة الدراسات العليا ترى أن الميزانية التشغيلية غير كافية لتحويل المدرسة من مؤسسة تمارس علمية التعليم إلى مدرسة منتجة، وأن يكون هم المدرسة المنتجة ليس التعليم في ذاته وإنما هو صدق هذا التعليم في المجتمع وفائدته الاقتصادية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية ومردود المخرجات في الحياة المليئة والعامة قياسا إلى الموازنات التي خصصت للتعليم .

وقد تفردت الدراسة بهذا المتغير حيث لم يجد الباحثان أي دراسة سابقة قد تناولت هذا المتغير

التوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحثين يوصيان بما يلي:
- إعطاء قادة المدارس مزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من تصريف الميزانية التشغيلية حسب ظروف المدارس وحاجاتها.
 - تفعيل دور المجتمع المحلي في الجوانب المتعلقة بالميزانية التشغيلية عن طريق اشراكهم في اللجان المدرسية الخاصة بالميزانية التشغيلية.
 - عقد دورات تدريبية لقادة المدارس لتفعيل الميزانية التشغيلية في مشاريع تنمية للمدرسة والتحول من المدرسة التقليدية إلى المدرسة المنتجة.
 - أن يولي قادة المدارس عملية تنفيذ الميزانية التشغيلية اهمية اكبر لتحقيق اهدافها وتوفير المتطلبات في الوقت المناسب.

قائمة المراجع

- ابو نصار، محمد (٢٠١٤). المحاسبية الادارية.(ط٣)، عمان: دار وائل للنشر
- آل آدم ، يوحنا، والرزق صالح (٢٠٠٠) . المحاسبية الادارية والسياسات الإدارية المعاصرة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- بطاينة، شادي(٢٠٠٥) . تقييم مدى الاستفادة من تطبيق الموازنات التخطيطية.(رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة اليرموك ، اردن.
- الجريوي، سمية بنت سلمان بن محمد (٢٠١٥). تقويم جهود مدراء ومديرات مدارس التعليم العام لزيادة مصادر التمويل المدرسي. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٤(٣)، ٢٤٤-٢٦٨
- حماد، طارق عبد العال(٢٠٠٥). الموازنات التقديرية، نظرة متكاملة. الاسكندرية: الدار الجامعية
- الخطيب، عبد الله بن إبراهيم. (٢٠١٢). الحقيبة التدريبية للميزانية التشغيلية للمدرسة. الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية، وزارة التربية والتعليم، المملكة العربية السعودية
- خلف الله ، وائل محمد ابراهيم (٢٠٠٧) . واقع واعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية في قطاع غزة.(رسالة ماجستير غير منشورة) ، الجامعة الاسلامية ، غزة.
- دلال، ست الناس أحمد عبدالحميد. (٢٠١٦). أثر تطبيق الموازنات التشغيلية على أساس الأنشطة ABB في زيادة كفاءة أداء الشركات الصناعية . (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، الاردن
- الربيعي، فلاح خلف علي. (٢٠١٣). دور الانفاق على التعليم والتدريب في عملية بناء رأس المال البشري في ليبيا .مجلة الاقتصاد والعلوم السياسية ،جامعة طرابلس. ليبيا
- صيام ، وليد زكريا (٢٠٠٩). مدى استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في شركات الصناعة الدوائية المساهمة العامة الاردنية. مجلة العلوم الادارية ، ٣٦(٢)، ٤١٦-٤٤٠
- العريفي، عبد الله. (٢٠١٦). الميزانية التشغيلية للمدارس. جريدة الرياض، المملكة العربية السعودية، الرياض، ١٤ يونيو ٢٠١٦.

العلوين، امجد عبد الفتاح (٢٠٠٠). تقييم نظام الموازنات التقديرات في الشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة ال البيت، الاردن.

العراييد، عصام فهد (٢٠٠٣) المحاسبة الإدارية . عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع
الغامدي، عبد الله مغرم. (٢٠٠٩). الإنفاق على التعليم ومشاركات المؤسسات المجتمعية في تحمل تكاليفه لمواجهة متطلبات النهضة التعليمية في دول الخليج العربي. الرياض، مكتب التربية لدول الخليج.

الفريح ،محمد بن سليمان. (٢٠١٢). الحقيبة التدريبية للميزانية التشغيلية للمدرسة. الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية، وزارة التربية والتعليم، المملكة العربية السعودية.

لبصير،نور الدين (٢٠١٧).الجامعة ودورها في النهوض باللغة العربية لترقية البحث العلمي وأثر ذلك في تنمية المجتمع.(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة حسينية. الشلف. الجزائر.

وزارة التربية والتعليم(١٤٣٤. مؤشرات قيادة الأداء المدرسي. الرياض: وكالة التعليم، المملكة العربية السعودية.

وزارة التربية والتعليم. (١٤٣٢). الدليل الاجرائي للميزانية التشغيلية المدرسية . وكالة التعليم، المملكة العربية السعودية.

Clark, K.(2002). *A public secondary school model to Access private-sector funding*, A Dissertation Presented to Pepperdine University.

Wijewardena, H., De Zoysa, A., Fonseka, T., & Perera, B. (2004).The impact of planning and control sophistication on performance of small and medium-sized enterprises: Evidence from Sri Lanka. *Journal of Small Business Management*, 42(.2) 209-217.