واقع تنويع مصادر التمويل الذاتي للمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر قادتها

إعداد

د/ عبد الله بن محمد الوزرة

أستاذ الإدارة التربوية المشارك

كلية التربية - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تنويع مصادر التمويل الذاتي للمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر قادتها، والوصول إلى المعوقات التي يمكن أن تحد من التمويل الذاتي، وتقديم بعض المقترحات التي يمكن أن تسهم في تنويع مصادر التمويل الذاتي في هذه المدارس. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، حيث تم تطبيق أداة الدراسة وهي الاستبانة على مجتمع الدراسة الذي تكون من قادة مدارس البنين الثانوية الحكومية التابعة للإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، والبالغ عددهم (١٢٧) قائداً. وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج، منها: أن المتوسط العام لمحور واقع تنويع مصادر التمويل الذاتي للمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض كان (٣,١٨ من ٥,٠٠)، وهو متوسط يشير إلى خيار "موافق إلى حد ما". وقد اتضح من دراسة الواقع أن أفراد الدراسة مهتمون بتنويع مصادر التمويل الذاتي لمدارسهم، حيث حصلت العبارة: (أهتم بزيادة وتنويع مصادر التمويل الذاتي لمدرستي) على أعلى متوسط حسابي. وفيما يتعلق بمحور المعوقات، فقد بلغ المتوسط العام (٤,٠٩ من ٥,٠٠)، وهو متوسط يشير إلى خيار "موافق". وبيّن أفراد الدراسة أن أبرز هذه المعوقات هو: (كثرة الأعباء الإدارية لقائد المدرسة). بينما بلغ المتوسط العام لمحور المقترحات التي تساعد على تنويع مصادر التمويل الذاتي للمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض (٤,٤٣ من ٥,٠٠)، وهو متوسط يشير إلى خيار "موافق بشدة" على أداة الدراسة. أما أهم المقترحات من وجهة نظر أفراد الدراسة، فقد كان: (تقديم حوافز مادية ومعنوية للقادة المتميزين). وبناءً على هذه النتائج، قدم الباحث عدداً من التوصيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التمويل الذاتي – الإدارة التربوية - تنويع مصادر التمويل – المدارس الثانوية

The Perceptions of School Leaders on Diversifying Self-Funding Sources for Government Secondary Schools in Riyadh

Dr. Abdullah Mohammad Alwazrah - Associate Professor of Educational Administration

College of Education - Imam Muhammad ibn Saud Islamic University

Abstract

This study aimed to identify the reality of diversifying self-funding sources for government secondary schools in Riyadh from the perspective of school leaders. It also aimed to uncover the obstacles that can limit self-funding, in addition to suggesting proposal that may contribute to diversifying self-funding sources in these schools. In order to achieve the objectives of the study, the descriptive survey method was used. A questionnaire was distributed to the study population that consisted of 127 leaders of secondary schools of the General Directorate of Education in Riyadh. The study found that the general mean of the diversification of self-funding sources for the secondary schools in Riyadh was (3.18 of 5.00), which indicates a "somewhat agreeable" option. Studying the reality revealed that the study population were interested in diversifying self-funding sources for their schools. The phrase "I am interested in increasing

and diversifying self-funding sources for my school" scored the highest mean. With regard of the obstacles, the general mean was (4.09 from 5.00), which indicated a degree of "agree". The most important obstacle was: (Excess administrative burdens of the school leader). The general mean of the proposals that may help diversify self-funding sources for government secondary schools in Riyadh was (4.43 of 5.00), which indicated a degree of "strongly agree". The most important proposals from the perspective of the study population was: (providing tangible and non-tangible incentives for outstanding leaders). Based on these findings, the researcher presented a number of recommendations related to the subject of the study.

Keywords: Self-Funding - Educational Administration – Diversifying funding sources – Secondary Schools

المقدمة:

يؤدي التعليم دوراً مهماً في تحديد مستقبل الأمم، فالتعليم له أهمية بالغة في حياة المجتمعات والدول باعتباره أداة التطور الحضاري والاقتصادي والثقافي والاجتماعي. فالتطور الحضاري للمجتمعات لا يقاس فقط بحجم اقتصادها أو مواردها المالية، بل يقاس بإنجازها علمي وإنتاجها معرفي وما أحدثه التعليم من تطوير للموارد البشرية وتنمية لمهاراتهم وقدراتهم.

وهذا ما تؤكد عليه خطط التنمية في المملكة العربية السعودية من أهمية التعليم في تحقيق التنمية البشرية وتعزيزها من خلال توسيع الخيارات المتاحة للمواطنين لاكتساب المهارات والمعارف. وبينت استراتيجية الاقتصاد الوطني أن من أهم التحديات التي ستواجهها المملكة العربية السعودية في المرحلة المقبلة هي تنويع القاعدة الاقتصادية وتخفيض الاعتماد على النفط، لكونه عرضة لتقلبات الأسواق العالمية (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ٢٠١٨).

وتعد كلفة التعليم العام تحدياً كبيرا أمام الحكومات ومن أعقد المشكلات وأكثرها إثارة للجدل. وبالرغم من ارتفاع ميزانيات التعليم إلا أنها لا تزال غير قادرة على مجابهة الطلب الاجتماعي الكبير نحوه ومقابلة تكاليفه العالية، مما يضع الحكومات وخاصة في الدول النامية أمام ضغوط شديدة. ويتفق التربويون والاقتصاديون على وجود أزمة مالية خطيرة تواجه مؤسسات التعليم تستدعي اتخاذ تدابير وإجراءات تحول دون تفاقمهما في المستقبل المنظور أو البعيد (صائغ، ١٤٢٨ه).

لقد بات تمويل التعليم من قبل الحكومات يشكل تحديا كبيراً، ولم يعد خيارا ملائماً في ظل التحديات الاقتصادية العالمية مما يستدعي الحاجة لتنويع مصادر التمويل، والبحث عن حلول ذاتية للمؤسسات التعليمية، وبدائل أخرى بجانب التمويل الحكومي تضمن استمرار تدفق موارد مالية تساعدها في أداء رسالتها للحد من أية تأثيرات محتملة لخفض التمويل الحكومي المخصص للتعليم لأي ظرف من الظروف.

وتشير جوليانا هيرمان (Herman, 2013) إلى أن نظم تمويل التعليم تعد من أهم أسباب نجاح التعليم في دول مثل فنلندا، وكوريا الجنوبية، وغيرها. فهذه الدول تتبنى سياسات تمويل مرنة وعادلة في نفس الوقت، تضمن حصول المدرسة على القدر الكافي من التمويل الذي تحتاجه.

والتمويل في أبسط صورة يعني تعبئة الموارد النقدية وغير النقدية اللازمة، والإشراف على إدارتها بهدف القيام بمشروع معين والمحافظة على استمراريته وتطويره لتحقيق أهدافه

الحالية والمستقبلية بشكل أكثر كفاءة وفعالية. وهو مجموعة الموارد المالية المرصودة للمؤسسات التعليمية لتحقيق أهداف محددة وإدارتها بكفاءة عالية لتحقيق نتيجة مرغوبا فيها، قد تكون اقتصادية، أو اجتماعية، أو ثقافية، أو قد تكون جامعة لكل هذه الأغراض (عزوز، ٢٠٠٩).

ويمكن أن تسهم الإدارة المدرسية الممكنة بالصلاحيات الكافية، والأدوات الملائمة في إيجاد حلول إبداعية للتحديات المتعلقة بالتمويل في المدارس. حيث تتولى الإدارة المدرسية الجانب التنفيذي في العمل التربوي، وهي مسؤولة عن تنفيذ البرامج والإجراءات والأنشطة والفعاليات التي تسهم في تحقيق أهداف والتعليم، ويمكن للإدارة المدرسية الاستفادة من الموارد البشرية التي تتميز بها المدارس من معلمين وطلبة وإداريين، وكذلك موارد مادية من مبان وتجهيزات لتحقيق موارد تمويل ذاتية للمدرسة.

مشكلة الدراسة:

تتطلب المؤسسات التعليمية موارد مالية كبيرة حتى تستطيع تحقيق الأهداف المرسومة لها، وتحسين برامجها وتطوير خططها. وتواجه كثير من الدول النامية والمتقدمة على حد سواء صعوبات عديدة في توفير الموارد المالية اللازمة للتعليم وذلك بسبب ضخامة الميزانيات التي يتطلبها التعليم لأنه يمس الشريحة الكبرى من سكان أية دولة وهم الطلاب.

ويشكل ذلك تحديا كبيرا في الدول التي تنتهج سياسة التمويل الكامل للتعليم، كما هو الحال في المملكة العربية السعودية، في الوقت الذي حددت فيه منظمة اليونسكو (٦%) على الأقل من الناتج المحلي لقطاع التعليم (عمار، ٢٠١٠، ص ٣٥٤). وفي المملكة العربية السعودية، بلغت الميزانية المخصصة لقطاع التعليم في عام ٢٠١٩ ما يقرب من (١٩٣) مليار ريال وهذا يشكل حوالي (١٧,٥%) من الميزانية العامة للدولة، مما يشكل تحديا كبيرا في استمرارها على هذا النحو (وزارة المالية، ٢٠١٩).

وتتأكد أهمية دراسة تمويل التعليم في ظل الأزمات الاقتصادية التي تؤثر على العديد من دول العالم، وفي ظل التنافس بين التعليم وبين القطاعات الخدمية الأخرى للحصول على نسب أكبر من ميزانية الدولة. وهناك مطالبة في الدول المتقدمة بزيادة العائد من الإنفاق على التعليم، مما ينعكس على جودة التعليمية (OECD, 2017, pp. 33-34).

وتوصل الكثير من الدراسات إلى وجود تحديات في تمويل التعليم العام في المملكة العربية السعودية على وجه الخصوص في ظل التزايد المستمر لأعداد الطلاب المتجهين إلى التعليم كما يذكر السيف (١٤٢٣ه). فقد توصلت دراسة الجريوي (٢٠١٥) إلى أن المخصصات المالية من قبل وزارة التعليم للمدارس غير كافية لتغطية الاحتياجات التشغيلية للمدارس، كما توصلت إلى ضرورة زيادة مصادر التمويل للمدارس. وأوصت الدراسة بإقرار نظام التمويل الذاتي وتنمية الموارد الذاتية بمدارس التعليم العام، والسماح لقادة المدارس بصرف التمويل الحكومي وفق ما يرونه مناسباً لاحتياجات مدارسهم. وتوصلت دراسة الهجهوج (١٤٢٥ه) إلى ضعف مساهمة القطاع الخاص في تقديم الخدمات التعليمية في مراحل التعليم العام.

كما تؤكد هذه الدراسات على أهمية تنويع مصادر التمويل للتعليم نظراً لصعوبة استمرار التوسع في التمويل الحكومي غير المحدود. فأوضحت دراسة الشهري والمنقاش (٢٠١٨) أن اقتصاد المعرفة يعد من أهم حلول التمويل الذاتي للتعليم من خلال الاستفادة من الطلبة الموهبين في توليد أفكار ذات جدوى اقتصادية. وتوصلت دراسة الغامدي (١٤٢٤ه) إلى أهمية البحث عن مصادر تمويلية أخرى، وأنه لابد من مشاركة المؤسسات المجتمعية في تمويل التعليم.

من هنا تأتي أهمية تشجيع قادة المدارس على الاستثمار واستغلال موارد المدارس لتحقيق دخل إضافي من خلال تبني سياسات مرنة، والتخفيف من المركزية وتمكينهم من تنويع أساليب التمويل وصولا إلى المدرسة المنتجة بما يتماشى مع رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ التي تسعى إلى الاتجاه نحو تحقيق التنوع الاقتصادي (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠١٨).

وتتأكد الحاجة إلى البحث عن وسائل جديدة لتمويل التعليم العام في المملكة العربية السعودية تدعم ما تقدمه الدولة من تمويل التزمت به حسب ما ورد في المادة (٢٣٣) من الباب التاسع من وثيقة سياسة التعليم التي نصت على أن " التعليم مجاني في كافة أنواعه ومراحله، فلا تتقاضى الدولة رسوما دراسية عالية" (اللجنة العليا لسياسة التعليم، ١٤١٦ه).

وبناءً على ما تقدم، تحاول الدراسة الحالية التعرف على واقع تنويع مصادر التمويل الذاتي للمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وذلك من وجهة نظر قادة هذه المدارس، وتقديم مقترحات تساعدها هذه المدارس إيجاد مصادر للتمويل الذاتي.

أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما واقع تنويع مصادر التمويل الذاتي للمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر قادتها؟

السؤال الثاني: ما معوقات تنويع مصادر التمويل الذاتي للمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر قادتها؟

السؤال الثالث: ما المقترحات التي تساعد على تنويع مصادر التمويل الذاتي للمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر قادتها؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

١- التعرف على واقع تنويع مصادر التمويل الذاتي للمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر قادتها.

٢- الوصول إلى معوقات تنويع مصادر التمويل الذاتي للمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر قادتها.

٣- تقديم مقترحات تساعد على تنويع مصادر التمويل الذاتي للمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر قادتها.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على أحد الموضوعات المهمة ذات العلاقة برؤية المملكة ٢٠٣٠ وهو تنويع مصادر التمويل الذاتي في المدارس الحكومية، ومعوقاته. وقد تساهم الدراسة في إثراء مجال الإدارة التربوية بالدراسات المرتبطة بتمويل التعليم. ويمكن أن تساعد في تحديد أبرز المعوقات التي تحد من تنويع مصادر التمويل في المدارس الحكومية بمدينة الرياض، مما يساعد المسؤولين عن التخطيط والدراسات المتعلقة بتطوير التعليم.

حدود الدراسة:

الحد الموضوعي: واقع ومعوقات ومقترحات تنويع مصادر التمويل الذاتي للمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض.

الحد المكاني: طبقت الدراسة على مدارس البنين الثانوية الحكومية في مدينة الرياض.

الحد الزماني: طبقت الدراسة في جزئها الميداني خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (١٤٣٩/١٤٤٠هـ).

مصطلحات الدراسة:

التمويل الذاتي: هو البحث عن الطرق المناسبة للحصول على الأموال واختيار وتقييم تلك الطرق للحصول على المزيج الأفضل بينها بشكل يناسب احتياجات المؤسسة (خوني وحساني، ٢٠٠٨، ص ٩٥).

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: السعي للحصول على الموارد المالية وغير المالية للمدرسة من خلال البرامج والأنشطة والمشروعات التي تنفذها قيادة المدرسة.

المدارس الثانوية الحكومية: يمكن تعريفها إجرائياً بأنها: المدارس التي يتم تمويلها من قبل وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، ويلتحق بها الطلبة من الصف العاشر حتى الثاني عشر.

الإطار النظري:

مفهوم تمويل التعليم:

إن تطوير التعليم ورفع كفاءته مع التحكم في تكلفته وحسن استغلال مواده المالية تشكل تحدياً أمام المؤسسات التربوية. وترى سمية الجريوي (٢٠١٥) أن قضية تمويل لتعليم من أهم القضايا التي تواجه الدول في القطاع التعليمي، نظرا ًلتزايد الطلب الاجتماعي على الخدمات التعليمية، وارتفاع أعداد الطلبة، وما صاحب ذلك من زيادة في الإنفاق على التعليم بشكل كبير بحيث أصبحت النسبة المقتطعة من ميزانية الدولة لصالح التعليم تشكل نسبة لا يستهان بها (ص٢٤٨).

ويقصد بتمويل التعليم بشكل عام " إنفاق مال أو استخدام جهد، وهو عملية مركبة ذات أبعاد ومراحل، ويعد إحدى الوظائف التي تختص بجميع الأعمال المرتبطة بتزويد المؤسسة بالأموال الازمة لتحقيق أغراضها التي قامت من أجلها وبحركة هذه الأموال فيها " (العودة، ١٤١٩هـ).

كما يقصد بتمويل التعليم أيضاً ما تستطيع الدولة أن توفره من موارد تنفقها المؤسسات التربوية لتسيير شؤونها وتحقيق أهدافها، سواء كانت هذه الموارد مادية أو عينية (العتيبي،٢٠٠٤م).

طرق تمويل التعليم:

تختلف طرق تمويل التعليم باختلاف النظم الإدارية والاقتصادية والسياسية لكل دولة. فكل دولة تتبع طريقة لتمويل التعليم التي تتلاءم مع ظروفها وتحقق أهدافها وخططها التربوية.

ويؤكد صايغ (١٤٢١ه) على أن "تضافر كافة أفراد المجتمع وقطاعاته لتمويل التعليم يعتبر واجبا مستحقا ومطلبا وطنيا في ظل الظروف والتحديات التي تواجه قطاع التعليم وتحول دون تحقيقه الأهداف المرجوة والطموحات المنشودة".

ويمكن تصنيف طرق تمويل التعليم وفقاً لما يلي:

١- التمويل العام: تعتبر هذه الطريقة المصدر التقليدي لتمويل التعليم، وهو أن تتحمل الدولة تمويل التعليم وتدفع كامل تكاليف العملية التعليمية من خلال ميزانيات محددة يتم تخصيصها بحيث تتاح الفرص التعليمية مجانا لكل أفراد المجتمع الراغبين في التعلم، ويتم تحديد ميزانية التعليم ضمن ميزانية الدولة، وهذا الأسلوب يضمن إتاحة الفرص التعليمية لجميع من هم في سن التعليم وتوسيع دائرة الخدمات التعليمية وتوفيرها للجميع بغض النظر عن قدراتهم المالية وخلفياتهم الاجتماعية، سعيا لتحقيق المجتمع المتعلم (إيشر،١٩٩١م).

٢- التمويل الخاص: وهو صورة من صور التمويل تتمثل في تحمل الأفراد أو عائلاتهم دفع تكاليف تعليمهم عن طريق دفع الطالب رسوما للخدمات التي يحصلون عليها من المؤسسات التعليمية (إيشر،١٩٩١م).

٣- التمويل المختلط: وهي صيغة تمويلية تجمع بين التمويل العام والتمويل الخاص للتعليم بحيث تتكفل الدولة أو المجتمع بمؤسساته بتوفير الخدمات التعليمية مع قيام الأفراد بدفع رسوم معينة لقاء هذه الخدمات، بحيث لا ترفع الدولة يدها عن التعليم ولا تدعه عرضة لمعايير السوق والتكلفة الاقتصادية (وليامس، ١٩٨٦م).

وتذكر زانة الشهري وسارة المنقاش (٢٠١٨م) أن من طرق التمويل التعليم حسب المصادر، ما يلي (ص ١٧٣):

١- التمويل الحكومي: وهو المصدر التقليدي حيث تتحمل فيه الحكومة نفقات التعليم المختلفة. وهذا المصدر رغم أنه يضمن مجانية التعليم وشموليته والتحكم بسياساته، إلا أنه في نفس الوقت يشكل ضغطاً كبيرا على الحكومة.

٢- التمويل من قبل الأفراد: حيث يتحمل الطالب أو ولي الأمر كلفة التعليم، إلا أن هذا الأسلوب قد يؤدي إلى حرمان ذوي الدخل المحدود من التعليم، ويحول التعليم إلى عملية تجارية بحتة، ألا أنه في نفس الوقت مهم لتخفيف الضغط على التعليم الحكومي المجاني.

٣- التمويل الذاتي: تقوم مؤسسات التعليم باستحداث أساليب تمويل ذاتية، تساهم في تمويل المؤسسة، حيث على مبدأ رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات التعليمية، وتعزيز الأنشطة ذات العوائد المادية. ويعتبر التمويل الذاتي أسلوب مساند للمؤسسة التعليمية مالياً (ص١٧٣).

العوامل المؤثرة على تمويل التعليم:

يتأثر تمويل التعليم بعدد من العوامل، فبعض هذه العوامل داخلية نابعة من النظام التعليمي نفسه، وبعضها نتيجة للعوامل الخارجية المحيطة به والتي تؤثر فيه، ويمكن تصنيف هذه العوامل كما يلي:

١- عوامل داخلية:

وهي عوامل مرتبطة بالمؤسسات التعليمية والسياسات المتبعة فيها والأساليب المستخدمة وطرق تفاعل المدخلات بعضها مع بعض، مثل: نوعية تأهيل المعلمين وخبراتهم مما ينعكس على أجورهم. كما أن الاهتمام بجودة التعليم من خلال التركيز على اقتصاديات الحجم وضبط أعداد الطلاب في الفصل يؤدى إلى الحاجة إلى زيادة أعداد المعلمين لمواجهة زيادة الفصول الناتجة عن ذلك، وكل ذلك يقود إلى زيادة النفقات التعليمية سواء في الرواتب أو البرامج التدريبية اللازمة لتأهيل المعلمين قبل الخدمة وأثناء الخدمة (عابدين، ١٤٢١هـ). ومن العوامل الداخلية أيضا الهدر

التعليمي المتمثل في رسوب الطلبة، والترسب من المدرسة، والذي يشكل هدرا اقتصادا واضحا من حيث مكوث الطالب في المرحلة الدراسية أكثر من المقرر له، وعدم إتاحة الفرصة للطلاب الجدد مما يؤدي إلى زيادة أعداد الطالب وبالتالي يؤثر على كلفة الوحدة التعليمية. ومن أهم العوامل الداخلية ضعف الإدارة التعليمية وعدم الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وضعف جودة توزيع هذه الموارد على عناصر العملية التعليمية بشكل يحقق الأهداف التعليمية (الخنيزي، ١٤١٦هـ).

٢- عوامل خارجية:

وهي العوامل الخارجية المحيطة بالنظام التعليمي وتؤثر فيه وفي بنيته وفي مراحله وسياساته، ومن أهم هذه العوامل النمو الطبيعي للسكان، حيث يؤدى هذا النمو إلى زيادة أعداد من هم في سن التعليم مما يتطلب التوسع في الخدمات التعليمية لمواجهة ذلك. بالإضافة إلى وعي الأسر المجتمع بأهمية التعليم ودوره في تنمية القدرات والمهارات وفي تحديد المهن المستقبلية (عابدين، ١٤٢١هـ). ومن العوامل أيضاً زيادة اهتمام المجتمعات بالتعليم والإنفاق عليه على اعتبار أن الإنفاق على التعليم هو استثمار في الموارد البشرية (الخنيزي، ١٤١٦هـ). كما أن التغيرات الاقتصادية سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي مثل ارتفاع أو انخفاض أسعار النفط، ومستوى الناتج القومي للدولة قد تؤدي إلى التأثير على مستوى الإنفاق الحكومي العام على الخدمات العامة ومنها التعليم (المنيع، ١٤١٦هـ).

ويعتقد الباحث أن من العوامل الخارجية المؤثرة في تمويل التعليم في المملكة العربية السعودية هو انتشار التعليم في القرى ذات الكثافة الطلابية القليلة مما يؤدي إلى ارتفاع الكلفة التشغيلية للخدمات التعليمية وقد بدأت وزارة التعليم مؤخراً في معالجة هذا الوضع بضم كثير من المدارس وإغلاق بعضها سعياً إلى خفض الكلفة التعليمية.

تحديات تمويل التعليم:

يواجه التعليم ثلاث مشكلات أساسية تتصل بالتمويل وتحد من الموارد المالية التي يمكن أن توجه نحو تطوير التعليم وهي:

١- محدودية الموارد التمويلية من الخزينة العامة للدولة: هنالك ضغط كبير على الموارد العامة للدولة، مع اعتماد الموازنة على قاعدة موارد محدودة تتمثل في عائدات النفط والضرائب والرسوم الجمركية بصورة رئيسة، وبالتالي فإن الموازنة العامة للدولة غالباً ما تعاني من عجز مالي متكرر يعكس محدودية الموارد المتاحة في ظل تعاظم الاحتياجات المختلفة لمؤسسات الدولة وجهازها الإداري (الحربي، ٢٠١٧، ص ٦٦).

٢- محدودية التمويل الخارجي: ضعف التمويل الخارجي ومحدوديته سواءً كان منحاً أو قروضا، ويعود ذلك إلى الطبيعة الخاصة للتمويل الخارجي الذي يخضع لتقلبات يصعب السيطرة عليها، كما أنه يعد مورداً ثانوياً مؤقتاً يرتبط بشروط محدودة (الرشدان، ٢٠٠٨م).

٣- ضعف مشاركة القطاع الخاص: لايزال إسهام القطاع الخاص في تمويل التعليم محدوداً أو يكاد يكون معدوماً باستثناء بعض الحالات الفردية المؤقتة كإسهام بعض رجال الأعمال في تمويل بعض المدارس (حكيم، ١٤٣٢هـ).

ويرى الباحث أن هناك مشكلات أخرى لضعف تمويل التعليم منها:

١- قلة اهتمام قائد المدرسة بزيادة وتنويع مصادر التمويل للمدرسة.

٢- ضعف أنظمة ولوائح تنويع مصادر التمويل الذاتي للمدارس.

٣- قلة الصلاحيات الممنوحة من وزارة التعليم لقادة المدارس.

٤- قلة البرامج التدريبية في مجال التمويل الذاتي للمدرسة.

٤- ضعف الوعي بأهمية التمويل الذاتي للمدارس.

٥- قلة العوائد المتوقعة مما يسهم في عزوف المستثمرين، مع محدودية الفرص الاستثمارية في المدارس الحكومية.

وللتغلب على هذه التحديات، فإنه لابد من تحديث السياسات المتعلقة بتمويل التعليم، خاصة على مستوى المدارس، والتخفيف من المركزية، وتمكين قادة المدارس من تنويع أساليب التمويل. ويعد التمويل الذاتي عبر المدرسة المنتجة أنسب النماذج الممكنة.

وتجربة المدرسة المنتجة تجربة أثبتت نجاحها في دول عديدة كالولايات المتحدة، والدنمارك، ونيوزيلاندا، وتركيا، والتي ساهمت الشراكة مع القطاع الخاص والمجتمع في إنجاحها بشكل كبير (أحمد، ٢٠١٥م). كما أن الاتجاه نحو أسلوب المدرسة المنتجة يدعم التوجه نحو التنوع الاقتصادي الذي تسعى رؤية (٢٠٣٠) لتحقيقه.

الدراسات السابقة:

فيما يلي عرضاً للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم تقسيمها إلى دراسات عربية، وأخرى أجنبية، مع ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم:

١- الدراسات العربية:

دراسة الشهري والمنقاش (٢٠١٨) بعنوان: "استثمار المواهب الطلابية كبديل مساند لتمويل التعليم في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية"

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة الاستفادة من مواهب الطالبات في برامج رعاية الموهوبات المعمول بها حالياً في تمويل التعليم. واستخدمت الباحثتان المنهج الوصفي المسحي باستخدام استبانة طبقت على مجتمع الدراسة الذي تكون من (٧٩) مشرفة ومعلمة موهوبات في مدينة الرياض. وتوصلت الدراسة إلى أن أهم عناصر الاستفادة من برامج رعاية الموهوبين كبديل مساند لتمويل التعليم هي تأهيل الموهوبات للمشاركة في المسابقات العالمية، والاستفادة من أفكارهن في ابتكار وتطوير الوسائل التعليمية، وكذلك في ابتكار طرق لتدوير التالف والرجيع من الكتب والتجهيزات المدرسية.

دراسة الحربي (٢٠١٧) بعنوان: "تمويل التعليم في المملكة العربية السعودية: تحديات وبدائل"

هدفت إلى التعرف على مفهوم تمويل التعليم العام والعالي ومصادره الأساسية والثانوية، وكذلك التعرف على واقع تمويل التعليم العام والعالي في عدد من الدول الأعضاء بمكتب التربية العربي لدول الخليج، وواقع تمويل التعليم في المملكة العربية السعودية. حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المقارن. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن المملكة العربية السعودية تنفق على التعليم مبالغ تُعد الأكبر في العالم معتمدة بالدرجة الأولى على الميزانية الحكومية، وأنها تسعى سعيًا حثيثا لزيادة الإنفاق على التعليم من الناتج المحلي ومن أهم توصيات الدراسة: الاعتماد على مصادر التمويل الأخرى في تمويل التعليم، وذلك للاستفادة القصوى من الموارد المالية المتاحة، والعمل على تطوير العلاقات مع القطاع الخاص، وإشراكه في بعض السياسات التعليمية لدعم العملية التعليمية.

دراسة حسب النبي (٢٠١٦) بعنوان: "الاتجاهات المعاصرة في تمويل التعليم بالدول المتقدمة: تمويل التعليم وفقا للمعادلات نموذجا"

هدفت إلى تحليل أحدث اتجاهات تمويل التعليم في الدول المتقدمة، وآلية تمويل التعليم، والاستفادة من هذه الاتجاهات في تطوير تمويل التعليم في جمهورية مصر العربية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المقارن. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: عدم كفاية الميزانيات التعليمية، وعدم تحقيق التمويل الحكومي لمبدأ تكافؤ الفرص التعليمية، وفي ضوء هذه النتائج، أوصى الباحث بتقويم الآليات الراهنة المستخدمة في تمويل المدارس الحكومية.

دراسة الشهراني (٢٠١٦) بعنوان: "مدى فعالية التمويل الذاتي بمدارس التعليم العام بمحافظة بيشة من وجهة نظر مديري المدارس"

هدفت إلى دراسة على واقع التمويل الذاتي في مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي باستخدام استبانة طبقت على مجتمع الدراسة الذي تكون من (١٨٤) مديراً ومديرة في محافظة بيشة. وخلصت الدراسة إلى أن التمويل الذاتي يمكن أن يساعد في توفير بيئة تربوية تعليمية مناسبة، وكذلك توفير المستلزمات الضرورية للمدارس. وتوصلت إلى عدم وجود مسئولين مختصين في إدارة التمويل المدرسي، وأن هناك ضعفا في توفير متطلبات العمل اللازمة للتمويل الذاتي.

دراسة اللحيدان (٢٠١٦) بعنوان: "دور الإدارة المدرسية في مدارس البنات الحكومية بمدينة الرياض في زيادة التمويل الذاتي".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في زيادة التمويل الذات في المدارس الحكومية للبنات بمدينة الرياض. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي من خلال استبانة تم توزيعها على عينة مكونة من (٢٨٠) فرداً. وتوصلت إلى أن دور الإدارة المدرسية في زيادة التمويل الذاتي للمدارس كان ضعيفاً.

دراسة الجريوي (٢٠١٥) بعنوان: " تقويم جهود مدراء ومديرات مدارس التعليم العام لزيادة مصادر التمويل المدرسي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى قناعة مدراء ومديرات مدارس التعليم العام الحكومي بأهمية زيادة مصادر التمويل، والتعرف على الإجراءات الفعلية التي قاموا بها حيال ذلك، كما سعت الدراسة إلى الكشف عن المعوقات التي تواجههم في العمل على زيادة مصادر التمويل. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، حيث طبقت الاستبانة على عينة مكونة من (٢٩) مديراً ومديرة لمدارس التعليم العام في مدينة الدلم. وقد خرجت الدراسة بعدد من النتائج منها: أبدى (٢٢،٤%) من عينة الدارسة قناعتهم بضرورة زيادة مصادر التمويل لمدارسهم، وأن المخصصات المالية من قبل وازرة التعليم غير كافية لتغطية الاحتياجات التشغيلية للمدارس. وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: إقرار نظام التمويل الذاتي وتنمية الموارد الذاتية بمدارس التعليم العام.

دراسة أخضر (٢٠١٢) بعنوان: "المدرسة المنتجة في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية: مقترح تطبيقي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التمويل والإنتاجية في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، وتحديد طرق تنمية الموارد الذاتية للمدارس في ضوء مفهوم المدرسة المنتجة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي بتطبيق استبانة على عينة بلغت (٧٦٧) فرداً.

وتوصلت الدراسة إلى: أن مدارس التعليم العام تعتمد على التمويل الحكومي، وتوصلت أيضا إلى أنه لا توجد أوقاف تعليمية أو مشروعات غير تعليمية تسهم في تمويل التعليم العام.

دراسة الطوق (٢٠٠٦) بعنوان: "استثمار القطاع الخاص في تمويل التعليم العام في المملكة العربية السعودية".

تناولت الدراسة مصادر التمويل للتعليم العام على المستويين المحلي والعالمي. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من مسؤولي التعليم العام (بنين وبنات) بلغ عددهم (١٠٢)، وعدد من المديرين التنفيذيين بلغ (٤٨٠)، وتوصلت الدراسة إلى: عدم وجود استراتيجية واضحة بين وزارة التربية والتعليم والمستثمرين في التعليم العام. وأوصت بتبني فكرة المدرسة المنتجة.

٢- الدراسات الأجنبية:

دراسة هيرنانديز (Hernandez, 2016) بعنوان: "تمويل المدارس وأساليب التقويم وتأثيرهما على الكفاءة والإنتاجية في مدارس ولاية تكساس".

هدفت الدراسة إلى تقويم مدى احتياج ولاية تكساس لإعادة التركيز على تخصيص التمويل الحكومي لتحسين التحصيل الدراسي لدى الطلاب الدراسي. وصياغة مقترحات لتحسين آليات تمويل التعليم في ولاية تكساس. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى وجود عدة عيوب في النظام الراهن لتمويل التعليم قبل الجامعي الحكومي في مدارس ولاية تكساس، منها فشل نظام تمويل التعليم في زيادة الميزانيات المالية المخصصة لتمويل المدارس، الأمر الذي أثر سلباً على مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية. وبالإضافة إلى ما سبق يعتمد نظام تمويل التعليم في ولاية تكساس على عدد من القوانين العشوائية التي لا ترتبط باحتياجات الإدارات التعليمية أو المدارس، كما لا يوفر النظام الحالي لتمويل التعليم بالولاية تمويلاً منتظماً ومستمراً للإنفاق على البنية التحتية التعليمية أو على المعامل والوسائل التعليمية.

دراسة باراسا وتسيسيغا (Barasa & Tsisiga, 2014) بعنوان: "تأثير تمويل المدارس الثانوية على تطوير **البنية التحتية في المدارس الثانوية العامة في مقاطعة ساباتيا الفرعية ، مقاطعة فينيا – كينيا"**

هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور برنامج تمويل المدارس الثانوية المدعوم في تعزيز تطوير البنية التحتية في مقاطعة سباتيا الفرعية بكينيا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، حيث تكونت عينة الدراسة من ٢٤٨ فرداً من مسؤولي التعليم ومديري المدارس وأولياء الأمور وطلاب المرحلة الثانوية. واستخدمت الدراسة الاستبانة، والمقابلة، ومجموعة التركيز، والملاحظة كأدوات لجمع البيانات. وأجريت دراسة تجريبية في مدرستين مختارين لتمكين الباحث من تعزيز موثوقية وصلاحية أدوات جمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى ما يلي: أن الحكومة تصرف الأموال متأخرة بسبب البيروقراطية، ولم يكن التمويل المدعوم من الحكومة كافياً لتلبية احتياجات مشاريع تطوير البنية التحتية، مثل بناء المزيد من الفصول الدراسية وصالات النوم كما أشار جميع المديرين.

دراسة داونز (Downes, 2003) **بعنوان: " تحديد العلاقة بين إصلاحات التمويل المدرسي، وتوزيع النفقات التعليمية".**

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إصلاحات التمويل المدرسي على أداء الطلبة، وكذلك أثر إصلاحات التمويل المدرسي على تكافؤ الفرص في التعليم في ولاية فيرمونت. وقد كشفت الدراسة

عن تحسن أداء الطالب وفقا لسياسات التمويل، وأن نظام التمويل في الولاية مثل أدى إلى تحسن نسبي في معدلات التسرب، كما أنه زاد من دخل المدارس عن طريق التمويل الذاتي.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أن المجتمعات التي طبقت عليها الدراسة تنوعت، وكان غالبيتها دراسات في تمويل التعليم في المملكة العربية السعودية، وهي: الجريوي (٢٠١٥)، الطوق (٢٠٠٦)، الشهري والمنقاش (٢٠١٨)، اللحيدان (٢٠١٦)، الشهراني (٢٠١٦)، أخضر (٢٠١٢)، الحربي (٢٠١٧)، . واتفقت الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. كما تشابهت الدارسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي، وفي تناولها موضوع تمويل التعليم. واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها درست على وجه التحديد موضوع التمويل الذاتي للمدارس الحكومية الثانوية بمدينة الرياض. ولقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في إثراء الأدب النظري ومناقشة النتائج.

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

استناداً إلى الأهداف التي سعت الدراسة الحالية لتحقيقها، فإن المنهج المستخدم في هذه الدراسة كان المنهج الوصفي المسحي (Descriptive Survey Method)؛ وذلك لملاءمته لموضوعها وأهدافها.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من قادة مدارس البنين الثانوية الحكومية التابعة للإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي (١٤٣٩هـ-١٤٤٠هـ)، والبالغ عددهم (١٢٧) قائداً (الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، ٢٠١٨م). وقد تم توزيع أداة الدراسة على جميع أفراد مجتمعها، وقد استجاب منهم (٨٥) قائداً بينما لم يستجب منهم (٤٢). ويوضح الجدولان رقم (١) و(٢) خصائص أفراد الدراسة:

جدول رقم (١)

توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

	التكرار	النسبة
دبلوم	١	١,٢
بكالوريوس	٦١	٧١,٨
ماجستير فأعلي	٢٣	٢٧,١
المجموع	٨٥	١٠٠٪

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة كانت من حملة البكالوريوس حيث بلغ عددهم (٦١) فرداً بنسبة بلغت (٧١,٨) يليهم الحاصلون على ماجستير فأعلى بعدد (٢٣) ونسبة بلغت (٢٧,١) بينما كانت أقل نسبة للحاصلين على مؤهل (دبلوم) حيث بلغ عددهم (١) فرداً واحداً بنسبة بلغت (١,٢).

جدول رقم (٢)

توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

	التكرار	النسبة
أقل من ٥ سنوات	٨	٩,٤
من ٥ – ١٠ سنوات	١٤	١٦,٥
أكثر من ١٠ سنوات	٦٣	٧٤,١
المجموع	٨٥	٪١٠٠

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة كانت من لمن يمتلكون خبرة أكثر من (١٠) سنوات حيث بلغ عددهم (٦٣) فرداً بنسبة بلغت (٧٤,١) يليهم من يمتلكون خبرة تتراوح من (٥ – ١٠) سنوات بعدد (١٤) ونسبة بلغت (١٦,٥) بينما كانت أقل نسبة لمن يمتلكون خبرة أقل من (٥) سنوات، حيث بلغ عددهم (٨) أفراد بنسبة بلغت (٩,٤).

أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم بنائها بالرجوع إلى الأدبيات التربوية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من جزئين: الأول تضمن البيانات الشخصية، والثاني تكون من ثلاثة محاور هي:

المحور الأول: واقع تنويع مصادر التمويل الذاتي في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، واحتوى على (١٢) عبارة.

المحور الثاني: معوقات تنويع مصادر التمويل الذاتي في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، واحتوى على (١٥) عبارة.

المحور الثالث: مقترحات تساعد على تنويع مصادر التمويل الذاتي في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض واحتوى على (١١) عبارة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على عبارات الاستبانة، حيث تم حساب المدى (٥-١=٤)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية أي (٠,٨٠)، وبعد ذلك تم اضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس، وهكذا أصبحت أطوال الخلايا كما يظهر في الجدول رقم (٦):

جدول رقم (٦)

درجات فئات معيار نتائج الدراسة وحدودها وفاقًا لمقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	معيار الحكم على النتائج	فئة المتوسط	
		من	إلى
٥	موافق بشدة	٤,٢١	٥
٤	موافق	٣,٤١	٤,٢٠
٣	موافق إلى حد ما	٢,٦١	٣,٤٠
٢	غير موافق	١,٨١	٢,٦٠
١	غير موافق بشدة	١	١,٨٠

صدق وثبات أداة الدراسة:

أ- الصدق الظاهري:

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة لقياس ما أعدت لقياسه قام الباحث بعرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المختصين في مجال الإدارة وفي مجال المحاسبة المالية، وذلك لاستطلاع آرائهم حول مدى وضوح صياغة كل عبارة من عبارات الاستبانة، ومدى ارتباطها واتساقها مع موضوع البحث. وفي ضوء آراء المحكمين قام الباحث بإعداد الاستبانة في صورتها النهائية.

ب- صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة .حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما يوضح ذلك الجدول رقم (٣):

جدول رقم (٣)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محاور الدراسة الثلاثة

رقم العبارة	الأول	الثاني	الثالث
	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
١	**٠,٦٠٠	**٠,٤١٩	**٠,٧٥٢
٢	**٠,٦٢٥	**٠,٥٤٥	**٠,٨٦٦
٣	**٠,٤٣٤	*٠,٢٦٢	**٠,٦٧١
٤	**٠,٦٦٩	**٠,٥٨٧	**٠,٨١١
٥	**٠,٧١٣	**٠,٥٤١	**٠,٧٨٤
٦	**٠,٧٣٥	**٠,٤٨٠	**٠,٨٣٤

رقم العبارة	الأول	الثاني	الثالث
	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
٧	**٠,٦٨٥	**٠,٦٦٧	**٠,٧٣٤
٨	**٠,٧٦٢	**٠,٥٩٠	**٠,٦٦٥
٩	**٠,٧٦١	**٠,٦٦٠	**٠,٨٥٨
١٠	**٠,٧٣٢	**٠,٦٨٨	**٠,٧٠٦
١١	**٠,٦٩٨	**٠,٦٢٠	**٠,٥٩٤
١٢	**٠,٦٨٢	**٠,٧٢٢	-
١٣	-	**٠,٦٤٣	-
١٤	-	**٠,٤٨٠	-
	-	**٠,٥٥٨	-

** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل * دال عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ فأقل

يتضح من الجدول رقم (٣) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) أو (٠,٠١) فأقل مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها.

كما تم حساب صدق الاتساق الداخلي للمحاور عن طريق علاقة كل محور من المحاور بالدرجة الكلية الاستبانة، كما يتضح من الجدول رقم (٤):

جدول رقم (٤)

يوضح معاملات ارتباط محاور واقع تنويع مصادر التمويل الذاتي بالدرجة الكلية

المحور	الأول	الثاني	الثالث
معامل الارتباط	**٠,٦٩٤**	**٠,٦٣٩**	**٠,٨١٥**

يتضح من جدول رقم (٤) أن معاملات ارتباط بيرسون مرتفعة ودالة احصائيا عند مستوى دلالة (٠,٠١) مما يدل على ارتفاع صدق الاتساق الداخلي لمحاور واقع تنويع مصادر التمويل الذاتي.

ج- ثبات أداة الدراسة:

لقياس ثبات أداة الدراسة استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ **(Cronbach's Alpha)** للتأكد من ثبات أداة الدراسة، والجدول رقم (٥) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة:

جدول رقم (٥)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

أبعاد الاستبانة	عدد العبارات	ثبات المحور
واقع تنويع مصادر التمويل الذاتي في المدارس الثانوية الحكومية	١٢	٠,٨٩١
معوقات تنويع مصادر التمويل الذاتي في المدارس الثانوية الحكومية	١٥	٠,٨٢٥
مقترحات تساعد على تنويع مصادر التمويل الذاتي في المدارس الثانوية الحكومية	١١	٠,٩٢٣
الثبات العام	٣٨	٠,٨٩٦

يتضح من الجدول رقم (٥) أن معاملات الثبات لمحاور الاستبانة مرتفعة ومقبولة، وأن معامل الثبات العام لمحاور الدراسة عال حيث بلغ (٠,٩٠) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

الأساليب الإحصائية:

استخدم الباحث الأساليب الاحصائية التالية:

- معامل ارتباط بيرسون
- معامل ثبات "ألفا كرونباخ"
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها:

السؤال الأول: "ما واقع تنويع مصادر التمويل الذاتي للمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر قادتها؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة على عبارات محور واقع تنويع مصادر التمويل الذاتي للمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض كما يتضح من الجدول رقم (٧):

جدول رقم (٧)

إجابات أفراد الدراسة على عبارات محور واقع تنويع مصادر التمويل الذاتي للمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الاستجابة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	ألم بمفهوم اقتصاديات التعليم	٣,٥٥	١,١١٨	٣
٢	أدرك أنظمة ولوائح التعاملات المالية في المؤسسات التربوية	٣,٦٧	١,٠٥١	٢
٣	أهتم بزيادة وتنويع مصادر التمويل الذاتي لمدرستي	٤,١٢	٠,٨٩٢	١
٤	أمتلك القدرة على تنويع مصادر التمويل الذاتي في مدرستي بفاعلية	٣,٤٦	١,١٠٨	٤
٥	أقيم في المدرسة فعاليات لزيادة مصادر الدخل مثل السوق المفتوح ومعرض الكتاب	٢,٧٤	١,١٣٥	١١
٦	أتواصل مع أفراد ومؤسسات المجتمع لحثهم على تخصيص وقف خيري لمدرستي	٣,١١	١,٢٧٣	٦
٧	أسعى لاستقطاب التبرعات والهبات لصالح المدرسة من أفراد ومؤسسات المجتمع	٣,٠٨	١,٣١١	٧
٨	أستثمر مرافق مدرستي للدعاية والإعلان	٢,٨٨	١,٣٦٦	١٠
٩	تبيع مدرستي منتجات من إنتاج المعلمين أو الطلاب	٢,٤١	١,٣٤٨	١٢
١٠	أهتم بحضور دورات في مجال المحاسبة والمالية	٣,١٨	١,٢٦٥	٥
١١	أجيد استخدام برامج المحاسبة والأنظمة المالية	٢,٩٤	١,٢١٨	٩
١٢	أقوم باستثمار الكتب المستعملة وبيعها في نهاية العام	٣,٠٥	١,٤٤٧	٨
	المتوسط العام	٣,١٨	٠,٨٢٢	

يتضح من الجدول رقم (٧) أن هناك تفاوتاً في موافقة أفراد الدراسة على واقع تنويع مصادر التمويل الذاتي في المدارس الحكومية، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على هذا المحور

ما بين (٢,٤١) إلى (٤,١٢)، وهي متوسطات تقع في الفئتين الثانية والرابعة من فئات المقياس الخماسي واللتان تشيران إلى (غير موافق-موافق) على أداة الدراسة؛ مما يوضح التباين في موافقة أفراد الدراسة على واقع تنويع مصادر التمويل الذاتي في المدارس الحكومية؛ حيث يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقون على أربع فقرات من هذا المحور، أهمها تمثلت في العبارة رقم (٣)، وهي: " أهتم بزيادة وتنويع مصادر التمويل الذاتي لمدرستي" بمتوسط (٤,١٢ من ٥). بينما بينت النتائج أن أفراد الدراسة موافقون إلى حد ما على سبع فقرات، أبرزها تمثلت في العبارة رقم (١٠)، وهي: " أهتم بحضور دورات في مجال المحاسبة والمالية " بمتوسط (٣,١٨ من ٥). وأظهرت النتائج أن أفراد الدراسة غير موافقون على فقرة واحدة من محور واقع تنويع مصادر التمويل الذاتي في المدارس الحكومية: تمثلت في العبارة رقم (٩)، وهي: "تبيع مدرستي منتجات من إنتاج المعلمين أو الطلاب" بمتوسط (٢,٤١ من ٥).

أما المتوسط العام لمحور واقع تنويع مصادر التمويل الذاتي للمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض فقد كان (٣,١٨ من ٥,٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى خيار "موافق إلى حد ما" على أداة الدراسة. وهذا يعني أن هناك بعض الجهود المبذولة لتحقيق التمويل الذاتي في هذه المدارس، إلا أن هذه الجهود محدودة، وقد يكون السبب في هذه النتيجة هو ضعف الأنظمة والتشريعات التي تسمح وتشجع على استثمار مرافق المدرسة ومواردها بشكل مباشر من قبل قادة المدارس. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة اللحيدان (٢٠١٦)، دراسة باراسا وتسيسيغا (Barasa & Tsisiga, 2014)، ودراسة أخضر (٢٠١٢).

السؤال الثاني: "ما معوقات تنويع مصادر التمويل الذاتي للمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر قادتها؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة على عبارات محور معوقات تنويع مصادر التمويل الذاتي للمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض كما يتضح من الجدول رقم (٨):

جدول رقم (٨)

إجابات أفراد الدراسة على عبارات محور معوقات تنويع مصادر التمويل الذاتي للمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الاستجابة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	صعوبة استخدام برامج المحاسبة والأنظمة المالية	٣,٣٣	١,١١٧	١٣
٢	ضعف استجابة مؤسسات المجتمع لدعم المؤسسات التربوية	٤,٣٣	٠,٧٧٧	٦
٣	قلة اهتمام قائد المدرسة بزيادة وتنويع مصادر التمويل الذاتي	٣,١١	١,٢٧٣	١٤
٤	المركزية الشديدة في صنع القرارات لدى وزارة التعليم	٤,٥٩	٠,٧١٢	٢
٥	كثرة الأعباء الإدارية لقائد المدرسة	٤,٦٤	٠,٦٨٧	١
٦	قلة الثقة بأمانة ونزاهة قائد المدرسة	٣,٠٨	١,٢٧٤	١٥
٧	ضعف أنظمة ولوائح الدخل الذاتي للمدارس	٤,٣٢	٠,٨٧٦	٧
٨	قلة الحوافز المادية لقائد المدرسة المبدع والمتميز	٤,٥٦	٠,٧٦٣	٣
٩	قلة الصلاحيات الممنوحة لقادة المدارس	٤,٤٤	٠,٨٣٧	٥
١٠	قلة البرامج التدريبية في مجال الدخل الذاتي للمدرسة	٤,٥١	٠,٨١١	٤
١١	ضعف الوعي بأهمية زيادة الدخل الذاتي للمدارس	٤,٠٤	١,٠٧٤	١١
١٢	ضعف ضمان حقوق المستثمر في المؤسسات الحكومية	٤,٠٨	٠,٨٢٠	١٠
١٣	قلة العوائد المتوقعة مما يسهم في عزوف المستثمرين	٤,١٦	٠,٨٢٩	٩
١٤	ضعف القدرات التسويقية لقادة المدارس	٣,٩٤	١,٠١٦	١٢
١٥	محدودية الفرص الاستثمارية في المدارس الحكومية	٤,٢٠	٠,٩٦١	٨
	المتوسط العام	٤,٠٩	٠,٥٠٦	

يتضح من الجدول رقم (٨) أن هناك تفاوتاً في موافقة أفراد الدراسة على معوقات تنويع مصادر التمويل الذاتي في المدارس الحكومية، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على هذا المحور

ما بين (٣,٠٨) إلى (٤,٦٤)، وهي متوسطات تقع في الفئتين الثالثة والخامسة من فئات المقياس الخماسي واللتان تشيران إلى (موافق إلى حد ما – موافق بشدة) على أداة الدراسة؛ مما يوضح التباين في موافقة أفراد الدراسة على معوقات تنويع مصادر التمويل الذاتي في المدارس الحكومية؛ حيث يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقون على أن هناك سبع معوقات تعيق تنويع مصادر التمويل الذاتي في المدارس الحكومية، أهمها تمثلت في العبارة رقم (٥)، وهي " كثرة الأعباء الإدارية لقائد المدرسة" بمتوسط (٤,٦٤ من ٥). بينما بينت النتائج أن أفراد الدراسة موافقون إلى حد ما على أن هناك تسع معوقات تعيق تنويع مصادر التمويل الذاتي في المدارس الحكومية، أبرزها تمثلت في العبارة رقم (٦)، وهي " قلة الثقة بأمانة ونزاهة قائد المدرسة " بمتوسط (٣,٠٨ من ٥).

أما المتوسط العام لمحور معوقات تنويع مصادر التمويل الذاتي للمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض فقد كان (٤,٠٩ من ٥,٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى خيار "موافق" على أداة الدراسة. ويعني ذلك أن هناك معوقات جفيفيه، يجدر الالتفات لها، والملاحظ أن أعلى خمسة معوقات هي معوقات خارج المدرسة ترتبط بالنظام الإداري التعليمي، وذلك يؤكد ما سبق ذكره في تفسير نتيجة المحور الأول من وجود ضعف في الأنظمة والتشريعات المتعلقة بتشجيع قادة المدارس على الاستثمار والبحث على حلول للتمويل الذاتي. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة الشهراني (٢٠١٦)، ودراسة حسب النبي (٢٠١٦)، دراسة هيرنانديز (Hernandez, 2016)، ودراسة الجريوي (٢٠١٥)، ودراسة الطوق (٢٠٠٦) التي توصلت إلى وجود عديد من المعوقات الحقيقية التي تواجه تنويع التمويل الذاتي للمؤسسات الحكومية.

السؤال الثالث: "ما المقترحات التي تساعد على تنويع مصادر التمويل الذاتي للمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر قادتها؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة على عبارات محور المقترحات التي تساعد على تنويع مصادر التمويل الذاتي للمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض كما يتضح من الجدول رقم (٩):

جدول رقم (٩)
إجابات أفراد الدراسة على عبارات محور المقترحات التي تساعد على تنويع مصادر التمويل الذاتي للمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الاستجابة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	وضع خطة استراتيجية لتنويع مصادر التمويل الذاتي في المدارس	٤,٢٤	٠,٨٩٥	١١
٢	إشراك قادة المدارس في بناء الخطط المالية لإدارات التعليم	٤,٣٦	٠,٨٤٣	٨
٣	التقليل من المركزية في صنع القرارات التربوية	٤,٥٩	٠,٧٦١	٢
٤	إعداد دليل إجرائي لتنويع مصادر التمويل الذاتي	٤,٤٤	٠,٨٩٢	٦
٥	تحديث الهيكل التنظيمي في المؤسسات التربوية	٤,٢٦	١,٠٠٢	١٠
٦	تنظيم ندوات للتعريف بالدخل المدرسي	٤,٢٨	٠,٩٤٦	٩
٧	دعم قادة المدارس بمزيد من صلاحيات مالية وإدارية	٤,٥٨	٠,٨٠٧	٣
٨	تقديم حوافز مادية ومعنوية للقادة المتميزين	٤,٦٢	٠,٧٤٠	١
٩	تكثيف البرامج التدريبية في مجال تمويل التعليم	٤,٣٨	٠,٩٢٦	٧
١٠	منح قادة المدارس ميزانية مستقلة لتنفيذ افكارهم الاستثمارية	٤,٤٩	٠,٨١١	٤
١١	استقطاب كفاءات متميزة للعمل في قيادة المدارس	٤,٤٩	٠,٩٠٨	٥
	المتوسط العام	٤,٤٣	٠,٦٥٥	

يتضح من الجدول رقم (٩) أن هناك تجانساً في موافقة أفراد الدراسة على المقترحات التي تساعد على تنويع مصادر التمويل الذاتي في المدارس الحكومية، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على هذا المحور ما بين (٤,٢٤ إلى ٤,٦٢)، وهي متوسطات تقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (موافق بشدة) على أداة الدراسة؛ مما يوضح التجانس في موافقة أفراد الدراسة على المقترحات التي تساعد على تنويع مصادر التمويل الذاتي في المدارس الحكومية؛ حيث يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقون على جميع المقترحات التي تساعد على تنويع مصادر التمويل الذاتي في المدارس الحكومية، أهمها تمثلت في العبارة رقم (٨)، وهي "تقديم حوافز مادية ومعنوية للقادة المتميزين" بمتوسط (٤,٦٢ من ٥). أما أقل العبارات فكانت العبارة رقم (١)، وهي "وضع خطة استراتيجية لتنويع مصادر التمويل الذاتي في المدارس" بمتوسط (٤,٢٤ من ٥).

أما المتوسط العام لمحور المقترحات التي تساعد على تنويع مصادر التمويل الذاتي للمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض فقد كان (٤,٤٣ من ٥,٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى خيار "موافق بشدة" على أداة الدراسة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة الحربي (٢٠١٧)، ودراسة حسب النبي (٢٠١٦)، ودراسة الجريوي (٢٠١٥).

توصيات الدراسة:

بناءً على ما توصلت له الدراسة من نتائج، يوصي الباحث بما يلي:

١- إعطاء مزيد من الصلاحيات لقادة المدارس، والتخفيف من المركزية في اتخاذ القرار مما يعطي قادة المدارس مساحة أكبر اتخاذ قرارات تتعلق بتنويع مصادر التمويل الذاتي، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن المركزية الشديدة في صنع القرارات لدى وزارة التعليم كانت من أبرز المعوقات.

٢- وضع حوافز مادية لقائد المدرسة المبدع، خاصة في مجال تنويع مصادر التمويل الذاتي للمدرسة، وذلك بتخصص نسبة محددة من دخل التمويل الذاتي له، حيث أظهر نتائج الدراسة الحاجة لتحفيز قادة المدارس مادياً.

٣- رفع الوعي لدى قادة المدارس بأهمية أيجاد مصادر للتمويل الذاتي وإكسابهم المهارات اللازمة لذلك من خلال إلحاقهم ببرامج تدريبية لهذا الغرض، حيث كشفت نتائج الدراسة عن قلة البرامج التدريبية في مجال الدخل الذاتي للمدرسة، وضعف الوعي بأهمية زيادة الدخل الذاتي للمدارس.

٤- وضع خطة استراتيجية لتنويع مصادر التمويل الذاتي في المدارس بحيث تصل مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية إلى تقليل الاعتماد على التمويل الحكومي لبرامجها وأنشطتها، مع إعداد دليل إجرائي لذلك، يسترشد به قائد المدرسة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية. وهذا يتفق مع ما ورد في نتائج الدراسة من مقترحات أيدها أفراد الدراسة.

المقترحات المستقبلية:

١. تصور مقترح لتنويع مصادر التمويل الذاتي في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض.
٢. واقع تنويع مصادر التمويل الذاتي في المدارس المتوسطة الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
٣. مشكلات التمويل الذاتي بالمدارس الثانوية الحكومية بالمملكة العربية السعودية وآليات التغلب عليها.
٤. علاقة التمويل الذاتي في المدارس الثانوية الحكومية بالمملكة العربية السعودية بجودة الأداء بها.

مراجع الدراسة:

١- المراجع العربية:

أحمد، نعمات. (٢٠١٥) الإدارة الذاتية مدخل للارتقاء بكفاءة المدرسة المنتجة في ضوء خبرات بعض الدول: دراسة تحليلية. مجلة *كلية التربية بأسيوط*، ٣١(١)، ٥٣١ - ٣٩٥.

أخضر، أروى (٢٠١٢). *المدرسة المنتجة في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية: مقترح تطبيقي* (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الملك سعود، كلية التربية.

إيشر، جان كلود. (١٩٩١م) إعادة النظر في تمويل التعليم بعد الإلزامي. *مجلة مستقبليات*، ٤(٢٨).

الجريوي، سمية (٢٠١٥). تقويم جهود مدراء ومديرات مدارس التعليم العام لزيادة مصادر التمويل المدرسي .*المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، ٤(٣)، ٢٤٤-٢٦٨.

الحربي، أمل (٢٠١٧). تمويل التعليم في المملكة العربية السعودية: تحديات وبدائل. *مجلة العلوم التربوية: جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز*، (٢)، ٥٨ - ٨٧.

الحربي، محمد (٢٠١٥). بدائل مقترحة لتمويل التعليم في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية: جامعة الملك سعود أنموذجاً .*مجلة كلية التربية: جامعة بنها*، ٢٦ (١٠٣)، ١٤١-١٧٢.

حسب النبي، أحمد (٢٠١٦). الاتجاهات المعاصرة في تمويل التعليم بالدول المتقدمة: تمويل التعليم وفقا للمعادلات نموذجا .*التربية المعاصرة: رابطة التربية الحديثة*، ٣٣ (١٠٢)، ١١٧-١٧٨.

حكيم، شرين. (١٤٣٢هـ). مستقبل تمويل التعليم الجامعي في ضوء زيادة الطلب عليه. بحث مقدم *للمؤتمر العلمي الثاني لطلاب وطالبات التعليم العالي*، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الخنيزي، محمد مهدي (١٤١٦هـ). *تجربة المملكة العربية السعودية حول النفقات على التعليم*. الرياض: مكتب التربية لدول الخليج العربي.

خوني، رابح، وحساني رقية (٢٠٠٨). *المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها*. القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع.

الرشدان، عبد الله زاهي (٢٠٠٨م). *في اقتصاديات التعليم*، الطبعة الثالثة. عمان: دار وائل للنشر.

رؤية الملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ (٢٠١٨). *رؤية الملكة العربية السعودية*. مسترجع من https://vision2030.gov.sa/

السيف، خالد عبدالرحمن (١٤٢٣ هـ). الدور المستقبلي للقطاع الأهلي في توفير الخدمات التعليمية في المملكة العربية السعودية ، بحث مقدم *لندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي في الفترة من ١٣-١٧ شعبان ١٤٢٣ هـ*، وزارة التخطيط، الرياض.

الشهراني، خالد (٢٠١٦). *مدى فعالية التمويل الذاتي بمدارس التعليم العام بمحافظة بيشة من وجهة نظر مديري المدارس* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية.

الشهري، زانة، والمنقاش، سارة (٢٠١٨). استثمار المواهب الطلابية كبديل مساند لتمويل التعليم في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية .*المجلة العربية لعلوم الإعاقة والموهبة*، ٣، ١٦٤-٢٠٧.

صايغ، عبد الرحمن بن أحمد. (١٤٢١هـ). مسيرة التعاون بين قطاعي التعليم والأعمال في دول الخليج العربية-نظرة تحليلية ومقترحات إجرائية لبرنامج مكتب التربية العربي لدول الخليج حول لقاءات ممثلي الجامعات والتعليم العام ورؤساء الغرف التاجرية والصناعية بدول المنطقة. *ورقة عمل مقدمة في اللقاء الرابع لممثلي الجامعات والتعليم العام ورؤساء الغرف التجارية*. الكويت.

الطوق، سناء (٢٠٠٦). *استثمار القطاع الخاص في تمويل التعليم العام في المملكة العربية السعودية: هدف استراتيجي لتنويع مصادر التمويل* (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الملك سعود، كلية التربية.

عابدين، محمود (١٤٢١هـ). *علم اقتصاديات التعليم الحديث*. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.

العتيبي، فهد (٢٠٠٤م). *إسهام القطاع الخاص في تمويل التعليم العام بالمملكة العربية السعودية* (رسالة دكتوراه غير منشورة).جامعة الملك سعود.

عزوز، رفع (٢٠٠٩). *اقتصاديات وتمويل التعليم: مفهومه، أسسه، أهميته*. القاهرة: مؤسسة طيبة.

عمار، حامد (٢٠١٠). *عولمة الإصلاح التربوي بين الوعود والإنجاز والمستقبل*. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.

العودة، إبراهيم سليمان (١٤١٩هـ). *دراسة استطلاعية لأهم بدائل تنمية الموارد غير الحكومية للجامعات السعودية* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك سعود، كلية التربية.

الغامدي، عبد الله (١٤٢٤ هـ). *الإنفاق على التعليم ومشاركات المؤسسات المجتمعية في تحمل تكاليفه لمواجهة متطلبات النهضة التعليمية في دول الخليج العربي*. الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.

اللجنة العليا لسياسة التعليم (١٤١٦ه). *وثيقة سياسة التعليم في المملكة*. الرياض: وزارة التربية والتعليم.

اللحيدان، مريم (٢٠١٦). *دور الإدارة المدرسية في مدارس البنات الحكومية بمدينة الرياض في زيادة التمويل الذاتي* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية.

المنيع، محمد (١٤١٦هـ). خطة تحديد استراتيجيات تنمية الاستفادة من الموارد المالية المتاحة للتعليم في الدول الخليجية. *ورقة عمل مقدمة في لقاء المختصين لتنمية الاستفادة من الموارد المالية المتاحة للتعليم*. مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض.

الهجهوج، حسن (١٤٢٥ هـ). تكلفة التعليم في المملكة العربية السعودية ودور القطاع الخاص في تقديم الخدمات التعليمية. بحث مقدم إلى: *اللقاء التاسع للتعليم الأهلي (التعليم الأهلي وتحديات العصر)* في الفترة من١٧- ١٨ / ٢ / ١٤٢٥ هـ. إدارة التربية والتعليم للبنين بمحافظة الاحساء، الاحساء.

وزارة الاقتصاد والتخطيط (٢٠١٨). *خطة التنمية التاسعة*. مسترجع من

https://www.mep.gov.sa/ar/development-plans

وزارة المالية (٢٠١٩). بيان الميزانية العامة للدولة للعام المالي ١٤٤٠-١٤٤١ه (٢٠١٩م) [ملف بي دي اف]. مسترجع من

https://www.mof.gov.sa/financialreport/budget2019/Documents/%D8%A8%D9%8A%D8%A7%D9%86%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%8A%D8%B2%D8%A7%D9%86%D9%8A%D8%A9%20U18-3AM.PDF

وليامس، بيتر. (١٩٨٦م). تمويل التعليم من موارد غير حكومية. *مجلة مستقبليات*،٢ (٤).

٢- المراجع الأجنبية:

Barasa, M., & Tsisiga, M. (2014). Impact of subsidized school funding on infrastructure development in public secondary schools in Sabatia sub-county, Vhiga County - Kenya. *International Journal of Management* Research and Reviews, *4*(5), 564-574.

Downes, T. (2003). School finance reform and school quality: Lessons from Vermont, NCES, Development in School Finance, *Fiscal proceeding from the Annul State Data,* 93 - 117.

Herman, J. (2013). *Canada's Approach to School Funding*

The Adoption of Provincial Control of Education Funding in Three Provinces [PDF]. Center of American progress. Retrieved from: https://www.americanprogress.org/issues/education-k-12/reports/2013/05/14/63131/canadas-approach-to-school-funding/

Hernandez, L. (2016). School funding and assessment and their impact on efficiency and productivity in Texas. *Paper Presented to The Texas Senate Education Committee*. Austin: Texas Latino Education Coalition, 1-6.

OECD (The Organisation for Economic Co-operation and Development). (2017). *The funding of school education: connecting resources and learning*. Paris: OECD Publishing.