المشكلات المالية التي تواجه قادة المدارس ودور الشراكة المجتمعية بحلها

THE FINANCIAL PROBLEMS THAT FACE THE SCHOOLS LEADERS AND THE COMMUNITY PARTNERSHIP ROLE IN SOLVING THEM

الباحثة: مريم محمد منصور السبيعي Rs. Maryam Al-Subaie
جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، Prince Sattam bin Abdulaziz
الخرج، السعودية University, Al Kharj, KSA
Al_asail_1@hotmail.com

استلم: 2018/05/03 *Received:* قُبل للنشر: 2019/01/07 *Accepted:*

ملخص:

هدف هذه الدراسة التعرف إلى أبرز المشكلات المالية التي تواجه قادة المدارس ودور الشراكة المجتمعية بحلها. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة تكونت من (28) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وهي: مجال الإجراءات الإدارية، ومجال المعوقات الفنية، ومجال توظيف موارد المدرسة المادية، بالإضافة إلى مجال الحلول المقترحة للمشكلات المالية التي تواجه قادة المدارس، تم توزيعها على عينة تكونت من (109) قائد مدرسة وقائدة في محافظة الخرج. توصلت الدراسة إلى أن مجال المعوقات الفنية قد احتل المرتبة الأولى، وجاء مجال الإجراءات الإدارية في المرتبة الثانية، بينما احتل مجال توظيف موارد المدرسة المادية في المرتبة الأخيرة. كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة عند مجالات الاستبانة تعزى لمتغير الجنس، وذلك لصالح تقديرات الذكور، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير التخصص أو متغير الخبرة الإدارية. وكانت أبرز

المقترحات لمواجهة المشكلات المالية فتح المدرسة أبوابها للتلاميذ وأسرهم والمجتمع المحلي لممارسة الأنشطة خلال الإجازات وبعد انتهاء الدراسة، وقيام المدرسة بفتح فصول محو أمية لأولياء الأمور وأفراد المجتمع. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها منح قادة المدارس المزيد من الصلاحيات لتمويل المدرسة من مصادر خارجية تحت إطار تعليمي مجتمعي هادف.

الكلمات المفتاحية: المشكلات المالية، قادة المدارس، دور الشراكة المجتمعية

Abstract

This study aimed at acquaintance to the financial problems which face the schools leaders and the community partnership role in solving them. To achieve these aims, a questionnaire was distributed on a sample of (109) schools leaders. The questionnaire was consisted of (28) items distributed on (4) domains: the administrative procedures domain, the vocational obstacles domain, implementing the school resources and the suggested solutions for these problems. The study revealed that the vocational obstacles domain ranked firstly, the administrative procedures domain ranked secondly, while implementing the school resources ranked finally .Also the results revealed that there were statistical differences between the sample subjects responses on the questionnaire domains due their gender in favor of (males). While there weren't any statistical differences due their specialization or administrative experience. The most important suggestions for facing the financial problems were opening of the schools doors for the students and the local society for practice activities during the vacations or after day work.

Keywords *: Financial problems, Schools Leaders, role of the community partnership*

المقدمة:

تعد قضية تمويل التعليم من أهم القضايا التي تواجه الدول في القطاع التعليمي؛ نظراً لتزايد الطلب الاجتماعي على الخدمات التعليمية، وارتفاع أعداد المسجلين في القطاع التعليمي، وما صاحب ذلك من تزايد الإنفاق التعليمي بشكل كبير بحيث أصبحت النسبة المقتطعة من الدخل الوطني المنصرفة على التعليم تشكل نسبة لا يستهان بها من ميزانية أي دولة.

وتعد قضية تطوير التعليم بمراحله المختلفة، وتحسين مستواه، ورفع كفايته والتحكم في تكلفته وحسن استثماره، وزيادة المردود الاقتصادي لإنفاقها في المجال التعليمي من القضايا المهمة للدول (Aidman, 2016). ويقف نقص التمويل في أغلب الدول عقبة دون التوسع في التعليم وتحقيق الآمال والطموحات والأهداف المنشودة والمتوقعة من النظام التعليمي، وقد تتخلى بعض الدول عن بعض مشروعاتها التربوية نظراً لضخامة التكاليف وعجز الاقتصاد الوطني عن تغطيتها(الشراح، 2016، 421).

وهذه الإشكالية لا يبدو في الإمكان التغلب عليها في المستقبل المنظور بسبب العلاقة الطردية بين الإصلاح التربوي وتحسين المخرجات التعليمية وبين التمويل، حيث يتطلب أي جهد إصلاحي في التعليم إلى زيادة التمويل المالي اللازم للتنفيذ وهذا ما يجعل مشكلة تمويل التعليم مشكلة دائمة (زاهر، 2015، 2).

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 اللازمة لتحقيق أغراضها التي قامت من أجلها وبحركة هذه الأموال فيها « (العودة، 1419هـ، 15).

كما يقصد بالتمويل أيضاً ما يستطيع البلد أن يسخّر من موارد لتنفقها المؤسسات والمنظمات التربوية لتسيير شؤونها وتحقيق أهدافها، سواء كانت هذه الموارد مادية أو عينية (Lumsden, and Hertling, 2014). ويرتبط تمويل التعليم بتحديد مصادر التمويل المتاحة بمختلف أنواعها (حكومية وغير حكومية) والعمل على تنميتها واستثمارها وتوجيهها على النحو الأمثل الذي يمكن المؤسسة

التعليمية من القيام بوظائفها تجاه الفرد والمجتمع على أكمل وجه وبأقل كلفة (Hernandez, and Mahoney, 2002).

ولا يرتبط تمويل التعليم بمجرد الحصول على الموارد اللازمة بل باتخاذ أساليب تخطيطية وإدارية تكفل حسن استخدام هذه الموارد، وتعتمد على معايير الأولويات والجودة النوعية (صائغ، 1421هـ، 2).

عرف حميد (1983) التمويل بأنه الوظيفة الإدارية التي تختص بعمليات حسن تخطيط إدارة الأموال، والحصول عليها من مصادر التمويل المناسبة، لتوفير الاحتياجات المالية اللازمة لأداء الأنشطة المختلفة. ويعرف أيضاً تمويل التعليم بأنه قدرة الدولة على تعبئة الموارد اللازمة للإنفاق على العملية التعليمية لتحقيق أهدافها سواء كانت هذه الموارد نقدية أو غير نقدية مباشرة أو غير مباشرة (Clark, 2013).

والتمويل بشكل عام عملية إمداد وتزويد، وفي مجال التعليم يقصد بالتمويل ما تستطيع الدولة أن تهيئة من موارد تنفقها المؤسسات التربوية لتسيير شؤونها وتحقق أهدافها، وهناك أشكال متعددة للتمويل، منها (صلاح، 2016):

1) التمويل العام: هذا الأسلوب هو المصدر التقليدي لتمويل التعليم، وهو أن تتحمل الدولة تمويل التعليم ودفع كامل تكاليف العملية التعليمية من خلال ميزانيات محددة.

2) التمويل الخاص: وهو أسلوب من أساليب التمويل تتمثل في تحمل المجتمع دفع تكاليف تعليمهم عن طريق دفع الطالب رسوم للخدمات التي يحصلون عليها من المؤسسات التعليمية.

3) التمويل المختلط: وهي صيغة تمويلية تجمع بين التمويل العام والتمويل الخاص للتعليم، بحيث تتكفل الدولة أو المجتمع بمؤسساته بتوفير الخدمات التعليمية مع قيام الإفراد بدفع رسوم معينة لقاء هذه الخدمات.

تمويل التعليم العام في المملكة العربية السعودية:

يتحمل القطاع الحكومي عبء تمويل التعليم بجميع مراحله ومستوياته في المملكة العربية السعودية. ولقد أولت المملكة منذ عهد مؤسسها الملك عبد العزيز- رحمه الله- عناية خاصة بتطوير

التعليم، وأدراك المسئولون عن التعليم أنه لا يمكن تطوير التعليم ما لم ترصد له المبالغ اللازمة لتمويل التعليم في المملكة العربية السعودية، حيث نصت وثيقة التعليم ما يلي: «تراعي الدولة زيادة نسبة ميزانية التعليم لتواجه حاجة البلد التعليمية المتزايدة، وتنمو هذه النسبة مع الميزانية العامة (المادة 230) وهكذا يتضح أن تمويل التعليم وزيادة هذا التمويل التزام جليل فرضته الدولة على نفسها، فكلما زادت ميزانية الدولة، كلما زادت مخصصات التعليم (القرسي، 2011).

تشير الإحصائيات السنوية السعودية إلى تنامي أعداد الملتحقين بالتعليم تنامياً سريعاً، فاق كل التوقعات التي رصدتها الخطط والتوقعات الرسمية، الأمر الذي ألقى مسؤولية ضخمة على الدولة في تمويل هذا القطاع وسط تسارع عالمي في النمو المعرفي والعلمي وتطور أنظمة التعليم وأساليبه، مما جعل البحث عن مصادر أخرى للإنفاق على هذا القطاع تشغل بال المهتمين بالتنمية أكثر أهمية وفاعلية على البشرية وتفرض دورا المجتمع بكافة قنواته للمساهمة في تمويل التعليم كأحد أهم روافد التنمية الشاملة في السعودية (وزارة التربية والتعليم، 1435هـ، 16).

وقد بلغ الأنفاق على تنمية الموارد البشرية حوالي 50 % من إجمالي الأنفاق على كل المرافق التنموية والخدمية الأخرى في السعودية، كتنمية الموارد الطبيعية والخدمات العامة والتي بينها الرعاية الصحية، وقد بلغت نسبة ما تنفقه الدولة على التعليم عام (1435/ 1436ه) حوالي (29%) من ميزانيتها العامة، حيث تحمل القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية عبء تمويل التعليم بجميع مراحله ومستوياته ويشكل الإنفاق الحكومي على التعليم وهي نسبة مرتفعة جداً إذا ما قورنت بما تنفقه الدول الأخرى على التعلـيم (وزارة التربية والتعليم، 1435هـ، 22).

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

أصبح التعليم يكلف مبالغاً طائلة لمواكبة الأعداد المتزايدة من الطلاب وكذلك لتحسين جودة التعليم المقدم للطلاب. وهذه المبالغ تشكل نسبة كبيرة من الميزانية العامة للدولة، ولا يمكن أن تتحمله، وذكرت الجريوي (2015، 246) أن مدارس التعليم العام تعتمد في تمويلها على التمويل الحكومي فقط، كما تعتمد في تمويل خططها التشغيلية بشكل رئيس على الميزانية المخصصة لها، أو على بعض منسوبي المدرسة في توفير بعض الاحتياجات. وترى خوج (1432، 4) أن المسؤولية العظمى تقع على

عاتق قادة المدارس فهي المشرفة على تحقيق أهداف المدرسة وتطبيق وظائفها بالشكل الذي تراه مناسباً ومجدياً ولا يتعارض مع الأهداف والوظائف الأخرى، وأن توفر تخطيطاً سليماً وتنظيماً وتعاوناً وعلاقات إيجابية بينها وبين أفراد المجتمع المدرسي، وعلاقة عميقة بالمجتمع المحلي، وتستفيد من هذه الأمور كلها من أجل توفير الإمكانات المادية والمالية التي تحتاجها المدرسة. ومن خلال ذلك تم البحث في أهم الصعوبات أو التحديات التي تواجه قادة المدارس في عملية التمويل لتغطية المتطلبات وسبل حلها من خلال تنويع مصادر التمويل.

وأوضح البرنامج التدريبي دور مجلس الأمناء في تحقيق المشاركة المجتمعية، حيث أن للمشاركة المجتمعية دور أساسي في عملية التنمية في المجتمع، فهي إحدى الركائز الأساسية التي تقوم عليها التنمية. فلم يأت اهتمام المسئولين التربويين بالمشاركة المجتمعية في التعليم من فراغ، بل نتيجة لوعيهما لكامل بأهمية المشاركة المجتمعية في تحقيق التنمية بصفة عامة (حسين، 2007، 237).

لذلك تحاول الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما المشكلات المالية التي تواجه قادة المدارس ودور الشراكة المجتمعية بحلها؟

وقد انبثق عن هذا السؤال، الأسئلة الفرعية الآتية:

1) ما المشكلات المالية التي تواجه قادة المدارس من وجهة نظر القادة أنفسهم؟»

2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على مجالات المشكلات المالية التي تواجه قادة المدارس تعزى لمتغيرات: (الجنس، والتخصص، والخبرة الإدارية)؟

3) ما الحلول المقترحة للمشكلات المالية التي تواجه قادة المدارس من وجهة نظر القادة أنفسهم؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

1) التعرف إلى المشكلات المالية التي تواجه قادة المدارس من وجهة نظرهم.

2) التعرف إلى فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة على مجالات المشكلات المالية التي تواجه قادة المدارس حسب متغيرات الجنس، والتخصص، والخبرة الإدارية.

3) التعرف إلى الحلول المقترحة للمشكلات المالية التي تواجه قادة المدارس من وجهة نظر القادة أنفسهم.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من خلال الجوانب الآتية:

1) الجانب النظري: على الرغم من الدراسات العديدة التي تناولت تمويل التعليم، إلا أن المكتبة العربية تفتقر لمثل هذه الدراسة، حيث ستسد فجوة كبيرة لعدم تناول الباحثون مثل هذه الدراسة.

2) الجانب العملي: ستزود نتائج هذه الدراسة المسؤولين بتصورات حول آليات ووسائل لتفعيل دور الشراكات المجتمعية في مساعدة قادة المدارس في تجاوز المشكلات المالية التي تعترضهم.

التعريفات الإجرائية:

تضمنت الدراسة مجموعة مفاهيم والتي تشعر الباحثة إنها بحاجة إلى تعريفات إجرائية:

المشكلات المالية:

مجموعة الصعوبات والمعقيات التي تتصل بالنواحي الاقتصادية والمادية والتي تحول دون بلوغ المدرسة لأهدافها وتطلعاتها.

قادة المدارس

هم موظفون تقوم وزارة التربية والتعليم بتعيينهم في المدارس الحكومية لإدارة العملية التعليمية التعلمية وتحقيق أهداف المدرسة ورؤيتها، ويحملون مؤهلات أكاديمية وتربوية..

الشراكة المجتمعية

المشاركة لغة: ورد في لسان العرب لابن منظور (د. ت) أن التشارك يعني المشاركة في الغنيمة، والشريك هو المشارك، وشاركت فلاناً بمعنى صرت شريكه، شريك وأشراك كما يقال نصر وأنصار، والأشراك جمع الشرك وهو النصيب، وشركاء بمعنى مستوون في الشيء، وطريق مشتركاً بطريق يستوي فيه الناس. وتعرف إجرائياً الشراكة: التعاون ما بين المدرسة والمجتمع المحلي بمؤسساته المختلفة من خلال تبادل الخبرات والزيارات وتقديم الدعم الذي تحتاجه المدرسة لتحقيق رسالتها .

الدراسات السابقة:

قامت الباحثة الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت اقتصاديات التعليم، وعلى الرغم من كثرتها إلا أن عددٍ قليلٍ منها تناول موضوع المشكلات المالية التي تواجه قادة المدارس ودور الشراكة المجتمعية في حلها، فيما يلي أبرز تلك الدراسات.

أجرت وزارة التربية والتعليم (1433) دراسة بعنوان: «تمويل التعليم ودعم القطاع الخاص لنشاطاته في المملكة العربية السعودية» هدفت إلى مناقشة تمويل التعليم ودعم القطاع الخاص لنشاطاته في المملكة العربية السعودية من خلال الموضوعات التالية: الإنفاق الحكومي، والإنفاق غير الحكومي، وقد رصدت الدراسة الإنفاق الحكومي على التعليم العام في المملكة العربية السعودية من خلال ما يخصص للتعليم العام من ميزانية سنوية، ومن خلال كلفة الطالب السنوية، وكلفة المعلمين، وكلفة المباني التعليمية، وكلفة المشاريع المساندة. أما في مجال الإنفاق غير الحكومي فقد قدمت الدراسة رصد للدور الذي يقوم به القطاع الخاص في المشاركة في تمويل التعليم العام من خلال استعراض التعليم الأهلي والنمو الذي يشهده سنوياً، ومن خلال رصد الإسهامات الأخرى للقطاع الخاص من خلال تمويل المشروعات التعليمية، أو البرامج المشتركة مثل تدريب الطلاب.

وقام الزعبي (2008) بدراسة بعنوان: «نموذج مقترح لتمويل التعليم في المملكة الأردنية الهاشمية» هدفت الى تحليل مصادر تمويل التعليم العام في المملكة الأردنية الهاشمية، وذلك من خلال مقارنة هذا التمويل مع تمويل النظم التعليمية في بعض البلدان المتقدمة والنامية، مع البحث عن موارد إضافية لتمويل التعليم وزيادة المصادر القائمة حالياً وذلك من خلال تقديم نموذج مقترح لتمويل التعليم العام. من خلال الإجابة عن سؤالين هما: ما مصادر تمويل التعليم العام في الأردن؟ وما النموذج المقترح لتمويل التعليم العام في الأردن؟

وللإجابة عن هذين السؤالين قام الباحث بحصر جميع مصادر التعليم العام في الأردن، ثم قدم نموذجه المقترح لتمويل التعليم العام في الأردن وعرضه على عدد من المختصين في الاقتصاد ومن لهم علاقة بالأمور التربوية بلغ عددهم (36) خبيراً. قد تكون النموذج المقترح مما يلي:

1) زيادة الميزانية الحكومية المخصصة للتعليم العام في الأردن.

2) زيادة ضريبة المعارف وهي ضريبة سنوية بواقع (2%) حيث تستوفى من المالك أو المستأجر في المناطق البلدية.

3) تقليل الاعتماد على القروض خصوصاً القروض الأجنبية والبحث عن القروض المحلية مع إعطاء الجهات المحلية مزايا في تنفيذ المشاريع وتخفيض الضرائب.

4) الرسوم المدرسية.

5) مساهمات القطاع الخاص.

6) تمويل التعليم عن طريق مساهمات مباشرة من ضريبة الدخل.

7) التمويل بالبطاقات التربوية.

8) التمويل الذاتي لمؤسسات التعليم.

9) تشجيع إسهامات المجتمع المحلي في دعم التعليم.

وقد أورد الباحث مجموعة من التوصيات كان من أبرزها استصدار التشريعات اللازمة لزيادة مساهمات القطاع الخاص في دعم التعليم العام وذلك من خلال اقتطاع (1%) من مجمل أرباحهم لدعم التعليم إضافة إلى فرض ضريبة على دخول الأفراد، ودراسة إمكانية تمويل التعليم عن طريق البطاقات التربوية.

وفي دراسة نصار (1419هـ) بعنوان:»تمويل التعليم في دول الخليج العربية، رؤية مستقبلية« هدفت إلى تقديم رؤية إستراتيجية لإمكانات مواجهة أزمة تمويل التعليم في دول الخليج العربي من خلال الواقع الحالي لتمويل التعليم في دول الخليج العربي والمتغيرات الدولية المحيطة، بالإضافة إلى تجارب بعض الدول في تمويل التعليم، وتناولت هذه الدراسة المحاور الأساسية التالية: أزمة تمويل التعليم عالمياً، وأزمة وتحديات تمويل التعليم في دول الخليج العربي، والرؤية المستقبلية لتمويل التعليم في دول الخليج العربي والتي يرى من خلالها ضرورة ترشيد الإنفاق الحكومي على التعليم دون أن يمس ذلك بجودة العملية التعليمية، وأن يتحمل المجتمع المدني بأفراده ومؤسساته وتنظيماته غير الحكومية مسؤوليته في تمويل وإدارة التعليم، إضافة إلى إسهام القطاع الاقتصادي بجناحيه العام والخاص في تمويل التعليم، مع استغلال ما توفره التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمة التعليمية.

أما ليثيم (Latham, 2002) فقد قام بدراسة بعنوان: «شركاء في التقدم: مشاركة القطاع الخاص في التعليم في المملكة العربية السعودية» وتناولت هذه الدراسة التعليم الأهلي السعودي والطرق المثلى لزيادة إسهامه في تقديم الخدمة التعليمية، وذلك من خلال تبيان التحديات الرئيسة التي تواجه النظام التعليمي، مع تقديم نظرة عامة لقطاع التعليم الأهلي وتنظيم المدارس الأهلية. وقد اعتمد البحث في هذه الدراسة على أسلوب دراسة الحالة وعمل المقابلات الشخصية مع الزيارات الميدانية للمسؤولين وبعض المدارس الأهلية. كما تم عقد اجتماع مصور مع ممثلين عن الإدارات الحكومية السعودية والبنك الدولي وقطاع التعليم الأهلي إضافة إلى تقديم ورشة عمل عن مشاركة القطاع الخاص في التعليم. توصل الباحث إلى التوصيات التالية:

1) إعادة تحسين الإطار التنظيمي للمدارس الأهلية بشكل يجعله أكثر مرونة مع مراجعة للأنظمة واللوائح المنظمة للمدارس الأهلية.

2) وضع نظاماً شاملاً للمعلومات عن المدارس الأهلية معلن ومتاح للجميع.

3) تحسين تمويل المدارس الأهلية على أن يبنى على مستوى الصف الدراسي والوضع الاجتماعي والاقتصادي للطلبة.

وفي دراسة شول (Shaul, 2000) بعنوان: « الأنشطة التجارية في المدارس النائية» هدفت التعرف إلى الأنشطة التجارية داخل مدارس التعليم العام، والآثار المحتملة لمثل هذه الأنشطة على الطلاب، كما هدفت التعرف على الأنظمة والسياسات والتعليمات التي تحكم الأنشطة التجارية داخل المدارس وطبيعتها وحجم انتشارها .وقد قام الباحث بمراجعة شاملة لكافة القوانين والأنظمة التي تحكم وتنظم الأنشطة التجارية داخل المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية، كما قام الباحث بزيارة لعدة مدارس متوسطة وثانوية في سبع مناطق تعليمية في ثلاث ولايات، كما قام بمراجعة جميع التقارير التي ناقشت هذا الموضوع إضافة إلى مقابلة مديري المدارس وممثلي المنظمات ذات الاهتمام ومديري المناطق التعليمية وبعض المعلمين. توصل الباحث إلى أن هناك نموا واضحا في الأنشطة التجارية داخل المدارس وهي أكثر وضوحا في المدارس الثانوية، وتعتمد هذه الأنشطة على أنظمة عامة إلا أن بعض الولايات لا تسمح بمثل هذه الأنشطة، وقد توصل الباحث إلى أن بيع المنتجات التجارية وخصوصا

المشروبات الغازية من خلال عقود حصرية من أكثر الأنشطة المنتشرة داخل المدارس والتي تحقق مردودا ربحيا مالياً. إلا إنها لا تشكل إلا نسبة ضئيلة جدا من ميزانية المنطقة والمدارس، كإعلانات مباشرة داخل المدارس وداخل الفصول سواء من خلال أجهزة بيع المشروبات، أو من خلال الوسائل السمعية والبصرية والحاسبات الآلية داخل الفصول، أو من خلال الإعلانات على اللوحات المخصصة لذلك في الصالات الرياضية أو الممرات كما تقوم بعض المدارس بالتعاقد مع بعض الشركات بعرض إعلانات تلفزيونية محددة داخل الفصول أو الإعلانات غير المباشرة وهو ما يستخدمه المعلمون من بعض الوسائل التعليمية التي تدعم المنهج الدراسي والتي يتم إعدادها من قبل بعض الشركات ومن خلال وضع الشعارات التجارية عليها. كما توصل الباحث إلى أن الأنشطة التجارية في المدارس العامة تعزز المصادر الذاتية للمدارس إلا أنها تختلف في عوائدها من مدرسة إلى أخرى، كما أن استخدام المدارس لهذه العوائد تختلف أيضاً.

وقد تشابهت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في دراسة موضوع تمويل التعليم مثل دراسة وزارة التربية والتعليم (1435) التي هدفت إلى دراسة تمويل التعليم ودعم القطاع الخاص لنشاطاته في المملكة العربية السعودية، ودراسة نصار (1419هـ) التي تناولت تقديم رؤية مستقبلية لتمويل التعليم في دول الخليج العربية، ودراسة ليثيم (Latham, 2002) التي تناولت التعليم الأهلي السعودي والطرق المثلى لزيادة إسهامه في تقديم الخدمة التعليمية.

وقد اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في تقديمها لحلول لتعزيز الوضع المالي للمدرسة من خلال المشاركة المجتمعية في ضوء بعض المتغيرات.

الطريقة والإجراءات:

فيما يلي وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة، وطرق التحقق من صدقها وثباتها، ومتغيرات الدراسة، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها للتوصل إلى النتائج.

منهجية الدراسة :

قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب وطبيعة هذه الدراسة، وذلك من خلال جمع وتحليل بيانات هذه المشكلة البحثية باستخدام الاستبانة التي تم تطبيقها على قادة المدارس الحكومية في محافظة الخرج في المملكة العربية السعودية.

مجتمع الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة جميع قادة المدارس الحكومية في محافظة الخرج في المملكة العربية السعودية، خلال الفصل الثاني للعام الدراسي 1437/ 1438هـ.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، تكونت العينة من (109) قائد مدرسة وقائدة في محافظة الخرج، والجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيراتها.

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	58	53.21%
	أنثى	51	46.79%
التخصص	تخصصات علمية	36	33.03%
	تخصصات إنسانية	73	66.97%
الخبرة الإدارية	أقل من 5 سنوات	46	42.20%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	38	34.86%
	10 سنوات فأكثر	25	22.94%
المجموع		**109**	**100.00%**

أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة «استبانة المشكلات المالية التي تواجه قادة المدارس ودور الشراكة المجتمعية بحلها»، تكونت الاستبانة من (28) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وهي: مجال الإجراءات الإدارية وتضمن (9) فقرات، ومجال المعوقات الفنية وتضمن (7) فقرات، ومجال توظيف موارد المدرسة المادية

وتضمن (6) فقرات، بالإضافة إلى مجال الحلول المقترحة للمشكلات المالية التي تواجه قادة المدارس وتضمن (6) فقرات.

صدق الاستبانة:

للتحقق من صدق الاستبانة قامت الباحثة بعرضها على لجنة من المحكمين وعددهم (8) محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في أقسام الإدارة التربوية، حيث تم الآخذ بتوجيهات ومقترحات أعضاء لجنة التحكيم، فقد تم تعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات وذلك عندما يجمع خمسة محكمين على ذلك.

ثبات الاستبانة:

للتحقق من ثبات الاستبانة، قامت الباحثة بحساب معاملات الثبات لها، بطريقتين: الأولى طريقة التطبيق وإعادة التطبيق، حيث قامت بتطبيقها على عينة استطلاعية خارج عينة الدراسة وعددهم (27) قائد مدرسة وقائدة من خارج عينة الدراسة، وذلك بتطبيقها مرتين وبفاصل زمني بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني وقدره أسبوعان. وتم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين نتائج التطبيقين، حيث تراوحت معاملات الثبات للمجالات بين (0.79 – 0.90)، وبلغت قيمة معامل الارتباط للاستبانة الكلية (0.91)، أما الطريقة الثانية، فقد استخدم فيها طريقة كرونباخ ألفا للتعرف على اتساق الفقرات، فتراوحت قيم معاملات الثبات للمجالات بين (0.83 – 0.89)، و(0.88) للاستبانة الكلية. وهي قيم مقبولة لإجراء مثل هذه الدراسة.

تصحيح الاستبانة:

تم استخدام استبانة خماسية التدريج على شاكلة مقياس ليكرت الخماسي لتقدير درجة المشكلات المالية التي تواجه قادة المدارس على النحو التالي: (كبيرة جداً، وكبيرة، ومتوسطة، وقليلة، وقليلة جدا)، وتم إعطاء التقديرات الرقمية التالية (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب. كما تم استخدام التدريج الإحصائي التالي لتوزيع المتوسطات الحسابية:

أولاً: (1.00 – 1.80) درجة تقدير قليلة جداً.

ثانياً: (1.81 – 2.60) درجة تقدير قليلة.

ثالثاً: (2.61 – 3.40) درجة تقدير متوسطة.

رابعاً: (3.41 – 4.20) درجة تقدير مرتفعة.

خامساً: (4.21 – 5.00) درجة تقدير مرتفعة جداً.

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

أولاً: المتغيرات الوسيطة:

الجنس: وله فئتان، وهما (ذكور، وإناث).

التخصص: وله فئتان، وهما (تخصصات علمية، وتخصصات إنسانية).

الخبرة الإدارية: ولها ثلاث مستويات: (أقل من 5 سنوات، ومن 5 إلى أقل من 10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات).

ثانياً: المتغير التابع:

المشكلات المالية التي تواجه قادة المدارس، والتي يعبر عنها بتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة وفقراتها المعدة لذلك.

المعالجات الإحصائية:

استخدمت الباحثة المعالجات الإحصائية التالية: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين المتعدد، وتحليل التباين الثلاثي، واختبار شيفيه.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

فيما يلي عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها ومناقشتها، بعد أن قامت الباحثة بجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة «استبانة المشكلات المالية التي تواجه قادة المدارس ودور الشراكة المجتمعية بحلها»، وقامت بعرضها وفقاً لأسئلة الدراسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها: «ما المشكلات المالية التي تواجه قادة المدارس من وجهة نظر القادة أنفسهم؟»

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على مجالات استبانة المشكلات المالية التي تواجه قادة المدارس، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (2).

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات المشكلات المالية التي تواجه قادة المدارس مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	2	المعوقات الفنية	3.75	.54	مرتفعة
2	1	الإجراءات الإدارية	2.63	.56	متوسطة
3	3	توظيف موارد المدرسة المادية	2.14	.51	منخفضة
مجالات الاستبانة ككل			2.85	0.44	متوسطة

* الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول رقم (2) أن مجال **المعوقات الفنية** قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.54)، وجاء مجال **الإجراءات الإدارية** في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.63) وانحراف معياري (0.56)، وجاء مجال **توظيف موارد المدرسة المادية** في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.14) وانحراف معياري (0.51)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة ككل (2.85) بانحراف معياري (0.44)، وهو يقابل درجة تقدير متوسطة.

ويمكن أن يعزى ذلك الى أن التعليمات والأنظمة والقوانين الناظمة للأمور المالية في المدارس تأخذ طابع الحدية ولا يمكن أو يسمح بتجاوزها، لذلك يقف قادة المدارس مكتوفي الأيدي حيال ذلك، ولكن يمكن تفعيل ذلك من خلال إعادة النظر في تلك القوانين.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة نصار (1419هـ)، ونتائج دراسة الزعبي (2008)، واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة شول (Shaul, 2000)، وتعزو الباحثة سبب هذا الاختلاف

الى اختلاف البيئات الجغرافية التي تمت فيها هاتان الدراستان، ففي حين تمت هذه الدراسة في المملكة العربية السعودية، تمت دراسة شول (Shaul, 2000) في الولايات المتحدة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجالات الاستبانة، حيث كانت على النحو التالي:

المجال الأول: مجال الإجراءات الإدارية:

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال الإجراءات الإدارية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
3	تشجع المدرسة المتبرعين والداعمين لها من خلال تسمية بعض الفصول أو المختبرات أو الساحات بأسماء المتبرعين والداعمين.	3.37	.98	متوسطة
6	تستفيد إدارة المدرسة من الإعلام التربوي من خلال النشرات والمجلات التربوية كمصدر مساند للتمويل.	2.97	.75	متوسطة
1	تقوم إدارة المدرسة بإقامة الأيام المفتوحة مثل: السوق الخيري، معرض الكتاب، المعرض المدرسي، نشاطات أخرى متنوعة.	2.77	.74	متوسطة
2	تحث إدارة المدرسة أفراد المجتمع على تقديم الوقف الخيري لصالح المدرسة.	2.66	.67	متوسطة
4	تقوم المدرسة ببيع بعض المنتجات المدرسة كالأعمال التي ينتجها المعلمون/المعلمات والطلبة.	2.61	.73	متوسطة
7	تطرح إدارة المدرسة الأفكار العلمية الإبداعية للطلبة أمام الشركات المحلية للاستفادة منها.	2.54	.75	منخفضة
8	تفتح إدارة المدرسة المجال للدروس المسائية مدفوعة الأجر لحصص تقوية الطلبة.	2.46	.72	منخفضة
5	تعمل إدارة المدرسة بتأجير بعض مرافق المدرسة للدعاية والإعلان بما لا	2.33	.77	منخفضة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	يتعارض مع أهداف المدرسة.			
9	تفتح إدارة المدرسة المقصف المدرسي على منافذ خارجية للاستفادة منها في بيع المجتمع المحيط (الحيّ) طوال اليوم.	1.92	.60	منخفضة
	المجال ككل	2.63	.56	متوسطة

* الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (3) أن الفقرة رقم (3) والتي نصت على « تشجع المدرسة المتبرعين والداعمين لها من خلال تسمية بعض الفصول أو المختبرات أو الساحات بأسماء المتبرعين والداعمين» قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (0.98)، وجاءت الفقرة رقم (6) والتي كان نصها « تستفيد إدارة المدرسة من الإعلام التربوي من خلال النشرات والمجلات التربوية كمصدر مساند للتمويل» بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.97) وانحراف معياري (0.75)، بينما احتلت الفقرة رقم (9) والتي نصت على «تفتح إدارة المدرسة المقصف المدرسي على منافذ خارجية للاستفادة منها في بيع المجتمع المحيط (الحيّ) طوال اليوم» المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.92) وانحراف معياري (0.60)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (2.63) وانحراف معياري (0.56)، وهو يقابل تقدير موافقة بدرجة مرتفعة.

المجال الثاني: مجال المعوقات الفنية:

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال المعوقات الفنية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
4	تعرض قائد المدرسة للمسائلة من قبل الجهات المعنية عن مصادر التمويل في حال الحصول عليه بجهود ذاتية.	4.37	.65	مرتفعة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
3	قصور المناهج الدراسية في تنمية ولاء أولياء الأمور نحو مدارس أبنائهم.	3.76	.76	مرتفعة
1	محدودية صلاحيات مدير التعليم وقائد المدرسة في الحصول على التمويل اللازم ومجالات صرفه.	3.70	.76	مرتفعة
6	غياب التخطيط السليم في تنمية الموارد الذاتية.	3.68	.74	مرتفعة
2	ضعف الوعي المجتمعي لدى القادرين من أولياء الأمور على تقديم الدعم للمدرسة.	3.63	.69	مرتفعة
5	افتقار مبنى المدرسة للمساحات التي يمكن استثمارها.	3.62	.71	مرتفعة
7	انخفاض حماس منسوبي المدرسة لدعم فكرة التمويل الذاتي.	3.52	.72	مرتفعة
	المجال ككل	3.75	.54	**مرتفعة**

- الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (4) أن الفقرة رقم (4) والتي نصت على « تعرض قائد المدرسة للمسائلة من قبل الجهات المعنية عن مصادر التمويل في حال الحصول عليه بجهود ذاتية» قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (0.65)، وجاءت الفقرة رقم (3) والتي كان نصها «قصور المناهج الدراسية في تنمية ولاء أولياء الأمور نحو مدارس أبنائهم» بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.76)، بينما جاءت الفقرة رقم (7) والتي كان نصها « انخفاض حماس منسوبي المدرسة لدعم فكرة التمويل الذاتي» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.72)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (3.75) وانحراف معياري (0.54)، وهو يقابل تقدير بدرجة مرتفعة.

المجال الثالث: مجال توظيف موارد المدرسة المادية:

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال توظيف موارد المدرسة المادية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
4	يستَخدم مسرح المدرسة للمحاضرات العامة، والأنشطة الثقافية، والترفيهية الأهلية. ·	2.37	.97	منخفضة
6	تقوم المدرسة بتنظيم برامج للتربية الوالدية.	2.34	.90	منخفضة
1	تفتح المدرسة أبوابها للطلبة، وأسرهم، وللمجتمع المحلي لممارسة الأنشطة خلال الإجازات وبعد انتهاء الدراسة.	2.10	.71	منخفضة
5	تقوم المدرسة بفتح «فصول محو أمية» لأولياء الأمور وأفراد المجتمع.	2.08	.70	منخفضة
2	تفتح المدرسة مختبرات الحاسب لتعليم الكومبيوتر وتنشئ نادياً للإنترنت يكون متاحاً لاستخدام الجمهور. ·	2.03	1.05	منخفضة
3	تفتح مكتبة المدرسة أبوابها للجمهور وتضع نظاماً يسمح بالقراءة في المكتبة أو الاستعارة الخارجية. ·	1.89	.96	منخفضة
	المجال ككل	2.14	.51	منخفضة

* الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (5) أن الفقرة رقم (4) والتي نصت على « يستَخدم مسرح المدرسة للمحاضرات العامة، والأنشطة الثقافية، والترفيهية الأهلية» قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.37) وانحراف معياري (0.97)، وجاءت الفقرة رقم (6) والتي كان نصها « تقوم المدرسة بتنظيم برامج للتربية الوالدية» بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.34) وانحراف معياري (0.90)، بينما احتلت الفقرة رقم (3) والتي نصت على « تفتح مكتبة المدرسة أبوابها للجمهور وتضع نظاماً يسمح بالقراءة في المكتبة أو الاستعارة الخارجية» المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.89) وانحراف معياري (0.96)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (2.14) وانحراف معياري (0.51)، وهو يقابل تقدير موافقة بدرجة مرتفعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها: «هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على مجالات المشكلات المالية التي تواجه قادة المدارس تعزى لمتغيرات: (الجنس، والتخصص، والخبرة الإدارية)؟».

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات الاستبانة، حسب متغيرات الدراسة، على النحو التالي:

أ- حسب متغير الجنس:

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات الاستبانة حسب متغير الجنس

المجال	ذكور (ن = 58)		إناث (ن = 51)	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإجراءات الإدارية	2.69	.61	2.58	.46
المعوقات الفنية	3.62	.57	3.89	.40
توظيف موارد المدرسة المادية	2.58	.50	1.76	.47
الاستبانة ككل	2.96	.53	2.76	.40

ب- حسب متغير التخصص:

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات الاستبانة حسب متغير التخصص

المجال	تخصصات علمية (ن = 36)		تخصصات إنسانية (ن = 73)	
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف

	الحسابي	المعياري	الحسابي	المعياري
الإجراءات الإدارية	2.66	.54	2.59	.48
المعوقات الفنية	3.81	.49	3.72	.41
توظيف موارد المدرسة المادية	2.21	.53	2.06	.48
الاستبانة ككل	2.90	.40	2.81	.43

ج- حسب متغير الخبرة الإدارية:

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات الاستبانة حسب متغير الخبرة الإدارية

المجال	أقل من 5 سنوات (ن = 46)		من 5 إلى أقل من 10 سنوات (ن = 38)		أكثر من 10 سنوات (ن = 25)	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإجراءات الإدارية	2.58	.61	2.62	.46	2.68	.72
المعوقات الفنية	4.15	.57	3.42	.40	3.41	.77
توظيف موارد المدرسة المادية	1.96	.50	2.21	.47	2.29	.76
الاستبانة ككل	2.91	.37	2.76	.35	2.81	.41

يتبين من الجداول أرقام (6، 7، 8) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات استبانة المشكلات المالية التي تواجه قادة المدارس حسب متغيرات الدراسة، ولمعرفة مستويات الدلالة الإحصائية لتلك الفروق تم استخدام تحليل التباين المتعدد، والجدول (9) يبين ذلك.

جدول (9): نتائج تحليل التباين المتعدد للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على مجالات استبانة المشكلات المالية التي تواجه قادة المدارس حسب متغيرات الدراسة

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس قيمة هوتلنغ= 0.162 ح= 0.001	الإجراءات الإدارية	0.529	1	0.529	0.846	0.355
	المعوقات الفنية	4.468	1	4.468	7.993	*0.000
	توظيف موارد المدرسة المادية	4.005	1	4.005	9.144	*0.000
التخصص قيمة هوتلنغ = 0.922 ح= 0.326	الإجراءات الإدارية	0.443	1	0.443	0.709	0.372
	المعوقات الفنية	0.511	1	0.511	0.914	0.316
	توظيف موارد المدرسة المادية	0.603	1	0.603	1.377	0.157
الخبرة الإدارية قيمة ولكس = 0.643 ح= 0.021	الإجراءات الإدارية	0.898	2	0.449	0.718	0.392
	المعوقات الفنية	12.432	2	6.216	11.120	*0.000
	توظيف موارد المدرسة المادية	11.782	2	5.891	13.450	*0.000
الخطأ	الإجراءات الإدارية	65	104	0.625		
	المعوقات الفنية	58.136	104	0.559		
	توظيف موارد المدرسة المادية	45.552	104	0.438		

- ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05)

يبين الجدول رقم (9):

1. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة عند مجال الإجراءات الإدارية، تعزى لمتغير الجنس. بينما كانت هناك فروق دالة إحصائياً عند مجال المعوقات الفنية، وذلك لصالح تقديرات الإناث، وعند مجال توظيف موارد المدرسة المادية، وذلك لصالح تقديرات الذكور.

2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة عند جميع المجالات تعزى لمتغير التخصص.

3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة عند مجال الإجراءات الإدارية، تعزى لمتغير الخبرة الإدارية. بينما كانت هناك فروق دالة إحصائياً عند مجال المعوقات الفنية، ومجال توظيف موارد المدرسة المادية. ولتحديد مصادر تلك الفروق تم استخدام اختبار شافيه (Scheffe) كما هو موضح في جدول (10).

جدول (10): نتائج اختبار شافيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجالات استبانة المشكلات المالية التي تواجه قادة المدارس حسب متغير الخبرة الإدارية

المجال	الخبرة الإدارية		أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10	أكثر من 10 سنوات
		المتوسط الحسابي	4.15	3.42	3.41
المعوقات الفنية	أقل من 5 سنوات	4.15		*0.73	0.74*
	من 5 إلى أقل من 10	3.42			0.01
	أكثر من 10 سنوات	3.41			
المجال	المستوى الدراسي	المتوسط الحسابي	1.96	2.21	2.29
توظيف موارد المدرسة المادية	أقل من 5 سنوات	1.96		*0.25	0.33*
	من 5 إلى أقل من 10	2.21			0.08
	أكثر من 10 سنوات	2.29			

- ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول (10) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات ذوي الخبرة الإدارية (أقل من 5 سنوات) من جهة، ومتوسط تقديرات ذوي الخبرة الإدارية (من 5 إلى أقل من 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) من جهة ثانية، وذلك لصالح تقديرات ذوي الخبرة الإدارية (من 5 إلى أقل من 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

كما تم إجراء اختبار تحليل التباين الثلاثي للفروق بين تقديرات أفراد العينة على مجالات استبانة المشكلات المالية التي تواجه قادة المدارس ككل حسب متغيرات الدراسة، حيث كانت النتائج، كما هي موضحة في الجدول (11).

جدول (11): اختبار تحليل التباين الثلاثي للفروق بين تقديرات أفراد العينة على مجالات استبانة المشكلات المالية التي تواجه قادة المدارس ككل حسب متغيرات الدراسة

المتغيرات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	5.604	1	5.604	9.356	*0.000
التخصص	0.427	1	0.427	0.713	0.395
الخبرة الإدارية	1.21	2	0.605	1.010	0.289
الخطأ	62.296	104	0.599		
الكلي	228.901	108			

- ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول (11):

1. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة عند مجالات الاستبانة ككل، تعزى لمتغير الجنس، وذلك لصالح تقديرات الذكور.

وتعزو الباحثة ذلك الى أن الذكور يملكون مجالات أوسع وحرية أكثر في استغلال مرافق المدرسة ومكوناتها في سبيل تأمين المزيد من السيولة النقدية، أو التواصل مع فعاليات المجتمع المحلي من أجل حثهم على المساهمة في تأمين التسهيلات المالية، على النقيض من قائدات المدارس التي تحد تقاليد المجتمع السعودي من قدرتهن على التواصل مع مثل تلك الفعاليات.

ولم تعثر الباحثة على أية دراسة تناولت هذا المتغير.

2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة عند جميع مجالات الاستبانة ككل تعزى لمتغير التخصص.

وقد يرجع السبب في ذلك الى أن قادة المدارس بغض النظر عن تخصصاتهم فهم يتلقون نفس التعليمات ويخضعون لنفس القوانين بشأن مالية المدارس والتي تقيد حريتهم الى حدٍ في عملية تأمين مصادر مالية إضافية للمدرسة.

3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة عند جميع مجالات الاستبانة ككل تعزى لمتغير الخبرة الإدارية.

وتعزو الباحثة السبب في ذلك الى أن وزارة التربية والتعليم تعمل جاهدة على توفير جميع المستلزمات والتجهيزات المدرسية والتي تعمل على تهئية البيئة التربوية المناسبة للعملية التعليمية التعلمية، ولكن حاجات المدارس قد تفوق تلك التجهيزات. لذلك يعمل قادة المدارس على الطلب من الوزارة على تأمين تلك الحاجات، والتي قد تتأخر أحياناً بسبب الروتين الوظيفي، فيلجأ هؤلاء القادة الى التصرف من تلقاء أنفسهم حيث تسعفهم خبراتهم الطويلة في الوصول الى بعض المصادر المالية لتأمين ذلك.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها: «ما الحلول المقترحة للمشكلات المالية التي تواجه قادة المدارس من وجهة نظر القادة أنفسهم؟»

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على الحلول المقترحة للمشكلات المالية التي تواجه قادة المدارس، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (12).

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال الحلول المقترحة للمشكلات المالية التي تواجه قادة المدارس مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الحلول المقترحة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	فتح المدرسة أبوابها للتلاميذ، وأسرهم، وللمجتمع المحلي لممارسة الأنشطة خلال الإجازات وبعد انتهاء الدراسة.	4.34	.70	مرتفعة جداً
5	تقوم المدرسة بفتح «فصول محو أمية» لأولياء الأمور وأفراد المجتمع.	4.12	.92	مرتفعة
4	استَخدم مسرح المدرسة للمحاضرات العامة، والأنشطة الثقافية، والترفيهية الأهلية ·	4.08	.73	مرتفعة
6	تقوم المدرسة بتنظيم برامج للتربية الوالدية.	4.07	.79	مرتفعة
3	فتح مكتبة المدرسة أبوابها للجمهور وتضع نظاماً يسمح بالقراءة في المكتبة أو الاستعارة الخارجية. ·	4.05	.65	مرتفعة
2	فتح المدرسة مختبرات الحاسب لتعليم الكومبيوتر وإنشاء نادياً للإنترنت يكون متاحاً لاستخدام الجمهور.	3.89	.72	مرتفعة
	المجال ككل	4.09	.49	مرتفعة

- الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (12) أن المقترح رقم (1) والتي نصت على «فتح المدرسة أبوابها للتلاميذ، وأسرهم، وللمجتمع المحلي لممارسة الأنشطة خلال الإجازات وبعد انتهاء الدراسة» قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.70)، وجاءت الفقرة رقم (5) والتي كان نصها «تقوم المدرسة بفتح «فصول محو أمية» لأولياء الأمور وأفراد المجتمع» بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.92)، بينما احتلت الفقرة رقم (2) والتي نصت على « فتح المدرسة مختبرات الحاسب لتعليم الكومبيوتر وإنشاء نادياً للإنترنت يكون متاحاً لاستخدام الجمهور» المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.72)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد

العينة على هذا المجال ككل (4.09) وانحراف معياري (0.49)، وهو يقابل تقدير موافقة بدرجة مرتفعة.

وتعزو الباحثة ذلك الى أن أسهل الحلول التي تمكن قادة المدارس من الاستفادة من مرافق المدارس، حين يكونوا الطلبة في اجازاتهم، وذلك من خلال تقديم برامج محو الأمية لكبار السن، أو تقديم المحاضرات التثقيفية والتوعوية في مختلف المجالات العامة، بالاضافة الى تقديم الأنشطة الثقافية والترفيهية للمجتمع المحلي.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، فإن الدراسة توصي بما يلي:

1) منح قادة المدارس المزيد من الصلاحيات لتمويل المدرسة من مصادر خارجية تحت إطار تعليمي مجتمعي هادف.

2) معالجة الأعطال والتجهيزات التقنية وعمل الصيانة بشكل دوري على حساب الوزارة، وليس على من ميزانيات المدارس.

3) استغلال المباني المدرسية في الإجازة من قبل المستثمرين ودفع بدلات ذلك للمدرسة.

4) التشغيل الذاتي للمقاصف المدرسية.

5) إقامة الأيام المفتوحة والبازارات.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. ابن منظور (د.ت) . **لسان العرب**، الجزء الرابع، القاهرة، دار المعارف.

2. الجريوي، سمية. (2015). تقويم جهود مدراء ومديرات مدارس التعليم العام لزيادة مصادر التمويل المدرسي. **المجلة التربوية الدولية المتخصصة**، مج4(3). 244-268.

3. حسين، سلامة عبد العظيم 2007م). **المشاركة المجتمعية وصنع القرار التربوي**، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة.

4. حميد، عبد الواحد. (1983). **استثمار في أمة**، بحث مقدم لندوة اقتصاديات التعليم، وزارة المعارف. المملكة العربية السعودية.

5. خوج، ابتهاج. (1432). **إسهام التمويل الذاتي في الحد من مشكلات الموارد المالية في مدارس البنات الثانوية بالعاصمة المقدسة**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات التربوية، جامعة أم القرى.

6. زاهر، ضياء الدين. (2015). **الكلفة والتمويل في نظم التعليم العربية منظور مستقبلي**، ندوة المعالم الأساسية للمؤسسة المدرسية في القرن الحادي والعشرين، الدوحة 2015هـ.

7. الزعبي، زهير حسين، (2008). **نموذج مقترح لتمويل التعليم في المملكة الأردنية الهاشمية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

8. الشراح، يعقوب. (2016). **التربية وأزمة التنمية البشرية**، مكتب التربية العربي لدول الخليج.

9. صائغ، عبد الرحمن بن أحمد. (1421). **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 التجارية والصناعية بدول المنطقة**، ورقة مقدمة في اللقاء الرابع لممثلي الجامعات والتعليم العام ورؤساء الغرف التجارية، الكويت.

10. صلاح، محمد. (2016). **تفعيل المشاركة المجتمعية للمساهمة في حل مشكلات التعليم**. مدونة تعليم جديد. تم استرجاعه بتاريخ1438/7/25هـ
https://search.mandumah.com/Record/403461

11. عاشور، محمد.(2010). دور مدير المدرسة في تفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي في سلطنة عمان. **مجلة العلوم التربوية والنفسية**.مج11(4)،76- 106.

12. العودة، إبراهيم سليمان. (1419). **دراسة استطلاعية لأهم بدائل تنمية الموارد غير الحكومية للجامعات السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، قسم التربية.

13. القرشي، مسعود.(2011). **المشاركة المجتمعية المطلوبة لتطوير أداء المدارس الثانوية الحكومية (دراسة ميدانية على المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الطائف)**، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى.

14. ليثيم، مايكل. (2002). **شركاء في التقدم: مشاركة القطاع الخاص في التعليم في المملكة العربية السعودية**، بحث مقدم لندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي، وزارة التخطيط.

15. نصار، سامي محمد. (1419هـ). **تمويل التعليم في دول الخليج العربية، رؤية مستقبلية**، مقدمة إلى اجتماع تمويل التعليم في دول الخليج.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

16. Aidman, Amy. (2016). Advertising in the Schools. ERIC Digest. Urbana, Illinois: **ERIC** Clearinghouse on Elementary and Early Childhood Education, ED 389473.

17. Clark, Robert. (2013). **Components of selected public-private partnerships to build new schools in California**. A Dissertation Presented to University of Laverne.

18. Lumsden, L. and Hertling, E. (2014). Trends and Issues: Relationships with Community. **ERIC .*www.uoregon.edu/ Trends issues.***

19. Hernandez, A. and Mahoney, M. (2002). Is the Private Sector Qualified to Reform Schools. **ERIC**. ED 251657.

20. Shaul, Marnie. (2000). **Public Education: Commercial Activities in Schools**. Report to Congressional Requesters. Washington, D.C.: United States General Accounting Office.