المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات
International Journal of Research and Studies Publishing
ISSN: 2709-7064
المجلد السابع - الإصدار الثاني والثمانون
تاريخ النشر: 20 أغسطس 2026 م

التمويل الذاتي المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم بنابلس (المعوقات والفرص)

School Self-Financing from the Perspective of Government School Principals in the Nablus Directorate of Education (Obstacles and Opportunities)

إعداد الباحثة/ هنا حج حمد

دكتوراه العلوم التربوية، قسم الإدارة التربوية، الجامعة العربية الأمريكية، فلسطين

Email: hanahajhamad@hmail.com

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة واقع التمويل الذاتي المدرسي في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم بنابلس، وتحديد معوقاته وفرصه من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس. كما يهدف إلى تقديم مؤشرات يمكن الإفادة منها بحذر في مديريات فلسطينية تتشابه مع نابلس في ظروفها الإدارية والاقتصادية مما يساهم في إيجاد مصدر تمويل مساند للحكومة الفلسطينية التي تعاني من أزمات مالية بسبب الاحتلال والحروب المتتالية واحتجاز حكومة الاحتلال لأموال المقاصة الفلسطينية، حيث اعتمدت الباحثة على أسلوب تحليل البيانات الثانوية، بجانب المنهج الكيفي من خلال أداة المقابلة الفردية شبه المهيكلة مع 10 من مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم- نابلس من ذوي خبرة تزيد عن خمس سنوات، واستخدمت الدراسة استخدم التحليل الموضوعاتي النوعي للمقابلات من خلال قراءة الإجابات، وتحديد وحدات المعنى، وإجراء الترميز الأولي، ثم تجميع الرموز المتشابهة في فئات وموضوعات رئيسة. كما استخدمت التكرارات والنسب المئوية وصفيًا لتوضيح مدى اتفاق المشاركين، وقد أظهرت النتائج محدودية تطبيق التمويل الذاتي المدرسي، حيث أكد المديرون والمديرات بنسبة 100% أن واقع التمويل الذاتي في المدارس الحكومية هو محدود جداً، ومحكوم بإجراءات وقوانين وتعليمات صارمة، مفروضة من وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين، من خلال مديريات التربية والتعليم وأن التعليمات المالية الحكومية تمتاز بالمركزية وتقيد عمل مديري ومديرات المدارس، كما أظهرت النتائج أن المدارس الواقعة في الريف هي الأوفر حظاً في التمويل الذاتي المدرسي، وقدمت الباحثة توصيات أهمها وضع وزارة التربية والتعليم التمويل الذاتي كأحد أهدافها لأنه يخفف العبء المالي عنها، وتدريب المديرين على مهارات قيادية وريادية لاستغلال الموارد المدرسية.

الكلمات المفتاحية: التمويل الذاتي المدرسي، مديرو المدارس الحكومية، معوقات التمويل، فرص التمويل، نابلس

المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات
International Journal of Research and Studies Publishing
ISSN: 2709-7064
المجلد السابع - الإصدار الثاني والثمانون
تاريخ النشر: 20 أغسطس 2026 م

School Self-Financing from the Perspective of Government School Principals in the Nablus Directorate of Education (Obstacles and Opportunities)

Hana Hajhamad

PhD in Educational Sciences, Department of Educational Administration, Arab American University, Palestine

Abstract:

This study aims to examine the status of school self-financing in public schools affiliated with the Nablus Directorate of Education and to identify its constraints and opportunities from the perspectives of school principals. It also seeks to provide indicators that may be cautiously applied in other Palestinian directorates with administrative and economic conditions similar to those of Nablus, thereby contributing to the development of a supplementary source of funding for the Palestinian government, which faces financial crises due to the occupation, successive wars, and the withholding of Palestinian clearance revenues by the Israeli government.

The researcher employed secondary data analysis alongside a qualitative approach, using semi-structured individual interviews with 10 public school principals in the Nablus Directorate of Education who had more than five years of experience. The study used qualitative thematic analysis by reading the responses, identifying units of meaning, conducting initial coding, and grouping similar codes into categories and major themes. Frequencies and percentages were also used descriptively to illustrate the level of agreement among participants.

The findings revealed the limited implementation of school self-financing. All principals (100%) reported that self-financing in public schools is very limited and governed by strict procedures, regulations, and instructions imposed by the Palestinian Ministry of Education and Higher Education through the education directorates. The findings also showed that governmental financial regulations are highly centralized and restrict the work of school principals. Rural schools were found to have greater opportunities for school self-financing. The researcher recommended, most importantly, that the Ministry of Education and Higher Education adopt school self-financing as one of its objectives to reduce its financial burden and provide principals with leadership and entrepreneurial training to enhance the utilization of school resources.

Keywords: School self-financing, government school principals, financing obstacles, financing opportunities, Nablus.

1. المقدمة:

يعتبر التعليم رابع أهداف التنمية المستدامة SDGs التي حددتها جمعية للأمم المتحدة العامة في عام 2015، بهدف تحقيق مستقبل أفضل لمخرجات العملية التعليمية والتعلمية في عام 2030، لذلك تركز الدول على تمويل التعليم، حيث يعتبر تمويل التعليم له مكانة مرموقة بالنسبة لمؤشر الناتج المحلي الإجمالي في الدول، فعلى الصعيد العالمي، كان متوسط التمويل على التعليم العام 4.4% من الناتج المحلي الإجمالي في عام 2017، وهو أعلى من الحد الأدنى المعياري البالغ 4% والمحدد في إطار العمل الخاص بالتعليم حتى العام 2030 (منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم الثقافة، 2019)، أما على صعيد فلسطين (الضفة الغربية وقطاع غزة والقدس) فقد بلغت نسبة التمويل على التعليم 19.5% من الإنفاق العام في عام 2023، حسب بيانات معهد اليونسكو للإحصاء التي نشرها البنك الدولي.

ويتجاوز التمويل الذاتي المدرسي مفهوم جمع التبرعات أو سد العجز الطارئ؛ إذ يقوم على توظيف الموارد المادية والبشرية والمعرفية المتاحة في المدرسة ضمن أنشطة مدروسة تحقق عائداً مالياً أو عينياً، من غير أن تتعارض مع الرسالة التعليمية أو مبدأ مجانية التعليم. وتبين الأدبيات الحديثة أن نجاح هذا التوجه يرتبط بوضوح الأطر التنظيمية، ومنح القيادة المدرسية قدراً مناسباً من الاستقلال المالي والإداري، وتوافر المساءلة والشفافية والمشاركة المجتمعية (أبو عيشة، 2022؛ الخطيب، 2022؛ الحربي، 2024).

كما تكشف الدراسات أن فرص التمويل الذاتي لا تتوزع بالتساوي بين المدارس؛ فهي تتأثر بكفاءة المدير، ونوعية مرافق المدرسة، وموقعها، وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، وقدرتها على ابتكار أنشطة ملائمة للسياق. وفي المقابل، تحد المركزية الإدارية، وضعف الصلاحيات، ونقص التدريب، والخشية من المخاطر المالية من قدرة المدارس على تحويل مواردها المتاحة إلى مصادر تمويل مستدامة (Saiti & Papasaiti, 2022 ؛Nguyen et al., 2021). ومن ثم تبرز الحاجة إلى فحص هذه القضية ميدانياً في السياق الفلسطيني، ولا سيما في مدارس مديرية التربية والتعليم بنابلس.

ولأن فلسطين تعاني من مشاكل مالية في تمويل التعليم بسبب الحروب وسيطرة الاحتلال على مصادر الأموال الفلسطينية كالمقاصة وغيرها من الأموال بالتالي فإن هذه الدراسة تحاول البحث عن مصدر تمويل للتعليم يخفف من أعباء التمويل الحكومي على التعليم، فالتمويل الذاتي المدرسي يخفف من أعباء التعليم المالية التي تتحملها الحكومة وأفراد المجتمع، من خلال استحداث المؤسسة التعليمية أنشطة مالية يمكنها من خلالها تحقيق عوائد مالية تسهم في تغطية جزء من نفقات التعليم التي تخصصها الحكومات (الحربي، 2024)؛ بالتالي تهدف هذه الدراسة إلى دراسة واقع التمويل الذاتي المدرسي في مديرية التربية والتعليم - نابلس، وتحديد المعوقات والفرص من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية، ويمكن الإفادة من نتائج البحث في تفسير واقع مديريات فلسطينية تتشابه مع نابلس، مع ضرورة الحذر من التعميم بسبب الطبيعة الكيفية للدراسة وصغر عينتها واختلاف الظروف المحلية. وتم ذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

1.1. مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في استمرار حاجة المدارس الحكومية الفلسطينية إلى موارد مالية تسند مخصصاتها الرسمية، في مقابل محدودية المعلومات الميدانية الدقيقة حول مدى ممارسة التمويل الذاتي فعلياً، والقيود التنظيمية والإدارية والبشرية التي تحد منه، والفرص التي يمكن استثمارها داخل المدرسة ومحيطها المحلي. وتزداد المشكلة وضوحاً في ظل مركزية التعليمات المالية، وتفاوت الموارد والمرافق بين المدارس، وعدم اتضاح حدود الصلاحيات الممنوحة لمديري ومديرات المدارس. وبناءً على ذلك، تسعى الدراسة إلى تشخيص واقع التمويل الذاتي في مدارس مديرية التربية والتعليم بنابلس من وجهة نظر المديرين والمديرات، وتحديد معوقاته

وفرصه، بما يقود إلى السؤال الرئيس الآتي: ما واقع التمويل الذاتي المدرسي ومعوقاته وفرصه في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم بنابلس؟ ويتفرع عنه الأسئلة الآتية:

- ما واقع التمويل الذاتي في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم بنابلس؟
- ما معوقات التمويل الذاتي في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم بنابلس من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس؟
- ما فرص التمويل الذاتي في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم بنابلس من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس؟

2.1. هدف البحث:

يهدف هذا البحث إلى دراسة واقع التمويل الذاتي المدرسي في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم بنابلس، وتحديد معوقاته وفرصه من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس. كما يهدف إلى تقديم مؤشرات يمكن الإفادة منها بحذر في مديريات فلسطينية تتشابه مع نابلس في ظروفها الإدارية والاقتصادية، مع عدم افتراض قابلية تعميم النتائج على جميع المناطق الفلسطينية دون دراسات إضافية.

3.1. أهمية البحث:

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من تناولها قضية التمويل الذاتي المدرسي في السياق الفلسطيني، في ظل محدودية الموارد المالية والتحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية في توفير احتياجاتها التشغيلية والتطويرية. كما تسهم في تقديم بيانات ميدانية من مديري ومديرات مدارس مديرية التربية والتعليم بنابلس حول واقع التطبيق ومعوقاته وفرصه، بما يساعد على تقليص فجوة معرفية تتعلق بترجمة السياسات والتعليمات الرسمية إلى ممارسات مدرسية فعلية، ويوفر أساساً لدراسات لاحقة تختبر العلاقات بين الصلاحيات الإدارية، وكفاءة القيادة، وموارد المدرسة، والقدرة على توليد دخل ذاتي.

أما الأهمية التطبيقية فتتمثل في تزويد صانعي السياسات والقيادات التربوية بمؤشرات يمكن الاستناد إليها عند تطوير التشريعات والإجراءات المنظمة للتمويل الذاتي، وتصميم برامج تدريبية للمديرين والمديرات في القيادة الريادية والإدارة المالية، وتوجيه المدارس نحو استثمار مواردها بكفاءة وشفافية وعدالة. وقد تفيد النتائج كذلك مديريات فلسطينية أخرى تتشابه مع نابلس في ظروفها الإدارية والاقتصادية، إلا أن نقل النتائج إليها يظل مشروطاً بمراعاة اختلاف السياقات المحلية وإجراء دراسات تحقق إضافية.

4.1. حدود البحث:

الحدود البشرية: مديري ومديرات المدارس الحكومية الفلسطينية في مدارس مديرية التربية والتعليم - نابلس.

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2023-2024.

الحدود المكانية: المدارس الحكومية الفلسطينية في مديرية التربية والتعليم –نابلس.

5.1. مصطلحات البحث:

تمويل التعليم: عملية توزيع الأموال بطريقة مخطط لها، وإيجاد مصادر تمويل لسد الاحتياج المالي التعليمي وتحقيق أهداف العملية التعليمية (الكحكي، 2020).

التمويل الذاتي المدرسي: قيام المدارس بتلبية احتياجاتها المتزايدة من خلال استثمار نشاطاتها التعليمية، ومواردها المتاحة؛ لتنتج موارد مالية تسهم في تغطية جزء من نفقاتها المدرسية (الأنصاري، 2002).

مديرو ومديرات المدارس الحكومية الفلسطينية: هم المديرون والمديرات العاملون في المدارس الحكومية الفلسطينية.

2. الأدب النظري والدراسات السابقة:

1.2. الأدب النظري:

- تمويل التعليم:

يأخذ تمويل التعليم اهتمام كبير لدى كافة الحكومات والمجتمعات، فمن خلاله يتم تأمين الموارد المادية اللازمة لتغطية الاحتياجات التعليمية للوصول إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية بجودة أعلى، وقد اجتهد الباحثون لإيجاد تعريف لتمويل التعليم، فقد عبر عنه (الحبيب، 1981) بقدرة البلد على تغطية ما تحتاجه مؤسسات التربية والتعليم من موارد لتمكينها من تقديم خدماتها، وقد عرفه (غانم، 2000) بأنه " إيجاد مصادر مالية قادرة على تغطية احتياجات المؤسسة التعليمية كاملة، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها ورسالتها التربوية والبحثية والاقتصادية"، أما (الجرجاوي، 2010) فقد عبر عن تمويل التعليم بمجموعة الموارد التي تستخدم للأنفاق على جوانب العملية التعليمية كافة. بالتالي يمكن التعبير عن تمويل التعليم من وجهة نظر الباحثة: بأنه مجموعة الموارد المادية التي تحتاجها العملية التعليمية لتغطية نفقاتها المتجددة والمستمرة لتحقيق أهداف العملية التعليمية.

- أساليب تمويل التعليم:

يختلف أسلوب التمويل من دولة إلى أخرى تبعاً للنظام الاقتصادي والاجتماعي والسياسي المتبع، ويمكن تصنيف أساليب تمويل التعليم كما صنفتها الحربي (2017) كالآتي:

- التمويل العام: وهو الأسلوب التقليدي والأكثر انتشاراً، حيث تتحمل الدولة كافة نفقات العملية التعليمية، من خلال تخصيص جزء محدد من موازنتها، حيث يعتبر التعليم حق أساسي لجميع أفراد المجتمع.
- التمويل الخاص: حيث يتم نقل عبء تكاليف التعليم على المجتمع، وذلك بدفع الطلاب تكاليف خدمة تعليمهم.
- التمويل المختلط: وهنا تتشارك الدولة مع المجتمع بدفع تكاليف خدمة التعليم، بحيث تتحمل الدولة جزء من التكاليف، ويتحمل الطلاب دفع رسوم لتغطية باقي نفقات تعليمهم.

- مصادر تمويل التعليم:

نظراً لأهمية التعليم التي تساعد في تحقيق تنمية اقتصادية في الدول، فإن للتمويل على التعليم أهمية كبيرة، تجعل من الدول استحداث مصادر تمويل جديدة، تساعدها في تغطية نفقات واحتياجات العملية التعليمية ويمكن توضيح مصادر تمويل التعليم بالآتي:

أولاً: التمويل الحكومي:

وهو مصدر التمويل التقليدي للتعليم، بحيث يتم تحميل أعباء الأنشطة التعليمية للحكومة (الأنصاري، 2002)، حيث تخصص الحكومات جزء من موازنتها لتغطية نفقات التعليم، أملاً في تحقيق نمو اقتصادي والارتقاء بالمجتمع. ولازالت الدول العربية تخصص جزء من موازنتها لتمويل النشاطات التعليمية، لتحقيق أهدافها الاجتماعية والاقتصادية، وكذلك الحال في فلسطين؛ حيث بلغ حجم الإنفاق الحكومي على التعليم في عام 2023م؛ (3753) مليون شيكل، بنسبة (21%) من إجمالي موازنتها.

ثانياً: التمويل الخاص:

تقوم بعض الدول بتحميل الطالب جزء رمزي من تكاليف التعليم، وذلك لتخفيف أعباء التعليم على الدولة مع ضمان قدرة كافة أفراد المجتمع على دفع هذه الأقساط الرمزية (أحمد، 2012)، كما قد تقوم الدولة بفتح تراخيص لمؤسسات تعليمية، ومدارس خاصة ربحية تقدم خدمة التعليم مقابل أن يدفع الطالب أقساط تعليمه بشكل كامل (عبابنة، 2015)، وقد انتشرت المدارس الخاصة في الدول العربية وفي فلسطين أيضاً، لتحميل الطالب نفقات تعليمه وتخفيف العبء عن الحكومة وخصوصاً في حالة وجود عجز في موازنتها.

ثالثاً: التمويل المجتمعي:

حيث يتحمل المجتمع المحلي، متمثلاً بالمؤسسات والمصارف ورجال الأعمال والجمعيات الخيرية وأفراد المجتمع، جزءاً من تمويل الأنشطة التعليمية على شكل منح ومساعدات، نقدية وعينية، كبناء المدارس أو توسعتها، وأعمال الصيانة في المدارس، والتجهيزات المكتبية والتكنولوجية وغيرها (عزوز وعبد الرؤوف، 2009).

رابعاً: التمويل الخارجي:

ويتمثل بالمساعدات التي تقدمها الدول الأخرى، والمؤسسات الدولية؛ لدعم التعليم في الدول الفقيرة التي تعاني من عجز في موازنتها، على أن تكون هادفة لدعم البلدان الفقيرة ومساعدتها على وضع إطار تمويل محلي مستدام، ومراعاة الأولويات الوطنية لها (walker & Woomo, 2016).

خامساً: التمويل الذاتي المدرسي:

نتيجة لزيادة العبء على الحكومات في تمويل حاجات النشاطات التعليمية، وعدم استقرار المصادر الأخرى لتمويل التعليم، فتلجأ بعض الحكومات إلى تشجيع المدارس على استغلال الموارد المتاحة لديها، مما يخفف العبء على الحكومة وأفراد المجتمع، حيث تقوم المدارس، إلى جانب تحقيقها الأهداف التعليمية، بتطوير نشاطات تعليمية تحقق منافع مالية تسهم من خلالها بتغطية جزء من احتياجاتها المالية (سلامة، 2010).

تستطيع المدارس اللجوء للتمويل الذاتي، لكنها تحتاج إلى استقلالية ولا مركزية في القرارات المالية والإدارية، دون التقيد بقوانين الصرف الحكومية، ويمكن للمدارس البحث عن مصادر تمويل ذاتي من خلال استثمار مواردها وإمكاناتها المتاحة بتقديم خدمات لأفراد المجتمع مقابل عائد مالي، وقد تتم هذه الأنشطة بمشاركة الطلبة، على أن تتم بدعم المجتمع المحلي؛ للمساعدة في تخفيف أعباء التعليم، أي أن تصبح المدارس مؤسسات منتجة تحقق أهداف مالية إلى جانب تقديم الخدمات التعليمة وتحقيق أهدافها التعليمية (محمد، 2012).

- أهمية التمويل الذاتي المدرسي:

لا يمكن إغفال أهمية مصادر التمويل جميعها، فكل منها يمكن ان تساهم بنسبة من تمويل الأنشطة التعليمية واحتياجات المدارس؛ لتحقيق أهداف العملية بجودة أفضل، وتحقيق عوائد اقتصادية واجتماعية، لكن يمكن للمدارس الاهتمام بالتمويل الذاتي المدرسي؛ لمساعدتها على تحقيق الآتي حسب ما ذكرها (الغماري، 2009):

1. استقلالية المدرسة، يحقق التمويل الذاتي استقلاليتها وسيادتها، حيث تعتمد على تمويل احتياجاتها من خلال استثمار مواردها، دون اللجوء إلى مصادر أخرى خارجية تسمح للممولين بفرض شروط عليها.
2. الاستقرار المالي النسبي، حيث تستطيع المدرسة التنبؤ بالتمويل الذي يمكن تحقيقه مستقبلاً من خلال التمويل الذاتي لمصادرها، مما يعطيها الاستقرار وعدم الشعور بالخوف من عدم التمكن من تغطية احتياجاتها التعليمية المستقبلية.
3. الحرية الإدارية، من حيث التخطيط واتخاذ القرارات وتنفيذ أنشطتها، دون التقيد بالشروط التي قد تفرضها الجهات المانحة الخارجية عليها.

2.2. الدراسات السابقة:

يثير موضوع التمويل الذاتي المدرسي اهتمام الباحثين التربويين والاقتصاديين، في محاولة لإيجاد بدائل لتمويل التعليم لتخفيف العبء عن الحكومة وأفراد المجتمع، وقد تم مراجعة بعض الدراسات الأجنبية والعربية التي تناولت موضوع التمويل الذاتي المدرسي بما يتناسب مع موضوع البحث، وكانت الآتي:

ففي دراسة أجراها **أبو عيشة (2022)** هدفت إلى تقييم واقع التمويل الذاتي في المدارس الحكومية الفلسطينية، والتحديات التي تواجهها، والحلول المقترحة لتعزيزه، وقد اتبعت الدراسة منهجاً مختلطاً، حيث تم جمع البيانات الكمية من خلال استبيان شمل 200 مدير مدرسة، بالإضافة إلى البيانات النوعية من خلال مقابلات متعمقة مع 15 مديراً، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من المدارس الحكومية في مختلف محافظات الضفة الغربية وقطاع غزة، وقد كشفت الدراسة عن محدودية مبادرات التمويل الذاتي في المدارس الفلسطينية، وتركزها بشكل رئيسي على بيع المنتجات والخدمات داخل المدرسة، وأن المدارس تواجه عدة تحديات في تنفيذ التمويل الذاتي، مثل نقص الموارد المالية والبشرية، وضعف الدعم الحكومي، والقيود المفروضة بسبب الاحتلال الإسرائيلي، بالإضافة إلى أن المدارس الواقعة في المناطق الحضرية كانت أكثر نجاحاً في تحقيق التمويل الذاتي مقارنة بالمدارس الريفية، وقد أوصى الباحث بضرورة وضع وزارة التربية والتعليم الفلسطينية إطار تنظيمي وإرشادات واضحة لدعم جهود التمويل الذاتي في المدارس، وتوفير التدريب والدعم الفني للمديرين والمعلمين حول كيفية إدارة مبادرات التمويل الذاتي بفعالية، وأيضاً تشجيع الشراكات بين المدارس والقطاع الخاص والمجتمع المحلي لدعم جهود التمويل الذاتي.

وقد قدمتا **سايتي وبابازايتي (Saiti & Papasaiti, 2022)** دراسة هدفت إلى تحديد استراتيجيات التمويل الذاتي الأكثر فعالية للمدارس الابتدائية والثانوية في اليونان، والعوامل التي تؤثر على نجاحها، حيث اتبعت الدراسة منهجاً كمياً، فقد تم جمع البيانات من خلال استبيان شمل 250 مدرسة ابتدائية وثانوية في اليونان، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية متعددة المراحل من مختلف المناطق الجغرافية في اليونان، بحيث تمثل مختلف الخلفيات الاجتماعية والاقتصادية، وقد توصلت الدراسة: أن استراتيجيات التمويل الذاتي الأكثر شيوعاً في المدارس اليونانية هي الرعاية والتبرعات والمشاريع الاستثمارية، كما تبين أن تنويع مصادر الدخل، والدعم الحكومي، والقيادة الفعالة للمدرسة هي العوامل الرئيسة التي تؤثر على نجاح جهود التمويل الذاتي، وأن المدارس في المناطق الحضرية والأكثر ثراءً كانت أكثر نجاحاً في تحقيق التمويل الذاتي مقارنة بالمدارس الريفية والأقل حظاً، بالتالي فقد كانت أهم التوصيات بأنه يجب على المدارس تبني استراتيجيات متنوعة للتمويل الذاتي لتقليل اعتمادها على مصدر واحد للدخل، ويجب على السلطات التعليمية توفير الدعم المالي والفني للمدارس لتسهيل جهود التمويل الذاتي، خاصة في المناطق الريفية والأقل حظاً، كما ينبغي تدريب مديري المدارس على القيادة الفعالة لمبادرات التمويل الذاتي وإدارة المشاريع الاستثمارية.

في دراسة أخرى قدمها **الخطيب (2022)** هدفت إلى تقييم واقع التمويل الذاتي في المدارس الحكومية الأردنية، والتحديات التي تواجهها، والحلول المقترحة لتعزيزه، واتبعت الدراسة منهجاً مختلطاً، حيث تم جمع البيانات الكمية من خلال استبيان شمل 200 مدير مدرسة، بالإضافة إلى البيانات النوعية من خلال مقابلات متعمقة مع 20 مديراً، اختيارهم بطريقة عشوائية من المدارس الحكومية في محافظات مختلفة في الأردن، وقد كشفت الدراسة عن محدودية مبادرات التمويل الذاتي في المدارس الأردنية، وتركزها بشكل رئيسي على بيع المنتجات والخدمات داخل المدرسة، وأن المدارس تواجه عدة تحديات في تنفيذ التمويل الذاتي، مثل نقص الموارد المالية والبشرية، وضعف الدعم الحكومي، وقلة الخبرة في إدارة المشاريع الاستثمارية كما لوحظ أن المدارس الواقعة في المناطق الحضرية كانت أكثر نجاحاً في تحقيق التمويل الذاتي مقارنة بالمدارس الريفية، وقد قدم الباحث توصيات لوزارة التربية والتعليم الأردنية بضرورة وضع إطار تنظيمي وإرشادات واضحة لدعم جهود التمويل الذاتي في المدارس، كما يجب توفير التدريب والدعم الفني للمديرين والمعلمين حول كيفية إدارة مبادرات التمويل الذاتي بفعالية، أيضاً ينبغي تشجيع الشراكات بين المدارس والقطاع الخاص والمجتمع المحلي لدعم مبادرات التمويل الذاتي.

أما دراسة **الغامدي (2021)** فقد هدفت إلى تحليل مصادر التمويل الذاتي للمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية، والعوامل المؤثرة على نجاحها، واتبعت الدراسة منهجاً كمياً، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان شمل 300 مدير مدرسة ثانوية في مختلف

مناطق المملكة، تم اختيارها بطريقة عشوائية متعددة المراحل من المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في جميع أنحاء المملكة العربية السعودية، وكان أهم نتائج الدراسة أن أكثر مصادر التمويل الذاتي شيوعاً في المدارس السعودية هي الرعاية والتبرعات والمشاريع الصغيرة داخل المدرسة، وأن العوامل الرئيسة التي تؤثر على نجاح التمويل الذاتي هي الدعم الحكومي، والقيادة الفعالة للمدرسة، والمشاركة المجتمعية كما لوحظ أن المدارس الخاصة كانت أكثر نجاحاً في تحقيق التمويل الذاتي مقارنة بالمدارس الحكومية، وكانت توصيات الباحث لوزارة التعليم السعودية بضرورة توفير الدعم المالي والتنظيمي للمدارس لتسهيل جهود التمويل الذاتي، وتدريب مديري المدارس على القيادة الفعالة لمبادرات التمويل الذاتي وإدارة المشاريع الاستثمارية، كما ينبغي تعزيز الشراكات بين المدارس والقطاع الخاص والمجتمع المحلي لدعم جهود التمويل الذاتي.

بينما الدراسة التي أجراها **الشوا (2021)** فقد هدفت إلى استكشاف دور المشاركة المجتمعية في تعزيز جهود التمويل الذاتي في المدارس الفلسطينية، وقد اتبعت الدراسة منهجاً نوعياً، حيث تم جمع البيانات من خلال مقابلات متعمقة مع 25 مديراً ومعلماً وعضواً في مجالس الآباء والمعلمين من مختلف المدارس في الضفة الغربية وقطاع غزة، تم اختيارهم بطريقة هادفة من المدارس التي لديها خبرة في تنفيذ مبادرات التمويل الذاتي بمشاركة المجتمع المحلي، وكانت أهم نتائج الدراسة تبين أن المشاركة المجتمعية الفعالة، والتواصل القوي مع أولياء الأمور، وإشراك المتطوعين من المجتمع المحلي هي عوامل رئيسة لنجاح جهود التمويل الذاتي في المدارس الفلسطينية، وأن المدارس التي لديها روابط قوية مع المؤسسات المحلية والمنظمات غير الحكومية كانت أكثر نجاحًا في جمع الأموال وتنظيم الأنشطة الخيرية، وقد لوحظ أن المدارس الواقعة في المناطق التي تعاني من الفقر والبطالة، واجهت صعوبات أكبر في تحفيز المشاركة المجتمعية في جهود التمويل الذاتي، بالتالي فقد كانت توصيات الباحث بأنه ينبغي على وزارة التربية والتعليم الفلسطينية توفير التوجيه والدعم للمدارس؛ لتعزيز المشاركة المجتمعية في جهود التمويل الذاتي، كما يجب على المدارس تطوير استراتيجيات للتواصل الفعال مع أولياء الأمور والمؤسسات المحلية لبناء شراكات قوية، وإجراء المزيد من البحوث حول كيفية تحفيز المشاركة المجتمعية في المناطق الفقيرة والمحرومة.

وفي دراسة أخرى قدمها **ناجيومين وآخرون (Nguyen et al.,2021)** فقد هدفت إلى تقييم تأثير التمويل الذاتي على جودة التعليم في المدارس الثانوية بفيتنام، والتحديات التي تواجهها المدارس في تنفيذ مبادرات التمويل الذاتي. وقد اتبعت الدراسة منهجاً مختلطاً، حيث تم جمع البيانات الكمية من خلال استبيان شمل 320 مدرسة ثانوية، بالإضافة إلى البيانات النوعية من خلال مقابلات متعمقة مع مديري المدارس والمعلمين، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية متعددة المراحل من جميع أنحاء فيتنام، بحيث تمثل مختلف المناطق الجغرافية والخلفيات الاجتماعية والاقتصادية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن التمويل الذاتي له تأثير إيجابي على جودة التعليم، حيث ساهم في تحسين البنية التحتية المدرسية والموارد التعليمية، كما تبين أن المدارس تواجه عدة تحديات في تنفيذ مبادرات التمويل الذاتي، مثل نقص الموارد المالية والبشرية، وضعف الدعم الحكومي، وقلة الخبرة في إدارة المشاريع الاستثمارية، وأيضاً لوحظ أن المدارس الواقعة في المناطق الحضرية والأكثر ثراءً كانت أكثر نجاحاً في تحقيق التمويل الذاتي مقارنة بالمدارس الريفية والأقل حظاً، بالتالي قدم الباحثون توصيات بأنه ينبغي على الحكومة توفير المزيد من الدعم المالي والفني للمدارس لتسهيل جهود التمويل الذاتي، كما يجب على المدارس تطوير استراتيجيات متنوعة للتمويل الذاتي، مثل الشراكات مع القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية، وأيضاً ينبغي إجراء تدريب للمديرين والمعلمين على إدارة المشاريع الاستثمارية والتسويق لتعزيز قدرات المدارس في التمويل الذاتي.

بينما هدفت دراسة **براي (Bray, 2021)** إلى فهم تصورات المعلمين والآباء تجاه التمويل الذاتي المدرسي في البلدان النامية، والعوامل التي تؤثر على مواقفهم تجاه هذه الممارسة، واتبعت الدراسة منهجاً نوعياً، حيث تم جمع البيانات من خلال مقابلات متعمقة مع المعلمين وآباء الطلاب في ثماني مدارس حكومية وخاصة في أربع دول نامية (بنغلاديش، كمبوديا، كينيا، وفيتنام)، على عينة

تألفت من 64 مشاركاً، بما في ذلك 32 معلماً و32 ولي أمر، تم اختيارهم بطريقة هادفة لتمثيل مختلف الخلفيات الاجتماعية والاقتصادية، وقد كشفت الدراسة عن تباين في مواقف المعلمين والآباء تجاه التمويل الذاتي المدرسي، حيث رحب البعض به باعتباره مصدرًا إضافياً للموارد، بينما عارضه آخرون خشية فرض رسوم إضافية على الأسر، كما تبين أن العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، مثل مستوى الدخل والمستوى التعليمي والخلفية الدينية، لعبت دوراً كبيراً في تشكيل مواقف المشاركين تجاه التمويل الذاتي المدرسي، كما لوحظ أن المشاركين الذين لديهم فهم أفضل لكيفية استخدام أموال التمويل الذاتي في المدارس كانوا أكثر تأييداً لهذه الممارسة، بالتالي أوصى الباحث بضرورة تحسن المدارس التواصل مع الآباء والمعلمين حول أهداف التمويل الذاتي وكيفية استخدام الأموال المجمعة، وعلى السلطات التعليمية وضع إرشادات واضحة وشفافة حول التمويل الذاتي المدرسي؛ لضمان عدم فرض رسوم غير قانونية على الأسر، كما ينبغي إجراء المزيد من البحوث؛ لفهم تأثير العوامل الثقافية والاجتماعية على مواقف أصحاب المصلحة تجاه التمويل الذاتي المدرسي في سياقات مختلفة.

وقد هدفت دراسة **الشمري (2020)** إلى تحديد معوقات التمويل الذاتي في المدارس الحكومية الكويتية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، واتبعت الدراسة منهجاً كمياً، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان شمل 350 مديراً ومعلماً في المدارس الحكومية الكويتية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية متعددة المراحل من مختلف المناطق التعليمية في دولة الكويت، وقد توصلت الدراسة إلى أن من أبرز معوقات التمويل الذاتي في المدارس الكويتية ضعف الدعم الحكومي، ونقص الموارد المالية والبشرية، وقلة الخبرة في إدارة المشاريع الاستثمارية، كما أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في تصورات المديرين والمعلمين لمعوقات التمويل الذاتي، حيث كان المديرون أكثر إدراكاً للمعوقات مقارنة بالمعلمين، كما لوحظ أن المدارس الواقعة في المناطق الحضرية تواجه معوقات أقل في التمويل الذاتي مقارنة بالمدارس الريفية، بالتالي قدم الباحث توصيات لوزارة التربية الكويتية بضرورة تقديم الدعم المالي والتنظيمي للمدارس لتسهيل جهود التمويل الذاتي، كما يجب توفير التدريب والدعم الفني للمديرين والمعلمين حول كيفية إدارة مبادرات التمويل الذاتي بفعالية، وأيضاً ينبغي تشجيع الشراكات بين المدارس والقطاع الخاص والمجتمع المحلي لدعم جهود التمويل الذاتي.

أما دراسة **كيتيتورنكول وآخرون (Kittitornkool et al., 2020)** فقد هدفت إلى استكشاف دور المشاركة المجتمعية في تعزيز التمويل الذاتي للمدارس الابتدائية في تايلاند، وقد اتبعت الدراسة منهجاً نوعياً، حيث تم إجراء مقابلات متعمقة مع مديري المدارس والمعلمين وأعضاء المجتمع المحلي، بالإضافة إلى مراقبة المشاركة المجتمعية في أنشطة التمويل الذاتي للمدارس، وقد أجريت الدراسة على عينة من 10 مدارس ابتدائية في مقاطعة تايلندية واحدة، تم اختيارها بشكل هادف لتمثيل مجموعة متنوعة من الخلفيات الاجتماعية والاقتصادية، وقد كشفت الدراسة عن أن المشاركة المجتمعية الفعالة يمكن أن تساهم بشكل كبير في تحقيق التمويل الذاتي للمدارس من خلال توفير الموارد المالية والبشرية، كما تبين أن المدارس التي لديها روابط قوية مع المجتمع المحلي كانت أكثر نجاحاً في جمع الأموال وتنظيم الأنشطة الخيرية والاستفادة من المتطوعين، وقد لوحظ أن المشاركة المجتمعية تعزز الشعور بالملكية والالتزام تجاه المدرسة، مما يدفع المجتمع للمساهمة في تحقيق أهدافها، وبناء على ذلك قدم الباحثون توصيات بضرورة تطوير المدارس استراتيجيات للتواصل الفعال مع المجتمع المحلي وإشراكه في عمليات صنع القرار المتعلقة بالتمويل الذاتي، كما يجب على السلطات التعليمية توفير التوجيه والدعم للمدارس لتعزيز المشاركة المجتمعية في جهود التمويل الذاتي.

بينما الدراسة التي أجراها **جوه واريز (Goh & Aris, 2019)** فقد هدفت إلى استكشاف كيفية استخدام التكنولوجيا الرقمية في تعزيز جهود التمويل الذاتي للمدارس الثانوية في ماليزيا، والتحديات المرتبطة بذلك، واتبعت الدراسة منهجاً مختلطاً، حيث تم جمع البيانات الكمية من خلال استبيان شمل 150 مدرسة ثانوية، بالإضافة إلى البيانات النوعية من خلال مقابلات متعمقة مع مديري المدارس ومسؤولي تكنولوجيا المعلومات، على عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية متعددة المراحل من ثلاث ولايات في ماليزيا،

بحيث تمثل مختلف المناطق الجغرافية والخلفيات الاجتماعية والاقتصادية، وقد أظهرت النتائج أن استخدام التكنولوجيا الرقمية، مثل حملات التبرع عبر الإنترنت والتسويق الإلكتروني، يمكن أن يساعد المدارس على تحقيق التمويل الذاتي بشكل أكثر فعالية، كما تبين أن المدارس تواجه عدة تحديات في استخدام التكنولوجيا الرقمية لأغراض التمويل الذاتي، مثل نقص المهارات الرقمية للمعلمين والموارد التكنولوجية المحدودة، وأن المدارس الحضرية والأكثر ثراءً كانت أكثر قدرة على الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية في جهود التمويل الذاتي مقارنة بالمدارس الريفية والأقل حظاً، بالتالي قدم الباحثان توصيات للسلطة التعليمية بضرورة توفير التدريب والدعم الفني للمعلمين لتحسين مهاراتهم الرقمية وقدرتهم على استخدام التكنولوجيا في التمويل الذاتي المدرسي، وللمدارس تطوير استراتيجيات رقمية متكاملة للتمويل الذاتي، بما في ذلك حملات التبرع عبر الإنترنت والتسويق الإلكتروني والشراكات مع منصات التجارة الإلكترونية، وأكد الباحثان على ضرورة إجراء المزيد من البحوث حول كيفية تعزيز الوصول إلى التكنولوجيا الرقمية في المدارس الريفية والأقل حظاً لدعم جهود التمويل الذاتي.

أما الدراسة التي قدمها **ووبمان (Wößmann, 2019)** فقد هدفت إلى تقييم تأثير السياسات الحكومية على نجاح جهود التمويل الذاتي للمدارس في البلدان ذات الدخل المنخفض والمتوسط، واتبعت الدراسة منهجاً كمياً، حيث تم تحليل البيانات الثانوية من مصادر مثل البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) لعدد من البلدان النامية، شملت 30 بلداً ذات دخل منخفض ومتوسط من مختلف مناطق العالم، وكان أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة، أن السياسات الحكومية الداعمة، مثل توفير الحوافز المالية والإعفاءات الضريبية، ترتبط بنجاح أكبر لجهود التمويل الذاتي في المدارس، وأن غياب الإطار التنظيمي الواضح والدعم الفني من السلطات التعليمية يعيق جهود التمويل الذاتي في العديد من البلدان النامية، كما أن البلدان التي تتمتع بمستويات أعلى من الحكم الرشيد والشفافية كانت أكثر نجاحًا في تنفيذ مبادرات التمويل الذاتي المدرسي، وبالتالي قدمت توصيات بأنه على الحكومات في البلدان النامية وضع سياسات وإطار تنظيمي واضح لدعم جهود التمويل الذاتي في المدارس، كما يجب توفير الحوافز المالية والإعفاءات الضريبية للمدارس والجهات الراعية لتشجيع المشاركة في مبادرات التمويل الذاتي، بالإضافة إلى تعزيز الشفافية والمساءلة في إدارة أموال التمويل الذاتي المدرسي لضمان استخدامها بشكل فعال.

كما قدم **العتيبي (2019)** دراسة هدفت إلى استكشاف دور القيادة المدرسية في تعزيز جهود التمويل الذاتي في المدارس الحكومية السعودية، واتبعت الدراسة منهجاً نوعياً، حيث تم جمع البيانات من خلال مقابلات متعمقة مع 20 مديراً ومديرة مدرسة في مختلف مناطق المملكة العربية السعودية، تم اختيارهم بطريقة هادفة من المدارس الحكومية التي لديها خبرة في تنفيذ مبادرات التمويل الذاتي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة المدرسية الفعالة، والتخطيط الاستراتيجي، وتمكين المعلمين هي عوامل رئيسة لنجاح جهود التمويل الذاتي في المدارس، وقد تبين أن المديرين الذين يتبنون نهجاً تشاركياً ويشركون المعلمين وأولياء الأمور في عملية صنع القرار كانوا أكثر نجاحاً في تنفيذ مبادرات التمويل الذاتي، وأن المدارس التي لديها روابط قوية مع المجتمع المحلي كانت أكثر نجاحاً في جمع الأموال وتنظيم الأنشطة الخيرية، بالتالي فقد قدم الباحث توصيات لوزارة التعليم السعودية بتوفير التدريب والدعم للمديرين حول القيادة الفعالة لمبادرات التمويل الذاتي، وتشجيع المديرين على اتباع نهج تشاركي وإشراك المعلمين وأولياء الأمور في عملية صنع القرار المتعلقة بالتمويل الذاتي، وأيضاً تعزيز الشراكات بين المدارس والمجتمع المحلي لدعم جهود التمويل الذاتي.

على الرغم من وجود بعض الاختلافات، فإن هذه الدراسات توفر رؤى قيمة حول التحديات والفرص المرتبطة بالتمويل الذاتي المدرسي، وتسلط الضوء على أهمية دعم المدارس وتمكينها من تنويع مصادر الدخل لتعزيز استدامة مواردها المالية. وقد أشارت معظم الدراسات إلى أن التمويل الذاتي المدرسي يواجه تحديات متعددة، مثل نقص الموارد المالية والبشرية، وضعف الدعم الحكومي، وقلة الخبرة في إدارة المشاريع الاستثمارية، كما توافقت بأن العوامل مثل القيادة المدرسية الفعالة، والمشاركة المجتمعية، وتنويع

مصادر الدخل تلعب دوراً مهماً في نجاح جهود التمويل الذاتي، أيضاً لاحظت معظم الدراسات أن المدارس الواقعة في المناطق الحضرية والأكثر ثراءً كانت أكثر نجاحاً في تحقيق التمويل الذاتي مقارنة بالمدارس الريفية والأقل حظاً، كما أكدت الدراسات على أهمية توفير التدريب والدعم الفني للمديرين والمعلمين؛ لتعزيز قدراتهم في إدارة مبادرات التمويل الذاتي. وإلا أن هذه الدراسات اختلفت في تحديد أكثر استراتيجيات التمويل الذاتي فعالية، حيث ركزت بعضها على الرعاية والتبرعات، بينما ركزت أخرى على المشاريع الاستثمارية أو استخدام التكنولوجيا الرقمية، كما تباينت في تقييم دور السياسات الحكومية في نجاح التمويل الذاتي، حيث رأت بعضها أن الدعم الحكومي أمر حاسم، بينما رأت أخرى أن غياب الإطار التنظيمي الواضح يعيق هذه الجهود، وأيضاً اختلفت الدراسات في تركيزها على العوامل المؤثرة على التمويل الذاتي، حيث ركزت بعضها على العوامل الاقتصادية والاجتماعية، بينما ركزت أخرى على العوامل التنظيمية والإدارية، وتباينت الدراسات أيضاً في السياقات الجغرافية والثقافية التي تم إجراؤها فيها، مما قد يؤثر على تعميم النتائج على جميع البلدان.

وقد تميزت الدراسة الحالية بأنها الدراسة الأولى التي تدرس واقع التمويل الذاتي من خلال مراجعة التعليمات والبيانات المنشورة مع المنهج الكيفي من خلال المقابلة وتم تحديد المعيقات والفرص للتمويل الذاتي أيضاً من وجهة نظر مديري المدارس في نابلس، ويمكن الإفادة من نتائجها في مديريات فلسطينية تتشابه مع نابلس، على أن يظل نقل النتائج مشروطاً بمراعاة اختلاف الظروف المحلية وطبيعة العينة الكيفية.

3. منهجية الدراسة:

1.3. منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة أسلوب تحليل البيانات الثانوية المتعلقة بتعليمات وزارة التربية والتعليم في فلسطين المتعلقة بالتمويل المدرسي والبيانات المنشورة ذات العلاقة، بالإضافة لاستخدام المنهج الوصفي الكيفي، من خلال أداة المقابلة.

2.3. مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية الفلسطينية في مديرية التربية والتعليم -نابلس، البالغ عددهم حسب بيانات مديرية تربية نابلس، 188 مديراً ومديرة.

3.3. عينة الدراسة:

قامت الباحثة باختيار عينة قصدية متاحة، وليست عشوائية، وتكونت من 10 مديرين ومديرات من المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في نابلس، بواقع 6 مديرين و4 مديرات. واشترط أن تزيد خبرة المشارك على خمس سنوات في إدارة المدارس الحكومية. وقد تم التواصل مع المشاركين مسبقًا، وتعريفهم بهدف الدراسة وطبيعة المقابلة، والتأكيد على طوعية المشاركة وسرية البيانات واستخدامها للأغراض العلمية فقط، ثم أُجريت المقابلات بعد الحصول على موافقتهم المستنيرة.

4.3. أداة الدراسة:

اعتمدت الباحثة على تحليل البيانات الثانوية المنشورة بما يخص التمويل الذاتي المدرسي، وتعليمات وقوانين وزارة التربية والتعليم والبيانات المنشورة ذات العلاقة، بالإضافة إلى جمع البيانات عن طريق المقابلة الفردية شبه المهيكلة مع عينة مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية نابلس، وقد تمت المقابلة عن طريق المكالمات الهاتفية، بمتوسط نص ساعة للمكالمة. وقد أُعد دليل المقابلة بالاستناد إلى أسئلة الدراسة، والأدبيات والدراسات السابقة، وتعليمات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية المتعلقة بالتمويل

المدرسي. ركزت المقابلة على ثلاثة محاور: واقع التمويل الذاتي في المدارس الحكومية، ومعوقات تطبيقه، والفرص والمتطلبات اللازمة لتعزيزه. وتناولت موضوعات فرعية مثل القوانين المالية، وكفاءة المدير، والبيئة المادية، وموقع المدرسة، والمناخ التنظيمي، ودور المجتمع المحلي. ولقد سُجلت المقابلة بعد موافقة المشاركين ثم فُرغت نصيًا لتحليلها.

ومن ناحية أخرى اختيرت الوثائق بطريقة قصدية وفق صلتها المباشرة بالتمويل المدرسي، وصدورها عن جهة رسمية أو مصدر موثوق، وتناولها مصادر الإيرادات، وأوجه الإنفاق، وصلاحيات المدير، وإجراءات الشراء والموافقات والرقابة المالية. شملت الوثائق تعليمات وقوانين وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، والتعليمات المالية المنظمة لعمل المدارس الحكومية، والبيانات المنشورة عن المدارس ومديريها في مديرية نابلس، إلى جانب الدراسات العلمية ذات الصلة بالتمويل الذاتي المدرسي.

وقد أجريت الدراسة وجُمعت بياناتها خلال العام الدراسي 2024/2023، بينما شملت مراجعة الأدبيات والوثائق المنشورة ذات الصلة حتى عام 2024.

5.3. تحليل البيانات:

استخدم التحليل الموضوعاتي النوعي للمقابلات من خلال قراءة الإجابات، وتحديد وحدات المعنى، وإجراء الترميز الأولي، ثم تجميع الرموز المتشابهة في فئات وموضوعات رئيسة. كما استخدمت التكرارات والنسب المئوية وصفيًا لتوضيح مدى اتفاق المشاركين. ورُمز المشاركون من «م1» إلى «م10»، حيث يشير الحرف «م» إلى مشارك، متبوعًا برقم تسلسلي؛ للمحافظة على سرية هوياتهم. ولقد استُخرجت الموضوعات من العبارات والأفكار المتكررة في إجابات المشاركين، ثم صُنفت في موضوعات شملت: التعليمات والقوانين المالية، وكفاءة مدير المدرسة، والبيئة المادية، وموقع المدرسة، والمناخ التنظيمي. ثم تم تحليل البيانات يدويًا، نظرًا إلى صغر حجم العينة وإمكانية تنظيم وترميز بيانات المقابلات يدويًا.

كما تم تحليل الوثائق باستخدام تحليل المحتوى النوعي، من خلال استخراج النصوص المتعلقة بالإيرادات والمصروفات والصلاحيات والإجراءات المالية، ثم تصنيفها ومقارنتها بنتائج المقابلات.

4. نتائج الدراسة:

بعد جمع البيانات الثانوية وتحليل استجابات مقابلات المديرين والمديرات في المدارس الحكومية في نابلس، من ذوي خبرة لا تقل عن خمس سنوات، حيث كان 6 منهم ذكور و4 إناث، فقد تم التوصل الى النتائج الآتية:

1. ما واقع التمويل الذاتي في المدارس الحكومية؟

- **التمويل الذاتي:** قدرة المدرسة على إيجاد مصادر تمويل لتغطية احتياجاتها التعليمية، من خلال استثمار مواردها المتاحة، لتصبح منتجة للمجتمع، إلى جانب تحقيقها لأهدافها التعليمية.

أكد المديرون والمديرات بنسبة 100% أن واقع التمويل الذاتي في المدارس الحكومية هو محدود جداً، ومحكوم بإجراءات وقوانين وتعليمات صارمة، مفروضة من وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين، من خلال مديريات التربية والتعليم، وهو مقتصر على البيع داخل المدرسة فقط.

فقد كانت استجابة م2: أقوم بالتعاون مع الهيئة التعليمية والطالبات باللجان المختلفة بزراعة حديقة المدرسة ببعض الخضار، لكن يتم بيعها بسعر زهيد لمعلمات المدرسة، أو استخدامها لنشاطات الوجبات الصحية الجماعية لطالبات المدرسة، وعند سؤالها لماذا لم تقومي ببيعها للمجتمع المحلي؟ أجابت: لا أتجرأ على ذلك، بسبب القوانين والتعليمات.

ومن خلال تحليل التعليمات والقوانين المالية (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2023) تبين أن المدارس مقيدة بمصادر التمويل والصرف، وبالإجراءات والموافقات الرسمية، وأيضاً الأوراق الثبوتية للعمليات المالية.

حيث تحدد مصادر تمويل احتياجات المدارس الحكومية حسب تعليمات الوزارة بالرصيد المدور من سنة سابقة، وحصة المدرسة من التبرعات المدرسية، ودخل المقاصف المدرسية (كاملاً)، وتبرعات الأهالي، والمحول للمدرسة من المديرية أو الوزارة، ودخل الحدائق إن وجدت، بالإضافة إلى دخل أية إيرادات أخرى كالمشغولات أو الحفلات او مبيعات الإنتاج الزراعي والصناعي وغيرها. مع ملاحظة أن المدرسة التي تزيد تحصيلاتها من التبرعات المدرسية عن 4000 شيكل يتم حسم ما نسبته 20% لصالح المديرية و10% لصالح الوزارة من المبلغ الزائد عن 4000 شيكل من التبرعات المدرسية.

كما يتم صرف إيرادات المدرسة على الاحتياجات المدرسية ضمن البنود التي تضعها الوزارة، وهي موزعة حسب حاجة المدرسة على البنود الآتية: القرطاسية والمصروفات واللوازم المكتبية، والأثاث المدرسي، والرياضة، والمكتبات، والصيانة والإصلاحات العامة، وصيانة وتطوير المقاصف المدرسية، والوسائل التعليمية والدورات والأجهزة والمعدات والمختبرات والنشاط الكشفي والارشادي، والنفقات المهنية والتدبير المنزلي، بالإضافة إلى نفقات أخرى تشمل أي مواد تحتاجها المدرسة لم يتم ذكرها.

كما أن تحصيل أو صرف الأموال المدرسية يتم من خلال اللجنة المالية المكونة من مدير المدرسة ومعلمين يتم انتخابهم بالإضافة إلى المعلم المختص، علماً أن السقف المسموح به لعمليات الشراء المباشر في المدارس الأكاديمية 1500 شيكل، و3000 شيكل للمهنية، أما في حالة استدراج العروض فتصل إلى 10000 شيكل وإن زادت فيتم التنسيق مع مديرية التربية والتعليم وفق التعليمات المعمول بها في المديرية. وهي مقيدة باتباع جميع الإجراءات والموافقات من مديرية التربية والتعليم، مع تدعيم ذلك بجميع الأوراق الثبوتية وتتمثل بفاتورة ضريبية، وسند إدخال، وخصم مصدر، وقرار إحالة، واستدراج عروض، وسند قبض، بالإضافة إلى أي وثائق مالية أخرى حسب طبيعة السلعة أو الخدمة وقيمة المشتريات.

2. ما معيقات التمويل الذاتي في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس؟

- **معيقات التمويل الذاتي**: كل ما يحد دون تطبيق التمويل الذاتي المدرسي في أي مجال ذي علاقة. من خلال تحليل استجابات المديرين والمديرات تبين أن معيقات التمويل الذاتي في المدارس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظرهم كانت كالآتي:

- التعليمات والقوانين المالية: فقد أجمع أفراد العينة بنسبة 100% أن التعليمات والقوانين الصارمة والمقيدة، تحد من قدرة المدير وحريته على إيجاد مصادر تمويل أو حتى استثمارها، فهي ذات مركزية عالية. حيث تعتبر تعليمات وإجراءات صارمة، تبتعد جداً عن اللامركزية، وذات رقابة عالية، كما أنها تحتاج إلى وقت وجهد وإجراءات إدارية تهبط من عزيمة المديرين والمديرات على البحث عن مصادر تمويل ذاتي في مدارسهم وتشعرهم بعدم الثقة من الوزارة.

فقد كانت استجابة م5: أرى نفسي مقيداً عندما احتاج لأبسط العمليات المالية إلى؛ تقديم طلب بكتاب رسمي، ثم حصولي على موافقة رسمية بكتاب أيضاً، إلى جانب الفواتير وسندات القبض وغيرها مما يأخذ وقت وجهد ويجعلني أكره التعامل مع الأمور المالية لتعقد إجراءاتها، ثم أضاف بابتسامة صغيرة ساخرة؛ يبدو أنهم يظنون أنني سأسرق ممتلكات الدولة وأنا أدفع أحياناً من مالي الخاص لتغطية مصاريف مدرستي.

- كفاءة مدير المدرسة: حيث كانت استجابة 90% من أفراد العينة تصرح بأن بعض المديرين والمديرات لا يستطيعون إدارة مدارسهم كما يجب، وأن التمويل الذاتي يحتاج إلى مهارات قيادية وريادية وحياتية.

فقد كانت استجابة م10: مع احترامي لجميع زملائي وزميلاتي، لكن البعض لا يستطيع إدارة مدرسته، فنرى الفوضى في بعض المدارس والمشاكل اليومية والإدارية، ولا يستطيع البعض أيضاً التكلم أو بناء علاقات بين الزملاء حتى، لذا أعتقد أن المدير أحيانا قد يكون من أكبر معيقات التمويل الذاتي.

- البيئة المادية للمدرسية: حيث أجمع 70% من أفراد العينة أن بيئة المدرسة المادية حيث إن حجم المدرسة الصغير وعدم توفر مرافق بها خصوصا مع زيادة أعداد الطلبة، يحول دون التمويل الذاتي المدرسي.

حيث أجاب م1: حجم مدرستي صغير جداً وأعداد الطالبات كبير، اضطررت لتحويل قاعة المكتبة إلى غرفة صفية، كما لا يوجد إلا ساحة وهي نفسها الملعب ولا توجد حتى حديقة، أي أن موارد مدرستي قليلة؛ لأستطيع استثمارها.

- موقع المدرسة: أجاب 60% من أفراد العينة أن وجود المدرسة في أماكن الحضر يعتبر معيق للتمويل الذاتي المدرسي وأن خبرتهم بين مدارس الحضر والريف أثبتت ذلك.

فقد أجاب م3: كنت مديرة مدرسة لمدة ثماني سنوات في الريف ثم انتقلت الى المدينة وأنا أرى اختلاف واضح في قدرة المدرسة على التمويل الذاتي، حيث شح الموارد في المدينة وعدم تعاون المجتمع المحلي وعدم الصيانة الكافية لمرافق المدرسة في المدينة مقارنة بالريف.

- المناخ التنظيمي المدرسي: أكد 70% من أفراد العينة أن وجود مناخ تنظيمي مدرسي غير مريح وغير متعاون، يعيق سير العمل ويحد من الابداع والأفكار الخلاقة ويعيق التمويل الذاتي المدرسي فهو يحتاج إلى تعاون بين الإدارة المدرسية والكادر التعليمي والطلبة.

حيث أجاب م7: يوجد بعض المعلمين يتصرفون بعدائية اتجاه أي عمل خارج الحصص المطلوب منهم القيام بها، فكيف للتمويل الذاتي أن ينجح دون تعاون من المعلمين والطلبة معي.

3. ما فرص التمويل الذاتي في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس؟

- **فرص التمويل الذاتي**: كل ما يساعد على نجاح تطبيق التمويل الذاتي المدرسي في أي مجال ذي علاقة. من خلال تحليل استجابات المديرين والمديرات تبين أن فرص التمويل الذاتي في المدارس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظرهم كانت كالآتي:

- التعليمات والقوانين المالية: حيث يرى أفراد العينة بنسبة 100% أنه يجب تعديل التعليمات والقوانين المالية التي تحد من قدرة المدير وحريته على التصرف المالي، والانتقال إلى اللامركزية. مما يحفز المديرين على الانتقال إلى التمويل الذاتي بحرية ودون قيود، وأن تقوم مديرية التربية والتعليم والوزارة أيضاً بتقديم الدعم والرقابة الخارجية فقط، وهذا يشعر المديرين بأن الوزارة تثق بهم وبقدراتهم وهذا يزيد تحفيزهم أيضاً.

فقد كانت استجابة م6: أنا أرى أن أول فرصة هي تعديل التعليمات المالية وأن ننتقل إلى اللامركزية، وزيادة ثقة الوزارة بالمدير من خلال الانتقال إلى اللامركزية.

- كفاءة مدير المدرسة: حيث أكد 90% من أفراد العينة بضرورة مراعاة أسس اختيار المديرين بشكل جدي بحيث يمتلك مهارات قيادية وريادية، واستمرار تدريبهم وتأهيلهم ضمن برامج دورات تدريبية.

فقد كانت استجابة م8: اعتقد أن اختيار المديرين الأكفاء وذوي المهارات القيادية، وتدريبهم على جميع المهارات الحياتية والريادية، سيخلق فرصة جيدة للتمويل الذاتي.

- البيئة المادية للمدرسية: حيث يرى 70% من أفراد العينة أن بيئة المدرسة المادية تخلق فرصة جيدة لاستثمارها وتطبيق التمويل الذاتي بنجاح، حيث إن حجم المدرسة الكبير، ووجود المرافق المختلفة كالحديقة والساحات والملاعب والمكتبة والمختبرات المختلفة، يعتبر مورد يمكن استثماره من خلال التمويل الذاتي المدرسي بكفاءة.

حيث أجاب م4: أنا اعتقد أن وجود موارد في المدرسة سيخلق فرصة للتمويل الذاتي، حيث أن حجم المدرسة ووجود مرافق فيها كالحدائق التي يمكن زراعتها، أو حتى وجود قاعات يجعل من السهل تطبيق التمويل الذاتي من خلال استثمارها بعدة طرق مناسبة.

- موقع المدرسة: يعتبر 60% من أفراد العينة أن وجود المدرسة في أماكن الريف يعتبر فرصة جيدة للتمويل الذاتي المدرسي، وأن خبرتهم بين مدارس الحضر والريف أثبتت ذلك، حيث أن حدائق المدرسة تكون بمساحات أكبر وتمثل أراضٍ زراعية، مع وجود خبرات لدى الطلبة والمعلمين، كما أن المجتمع المحلي في الريف يعتبر أكثر تعاوناً من أماكن الحضر، وهذا يتعارض مع نتائج الدراسات السابقة التي تم الرجوع إليها في البحث.

فقد أجاب م9: كنت من خلال خبرتي كمدير في الريف والمدينة، فإن فرصة نجاح التمويل الذاتي في الريف هي أكبر، حيث أن طبيعة المدارس تكون مدعومة من المجتمع المحلي ومعظمها بحدائق كبيرة، كما أن الطلبة أكثر تعاوناً لاستثمار الأراضي، ومعظمهم ذوي خبرة في استصلاح الأراضي وزراعتها.

- المناخ التنظيمي المدرسي: حيث أن 70% من أفراد العينة يرى أن وجود مناخ تنظيمي مريح وتعاوني داخل البيئة المدرسية يخلق فرصة جيدة للتمويل الذاتي المدرسي، ويعتبر محفز للإبداع وتوليد أفكار استثمارية والتعاون في تطبيقها، فالتمويل الذاتي يحتاج إلى تعاون جميع المعلمين مع المدير.

حيث أجاب م2: اعتقد أن كادري التعليمي قد يكون فرصة جيد تساعدني على تطبيق التمويل الذاتي، فالمعلمين هنا على علاقة طيبة ومتعاونين جداً، ويمكن أن يقدموا أفكار خلاقة.

5. مناقشة النتائج:

ترى الباحثة أن نتائج البحث كانت منطقية بالنسبة للأدب النظري والدراسات السابقة الذي قامت بمراجعته، وأيضاً خبرتها العملية في مجال الإشراف التربوي، حيث أشارت النتائج إلى محدودية تطبيق التمويل الذاتي المدرسي وقد توافقت هذه النتيجة مع دراستي أبو عيشة (2022) والخطيب (2022).

كما أن محدودية التمويل الذاتي مرتبط بتعليمات وقوانين وزارة التربية والتعليم المقيدة للإدارات المدرسية، والتي تتبع المركزية في إجراءاتها وقراراتها، وهذا يتنافى مع تطبيق التمويل الذاتي المدرسي حيث يحتاج المدير إلى تفويضه صلاحيات تمكنه من استثمار موارد المدرسة وتغطية احتياجات العملية التعليمية، وهذه نتيجة لم تصل إليها الدراسات السابقة.

كما ترى الباحثة أن الحاجة إلى مدير بمهارات قيادية وريادية وحياتية، هو متطلب أساسي فالتمويل الذاتي لا يعتبر سهلاً ويحتاج إلى إبداع وقد توافقت هذه النتيجة مع دراسات كل من: أبو عيشة (2022) و Saiti & Papasaiti (2022) والخطيب (2022) والغامدي (2021) و Nguyen et al. (2021) والشمري (2020) والعتيبي (2019).

أما بالنسبة لتوفر بيئة مدرسية مناسبة وبمرافق تعليمية وتجهيزات مادية، فهو يوفر موارد يمكن للمدير استثمارها، وهذا يتوافق مع دراسات كل من أبو عيشة (2022) والخطيب (2022) و Nguyen et al. (2021) والشمري (2020).

وقد أشارت النتائج إلى أن المدارس الواقعة في الريف هي الأوفر حظاً في التمويل الذاتي المدرسي، وهذا يتنافى مع نتائج دراسات كل من أبو عيشة (2022) و Saiti & Papasaiti (2022) والخطيب (2022) و Nguyen et al.(2021) والشمري (2020).

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المدارس الريفية التي أظهرتها استجابات أفراد العينة كانت في قرى تمتاز بارتفاع مستوى الدخل، والمدارس التي فيها مساحاتها كبيرة وبها مرافق مدرسية وتجهيزات مادية بإسهام من المجتمع المحلي.

كما أظهرت النتائج أيضاً أن التمويل الذاتي يحتاج إلى دعم وزارة التربية والتعليم، ومديرياتها وهذا يتوافق مع نتائج دراسات أبو عيشة (2022) و Saiti & Papasaiti (2022) و الشمري (2020) والغامدي (2021) والخطيب (2022) Wößmann بالإضافة إلى حاجة المدارس إلى دعم المجتمع المحلي وهذا يتوافق مع نتائج دراسات الغامدي (2021) والشوا (2021) و (2019). والعتيبي (2019) Kittitornkool et al. (2020).

6. التوصيات:

وبناء على النتائج التي تم التوصل إليها تقدم الباحثة التوصيات الآتية:

- اهتمام وزارة التربية والتعليم بالتمويل الذاتي المدرسي، بوضعه ضمن أهدافها، فهو يخفف العبء المالي على الوزارة.
- إعادة صياغة القوانين والأنظمة المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، والتي تعتمد على المركزية وإعطاء المزيد من الصلاحيات للإدارات المدرسية من أجل اختيار الطرق المناسبة للتمويل الذاتي.
- اختيار مديري ومديرات المدارس ضمن أسس تتعلق بكفاءتهم ومهارتهم.
- تنظيم دورات تدريبية للإدارات المدرسية تزيد من قدراتهم القيادية والريادية ومهاراتهم الحياتية.
- تدريب للإدارات المدرسية على مهارات التمويل الذاتي المدرسي، من خلال الدورات وورش العمل المكثفة من قبل أصحاب الاختصاص في التمويل.
- تحفيز وزارة التربية والتعليم ومؤسساتها، مديري ومديرات المدارس على استغلال إمكانيات المدارس في أنشطة متنوعة تدعم تمويل التعليم.
- متابعة مديرية التربية والتعليم، التعاون بين مدير المدرسة ومعلمي المدرسة، لدعم مناخ تنظيمي مريح وتعاوني في المدارس.
- تقديم وزارة التربية والتعليم العالي ومؤسساتها الدعم المادي والمعنوي للمدارس ومديري ومديرات المدارس.
- العمل على توعية المجتمع المحلي، وأهالي الطلبة بأهمية التمويل الذاتي المدرسي ودورهم في نجاحه، وما يعود عليه من نفع على أبنائهم الطلبة وعلى المجتمع.
- توصي الباحثة بإجراء دراسات مستقبلية تبين أثر كل عائق على التمويل الذاتي المدرسي وكيفية تحويله إلى فرصة.

7. قائمة المراجع:

1.7. المراجع العربية

أبو عيشة، م. (2022). واقع التمويل الذاتي في المدارس الحكومية الفلسطينية: تحديات وحلول مقترحة. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، 10(29)، 121-144. https://doi.org/10.5281/zenodo.6551038

الأنصاري، إ. (2002، مايو 6-7). *تمويل التعليم بدائل ومقترحات* [عرض ورقة]. ندوة التربويين والاقتصاديين وتحديات المستقبل، الدوحة، قطر.

التقرير السنوي للإنفاق الفعلي المقارن لقطاع التعليم. (2023). https://citizenbudget.ps/ar/node/765

الجرجاوي، ز. (2010). *التربية في صدر الإسلام*. دار المنارة.

الحبيب، م. (1981). *التعليم والتنمية الاقتصادية*. دار الرشيد للنشر.

الحربي، ع. (2024). بدائل تمويل التعليم العام من وجهة نظر قادة المدارس الحكومية بالمدينة المنورة. المجلة العربية للنشر العلمي، 7 (65). https://doi.org/10.36571/ajsp6512

الحربي، أ. (2017). تمويل التعليم في المملكة العربية السعودية: تحديات وبدائل. *مجلة العلوم التربوية*، 2 (1)، 58-87.

الخطيب، م. (2022). واقع التمويل الذاتي في المدارس الحكومية الأردنية: تحديات وحلول مقترحة. *مجلة دراسات العلوم التربوية*، 49(1)، 145-164. https://doi.org/10.35516/0102-049-001-011

سلامة، ي. (2010). *اقتصاديات التعليم*. مركز الكتاب الأكاديمي.

الشمري، ف. (2020). معوقات التمويل الذاتي في المدارس الحكومية الكويتية من وجهة نظر المديرين والمعلمين. *مجلة العلوم التربوية*، 28(2)، 225-249. https://doi.org/10.35516/0102-028-002-013

الشوا، ع. (2021). دور المشاركة المجتمعية في تعزيز التمويل الذاتي للمدارس الفلسطينية: دراسة نوعية. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)*، 35(12)، 2735-2764. https://doi.org/10.35516/0202-035-012-009

عبابنة، ص. (2015). *التخطيط التربوي المعاصر*. دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العتيبي، س. (2019). دور القيادة المدرسية في تعزيز التمويل الذاتي للمدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية: دراسة نوعية. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 3(12)، 45-69. https://doi.org/10.35519/asjep.v3i12.192

عزوز، ر.، وعبد الرؤوف، ط. (2009). *اقتصاديات وتمويل التعليم*. مؤسسة طيبة.

الغامدي، ع. (2021). مصادر التمويل الذاتي للمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية. *مجلة البحوث التربوية*، 27(3)، 89-117. https://doi.org/10.35519/erj.v27i3.520

غانم، م. (2000). *الدورة التنموية للجامعات العربية ومصادر التمويل غير التقليدية*. المؤتمر العلمي لمجلس اتحاد الجامعات العربية: إدارة وتمويل التعليم العالي 33، بيروت، لبنان. https://search.emarefa.net/detail/BIM-251742

الغماري، م. (2009). *أثر الرقابة المالية على مؤسسات التعليم العالي في فلسطين: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة* [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية]. قاعدة البيانات العربية الرقمية معرفة. https://search.emarefa.net/detail/BIM-302359

الكحكي، أ. (2020). رؤية مقترحة لتمويل التعليم قبل الجامعي في مصر. *مجلة كلية التربية – جامعة دمياط*، 75، 273-296.

محمد، أ. (2012). *اقتصاديات المدرسة*. دار المسيرة.

منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة. https://gem-report-2019.unesco.org/ar/chapter/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%85%D9%88%D9%8A%D9%84/

وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. (2023) https://www.mohe.pna.ps/

2.7. المراجع الأجنبية:

Ababneh, S. (2015). *Contemporary educational planning*. Dar Al-Maseera for Publishing & Distribution.

Abu Aisheh, M. (2022). The reality of self-financing in Palestinian public schools: Challenges and proposed solutions. *Al-Quds Open University Journal for Educational & Psychological Research & Studies, 10*(29), 121–144. https://doi.org/10.5281/zenodo.6551038

Al-Ansari, I. (2002, May 6–7). *Education financing: Alternatives and proposals* [Conference paper]. Symposium of Educators and Economists and Future Challenges, Doha, Qatar.

Al-Ghamari, M. (2009). *The impact of financial control on higher education institutions in Palestine: A field study on Palestinian universities in Gaza Strip* [master's thesis, Islamic University of Gaza]. Arab Digital Database "Marefa". https://search.emarefa.net/detail/BIM-302359

Al-Ghamdi, A. (2021). Sources of self-financing for secondary schools in the Kingdom of Saudi Arabia: An analytical study. *Educational Research Journal, 27*(3), 89–117. https://doi.org/10.35519/erj.v27i3.520

Al-Habib, M. (1981). *Education and economic development*. Al-Rasheed Publishing.

Al-Harbi, A. (2024). Alternatives for public education financing from the perspective of public-school leaders in Medina. *Arab Journal for Scientific Publishing, 7*(65). https://doi.org/10.36571/ajsp6512

Al-Harbi, A. (2017). Education financing in the Kingdom of Saudi Arabia: Challenges and alternatives. *Journal of Educational Sciences, 2*(1), 58–87.

Al-Jarjawi, Z. (2010). *Education in the early Islamic era*. Al-Manarah Publishing.

Al-Kahki, A. (2020). A proposed vision for financing pre-university education in Egypt. *Faculty of Education Journal – Damietta University, 75*, 273–296.

Al-Khatib, M. (2022). The reality of self-financing in Jordanian public schools: Challenges and proposed solutions. *Dirasat: Educational Sciences, 49*(1), 145–164. https://doi.org/10.35516/0102-049-001-011

Al-Otaibi, S. (2019). The role of school leadership in enhancing self-financing in public schools in Saudi Arabia: A qualitative study. *Arab Journal of Educational and Psychological Sciences, 3*(12), 45–69. https://doi.org/10.35519/asjep.v3i12.192

Al-Shammari, F. (2020). Obstacles to self-financing in Kuwaiti public schools from the perspective of principals and teachers. *Journal of Educational Sciences, 28*(2), 225–249. https://doi.org/10.35516/0102-028-002-013

Al-Shawwa, O. (2021). The role of community participation in enhancing self-financing for Palestinian schools: A qualitative study. *An-Najah University Journal for Research (Humanities), 35*(12), 2735–2764. https://doi.org/10.35516/0202-035-012-009

Annual Report on the Actual Comparative Expenditure of the Education Sector. (2023). https://citizenbudget.ps/ar/node/765

Azzouz, R., & Abdel-Raouf, T. (2009). *Economics and financing of education*. Tayba Foundation.

Bray, M. (2021). Parental and teacher attitudes towards school income-generating activities in developing countries: A qualitative study. *International Journal of Educational Development*, 84, 102415. https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2021.102415

Ghanem, M. (2000). The developmental role of Arab universities and non-traditional funding sources. *33rd Scientific Conference of the Association of Arab Universities: Management and Financing of Higher Education*, Beirut, Lebanon. https://search.emarefa.net/detail/BIM-251742

Goh, P. S., & Aris, B. (2019). Leveraging digital technology for school income-generating activities: Opportunities and challenges in Malaysian secondary schools. *International Journal of Educational Management*, 33(7), 1591-1606. https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2018-0323

Kittitornkool, J., Tongkachok, K., & Rungruang, P. (2020). Community participation in school income-generating activities: A case study of primary schools in Thailand. *International Journal of Educational Management,* 34(5), 827-842. https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2019-0283

Mohamed, A. (2012). *School of economics*. Dar Al-Maseera.

Nguyen, N. T., Nguyen, T. Q., & Le, T. H. (2021). The impact of school income-generating activities on educational quality: Evidence from Vietnam. *International Journal of Educational Development*, 82, 102351. https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2021.102351

Palestinian Ministry of Education and Higher Education. (2023). https://www.mohe.pna.ps/

Saiti, A., & Papasaiti, A. (2022). Strategies for effective school income-generating activities in Greek primary and secondary education. *International Journal of Leadership in Education*, 25(3), 429-446. https://doi.org/10.1080/13603124.2021.1924308

Salameh, Y. (2010). *Economics of education*. Academic Book Center.

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). https://gem-report-2019.unesco.org/ar/chapter/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%85%D9%88%D9%8A%D9%84/

Walker, J., & Woomo, J. (2016). *Financing issues: Local education financing toolkit guide*. Global Campaign for Education. Johannesburg.

Wößmann, L. (2019). Government policies and school income-generating activities: Empirical evidence from low- and middle-income countries. *Economics of Education Review*, 73, 101928. https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2019.101928

جميع الحقوق محفوظة © IJRSP (2026) (الباحثة/ هنا حج حمد).
تُنشر هذه الدراسة بموجب ترخيص المشاع الإبداعي (CC BY-NC 4.0).
This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-Non-Commercial 4.0 International License (CC BY-NC 4.0).

Doi: https://doi.org/10.52133/ijrsp.v7.82.3