مجلـــة العلـــوم التربـــوية والدراســـات الإنســـانيـــة
ISSN: 2709-0302 (online)
Humanities and Educational Sciences Journal
ISSN: 2617-5908 (print)

واقع تطبيق نموذج المدرسة المنتجة في مدارس الإدارة العامة للتعليم في منطقة حائل وأثرها على قدرات التمويل الذاتي لها(*)

د/ أشواق فهد السيف
أستاذ أصول التربية المساعد
قسم أصول التربية، كلية التربية
جامعة حائل - السعودية

*) تاريخ تسليم البحث 2/1/2025 تاريخ قبوله للنشر 25/1/2025
*) موقع المجلة: http://hesj.org/ojs/index.php/hesj/index

واقع تطبيق نموذج المدرسة المنتجة في مدارس الإدارة العامة للتعليم في منطقة حائل وأثرها على قدرات التمويل الذاتي لها

د/ أشواق فهد السيف
أستاذ أصول التربية المساعد
قسم أصول التربية، كلية التربية
جامعة حائل - السعودية

الملخص

هدف البحث إلى التعرف على واقع تطبيق نموذج المدرسة المنتجة في مدارس الإدارة العامة للتعليم في منطقة حائل وأثرها على قدرات التمويل الذاتي لها من وجهة نظر المعلمين والإداريين ومدراء المدارس، ولتحقيق أهداف البحث، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق الاستبانة الإلكترونية على عينة عشوائية مكونة من (100) معلمًا ومعلمة والإداريين ومدراء المدارس، وأظهرت النتائج أن واقع تطبيق نموذج المدرسة المنتجة بأبعادها (التخطيط، التنظيم، بيئة مدرسية داعمة) في مدارس الإدارة العامة للتعليم في منطقة حائل جاء بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج إن واقع قدرات التمويل الذاتي (تنظيم الفعاليات المنتجة، استغلال المرافق وتأجيرها، نسبة الاعتماد على التمويل الحكومي) في مدارس الإدارة العامة للتعليم في منطقة حائل حيث جاء بدرجة مرتفعة، كما أشارت النتائج إلى أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين مختلف الأبعاد المتعلقة بالنموذج وقدرة المدارس على تحقيق التمويل الذاتي، تمثل عملية التخطيط والتنظيم، بالإضافة إلى بيئة المدرسة الداعمة، عوامل أساسية تساهم بشكل كبير في تعزيز القدرة على توفير مصادر تمويل ذاتية ومستدامة.

الكلمات المفتاحية: نموذج المدرسة المنتجة، التمويل الذاتي، مدارس الإدارة العامة للتعليم.

Reality of Implementing the Productive School Model in the General Administration of Education Schools in the Hail Region and Its Impact on Their Self-Financing Capabilities

Dr. Ashwaq Fahd Al-Saif
Assistant Professor of Fundamentals of Education
Department of Education, College of Education
University of Hail, of Saudi Arabia

Abstract

The study aimed to identify the reality of applying the model of the school produced in the schools of the General Administration of Education in the Hail region and its impact on its self-financing capabilities from the point of view of teachers, administrators and school administrators. To achieve the objectives of the study, the researcher used the analytical descriptive approach by applying the electronic questionnaire to a random sample of (100) teachers, teachers, administrators and school administrators. The results showed that the reality of applying the model of productive school in its dimensions (planning, organization, supportive school environment) in the schools of the General Administration of Education in the Hail area was high. The results also showed that the reality of self-financing capabilities (organizing productive events, utilizing and renting facilities, and relying on government funding) in the schools of the General Administration of Education in the Hail area came to a high degree. The results also indicated that there is a positive and strong correlation between the different dimensions of the model and the ability of schools to achieve self-funding. The planning and organization process, as well as the supportive school environment, are key factors that contribute significantly to the ability to provide self-sustaining sources of funding.

Keywords: Productive school model, self-funding, GAD schools.

مقدمة البحث:

يمثل التعليم المدرسي في المملكة العربية السعودية مرحلة التخصص العلني في كافة فروعه ومستوياته، حيث أن أهدافه تنطلق من السياسة التعليمية التي يتبناها لتحقيق الأهداف التنموية المنشودة، والأهداف السياسية والاقتصادية للدولة، لذا، تعمل المؤسسات التعليمية في المملكة على تحقيق أهداف المجتمع السعودي وطموحاته، من خلال البرامج الأكاديمية والبحثية التي تقدمها في مختلف التخصصات العلمية، لذلك، تحظى كل مؤسسة تعليمية بميزانية سنوية مصدرها الرئيسي هو الحكومة لتمويل التعليم، تكون مستقلة مستمدة من الميزانية العامة للدولة.

وتحتاج هذه البرامج والنشاطات بشكل مستمر إلى التحسين والتطوير كما ذكر (الشنيفي، 2018)، مع وجود زيادة مطردة في تكاليف التعليم والإنفاق، وكذلك في أعداد الملتحقين بمؤسساته وهو ما سيشكل ضغطًا على الدولة، بهدف توفير فرص التعليم أكبر، وذلك في ضوء تبني سياسة مجانية التعليم؛ حيث نصت المادة (233) من وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية على أن: "التعليم مجاني في كافة أنواعه وفروعه ومراحله، فلا تتقاضى الدولة رسومًا دراسية عليه" (وزارة التعليم العالي، 1996).

لذلك؛ تحتاج المؤسسات التعليمية المختلفة مثل المدارس إلى توفير اللازم من الموارد المالية الإضافية، لتمويل النفقات الإضافية المتوقعة، وهذا يستدعي بدوره الضرورة في التنويع لمصادر التمويل الذاتي في جميع المؤسسات، عن طريق استثمار ما تملكه من إمكانات مادية وموارد بشرية، فقد أكدت دراسة (المالكي، 2013)، صعوبة استمرار التوسع في التمويل الحكومي غير المحدد للمؤسسات التعليمية، المترافقة مع التوسع الكمي والنوعي لتلك المؤسسات، مما يدفعها إلى البحث عن بدائل تساعد في تمويل التعليم فيها، وتحتاج أن تتحول المؤسسات التعليمية السعودية من مؤسسات تعتمد على التمويل الحكومي، إلى مؤسسات قادرة على التمويل الذاتي لنفسها، ومن كونها استهلاكية إلى منتجة، تتبنى وظائف وأدوار جديدة، تتمثل في تعزيز الشراكة بينها وبين القطاعات الخدماتية والإنتاجية، بحيث تبتكر أنشطة ذات طابع منتج، تهدف لخدمة وتطوير المجتمع السعودي.

ويعتبر نموذج المدرسة المنتجة أحد الآليات المستخدمة لتحقيق التنمية الشاملة والمستديمة، بحيث تعد المدرسة المنتجة ذات دور مهم في تربية الطلاب على دراسة وقيادة المشاريع العلمية الكبيرة، وإبراز المواهب والابتكارات، وتعتبر أيضًا مشروعًا تربويًا بالدرجة الأولى، يدعم الأهداف المختلفة للعملية التربوية والتعليمية، ولا يحد من الأدوار الأساسية للمدرسة المتمثلة في التربية والتعليم، فيعتبر هذا النوع من المدارس أحد العوامل المساعدة في سد الفجوة بين التعليم الأكاديمي والعام، وأداة لتسليح الطلاب بالخبرات العلمية والعملية، تمكنهم من العمل كمنتجين في المستقبل.

مشكلة البحث:

تعمل المملكة العربية السعودية من خلال رؤية المملكة 2030 على تحويل المدرسة إلى وحدة منتجة، واستغلال قدرات الطلاب في المراحل التعليمية كافة، وتوجيه طاقاتهم للارتقاء بالمجتمع.

فقد ذكرت دراسة (الغباشية، 2017) أن المدرسة يجب أن تقوم على فكرة التنمية للفرد بمفهومها الواسع، وتنشئة الجسم والعقل، وتعد سبيلًا للاستثمار في الموارد البشرية، وبما أن المدرسة هي المصدر المنتج للموارد البشرية لسوق العمل والمجتمع، فقد وجدت نفسها مطالبة بتحويل وظيفتها في هذا الاتجاه، فهي مطالبة بأن تسعى إلى استثمار رأس مالها البشري وتأهيله للحياة المهنية، فقد اتجهت العديد من الدول لهذا النوع من المدارس، إيمانًا منها بأهميته ودوره الكبير في القيام بالأدوار التنموية والتربوية المتوقعة، لذا تتمحور المشكلة الأساسية للدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

- **ما واقع تطبيق نموذج المدرسة المنتجة في مدارس الإدارة العامة للتعليم في منطقة حائل وأثرها على قدرات التمويل الذاتي فيها؟**

أسئلة البحث:

من خلال السؤال الرئيس للبحث، طرحت الباحثة عدة تساؤلات فرعية، وعلى النحو التالي:

1- ما واقع تطبيق نموذج المدرسة المنتجة في مدارس الإدارة العامة للتعليم في منطقة حائل؟

2- ما واقع قدرات التمويل الذاتي في مدارس الإدارة العامة للتعليم في منطقة حائل؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق ما يلي:

1- التعرف على واقع تطبيق نموذج المدرسة المنتجة في مدارس الإدارة العامة للتعليم في منطقة حائل.

2- التعرف على واقع قدرات التمويل الذاتي في مدارس الإدارة العامة للتعليم في منطقة حائل.

أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من خلال جانبين:

الأهمية النظرية:

تتضح الأهمية النظرية لهذا البحث كونها من الممكن أن توفر إطار نظري حول أهمية تطبيق نموذج المدرسة المنتجة في المدارس السعودية بشكل عام، ومواكبة طرق التنمية المستدامة وتطوير المؤسسات التعليمية، وقد يساعد هذا البحث في تسليط الضوء على المتطلبات التي قد تتطلبها المدرسة المنتجة عند محاولة تطبيق هذا النموذج بالإضافة إلى المعوقات التي قد تواجهها، كما أنها من الممكن أن تحفز الباحثين على إجراء دراسات جديدة حول تطبيقات المدارس المنتجة ونماذجها والحديث عن تطبيقات أخرى للتنمية في المدارس، كما أن البحث الحالي قد يضيف معلومات جديدة لإثراء المكتبة العربية بشكل عام والسعودية بشكل خاصة بنموذج المدرسة المنتجة، وتطبيقات التنمية المستدامة في المؤسسات التعليمية.

الأهمية التطبيقية:

يتجلى أهمية البحث وتطبيقها من خلال تركيزها على الأدوار المستقبلية المأمولة من المدرسة كمؤسسة تسهم في تطوير التعليم، إذ تعمل على إعداد جيل قادر على مواكبة سرعة العالم وتطوراته المتنوعة، وتأثير ذلك على أساليب

وطرق الحياة، بالإضافة إلى تحمل مسؤولية أجيال المستقبل من الطلاب، كما يبرز أهمية البحث في أن المدرسة المنتجة قد تمثل تحولًا نوعيًا في التعليم، إذ تمنح الطلاب جوانب تربوية، اجتماعية، واقتصادية.

فرضيات البحث:

ينطلق البحث الحالي من فرضية رئيسية مفادها:

- "لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق نموذج المدرسة المنتجة من حيث (التخطيط، التنظيم، بيئة مدرسية داعمة) في مدارس الإدارة العامة للتعليم في منطقة حائل وتأثيره على قدرات التمويل الذاتي فيها (تنظيم الفعاليات المنتجة، استغلال المرافق وتأجيرها، نسبة الاعتماد على التمويل الحكومي)".

ومن خلال الفرضية الرئيسية للدراسة، هناك عدة فرضيات فرعية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق نموذج المدرسة المنتجة في مدارس الإدارة العامة للتعليم في منطقة حائل لمتطلب التخطيط تؤثر في قدرة المدارس على التمويل الذاتي.
- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق نموذج المدرسة المنتجة في مدارس الإدارة العامة للتعليم في منطقة حائل لمتطلب بيئة المدرسة الداعمة وقدرة المدارس على التمويل الذاتي.
- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق نموذج المدرسة المنتجة في مدارس الإدارة العامة للتعليم في منطقة حائل لمتطلب عملية التنظيم وقدرة المدارس على التمويل الذاتي.

محددات البحث:

تتمثل المحددات الرئيسية للدراسة بالتالي:

المحددات البشرية: تمثل المحددات البشرية في البحث الحالي في جميع الطلاب والعاملين في مدارس الإدارة العامة في مدينة حائل.

المحددات المكانية: تتمثل المحددات المكانية في البحث الحالي في مدينة حائل في المملكة العربية السعودية.

المحددات الزمانية: تتمثل المحددات الزمنية للبحث الحال في العام الدراسي (2024-2025م).

المحددات الموضوعية: تتمثل المحددات الموضوعية للبحث الحالي في واقع تطبيق نموذج المدرسة المنتجة في مدارس الإدارة العامة للتعليم في منطقة حائل وأثرها على قدرات التمويل الذاتي لها.

المفاهيم والمصطلحات:

المدرسة المنتجة:

تعرف المدرسة المنتجة بأنها: "المدرسة القادرة على استثمار امكاناتها المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية بما يحقق لها مصادر تمويل ذاتية، وبما يسهم في تزويد طلابها بالخبرات العلمية والعملية، للتعامل مع سوق العمل ومتطلباته، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم على الإنتاج والتسويق" (الحربي، 2020)

وتعرفها الباحثة إجرائيًا بأنها: "قيام مدارس الإدارة العامة في منطقة حائل بإقامة النشاطات والفعاليات وقد تضيف الطلاب لتحقيق انتاج إيرادات وتطوير طرق وأساليب التنمية المستدامة في المملكة".

التمويل الذاتي:

يعرف مصطلح التمويل الذاتي بأنه: "اعتماد المؤسسة على أنشطة أخرى إضافة إلى مزاولتها لأدوارها الأساسية، للحصول على مصادر إضافية يستفاد منها في تمويل العديد من الأنشطة تمويلًا ذاتيًا، مما يساعد على تقليص المسؤولية على الميزانية العامة للدولة" (الغامدي، 2021).

وتعرفه الباحثة إجرائيًا بأنه: "قدرة مدارس الإدارة العامة في منطقة حائل على تحقيق الاكتفاء الذاتي اقتصاديًا وماديًا من خلال الإيرادات الناتجة من الأنشطة والفعاليات المنفذة من قبلهم".

الإطار النظري والدراسات السابقة:

تعتبر المدرسة المنتجة توجهًا حديثًا في مجال التربية، حيث يرتبط أداؤها التعليمي بزيادة إنتاجية الطلاب في المناهج الدراسية وأنشطة الطلاب المختلفة، ويتم تحقيق ذلك من خلال شراكة فعالة مع المجتمع المحلي والتعاون المتبادل بين الطلاب والمعلمين .

وقد تنوعت التعريفات المتعلقة بالمدرسة المنتجة بين الباحثين والكتاب، حيث يقدم كل منهم تعريفًا يتناسب مع موضوع بحثه، ورغم اختلاف هذه التعريفات، إلا أنها جميعًا تشير إلى أهمية بناء شخصية منتجة قادرة على التكيف مع متطلبات الحياة، وهي تعتبر محورًا استراتيجيًا تقوم عليه المدرسة المنتجة، ومن خلال هذا الفصل، ستتناول الباحثة ماهية المدرسة المنتجة من خلال تناول مفهومها، وأهدافها، بالإضافة إلى تناول متطلبات تطبيق نموذج المدرسة المنتجة في المدارس ومعوقات تطبيقها، وعلى النحو التالي:

مفهوم المدرسة المنتجة:

تحتوي المدرسة المنتجة على بعد استشرافي للمستقبل، وقد تنوعت التعريفات المتعلقة بها في الدراسات المختلفة، فقد عرفها (أحمد، 2015) بأنها: "مشروع تعليمي يهدف إلى تزويد المتعلم بثقافة العمل والإنتاج والإتقان والجودة، حيث تلعب دورًا محوريًا في التنمية، كما تعكس هذه التعريفات النظرة التربوية الحديثة والمتطورة لدور المؤسسة التعليمية في التنمية، وترابطها بالمجتمع المحلي من خلال التدريب على المشاريع الإنتاجية الصغيرة المدرة للربح، مما يسهم في ترسيخ قيم العمل"

يمكن تعريف المدرسة المنتجة بأنها: "المدرسة التي تسعى إلى ابتكار أساليب لتخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية وخلق مصادر تمويل ذاتية غير تقليدية، من خلال تسويق منتجاتها، ولكن الهدف هنا ليس تحقيق الربح كما هو الحال في القطاع الخاص، بل يهدف إلى تغطية نفقاتها وتكاليف التطوير المستمر، وتحسين جودة التعليم، والمساهمة في التنمية المجتمعية الشاملة" (أبو الخير، 2016).

أهداف المدرسة المنتجة:

إن الهدف من إنشاء نموذج "المدرسة المنتجة" في مدارس الإدارة العامة كان تحويل المدرسة إلى وحدة إنتاجية تولد دخلًا، بحيث تعود بالفائدة على المجتمع والبيئة المحلية، مما يعزز مفهوم المواطنة المنتجة ويسهم في تنمية المجتمع، إضافة إلى ذلك، تركز المدرسة المنتجة على تحقيق عدة أهداف مهمة، كما ذكرها (أحمد، 2015؛ الربعي

والمطيري، 2024) من بينها ضرورة الربط بين المناهج الدراسية واحتياجات المجتمع المحلي، وتزويد الطلاب بالمهارات الأساسية مثل مهارة تخطيط وتنفيذ المشاريع الصغيرة، كما تهدف إلى تنمية المتعلمين وتعزيز روح الابتكار والإبداع منذ المراحل المبكرة، وخلق بيئة تنافسية إيجابية بين الطلاب، وتسعى المدرسة المنتجة أيضًا إلى غرس الثقة في الذات لدى الطلاب وفي قدراتهم الإنتاجية، مع تحقيق العدالة الاجتماعية من خلال تحسين جودة التعليم وتوفير الفرص بالتساوي بين جميع المتعلمين، إلى جانب ذلك، تركز المدرسة على إكساب الطلاب قيمًا أساسية مثل "التخطيط، الدقة، الأمانة، ومهارات العمل الإنتاجي"، كما تهدف إلى الاستفادة القصوى من الموارد البشرية والمالية المتاحة في المؤسسة التعليمية، وإعداد جيل من رجال الأعمال القادرين على الإبداع والتفكير والتخطيط للمستقبل، مما يساهم في الحد من مشكلة البطالة.

المتطلبات اللازمة لتطبيق نظام المدرسة المنتجة:

متطلبات في عملية التخطيط:

تتمثل أهمية التخطيط في المؤسسات التعليمية في رسم رؤية مستقبلية لهذه المؤسسة، حيث تعتبر المدرسة مكانًا لتنشئة وبناء قادة الغد وجيل المستقبل، والذي يعتمد عليه تحقيق النتائج والمخرجات المطلوبة؛ فالمدرسة التي تمتلك أهدافًا واضحة واستراتيجية متكاملة تجمع أفرادها والمجتمع المحيط بها، وتستند إلى رؤية ورسالة مستقبلية، تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها والرسالة التي أنشئت من أجلها (العجمي، 2013، الفوزان، 2024).

وبناءً على ذلك، ينبغي أن يستند التخطيط في المدرسة المنتجة إلى السياسات التعليمية التي تتماشى مع متطلبات سوق العمل، فهي تمثل الإطار الذي تعتمد عليه المدرسة في تنظيم أعمالها وإجراءاتها بهدف تخريج كوادر مؤهلة للعمل، ولتحقيق خطة ناجحة للمدرسة المنتجة، يجب تحديد الأهداف ضمن إطار زمني محدد، ووضع آليات واضحة لتحقيقها من خلال استغلال الموارد المتاحة، مع توزيع الأنشطة المطلوبة على فترة زمنية معينة، كما يتطلب إعداد خطة ناجحة مشاركة الهيئة الإدارية، والعاملين، بالإضافة إلى المتعاونين مع المدرسة من مؤيدين ومتطوعين، ونخبة من رواد الأعمال في المجتمع، ويجب أن يأخذ التخطيط في الاعتبار عدة أبعاد مثل البعد الاقتصادي، البشري، المؤسسي أو الإداري، الزمني، والقانوني، وغيرها (العيتقي، 2017، Rababah & Abdelrahman, 2024)، لذا ترى الباحثة، أن التخطيط الجيد والواضح لإدارة المدرسة المنتجة واعداد المشاريع الإنتاجية، يساعد كثيرًا في تفعيل دور المدرسة المنتجة وتحقيق أهدافها.

متطلبات في مجال بيئة المدرسة الداعمة:

تعتبر البيئة الداعمة أحد الأسس الضرورية في الحياة اليومية للمجتمع المدرسي، وخاصة لطلاب المدارس، حيث تعد مصدرًا رئيسيًا يساهم في تعليمهم وإنتاجيتهم، ولها دور مهم في تحقيق جودة التعليم، تشمل البيئة الداعمة توفير مبانٍ آمنة تضمن أمن وسلامة الطلاب، بالإضافة إلى تجهيز المعدات والأجهزة المناسبة وتهيئة قاعات لتعليم الطلاب وعرض إنتاجاتهم، كما تتضمن البيئة الداعمة وجود دعم مجتمعي وشراكة مستمرة بين المدرسة والقطاع المحلي، وتؤكد التوجيهات العالمية على أهمية الشراكة المجتمعية، إذ تعتبر وسيلة لتعزيز الفاعلية والكفاءة الإدارية للمدرسة، ولضمان نجاح المؤسسة التعليمية، يجب أن تتوفر شراكة مجتمعية فعالة ومتبادلة في الوقت ذاته (خليل، 2020).

متطلبات في التنظيم:

أدى التطور في الإدارة العامة، وخاصة في الإدارة المدرسية، إلى فتح المدرسة وإدارتها على المجتمع، بهدف إشراك المجتمع في عملية اتخاذ القرارات داخل المدرسة والمساهمة في حل المشكلات التي تواجهها، كما يلعب المجتمع دورًا في تطوير الإدارة المدرسية، وأصبحت المهمة الأساسية للإدارة المدرسية هي تهيئة الظروف وتقديم الخدمات التي تساعد على تعليم الطلاب وتربيتهم، وتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، لتحقيق نمو شامل يعود بالنفع عليهم وعلى مجتمعهم، إضافة إلى ذلك، تساهم الإدارة المدرسية في تطوير خبرات المدرسة والطلاب بما يتوافق مع المصلحة العامة (حمودة، 2020).

ومن العوامل التي تساعد على تحقيق ذلك، الإيمان بقيمة الفرد وجماعية القيادة مع ترشيد العمل، وحسن التخطيط والتنظيم والتنسيق ثم المتابعة والتقويم، بالإضافة إلى اتاحة الفرصة للطلاب لاكتساب المهارات المختلفة التي تزيد من قدراتهم الإنتاجية الابتكارية في عمل المشروعات، مما يساعد على تكوين جيل مبتكر ومبدع من رجال الأعمال وأصحاب الفكر الصناعي الحديث (العتيقي، 2017).

الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات السابقة الحديث عن متغير المدرسة المنتجة، ومتغير التمويل الذاتي، لكن لم تجد الباحثة – في حدود علمه – دراسة جمعت بين المتغيرين كما في البحث الحالي، لذا تناولت الباحثة بعض الدراسات منها:

1- **هدفت دراسة (المذكور والهيلع، 2023)** إلى التعرف على إمكانية التمويل الذاتي في كلية التربية بجامعة الكويت المقدمة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة الاستبيان أداة لقياس نتائجها، تم تطبيقها على عينة عشوائية تكونت من (100) عضو هيئة تدريس في كلية التربية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، كان من أهمها: أن درجة موافقة أعضاء هيئة التدريس عن محور طرق مقترحة لتنمية مصادر التمويل الذاتي في جامعة الكويت موافقة متوسطة، وبناء عليه قدمت الدراسة عدة توصيات، منها: تشجيع القطاع الخاص للمشاركة في تمويل التعليم، ومنح درجة من الاستقلالية للإدارة الجامعية في البحث عن مصادر تمويل ذاتية.

2- **هدفت دراسة (خليل، 2022)** إلى تطوير المدرسة الثانوية الفنية التجارية في مصر، وذلك من خلال الاستفادة من خبرة الدانمارك، وقد استخدمت الدراسة المنهج المقارن، وتوصلت إلى عدة نتائج، من أهمها: العمل على بث ثقافة المدرسة المنتجة والطالب المنتج في طلاب المدارس عمومًا في جميع الصفوف، حتى يتشبع بها الطالب وينشئ عليها وتصبح في عقله وقلبه، وبناء عليه قدمت الدراسة عدة توصيات، منها: الاستفادة من جهاز تنمية المشروعات الصغيرة في الاشراف والتمويل على المشروعات المنتجة للطلاب.

3- **هدفت دراسة (الكناني، 2023)** لتقديم تصور مقترح لمدرسة ثانوية منتجة للتعليم العام بمديرية المعافر محافظة تعز وتحديد تنمية الموارد الذاتية للمرسة المنتجة في التعليم العام في ضوء مفهوم المدرسة المنتجة ولتحقيق اهداف البحث والاجابة على اسئلته استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم تطبيق الدراسة على ثلاث مدارس

منتجة في مديرية المعافر وتحليل واقع نواة المدرسة المنتجة من حيث الأهداف – والمنهج – والمقررات الدراسية وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج اهمه.

– التوصل إلى المفهوم النموذجي للمدرسة المنتجة.

– ربط التعليم بالإنتاج وجعل المرسة التعليمية مدرسة منتجة.

– ضرورة التوسع في رجة الاستقلالية المتحولة للمدرسة من اجل صنع القرار التربوي الذ يخدم العملية التعليمية الإنتاجية.

4- **قامت دراسة (العامري، 2022)** بتشخيص واقع بدائل التمويل في جامعة طيبة، والكشف عن معوقات بدائل التمويل فيها، وتحديد مقترحات لتنوع بدائل التمويل فيها في ضوء تجارب بعض الدول المتقدمة، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي المقارن، واستخدمت الاستبانة والمقابلة كأداة – من إعداد الباحثين – تم تطبيقهما على عينة طبقية قصدية بلغت (140) مشاركًا من عمداء ووكلاء وأعضاء هيئة التدريس وموظفي جامعة طيبة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج مهمة، منها: أظهرت نتائج الدراسة أن المصدر الأساسي لتمويل جامعة طيبة تأتي من الحكومة (حوالي 99%)، بينما تمثل الموارد الذاتية تقريبًا (1%) من ميزانية الجامعة، وتأتي الموارد الذاتية للجامعة من خلال ثلاث إدارات، تتمثل في إدارة الموارد الذاتية، وإدارة الاستثمار، وإدارة الوقف، وقدمت الدراسة عدة توصيات، ومنها الحد من البيروقراطية الإدارية لتسهيل التمويل الذاتي، وتشجيع القطاع الخاص على الاستثمار في التعليم، والتركيز على استراتيجيات الاستثمار لجعل موارد الجامعة والتبرعات أكثر كفاءة.

5- **قدمت دراسة (الحربي، 2020)** تصور مقترح لتطوير دور قادة مدارس التعليم العام لتفعيل مفهوم المدرسة المنتجة وفق رؤية المملكة العربية السعودية (2030)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الدراسة الاستبيان اداه لتنفيذ الدراسة الميدانية، وتكونت عينة الدراسة من (183) قائدًا مدرسيًا من قادة مدارس التعليم العام للبنين في محافظة الخرجو، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول واقع دور قادة مدارس التعليم العام في تفعيل المدرسة المنتجة، متطلبات تطوير دور قادة مدارس التعليم العام لتفعيل مفهوم المدرسة المنتجة وفق رؤية المملكة العربية السعودية (2030)، والتعرف على معوقات تطوير دور قادة مدارس التعليم العام لتفعيل مفهوم المدرسة المنتجة وفق رؤية المملكة العربية السعودية (2030) باختلاف متغير المرحلة الدراسية التي تعمل بها، وبناء عليه فقد توصلت الدراسة إلى عدت توصيات أهمها: حث قادة مدارس التعليم العام على التواصل مع مؤسسات القطاع الخاص، من أجل تمويل أنشطة المدرسة.

الإجراءات المنهجية للبحث

منهجية البحث:

بالنظر إلى أهداف البحث والأسئلة التي تسعى للإجابة عليها، تم استخدام المنهج الوصفي بالأسلوب التحليلي، حيث يهدف البحث إلى وصف وتحليل تأثير تطبيق نموذج "المدرسة المنتجة" على القدرة على التمويل الذاتي لمدارس الإدارة العامة في منطقة حائل.

عينة ومجتمع البحث

اقتصـــر مجتمع البحث على كافة المعلمين والإداريين ومدراء مدارس الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل في المملكة العربية السعودية، وتم تطبيق البحث على عينة عشوائية مكونة من (100) من المعلمين والإداريين والمدراء في مدارس الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل في المملكة العربية السـعودية، وجدول (1) يوضـح وصـف وتقسـيم عينة البحث من حيث المتغيرات الديمغرافية:

جدول (1) وصف خصائص عينة البحث

المتغير	الفئة	التكرار	%
الجنس	ذكر	35	%35
	أنثى	65	%65
	المجموع	**100**	**%100**
المسمى الوظيفي	بكالوريوس	91	%91
	ماجستير	5	%5
	دكتوراه	4	%4
	مجموع	100	%100
	معلم/ة	73	%73
	إداري/ة	20	%20
	مدير/ة مدرسة	7	%7
	المجموع	**100**	**%100**
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	40	%40
	من 5-10 سنوات	20	%20
	أكثر من 10 سنوات	40	%40
	المجموع	**100**	**%100**

أداة البحث:

لتحقيق أهداف البحث وللإجابة عن تسـاؤلاته تم تصـميم أداة الاسـتبيان للتعرف على واقع تطبيق نموذج المدرسـة المنتجة في مدارس الإدارة العامة للتعليم في منطقة حائل وأثرها على قدرات التمويل الذاتي لها، وذلك من خلال الرجوع إلى الأدبيات والدراسـات السـابقة المرتبطة بموضـوع البحث كدراسـة الحبسـية وآخرون (2024) ودراسة الصالح (2017) ودراسة المهانية والزبون (2022) ودراسة العتيبي (2023)، وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاث أجزاء وهم:

- **الجزء الأول:** اشـتمل على المعلومات الديمغرافية لأفراد عينة البحث (الجنس، المؤهل العلمي، سـنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

- **الجزء الثاني**: اشتمل على (18) تقييس واقع تطبيق نموذج المدرسة المنتجة في مدارس الإدارة العامة للتعليم في منطقة حائل، مقسمة على ثلاث أبعاد (التخطيط، التنظيم، بيئة مدرسية داعمة).
- **القسم الثالث**: اشتمل على (18) فقرة تقييس واقع قدرات التمويل الذاتي في مدارس الإدارة العامة للتعليم في منطقة حائل، مقسمة على ثلاث أبعاد (تنظيم الفعاليات المنتجة، استغلال المرافق وتأجيرها، نسبة الاعتماد على التمويل الحكومي).

صدق الأداة وثباتها:

للتأكد من صدق الاستبيان الظاهري، عُرض في صورته الأولية على مجموعة من المتخصصين في الإدارة التربوية والتعليم، حيث قدموا ملاحظاتهم حول صحة الصياغة اللغوية وملاءمة مفردات الاستبيان لعينة البحث، ومدى صلاحية العبارات لقياس المطلوب، واستنادًا لآراء المحكمين، قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة وحذف وإضافة بعض الفقرات حتى استقر الاستبيان في صورته النهائية.

كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون لكل فقرة من فقرات الاستبيان والمحور الذي تنتمي إليه، وكذلك تم حساب معامل ارتباط كل محور بالدرجة الكلية للاستبيان، للتأكد من الصدق البنائي لمحاور الاستبيان، وقد تراوحت معاملات ارتباط فقرات واقع تطبيق نموذج المدرسة المنتجة مع الأداة ككل ما بين (0.312-0.850).

كما تراوحت معاملات الارتباط لواقع قدرات التمويل الذاتي ومع الأداة ما بين (0.533-0.711)، وهذا يدل على وجود معامل ارتباط قوي للمحاور والعبارات مع الاستبيان، حيث اتضح أن ارتبط جميع المعاملات ارتباطات مقبولة ودالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لأغراض تطبيق البحث.

وفيما يتعلق بثبات الاستبانة فقد تم حساب الثبات لكل بعد من أبعاد الاستبانة وللاستبانة ككل، وذلك باستخدام معامل ثبات كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach)، حيث بلغ قيمة الثبات لواقع تطبيق نموذج المدرسة المنتجة (0.927)، وبلغت قيمة الثبات لواقع قدرات التمويل الذاتي (0.912)، بينما بلغت قيمة الثبات للأداة ككل (0.953)، مما يدل على أن هناك ثباتًا عاليًا لإجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة، مما يشير إلى فهمهم لعبارات الاستبيان وإمكانية التعامل مع الاستبيان بدرجة عالية من الثقة، أي أن هناك درجة مرتفعة ومقبولة لأغراض تطبيق البحث، وجدول (2) يبين معاملات ثبات ألفا لأبعاد الاستبانة والاستبانة ككل.

جدول (2) معاملات ثبات كرونباخ ألفا لأبعاد الاستبانة والاستبانة ككل

المحور	عدد الفقرات	كرونباخ الفا
واقع استخدام استراتيجيات الإشراف التربوي الحديث.	18	0.927
دور تطبيق استراتيجيات الإشراف التربوي الحديثة في تحقيق أهداف التنمية المهنية للمعلمين.	18	0.912
الاستبانة ككل	**36**	**0.953**

الوزن النسبي وتصحيح الاستبانة:

تم استخدام مقياس ليكرت ذو التدرج الخماسي لتصحيح الاستبيان وفقًا للدرجات التالية التي يختارها المستجيبين وهي: (درجة (1) تعبر عن أبدًا، ودرجة (2) تعبر عن نادرًا، ودرجة (3) تعبر عن أحيانًا، ودرجة (4) تعبر عن غالبًا، ودرجة (5) تعبر عن دائمًا)، ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة البحث على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى مجالها ككل، تم الاعتماد على التقسيم التالي في جدول (3) للحكم على المتوسطات الحسابية:

جدول (3) مقياس المتوسطات الحسابية وتفسيرها

منخفضة جدًا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدًا
1-1.80	1.81-2.6	2.61-3.40	3.41-4.20	4.21-5

المعالجات الإحصائية:

قامت الباحثة باعتماد برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) للإجابة عن أسئلة البحث الأساسية وتحليل البيانات التي تم جمعها أثناء البحث لتحقيق الأهداف، وذلك باستخدام الاختبارات الاحصائية التالية:

- اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha): للتأكد من ثبات أداة البحث.
- حساب معامل ارتباط بيرسون "Pearson"، وذلك للتأكد من الصدق البنائي للاستبيان، وللكشف عن العلاقة بين واقع تطبيق نموذج المدرسة المنتجة على قدرات التمويل الذاتي لها.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة البحث الديموغرافية .
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة البحث للإجابة عن تساؤلات البحث.

مناقشة نتائج البحث:

يتضمن هذا الجزء عرض نتائج البحث التي هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق نموذج المدرسة المنتجة وقدرات التمويل الذاتي في مدارس الإدارة العامة للتعليم في منطقة حائل، والكشف عن العلاقة بين تطبيق نموذج المدرسة المنتجة وقدرات التمويل الذاتي في مدارس الإدارة العامة للتعليم في منطقة حائل، وفيما يأتي العرض لنتائج هذا البحث وفقًا لأسئلة البحث وفرضياته:

أولًا: الإجابة عن أسئلة البحث

عرض ومناقشة نتائج السؤال الأول: ما واقع تطبيق نموذج المدرسة المنتجة في مدارس الإدارة العامة للتعليم في منطقة حائل؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد نموذج المدرسة المنتجة (التخطيط، التنظيم، بيئة مدرسية داعمة) في مدارس الإدارة العامة للتعليم في منطقة حائل واستخدم مقياس المتوسطات الحسابية الوارد في الجدول (3) السابق لتفسير هذه المتوسطات ودلالاتها، والجداول التالية توضح النتائج:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث لبعد التخطيط

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	تضع إدارة المدرسة خطة واضحة لتطبيق نموذج المدرسة المنتجة.	3.93	0.84	4	مرتفعة
2	تحدد إدارة المدرسة أهداف قابلة للقياس عند التخطيط للمبادرات المنتجة.	4.09	0.68	2	مرتفعة
3	تشرك إدارة المدرسة كافة المعنيين في المدرسة في إعداد الخطة التشغيلية للمشاريع.	4.07	0.73	3	مرتفعة
4	تتضمن خطة المدرسة آلية لتقييم وتحسين الأداء.	4.09	0.62	1	مرتفعة
5	تخصص إدارة المدرسة ميزانية سنوية لدعم الأنشطة المنتجة في المدرسة.	3.83	0.77	6	مرتفعة
6	ترتبط الخطة الاستراتيجية للمدرسة برؤية المملكة 2030.	3.87	0.66	5	مرتفعة
	بعد التخطيط ككل	**3.98**	**0.50**	**–**	**مرتفعة**

يتضح من جدول (4) أن المتوسطات الحسابية التي تقيس بعد التخطيط لنموذج المدرسة المنتجة في مدارس الإدارة العامة للتعليم في منطقة حائل قد تراوحت بين (3.86–4.09) وبدرجة (مرتفعة)، حيث جاءت الفقرة رقم (4) التي نصت على "تتضمن خطة المدرسة آلية لتقييم وتحسين الأداء"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.09) وبانحراف معياري (0.62)، وبدرجة (مرتفعة)، في حين جاءت الفقرة رقم (2) التي نصت على "تحدد إدارة المدرسة أهداف قابلة للقياس عند التخطيط للمبادرات المنتجة"، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.09) وبانحراف معياري (0.68) وبدرجة (مرتفعة)، بينما جاءت الفقرة رقم (5) التي نصت على "تخصص إدارة المدرسة ميزانية سنوية لدعم الأنشطة المنتجة في المدرسة"، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.86) بدرجة (مرتفعة)، كما بلغ المتوسط العام لبعد التخطيط (3.98) وانحراف معياري (0.50)، وتشير النتائج إلى أن التخطيط لنموذج المدرسة المنتجة في مدارس الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل يتمتع بجودة وفاعلية عالية، حيث حصل هذا البُعد على تقييم مرتفع في جميع مؤشراته، وقد تجلّت أهمية التخطيط الدقيق من خلال التركيز على وجود آلية واضحة لتقييم وتحسين الأداء، مما يعكس التزام المدارس بتطوير الأنشطة المنتجة بأسس علمية ومدروسة، كما أن تحديد أهداف قابلة للقياس أثناء التخطيط يدل على وعي الإدارة بأهمية وضع معايير واضحة وقابلة للتنفيذ لضمان نجاح المبادرات المنتجة، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (خليل، 2022، الرضا، والمحفدي، 2023) التي أشارت إلى العمل على بث ثقافة المدرسة المنتجة والطالب المنتج في طلاب المدارس عمومًا في جميع الصفوف، حتى يتشبع بها الطالب وينشئ عليها وتصبح في عقله وقلبه.

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث لبعد التنظيم

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	توزع إدارة المدرسة الأدوار بين العاملين لتنفيذ المشاريع المنتجة.	3.83	0.83	4	مرتفعة
2	تُشكِّل إدارة المدرسة لجان عمل خاصة لتنفيذ وإدارة المشاريع المنتجة.	3.87	0.90	3	مرتفعة
3	توفر إدارة المدرسة تدريبًا مستمرًا للعاملين لإدارة المشاريع المنتجة.	3.91	0.81	1	مرتفعة
4	تُنظّم لقاءات دورية لمناقشة تقدم المشاريع المنتجة والتحديات التي تواجهها.	3.89	0.74	2	مرتفعة
5	تقييم إدارة المدرسة الأداء الوظيفي للعاملين بناءً على مشاركتهم في الأنشطة المنتجة.	3.65	1.08	6	مرتفعة
6	تضع إدارة المدرسة جدول زمني محدد لتنفيذ المشاريع المنتجة.	3.73	0.87	5	مرتفعة
	بعد التنظيم ككل	**3.81**	**0.63**	**–**	**مرتفعة**

يتضح من جدول (5) أن المتوسطات الحسابية التي تقيس بعد التنظيم لنموذج المدرسة المنتجة في مدارس الإدارة العامة للتعليم في منطقة حائل قد تراوحت بين (3.65–3.91) وبدرجة (مرتفعة)، حيث جاءت الفقرة رقم (3) التي نصت على "توفر إدارة المدرسة تدريبًا مستمرًا للعاملين لإدارة المشاريع المنتجة"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.91) وبانحراف معياري (0.81)، وبدرجة (مرتفعة)، في حين جاءت الفقرة رقم (4) التي نصت على "تُنظّم لقاءات دورية لمناقشة تقدم المشاريع المنتجة والتحديات التي تواجهها"، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.89) وبانحراف معياري (0.74) وبدرجة (مرتفعة)، بينما جاءت الفقرة رقم (5) التي نصت على "تقييم إدارة المدرسة الأداء الوظيفي للعاملين بناءً على مشاركتهم في الأنشطة المنتجة"، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.65) بدرجة (مرتفعة)، كما بلغ المتوسط العام لبعد التنظيم (3.81) وانحراف معياري (0.63)، وتعكس النتائج أن التنظيم لنموذج المدرسة المنتجة في مدارس الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل يتميز بكفاءة عالية، حيث حقق تقييمًا إيجابيًا في جميع المؤشرات ذات الصلة، وقد حصل توفير التدريب المستمر للعاملين في إدارة المشاريع المنتجة على أعلى تقييم، مما يدل على إدراك أهمية تعزيز قدرات العاملين وضمان تأهيلهم لأداء مهامهم بكفاءة، ومع ذلك، يُظهر تقييم الأداء الوظيفي بناءً على المشاركة في الأنشطة المنتجة حاجة إلى مزيد من التركيز، حيث حصل على أقل تقييم ضمن هذا البُعد، قد يشير ذلك إلى ضرورة تطوير سياسات واضحة تربط الأداء الوظيفي بالمساهمة في الأنشطة المنتجة، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (خليل، 2022) التي أشارت إلى العمل على بث ثقافة المدرسة المنتجة والطالب المنتج في طلاب المدارس عمومًا في جميع الصفوف، حتى يتشبع بها الطالب وينشئ عليها وتصبح في عقله وقلبه.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث لبعد التنظيم

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	توفر المدرسة موارد مادية ومعنوية لتنفيذ الأنشطة المنتجة.	3.97	0.80	5	مرتفعة
2	تشجع الإدارة المدرسية المعلمين والطلاب على المشاركة في المشاريع المنتجة.	4.10	0.83	2	مرتفعة
3	توفير وسائل الأمن والسلامة داعمة للإبداع والابتكار في المدرسة المنتجة.	3.87	0.93	6	مرتفعة
4	توفير قاعات ومرافق مخصصة لتطبيق مشروع المدرسة المنتجة.	4.08	0.80	3	مرتفعة
5	تشجع الإدارة المدرسية على تبني الأفكار المبتكرة للمشاريع المنتجة.	4.08	0.92	4	مرتفعة
6	العمل على نشر ثقافة المدرسة المنتجة من خلال الوسائل الإعلامية المختلفة.	4.11	0.71	1	مرتفعة
	بعد بيئة المدرسة الداعمة ككل	**4.04**	**0.66**	**–**	**مرتفعة**

يتضح من جدول (6) أن المتوسطات الحسابية التي تقيس بعد بيئة المدرسة الداعمة لنموذج المدرسة المنتجة في مدارس الإدارة العامة للتعليم في منطقة حائل قد تراوحت بين (3.87–4.11) وبدرجة (مرتفعة)، حيث جاءت الفقرة رقم (3) التي نصت على "العمل على نشر ثقافة المدرسة المنتجة من خلال الوسائل الإعلامية المختلفة"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.11) وبانحراف معياري (0.71)، وبدرجة (مرتفعة)، في حين جاءت الفقرة رقم (2) التي نصت على "تشجع الإدارة المدرسية المعلمين والطلاب على المشاركة في المشاريع المنتجة"، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.10) وبانحراف معياري (0.83) وبدرجة (مرتفعة)، بينما جاءت الفقرة رقم (3) التي نصت على "توفير وسائل الأمن والسلامة داعمة للإبداع والابتكار في المدرسة المنتجة"، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.87) بدرجة (مرتفعة)، كما بلغ المتوسط العام لبعد بيئة المدرسة الداعمة (4.04) وانحراف معياري (0.66)، تشير النتائج أن بيئة المدرسة في مدارس الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل داعمة لنموذج المدرسة المنتجة بمستوى مرتفع، حيث تميزت جهود نشر ثقافة المدرسة المنتجة عبر الوسائل الإعلامية، إضافة إلى تشجيع الإدارة المدرسية للمعلمين والطلاب على المشاركة في المشاريع المنتجة، ومع ذلك، جاء توفير وسائل الأمن والسلامة الداعمة للإبداع في المرتبة الأخيرة، مما يشير إلى الحاجة لتحسين هذا الجانب لدعم بيئة أكثر أمانًا وابتكارًا، عمومًا، تعكس النتائج بيئة إيجابية تعزز نجاح النموذج مع فرص للتطوير في بعض الجوانب، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (خليل، 2022) التي أشارت إلى العمل على بث ثقافة المدرسة المنتجة والطالب المنتج في طلاب المدارس عمومًا في جميع الصفوف، حتى يتشبع بها الطالب وينشئ عليها وتصبح في عقله وقلبه.

عرض ومناقشة نتائج السؤال الثاني: ما واقع قدرات التمويل الذاتي في مدارس الإدارة العامة للتعليم في منطقة حائل؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد قدرات التمويل الذاتي (تنظيم الفعاليات المنتجة، استغلال المرافق وتأجيرها، نسبة الاعتماد على التمويل الحكومي) في مدارس الإدارة

العامة للتعليم في منطقة حائل واستخدم مقياس المتوسطات الحسابية الوارد في الجدول (3) السابق لتفسير هذه المتوسطات ودلالاتها، والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث لبعد تنظيم الفعاليات المنتجة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	تقوم إدارة المدرسة بتنظيم فعاليات تعود عليها بإيرادات مالية.	3.75	1.01	4	مرتفعة
2	تعتمد إدارة المدرسة على التنوع في الفعاليات لتحقيق أكبر استفادة مالية.	3.67	0.96	6	مرتفعة
3	تسوق إدارة المدرسة للفعاليات المنتجة بشكل جيد لجذب أكبر عدد من المشاركين.	3.85	0.90	1	مرتفعة
4	تُشرك إدارة المدرسة الطلاب في تخطيط وتنفيذ الفعاليات المنتجة.	3.77	0.85	3	مرتفعة
5	تستهدف الفعاليات احتياجات المجتمع المحلي لتحقيق مشاركة أكبر.	3.71	0.97	5	مرتفعة
6	تتعاون إدارة المدرسة مع جهات خارجية لتنظيم فعاليات مشتركة.	3.78	0.87	2	مرتفعة
	بعد تنظيم الفعاليات المنتجة ككل	**3.76**	**0.74**	**–**	**مرتفعة**

يتضح من جدول (7) أن المتوسطات الحسابية التي تقيس بعد تنظيم الفعاليات المنتجة لقدرات التمويل الذاتي في مدارس الإدارة العامة للتعليم في منطقة حائل قد تراوحت بين (3.67–3.85) وبدرجة (مرتفعة)، حيث جاءت الفقرة رقم (3) التي نصت على "تسوق إدارة المدرسة للفعاليات المنتجة بشكل جيد لجذب أكبر عدد من المشاركين، "في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.85) وبانحراف معياري (0.90)، وبدرجة (مرتفعة)، في حين جاءت الفقرة رقم (6) التي نصت على "تتعاون إدارة المدرسة مع جهات خارجية لتنظيم فعاليات مشتركة"، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.78) وبانحراف معياري (0.87) وبدرجة (مرتفعة)، بينما جاءت الفقرة رقم (2) التي نصت على "تعتمد إدارة المدرسة على التنوع في الفعاليات لتحقيق أكبر استفادة مالية"، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.67) بدرجة (مرتفعة)، كما بلغ المتوسط العام لبعد تنظيم الفعاليات المنتجة (3.76) وانحراف معياري (0.74)، وتشير النتائج إلى أن تنظيم الفعاليات المنتجة لدعم التمويل الذاتي في مدارس الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل يتمتع بكفاءة عالية، حيث تبرز جهود تسويق الفعاليات كعنصر رئيسي لجذب المشاركين وزيادة العوائد، كما يُعتبر التعاون مع جهات خارجية لتنظيم فعاليات مشتركة عنصرًا هامًا يعزز الموارد ويوسع نطاق الأنشطة، ومع ذلك، يظهر التركيز على تنوع الفعاليات لتحقيق استفادة مالية أكبر كجانب يحتاج إلى تحسين، مما يشير إلى ضرورة تطوير استراتيجيات متنوعة لتلبية احتياجات مختلفة وتحقيق مصادر دخل متعددة، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (المذكور والهيلع، 2023) التي أشارت إلى أن درجة موافقة أعضاء هيئة التدريس على مصادر التمويل الذاتي في جامعة الكويت موافقة متوسطة.

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث لبعد استغلال المرافق وتأجيرها

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	توفر المدرسة مرافق متعددة الاستخدامات يمكن تأجيرها للأنشطة المختلفة.	3.90	0.87	4	مرتفعة
2	تُعلن المدرسة عن خدماتها بشكل جيد لاستقطاب المستفيدين.	3.90	0.81	3	مرتفعة
3	تُستخدم عائدات تأجير المرافق لتحسين البنية التحتية للمدرسة.	3.92	0.82	2	مرتفعة
4	تستثمر المدرسة المساحات غير المستغلة لتوسيع مصادر الإيرادات.	4.05	0.74	1	مرتفعة
5	يتم إعداد تقارير دورية لتحديد إيرادات تأجير المرافق وأثرها المالي.	3.79	0.90	5	مرتفعة
6	تخصص إدارة المدرسة أوقات محددة لتأجير المرافق دون التأثير على العملية التعليمية.	3.76	0.97	6	مرتفعة
	بعد استغلال المرافق وتأجيرها ككل	**3.89**	**0.62**	**–**	**مرتفعة**

يتضح من جدول (8) أن المتوسطات الحسابية التي تقيس بعد استغلال المرافق وتأجيرها لقدرات التمويل الذاتي في مدارس الإدارة العامة للتعليم في منطقة حائل قد تراوحت بين (3.76-4.05) وبدرجة (مرتفعة)، حيث جاءت الفقرة رقم (4) التي نصت على "تستثمر المدرسة المساحات غير المستغلة لتوسيع مصادر الإيرادات"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.05) وبانحراف معياري (0.74)، وبدرجة (مرتفعة)، في حين جاءت الفقرة رقم (3) التي نصت على "تُستخدم عائدات تأجير المرافق لتحسين البنية التحتية للمدرسة"، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.92) وبانحراف معياري (0.82) وبدرجة (مرتفعة)، بينما جاءت الفقرة رقم (6) التي نصت على "تخصص إدارة المدرسة أوقات محددة لتأجير المرافق دون التأثير على العملية التعليمية"، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.76) بدرجة (مرتفعة)، كما بلغ المتوسط العام لبعد استغلال المرافق وتأجيرها (3.89) وانحراف معياري (0.62)، وتشير النتائج أن استغلال وتأجير المرافق في مدارس حائل يتم بكفاءة عالية لدعم التمويل الذاتي، حيث يتم استثمار المساحات غير المستغلة لزيادة الإيرادات وتحسين البنية التحتية، ومع ذلك، فإن تخصيص أوقات محددة للتأجير دون التأثير على العملية التعليمية جاء في المرتبة الأخيرة، مما يدل على الحاجة لتحقيق توازن أفضل بين استغلال المرافق واستمرارية التعليم، بشكل عام، يعكس الاستغلال الفعّال للمرافق إسهامًا كبيرًا في التمويل مع إمكانية تحسين إدارة الأوقات، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (المذكور والهيلع، 2023) التي أشارت إلى أن درجة موافقة أعضاء هيئة التدريس على مصادر التمويل الذاتي في جامعة الكويت موافقة متوسطة.

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث لبعد نسبة الاعتماد على التمويل الحكومي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	تعتمد إدارة المدرسة بشكل كلي على التمويل الحكومي لتغطية احتياجاتها.	3.73	0.93	6	مرتفعة
2	تساعد المشاريع المنتجة في تقليل الاعتماد على التمويل الحكومي.	3.84	0.95	2	مرتفعة
3	يتم توجيه جزء من العائدات لدعم احتياجات المدرسة التشغيلية.	3.83	0.92	3	مرتفعة
4	تُخصص المدرسة جزءًا من العائدات لدعم المبادرات التعليمية.	3.84	0.95	1	مرتفعة
5	تُحفِّز المدرسة على تحقيق الاكتفاء الذاتي عبر الأنشطة المنتجة.	3.75	0.90	5	مرتفعة
6	يتم تطوير خطط طويلة الأجل لزيادة الاعتماد على التمويل الذاتي.	3.78	0.92	4	مرتفعة
	بعد نسبة الاعتماد على التمويل الحكومي ككل	3.80	0.71	–	**مرتفعة**

يتضح من جدول (9) أن المتوسطات الحسابية التي تقيس بعد نسبة الاعتماد على التمويل الحكومي لقدرات التمويل الذاتي في مدارس الإدارة العامة للتعليم في منطقة حائل قد تراوحت بين (3.73-3.84) وبدرجة (مرتفعة)، حيث جاءت الفقرة رقم (4) التي نصت على "تُخصص المدرسة جزءًا من العائدات لدعم المبادرات التعليمية"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.84) وبانحراف معياري (0.95)، وبدرجة (مرتفعة)، في حين جاءت الفقرة رقم (2) التي نصت على "تساعد المشاريع المنتجة في تقليل الاعتماد على التمويل الحكومي"، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.84) وبانحراف معياري (0.95) وبدرجة (مرتفعة)، بينما جاءت الفقرة رقم (1) التي نصت على "تعتمد إدارة المدرسة بشكل كلي على التمويل الحكومي لتغطية احتياجاتها"، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.73) بدرجة (مرتفعة)، كما بلغ المتوسط العام لبعد نسبة الاعتماد على التمويل الحكومي (3.80) وانحراف معياري (0.71)، وتشير النتائج إلى أن الاعتماد على التمويل الحكومي في مدارس حائل لا يزال مرتفعًا نسبيًا، رغم وجود جهود ملحوظة لدعم التمويل الذاتي، مما يعكس توجهًا إيجابيًا نحو تعزيز الاستقلال المالي، ومع ذلك، فإن استمرار الاعتماد الكبير على التمويل الحكومي يبرز الحاجة لمبادرات إنتاجية إضافية لتقليل هذا الاعتماد تدريجيًا، وبشكل عام، تعكس النتائج خطوات جيدة في الاتجاه الصحيح، مع ضرورة تعزيز الاكتفاء الذاتي بشكل أكبر، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (المذكور والهيلع، 2023) التي أشارت إلى أن درجة موافقة أعضاء هيئة التدريس على مصادر التمويل الذاتي في جامعة الكويت موافقة متوسطة.

ثانيًا: الإجابة عن فرضيات البحث

عرض نتائج الفرضية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق نموذج المدرسة المنتجة في مدارس الإدارة العامة للتعليم في منطقة حائل لمتطلب التخطيط تؤثر في قدرة المدارس على التمويل الذاتي.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) بين بعد التخطيط لنموذج المدرسة المنتجة وقدرة المدارس على التمويل الذاتي في مدارس الإدارة العامة للتعليم في منطقة حائل، والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول (10) معامل الارتباط بيرسون بين بعد التخطيط لنموذج المدرسة المنتجة وقدرة المدارس على التمويل الذاتي

المتغيرات المستقلة / المتغير التابع		تنظيم الفعاليات المنتجة	استغلال المرافق وتأجيرها	نسبة الاعتماد على التمويل الحكومي
التخطيط	معامل ارتباط	0.417	0.591	0.552
	الدلالة	0.000	0.000	0.000

يتضح من جدول (10) وجود علاقة ارتباطية إيجابية (موجبة) وقوية دالة احصائيًا لعملية التخطيط لنموذج المدرسة المنتجة وأبعاد قدرة المدارس على التمويل الذاتي في مدارس الإدارة العامة للتعليم في منطقة حائل في مدارس الإدارة العامة للتعليم في منطقة حائل، وتراوحت معاملات الارتباط (0.417-0.591) وهي معاملات ارتباط دالة ومقبولة احصائيًا، مما يشير على ارتباط قوي وايجابي بين التخطيط لنموذج المدرسة المنتجة وأبعاد قدرة المدارس على التمويل الذاتي، وهذا يدل على أن التخطيط الفعّال يسهم بشكل كبير في تعزيز إمكانات المدارس لتحقيق موارد ذاتية، سواء من خلال تحديد الأهداف بوضوح أو وضع استراتيجيات مدروسة لاستثمار الموارد، كما تظهر هذه العلاقة أهمية التخطيط كعامل أساسي لنجاح نموذج المدرسة المنتجة، مما يدعم فكرة أن تحسين جودة التخطيط يمكن أن يرفع من كفاءة المدارس في تحقيق التمويل الذاتي وتعزيز استدامتها المالية.

عرض نتائج الفرضية الثانية:

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق نموذج المدرسة المنتجة في مدارس الإدارة العامة للتعليم في منطقة حائل لمتطلب عملية التنظيم وقدرة المدارس على التمويل الذاتي.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) بين بعد عملية التنظيم لنموذج المدرسة المنتجة وقدرة المدارس على التمويل الذاتي في مدارس الإدارة العامة للتعليم في منطقة حائل، والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول (11) معامل الارتباط بيرسون بين عملية التنظيم لنموذج المدرسة المنتجة وقدرة المدارس على التمويل الذاتي

المتغيرات المستقلة / المتغير التابع		تنظيم الفعاليات المنتجة	استغلال المرافق وتأجيرها	نسبة الاعتماد على التمويل الحكومي
التنظيم	معامل ارتباط	0.557	0.627	0.656
	الدلالة	0.000	0.000	0.000

يتضح من جدول (11) وجود علاقة ارتباطية إيجابية (موجبة) وقوية دالة احصائيًا لعملية التنظيم لنموذج المدرسة المنتجة وأبعاد قدرة المدارس على التمويل الذاتي في مدارس الإدارة العامة للتعليم في منطقة حائل في مدارس الإدارة العامة للتعليم في منطقة حائل، وتراوحت معاملات الارتباط (0.557-0.656) وهي معاملات ارتباط

دالة ومقبولة احصـائيًا، مما يشـير على ارتباط قوي وايجابي بين عملية التنظيم لنموذج المدرسـة المنتجة وأبعاد قدرة المدارس على التمويل الذاتي، وهذا يعني أن التنظيم الجيد للأنشـطة والفعاليات المنتجة يعزز قدرة المدارس على تحقيق إيرادات ذاتية، وبالتالي، يعتبر التنظيم الفعال عاملًا مهمًا في تحسـين الاسـتفادة المالية للمدارس وتعزيز استدامتها من خلال تمويل ذاتي.

عرض نتائج الفرضية الثالثة:

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق نموذج المدرسة المنتجة في مدارس الإدارة العامة للتعليم في منطقة حائل لمتطلب بيئة المدرسة الداعمة وقدرة المدارس على التمويل الذاتي.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) بين بعد بيئة المدرسـة الداعمة لنموذج المدرسـة المنتجة وقدرة المدارس على التمويل الذاتي في مدارس الإدارة العامة للتعليم في منطقة حائل، والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول (12) معامل الارتباط بيرسون بين بيئة المدرسة الداعمة لنموذج المدرسة المنتجة وقدرة المدارس على التمويل الذاتي

المتغيرات المستقلة / المتغير التابع		تنظيم الفعاليات المنتجة	استغلال المرافق وتأجيرها	نسبة الاعتماد على التمويل الحكومي
بيئة المدرسة الداعمة	معامل ارتباط	0.554	0.632	0.623
	الدلالة	0.000	0.000	0.000

يتضـح من جدول (12) وجود علاقة ارتباطية إيجابية (موجبة) وقوية دالة احصـائيًا لبيئة المدرسـة الداعمة لنموذج المدرسـة المنتجة وأبعاد قدرة المدارس على التمويل الذاتي في مدارس الإدارة العامة للتعليم في منطقة حائل في مدارس الإدارة العامة للتعليم في منطقة حائل، وتراوحت معاملات الارتباط (0.554-0.632) وهي معاملات ارتباط دالة ومقبولة احصائيًا، مما يشير على ارتباط قوي وايجابي بين بيئة المدرسة الداعمة لنموذج المدرسة المنتجة وأبعاد قدرة المدارس على التمويل الذاتي، وتظهر هذه النتيجة أن بيئة المدرسـة التي تشـجع الابتكار وتدعم المشـاريع المنتجة تسـاهم بشـكل كبير في تعزيز قدرة المدارس على تحقيق مصـادر تمويل ذاتية، هذا يؤكد أهمية توفير بيئة مدرسية داعمة لتطبيق نموذج المدرسة المنتجة كعامل أساسي في تحسين الاستقلال المالي للمدارس.

الخاتمة:

يخلص هذا البحث إلى التحقيق في واقع تطبيق نموذج المدرسـة المنتجة في مدارس الإدارة العامة للتعليم في منطقة حائل وأثرها على قدرات التمويل الذاتي لها من وجهة نظر المعلمين والإداريين والمدراء في مدارس الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل في المملكة العربية السـعودية، حيث أشـارت النتائج إلى أن واقع تطبيق نموذج المدرسـة المنتجة بأبعادها (التخطيط، التنظيم، بيئة مدرسـية داعمة) في مدارس الإدارة العامة للتعليم في منطقة حائل جاء بدرجة مرتفعة، واتفق أفراد العينة على واقع قدرات التمويل الذاتي (تنظيم الفعاليات المنتجة، اسـتغلال المرافق وتأجيرها، نسـبة الاعتماد على التمويل الحكومي) في مدارس الإدارة العامة للتعليم في منطقة حائل حيث جاءت

بدرجات مرتفعة، وهذه النتائج تؤكد على أهمية تعزيز الخطط والأنشطة التي تسهم في تطوير التمويل الذاتي من خلال التنظيم المحكم، التدريب المستمر، والاستفادة الفعالة من الموارد المتاحة.

كما أشارت النتائج إلى أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين مختلف الأبعاد المتعلقّة بالنموذج وقدرة المدارس على تحقيق التمويل الذاتي، تمثل عملية التخطيط والتنظيم، بالإضافة إلى بيئة المدرسة الداعمة، عوامل أساسية تساهم بشكل كبير في تعزيز القدرة على توفير مصادر تمويل ذاتية ومستدامة، وهذا يظهر أن التخطيط الجيد، التنظيم الفعّال للأنشطة، والبيئة المدرسية المحفزة هي عناصر مترابطة تعزز الاستقلال المالي للمدارس (باوزير، والهاشمي، 2024).

وفي الختام، يبرز هذا البحث الدور الحيوي الذي يلعبه نموذج المدرسة المنتجة في تحسين استدامة المدارس ماليًا، مما يتطلب من الإدارات التعليمية التركيز على هذه العوامل لضمان نجاح النموذج وزيادة كفاءة استخدام الموارد المالية في المدارس.

توصيات البحث:

1- ينبغي تكثيف الجهود لتحسين عملية التخطيط لنموذج المدرسة المنتجة، مع التركيز على تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس للمبادرات المنتجة، بالإضافة إلى تضمين آليات فعالة لتقييم وتحسين الأداء.

2- ضرورة توفير بيئة مدرسية تشجع الابتكار والإبداع، من خلال تعزيز ثقافة المدرسة المنتجة بين المعلمين والطلاب، وتوفير وسائل الأمن والسلامة التي تدعم الأنشطة الإبداعية.

3- ينبغي التقليل من الاعتماد على التمويل الحكومي، من خلال تعزيز المشاريع المنتجة وزيادة التنوع في مصادر الإيرادات.

4- ضرورة توفير تدريب مستمر لجميع العاملين في المدارس حول كيفية إدارة المشاريع المنتجة وتنظيم الفعاليات.

المراجع:

أبو الخير، راوية. (2016). *مدى توافر متطلبات الجامعة المنتجة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية* [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية التربية، غزة، فلسطين.

أحمد، نعمات عبد الناصر. (2015). الإدارة الذاتية مدخل للارتقاء بكفاءة المدرسة المنتجة في ضوء خبرات بعض الدول. دراسة تحليلية، *مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط*، *31*(1)، 39-531.

باوزير سلوى أبو بكر محمد؛ الهاشمي خديجة عمرو. (2024). درجة توافر الكفايات الأخلاقية لدى طالبات التدريب الميداني بكلية التربية بجامعة أم القرى من وجهة نظر المعلمات والمديرات. *مجلة الآداب*، 12(4)، 84-119. https://doi.org/10.35696/arts.v12i4.2209

الحبسية، يسرة؛ والشامي، السعيد؛ ولاشين، محمد. (2024). آليات مقترحة لتطبيق نموذج المدرسة المنتجة في المدارس الحكومية في سلطنة عمان. *المجلة العلمية*، (49)، 1-38.

الحربي، عبد الرحيم بن علي بن مهلهل. (2020). تصور مقترح لتطوير دور قادة مدارس التعليم العام لتفعيل دور المدرسة المنتجة وفق رؤية المملكة العربية السعودية 2030. *مجلة كلية التربية، جامعة بنها*، *31*(121)، 461-482.

حمودة، حكيمة آيت. (2020). أهمية المدرسة في تنمية القيم السلوكية لدى التلاميذ ودورها في تحقيق توافقهم الاجتماعي. دراسة ميدانية، *المجلة الدولية للبحوث النوعية المتخصصة*، (30)، 103-144.

خليل، نهلة محمد إبراهيم. (2020). تطوير المدرسة الثانوية الفنية التجارية في مصر كمدرسة منتجة في ضوء خبرة الدانيمارك. *مجلة كلية التربية بالإسماعيلية*، (47)، 260-284.

الربعي، شادن علي أحمد؛ المطيري سارة هليل. (2024). مدى توافر معايير جودة بيئة التعلُّم في مدارس الطفولة المبكِّرة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات. *مجلة الآداب*، *12*(4)، 120-167. https://doi.org/10.35696/arts.v12i4.2210

الرضا إلهام محمد؛ المحفدي، سميحة يحيى. (2023). أثر الخطط الذاتية في رفع مستوى تمكين المرأة الريفية اقتصاديا في قرية بيت محفد. *مجلة الآداب*، *11*(1)، 685-690. https://doi.org/10.35696/.v11i1.1407

الشنيفي، علي. (2018). البدائل المقترحة لتمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية على ضوء تجارب بعض الدول المتقدمة. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، *2*(10)، 70-90.

الصالح، أمل. (2017). واقع التمويل الذاتي المدرسي ومعوقاته من وجهة نظر الإدارات المدرسية في دولة الكويت وتصور مقترح لتطويره. *مجلة العلوم التربوية*، (1)، 177-207.

العامري، عبدالعزيز يحيى. (2022). واقع التمويل بجامعة طيبة وآراء قياداتها ومنتسبيها بالمعوقات والبدائل الممكنة لزيادة موارد الجامعة وتنويعها في ضوء التجارب الأمريكية والبريطانية واليابانية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، *6*(2)، 1-28.

العتيبي، فهد. (2023). تصور مقترح لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. *المجلة العلمية لكلية التربية*، *39*(3)، 124-154.

الغامدي، منال أحمد. (2021). تنويع مصادر تمويل التعليم العالي بجامعة أم القرى في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، *29*(1)، 703-729.

الغباشية، شيخة بنت سعيد بنت محمد. (2017). *المتطلبات الإدارية اللازمة لتطبيق المدرسة المنتجة في المدارس من (10-12) بسلطنة عمان* [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

الفوزان، عبد الله بن عبد الرحمن بن إبراهيم. (2024). التواصل باللغة العربية خارج الصف لدى متعلمي العربية من غير الناطقين بها: الفرص والمعوقات. *الآداب للدراسات اللغوية والأدبية*، *6*(4)، 612-635. https://doi.org/10.53286/arts.v6i4.2199

الكناني، عبد الحميد شرف. (2023) *تصور مقترح لمدرسة ثانوية منتجة في محافظة تعز على ضوء التجارب العالمية (مديرية المعافر أنموذجًا)* [رسالة ماجستير غير منشورة] جامعة تعز، اليمن.

المالكي، عبدالله. (2013). بدائل تمويل التعليم العالي الحكومي في المملكة العربية السعودية. *المجلة السعودية للتعليم العالي*، (10)، 113-147.

المذكور، مريك أحمد عبدالله؛ الهيلع، عائشة محمد. (2023). تنمية مصادر التمويل الذاتي بجامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. دراسة ميدانية، *مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس*، (47)، ج4، 481-513.

المهانية، أية؛ والزبون، محمد. (2022). واقع تحويل المدارس الثانوية الأردنية العامة إلى مدارس منتجة استنادًا إلى الاتجاهات العالمية المعاصرة، *المجلة العلمية لكلية التربية*، *38*(5)، 79-102.

وثيقة سياسة التعليم في المملكة. (1996). وزارة التربية والتعليم. اللجنة العليا لسياسة التعليم، الأمانة العامة. https://www.scribd.com/document/482607730

Rababah, B. M., & Bani Abdelrahman, A. (2024). The Effect of Storyboards Technique on EFL Sixth-Grade Students' Reading Comprehension. *Arts for Linguistic & Literary Studies*, *6*(3), 553–573. https://doi.org/10.53286/arts.v6i3.2084