Journal of Arabian Peninsula Centre
for Educational and Humanity Researches
Volume (3), Issue (27): 31 December 2025
p: 01- 30
Copyright License
ISSN: 2707-742X

مجلة مركـــز جـــزيرة العـــــرب
للبحوث التـــربـــوية والإنسانية
المجلد (3)، العدد (27): 31 ديسمبر 2025م
ص: 01- 30
تاريخ الاستلام: 2025/9/25 القبول: 2025/10/26

# المواءمة الاستراتيجية بين خصخصة التعليم العام وضمان جودة مخرجاته في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030 [1]

# Strategic Alignment between Public Education Privatization and Quality Assurance in Saudi Arabia in Light of Vision 2030 [2]

**Ms. Wafiah Othman Alsubhi**
PhD Researcher | Educational Supervisor at Yanbu Education|| General Directorate of Education in Madinah | Ministry of Education || KSA
Email: Wosubhi-@hotmail.com || Orcid: https://orcid.org/0009-0007-0088-0860 || Mobile: 00966504391855

**أ. وفية عثمان الصبحي**
باحثة بالدكتوراه|| مشرفة تربوية بتعليم ينبع|| إدارة التعليم العام بالمدينة المنورة|| وزارة التعليم || السعودية

**Dr. Noura Mohammed Al-jumah**
Associate Professor of Educational Administration || Department of Educational Administration || Imam Mohammad Ibn Saud Islamic University || KSA
Email: nmabdurhman@imamu.edu.sa | Orcid: https://orcid.org/0009-0009-2731-4468 || Mobile: 00966503044343

**أ.م.د/ نوره محمد الجمعة**
أستاذ الإدارة التربوية المشارك||قسم الإدارة التربوية|| جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية|| السعودية

**Abstract:** This study aimed to construct a proposed framework for Strategic Alignment between Public Education Privatization and Quality Assurance in Saudi Arabia (KSA) in Light of Vision 2030, To achieve this, the study adopted a descriptive analytical methodology, utilizing a systematic critical review of the literature as the primary data source. The analysis encompassed over (60) references from studies and documents published between 2016 and 2025. The research addressed three main axes: (1) the extent of compatibility between privatization policies and quality/Vision 2030 requirements; (2) the key economic, social, legal, and operational challenges impeding this alignment; and (3) applicable privatization models (PPP, vouchers, autonomous schools). The findings revealed a regulatory gap and an urgent need for the state to transition its role from a "direct operator" to an "intelligent regulator" to guarantee both quality and equity. The analysis confirmed that the optimal strategy is the remedial/developmental (W-O) strategy. Consequently, the researchers presented an integrated framework based on: (1) establishing a unified legislative framework and independent regulatory governance; (2) linking funding to academic outcomes (PBR) and targeted financing mechanisms (vouchers); and (3) building contract management capabilities, enhancing transparency, and combating social segregation. The study recommended prioritizing institutional capacity building for regulatory bodies and establishing a national platform for school performance data.

**Keywords**: Education Privatization, Outcome Quality, Strategic Alignment, Vision 2030, Educational Governance.

**المستخلص:** هدفت هذه الدراسة إلى بناء تصور مقترح للمواءمة الاستراتيجية بين خصخصة التعليم العام وضمان جودة مخرجاته في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030. ولتحقيق ذلك، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة المراجعة النقدية المنهجية للأدبيات كمصدر رئيس، وشملت تحليل ما يزيد على (60) مرجعاً من الدراسات والوثائق (2016-2025)، وقد عالجت الدراسة ثلاثة محاور بحثية رئيسة: (1) مدى توافق سياسات الخصخصة مع متطلبات الجودة والرؤية؛ (2) أبرز التحديات الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتشغيلية التي تعيق المواءمة؛ (3) أنماط الخصخصةPPP) ، القسائم، المدارس المستقلة (القابلة للتطبيق. وكشفت النتائج عن وجود فجوة تنظيمية وحاجة ملحة للانتقال بدور الدولة من "المشغل المباشر" إلى "المنظم الذكي" لضمان الجودة والعدالة. وأكد التحليل أن الاستراتيجية المثلى هي الاستراتيجية العلاجية/التطويرية (W-O) وبناءً عليه، قدمت الباحثتان تصورا متكاملا يرتكز على: (1) بناء إطار تشريعي موحد وحوكمة رقابية مستقلة؛ (2) ربط التمويل بالنتائج الأكاديمية (PBR) وآليات التمويل الموجه (القسائم)؛ (3) بناء قدرات إدارة العقود وتفعيل الشفافية ومكافحة العزل الاجتماعي. أوصت الدراسة بـ إعطاء الأولوية لبناء القدرات المؤسسية للأجهزة الرقابية و إنشاء منصة وطنية لبيانات الأداء المدرسي.

**الكلمات المفتاحية:** خصخصة التعليم، جودة المخرجات، المواءمة الاستراتيجية، رؤية 2030، الحوكمة التعليمية.

[1]- التوثيق للاقتباس (APA): الصبحي، وفية عثمان.، والجمعة، نوره محمد. (2025). المواءمة الاستراتيجية بين خصخصة التعليم العام وضمان جودة مخرجاته في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030. *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 3*(27)، 1- 30. https://doi.org/10.56793/pcra2213271

[2]-**Citation in APA format**: Al-Subhi, W. O., & Al-jumah, N. M. (2025). Strategic Alignment between Public Education Privatization and Quality Assurance in Saudi Arabia in Light of Vision 2030, ***Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research Journal, 3***(27), 1–30. https://doi.org/10.56793/pcra2213271

## 1-المقدمة (Introduction)

يشهد قطاع التعليم العام تحولات جذرية مدفوعة بالتقدم التكنولوجي، وتزايد الضغوط الاقتصادية، والحاجة الملحة لتنمية رأس المال البشري. هذه التحولات تفرض على الحكومات إعادة النظر في آليات توفير الخدمات التعليمية، مما أدى إلى صعود نماذج الخصخصة والشراكة مع القطاع الخاص كحلول استراتيجية لزيادة الكفاءة والابتكار. إن هذا التوجه يستوجب دراسة متعمقة لضمان أن الكفاءة الاقتصادية لا تأتي على حساب الجودة والعدالة الاجتماعية.

ولزيادة الكفاءة وتخفيف الأعباء المالية، ظهرت نماذج الخصخصة والشراكة بين القطاعين العام والخاص Public-Private Partnership(PPPs) كاستجابة استراتيجية عالمية (Lee, 2025). تتراوح هذه النماذج بين القسائم التعليمية والمدارس المستقلة والخصخصة الكاملة، وجميعها تهدف إلى تحفيز المنافسة وتحسين جودة المخرجات (Figlio et al., 2023). ومع ذلك، تُشير الدراسات إلى أن ما يُنسب إلى المدارس الخاصة من تفوق غالباً ما يعود إلى الخصائص الاجتماعية والاقتصادية للطلاب وليس لجودة التعليم (Rodríguez-Pose & Henry de Frahan, 2024). لذا، يتطلب تطبيق هذه النماذج جهداً كبيراً لمعالجة مخاطر التفاوت التعليمي والعزل الاجتماعي (Simões et al., 2025؛ Lee, 2025).

وبالتعمق في تحليل العلاقة المعقدة بين الخصخصة وضمان الجودة والعدالة الاجتماعية، وعلى الرغم من أن الشراكات العامة-الخاصة في البرازيل، أظهرت تأثيراً إيجابياً متواضعاً يُعزى إلى تحسين البنية التحتية (Simões et al., 2025)، فإن التجارب الأخرى تُظهر نتائج متباينة؛ ففي باكستان أكدت دراسة (Ansari, 2024) أن برامج الشراكة لم يكن لها تأثير واضح على تحسين نتائج تعلم الطلاب المحرومين اقتصادياً، مما يثير مخاوف بشأن "تجريف" الموارد أو تكريس الطبقية (Tian et al., 2024؛ Ansari, 2024). كما أن نجاح المؤسسات الخاصة يعتمد بشكل كبير على عوامل غير تدريسية مثل السمعة المؤسسية ومؤهلات هيئة التدريس (Chain et al., 2025؛ Ma & Li, 2025).

وفي الواقع السعودي يكتسب هذا الاستشراف أهمية مضاعفة نظراً للدور المحوري للتعليم في تحقيق مستهدفات رؤية 2030، وخصوصاً بناء اقتصاد قائم على المعرفة وتعزيز التنافسية العالمية. وقد تبنت الرؤية التوجه نحو الخصخصة وتقليل الاعتماد على الإيرادات النفطية، حيث تم تأسيس المركز الوطني للتخصيص كجزء من جهود تخفيف الأعباء المالية ورفع الكفاءة التشغيلية (المقبّل، 2021). يستهدف هذا التوجه قطاع التعليم بشكل مباشر من خلال مبادرات تسعى لمواءمة مخرجات التعليم مع احتياجات سوق العمل وتنويع مصادر التمويل (Almaged, 2024؛ Alshammari, 2024؛ Alrashidi, 2024). وقد ترجم هذا التوجه إلى تطبيق عملي لآليات الخصخصة الجزئية، مثل المدارس ذاتية الإدارة ونظام القسائم التعليمية، بهدف تحقيق الكفاءة والتنافسية (البشر وآخرون، 2023؛ الخضير والسياري، 2023). غير أن هذه السياسات، رغم إيجابياتها المتوقعة في رفع الجودة (الشمري وآل سلطان، 2024)، تتطلب إطاراً نقدياً يوازن بين الكفاءة والعدالة، لضمان أن لا ينتج عن التحول تدهور جودة التعليم العام أو تهديد للأمن الوظيفي للمعلمين، كما أكدته دراسات (Alshammari, 2024؛ البشر وآخرون، 2024؛ والبلوي والعنزي، 2025) أن المدارس تُواجه تحديات تنظيمية وتشريعية ومالية تحدّ من فاعلية نموذج المدارس المنتجة- باعتباره واجهة للشراكة-، وتعد التحديات والمخاطر العالمية المتمثلة في تفاوت الجودة والعدالة الاجتماعية بسبب الخصخصة غير المنظمة (السمحان، 2023؛ فرغل، 2024) تُعد أساساً نقدياً ضرورياً. وعليه، تهدف الدراسة التحليلية النقدية إلى سد الفجوة المعرفية عبر المواءمة الاستراتيجية بين التوجه الحكومي للخصخصة ومتطلبات ضمان الجودة الشاملة للمخرجات، مستنداً إلى تقييم نقدي للتحديات المحلية وتوظيف للتجارب الدولية، وذلك لضمان تحقيق مستهدفات رؤية 2030 (أحمد وآخرون، 2024؛ Alzahrani & Alharbi, 2024).

**1-2-مشكلة الدراسة (Problem Statement)**

تكمن الإشكالية الراهنة في التحدي المتمثل في تحقيق التوازن الاستراتيجي بين التوجه السعودي الطموح لخصخصة التعليم العام، وبين المتطلبات الجوهرية لضمان الجودة الشاملة والعدالة الاجتماعية لمخرجاته في سياق رؤية 2030. فالإصلاح مدعوم بهدف تخفيف الأعباء المالية وتحسين كفاءة الإنفاق الحكومي (برنامج التخصيص، 2021؛ المقبّل، 2021)، وتلبية للطلب المتنامي على الجودة (كرمين، 2020). ومع ذلك، تتجلى المشكلة في وجود فجوة بين الهدف النظري للخصخصة (الكفاءة والجودة) وبين مخاطر التطبيق الفعلي؛ حيث أظهرت الدراسات وجود قصور في تحويل السياسات إلى واقع عملي بسبب التحديات التنظيمية والبيروقراطية (المقبّل، 2021)، مما يبرز التحدي في تحقيق المواءمة ضمن بيئة تعليمية لا تزال تعاني من ضعف الجاهزية المؤسسية والفنية (العنزي، 2025).

وتتفاقم مشكلة التعليم العام بظهور صراع مزدوج بين (الربحية والجودة) من جهة، وبين (الكفاءة والعدالة) من جهة أخرى، وهو ما يُشكل خطراً حقيقياً على المسار العام للإصلاح؛ فبينما تهدف آليات الشراكة (كالمدارس المستقلة والقسائم التعليمية) لتعزيز الكفاءة والتنافسية (البشر وآخرون، 2024؛ الشمري وآل سلطان، 2024)، يكمن الخطر في تغليب الربحية للمستثمر، مما يهدد مبدأ تكافؤ الفرص ويُفاقم التفاوت بين المتعلمين (المقبّل، 2021؛ البشر وآخرون، 2024). ويؤدي هذا التوتر إلى تداعيات عكسية؛ إذ أشار الخبراء إلى أن القطاع لم يعكس الجودة المطلوبة في المخرجات رغم ضخامة الميزانيات (محمد وآخرون، 2024)، كما كشفت استطلاعات لآراء المعلمين مخاوفهم من تهديد الخصخصة لأمنهم الوظيفي وانخفاض جودة التعليم (Alzahrani & Alharbi, 2024). وبينت دراسات أخرى أن الخصخصة غير المنظمة قد تضر بالتعليم وتعميق الفوارق الاجتماعية (Rentería, 2023؛ بوكحيلي، 2024؛ Alrashidi, 2024).

لذا، تكمن مشكلة الدراسة في الافتقار إلى إطار استراتيجي عملي ونقدي يوازن بين سياسات خصخصة التعليم العام (بأنماطها المختلفة: PPP، المدارس المستقلة، القسائم) وبين متطلبات ضمان الجودة والعدالة الاجتماعية لمخرجاته. إن غياب هذا الإطار يزيد من مخاطر جمود النظام التعليمي (Almaged, 2024) ويُعجز عن تحقيق الأهداف الكلية لرؤية المملكة 2030 وبرنامج تنمية القدرات البشرية، دون تفاقم التفاوت التعليمي الناتج عن إعطاء الأولوية للربحية على حساب المصلحة العامة، وهو ما أكدت دراسة (أحمد وآخرون، 2024)، ضرورة معالجته لوضع آليات رقابة وحوكمة قوية.

**1-3-أسئلة الدراسة (Research Questions)**

تتحدد مشكلة هذه الدراسة في الأسئلة الرئيسية الآتية:

1. ما مدى توافق سياسات خصخصة التعليم في المملكة العربية السعودية مع متطلبات جودة التعليم ورؤية 2030؟
2. ما أبرز التحديات التي تواجه تحقيق المواءمة بين الخصخصة والجودة في التعليم العام السعودي؟
3. ما أنماط وتجارب خصخصة التعليم العام (الشراكة PPP، المدارس المستقلة، القسائم التعليمية) التي يمكن للمملكة الاستفادة منها في ضوء التوجهات العالمية ورؤية 2030؟
4. ما التصور المقترح للمواءمة بين الخصخصة وجودة مخرجات التعليم في ضوء التجارب الدولية ورؤية 2030؟

**1-4-أهداف الدراسة (Research Objectives)**

تهدف هذه الدراسة إلى اقتراح تصور للمواءمة بين خصخصة التعليم العام وجودة مخرجاته في ضوء مستهدفات رؤية المملكة 2030، وذلك من خلال الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على مدى توافق سياسات خصخصة التعليم في المملكة مع متطلبات جودة التعليم ورؤية 2030.

2. تحليل التحديات التي تواجه خصخصة التعليم في المملكة، وانعكاسها على العدالة التعليمية وتكافؤ الفرص.
3. استطلاع أنماط وتجارب خصخصة التعليم العام (الشراكة PPP، المدارس المستقلة، القسائم التعليمية) التي يمكن للمملكة الاستفادة منها في ضوء التوجهات العالمية ورؤية 2030.
4. اقتراح تصور استراتيجي للمواءمة بين الخصخصة وجودة مخرجات التعليم، مدعومًا بمؤشرات ومعايير قابلة للقياس.

### 1-5-أهمية الدراسة (Study Significance)

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تناولها أحد أكثر القضايا التعليمية المعاصرة حساسية، وهي خصخصة التعليم العام ومواءمتها مع جودة المخرجات في ضوء رؤية المملكة 2030. وتتوقع الباحثتان أن تفيد نتائج الدراسة كالآتي:

- **الأهمية العلمية (Theoretical Significance)**
  - ستفيد في توسيع الإطار المفاهيمي للعلاقة بين الكفاءة الاقتصادية والعدالة التعليمية من خلال تحليل نقدي لتجارب الخصخصة في دول مختلفة، وإبراز عوامل تحقيق التوازن بين فعالية الإدارة وجودة المخرجات.
  - تسهم في إثراء الأدبيات حول حوكمة التعليم والتميّز المؤسسي في ظل التحولات الاقتصادية الحديثة.
- **الأهمية العملية (Applied Significance)**
  - ستفيد صنّاع القرار في الحكومة ووزارة التعليم والهيئات التابعة لها بتقديم نموذج وطني للخصخصة المتوازنة، يضمن مشاركة فاعلة للقطاع الخاص دون المساس بمبدأ العدالة التعليمية.
  - دعم وزارة التعليم والهيئات التنظيمية في تطوير سياسات خصخصة قائمة على الحوكمة والشفافية.
  - تمكين المدارس الحكومية والأهلية من تبني ممارسات تشغيل مرنة ترفع مستوى الأداء الأكاديمي والإداري.
  - مساعدة المستثمرين والشركاء التعليميين في بناء شراكات مسؤولة تحقق عائداً تنموياً مستداماً.
  - تزويد مراكز البحث والتقويم بمؤشرات كمية ونوعية لقياس أثر الخصخصة على جودة التعليم.

### 1-6-حدود الدراسة (Study Limits)

تقتصر هذه الدراسة على الحدود الآتية:

- **الموضوعية**: المواءمة الاستراتيجية بين خصخصة التعليم العام بأنماطه المختلفة (PPP، القسائم، الإدارة الذاتية) وضمان جودة مخرجاته.
- **المكانية**: مدارس التعليم والإدارة التعليمية الحكومية والأهلية داخل المملكة الاستعانة بتجارب دولية للمقارنة.
- **الزمنية**: تمت الدراسة خلال الفصل الأول من العام الجامعي 1447/2025هـ، فيما اقتصرت المراجعة النقدية على الأدبيات التي أعقبت صدور رؤية المملكة 2030؛ خلال الفترة: 2016 -2025.

### 1-7-مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

- **خصخصة التعليم العام (Privatization of Public Education)**: وتُعرّف بأنها: "عملية نقل الأنشطة والوظائف من القطاع العام إلى القطاع الخاص، والتي تتضمن آليات متنوعة مثل: عقود الإدارة، وبيع الأصول، والشراكات بين القطاعين" (محمد وعدنان، 2022، 80).
  - ويقصد بالخصخصة إجرائيًا في هذه الدراسة: "تحويل بعض وظائف التعليم العام من القطاع الحكومي إلى القطاع الخاص أو بالشراكة معه، بهدف رفع الكفاءة وتحسين الجودة".

- **مخرجات التعليم (Education Outcomes)**، وتعرفها (اليونسكو، 2020) بأنها: "ما يكتسبه المتعلمون من مهارات ومعارف وقيم، ومدى استعدادهم للمشاركة الفاعلة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية" (ص. 15).
- **رؤية المملكة 2030 (Saudi Vision 2030):** وتعرف بأنها: "خطة وطنية استراتيجية شاملة تهدف إلى تنويع الاقتصاد السعودي وتقليل اعتماده على النفط، من خلال تطوير قطاعات الخدمات العامة مثل: الصحة، والسياحة، والتعليم (Alrashidi, 2024, 15).
  - وإجرائيًا، يُقصد بها في هذه الدراسة: "الإطار الاستراتيجي الحاكم الذي يوجه سياسات إصلاح التعليم العام في المملكة، والذي يحدد الأهداف الوطنية المتعلقة بتعزيز الشراكة مع القطاع الخاص، ورفع كفاءة الأداء الحكومي، وتحسين جودة مخرجات التعليم لتلبية متطلبات التنمية المستدامة واقتصاد المعرفة".
- **جودة المخرجات التعليمية (Quality of Education Outcomes):** وتعرفها الباحثتان بأنها: "درجة تحقيق الطلبة والمخرجات التعليمية لمعايير الكفاءة والأداء التي تتوافق مع متطلبات سوق العمل ورؤية 2030."
- **الشراكة التعليمية :(Public-Private Partnership)** وتعرفها الباحثتان بأنها: "نموذج تعاوني بين الحكومة والقطاع الخاص لتقديم خدمات تعليمية تحقق كفاءة اقتصادية وجودة أكاديمية مستدامة".

## 2-المراجعة النقدية للدراسات السابقة.

اعتمدت الباحثتان منهجية المراجعة النقدية المنهجية للدراسات السابقة؛ وفقاً لمحاورها البحثية الثلاثة:

**2-1-دراسات تناولت مدى تو افق سياسات خصخصة التعليم في المملكة مع متطلبات الجودة ورؤية 2030:**

تناولت عدة دراسات سعودية التوافق الاستراتيجي بين خصخصة التعليم ورؤية 2030، مُتّفقة على أن التوجه نحو الخصخصة آلية رئيسة لدعم الرؤية وتحسين المخرجات، وتوصلت دراسات (الراشد، 2020؛ المقبل، 2021؛ الشويعر، 2023؛ السمحان، 2023؛ الشمراني، 2024؛ Alghamdi, 2025) إلى أن الخصخصة تسهم بفعالية في ربط التخصصات بسوق العمل، تطوير المهارات، وتحسين البنية التحتية والمناهج بما ينسجم مع التوجه التكنولوجي والرؤية، وهو ما أيّدته القيادات المدرسية (السمحان، 2023؛ والشويعر، 2023). وفي المقابل، وجدت دراسات أخرى أن التوافق لا يزال قاصراً أو يواجه تحديات جوهرية في التطبيق. ووجد البقية والشريف (2021) أن دور الخصخصة في تجويد المخرجات الفنية متوسط، بينما كشفت الماجد (2024) عن فجوة بين الخطاب الرسمي والتنفيذ الواقعي ناتجة عن توازنات القوى وصراعات الأطراف المعنية، مُؤكدة بطء التحول. كما أظهرت الزهراني والحربي (2024) أن اتجاهات المعلمين كانت "محايدة" مع تخوف من تهديدها للأمن الوظيفي. وتبنت دراسة القحطاني (2025) منهجاً تحليلياً، مُحذرةً من أن خطاب الجامعات الأهلية يعكس "تسليع التجربة الجامعية" وتشكيل هوية طلابية تتوافق مع قيم السوق والعولمة.

وعالمياً، تناولت الدراسات الأجنبية التقييم النقدي للآثار الاجتماعية ومحفزات الجودة، حيث أكدت دراسة مويلا (Mwila, 2025) على ضرورة دمج الأطر الخارجية لضمان الجودة مع الممارسات الداخلية الفعّالة وتطوير الكادر الأكاديمي، بعدما أظهرت أن العوامل الداخلية للمؤسسة أكثر تأثيراً في جودة البرامج. وسلطت دراسة (Chain et al, 2025 الضوء على أن سمعة المؤسسة ومؤهلات هيئة التدريس هي الركيزة الأهم في جذب الطلاب للتعليم الخاص. إلا أن دراسات أخرى اتخذت منظوراً نقدياً، حيث بينت (Nhengu et al, 2025) أن الخصخصة أدّت إلى زيادة التفاوتات الطبقية والنوعية وحرمان الفئات الهشة في زيمبابوي، مؤكدة أن التعليم يجب أن يُعامل كحق إنساني. كما حللت دراسة وينتون ومارتن (Winton & Martin, 2025) استمرار خصخصة التعليم العام في كندا، وأظهرت أنها أدت إلى تحويل الأموال العامة لشركات خاصة، وزيادة الاعتماد على التمويل البديل، مما يُعزز عدم المساواة التعليمية. وتتفق الدراسات على الأهداف الاستراتيجية للخصخصة، لكنها تعكس في نتائجها الأحدث (2024-2025) مزيداً من الحذر أو النقد للواقع التطبيقي.

تتمثل الفجوة المعرفية هنا في غياب إطار تحليلي نقدي شامل ومُدمج يوازن بين الطموحات الاستراتيجية (الرؤية والجودة) والمعوقات التنفيذية والآثار السلبية المحتملة لـ"تسليع" التعليم (القحطاني، 2025)، وهو ما تعالجه الدراسة الحالية.

**2-2- دراسات تناولت التحديات التنظيمية والاقتصادية التي تعيق المواءمة بين الخصخصة وجودة التعليم العام:**

أكدت الدراسات السعودية وجود تحديات نظامية ورقابية ومالية تُهدد تحقيق المواءمة؛ فحذرت دراسات (البلوي، 2024؛ الشمراني، 2024؛ أحمد وآخرون، 2024؛ الحربي والبقامي، 2025؛ والبلوي والعنزي، 2025) من أن ضعف التشريعات التنظيمية والفجوة بين السياسات والتنفيذ يمثلان مخاطر محتملة، وأن أبرز المعوقات (غياب الإطار التشريعي الداعم، ضعف الصلاحيات، قصور في ثقافة التمويل البديل، ونقص التدريب والتأهيل)، مع مخاوف التفاوت في فرص التعليم (أحمد وآخرون، 2024). شددت دراسة الحربي والبقامي (2025) على أن نجاح الشراكة يعتمد على تطوير أطر قانونية ورقابية قوية لضمان التنفيذ الفعّال والوصول العادل، كما أكدت دراسة البلوي (2024) ضرورة وضع إطار تشريعي وتنظيمي يضمن المساءلة. على الصعيد الاقتصادي والمالي، كشفت دراسات (البقية والشريف، 2021؛ الزهراني والحربي، 2024) أن المعوقات الاقتصادية كانت الأهم، حيث قد تهدد الخصخصة الأمن الوظيفي (الزهراني والحربي، 2024)، وأشار فرغل (2024) إلى ارتفاع تحديات الخصخصة بشكل عام، بينما أظهرت دراسة الراجحي (2024) أن مستوى حوكمة نفقات التعليم وكفاءة الإنفاق جاء بدرجة متوسطة، مما يشير إلى الحاجة لتحسين الأداء المالي والرقابي.

عالمياً، ركزت دراسات هذا المحور على التحديات النظامية، والمالية، والاجتماعية التي تنجم عن تطبيق سياسات الخصخصة والمساواة التعليمية. حللت دراسة تيان وآخرون (Tian et al., 2024) في الصين أثر سياسة القبول، حيث أظهرت أن تطبيقها أدى إلى ارتفاع أسعار العقارات في مناطق المدارس المرموقة، مما دلّ على أن المساواة التعليمية ظلت غير متكافئة بفعل تركز الطلب على المدارس ذات السمعة العالية. وفي تايلند، أشارت دراسة كنابهوم وجانتانوكول (Kenaphoom, & Jantanukul, 2025) إلى أن السماح للقطاع الخاص بالمنافسة يسهم في الابتكار، لكنه محفوف بتحديات تحقيق العدالة الاجتماعية وضمان المساءلة والشفافية. وتتفق الباحثتان مع هذه الدراسات في أن التحدي الأكبر يكمن في آليات حوكمة الخصخصة وتنظيمها (الحربي والبقامي، 2025؛ البلوي، 2024)، وضرورة تلافي المعوقات الاقتصادية والوظيفية. لذا تُركز الدراسة الحالية على معالجة الفجوة المعرفية بتقديم إطار تحليلي نقدي يدمج متطلبات الحوكمة المالية والرقابية مع الآثار الاقتصادية والاجتماعية المتوقعة على المعلمين والمستفيدين.

**2-3- دراسات تناولت أنماط وتجارب خصخصة التعليم العام (PPP، المدارس المستقلة، القسائم التعليمية):**

ركزت الدراسات المحلية على الأنماط العملية التي يمكن للمملكة تبنيها، مُقارنة بالتجارب الدولية، حيث يُعد التوجه نحو الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP) ونظام القسائم التعليمية الأنماط الأكثر شيوعاً. أكدت دراسات (Biygautane & Clegg, 2024؛ الحربي والبقامي، 2025) على فاعلية نموذج PPP عالمياً في توفير البنية التحتية. كما تبنت دراسات (البشر وآخرون، 2024؛ الشمري وآل سلطان، 2024؛ الخضير والسياري، 2023؛ الحربي والبقامي، 2025) نماذج القسائم والمدارس ذاتية الإدارة كآليات لزيادة الكفاءة والتمويل، وتم تقديم تصورات مقترحة لتفعيلها في المدارس الأهلية (الخضير والسياري، 2023).

وعالمياً، تناولت دراسات هذا المحور أهمية تقييم فعالية أنماط الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP) وآليات تطبيقها وتحدياتها التشغيلية لضمان جودة التعليم: أظهرت دراسة أنصاري (Ansari, 2024) في باكستان أن برنامج الدعم المالي للمدارس الخاصة كان الأكثر فاعلية في الرياضيات، لكنها أوضحت غياب تأثير واضح في تحسين تعلم الطلاب ذوي الخلفيات الاجتماعية الضعيفة. وفي السياق ذاته، أكدت دراسة كِنافووم وجنتانكول (Kenaphoom & Jantanukul,

2024) على أن نجاح نموذج الشراكة يتطلب تعاونًا فعالًا وتكاملاً وظيفيًا بين الجهات، بينما أظهرت دراسة Khan et al. (2025) أن نماذج الشراكة تسهم في تحسين الوصول والكفاءة، لكنها تتطلب أطر حوكمة قوية وتنظيماً فعالاً لضمان العدالة وعدم الإقصاء. وفي البرازيل، أظهرت دراسة سيمويس وآخرون (Simões et al., 2025) تفوق طلاب مدارس PPP في الرياضيات، مرجعة ذلك إلى تحسين البنية التحتية والإدارة. ومع ذلك، كشفت دراسة (Ma & Li, 2025) في الصين عن عمق التحديات التي تواجه مشروعات PPP في مرحلة التشغيل؛ فضعف استراتيجيات التشغيل يؤدي إلى فجوة بين النتائج الفعلية والمستهدفة، وطوّر الباحثان نموذجاً متكاملاً لتقييم الأداء التشغيلي لدعم الاستدامة، ويتبين اتفاق الدراسات على أن تطبيق أنماط متقدمة من الخصخصة يعد ضرورة لتحديث التعليم، إلا أن معظمها يركز على الجانب النظري أو المتطلبات الإجرائية (الخضير والسياري، 2023؛ الشمري وآل سلطان، 2024)، دون التعمق في التحليل لآثارها الطويلة الأمد على الجودة والعدالة التعليمية، وهو ما تُشكل معالجته الفجوة المعرفية التي تسعى الدراسة الحالية لملئها.

**2-4-التعليق على الدراسات السابقة.**

**أ. جوانب الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:**

تتفق الدراسات السابقة محلياً وعالمياً على أن خصخصة التعليم ضرورة استراتيجية لدعم الكفاءة الاقتصادية وتحقيق مستهدفات الرؤى الوطنية (الراشد، 2020؛ المقبل، 2021)، وأن أنماط الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP) والقسائم التعليمية تُعد آليات فعالة لتوفير البنية التحتية وتحسين كفاءة الإنفاق (Biygautane & Clegg, 2024؛ الشمري وآل سلطان، 2024)، أما جوانب الاختلاف فتتمحور حول التكلفة الاجتماعية للخصخصة؛ حيث اختلفت الدراسات ما بين النظرة التفاؤلية لدور الخصخصة في ربط المخرجات بسوق العمل (الراشد، 2020) والنظرة النقدية التي تُحذر من "تسليع التجربة الجامعية" وتزايد الفوارق الاجتماعية والطبقية (القحطاني، 2025؛ Nhengu et al., 2025؛ Winton & Martin, 2025). كما اختلفت حول مدى جاهزية البيئة التنظيمية السعودية للتطبيق، مُشيرةً إلى وجود فجوة بين الخطاب الرسمي والتنفيذ الواقعي وتخوفات المعلمين من الأمن الوظيفي (الماجد، 2024؛ الزهراني والحربي، 2024).

**ب-ما يميز الدراسة الحالية والقيمة المضافة التي تقدمها:**

تنفرد بتقديم إطار تحليلي نقدي شامل للمواءمة بين الخصخصة والجودة؛ يتجاوز الدوافع الاقتصادية والتمويلية ليُدمج الأبعاد التنظيمية والاجتماعية، وتتمثل القيمة المضافة في معالجة ثلاث فجوات معرفية رئيسية:

1. **الفجوة بين الخصخصة والجودة والعدالة:** خلافاً للدراسات التي اكتفت بالتقييم الوصفي أو المقارن (المقبل، 2021)، تُقدم الدراسة إطاراً يوازن بين متطلبات الكفاءة الاقتصادية للخصخصة وضمان العدالة التعليمية كحق إنساني، لمواجهة مخاطر "تسليع التعليم" وزيادة التفاوتات التي أشارت إليها دراسة (القحطاني، 2025).
2. **الفجوة التنظيمية والرقابية:** تعالج الدراسة ضعف التشريعات وأداء الحوكمة المالي (الراجحي، 2024) من خلال تقديم تصور مُقترح لنموذج حوكمة يضمن المساءلة التشريعية ويُقيّم الآثار الاجتماعية للخصخصة على فئات المعلمين والطلاب من أبناء الشرائح الأضعف.
3. **الفجوة التطبيقية (الأنماط والمخاطر التشغيلية):** بدلاً من مجرد اقتراح نماذج (الخضير والسياري، 2023)، تحلل الدراسة الحالية أنماط PPP والقسائم التعليمية تحليلاً نقدياً متعمقاً للمخاطر التشغيلية، بما يُلبي توصيات الأدبيات الحديثة لضمان جودة المخرجات واستدامة الأداء على المدى الطويل.

## 3-منهجية الدراسة وإجراءاتها

### 3-1-منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج التحليلي الوثائقي المقارن المدعوم بمنهج الدراسات النقدية. وقد جرى توظيف المنهج التحليلي الوثائقي لتحليل الأدبيات والوثائق الرسمية الصادرة عن وزارة التعليم، والهيئات السعودية والدولية، والبحوث المحكمة ذات الصلة بخصخصة التعليم العام وجودة مخرجاته.

أما المنهج المقارن فقد استخدم لاستنتاج المواءمة الممكنة للخصخصة مع متطلبات الجودة في ضوء رؤية المملكة 2030، وتحليل البدائل التي تضمن تحقيق التوازن المنشود بالاستفادة من تجارب العديد من الدول الرائدة.

### 3-2-مجتمع الدراسة

شمل مجتمع الدراسة جميع الوثائق، والتقارير الرسمية، والأبحاث المحكمة، والاستراتيجيات المتعلقة بـ:

أ. سياسات خصخصة التعليم العام في المملكة العربية السعودية.

ب. مؤشرات جودة التعليم ومخرجاته، وجهود الإصلاح التعليمي في إطار رؤية السعودية 2030.

ج. التجارب الإقليمية والدولية في خصخصة التعليم وضمان الجودة.

ويغطي المجتمع الفترة ما بين 2016–2025 بوصفها الفترة التي تلت إعلان الرؤية والتحول التعليمي.

### 3-3-عينة الدراسة:

- تكوّنت عينة الدراسة من أكثر من (60) وثيقة علمية ورسمية جرى اختيارها وفق معايير الصلة المباشرة بالموضوع، والحداثة، والدقة المنهجية، وتوزعت العينة إلى: (1-55% دراسات وتقارير سعودية رسمية وأكاديمية. 2-45% دراسات وخبرات دولية مقارنة (منظمة التعاون الاقتصادي، اليونسكو، البنك الدولي، وغيرها).
- تم استبعاد الدراسات غير المحكّمة أو تناولت الخصخصة من منظور اقتصادي بدون ارتباط بجودة التعليم.

### 3-4-أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على البحث المنهجي في قواعد البيانات العربية والدولية الموثوقة باستخدام كلمات مفتاحية باللغتين العربية والإنجليزية:

الكلمات المفتاحية العربية: "خصخصة التعليم العام"، "جودة مخرجات التعليم"، "رؤية السعودية 2030 والتعليم"، "الشراكة بين القطاعين العام والخاص في التعليم"، "حوكمة التعليم في السعودية".

الكلمات المفتاحية الإنجليزية: "Privatization of Public Education", "Education Quality Assurance", "Saudi Vision 2030 Education", "Public-Private Partnership in Education", "Education Governance".

قواعد البيانات المستخدمة:

1. Scopus وWeb of Science: لأبحاث الخصخصة وجودة التعليم.
2. ScienceDirect وSpringerLink: لمصادر التكنولوجيا التعليمية والسياسات المقارنة.
3. Google Scholar وShamaa ودار المنظومة: للمصادر العربية والتطبيقات السعودية.
4. موقع وزارة التعليم وهيئة تقويم التعليم والتدريب: لاستخراج التقارير والاستراتيجيات الوطنية.

### 3-5-إجراءات تحليل البيانات

اتبعت الدراسة إجراءات تحليلية نوعية مركزة، تضمنت:

1. التحليل الموضوعي المقارن: لاستخلاص الاتجاهات الرئيسة في سياسات الخصخصة ومؤشرات الجودة.
2. التحليل النقدي الوثائقي: لتقييم مدى اتساق التوجهات الحالية مع معايير الجودة وركائز رؤية 2030.
3. التحليل المقارن الدولي: لمقارنة الخبرات السعودية بنماذج عدة دول المتقدمة في خصخصة التعليم.

### 3-6-التحقق من الصدق والثبات

تم تعزيز مصداقية التحليل من خلال الإجراءات الآتية:

- التحقق المنهجي (Methodological Verification) بمراجعة تقاطع البيانات (أكاديمية، رسمية).
- التثليث المعرفي (Triangulation) بين آراء الخبراء، والتقارير الحكومية، والدراسات المقارنة.
- مراجعة الأقران (Peer Review) من قبل خبيرين في التعليم المقارن وسياسات الجودة.
- تجنب الانحياز باعتماد مراجع من مدارس فكرية واتجاهات متعددة لضمان التوازن العلمي.

### 3-7-إجراءات تنفيذ الدراسة

1. تحديد مشكلة الدراسة وأهدافها وصياغة تساؤلاتها الرئيسة.
2. جمع البيانات الوثائقية وتحليل الأدبيات ذات الصلة.
3. تصنيف البيانات وفق محاور: الخصخصة– الجودة– التجارب الدولية– رؤية 2030.
4. تحليل الاتجاهات الراهنة وتحديد الفجوات في المواءمة بين الخصخصة والجودة.
5. صياغة البدائل المقترحة للمواءمة الاستراتيجية.
6. بناء التصور التجميعي للمواءمة متضمنا الرؤية والرسالة والأهداف والخطة التنفيذية.
7. المراجعة من 3خبراء في التربية واقتصاديات التعليم قبل النشر لضمان الموثوقية والابتكار.

## 4-نتائج الدراسة ومناقشتها.

### 4-1-نتيجة الإجابة عن السؤال الأول: "ما مدى تو افق سياسات خصخصة التعليم في المملكة العربية السعودية مع متطلبات جودة التعليم ورؤية 2030؟" وللإجابة عن السؤال؛ فقد تم حصر أحدث الوثائق وتحليلها، وبينت الآتي:

#### 4-1-1-الإطار الاستر اتيجي للخصخصة وأهدافها في الرؤية

- تبنت رؤية المملكة 2030 برنامج التخصيص كأحد ممكناتها الرئيسية لتحويل الاقتصاد؛ بهدف تعزيز دور القطاع الخاص في تقديم الخدمات الحكومية وإدارة أصول الدولة (برنامج التخصيص، 2021، ص. 5). وترتكز استراتيجية البرنامج على ركيزتين أساسيتين (برنامج التخصيص، 2021، ص. 10):
  - **تعزيز جودة وكفاءة الخدمات العامة**: ويشمل قطاعات حيوية مثل التعليم، حيث يسعى البرنامج إلى تحسين جودة الخدمات وتقليل التكاليف الحكومية من خلال الاستفادة من خبرات القطاع الخاص.
  - **دعم المساهمة في التنمية الاقتصادية**: عبر زيادة مساهمة القطاع الخاص المحلي والأجنبي في الناتج المحلي الإجمالي من 40% إلى أكثر من 65% بحلول عام 2030.

ويؤكد برنامج الرؤية أن هدف رفع كفاءة الإنفاق الحكومي وتحقيق أفضل عائد منه يعتبر من أهم تطلعات البرنامج (برنامج التخصيص، 2021، ص. 10).

### 4-1-2-ملامح الجودة وكفاءة المخرجات في التعليم العام:

يرتبط تعزيز الجودة في التعليم العام بشكل مباشر بأهداف برنامج تنمية القدرات البشرية، ويركز على بناء مسار تعليمي متكامل وتحسين مخرجات التعليم (برنامج تنمية القدرات البشرية، 2024). وفيما يتعلق بالخصخصة تبين الآتي:

أ. **تحسين الجودة**: يعد تحسين جودة خدمات التعليم هدفاً مباشراً للتخصيص (برنامج التخصيص، 2021). وتهدف هيئة تقويم التعليم والتدريب (ETEC) إلى ضمان مواءمة المخرجات التعليمية مع احتياجات سوق العمل المستقبلية، مما يؤكد أهمية جودة التعليم الذي يشارك فيه القطاع الخاص (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2023).

ب. **كفاءة الإنفاق**: تساهم آليات الخصخصة والشراكة بين القطاعين العام والخاص في خفض التكاليف على الحكومة، مع الحفاظ على مستوى الجودة أو رفعه، وهو ما يجسد مفهوم "القيمة مقابل المال" (Value for Money) (برنامج التخصيص، 2021). وتعتبر دراسة خيارات مثل القسائم التعليمية والمدارس ذاتية الإدارة من المقترحات الرامية لتعزيز كفاءة الإنفاق في التعليم العام (البشر وآخرون، 2024).

### 4-1-3-تقييم و اقع الخصخصة وجودة التعليم العام في ضوء وثيقة برنامج التخصيص:

توضح وثيقة برنامج التخصيص أن قطاع التعليم هو أحد القطاعات الـ16 المستهدفة بالتخصيص، وتم تحقيق إنجازات محددة في مسار الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP)، وقد هدفت إلى تخفيف عبء النفقات الرأسمالية عن الحكومة ورفع جودة الخدمات، ويؤكد (برنامج التخصيص، 2021) إنجازات نوعية في البنية المؤسسية والتنظيمية للمشروعات التعليمية، إلا أن دراستا (محم وآخرون، 2024؛ البشر وآخرون، 2024) تؤكدان أن عملية الخصخصة لا تزال تواجه تحديات تتعلق بقياس الأثر النوعي على الجودة التعليمية، وضمان العدالة الاجتماعية، وتحقيق توازن بين الكفاءة الاقتصادية والأمن الوظيفي للكوادر التعليمية، وفي ضوء ذلك، تقدم الباحثتان تحليلاً متكاملا لمختلف جوانب العلاقة بين التخصيص وجودة مخرجات التعليم، وكما يبينها الجدول (1).

**الجدول (1) تحليل المنجزات والتحديات والفرص والتهديدات لبرامج التخصيص في التعليم العام** بالمملكة وسبل تحسينه

| المحوروالمجال | أبرز منجزات التخصيص في التعليم | الأثارعلى جودة التعليم العام | الفجوات والتحديات | التحليل البيئي (قوة – ضعف – فرص – تهديدات) | اتجاهات التحسين المستقبلية المقترحة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1-البنية المؤسسية للتخصيص – حوكمة البرنامج وتوزيع الأدوار | تأسيس هيكل متكامل يضم لجنة التخصيص، المكاتب التنفيذية، والمركز الوطني للتخصيص (برنامج التخصيص، 2021). | وضوح الأدوار المؤسسية استقرار القرارات ورفع كفاءة التمويل، كما يرسخ الحوكمة التعليمية. | لا يزال الربط بين خطط التخصيص وأهداف وزارة التعليم في جودة المخرجات محدودًا (Ahmad et al., 2024). | قوة: وجود هيكل مؤسسي راسخ.<br>ضعف: غياب أدوات قياس أثر الحوكمة على جودة التعليم.<br>فرصة: دمج مؤشرات دولية مثل PISA وTIMSS في التقييم.<br>تهديد: البيروقراطية قد تعيق سرعة اتخاذ القرار. | مواءمة الخطط التنفيذية للتخصيص مع برامج تقييم الأداء المدرسي وربطها بمؤشرات الاعتماد التربوي الوطني. |
| 2-تنفيذ مشروعات الخصخصة – في مدارس بالشراكة مع القطاع الخاص | تنفيذ مشروع بناء وتشغيل (60) مدرسة حديثة في مكة وجدة لخدمة (50 ألف) طالب (برنامج التخصيص، 2021). | أدى إلى تطوير البنية التحتية وتحسين بيئة التعلم بما يتوافق مع معايير القطاع الخاص. | لا تتوافر بيانات دقيقة حول أثرها على التحصيل أو كفاءة الإنفاق (Al-Bashar et al., 2024). | قوة: تحسين بيئة التعليم.<br>ضعف: محدودية قياس الأثر الأكاديمي الفعلي.<br>فرصة: التوسع في الشراكات التعليمية ذات الأثر المجتمعي.<br>تهديد: تفاوت العدالة التعليمية بين المدارس العامة والمشتركة. | اعتماد آلية وطنية لقياس جودة التعليم في المدارس المشتركة وربط نتائجها ببرامج الاعتماد والجودة. |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 3-الكفاءة الاقتصادية والمالية – خفض التكاليف وتحسين كفاءة الإنفاق | حقق التخصيص قيمة مالية بلغت (14 مليار ريال) لكفاءة الإنفاق و(143 مليار ريال) كإيرادات غير نفطية (برنامج التخصيص، 2021). | يساهم في تعزيز التمويل المستدام إذا تم توجيه العوائد لتحسين الخدمات التعليمية. | غياب الشفافية في تحديد نسبة العوائد المخصصة فعليًا للتعليم العام (Ahmad et al., 2024). | قوة: تنويع مصادر التمويل الوطني.<br>ضعف: ضعف توجيه العوائد مباشرة للتعليم.<br>فرصة: تأسيس صناديق تمويل بالشراكة مع القطاع الخاص.<br>تهديد: الاعتماد الزائد على الاستثمارات الخاصة في الخدمات التعليمية الأساسية. | إلزام تخصيص نسبة محددة من الإيرادات لدعم جودة التعليم والابتكار التربوي على مستوى المناطق. |
| 4-العدالة والجودة في الخدمات التعليمية – جودة التعليم العام وتكافؤ الفرص | تحسين البنية التحتية والخدمات التشغيلية من خلال شراكات مع القطاع الخاص (برنامج التخصيص، 2021). | رفع جودة المرافق التعليمية وتحسين تجربة الطالب في المدن الرئيسة. | استمرار فجوات العدالة التعليمية في المناطق الريفية والنائية (Al-Bashar et al., 2024). | قوة: ارتفاع جودة التعليم.<br>ضعف: ضعف وصول الخدمات المتطورة إلى المناطق الطرفية.<br>فرصة: تطبيق نماذج مدارس ذكية منخفضة التكلفة.<br>تهديد: مركزية التوزيع قد تؤدي إلى تهميش الأطراف. | توسيع الشراكات التعليمية لتشمل المناطق الطرفية مع اعتماد سياسات تمويل تفاضلي لضمان العدالة في الوصول إلى التعليم. |
| 5-البعد الاجتماعي والحوكمة التعليمية – إشراك المجتمع والقطاع الخاص | تمكين المستثمرين من دخول قطاع التعليم العام عبر نماذج تشغيلية مرنة ومتنوعة (برنامج التخصيص، 2021). | أدى إلى تنويع نماذج التعليم وتطبيق ممارسات إدارية حديثة ترفع كفاءة الأداء. | ضعف المشاركة المجتمعية في التخطيط التعليمي وتقييم الأثر الاجتماعي (Ahmad et al., 2024). | قوة: جذب الاستثمارات وخلق فرص عمل جديدة.<br>ضعف: محدودية المساءلة المجتمعية.<br>فرصة: تأسيس مجلس وطني للشراكات التعليمية.<br>تهديد: تغليب الربحية على التعليم. | تطوير منظومة حوكمة تعليمية متكاملة توازن بين الكفاءة الاقتصادية والعدالة الاجتماعية عبر إشراك المجتمع المدني. |

يتضح من الجدول (1) أن عملية التخصيص في التعليم السعودي قطعت خطوات مؤسسية وتنظيمية متقدمة، تمثلت في بناء الهياكل الحوكمية وإطلاق مشروعات نوعية بالشراكة مع القطاع الخاص. إلا أن دراستي (Ahmad et al., 2024؛ Al-Bashar et al., 2024) تؤكدان استمرار فجوات جوهرية في قياس الأثر النوعي على جودة التعليم، وفي ضمان العدالة التعليمية والمشاركة المجتمعية، ورغم أن الهيكل المؤسسي للتخصيص يمثل نقطة قوة، فإن ضعف آليات المتابعة والمساءلة يشكلان تهديدًا لاستدامة الكفاءة، وتشكل هذه النتائج أساسًا علميًا لتطوير نموذج متكامل يربط بين الحوكمة التعليمية والعدالة الاجتماعية، بما يعزز فاعلية التخصيص كأداة لإصلاح التعليم وتحقيق متطلبات رؤية 2030، وعلى الرغم من ارتفاع نصيب الطالب من الإنفاق إلى 21.500 ريال عام 2018- وهو ما يعكس التزام الدولة بدعم التعليم- إلا أن البيروقراطية وتضخم الجهاز الإداري ما زالا يعوقان تحقيق الكفاءة المنشودة (المقبل، 2021).

أسفرت تجارب الشراكة التعليمية عن نجاح ملموس في تحسين البنية التحتية والخدمات التشغيلية، بيد أنها لم تُترجم بعد إلى تحسن جوهري في جودة المخرجات أو العدالة التعليمية. وتتركز نقاط القوة في هذا الإطار حول وضوح الحوكمة، وتعدد مصادر التمويل، ومبادرات المدارس المستقلة؛ في حين تكمن التحديات الرئيسية في ضعف الربط بين الخصخصة ومؤشرات الأداء، وتزايد مخاطر تغليب البعد الربحي على الرسالة التربوية. ومن أجل ضمان نجاح الخصخصة التعليمية مستقبلاً وتحقيق التوازن بين الكفاءة الاقتصادية والعدالة التعليمية والاستدامة، فإنه يجب تعزيز المساءلة المجتمعية، وتبني نماذج مرنة مثل القسائم التعليمية، وربط سياسات التخصيص بأطر ضمان الجودة الوطنية.

**4-1-4-مدى تو افق سياسات خصخصة التعليم في المملكة مع متطلبات جودة التعليم ورؤية 2030**

**أ-مستوى التو افق بين سياسات الخصخصة والجودة:**

تعد خصخصة التعليم العام كركيزة أساسية لتحقيق مُستهدفات رؤية 2030 المتعلقة برفع الكفاءة وتنمية رأس المال البشري (Alshammari, 2024؛ المقبل، 2021). ولكن، يُظهر التحليل النقدي أن التوافق مع متطلبات الجودة يواجه تحديات منهجية وتطبيقية، وتتوافق سياسات الخصخصة السعودية مع الرؤية في الأبعاد الاستراتيجية التالية:

1. **رفع الكفاءة الإدارية والتشغيلية**: يهدف التوجه لخصخصة التعليم إلى التخلص من البيروقراطية وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة (المقبل، 2021). ويتجسد هذا التوافق في مبادرة "المدارس المستقلة" التي سعت إلى تحويل المدارس الحكومية للعمل بنظام الاستقلال الإداري والمالي (البشر وآخرون، 2023).
2. **تخفيف الأعباء المالية وتنويع التمويل**: يُعد توفير النفقات التعليمية أمراً محورياً في الرؤية (المقبل، 2021). ويُعتبر تبني نموذج القسائم التعليمية (الكوبونات) شكلاً فعالاً للخصخصة يهدف لتحقيق التنافسية وتمويل المؤسسات (الخضير والسياري، 2023؛ الشمري وآل سلطان، 2024).
3. **الشراكة في تطوير البنية التحتية**: تتجه المملكة نحو استخدام الشراكات بين القطاعين العام والخاص لتطوير البنية التحتية المدرسية، وهو ما أكدته دراسة بيغوتان وكليغ (Biygautane & Clegg, 2024) كضرورة لضمان توفير المدارس في الوقت المناسب وتعزيز المشاركة الفاعلة للقطاع الخاص.

**ب-التباين في متطلبات الجودة والعدالة:**

على الرغم من التوافق الاستراتيجي، فإن الأدلة المحلية والدولية تُظهر فجوات تطبيقية وتنظيمية تحدّ من فعالية السياسات في ضمان جودة المخرجات والعدالة، مما يستدعي إطاراً نقدياً للمراجعة:

1. **التركيز على المدخلات المالية بدلاً من المخرجات**: تُظهر الدراسات المحلية تركيزاً كبيراً على دوافع الخصخصة (المالية والإدارية) (السمحان، 2023)، بينما تبقى معالجة مخاطر تدني جودة المخرج التعليمي الناتج عن تغليب الربحية أمراً يحتاج إلى إطار تنظيمي أقوى (المقبل، 2021). فبدون ربط تمويل الخصخصة بمؤشرات جودة قابلة للقياس وليس بتدفقات نقدية فقط (Khan et al, 2025 ؛Simões et al, 2025)، قد تُحوَّل برامج الخصخصة إلى أدوات مالية.
2. **ضعف الإطار التنظيمي لضمان العدالة**: قد تهدد الخصخصة مبدأ تكافؤ الفرص وتؤدي إلى نشوء الطبقية (المقبل، 2021). هناك حاجة ملحة لوضع إطار وطني متكامل للخصخصة يشمل آليات رقابة دقيقة توازن بين الجودة والعدالة (أحمد وآخرون، 2024). هذا القصور في البنية المؤسسية والتنظيمية يحدّ من جودة المخرجات.
3. **مخاوف الكادر التعليمي وتأثيرها على الجودة**: تُظهر نتائج الزهراني والحربي (Alzahrani & Alharbi, 2024) أن المعلمين يرون أن الخصخصة قد تهدد أمن وظائفهم وتقلل من جودة التعليم في تصورهم، مما يتطلب استراتيجيات واضحة لإدارة التغيير وضمان حقوقهم كعنصر حاسم في ضمان الجودة.
4. **الحاجة إلى نماذج تقييم متقدمة**: لم تشر الدراسات السعودية بشكل تفصيلي إلى تبني نماذج تقييم متقدمة ومعقدة، مثل إطار بطاقة الأداء المتوازن المعدل أو المنهج السحابي (Ma & Li, 2025). إن تطوير أنظمة ضمان جودة داخلية تتكامل مع الأطر الإقليمية أو الدولية (مثال IUCEA في تنزانيا . مويلا، 2025، Mwila) يعد حاسماً لضمان جودة الأداء المستدام للشراكات وتجنب أن تظل المعايير شكلاً فقط.

ختاماً، تستنتج الباحثتان أن هناك توافقاً استراتيجياً بين سياسات السعودية ورؤية 2030 من ناحية الأهداف المعلنة. لكن، القصور في البنية المؤسسية والتنظيمية والآليات التنفيذية يحدّ من فعالية تحقيق جودة مخرجات التعليم ما لم تُصحب هذه السياسات بأُطر حوكمة قوية، ومؤشرات أداء وطنية واضحة، وآليات حماية للعدالة والوقاية من تفكك النظام العام للتعليم (Farghal, 2024).

**4-2-نتيجة الإجابة عن السؤال الثاني: "ما أبرز التحديات التي تواجه تحقيق المواءمة بين الخصخصة والجودة في التعليم العام السعودي؟"**

وللإجابة على السؤال تستعرض الباحثتان أبرز التحديات التي تواجه المواءمة بين خصخصة التعليم العام وجودة المخرجات التعليمية، حيث تُؤكد الأدلة التي تم استعراضها على أن للخصخصة علاقة مركبة وغير خطية مع جودة المخرجات التعليمية؛ فهي قادرة على رفع الأداء والجهوزية المؤسسية عند توفّر شروط تمكينية، وفي المقابل قد تُولّد تفاوتات ومخاطر إذا غابت آليات الحوكمة والرقابة. أكثر نتائج الدراسات اتساقاً تُشير إلى أن الفوائد المحققة من الشراكات أو نماذج PPP تنشأ عبر ثلاث قنوات رئيسة: (1) تحسين المدخلات (بنية تحتية وتجهيزات)، (2) تعديل العمليات الإدارية والتشغيلية (كفاءة الإدارة، أساليب إدارة الموارد البشرية)، و(3) تأثيرات ثانوية على المخرجات (تحصيل أكاديمي مُحسّن في حالات محددة). (سيمويس وآخرون، 2025، Simões et al).

وبذلك ترى الباحثتان أن العلاقة بين خصخصة التعليم العام وجودة المخرجات التعليمية تُعد معقدة ومتباينة، وتعتمد بشكل كبير على نموذج الخصخصة المطبق وقوة الإطار التنظيمي الذي يحكمها (Nhengu et al., 2025). وتُظهر التجارب الدولية الحديثة أن هذه العلاقة ليست خطية بالضرورة، بل تحكمها مجموعة من عوامل التأثير التي تمتد من البنية التحتية إلى العدالة الاجتماعية، ويمكن تفصيلها على النحو الآتي:

**4-2-1-الآثار الإيجابية التنظيمية والاقتصادية للخصخصة على ضمان الجودة:**

تُسهم الخصخصة في رفع مستوى جودة التعليم، شريطة أن تكون مصممة لتعزيز الكفاءة التشغيلية والابتكار، وهي تأثيرات تظهر بشكل خاص في الجوانب غير التعليمية (كفاءة الإدارة والبنية التحتية) وتُشترط بوجود أطر قوية للحوكمة والرقابة لضمان الاستدامة وتجنب الآثار السلبية على العدالة.

**1-تحسين البنية التحتية والكفاءة التشغيلية:** تُعد الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPPs) آلية فاعلة لسد الفجوات التمويلية في البنية التحتية التعليمية، مما يُنعكس إيجاباً على جودة بيئة التعلم من خلال:

- **تحسين الأداء الأكاديمي المرتبط بالبيئة:** أظهرت دراسة سيمويس وآخرون (Simões et al., 2025) في البرازيل أن مدارس الشراكة العامة-الخاصة (PPPs) حققت تفوقاً بنسبة 3% في مخرجات الرياضيات لطلاب الصف التاسع، ويُعزى هذا التحسن في المقام الأول إلى تحسين البنية التحتية والإدارة غير التعليمية التي وفرتها الشراكات، مما يشير إلى أن الكفاءة الإدارية تُساهم بشكل غير مباشر في النتائج الأكاديمية.
- **سد فجوات التمويل وتشغيل المرافق:** تؤكد الأدبيات أن نماذج PPP ضرورية لتمويل وتوفير المدارس والبنية التحتية في الوقت المناسب (Biygautane & Clegg, 2024)، كما تُشير دراسة ما ولي (Ma & Li, 2025) في الصين إلى أن هذه النماذج ضرورية لسد فجوات تمويل البنية التحتية، لكن نجاحها الفعلي يعتمد على استراتيجيات تشغيل دقيقة ونظم تقييم ذكية تستخدم التكنولوجيا لإدارة الأداء.

**2-تحفيز التنافسية والابتكار في المنظومة التعليمية:** يُنظر إلى الخصخصة كقوة دافعة للابتكار وتحسين الأداء من خلال خلق المنافسة، إضافة إلى إمكانية الاستفادة من الخبرات التنظيمية الخاصة:

- **تحسين جودة الخدمات والأداء:** يُمكن أن يسهم السماح للقطاع الخاص بالمنافسة في تقديم الخدمات العامة في رفع كفاءة الأداء وجودة الخدمات عبر تعزيز الابتكار وتحسين استخدام الموارد (Kenaphoom & Jantanukul, 2025). هذا التنافس المحتمل قد يحفز المدارس العامة على تحسين جودتها (Figlio et al., 2023)، مما يضمن تحقيق الكفاءة التشغيلية (Kenaphoom & Jantanukul, 2025).
- **تطوير الكفاءات التعليمية واستخدام التقنيات:** تُشدد الدراسات على ضرورة أن تستفيد الخصخصة من تطوير الكادر الأكاديمي وتحسين ملاءمة البرامج وتوسيع تطبيق التقنيات الحديثة في التعليم الخاص (Mwila, 2025؛ Kenaphoom & Jantanukul, 2024). وهذا التكامل الوظيفي بين الجهات الحكومية والشركات الخاصة ورواد التكنولوجيا والابتكار يُعزز الاستجابة لتحديات التعليم المعاصرة (Kenaphoom & Jantanukul, 2024).

**3-زيادة القيمة المضافة في مخرجات أكاديمية محددة:** تُظهر بعض التجارب أن التأثير الإيجابي للخصخصة قد يكون مركزاً ومحدوداً في مخرجات أكاديمية معينة، ما يُشير إلى الحاجة لتصميم البرامج بدقة:

- **تأثير محدد ومقيد:** وجدت دراسة أنصاري (Ansari, 2024) في باكستان أن برنامج الدعم المالي للمدارس الخاصة (أحد نماذج PPP) كان الأكثر فاعلية، حيث أضاف 0.5 انحراف معياري لدرجات الطلاب في الرياضيات مقارنة بنظرائهم في الحكومية، ويُؤكد أن فعالية الشراكات تعتمد بشكل كبير على طبيعة البرنامج وآليات التمويل والرقابة المتبعة، وأن التأثير الإيجابي لا ينتقل بشكل متساوٍ إلى جميع المخرجات الأكاديمية (حيث لم تُسجل فروق جوهرية في مواد أخرى).
- **ارتباط التخصصات بسوق العمل:** تسهم الخصخصة في تطوير المهارات الإدارية وربط الحوافز بالإنتاجية، وزيادة ارتباط تخصصات التعليم بسوق العمل (الراشد، 2020)، مما يُحقق قيمة مضافة في المجالات المهنية.

**4-2-2-التحديات الجوهرية للجودة والعدالة (الأثر السلبي غير المباشر):** تُشير أغلب الدراسات السعودية والعالمية إلى أن الخطر الأكبر للخصخصة يكمن في إمكانية تكريس التفاوت الاجتماعي والفشل في معالجة تحديات جودة التعليم للفئات الهشة، مما يُهدد المواءمة الاستراتيجية مع ضمان الجودة ومنها:

1. **الإخفاق في تحقيق العدالة التعليمية:** تُظهر الأدلة غياب الأثر على الفئات الهشة؛ بينت دراسة أنصاري (Ansari, 2024) أن برامج الشراكة في البنجاب لم تُحسن تعلم الطلاب ذوي الخلفيات الفقيرة، وهو ما تؤكده نتائج دراسة نهينغو وآخرون (Nhengu et al., 2025) في زيمبابوي، التي كشفت أن الخصخصة تزيد من التفاوتات الطبقية والنوعية وتحرم الفئات الضعيفة من التعليم المتكافئ، مطالبة بمعاملة التعليم كحق إنساني لا كسلعة اقتصادية.
2. **تغليب السمعة على الجودة الفعلية:** يُصبح قرار الالتحاق بالتعليم الخاص محكوماً بعوامل السوق المدركة. حيث تُظهر دراسة تشاين وآخرون (Chain et al., 2025) أن السمعة المؤسسية هي العامل الأكثر تأثيراً على قرار الطلاب في ماليزيا، مما يعني أن جودة التعليم الخاص تُحكمها عوامل السوق (Perceived Quality) التي قد لا ترتبط دائماً بجودة المناهج الفعلية. هذا التوجه يُرسخ ظاهرة "تسليع التجربة الجامعية" (القحطاني، 2025).
3. **تفاقم العزل الاجتماعي:** يؤدي ربط الالتحاق بالمدارس المرموقة بالقدرة الاقتصادية إلى عزل اجتماعي عبر سوق العقارات. فقد وجدت دراسة تيان وآخرون (Tian et al., 2024) في الصين أن سياسات المساواة التعليمية أدت بشكل غير مباشر إلى ارتفاع أسعار المساكن في مناطق المدارس المرموقة، مما يعكس استمرار التفاوت التعليمي بفعل القوة الاقتصادية وارتباط الالتحاق بجودة السكن.
4. **تحويل الموارد العامة وتقويض العدالة التربوية:** يؤدي الاعتماد المفرط على الخصخصة إلى إجهاد الموارد العامة وتحويلها إلى فاعلين خاصين. أشارت دراسة وينتون ومارتن (Winton & Martin, 2025) في كندا إلى أن الخصخصة

المتزايدة أدت إلى تحويل الأموال العامة من المدارس وزيادة الاعتماد على التمويل البديل (كالرسوم)، مما يعزز عدم المساواة. وتتفق الباحثتان على أن الاعتماد الواسع على التمويل البديل وتحويل الأموال العامة يُفضي إلى تقويض العدالة التربوية (Nhengu et al, 2025 ؛Winton & Martin ،2025).

الخلاصة المنهجية: تظل فعالية نماذج الشراكة (PPPs) مشروطة بوجود أطر حوكمة قوية وتنظيم يضمن الشفافية والمساءلة (خان وآخرون، 2025، Khan et al). وتوضح الأدلة أن الخصخصة يمكن أن تحسّن مخرجات تعليمية محددة عند وجود ضوابط تنظيمية (Ansari, 2024 ؛Simões et al)، لكنها قد تضعف العدالة الشاملة إذا اعتُمدت كحل مالي بحت. أخيراً، يجب استخدام أدوات تقييم أداء وتشغيل متقدمة (مثل نموذج Ma & Li) لمتابعة الفجوات التشغيلية، لربط الخصخصة المسؤولة بتحسينات فعلية ومستدامة في المخرجات (ما ولي، 2025، Ma & Li).

### 4-2-3-التحديات التنظيمية والاقتصادية التي تواجه تحقيق المواءمة بين الخصخصة وجودة التعليم العام:

في ضوء التحليل النقدي، تستخلص الباحثتان أبرز التحديات التي تحدّ من المواءمة الاستراتيجية بين خصخصة التعليم العام وضمان جودة مخرجاته في المملكة العربية السعودية، وكما يبينها الجدول (2)

**الجدول (2): التحديات التنظيمية والاقتصادية التي تواجه المواءمة بين خصخصة التعليم وجودة مخرجاته في المملكة**

| التحديات | التحدي الرئيس | الأثر على المواءمة والجودة | (الحل الأمثل لمواجهة التحدي) | المراجع |
|---|---|---|---|---|
| التنظيمي/ المنهجي | الفجوة بين السياسة والتنفيذ (الجمود البيروقراطي) | ضعف القدرة على تحويل الرؤى الاستراتيجية إلى مبادرات عمل، واستمرار البطء في اتخاذ القرارات، مما يطيل فترة الجمود ويُعيق التحول. | "إنشاء هيئة ""تنفيذ وتمكين"" مستقلة للخصخصة، بمنهجية رشيقة (Agile)، تُناط بها صلاحية تجاوز البيروقراطية لتسريع اعتماد نماذج الشراكة." | Almaged" 2024؛ المقبل، "2021 |
| | ضعف الأطر التشريعية والرقابية المتكاملة | خطر غياب الشفافية المالية، وتهديد مبدأ العدالة، وعدم وجود ضمانات قانونية صارمة لربط الأداء التمويلي بجودة المخرجات. | سنّ إطار تشريعي وطني ملزم لـ(الشراكة بين القطاعين العام والخاص)، يفرض معايير حوكمة قوية، ويحدد آليات رقابة مالية وإجرائية دقيقة ومستقلة. | Biygautane & " Clegg Khan et ؛2024 al. "2025 |
| التنظيمي/ المنهجي | الحاجة لنظم تقييم وجودة معقدة ومتقدمة | الاعتماد على مؤشرات بسيطة (مدخلات/عمليات) لا تعكس الجودة الشاملة للمخرجات، مما يمنع تقييم الأداء الفعلي للشراكات وضمان الاستدامة. | تبني نماذج تقييم مركّبة (مثل بطاقة الأداء المتوازن المعدل)، تستخدم ترجيحاً مركباً لدمج آراء أصحاب المصلحة والمؤشرات القائمة على المخرجات التعليمية الفعلية. | Ma & Li" "2025 |
| | مقاومة التغيير وإدارة المعلمين والقيادات | تهديد الأمن الوظيفي للمعلمين والشكوك حول جودة التعليم في تصورهم، مما يؤدي إلى مقاومة واسعة النطاق لعمليات التحول الاستراتيجي. | تصميم برامج واضحة لإدارة التغيير تتضمن ضمانات لحقوق المعلمين، وبرامج تدريبية مكثفة لتمكينهم من العمل ضمن نماذج الخصخصة الجديدة (المدارس المستقلة). | Alzahrani & " Alharbi "2024 |
| الاقتصادي/ الاجتماعي | تغليب الربحية على حساب جودة المخرج التعليمي | تحويل التعليم إلى سلعة يُنظر فيها للربح أولاً، مما يُضعف جودة المخرجات، ويخلق تفاوتات حادة في الخدمات المقدمة للطلاب. | "ربط الحوافز والمناقصات الحكومية لمديري المدارس الخاصة/المُخصخصة بـ""مؤشرات الأداء الوطنية"" للمخرجات التعليمية بدلاً من ربطها بالأعداد أو الكفاءة المالية فقط." | "المقبل، 2021؛ Kenaphoom & Jantanukul "2025 |
| الاقتصادي/ الاجتماعي | عدم العدالة في التمويل الموجه | تحدي تصميم القسائم بقيمة كافية، وتجنب تركز الدعم في | "تطبيق نظام ""قسائم مُدرَّجة"" بقيمة مُتفاوتة؛ بقيمة أعلى للطلاب من الأسر | "الشمري وآل سلطان، 2024؛ |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | (القسائم التعليمية) | مدارس الأحياء المرموقة، مما يهدد مبدأ تكافؤ الفرص. | ذات الدخل المنخفض أو المقيمين في المناطق الأقل حظاً لضمان وصولهم العادل للخدمة الجيدة." | الخضير والسياري، 2023؛ Tian et al. 2024" |
| الاقتصادي/ الاجتماعي | تمويل التعليم العام والحفاظ على جودته | تفتيت النظام التعليمي وتعميق اللامساواة نتيجة تحويل الموارد والطلاب إلى القطاع الخاص دون استراتيجية لرفع جودة المدارس الحكومية المتبقية. | "وضع استراتيجية موازية لـ""التعليم العام الحكومي"" تهدف إلى ضخ استثمارات مستدامة وموجهة لتحسين جودة المدارس غير المخصخصة لضمان التكاملية وليس المنافسة المدمرة." | Lee" Winton & ؛2025 Martin "2025 |
| الاقتصادي/ الاجتماعي | تدني استدامة وتوظيف الكفاءات التعليمية | انخفاض أجور المعلمين في المدارس الخاصة وتهديد أمنهم الوظيفي، يؤثر سلباً على كفاياتهم المهنية وجودة التدريس المقدمة. | فرض معايير الحد الأدنى للأجور والمزايا ضمن عقود الخصخصة، وربط التراخيص ببرامج مستدامة للتطوير المهني للكادر التعليمي. | "المقبل، 2021؛ Chain et al. "2025 |

يتضح من الجدول (2) أن تحقيق المواءمة المنشودة لا يتم بمجرد إطلاق مبادرات الخصخصة، بل يتطلب إصلاحاً هيكلياً وتنظيمياً شاملاً. فمع وجود القصور التشريعي والبيروقراطية (Khan et al., 2025)، يُقترح إنشاء هيئة تنفيذية مستقلة وسن إطار تشريعي وطني صارم يضمن الحوكمة والشفافية. كما يجب ربط حوافز القطاع الخاص بمؤشرات الأداء الوطنية للمخرجات لا المدخلات، وتبني نظام القسائم المدرَّجة لضمان العدالة وتكافؤ الفرص، مع استثمار موازٍ في التعليم الحكومي لضمان أن تحقق الخصخصة هدف الرؤية في بناء رأس مال بشري عالي الجودة.

**الجدول (3) إجراءات معالجة التحديات ببعض الأبعاد والفوائد مثبتة دولياً والمخاطر المحتملة وسبل الاستفادة وشروطها**

| البُعد | فوائد مثبتة دولياً | شروط الاستفادة | مخاطر ملحوظة دولياً | سبل الاستفادة |
|---|---|---|---|---|
| البنية التحتية والموارد | تحسين مرافق وتجهيزات تؤثر إيجاباً على التعلم ( Simões et al., 2025). | تمويل مخصص للبنية مع عقود التزام بالخدمة. | تركز الاستثمار في مناطق محددة يزيد الفجوات. | الحاجة لتوزيع عادل للاستثمار وفق احتياج مناطق الضّرر التعليمي. |
| العمليات والإدارة | رفع كفاءة التشغيل والإدارة غير البيداغوجية (Ma & Li, 2025). | نماذج تشغيلية مع مؤشرات أداء وتشغيل (BSC، تقييم دوري). | ضعف استراتيجيات التشغيل يخلق فجوة في النتائج. | بناء قدرات إدارة عقود في الوزارة وهيئات محلية. |
| التحصيل/ المخرجات | تحسن جزئي في بعض اختبارات التحصيل (مثلاً +3% رياضيات) عند تحسين البنية ( Simões et al.). | ربط الموارد بتحسين تعليمي فعلي، وانتظار أثر زمني كافٍ. | نتائج غير متسقة زمنيًا وباختلاف المجموعات (جنسياً، طبقيًا). | ضرورة مراقبة أثر زمني (فترات تعرّض للتدخل) وعدم الاستعجال في التقييم. |
| الحوكمة والشفافية | أطر تنظيمية قوية تُحوّل الخصخصة إلى أداة تخدم الجودة (Khan et al., 2025). | وجود هيئة اعتماد مستقلة وعقود شفافة ونُظم مساءلة. | تحويل الأموال العامة إلى الخاص بدون شفافية يؤدي لفساد/تفاوت ( Winton & Martin, 2025). | تشريع واضح، هيئة رقابية وطنية، وإلزامية نشر بنود العقود. |
| العدالة والولوج | إمكان توسعة الوصول عبر قسائم مستهدفة إذا صُممت سياسياً (تجارب القسائم). | آليات استهداف وتمويل موجه للفئات الضعيفة. | خطر استبعاد الفئات الضعيفة وزيادة الطبقية (Nhengu et al., 2025). | آليات حماية (قسائم/منح/حد أدنى لخدمات مجانية بكل مدرسة). |
| التكنولوجيا والتعليم الرقمي | تسريع نشر موارد EdTech وخدمات داعمة ( Kenaphoom & Jantanukul, 2025). | شروط خصوصية بيانات، وتأهيل معلمين، ومعايير جودة للتطبيقات. | إدخال منصات تجارية بدون رقابة يوسّع خصخصة التعليم داخل المدرسة. | إطارات حماية بيانات وطنية ومتطلبات اعتمادية للتقنيات المستخدمة. |

**4-2-4-التحديات القانونية والتشغيلية التي تعيق المواءمة بين الخصخصة والجودة في التعليم العام السعودي**

استناداً إلى الدراسات المراجعة يمكن تصنيف التحديات القانونية والتشغيلية كالآتي:

1. **التحديات التنظيمية والقانونية**: وينبع التحدي الأساسي من الفراغ التشريعي والتنظيمي الذي يحيط بآليات الخصخصة المدرسية ومحددات أداء الشركاء (المقبل، 2021، Almuqbil؛ البيغوتان وكليغ، 2024، Biygautane & Clegg)، مما يزيد من مخاطر عدم الالتزام بمعايير جودة واضحة. يضاف إلى ذلك، مخاطر تفتيت الحوكمة والرقابة؛ حيث تُظهر التجارب الدولية أن مركزية أو تفتيت السلطة قد يُنتج انحرافات (وينتون ومارتن، 2025، Winton & Martin)، بالإضافة إلى ضعف الحوكمة وكفاءة الإنفاق في المؤسسات التعليمية العامة، مما يعيق عملية التحول (الراجحي، 2024). كما أن تحديات التنظيم تنعكس على غياب مؤشرات موحّدة وجهات مستقلة للاعتماد والقياس، مما يُضعف القدرة على دمج الأطر الخارجية لضمان الجودة مع الممارسات الداخلية (Mwila، 2025).
2. **تحديات الاستدامة التمويلية**: تُعد تحديات الاستدامة التمويلية أحد التحديات المهمة؛ فالتحويل الجزئي أو الكامل للتمويل العام نحو قنوات خاصة، خاصة عبر الاعتماد على التمويل البديل (كالرسوم والمنح)، قد يُضعف المدارس الحكومية الأكثر حاجة ويُفاقم عدم المساواة التعليمية (Winton & Martin, 2025؛ Nhengu et al، 2025). كما تواجه المشروعات التشاركية مخاطر الاستدامة المالية، حيث أن فوائدها الأولية المرتبطة بالبنية التحتية (Simões et al, 2025) وتتطلب تمويلاً طويل الأمد لمراقبة جودة التشغيل على المدى البعيد (Ma & Li, 2025).
3. **التحديات التشغيلية والبشرية**: تتعلق هذه التحديات بكفاءة التنفيذ وإدارة الأداء، فضعف استراتيجيات التشغيل يؤدي إلى فجوات بين النتائج الفعلية والمستهدفة في مشروعات PPPs (ما ولي، 2025، Ma & Li)، مما يكشف عن نقص في قدرات تقييم وإدارة العقود ومتابعة الأداء لدى الجهات الحكومية. ومن الناحية البشرية، تُثير الخصخصة تداعيات على سوق العمل التعليمي، حيث أن المخاوف من فقدان الأمن الوظيفي وتراجع الرواتب قد يؤثر في الدافعية وجودة التعليم المقدَّم (الزهراني والحربي، 2024، Alzahrani & Alharbi؛ فرغل، 2024، Farghal).
4. **التحديات الاجتماعية والعدالة التعليمية**: يكمن الخطر الأكبر للخصخصة يكمن في إمكانية تكريس التفاوت الاجتماعي؛ حيث تُحذر الدراسات من أن برامج الشراكة قد لا تُظهر تأثيراً واضحاً في تحسين تعلم الطلاب ذوي الخلفيات الاجتماعية الضعيفة (أنصاري، 2024، Ansari)، مما يزيد من خطر استبعاد الفئات الأضعف مثل الفتيات وذوي الاحتياجات الخاصة (نهينغو وآخرون، 2025، Nhengu et al). كما أن السياسات التي تستهدف المساواة قد تؤدي إلى تأثيرات سوقية غير متوازنة، مثل ارتفاع أسعار العقارات في مناطق المدارس المرموقة، مما يعيد إنتاج الفوارق الاجتماعية بفعل القوة الاقتصادية (تيان وآخرون، 2024، Tian et al).

واستناداً إلى التحليل النقدي للتحديات القانونية والاقتصادية والتشغيلية والاجتماعية التي تواجه خصخصة التعليم العام، يتبين أن تحقيق المواءمة بين الخصخصة وجودة المخرجات يتطلب إصلاحات متكاملة تشمل الجوانب التشريعية والإدارية والعدلية، ويتمثل جوهر الإصلاح في بناء إطار وطني موحد ينظم أنماط الشراكة ويُلزم جميع الأطراف بمؤشرات أداء قابلة للقياس، مع إنشاء هيئة رقابية مستقلة لاعتماد الجودة. كما يُوصى بربط التمويل بنتائج الأداء وضمان إدارة فعالة لعقود الشراكة من خلال قدرات مؤسسية مؤهلة وأدوات تقييم تشغيلية متقدمة. وتُعد حماية العدالة التعليمية محوراً أساسياً في هذه الرؤية، عبر تطبيق آليات تمويل موجه للفئات المستضعفة وفرض معايير تمنع التمييز أو الإقصاء لضمان تعليم منصف وشامل للجميع.

**3-4-نتيجة الإجابة عن السؤال الثالث: "ما أنماط وتجارب خصخصة التعليم العام (PPP، المدارس المستقلة، القسائم التعليمية) التي يمكن للمملكة الاستفادة منها في ضوء التوجهات العالمية ورؤية 2030؟**

وللإجابة تستعرض الباحثتان بعض تجارب خصخصة التعليم في أنظمة تعليمية مصنفة في مراتب متقدمة عالميا، وحرصت الباحثتان على تناول التجارب التي تتوفر عنها وثائق كافية، وبما يسمح به حجم البحث وكالآتي:

**4-3-1-تجربة هونغ كونغ في ضمان جودة التعليم:**

تُعد تجربة هونغ كونغ في ضمان جودة التعليم نموذجًا رائدًا في تطبيق الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP)، حيث اعتمدت نظامًا رقابيًا صارمًا يربط التمويل بالأداء المدرسي ومعايير الجودة. وقد أسهم هذا النظام في رفع كفاءة المدارس وتحقيق مخرجات تعليمية عالية، مما يجعلها تجربة قابلة للاستفادة في المدارس السعودية ضمن توجهات رؤية 2030 نحو الخصخصة وتحسين جودة التعليم، وكما يبينها الجدول

**الجدول (4) تحليل تجربة هونغ كونغ لجودة التعليم وخصخصته والفوائد المستخلصة منها والملائمة للمدارس السعودية**

| المحور الرئيس والفرعي | | تفاصيل تجربة | الفائدة المستخلصة منها | الاستفادة المقترحة للمدارس السعودية |
|---|---|---|---|---|
| 1. إطار المساءلة الموحد | 1. الإطار الشامل للجودة | تطبيق إطار مؤشرات الأداء (PI) الموحد للمدارس العامة والخاصة (Secondary, Primary, Special). | يضمن معايير جودة متسقة عبر القطاعات المختلفة، مما يمنع تفتيت النظام. | تطبيق إطار حوكمة موحد للجودة والمساءلة على التعليم العام والأهلي، لتحقيق التوازن بين الكفاءة والعدالة. |
| | 2. دورة التقييم الذاتي | إلزام المدارس بتطبيق دورة "التخطيط-التنفيذ-التقييم (P-I-E)" كنظام تطوير داخلي مستدام. | يعزز ثقافة التحسين المستمر والقيادة المدرسية الفعالة المعتمدة على البيانات المحلية. | إلزام المدارس الخاصة والعامة بآليات تقييم ذاتي دورية شفافة مرتبطة بخطط التحسين (Lee, 2025). |
| 2- أدوات القياس المعتمدة على البيانات | 3. قياس الأداء الأكاديمي | نظام القيمة المضافة الأكاديمية (SVAIS) الذي يقارن نتائج الطلاب بالنتائج المتوقعة بناءً على قدراتهم عند القبول. | يحول التركيز من انتقاء الطلاب المتميزين إلى فعالية المدرسة في تطوير مستوى جميع طلابها. | تبني نظام وطني لقياس القيمة المضافة لتقييم المدارس، وخاصة الأهلية، لربط التميز بالتحسين الحقيقي لأداء الطالب. |
| | 4. قياس الأداء غير الأكاديمي | أداة APASO لتقييم التنمية الوجدانية والاجتماعية والقيمية للطلاب، وليس فقط المعرفة. | كي لا تؤدي الخصخصة إلى تضييق المنهج والتركيز فقط على الإنجاز الأكاديمي. | إدراج مؤشرات "رؤية 2030" (مثل القيم، المهارات الحياتية، والمواطنة) ضمن التقييمات الرسمية للمدارس. |
| | 5. مشاركة أصحاب المصلحة | استبيانات SHS لجمع آراء المعلمين والطلاب وأولياء الأمور كجزء أساسي من KPM. | يعزز الشفافية ويدعم اتخاذ القرارات القائمة على احتياجات المستفيدين من الخدمة التعليمية. | تفعيل استبيانات رضا موحدة وشفافة لأولياء الأمور والطلاب كجزء من تقييم الأداء السنوي للمدارس. |
| 3- التنظيم والمساءلة | 6. استخدام البيانات بشفافية | التقييد الحكومي باستخدام بيانات KPM وSVAIS داخليًا للتحسين، وحظر استخدامها للدعاية. | يضمن أن التقييم يخدم هدف تحسين الجودة وليس المنافسة السوقية غير العادلة. | وضع لوائح تنظيمية صارمة على المدارس الأهلية بشأن كيفية استخدام نتائج التقييم في التسويق لتجنب التضليل (Lee, 2025). |
| | 7. دور الحكومة الداعم | استخدام منصة ESDA لتقليل العبء الإداري على المعلمين وتسهيل إدارة وتحليل البيانات. | يوازن بين متطلبات المساءلة وتخفيف الأعباء لتشجيع المعلمين على الالتزام بالجودة. | توفير منصات رقمية مركزية (مثل منصة مُدرستي/نور) لجمع وتحليل البيانات الخاصة بالتقييم الذاتي تلقائيًا. |

وترى الباحثتان من تحليل التجربة المتقدمة لهونغ كونغ أن المواءمة بين خصخصة التعليم العام وضمان جودة مخرجاته لا يمكن أن تتحقق دون تدخل تنظيمي حكومي فعال ومدروس، ويتطلب ذلك في سياق رؤية المملكة 2030 بناء

إطار وطني موحد للمساءلة يتجاوز قياس التحصيل الأكاديمي ليشمل القيم والتنمية الشاملة للطالب، وذلك عبر أدوات موحدة وشفافة، ولعل أهم درس مستفاد هو ضرورة تبني مفهوم القيمة المضافة لضمان أن التنافس بين القطاعين يرتكز على رفع كفاءة العملية التعليمية وليس فقط على اختيار الطلاب المميزين، مع حماية التعليم العام من التشتت والضعف (Lee, 2025) لضمان تحقيق العدالة الاجتماعية المنشودة.

### 4-3-2-التجربة الفنلندية في التعليم (Bildung/Sivistys)

تشتهر **فنلندا** عالميًا بنظامها التعليمي عالي الجودة والمساواة، ويرتكز على مفهوم "**سيفيستس(Sivistys)** "، وهو ما يُترجم تقريبًا إلى "**بيلدونغ(Bildung)** "، ويشير إلى **النمو والتنمية الذاتية الشاملة للفرد**، ولا يقتصر المصطلح على اكتساب المعرفة والمهارات الأكاديمية أو المهنية (التعليم الوظيفي)، بل يركز على **التطور القيمي، الأخلاقي، والثقافي** للمتعلم، مما يجعله عضوًا مسؤولاً ومشاركًا بفاعلية في المجتمع. وأبرز ملامح التجربة كالآتي:

**الجدول (5) تحليل التجربة الفنلندية في خصخصة التعليم وجودة مخرجاته (Bildung/Sivistys) وسبل الاستفادة منها**

| المحور الأساسي | تفاصيل التجربة الفنلندية (Sivistyskatsaus 2025) | العبرة المستخلصة لجودة التعليم | الاستفادة الممكنة للمدارس السعودية (رؤية 2030) |
|---|---|---|---|
| 1. الإطار القيمي (Sivistys/ Bildung) | مفهوم "بيلدونغ" (Sivistys) الشامل يركز على التنمية القيمية، الأخلاقية، والجمالية للفرد والمجتمع، بجانب المعرفة والمهارات. | الجودة الشاملة تتجاوز الأكاديمي: يجب أن يُقاس نجاح النظام التعليمي ليس فقط بالتحصيل بل بالتطور القيمي والسلوكي للفرد. | إدراج مؤشرات "الجودة القيمية" (مثل المواطنة، الأخلاق، المسؤولية الاجتماعية) ضمن معايير تقييم المدارس الأهلية. |
| 2. القيمة الذاتية والوسيلية | التعليم والثقافة قيمة في حد ذاتها (Itseisarvo) وليست مجرد وسيلة لتحقيق منافع اقتصادية أو وظيفية ضيقة (Välinearvo). | حماية جوهر التعليم: تجنب الخصخصة المفرطة التي تحول التعليم إلى سلعة تجارية بحتة هدفها الوحيد هو الربح. | تخصيص جزء من تمويل الدعم الحكومي للمدارس الأهلية لأنشطة إثرائية غير ربحية تخدم التنمية الثقافية والفنية. |
| 3. الحرية واللامركزية | انتقال الإدارة نحو اللامركزية ومنح المؤسسات التعليمية حرية أكاديمية وإدارية واسعة، مع الحفاظ على الأهداف الوطنية. | الاستقلالية تقود الجودة: تزيد اللامركزية من قدرة المدارس على الابتكار والتكيف مع الاحتياجات المحلية للطلاب. | منح المدارس الأهلية الرائدة (المعتمدة) استقلالية أكبر في اختيار المناهج التكميلية والأساليب الإدارية، مع مراقبة المخرجات. |
| 4. الرقابة والتقييم | التحول من "الإشراف والرقابة" إلى "التقييم الذاتي" (Itsearviointi) والتطوير المستمر الذي تقوم به المؤسسات التعليمية نفسها. | المساءلة مقابل التطوير الذاتي: الجودة المستدامة تتطلب تفعيل آليات التقييم الذاتي الداخلي للمدرسة، بدلاً من الاعتماد الكلي على الرقابة الخارجية. | إلزام المدارس الأهلية بإنشاء آليات سنوية قوية للتقييم الذاتي وخطط التحسين المعتمدة من هيئة تقويم التعليم والتدريب. |
| 5. التحديات الجارية | تسجيل انخفاض في نتائج التعلم الأساسية (Oppimistulosten lasku) و انخفاض الثقة في النظام التعليمي مؤخراً، رغم الأداء الجيد في التوظيف. | النتائج الكمية لا تكفي: يشير التحدي إلى أن التفوق في الإحصاءات العامة لا يعني بالضرورة جودة عميقة في اكتساب المعارف والمهارات الأساسية. | تشديد تقييم المخرجات الأساسية (الرياضيات، القراءة، العلوم) وربط استمرارية الدعم الحكومي للمدارس الأهلية بالحد الأدنى من الكفاءة فيها. |
| 6. التقييم على مستوى النظام | الإشارة إلى "تقييم نتائج التعلم على مستوى النظام" ( Järjestelmätason oppimistulosarviointi) في جدول المحتويات (القسم 9.4). | التقييم المنهجي لضمان المساواة: التقييم ليس فقط لأغراض الترقية أو الانتقاء، بل لقياس كفاءة النظام بأكمله وتحديد فجوات المساواة. | تطبيق اختبارات وطنية دورية غير مُعلنة النتائج على مستوى المدرسة لقياس جودة النظام التعليمي ككل، لضمان أن المدارس الأهلية تحافظ على معايير وطنية موحدة. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 7. المساواة وتكافؤ الفرص | تركيز المراجعة على "تطور مستوى الكفاءة" و"تطور المستوى التعليمي" للمجموعات الشبابية. | الجودة مرتبطة بالشمولية: الجودة الحقيقية تظهر في رفع مستوى التحصيل لكافة الشرائح العمرية وليس فقط للنخبة. | ربط معايير الجودة للمدارس الأهلية بأداء طلابها من خلفيات اجتماعية و اقتصادية مختلفة لضمان عدم تعميق التباين التعليمي. |
| 8. الثقة في النظام التعليمي | انخفاض سريع في الثقة في النظام التعليمي مؤخراً (رغم بقائها عالية دولياً). (القسم 14.2) | الثقة مؤشر جودة غير مباشر: الثقة المجتمعية هي نتيجة لتوافق المخرجات مع التوقعات (بما فيها الشفافية والعدالة). | قياس "مؤشر الثقة" لدى أولياء الأمور والمجتمع في المدارس الأهلية، وإلزام المدارس بتحسين آليات التواصل والشفافية في الأداء والتقييم. |

يتضح من الجدول (5) أن التجربة الفنلندية تربط جودة التعليم العام بـ البعد القيمي الشامل (Bildung)، مما يستدعي إطارًا يوازن بين حرية المؤسسة والمساءلة عن الأداء. ويُقترح تبنّي نهج "بيلدونغ المُعرَّب" في المدارس الأهلية بالمملكة، قائمًا على مؤشرات قيمية واجتماعية مع التحول من الرقابة المباشرة إلى التقييم والتحسين الذاتي الإلزامي. هذا النهج يعزز التنافس في تطوير رأس المال البشري لا في تحقيق الربحية، بما يتسق مع رؤية السعودية 2030. وتؤكد التجربة الفنلندية أن الحرية المؤسسية لا تُغني عن المساءلة المنهجية لضمان المساواة والعدالة، ما يستدعي آليات تقييم وطنية شاملة لقياس الأداء ومنع التفاوت بين المدارس. كما تُبرز أهمية مؤشرات الجودة غير الكمية مثل القيم والثقافة والإبداع في تحقيق نتائج تعلم متوازنة وتعزيز الثقة المجتمعية وجودة التعليم الأهلي ضمن رؤية وطنية شمولية.

### 4-3-3-التجربة الكندية:

يتميز النظام التعليمي الكندي باللامركزية الجوهرية، حيث يقع التعليم تحت الاختصاص الحصري للمقاطعات والأقاليم بموجب القانون الدستوري لعام 1867 (مجلس وزراء التربية والتعليم، كندا، 2025). نتيجة لذلك، تتحمل المقاطعات المسؤولية الكاملة عن التشريع والإدارة والتمويل، مما يؤدي إلى وجود عشرة أنظمة تعليمية متميزة على مستوى البلاد. وعلى الرغم من هذه اللامركزية، يعمل مجلس وزراء التربية والتعليم، كندا (CMEC) كهيئة تنسيق، لضمان معايير مشتركة للجودة وإمكانية الوصول، خاصة في التعليم ما بعد الثانوي، ويبين الجدول (6) ملامح التجربة الكندية.

**الجدول (6) تحليل التجربة الكندية (اللامركزية، الجودة، الخصخصة) والدروس المستفادة لتطوير التعليم السعودي**

| المجال | الجانب الأساسي في التجربة | الأثر على جودة التعليم | كيفية الاستفادة في السعودية | التحديات والفرص |
|---|---|---|---|---|
| 1. الإطار الدستوري والإدارة | اللامركزية المطلقة للتعليم تحت مسؤولية المقاطعات والأقاليم (القانون الدستوري لعام 1867). | إتاحة الابتكار المحلي وتنوع المناهج وفق احتياجات المجتمع. | تطبيق اللامركزية الإدارية في إدارات التعليم بالمناطق وتمكين المدارس من اتخاذ قرارات محلية. | الحاجة إلى تنسيق وطني يضمن معايير موحدة للجودة دون المساس بالمرونة الإدارية. |
| 2. الحوكمة والمساءلة | مجلس وزراء التربية والتعليم (CMEC) ينسق بين المقاطعات لضمان جودة واعتماد موحد. | تحسين المساءلة والمقارنة في الأداء والبرامج التعليمية. | إنشاء هيئة تنسيقية وطنية لضمان الجودة ومتابعة الأداء التعليمي بين المناطق التعليمية. | تطوير رقابة ومساءلة قائمة على مؤشرات أداء واضحة وشفافة. |
| 3. التمويل والعدالة | النقص المزمن في التمويل أدى إلى توسع الخصخصة في الخدمات التعليمية (Kennedy, 2025). | تقويض المساواة في فرص التعلم وتزايد الفجوة بين المدارس العامة والخاصة. | توجيه الخصخصة نحو الخدمات المساندة فقط (النقل، التغذية، البنية التحتية) دون المساس بجوهر التعليم. | صياغة آلية تمويل عادلة تضمن أولوية التعليم العام وتوزيع الموارد وفق الاحتياجات الفعلية. |
| 4. التشريع والرقابة | مشروع قانون 33 بأونتاريو ركز السلطة بيد الوزير وأضعف المجالس المحلية (Smith, 2025). | تراجع استقلالية المؤسسات التعليمية وتدني مستوى المشاركة المجتمعية. | الحفاظ على توازن الحوكمة بين المركز والميدان وتفعيل الرقابة التشريعية في الخصخصة التعليمية. | مقاومة المركزية المفرطة ووضع ضوابط قانونية لضمان |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | | الاستقلالية المهنية للمدارس. |
| 5. الجودة وأساليب التدريس | نتائج PISA أظهرت أن جودة المخرجات ترتبط بالتوازن في الممارسات التدريسية لا بالخصخصة (Latourelle & Brochu, 2022). | تعزيز كفاءة التعلم من خلال تفعيل الأساليب التفاعلية والتدريب المستمر للمعلمين. | الاستثمار في تطوير الكفاءات التعليمية والتربوية كأولوية لرفع الجودة. | مواءمة معايير تقييم الأداء مع مؤشرات الجودة الدولية دون الإخلال بالسياق المحلي. |
| 6. المناخ المدرسي والتعليمي | المناخ الإيجابي شرط أساسي للنجاح الأكاديمي (Laurie & Brochu, 2021). | تحفيز الانتماء المدرسي ودعم البيئة المحفزة للتعلم. | تضمين مبادرات جودة الحياة في التعليم مثل الدعم النفسي والاجتماعي للطلاب. | تعزيز ثقافة المدرسة الشاملة وتحسين بيئة التعلم في جميع المناطق. |
| 7. الشفافية ومكافحة الخصخصة الزاحفة | توسع السوق الخاصة بالاختبارات والدروس الخصوصية (Kennedy, 2025). | خلق فجوة في تكافؤ الفرص التعليمية. | وضع لوائح تنظم الأنشطة التعليمية الخاصة وتمنع تضارب المصالح. | إنشاء منصات وطنية موحدة للبيانات التعليمية لتعزيز الشفافية. |
| 8. الشراكة المجتمعية والابتكار | التعاون بين المقاطعات والمؤسسات الخاصة في تمويل البرامج التجريبية. | تحسين الابتكار واستحداث ممارسات تربوية ناجحة. | تشجيع الشراكة مع القطاع الخاص في الابتكار التعليمي والتقنيات الذكية. | تفعيل حوكمة الشراكات وضمان توافقها مع أهداف رؤية 2030. |

تُظهر التجربة الكندية في الجدول (6) أنه رغم نجاح اللامركزية في دعم الابتكار والمساءلة الإقليمية، برز اتجاه مقلق نحو الخصخصة وتقويض الجودة، خاصة في أونتاريو، حيث استُخدم نقص التمويل ذريعة لمركزة السلطة وتقليص الحوكمة، ما سمح بتحويل الموارد العامة للقطاع الخاص. وتشير الدراسات إلى أن العلاقة بين المناخ المدرسي والتحصيل الأكاديمي ضعيفة لكنها وقائية، وأن الإفراط في التدريس الاستقصائي غير الموجَّه لا يناسب جميع الطلاب. وتوصي التجربة باعتماد تمويل شفاف قائم على الاحتياجات لضمان استمرار التعليم العام كمحور أساسي للدعم ومنع نشوء نظام تعليمي طبقي يخدم المصالح الخاصة

### 4-3-4-خلاصة مقارنة بين التجارب الثلاث وسبل الاستفادة منها:

الجدول (7) خلاصة تحليلية مقارنة لخصخصة التعليم العام في كل من (كندا، فنلندا، هونغ كونغ) وسبل الاستفادة منها

| المجال/السمة المميزة | فنلندا (الخصخصة الخدمية) FI | كندا (أونتاريو - الخصخصة الإدارية) CA | هونغ كونغ (نظام مدارس ممولة) HK | سُبل الاستفادة في التعليم السعودي KSA |
|---|---|---|---|---|
| 1. الإطار التشريعي والحوكمة | الهدف: الحفاظ على جودة التعليم المجاني وتقليص الفجوات (OKM, 2024). | تتوجه أونتاريو لمركزة السلطة (Bill 33)، مما يقوض اللامركزية والديمقراطية المحلية (Smith, 2025). | تقديم خيارات تعليمية متنوعة من خلال المدارس الممولة جزئياً أو كلياً من الحكومة. | تطوير إطار قانوني وتنظيمي واضح يحدد مسؤوليات القطاع الخاص ويمنع المركزية المعاكسة التي تقوض الإدارة المحلية. |
| 2. نطاق الخصخصة المُطبَّق | خصخصة خدمية: التعاقد مع شركات خاصة للخدمات المساندة (نقل، تغذية، دعم تقني) دون المساس بالتعليم المجاني. | خصخصة إدارية وتمويلية: خصخصة جزئية لإدارة المدارس والخدمات غير الأكاديمية، وتحويل الأموال العامة لشركات تدريب خاصة (SDF) (Smith, 2025). | خصخصة تمويلية جزئية: تقديم التمويل للمدارس الخاصة غير الربحية التي تلبي معايير المناهج الوطنية. | التطبيق المرحلي: البدء بالخصخصة الخدمية اللوجستية والتقنية لتخفيف الأعباء الإدارية عن المدارس العامة، وتأجيل الخصخصة الإدارية الشاملة. |
| 3. آليات ضمان الجودة والرقابة | آلية متقدمة: بنية رقابية قوية ومؤشرات أداء دقيقة، مع استقلالية للمدارس في اختيار | الشفافية في العقود: وجود تساؤلات حول شفافية توزيع الأموال العامة على القطاع الخاص (صندوق SDF) | آلية قائمة على الأداء: رقابة صارمة تعتمد على نتائج المخرجات لضمان | الشفافية أولاً: إنشاء آلية تدقيق ورقابة مستقلة على عقود الخدمات الخاصة، وربط |

| | مزودي الخدمات (EDUFI). | وارتباطها بجهود جماعات الضغط (Smith, 2025). | استمرار التمويل الحكومي. | استمرار العقود بمؤشرات أداء محددة للجودة والعدالة. |
|---|---|---|---|---|
| 4. تأثير الخصخصة على العدالة | تعزيز العدالة: استخدام الخصخصة لتقليص الفجوات في الخدمات بين المدارس. | توليد نظام طبقي: أدت تخفيضات الحكومية في التعليم الخاص إلى نشوء سوق مزدهرة للاختبارات والدروس الخصوصية ( Kennedy, 2025). | الوصول المحدود: قد تخلق فوارق في الجودة بين المدارس الممولة بالكامل وتلك الممولة جزئياً. | الالتزام بالعدالة: تصميم خطط الخصخصة لتقوية التعليم العام الأقل أداءً، ومنع استغلال نقاط ضعف النظام العام لإنشاء نظام "خدمات طبقية". |
| 5. التحدي الرئيسي (المواجهة) | ضمان أن تظل الخصخصة خادمة للتعليم العام المجاني. | مقاومة المركزية: حماية الحكم الديمقراطي المحلي لمجالس المدارس ووقف تحويل الموارد. | الحفاظ على الهوية التعليمية الوطنية مقابل ضغوط التنوع في الخيارات. | مواءمة الجودة مع الخصخصة: ضمان أن أي مشاركة للقطاع الخاص تضمن جودة المخرجات، لا تقليص الأعباء المالية فقط. |

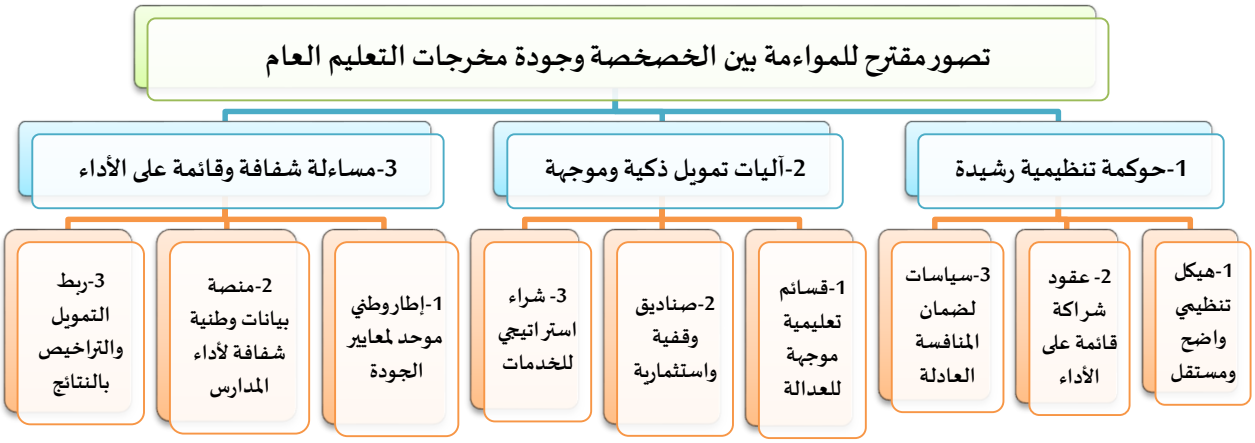
تُبرز التجارب الدولية في الجدول (7)، ولا سيما الفنلندية والكندية، أن نجاح خصخصة التعليم يعتمد على إطار الحوكمة والرقابة المطبّق. فالنموذج الفنلندي يمثل مثالًا ناجحًا لخصخصة الخدمات المساندة ضمن نظام تعليمي عالي الجودة تدعمه آليات رقابية صارمة، بينما تكشف التجربة الكندية في أونتاريو عن مخاطر الخصخصة غير المنظّمة التي أدت إلى تركّز السلطة واستغلال نقص التمويل بما أوجد تفاوتًا طبقيًا في فرص التعليم. ولضمان جودة المخرجات في السعودية، يُوصى بتبنّي خصخصة خدمية تدريجية ترافقها آلية شفافة ومستقلة للتدقيق والمساءلة تحول دون تحويل الموارد العامة لصالح القطاع الخاص. ويأتي ذلك استجابةً للتحولات العالمية المتسارعة التي تتطلب تحقيق التوازن بين الضغوط المالية والطموحات المجتمعية نحو تعليم نوعي يدعم اقتصاد المعرفة.

**خلاصة بأهم الاستنتاجات المتوصل إليها من نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة:**

- تبيّن أن نجاح الخصخصة في تحسين جودة المخرجات يمثل علاقة مشروطة تتوقف على دمج الأطر الخارجية للحوكمة والجودة مع تطوير الكادر المؤسسي (Mwila, 2025؛ الحربي والبقامي، 2025). كما حذّرت الدراسات من خطر تسليع التعليم وتزايد التفاوتات الاجتماعية وحرمان الفئات الهشة عند غياب الضوابط التنظيمية (القحطاني، 2025؛ Nhengu et al, 2025؛ Winton & Martin, 2025). ويظلّ ضعف الأطر التشريعية والبيروقراطية أبرز عائق أمام التنفيذ الفعلي لبرامج الخصخصة في السعودية (الماجد، 2024؛ الزهراني والحربي، 2024؛ البلوي، 2024).
- تؤكد الأدلة على أن حوكمة الخصخصة وعدالتها تمثل أولوية قصوى لضمان الشفافية والمساءلة، خاصة في نماذج PPP أو برامج القسائم (Khan et al., 2025؛ Kenaphoom & Jantanukul, 2025). ورغم فاعلية PPP في تطوير البنية التحتية، إلا أن التحديات التشغيلية والتقييمية تُضعف تحقيق الأهداف طويلة الأمد (Ma & Li, 2025؛ أنصاري، 2024). كما كشفت دراسات القسائم التعليمية عن اختلالات العدالة المكانية والاقتصادية وارتفاع أسعار العقارات في المناطق المحيطة بالمدارس المرموقة (Tian et al., 2024).
- وتُجمع الدراسات على أن الخصخصة تمثل آلية استراتيجية لتحقيق رؤية 2030 في ربط المخرجات بسوق العمل وتحسين البنية التعليمية (الراشد، 2020؛ المقبل، 2021؛ الشويعر، 2023). وتبقى الجودة الداخلية للمؤسسات الخاصة – من حيث سمعتها وكفاءة هيئاتها التدريسية – العامل الأكثر تأثيرًا في جذب الطلاب وضمان جودة البرامج التعليمية (Chain et al, 2025).

**4-4-نتيجة الإجابة عن السؤال الرابع:" ما التصور الاستراتيجي المقترح للمواءمة بين خصخصة التعليم العام وضمان جودة مخرجاته في ضوء رؤية 2030؟"**

ولوضع تصور متكامل للمواءمة الفاعلة بين الخصخصة وجودة المخرجات التعليمية في ضوء التجارب الدولية ورؤية المملكة 2030، خلصت الباحثتان إلى بناء تصور مقترح على ثلاث ركائز استراتيجية مترابطة ومتكاملة، لكل منها آلياتها التطبيقية المحددة، وكما يوضحها الشكل (1) الآتي:




**الشكل (1) تصور مقترح للمواءمة بين الخصخصة وجودة مخرجات التعليم العام المصدر: من إعداد الباحثتين.**

يتضح من الشكل (1) أنه يلخص أحدث التجارب والدراسات السعودية والعالمية ويُظهر اتساق مكوناته الرئيسة والفرعية كرافعات لتحقيق الهدف المتمثل في المواءمة بين الخصخصة وضمان جودة مخرجات التعليم العام .يعرض النموذج إطارًا حوكميًا متكاملًا يغطي المستويات الثلاثة للحوكمة: التنظيمية، المالية، والرقابية، ضمن تسلسل منطقي من التنظيم إلى التمويل ثم المساءلة بما يضمن الاستدامة والجودة. كما أن ربط التمويل بالنتائج والتراخيص يعزز الشفافية والمساءلة، في حين يحقق التمويل الموجّه العدالة والكفاءة .ويُعد اعتماد الشراكات والعقود المبنية على مؤشرات أداء واضحة خطوة نحو التحول من دور المشغّل إلى دور المنظّم، بما ينسجم مع توجهات رؤية السعودية 2030.

**4-4-1-مبررات التصور المقترح ومنطلقاته المرجعية:**

**الجدول (8) مبررات التصور المقترح للمواءمة بين الخصخصة وجودة مخرجات التعليم العام في المملكة العربية السعودية**

| المبررات | الاستناد البحثي / التوجه |
|---|---|
| ضمان العدالة في سياق الخصخصة | ضرورة منع تفاقم التفاوتات الطبقية والنوعية الناتجة عن الخصخصة واعتبار التعليم "حقاً إنسانياً" لا "سلعة" (نهينغو وآخرون، 2025). |
| سد الفجوات التشغيلية والرقابية | الحاجة إلى نماذج تقييم أداء متقدمة ومعايير تشغيلية لتلافي ضعف استراتيجيات التنفيذ التي تُفضي إلى فجوات بين النتائج المخطط لها والفعلية في مشروعات PPPs (ما ولي، Ma & Li, 2025). |
| توحيد الإطار التشريعي والمساءلة | معالجة الفراغ التنظيمي وغياب الأطر القانونية الموحدة التي تضمن المساءلة وتمنع دخول مستثمرين دون التزام بمعايير جودة واضحة (المقبل، 2021؛ البلوي، 2024). |
| ربط التمويل بتحسين الجودة (الأداء) | ضرورة الانتقال من التمويل القائم على التكلفة إلى التمويل المشروط بمؤشرات جودة قابلة للقياس (Ansari, 2024؛ Simões et al, 2025). |

**4-4-2-المنطلقات المرجعية: الجدول (9) منطلقات التصور المقترح للمواءمة بين الخصخصة وجودة مخرجات التعليم العام**

| المنطلق المرجعي | الأهمية |
|---|---|

| | |
|---|---|
| رؤية المملكة 2030 وبرنامج التحول الوطني | الإطار الاستراتيجي الذي يحدد الخصخصة كتوجه أساسي لرفع كفاءة الإنفاق وجودة الخدمات. |
| الأهداف العالمية للتنمية المستدامة (SDG4) | ضمان "التعليم الجيد المنصف والشامل للجميع" كمعيار عالمي للعدالة والجودة يجب أن تلتزم به سياسات الخصخصة (Nhengu et al, 2025). |
| نظرية العقلانية المحدودة والتميّز المؤسسي | فهم دوافع الأفراد لاختيار التعليم الخاص (السمعة، الجودة المدركة) لتركيز استراتيجيات الحوكمة على الجودة الأكاديمية لا التسويقية فقط (Chain et al, 2025). |
| أفضل ممارسات الشراكة (PPP) والحوكمة | استخلاص الدروس من التجارب الدولية الناجحة المشروطة بوجود أطر حوكمة قوية وتنظيم فعال (Khan et al, 2025). |
| تطوير الكادر البشري ومرونة سوق العمل | دعم الاستثمار في الكادر التعليمي الخاص وحماية حقوق المعلمين لضمان استدامة الجودة وتلافي تداعيات الخصخصة على الأمن الوظيفي (الزهراني والحربي، 2024). |

### 4-4-3-الرؤية، الرسالة، والقيم للتصور المقترح للمواءمة بين الخصخصة وجودة مخرجات التعليم العام

**4-4-3-1-رؤية المواءمة الاستراتيجية (Strategic Alignment Vision)**

نظام تعليمي سعودي مُبتكر ومرن يحقق مواءمة مستدامة بين الخصخصة والنمو الاقتصادي وجودة وعدالة المخرجات التعليمية الشاملة

**4-4-3-2-رسالة المواءمة الاستراتيجية (Strategic Alignment Mission)**

"تمكين شراكات تعليمية فعالة قائمة على الحوكمة والنتائج، تحقق كفاءة التمويل وعدالته، وتُنمّي القدرات المؤسسية لضمان جودة المخرجات وتوسيع الوصول المنصف في التعليم العام."

**4-4-3-3-القيم الجوهرية (Core Values)**

1. المساءلة والشفافية: (Accountability & Transparency)
2. العدالة والشمولية: (Equity & Inclusivity)
3. الجودة المشروطة بالنتائج: (Outcome-Based Quality)
4. الابتكار والاستدامة: (Innovation & Sustainability)

الشكل (2) الرؤية والرسالة والقيم للتصور المقترح للمواءمة بين الخصخصة وجودة مخرجات التعليم العام

### 4-4-4-التحليل سوات (SWOT Analysis) للمواءمة المقترحة والاستراتيجية المُختارة

الجدول (10): مصفوفة تحليل SWOT للواقع التعليمي في المملكة في ضوء توجهات خصخصة التعليم العام ورؤية 2030

| البيئة الداخلية نقاط القوة (S) Strengths | البيئة الداخلية نقاط الضعف (W) Weaknesses |
|---|---|
| S1: وضوح التوجه الحكومي نحو الخصخصة ودعم رؤية 2030 — الوزن: 0.40 — التقييم: 3 — الدرجة المرجحة: 1.20 | W1: غياب إطار تشريعي وضعف الرقابة على جودة المخرجات — الوزن النسبي: 0.45 — التقييم: 4 — الدرجة المرجحة: 1.80 |
| S2: القدرة المالية للدولة على توجيه التمويل المشروط — الوزن النسبي: 0.35 — التقييم: 3 — الدرجة المرجحة: 1.05 | W2: مخاطر الخصخصة على الأمن الوظيفي وجودة الكادر (الزهراني والحربي، 2024) — الوزن: 0.30 — التقييم: 3 - الدرجة المرجحة: 0.90 |
| S3: وجود هيكل مؤسسي للتخصيص — الوزن النسبي: 0.25 — التقييم: 2 — الدرجة المرجحة: 0.50 | W3: ضعف القدرات الإدارية والتشغيلية لمتابعة العقود (Ma & Li, 2025) — الوزن النسبي: 0.25 — التقييم: 3 — الدرجة المرجحة: 0.75 |
| المجموع المرجح = 2.75 | المجموع المرجح = 3.45 ← نقاط الضعف تفوق القوة |
| **البيئة الخارجية الفرص (O) Opportunities** | **البيئة الخارجية التهديدات (T) Threats** |
| O1: الاستفادة من نماذج PPPs والتقنيات الرقمية والابتكار (Kenaphoom & Jantanukul, 2024) — الوزن النسبي: 0.45 — التقييم: 4 — الدرجة المرجحة: 1.80 | T1: فشل الخصخصة في تحقيق العدالة وزيادة التفاوت الطبقي/المكاني (Ansari, 2024؛ Nhengu et al., 2025) — الوزن النسبي: 0.40 — التقييم: 3 — الدرجة المرجحة: 1.20 |

| | |
|---|---|
| O2: الطلب المتزايد على التعليم الخاص عالي الجودة (Chain et al., 2025) — الوزن النسبي: 0.30 — التقييم: 3 — الدرجة المرجحة: 0.90 | T2: خطر تحويل الأموال العامة لخدمة الأرباح الخاصة (Winton & Martin, 2025) — الوزن النسبي: 0.35 — التقييم: 4 — الدرجة المرجحة: 1.40 |
| O3: إمكانية تصميم برامج تمويل موجه (قسائم/منح) لضمان العدالة- الوزن: 0.25 ؛ التقييم: 3- الدرجة: 0.75 | T3: مقاومة الكادر التعليمي والقيادات البيروقراطية للتغيير — الوزن النسبي: 0.25 — التقييم: 3 — الدرجة المرجحة: 0.75 |
| المجموع المرجح = 3.45 ← الفرص تفوق التهديدات (3.35 < 3.45) | المجموع المرجح = 3.35 |

يكشف تحليل SWOT في الجدول (10) أن البيئة التعليمية في المملكة تواجه حالة توازن حرج بين الفرص والضعف، ما يستدعي تبنّي استراتيجية هجومية علاجية (WO). فبينما تُظهر البيئة الخارجية فرصًا واعدة تتمثل في التمويل الموجّه، ونماذج الشراكة (PPPs)، والتقنيات الرقمية (بمجموع مرجّح (3.45)، فإن البيئة الداخلية تعاني من قصور تشريعي ورقابي وضعف في القدرات التشغيلية بالمستوى ذاته (3.45). وبناء على ذلك تتمثل الاستراتيجية المثلى في استثمار هذه الفرص لتقوية البنية المؤسسية للتخصيص، وتطوير إطار وطني للحوكمة التعليمية يضمن العدالة والشفافية في العقود والتمويل. كما ينبغي تعزيز كفاءة الكوادر التعليمية والإدارية من خلال برامج تأهيلية رقمية وربط الحوافز بالأداء لضمان جودة المخرجات. وترى الباحثتان بأن تقود وزارة التعليم بالتنسيق مع هيئة تقويم التعليم والتدريب هذا التحول عبر تشريعات حديثة تحد من مخاطر الخصخصة غير المنضبطة، وتؤسس لبيئة تنافسية عادلة. إنّ مواءمة هذه الجهود مع رؤية السعودية 2030 تمثل مدخلًا رئيسًا لتحويل الخصخصة من تحدٍّ إلى رافعة تنموية مستدامة.

**4-4-5-الأهداف الاستراتيجية (وهي مع بقية التصور تقوم مقام (توصيات الدراسة):**

1. تطوير إطار تشريعي وطني موحّد لعمليات خصخصة التعليم العام يحدد نماذج الشراكة ومؤشرات الأداء، خلال عامين، بإشراف هيئة رقابية مستقلة.
2. تعزيز استخدام نماذج الشراكة بين القطاعين (PPPs) لتوسيع الوصول وتحفيز الابتكار في التعليم، عبر إدماج التقنيات الرقمية بحلول عام 2027.
3. إطلاق برامج تمويل موجهة (قسائم ومنح) لضمان عدالة الوصول للفئات محدودة الدخل بنسبة تغطية لا تقل عن 90% من المستحقين بحلول 2030.
4. بناء قدرات مؤسسية متخصصة في إدارة ومتابعة العقود التعليمية طويلة الأجل، ورفع كفاءتها التشغيلية بنسبة 50% خلال ثلاث سنوات.
5. تحسين جودة المخرجات التعليمية عبر تبني معايير تقييم وطنية وربطها بعقود الأداء ونتائج الطلاب بحلول عام 2028.
6. تطبيق نظام تمويل مشروط بالأداء يربط الموازنات التعليمية بالنتائج الفعلية في التحصيل والكفاءة التشغيلية، بدءًا من السنة المالية 2026.
7. تعزيز الشفافية والمساءلة في عقود الخصخصة من خلال نشر تقارير سنوية لقياس الكفاءة التعليمية والاجتماعية بنهاية كل عام.
8. تحقيق التوازن بين الكفاءة والعدالة التعليمية بتقليص فجوة الجودة بين المناطق بنسبة لا تقل عن 30% بحلول عام 2030.

**4-4-6-التنفيذ للتصور:** يمكن للجهات المختصة عمل خطة تشغيلية للتنفيذ، وكانت الباحثتان تأملان استكمال المقترح ولكن حالت محددات النشر في المجلة (30) صفحة دون إكماله، ونظرا لأهمية التقييم وتوفر المؤشرات الدقيقة، ترفق الباحثتان قائمة مختصرة بمؤشرات لقياس المواءمة بين الخصخصة وجودة المخرجات وكالآتي:

**4-4-7-التقييم: مؤشرات أداء مقترحة (KPIs) قابلة للقياس والمتابعة للمواءمة بين الخصخصة وجودة المخرجات**

تهدف مؤشرات الأداء التالية إلى ضمان المواءمة الاستراتيجية بين أهداف الخصخصة وتحسين جودة التعليم العام في المملكة العربية السعودية، بما ينسجم مع مستهدفات رؤية 2030. صُممت المؤشرات لتكون قابلة للإدراج في عقود الشراكة مع القطاع الخاص أو ضمن أطر هيئة الاعتماد والرقابة الوطنية، وتشمل أربعة مجالات رئيسة: النواتية، التشغيلية، الاستدامة المالية والبشرية، والتكنولوجيا وجودة البيئة التعليمية.

**الجدول (10) المؤشرات النو اتية — Core KPIs) للالتزام بالعقد وجودة التعلم)**

| م | المؤشر | التعريف | طريقة القياس | الهدف | التكرار | الجهة المسؤولة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | معدل تحسّن التحصيل الأكاديمي (Learning Gain %) | النسبة المئوية للتغير في متوسط درجات الطلاب في مواد أساسية (رياضيات/لغة) خلال فترة محددة. | مقارنة نتائج الاختبارات المعيارية (قبل/بعد (effect size). | زيادة لا تقل عن 2–3% سنويًا. | سنوي. | هيئة الاعتماد / مركز قياس وزارة التعليم. |
| 2 | نسبة الالتزام بالخدمات المجانية (Free-Service Compliance %) | نسبة المدارس الشريكة التي تقدم خدمات التعليم الأساسية المجانية للفئات المستهدفة. | تقارير مالية وزيارات تفتيشية ميدانية. | التزام كامل (100%). | نصف سنوي. | مكتب التفتيش الإقليمي + الهيئة الرقابية. |
| 3 | مؤشر المساواة في الوصول (Equity Index) | نسبة تمثيل الطلاب من الفئات منخفضة الدخل أو ذوي الاحتياجات الخاصة مقارنة بالمعدل الإقليمي. | تحليل بيانات التسجيل والدخل والجغرافيا. | لا تقل عن 90% من المتوسط الإقليمي. | سنوي. | إدارة التخطيط بوزارة التعليم. |

**3) توجيهات ختامية عملية سريعة لتطبيق المؤشرات كلوحة متابعة وطنية**

1. اعتماد مجموعة KPIs أساسية وملزمة تُدرج في جميع عقود PPP المصرّح بها (النواة: مؤشرات 1–5).
2. إنشاء منصة وطنية إلكترونية لنشر عقود الشراكة، تقارير الأداء، وشكاوى المواطنين (يسهم في مؤشر الشفافية).
3. تأسيس هيئة رقابية/اعتماد مستقلة لها صلاحية تعليق المدفوعات أو فسخ العقود عند إخفاقات جوهرية في المؤشرات.
4. ربط الحوافز المالية (دفعات جزئية) بتحقيق نتائج تعليمية وليس فقط بنفقات بنيوية — مثال: دفع نسبة من الدعم بعد تحقق Learning Gain المُتفق عليه.
5. بدء تطبيق تجريبي (pilot) لمجمّع مدارس إقليمي مع لوحة KPIs لمدة 2–3 سنوات قبل التوسّع الوطني، لالتقاط أثر زمني كما أشارت الدراسات الدولية.

## قائمة المراجع

### أولاً-المراجع بالعربية:


1. برنامج التخصيص. (2021). وثيقة برنامج التخصيص. رؤية السعودية 2030. https://www.mu.edu.sa/sites/default/files/2021-06/%D9%88%D8%AB%D9%8A%D9%82%D8%A9%20%D8%A8%D8%B1%D9%86%D8%A7%D9%85%D8%AC%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AE%D8%B5%D9%8A%D8%B5.pdf
2. برنامج تنمية القدرات البشرية. (2024). التقرير السنوي 2024: الطموح والعمل. رؤية السعودية 2030. https://www.vision2030.gov.sa/media/q4djatx0/hcdp_annual-report-2024_-ar.pdf
3. البشر، سعود غسان.، الدوسري، خالد ناصر.، آل-فهاد، سعود بليه، والزهراني، منيف عيسى. (2023). الإدارة الذاتية للمدارس في بعض الدول وإمكانية الاستفادة منها في المملكة العربية السعودية. ***مجلة العلوم التربوية والإنسانية***، (25)، 172-186. https://doi.org/10.33193/JEAHS.25.2023.376

4. البشر، سعود غسان، الشهري، أحمد جابر، إبراهيم، حمزة عيسى، لانين، عبد العزيز أديسا، الرويتع، عبدالاله عبدالله، الشمري، عبدالله فرحان، وواتارا، كريم. (2024). مقترحات لتعزيز كفاءة التعليم على التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ظل رؤية السعودية 2030. ***المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية***، (58)، 166-180. https://doi.org/10.33193/IJoHSS.58.2024.719

5. البشر، سعود، محمد القحيز، جابر الشهري، أحمد، عبدالله الرويتع،... & فرحان فياض الشمري. (2024). تصورات طلاب الدراسات العليا حول خصخصة التعليم العام في المملكة العربية السعودية: دراسة نوعية. ***المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، 124*** (124)، 379-407. https://edusohag.journals.ekb.eg/article_375549_53ffec1219603b48ab1f146280d5dcbc.pdf

6. البقية، محمد ناصر، والشريف، منيرة محمد. (2021). الخصخصة ودورها في تجويد مخرجات التعليم من وجهة نظر قائدات المدارس. ***مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات***، (74)، 141-167. https://www.jalhss.com/index.php/jalhss/article/view/609

7. البلوي، فاطمة أحمد.، والعنزي، عفاف ملفي. (2025). تصور مقترح لتفعيل دور وزارة التعليم في تعزيز تجربة المدارس المنتجة بالمملكة العربية السعودية في ضوء التوجهات الحديثة. ***مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 3***(26)، 26- 50. https://doi.org/10.56793/pcra2213262

8. بوكحيلي، محمد كنز. (2024). *النفقات العامة على التعليم: دراسة حالة قطاع التربية الوطنية بالجزائر*. (مذكرة ماجستير). جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر. https://dspace.univ-guelma.dz/jspui/bitstream/123456789/16045/1/D9%83%D9%86%D8%B2.pdf

9. التليادي، ليلى ميلاد. (2024). الشراكة والتمويل بين القطاعين العام والخاص للتعليم التقني والفني في ليبيا: دراسة تحليلية للتحديات والفرص. ***المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي (AAJSR)، 2***(5)، 195-205. https://aajsr.com/index.php/aajsr/article/view/348

10. الجويعد، مشاعل صالح، والمفيز، خولة عبد الله. (2025). تقنيات تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية: نموذج مقترح في ضوء الخبرات العالمية. ***المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 9***(44)، 787-840. https://doi.org/10.21608/jasep.2025.402640

11. الخضير، أمل محمد، والسياري، نسرين ناصر. (2023). تفعيل القسائم التعليمية في مدارس التعليم الأهلي في ضوء التجربة الأمريكية مدخل لخصخصة التعليم العام (تصور مقترح). ***مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7***(32)، 23-41. https://doi.org/10.26389/AJSRP.K280523

12. خليل، محمد إبراهيم، الباسل، نسرين محمد، وجمعة، محمد حسن. (2018). متطلبات خصخصة التعليم الجامعي بمصر في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة. ***مجلة البحث العلمي في التربية، 19***(9)، 305–361. https://doi.org/10.21608/JSRE.2018.19771

13. الدخيل، دخيل الله حسن. (2016). *قضايا ومشكلات تعليمية*. مكتبة بيروت الحرة: بيروت.

14. الراجحي، الهام نايف. (2024). حوكمة نفقات التعليم لتحسين كفاءة الإنفاق: سيناريو مستقبلي. ***دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 49***(1)، 297-328. https://doi.org/10.21608/saep.2024.333954

15. الراشد، سديم إبراهيم، والقحطاني، سالم سعيد. (2020). الآثار المتوقعة من تطبيق الخصخصة على جودة التعليم في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية: دراسة استطلاعية من وجهة نظر منسوبي جامعة شقراء. ***مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية***، ع69 ، 113 - 160. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1120301

16. السمحان، منى عبد الله. (2023). آراء منسوبي وزارة التعليم نحو خصخصة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات رؤية المملكة (2030). ***المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، 6***(1)، 123-165. https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=316363

17. الشمري، عادل عايد، وآل سلطان، دولة ناصر. (2024). دور الكوبونات التعليمية في تمويل مؤسسات التعليم العام بالسعودية. ***المجلة الدولية للبحوث التربوية، 48***(1)، 289-321. https://doi.org/10.36771/ijre.48.1.24-pp289-321

18. الشويعر، الشيماء ناصر عبد الكريم. (2023). دور سياسات الخصخصة في تدعيم العملية التعليمية من وجهة نظر قائدات المدارس في مدينة الرياض. ***مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية***، (34). https://doi.org/10.55074/hesj.vi34.876

19. العنزي، م. ح. (2025). تصور مقترح لتطبيق الكايزن في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030. ***مجلة العلوم التربوية والنفسية، 9***(5) ملحق، 26-51. https://doi.org/10.26389/AJSRP.R191124

20. غانم، محمد. (2022). دور الجامعات العربية ومصادر التعليم غير التقليدية. (بحث مقدم إلى مؤتمر إدارة وتمويل التعليم العالي، المصاحب للدورة الثالثة والثلاثين لمجلس اتحاد الجامعات، الجامعة اللبنانية بيروت، للفترة 12-14 يناير).
21. فرغل، منصور سعد. (2024). واقع خصخصة التعليم في الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة ومقترحات تطويرها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. ***مجلة التربية - جامعة سوهاج***، (128)، 835. https://doi.org/10.21608/edusohag.2024.327561.1580
22. كرمين، سميرة. (2020). السياسات التعليمية في الدول العربية بين قيود التمويل واستراتيجيات الإصلاح والتطوير. ***مجلة أوراق اقتصادية، 4***(2)، 142-159. https://asjp.cerist.dz/en/article/140367
23. المحجان، أنوار ناصر، والمطيري، نادية محمد. (2024). خصخصة التعليم العالي بدولة الكويت في ضوء بعض الخبرات العالمية: تصور مقترح. ***المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية***، ***8***(40)، 1-48. https://search.shamaa.org/PDF/Articles/EGAjeps/AjepsVol8No40Y2024/ajeps_
24. محمد، باسمة حازم، وعدنان، ياسر محمد. (2022). تأثير الخصخصة في واقع الاقتصاد العراقي: بحث في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي أنموذجًا. ***مجلة العلوم التربوية والإنسانية***، (15)، 77–99. https://doi.org/10.33193/JEAHS.15.2022.273
25. محمد، عبد الله أحمد.، عبدالله، عاصم فهد.، وحامد، أنس دخيل الله. (2024). تحديات وفرص خصخصة التعليم العام والعالي في المملكة العربية السعودية. ***المجلة الدولية لأنظمة إدارة التعلم، 12***(1)، 43–58. https://doi.org/10.21608/IJLMS.2023.283121
26. المقبل، الجوهرة عبد الرحمن. (2021). أنموذج مقترح لخصخصة التعليم العام في ضوء التجارب العالمية وتطلعات رؤية 2030 من وجهة نظر قيادات تعليم جدة. ***المجلة العربية للنشر العلمي***، (29)، 128-163. تم الاسترجاع من: https://search.shamaa.org/PDF/Articles/JOAjsp/AjspNo29Y2021/ajsp_2021-n29_128-163.pdf
27. هيئة تقويم التعليم والتدريب. (2023). ***معايير الاعتماد البرامجي لبرامج التدريب [استطلاع]***. المركز الوطني للتنافسية. https://istitlaa.ncc.gov.sa/ar/Education/etec/PAS/Pages/default.aspx
28. اليونسكو، فريق التقرير العالمي لرصد التعليم. (2020). ***التقرير العالمي لرصد التعليم 2020: الإدماج والتعليم – الجميع يعني الجميع*** [النسخة العربية]. اليونسكو. https://doi.org/10.54676/YJQB3710

## ثانياً-قائمة المراجع بالإنجليزية/ References in English:

1. Ahmad, A. A., Moham, A., & Ham, A. D. (2024). Challenges and opportunities of privatizing public and higher education in the Kingdom of Saudi Arabia. ***International Journal of Learning Management Systems, 12***(1), 43–58. https://doi.org/10.21608/IJLMS.2023.283121
2. Albluwi, N. A. F. (2024). Privatisation for the fulfilment of the right to education: The case study of Saudi Arabia [Doctoral thesis, Durham University]. Durham e-Theses. http://etheses.dur.ac.uk/15719/
3. Almaged, S. (2024). *Assembling privatisation policy and practice in Saudi Arabia* [Doctoral dissertation, University of Sussex]. Sussex Research Online. https://sussex.figshare.com/articles/thesis/Assembling_privatisation_policy_and_practice_in_Saudi_Arabia/25912420?file=46606075
4. Alrashidi, E. (2024). *Higher education privatization in Saudi Vision 2030: An analysis of the prospect and impact on national development* [Doctoral dissertation, Pennsylvania State University]. https://etda.libraries.psu.edu/catalog/21594eqa5265
5. Al-Sadoun, A. S., Al-Otaibi, N. O., Al-Ahmari, H. H., Adawi, D. O., Al-Dalbahi, L. M., & Tumala, R. B. (2025). Privatization of healthcare services from the nursing perspective in the Kingdom of Saudi Arabia: A cross-sectional study. *Journal of Multidisciplinary Healthcare, 18*, 5817–5831. https://doi.org/10.2147/JMDH.S500877

6. Alshammari, D. A. Z. M. (2024). Educational reform and advancement, learning, and privatization: An analytical review on the case of Hail City. ***Pakistan Journal of Life and Social Sciences, 22***(2), 11352–11362. https://doi.org/10.57239/PJLSS-2024-22.2.00856
7. Alzahrani, A. K., & Alharbi, M. (2024). Teachers' attitudes toward the privatization of education in Saudi Arabia. ***Pegem Journal of Education and Instruction, 15***(1), 16–26. https://doi.org/10.47750/pegegog.15.01.02
8. Andrabi, T., Bau, N., Das, J., Karachiwalla, N., & Khwaja, A. (2021). *Crowding in private quality: The equilibrium effects of public spending in education* [Working paper]. SSRN. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4350787
9. Ansari, A. H. (2024). Bridging the gap? Evaluating the effectiveness of Punjab's public–private partnership programmes in education. ***International Journal of Educational Research, 125***, 102325. https://doi.org/10.1016/j.ijer.2024.102325
10. Biygautane, M., & Clegg, S. (2024). Public-private partnerships for school infrastructure development: International review and recommendations for Saudi Arabia. ***Journal of Infrastructure, Policy and Development, 8***(6), 3672. http://hdl.handle.net/10453/186538
11. Chain, M. K., Wider, W., Rasli, A., Thet, K. Z. Z., Tanucan, J. C. M., & Lobo, J. (2025). Experts' insights on the factors influencing students' decisions in choosing private HEIs in Malaysia. ***Asian Education and Development Studies, 14***(3), 457–475. https://doi.org/10.1108/AEDS-10-2024-0237
12. Council of Ministers of Education, Canada. (2025). ***Postsecondary education***. Retrieved from https://www.cmec.ca/158/Postsecondary_Education.html
13. Emily, L. (2022). ***Achieving digital transformation sustainability using web-based cognitive journeys****, a new educational portal in the European Union* (ERIC Document Reproduction Service No. ED856958). ERIC Digest (No. 128).
14. Fabre, A., & Straub, S. (2021). ***The impact of public–private partnerships (PPPs) in infrastructure****, health and education* (TSE Working Paper No. 986). Toulouse School of Economics. https://www.tse-fr.eu/sites/default/files/TSE/documents/doc/wp/2019/wp_tse_986.pdf
15. Figlio, D. N., Hart, C. M. D., & Karbownik, K. (2023). Effects of maturing private school choice programs on public school students. ***American Economic Journal: Economic Policy, 15***(4), 255–294. https://doi.org/10.1257/pol.20210710
16. Fjellman, A.-M., & Haley, A. (2021). *The plague of privatization: A futures analysis of the zombification of education*. ***Policy Futures in Education, 21***(5), 475–491. https://doi.org/10.1177/14782103211029491
17. Giovanni, (2018). The Royal Inspectors approve a budget to support digital transformation sustainability programs. ***Department of Modern Teaching Methods, 2***(5). http://usinfo.state.gov/journals
18. Kenaphoom, S., & Jantanukul, W. (2024). The education public-private partnership model. ***Asian Education and Learning Review, 3***(1), Article 1. https://doi.org/10.14456/aelr.2025.1
19. Kenaphoom, S., & Jantanukul, W. (2025). Dynamics and implications of allowing the private sector to compete in the provision of public services: Balancing efficiency, ***accountability, and social equity. NIDA Development Journal, 65***(1), 151–182. https://doi.org/10.14456/ndj.2025.6
20. Kennedy, H. (2025, May 26). ***Special education funding cuts are fueling Ontario's failing economic and social health, report shows***. People's Voice. https://pvonline.ca/2025/05/26/special-education-funding-cuts-are-fueling-ontarios-failing-economic-and-social-health-new-report-shows/

21. Khan, A., Ghayur, M., Qayyum, S., & Bibi, A. (2025). Impact of public-private partnership models on educational quality in developing countries. ***Policy Journal of Social Science Review, 3***(8), 124–129. Retrieved from https://policyjssr.com/index.php/PJSSR/article/view/421
22. Latourelle, J., & Brochu, P. (2022). ***Does How Science Is Taught Relate to Science Achievement in PISA***? (Assessment Matters! No. 21). Council of Ministers of Education, Canada. https://cmec.ca/Publications/Lists/Publications/Attachments/434/AMatters_2022_No21_EN.pdf
23. Laurie, R., & Brochu, P. (2021). ***Characteristics of School Climate and Their Relation to Student Achievement (Assessment Matters***! No. 18). Council of Ministers of Education, Canada. https://cmec.ca/Publications/Lists/Publications/Attachments/425/AMatters_2021_No18_EN.pdf
24. Ma, J., & Li, X. (2025). ***Performance Evaluation of Education Infrastructure Public–Private Partnership Projects in the Operation Stage Based on Limited Cloud Model and Combination Weighting Method. Buildings***, 15(11), 1833. https://doi.org/10.3390/buildings15111833
25. Mwila, P. M. (2025). Influence of quality assurance framework on quality of education programmes offered in private universities in Tanzania. ***Quality Assurance in Education, 33***(1), 167–178. https://doi.org/10.1108/QAE-06-2024-0114
26. Nhengu, D., Chikwature, F., & Marandure, M. (2025). The privatization conundrum in Zimbabwe: Uncovering the complexities of education privatization's influence on equity, quality and inclusion. ***Journal of Social Transformation, 18***(2). https://www.acjol.org/index.php/ekwe/article/view/6857
27. Rentería, J. M. (2023). *The collateral effects of private school expansion in a deregulated market: Peru, 1996–2019*. ***International Journal of Educational Development, 102***, 102855. https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2023.102855
28. Simões, K. F., Fernandez, R. N., Carraro, A., & Lima, A. F. (2025). Assessment of the impact of Public-Private Partnerships in education: A case study of schools in Brazil. ***International Journal of Educational Development, 114***, 103232. https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2025.103232
29. Smith, S. (2025, October 6). ***Bill 33 is Ontario Conservatives' drive for further privatization in education***. People's Voice. https://pvonline.ca/2025/10/06/bill-33-is-ontario-conservatives-drive-for-further-privatization-in-education/
30. Tian, C., Teng, Y., & Ji, W. (2024). Equality in education, synchronous enrolment policy and housing prices of school districts: Based on the experience of Hangzhou. ***Journal of Urban Management, 13***(1), 62–73. https://doi.org/10.1016/j.jum.2023.11.002
31. Winchip, E., Stevenson, H., & Milner, A. (2019). *Measuring privatisation in education: Methodological challenges and possibilities*. ***European Educational Research Journal, 18***(1), 81–100. https://nottingham-repository.worktribe.com/preview/1209431/Measuring%20privatisation%20in%20education%20E-prints%20version.pdf
32. Winton, S., & Martin, S. (2025). ***Enduring privatization of public education in Canada. Our Schools/Our Selves***. Public Education Exchange (PEX). https://www.policyalternatives.ca/wp-content/uploads/2025/01/our-schools-our-selves-2025-winter-spring.pdf