مجلة مركـــز جـــــزيرة العـــــــرب
للبحوث التـــربـــوية والإنسانية
المجلد (3)، العدد (27): 31 ديسمبر 2025م
ص: 81-105
الاستلام: 2025/11/8 القبول: 12/5؛ النشر: 2025/12/7

ISSN: 2707-742X

Journal of Arabian Peninsula Centre
for Educational and Humanity Researches
Volume (3), Issue (27): 31 December 2025
p: 81-105
Copyright License

خصخصة التعليم في المملكة العربية السعودية؛ إطار تحليلي مقارن لنموذج "هجين مقيد" [1]

Education Privatization in Saudi Arabia; A Comparative Analytical Framework for a "Restricted Hybrid" Model [2]

أ. العنود إبراهيم مرزوق العنزي
وزارة التعليم || المملكة العربية السعودية

Ms. Alanood Ibrahim Marzouque Al-Enezi
Ministry of Education ||KSA

Email: Alanood.altwilai@gmail.com || **Orcid:** https://orcid.org/0009-0009-8144-1273 || **Mobile:** 00966504357954

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى تطوير إطار عملي لخصخصة التعليم في المملكة العربية السعودية، يعالج الجدلية القائمة بين الكفاءة الاقتصادية والعدالة الاجتماعية في ضوء رؤية 2030. واستجابةً للفجوة البحثية المتمثلة في ندرة النماذج التشغيلية التي تواءم بين آليات السوق والخصوصية السياقية للمملكة؛ تبنت الدراسة منهجية نوعية مركبة جمعت بين المنهج الوصفي الوثائقي، والمقارن، والنقدي. تم إجراء مسح معمق لـ(48) وثيقة ومرجعاً حديثاً، وتحليل سياسات خمس دول مرجعية (قطر، مصر، الولايات المتحدة، فرنسا، الصين). كشفت النتائج أن التبني المطلق لآليات السوق المفتوحة (النموذج الأمريكي) يحمل مخاطر طبقية عالية لا تتلاءم مع السياق السعودي، بينما يمثل النموذج "التعاقدي" (الفرنسي) و"الضبط التنظيمي" (الصيني) الخيار الأمثل للتبيئة. وتأسيساً على ذلك، طورت الدراسة "نموذجاً هجيناً مقيداً" يرتكز استراتيجياً على فصل التمويل الحكومي عن التشغيل الخاص، وتنظيم سوق التعليم الموازي. وتكمن القيمة المضافة للدراسة في تقديم مصفوفة سياسات تنفيذية، أبرزها عقود "الإسناد والتشغيل" ونظام "قسائم الدعم الموجهة"، لضمان استدامة الخصخصة دون الإخلال بتكافؤ الفرص، كما تقترح الدراسة أولويات للبحث المستقبلي حول الكفاءة والإنصاف والحوكمة.

الكلمات المفتاحية: خصخصة التعليم، الشراكة بين القطاعين (PPP)، العدالة الاجتماعية، رؤية المملكة 2030، النموذج الهجين.

Abstract: This study aims to develop an operational framework for education privatization in Saudi Arabia, addressing the dialectic between economic efficiency and social justice within the context of Vision 2030. Addressing the research gap regarding the scarcity of operational models that align market mechanisms with Saudi contextual specificity, the study adopted a composite qualitative methodology combining descriptive-documentary, comparative, and critical approaches. An in-depth survey of (48) recent documents and references was conducted to analyze policies in five benchmark countries (Qatar, Egypt, USA, France, China). Findings reveal that the absolute adoption of open market mechanisms (the American model) entails high risks of social stratification incompatible with the Saudi context, whereas the French (contractual) and Chinese (regulatory control) models represent optimal choices for contextual adaptation. Accordingly, the study developed a "Restricted Hybrid Model" strategically grounded in separating government funding from private operation and institutionalizing the parallel education market. The study's added value lies in providing an executive policy matrix, notably "outsourcing and operation" contracts and "targeted support vouchers," ensuring privatization sustainability without compromising equal opportunities, The study also suggests future research priorities concerning efficiency, equity, and governance.

Keywords: Education Privatization, Public-Private Partnership (PPP), Social Justice, Saudi Vision 2030, Hybrid Model.

[1]-**التوثيق للاقتباس (APA)**: العنزي، العنود إبراهيم مرزوق. (2025). خصخصة التعليم في المملكة العربية السعودية؛ إطار تحليلي مقارن لنموذج "هجين مقيد". ***مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 3***(27)، 81-105. https://doi.org/10.56793/pcra2213274

[2]-**Citation in APA format**: Al-Enezi, A. I. M. (2025). Education Privatization in Saudi Arabia; A Comparative Analytical Framework for a "Restricted Hybrid" Model. ***Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research Journal, 3***(27), 81–105. https://doi.org/10.56793/pcra2213274

1-المقدمة (Introduction).

يشهد قطاع التعليم عالمياً تحولات هيكلية عميقة مدفوعة بضغوط "النيوليبرالية" التي تعيد تعريف التعليم من سلعة عامة إلى خدمة سوقية، مما يفرض تحديات جديدة تتعلق بالحوكمة والعدالة (Zancajo et al., 2025). وفي خضم هذه التحولات، تبرز "خصخصة التعليم" كأحد أهم الحلول المطروحة لإعادة هندسة النظم التعليمية، ليس بهدف تقليص الإنفاق الحكومي فحسب، بل لضمان جودة المخرجات وربطها بمتطلبات سوق العمل المتغير (Fu, 2023). وتُعد الخصخصة، في جوهرها المفاهيمي، عملية إعادة توزيع للأدوار؛ إذ تتحول الدولة من "المشغل الوحيد" إلى "المنظم والمراقب"، بينما يتولى القطاع الخاص والقطاع الثالث (غير الربحي) الأدوار التشغيلية (الشويعر، 2023).

وتكتسب التجارب الدولية في هذا السياق أهمية بالغة؛ كونها تقدم نماذج متباينة لإدارة هذا التحول. فبينما تطرح الولايات المتحدة نموذجاً ليبرالياً متقدماً يتمثل في "مدارس الميثاق" (Charter Schools) التي أثارت جدلاً واسعاً حول تعزيزها للفصل الطبقي (Monarrez et al., 2022)، تقدم فرنسا نموذجاً مغايراً يحافظ على مركزية الدولة الضامنة مع فتح هوامش مقننة لمشاركة القطاع الخاص (Felouzis & Fouquet-Chauprade, 2023). وفي الشرق، تقدم الصين تجربة فريدة في ضبط "سوق التعليم" ومواجهة تمدد تعليم الظل (Lu et al., 2023)، في حين تبرز التجربتان القطرية والمصرية كنماذج إقليمية ذات تماس مباشر مع الثقافة العربية، وتواجه تحديات بنيوية مشابهة (Amin & Cochrane, 2023; إبراهيم، 2025). وإن استقراء هذه النماذج لا يهدف إلى استنساخها، بل إلى فهم ديناميات النجاح والإخفاق لتوظيفها بوعي في السياق المحلي.

وفي المملكة العربية السعودية، يمر قطاع التعليم بمنعطف تاريخي في ضوء "رؤية 2030"، التي أولت اهتماماً صريحاً بتعزيز الشراكة مع القطاع الخاص ورفع كفاءة الإنفاق (جامعة المجمعة، 2021). ومع ذلك، تشير الدراسات الحديثة إلى أن الانتقال من مركزية التعليم الحكومي إلى فضاءات الخصخصة لا يزال يواجه تحديات تشريعية وتنظيمية، ومخاوف مجتمعية من تسليع الخدمة التعليمية (Alrashidi, 2024; الراشد والقحطاني، 2020).

وعليه؛ تأتي هذه الدراسة لتقدم قراءة تحليلية نقدية تتجاوز الطرح الوصفي التقليدي، نحو تقديم "إطار عملي مقترح" يستند إلى تحليل عميق للفجوة بين الطموح الاستراتيجي للرؤية وبين الواقع التنفيذي. إنها محاولة لسد الفجوة البحثية المتمثلة في غياب النماذج التطبيقية التي توازن بين "كفاءة التشغيل" و"عدالة التعليم" في البيئة السعودية، عبر تقديم خارطة طريق تضمن أن تكون الخصخصة وسيلة للتجويد وليست غاية في حد ذاتها.

1-2-مشكلة الدراسة (Problem Statement)

تتبلور المشكلة البحثية في وجود "فجوة تنفيذية" (Implementation Gap) بين الطموحات الاستراتيجية لخصخصة التعليم في المملكة العربية السعودية (الجهني، 2025)، وبين الواقع الميداني الذي يواجه تعقيدات هيكلية تحد من كفاءة التحول (Alghamdi, 2025). فعلى الرغم من الحراك التنظيمي، إلاّ أن مساهمة القطاع الخاص لا تزال دون المستهدفات، حيث تواجه مشاريع الشراكة (PPP) تحديات جوهرية في "حكامة العقود" وتوزيع المخاطر (الخليوي، 2022)، فضلاً عن صعوبة ضبط معايير الجودة النوعية في ظل التوسع الكمي (Alshammari, 2024).

وبهذا الصدد، تشير الأدبيات الحديثة إلى وجود توتر بين "منطق السوق"، و"القيم التربوية"؛ إذ كشفت دراسة (السمحان، 2023) عن مقاومة تنظيمية لدى المعلمين نابعة من القلق على الأمان الوظيفي، وهو ما عززته دراسة (الراشد والقحطاني، 2020) بتحليلها النقدي لمخاطر "تسليع التجربة الجامعية".

وتتعمق المشكلة في ظل غياب نموذج وطني واضح يوجه صانع القرار؛ فهل يتم تبني النموذج الأمريكي القائم على التنافسية الحادة (Monarrez et al., 2022)، أم النموذج الصيني القائم على الضبط المركزي الصارم (Lu et al., 2023)، أم الاستفادة من التجربة القطرية في المدارس المستقلة (Abulibdeh et al., 2024)؟

وتأسيساً على نظرية **"إخفاق السوق"** (Market Failure Theory) التي تستوجب تدخل الدولة لضبط المنافع العامة، تكمن مشكلة الدراسة في الحاجة الماسة لتجاوز مرحلة "التشخيص" إلى مرحلة "هندسة الحلول"، عبر بناء "آلية هجينة مقيدة" تعالج التحديات المحلية، وتضمن تحولاً آمناً نحو الخصخصة، وذلك تماشياً مع ما أوصت به دراسة كل من (الشمري وآل ناصر، 2024؛ Alrashidi, 2024).

1-3-أسئلة الدراسة (Research Questions)

تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: **"كيف يمكن بناء إطار مقترح لخصخصة التعليم في المملكة يوازن بين الكفاءة والعدالة في ضوء التجارب الدولية؟"**. ويتفرع منه الأسئلة البحثية التالية:

1. ما الوضع الراهن لتوجه المملكة العربية السعودية نحو خصخصة التعليم (العام والجامعي) في ضوء مستهدفات رؤية 2030؟
2. ما الفجوات التنظيمية والتشريعية التي تعيق كفاءة خصخصة التعليم (العام والجامعي) في المملكة العربية السعودية حاليًا؟
3. كيف تباينت مخرجات الخصخصة في الدول المرجعية (قطر، مصر، الولايات المتحدة الأمريكية، فرنسا، الصين) وفقاً لسياقاتها السياسية والاقتصادية، وكيفية الاستفادة منها محليًا؟
4. ما ملامح "النموذج الهجين المقيد" المقترح لضبط سوق التعليم وتعزيز كفاءة الإنفاق وفق رؤية 2030؟

1-4-أهداف الدراسة (Research Objectives)

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. استقراء الوضع الراهن (Extrapolating the current situation) لأنماط خصخصة التعليم العام والجامعي (الراهنة والمستهدفة) في ضوء مستهدفات رؤية المملكة 2030.
2. تطوير إطار تشخيصي (Diagnostic Framework) يحدد بدقة المعوقات البنيوية لخصخصة التعليم في المملكة العربية السعودية، متجاوزاً السرد العام للتحديات.
3. بناء مصفوفة مقارنة معيارية (Benchmarking Matrix) لاستقراء أفضل الممارسات الدولية في إدارة عقود الشراكة وضبط "تعليم الظل".
4. تصميم "آلية تنفيذية مقترحة" تتضمن سياسات إجرائية ومؤشرات أداء (KPIs) لنموذج خصخصة يراعي الخصوصية السعودية ويحقق الاستدامة.

1-5-أهمية الدراسة (Significance of the Study)

تنبع أهمية الدراسة من حداثة موضوعها وتزامنه مع الحراك التطويري الذي يشهده قطاع التعليم في المملكة، وارتباطها المباشر بمستهدفات "برنامج تنمية القدرات البشرية" (HCDP). وتتحدد القيمة المضافة للدراسة في الآتي:

- **الأهمية العلمية (Scientific Significance):**

- تسهم الدراسة في سد الفجوة المعرفية في الأدبيات التربوية والاقتصادية العربية، من خلال تجاوز الطرح التقليدي لثنائية (القطاع العام مقابل الخاص)، وتقديم "نموذج نظري هجين مقيد" (Restricted Hybrid Model) يؤسس لمدخل ثالث يجمع بين كفاءة السوق وعدالة الدولة.
- تثري الدراسة حقل "السياسات التعليمية المقارنة" عبر تقديم تحليل (المقاربة التحليلية المركبة) يفكك ويقارن بين خمسة نماذج دولية متباينة الفلسفات (الليبرالية الأمريكية، والمركزية الفرنسية، والضبطية الصينية، والتحولية في قطر ومصر)، مستندةً إلى أحدث الأطر المرجعية والبيانات.

- **الأهمية العملية (Practical Significance):**

- تضع الدراسة بين يدي صانعي القرار في (وزارة التعليم) و(المركز الوطني للتخصيص) "إطاراً تنفيذياً" دقيقاً يساعد في حوكمة عقود الشراكة (PPP)، وتوزيع المخاطر بشكل عادل، ومعالجة الفجوات التشريعية التي تعيق تدفق الاستثمار النوعي.
- تقدم الدراسة حلولاً إجرائية مبتكرة لمأسسة "سوق الدروس الخصوصية" (Shadow Education)، وتحويله من عبء اقتصادي يستنزف دخل الأسرة إلى رافد داعم لجودة التعليم، وذلك عبر تكييف سياسات "الضبط والتوجيه" المستفادة من التجربتين الصينية والفرنسية.

1-6-حدود الدراسة (Study Delimitations)

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية (Thematic Scope):** "خصخصة التعليم" في شقيه (العام والجامعي)، مع التركيز التحليلي على سياسات الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP)، ونظام القسائم التعليمية، ونماذج التشغيل الذاتي، وذلك في ضوء المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي فرضتها رؤية المملكة العربية السعودية 2030.
- **الحدود المكانية (Spatial Scope):** المملكة العربية السعودية كبيئة أساسية للتحليل والتطبيق، مع اعتماد منهجية "المقارنة المرجعية(Benchmarking) " لاستقراء تجارب خمس دول مختارة بعناية، هي: (قطر، مصر، الولايات المتحدة الأمريكية، فرنسا، الصين)؛ نظراً لتباين نماذجها بين الليبرالية والمركزية والهجينة.
- **الحدود الزمنية (Temporal Scope):** غطى المسح الأدبي وتحليل الوثائق والبيانات المنشورة خلال الفترة الواقعة بين (2021-2025)، وصولاً إلى بناء نموذج مقترح بصورته النهائية خلال شهري أكتوبر ونوفمبر (2025).

1-7-مصطلحات الدراسة (Definition of Terms)

لضمان الدقة المفاهيمية وتوحيد الدلالات العلمية، تحدد الدراسة مصطلحاتها الرئيسة على النحو الآتي:

1-7-1-خصخصة التعليم (Privatization of Education):

- **اصطلاحاً:** يُعرفها (الشويعر، 2023، 55) بأنها: "عملية نقل ملكية أو إدارة المؤسسات التعليمية من القطاع العام إلى القطاع الخاص، كلياً أو جزئياً، بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية وتخفيف العبء المالي عن الدولة". وفي سياق أحدث، يصفها (Alghamdi, 2025) بأنها: "استراتيجية تهدف إلى إدخال آليات السوق والمنافسة في قطاع التعليم، من خلال الشراكات بين القطاعين العام والخاص (PPP) أو التوسع في المدارس المستقلة".

- **التعريف الإجرائي:** هي حزمة السياسات والإجراءات التنظيمية التي تتبناها المملكة العربية السعودية لتمكين القطاع الخاص والقطاع غير الربحي من المشاركة في تقديم الخدمات التعليمية، سواء عبر عقود التشغيل، أو التمويل، أو الملكية للأصول، وفق ضوابط حوكمة محددة.

1-2-7-النموذج الهجين المقيد (Restricted Hybrid Model):

- **اصطلاحاً:** يُقصد به في أدبيات السياسات العامة بأنه: "النموذج الذي يدمج بين كفاءة آليات السوق (Market Mechanisms) وبين مركزية التنظيم الحكومي (State Regulation) لضمان العدالة الاجتماعية، متجاوزاً بذلك ثنائية القطاع العام والخاص التقليدية (Zancajo et al., 2025).
- في هذه الدراسة، يُعرَّف النموذج الهجين المقيد إجرائياً بأنه: "الإطار التحليلي والتنفيذي الذي طورته الدراسة الحالية استناداً إلى المقارنة المرجعية لتجارب الدول الخمس، والذي يقوم على فصل التمويل الحكومي عن التشغيل الخاص، وتنظيم سوق تعليم موازٍ يخضع لضوابط تنظيمية صارمة، مع تعزيز دور القطاع غير الربحي، وتفعيل أدوات مثل عقود الإسناد والتشغيل ونظام قسائم الدعم الموجهة، وذلك لضبط إيقاع الخصخصة في المملكة بما يحقق كفاءة الإنفاق والتوازن بين الكفاءة الاقتصادية والعدالة الاجتماعية في ضوء رؤية 2030.".

2-أدبيات الدراسة (Literature Review)

1-2-الإطار النظري للدراسة "المنطلقات المفاهيمية والأسس الفلسفية"

يشكل الإطار النظري العدسة التحليلية التي يتم من خلالها تفسير ظاهرة خصخصة التعليم في السياق السعودي، وفهم ديناميكياتها المعقدة التي تتجاوز مجرد الإجراءات الاقتصادية لتلامس البنى الاجتماعية والتشريعية. وتأسيساً على مراجعة الأدبيات الحديثة، ترتكز هذه الدراسة على أربعة منطلقات نظرية رئيسة، تتكامل فيما بينها لتبرير الحاجة إلى تبني "النموذج الهجين المقيد" كآلية للتطوير، وهي: نظرية الإدارة العامة الجديدة (NPM)، ونظرية إخفاق السوق ودور الدولة، ومدخل العدالة الاجتماعية في اقتصاديات التعليم، ونظرية رأس المال البشري في ضوء رؤية 2030.

1-1-2-نظرية الإدارة العامة الجديدة (NPM) وتحولات حوكمة التعليم:

تنطلق الدراسة في تحليلها لواقع الخصخصة من أدبيات "الإدارة العامة الجديدة" (New Public Management)، التي هيمنت على سياسات الإصلاح التربوي عالمياً. تفترض هذه النظرية أن آليات السوق، مثل المنافسة، واللامركزية، والتركيز على النتائج، هي السبل الأمثل لرفع كفاءة القطاع العام المترهل (McClure et al., 2024).

وفي هذا السياق، لم تعد الدولة هي "المُجذّف" (المشغل)، بل أصبحت "الموجّه" (المنظم)، وهو ما يبرر التحول الذي رصده (Alghamdi, 2025) في السعودية نحو فصل التشغيل عن التنظيم. ووفقاً لهذا المنظور، يُنظر إلى المؤسسات التعليمية (مدارس وجامعات) كوحدات إنتاجية يجب أن تخضع لمعايير الكفاءة الاقتصادية، ويتحول الطالب إلى "مستفيد" أو "عميل" يجب نيل رضاه.

وقد وظفت الدراسة هذه النظرية لتفسير التوجه نحو "المدارس ذاتية الإدارة" (Self-Managed Schools) الذي ناقشه (Alotaibi & Albeshir, 2024)، حيث يُمنح مديرو المدارس صلاحيات تشغيلية واسعة لمحاكاة مرونة القطاع الخاص. كما تفسر النظرية التوجه نحو تحويل الجامعات إلى مؤسسات مستقلة مالياً، كما أشار (المهداوي وآخرون، 2024)، بهدف تقليل الاعتماد على ميزانية الدولة وتنويع مصادر الدخل. إلاّ أن الدراسة تتبنى موقفاً نقدياً تجاه التطبيق

المطلق لهذه النظرية، مستندة إلى تحذيرات (Morgan, 2022) من أن الإيغال في "نموذج الأعمال" قد يؤدي إلى تآكل القيم الأكاديمية والتربوية لصالح القيم الربحية، مما يستدعي "تقييد" هذا النموذج بضوابط حوكمة صارمة.

2-1-2-نظرية "إخفاق السوق" (Market Failure) وضرورة التدخل التنظيمي

على النقيض من الطرح النيوليبرالي المطلق، تستند الدراسة إلى نظرية "إخفاق السوق" لتبرير الجانب "المقيد" في النموذج المقترح. تفترض هذه النظرية أن الأسواق التعليمية ليست أسواقاً كاملة؛ فهي تعاني من "عدم تماثل المعلومات" (Information Asymmetry) بين مقدم الخدمة والمستفيد، ومن وجود "آثار خارجية" (Externalities) تؤثر على المجتمع بأسره (Zancajo et al., 2025).

ففي حالة ترك التعليم لقوى العرض والطلب بالكامل (كما في النموذج الأمريكي المفتوح)، تميل المدارس الخاصة إلى "انتقاء" الطلاب الأكفاء والأثرياء لتقليل التكلفة ورفع السمعة، مما يؤدي إلى عزل الطلاب الأقل حظاً في مدارس عامة متدهورة، وهو ما أثبته (Monarrez et al., 2022) في دراستهم لمدارس الميثاق.

لذا، تؤسس الدراسة طرحها على ضرورة "التدخل الحكومي الذكي" الذي يتجاوز التمويل إلى "الضبط التنظيمي" (Regulatory Control). ويظهر هذا جلياً في الحاجة لضبط "سوق التعليم الموازي" (الدروس الخصوصية)؛ حيث أوضح (Lu et al., 2023) من خلال التجربة الصينية أن غياب التنظيم يؤدي إلى تغول السوق واستنزاف جيوب الأسر، مما يجعل تدخل الدولة لضبط الأسعار والجودة ضرورة حتمية وليست خياراً، وهو ما أكدته (إبراهيم، 2025) في الحالة المصرية. وبناءً على ذلك، فإن "النموذج الهجين" الذي تطرحه الدراسة يقوم على فكرة أن الدولة يجب أن تظل "الضامن الأخير" لجودة التعليم وعدالته، حتى في ظل وجود مشغلين من القطاع الخاص.

2-1-3-مدخل "العدالة الاجتماعية" (Social Justice) والحق في التعليم:

لا يمكن مناقشة الخصخصة بمعزل عن أبعادها الاجتماعية والأخلاقية. تستند الدراسة في هذا المحور إلى الأدبيات التي تناقش "تسليع التعليم" (Commodification of Education) وأثره على تكافؤ الفرص. يجادل (Berner, 2025) بأن الخصخصة يجب إلاّ تتعارض مع الحقوق المتساوية في الحصول على تعليم نوعي، بغض النظر عن الملاءة المالية للأسرة.

وفي السياق السعودي، يكتسب هذا المدخل أهمية قصوى نظراً لطبيعة "العقد الاجتماعي" القائم على رعاية الدولة. وتركز الدراسة هنا على تحليل المخاوف التي طرحتها (الراشد والقحطاني، 2020) و(السمحان، 2023) حول تحول التعليم إلى سلعة نخبوية، وتهديد الأمان الوظيفي للمعلمين.

ومن هذا المنطلق، تتبنى الدراسة مفهوم "الخصخصة العادلة" أو "الشراكة المسؤولة"، التي تتجلى في النموذج الفرنسي (الشراكة التعاقدية) الذي طرحه (Felouzis & Fouquet-Chauprade, 2023)؛ حيث تمول الدولة التعليم الخاص لضمان وصوله للجميع، مقابل التزام هذا التعليم بالمعايير الوطنية. وهذا المدخل النظري هو الذي برر اقتراح الدراسة لنظام "قسائم الدعم الموجهة" (Targeted Vouchers) وسياسات "حوافز العدالة الجغرافية"، لضمان إلاّ تؤدي كفاءة السوق إلى تهميش المناطق النائية أو الفئات الفقيرة.

2-1-4-نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory) في ضوء رؤية 2030

تمثل نظرية رأس المال البشري الإطار الاقتصادي الكلي الذي يوجه سياسات التعليم في المملكة حالياً. تفترض النظرية أن الإنفاق على التعليم هو "استثمار" يدر عوائد مستقبلية تتمثل في زيادة الإنتاجية والنمو الاقتصادي (Kim & Choksawatpaisan, 2023).

وترتبط الدراسة هذا المنطلق بـ "برنامج تنمية القدرات البشرية" أحد برامج رؤية 2030، الذي يهدف إلى بناء مواطن منافس عالمياً (Almaged, 2024). فالتوجه نحو الخصخصة هنا ليس هدفاً لتقليص الميزانية فحسب، بل هو وسيلة لردم الفجوة المهارية التي تعجز النظم البيروقراطية التقليدية عن سدها بسرعة.

وتشير دراسة (البشر وآخرون، 2024) إلى أن تعزيز كفاءة التعليم يتطلب إشراك القطاع الخاص لجلب الابتكار والتقنيات الحديثة. كما أن التوسع في "القطاع غير الربحي" (الجامعات الأهلية)، كما هو الحال في النموذج المصري الذي حلله (عبد ربه وصالح، 2024)، يُعد تطبيقاً مباشراً لهذه النظرية؛ حيث يتم توجيه الفوائض المالية لإعادة الاستثمار في جودة التعليم والبحث العلمي، مما يعظم عائد رأس المال البشري. وبالتالي، فإن الدراسة ترى في الخصخصة أداة لتعزيز "اقتصاد المعرفة"، شريطة أن تكون موجهة نحو التخصصات التي يطلبها سوق العمل، وهو ما أكدته (الصبحي والجمعة، 2025) في حديثهما عن المواءمة الاستراتيجية.

2-1-5-نظرية "الشراكة المؤسسية" (Institutional Partnership Theory)

لتأصيل "النموذج الهجين"، تعتمد الدراسة على نظرية الشراكة التي تتجاوز الصراع الصفري بين العام والخاص (Zero-sum game) إلى مفهوم التكامل. تفترض هذه النظرية أن القطاع العام يمتلك "الشرعية والقدرة على التمويل المستقر"، بينما يمتلك القطاع الخاص "المرونة والقدرة على الابتكار".

ويظهر هذا التكامل في تحليل (Alshammari, 2024) لنماذج (PPP) في التعليم الثانوي، حيث تتولى الدولة البنية التحتية والتمويل، ويتولى القطاع الخاص الإدارة والتشغيل. كما يدعم هذا التوجه ما طرحه (Crawfurd et al., 2023) حول أهمية الشراكات في الدول النامية لسد فجوات الجودة. وعليه، فإن الإطار النظري للدراسة يرفض "الخصخصة الكاملة" (بيع الأصول) ويرفض "المركزية المطلقة"، ويؤصل لنموذج ثالث هو "الشراكة التعاقدية" التي تحتفظ فيها الدولة بملكيتها للأصول وسيادتها على المناهج، بينما تستعير "عقلية القطاع الخاص" في التشغيل، وهو الجوهر الفلسفي لـ "النموذج الهجين المقيد".

2-1-6-خلاصة الإطار النظري:

يمثل هذا البناء النظري "البوصلة" التي وجهت الدراسة في اختيارها للدول المرجعية، وفي تحليلها للنتائج، وصولاً إلى بناء النموذج المقترح. فالتكامل بين (كفاءة الإدارة الجديدة)، و(عدالة الضبط الحكومي)، و(استثمار رأس المال البشري)، يشكل الأرضية الصلبة التي يقوم عليها "النموذج الهجين المقيد"، مما يمنح الدراسة تماسكاً منطقياً وعمقاً معرفياً يتسق مع المعايير الأكاديمية العالمية.

2-2-الدراسات السابقة

اعتمدت الدراسة منهجية "المراجعة النقدية المنهجية" (Systematic Critical Review) لاستقراء مجموعة من الدراسة الحديثة، بهدف تأطير المشكلة البحثية ضمن سياقها المعرفي العالمي والمحلي. وقد تم تصنيف الأدبيات إلى ثلاثة محاور رئيسة، يعقبها تعقيب نقدي يحدد الفجوة البحثية بدقة، على النحو الآتي:

2-2-1-دراسات تناولت أنماط خصخصة التعليم العام (K-12 Privatization Models)

ركزت الدراسات الحديثة على جدلية العلاقة بين الخصخصة والعدالة الاجتماعية والكفاءة الاقتصادية. فعلى المستوى السعودي طرح (Alotaibi & Albeshir, 2024) نموذج "المدارس ذاتية الإدارة" كخيار واعد لتحسين البيئة التعليمية في السعودية، بينما قدمت (الغامدي والمفيز، 2021) تصوراً لمتطلبات الخصخصة في ضوء التجارب المستقلة. ومن منظور مكاني، حلل (Abulibdeh et al., 2024) عدالة توزيع المدارس في قطر، وهي إشكالية تتشابه مع السياق السعودي الذي أكد فيه (Alghamdi, 2025) الحاجة لأطر تنظيمية مرنة.

وعالمياً، ناقش (Berner, 2025) التحدي الجوهري المتمثل في حماية الحقوق المتساوية في ظل تنامي الخصخصة، بينما قدم (Kim & Choksawatpaisan, 2023) دليلاً تجريبياً على الآثار الإيجابية طويلة المدى للخصخصة على إنتاجية العمل، وهو ما قابله تحذير (Rentería, 2023) من الآثار الجانبية للتوسع غير المنظم للمدارس الخاصة في الأسواق غير المقيدة. **وفي السياق الأمريكي**، كشفت دراسة (Monarrez et al., 2022) أن التوسع في "مدارس الميثاق" ساهم في تعميق الفجوة الاجتماعية، وهو ما يتفق مع (Su & Gelman, 2023) حول ارتباط نظام القسائم بالخلفيات الطبقية.

أما في فرنسا، فقد أوضح (Felouzis & Fouquet-Chauprade, 2023) أن النموذج القائم على "الشراكة التعاقدية" نجح نسبياً في ضبط السوق رغم استمرار التمايز المكاني. وفي الصين، أثبتت دراسة (Lu et al., 2023) فعالية سياسة "الخفض المزدوج" في كبح جماح تعليم الظل، بينما ركزت (Qian et al., 2023) على تذبذب السياسات تجاه المدارس الخاصة.

2-2-2-دراسات تناولت تحولات التعليم العالي (Higher Education Transformation)

تناولت دراسات هذا المحور تحول الجامعات من مؤسسات نفع عام إلى كيانات تسعى للاستدامة المالية. فمحلياً وعربياً، استقصت (السمحان، 2023) آراء منسوبي التعليم تجاه خصخصة الجامعات السعودية، كاشفة عن تباين في القبول، بينما قدم (فرغل، 2024) دراسة حالة لواقع الخصخصة في الجامعة الإسلامية. وفي حين حذرت دراسة (الراشد والقحطاني، 2020) من "تسليع التجربة الجامعية"، وطرح (عبد ربه وصالح، 2024) في مصر نموذج "الجامعات الأهلية" كحل وسط واعد بين الحكومي والخاص.

وعالمياً انتقد (Morgan, 2022) هيمنة النموذج النيوليبرالي في أمريكا، بينما ركزت (Zaibun Nisa, 2024) على منظور الطلاب تجاه الخصخصة، مشيرة إلى مخاوف ارتفاع التكلفة. وفي فرنسا، ناقش (Carpentier & Courtois, 2025) التوتر بين "التعليم كسلعة عامة" وضغوط السوق، وعززته (Frouillou, 2023) حول دور منصات القبول في إعادة إنتاج عدم المساواة.

2-2-3-دراسات تناولت السياسات والتحديات التشغيلية (Policies & Operational Challenges)

ركزت الدراسات هنا على "الحوكمة"، و"الأثر الاجتماعي". حيث كشفت دراسة نوعية لـ (البشر وآخرون، 2024) عن تصورات طلاب الدراسات العليا حول الخصخصة، مبرزة مخاوف تتعلق بالأمان الوظيفي، وهو ما أكده (BostanPira & Salajegheh, 2025) حول العلاقة الحساسة بين الخصخصة وأداء المعلمين.

وتنظيمياً، شدد (المهداوي وآخرون، 2024) و(البشر وآخرون، 2024) على ضرورة تعزيز كفاءة الإنفاق وتطوير نماذج الحوكمة، وهو ما فصله (الخليوي، 2022) في إطار مقترح لحوكمة الشراكة (PPP). وفيما يتعلق بتعليم الظل،

أوضحت دراسة (إبراهيم، 2025) في مصر و(Abu-Shawish, 2023) في قطر، كيف أن الخصخصة غير المنضبطة تؤدي لتضخم الدروس الخصوصية، مما يستدعي تدخلاً تنظيمياً.

2-2-4-التعقيب النقدي والفجوة البحثية (Critical Commentary & Research Gap)

من خلال التحليل النقدي، تبرز الفجوة البحثية في الآتي:

أ. القصور في النماذج التطبيقية: توقفت الدراسات المحلية (مثل: الشمري وآل ناصر، 2024) عند حدود "التشخيص" أو "رصد التحديات"، دون تقديم "نموذج إجرائي متكامل" يوضح "كيفية" التطبيق الآمن للخصخصة.

ب. غياب المقارنة المعيارية المركبة: تفتقر المكتبة العربية لدراسات تقارن بين نماذج متباينة (رأسمالية، اشتراكية، هجينة) لاستخلاص دروس "التبيئة"، حيث ركزت الغالبية على نموذج واحد.

ج. وعليه، تتميز الدراسة الحالية بأنها تتجاوز السرد النظري لبناء "آلية هجينة مقيدة" تستند إلى هندسة عكسية لتجارب (5) دول، لتقدم لصانع القرار السعودي خارطة طريق تنفيذية توازن بين الكفاءة والعدالة.

3-منهجية الدراسة وإجراءاتها (Methodology)

3-1-منهج الدراسة (Research Approach)

لضمان المعالجة العلمية الرصينة لإشكالية خصخصة التعليم، تبنت الدراسة **"منهجية نوعية مركبة (Composite Qualitative Methodology)**، جمعت بين التصميم الوصفي الوثائقي، والمقارن، والنقدي. حيث يتيح هذا التصميم تفكيك السياسات التعليمية المعقدة، وفهم سياقاتها، ومن ثم بناء نموذج تطبيقي ملائم للبيئة السعودية.

ارتكزت الدراسة على التكامل بين المناهج الآتية:

1. **المنهج الوصفي الوثائقي (Descriptive-Documentary):** لرصد وتحليل واقع خصخصة التعليم في المملكة العربية السعودية، من خلال استقراء الوثائق الرسمية (مثل: وثيقة برنامج التخصيص، تقارير وزارة التعليم) والأدبيات الحديثة؛ لتشخيص الفجوة بين "التشريع" و"التطبيق".
2. **المنهج المقارن (Comparative Approach):** استُخدم لإجراء "مقارنة مرجعية(Benchmarking) " بين تجارب الدول الخمس المستهدفة؛ بهدف استخلاص "أفضل الممارسات(Best Practices) " وتحديد "الدروس المستفادة " (Lessons Learned) القابلة للتبيئة.
3. **المنهج البنائي/النقدي (Constructive-Critical):** لم تكتفِ الدراسة بالسرد، بل وظفت النقد لتقييم السياسات، ثم استخدمت المدخل البنائي لتطوير "الآلية المقترحة" (النموذج الهجين).

3-2-معايير اختيار دول المقارنة (Selection Criteria)

تم اختيار الدول الخمس (قطر، مصر، الولايات المتحدة الأمريكية، فرنسا، الصين) بناءً على "العينة القصدية المعيارية" (Criterion Sampling)، لتمثيل نماذج متباينة تخدم أهداف الدراسة:

أ. **الولايات المتحدة:** تمثل نموذج "السوق المفتوح" (الليبرالية الجديدة) والمدارس المستقلة (Charter Schools).

ب. **فرنسا:** تمثل نموذج "الشراكة التعاقدية" مع الحفاظ على مركزية الدولة (State-Controlled Partnership).

ج. **الصين:** تمثل نموذج "الضبط التنظيمي الصارم" لسوق التعليم الموازي (Regulatory Control).

د. **قطرومصر**: تمثلان "النموذج الإقليمي" الذي يشترك مع المملكة في السياق الثقافي والتحديات البنيوية (التحول السريع، كثافة الطلب).

3-3-مصادر البيانات (Data Sources)

استندت الدراسة إلى مسح شامل لـ (48) مرجعاً ووثيقة، تم اختيارها وفق معايير: الحداثة (التركيز على الفترة 2022-2025)، والنوعية (أوراق محكمة في Scopus/WoS، تقارير حكومية رسمية). توزعت المصادر كالتالي:

أ. (21) مرجعاً عربياً: غطت السياسات المحلية، والتشريعات السعودية، والدراسات الإقليمية.

ب. (27) مرجعاً أجنبياً: شملت أبحاثاً نوعية وتحليلات سياسات منشورة في دوريات عالمية مرموقة (مثل: International Journal of Educational Development, Frontiers in Education).

4-3-أدوات التحليل (Analysis Tools)

لضمان استنطاق النصوص بدقة، وظفت الدراسة الأدوات الآتية:

1. **التحليل الموضوعي المقارن (Comparative Thematic Analysis):** لتبويب البيانات المستقاة من التجارب الدولية وفق محاور محددة (التشريع، التمويل، الحوكمة، العدالة الاجتماعية).
2. **التحليل النقدي للسياسات (Critical Policy Analysis):** لكشف التناقضات بين "الأهداف المعلنة" و"النتائج المتحققة" في كل تجربة.
3. **التحليل الرباعي (SWOT Analysis):** استُخدم كأداة مساندة عند بناء "الآلية المقترحة"، لتحديد نقاط القوة والضعف في البيئة التعليمية السعودية، والفرص والتهديدات في بيئة الخصخصة العالمية.

5-3-إجراءات التحقق من الموثوقية (Trustworthiness)

لتعزيز رصانة النتائج، التزمت الدراسة بمعايير البحث النوعي:

أ. **التثليث (Triangulation):** عبر تنويع المصادر (وثائق رسمية، دراسات أكاديمية، تقارير دولية) والمقارنة بين سياقات جغرافية متعددة.

ب. **المصداقية الظاهرية (Face Validity):** تم بناء الآلية المقترحة استناداً إلى الأدبيات، وعرض منطقها البنائي بما يتسق مع النظريات الاقتصادية والتربوية الحديثة.

4-نتائج الدراسة ومناقشتها (Results & Discussion)

1-4-النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما الوضع الراهن لتوجه المملكة العربية السعودية نحو خصخصة التعليم (العام والجامعي) في ضوء مستهدفات رؤية 2030؟"

وللإجابة فقد كشف التحليل الوثائقي المعمق للسياسات التعليمية الراهنة عن تحول جذري (Paradigm Shift) في فلسفة إدارة التعليم بالمملكة، ينتقل بموجبه الدور الحكومي من "مركزية التشغيل والتمويل" إلى "ديناميكية التنظيم والمراقبة". وهذا التحول ليس مجرد استجابة لضغوط اقتصادية، بل هو خيار استراتيجي ممهنج ضمن "برنامج التخصيص" (جامعة المجمعة، 2021)، الذي يستهدف رفع مساهمة القطاع الخاص، وتحسين كفاءة الإنفاق الحكومي، وتجويد الخدمات. **ويمكن تفكيك المشهد الراهن لهذا التحول عبر المحاور التحليلية الآتية:**

4-1-1-الديناميات الجديدة في التعليم العام (K-12 Transformation):

أظهرت النتائج أن وزارة التعليم بدأت فعلياً في تجاوز المفهوم التقليدي للخصخصة (المدارس الأهلية البحتة) نحو تبني نماذج تشغيلية مبتكرة. وتشير دراسة (Alshammari, 2024, p. 35) إلى التركيز المتزايد على "الشراكة بين القطاعين العام والخاص" (PPP) كمدخل إصلاحي، حيث تم إطلاق مشاريع تجريبية لعقود البناء والتشغيل (B.O.T) في مناطق محددة (مثل مكة المكرمة وجدة).

ويدعم هذا التوجه ما طرحه (الخضير والسياري، 2023) حول دراسة تفعيل "نظام القسائم التعليمية" لفئات محددة (مثل التربية الخاصة ورياض الأطفال)، مما يعكس رغبة الدولة في التحول إلى "شراء الخدمة" بدلاً من تقديمها مباشرة. وفي سياق متصل، يرى (Alotaibi & Albeshir, 2024) أن التوجه نحو "المدارس ذاتية الإدارة" (Self-Managed Schools) يمثل خطوة متقدمة نحو اللامركزية، مما يمهد الطريق لخصخصة الإدارة المدرسية مستقبلاً.

ومع ذلك، فإن هذا الواقع لا يخلو من التعقيد؛ إذ يرى (Alghamdi, 2025) أن وتيرة الخصخصة لا تزال تواجه "بيروقراطية انتقالية"، حيث تتداخل الصلاحيات بين شركة تطوير القابضة (الذراع التنفيذي) وبين إدارات التعليم في المناطق. كما رصدت (الجنيبة ومشترك، 2023) معوقات تواجه تطبيق نموذج "المدارس المستقلة" في المرحلة الثانوية، مشيرة إلى ضعف الجاهزية التنظيمية والبشرية، مما يعني أن التطبيق الفعلي لا يزال في مراحله التجريبية المتعثرة.

الجدول (1) و اقع و أنماط خصخصة التعليم العام الراهنة ومعوقاته

م	نمط الخصخصة	التوصيف الإجرائي	حالة التطبيق الراهنة
1	التشغيل الكامل (Private Schools)	استثمار كامل من القطاع الخاص في الأصول والتشغيل.	قائم وموسع: يمثل النسبة الأكبر من مشاركة القطاع الخاص حالياً.
2	الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP)	عقود (B.O.T) لبناء وتشغيل المدارس الحكومية.	مرحلة النمو: تم طرح حزم من المدارس في مناطق (جدة ومكة) كبداية.
3	الإسناد (Outsourcing)	إسناد خدمات مساندة (نقل، صيانة، تغذية) لشركات.	مطبق بفاعلية: تعتمد عليه معظم المدارس الحكومية عبر شركة تطوير.
4	القسائم (Vouchers)	تمويل حكومي لطلاب محددين في مدارس خاصة.	تطبيق جزئي: يقتصر حالياً على (التربية الخاصة، رياض الأطفال).
5	المدارس المستقلة (Charter Schools)	مدارس حكومية التمويل، خاصة الإدارة.	مرحلة متعثرة/تجريبية: لم يتم تعميم النموذج بعد، ويواجه تحديات تنظيمية.

المصدر: تحليل الباحثة استناداً إلى (جامعة المجمعة، 2021؛ Alshammari, 2024; Alotaibi & Albeshir, 2024).

4-1-2-استقلالية الجامعات وتسليع التعليم العالي (Higher Education Autonomy):

يمر التعليم الجامعي بمرحلة انتقالية كبرى دشنها "نظام الجامعات الجديد"، الذي منح الجامعات استقلالية إدارية ومالية، وسمح لها بإنشاء شركات استثمارية. ويؤكد (المهداوي وآخرون، 2024) أن هذا النظام يمثل البوابة الرئيسة للخصخصة، حيث بدأت جامعات (مثل الملك سعود) في التحول إلى مؤسسات غير ربحية مستقلة.

غير أن هذا التحول أثار جدلاً أكاديمياً واسعاً؛ فبينما يرى (Alrashidi, 2024) أن هذا التوجه سيعزز التنافسية الدولية، تحذر (الراشد والقحطاني، 2020) في تحليلها النقدي من مخاطر "تسليع التجربة الجامعية" (Commodification)، حيث قد تتحول الجامعات إلى مؤسسات تلهث خلف الإيرادات عبر برامج مدفوعة قد لا ترقى للمعايير الأكاديمية.

ويتفق هذا الطرح مع دراسة (الصبحي والجمعة، 2025) التي أشارت إلى ضعف "المواءمة الاستراتيجية" بين مخرجات هذه البرامج وسوق العمل. ومن زاوية أخرى، كشفت (السمحان، 2023) عن تباين في آراء منسوبي التعليم تجاه هذا التحول، مما يعكس الحاجة لتهيئة البيئة الأكاديمية لتقبل ثقافة "التمويل الذاتي".

4-1-3-كفاءة الإنفاق وحوكمته (Spending Efficiency):

يتبين عند النظر لخصخصة التعليم من الزاوية الاقتصادية (كفاءة الإنفاق وحوكمته)، وجود العديد من القضايا الشائكة والاختلالات؛ فقد كشفت نتائج (الراجحي، 2024) أن حوكمة نفقات التعليم في ظل التوجه نحو الخصخصة لا تزال بحاجة إلى ضبط؛ إذ إن التوسع في المشاريع لم يواكبه بالضرورة انخفاض ملموس في الهدر المالي. وتدعم دراسة (البشر وآخرون، 2024) هذا التوجه بتقديم مقترحات لتعزيز الكفاءة.

كما بينت دراسة (المقبل وحمزة، 2021) غياب مؤشرات دقيقة ومعلنة تقيس "العائد على الاستثمار" (ROI) من مشاريع الخصخصة القائمة، مما يجعل الحكم على نجاحها خاضعاً للانطباعات أكثر من الحقائق الرقمية، وهو ما يتفق مع ما طرحه (المهداوي وآخرون، 2024) حول ضرورة الموازنة بين الفرص والتحديات لضمان عدم طغيان الجانب الربحي.

تأسيساً على ما سبق، تخلص الدراسة إلى أن واقع خصخصة التعليم في المملكة يمر بمرحلة "التأسيس الهيكلي والتشريعي". فالبنية النظامية (رؤية 2030، نظام الجامعات) أصبحت جاهزة، إلاّ أن "الممارسة التطبيقية" لا تزال تتسم بالحذر، وتواجه إشكالية في الموازنة بين "الرغبة في الاستدامة المالية"، و"الحفاظ على جودة وعدالة التعليم".

4-2-النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "ما الفجوات التنظيمية والتشريعية التي تعيق كفاءة خصخصة التعليم (العام والجامعي) في المملكة العربية السعودية حاليًا؟"

وللإجابة عن السؤال، وتحقيقاً للهدف الثاني للدراسة المتمثل في "تطوير إطار تشخيصي"، كشف التحليل النقدي للأدبيات أن منظومة الخصخصة في المملكة لا تواجه مجرد "تحديات عابرة"، بل تعاني من "فجوات بنيوية" (Structural Gaps) تفصل بين الطموح الاستراتيجي (رؤية 2030) وبين الواقع التشغيلي. ويمكن تأطير هذه الفجوات في ثلاثة مستويات رئيسة:

4-2-1-الفجوة التشريعية (The Legislative Gap): ضبابية الحوكمة وتوزيع المخاطر

على الرغم من صدور نظام التخصيص، إلاّ أن اللوائح التنفيذية الخاصة بقطاع التعليم لا تزال تعاني من قصور في تغطية الطبيعة المعقدة لعقود الشراكة طويلة الأمد:

1. **غياب مصفوفة المخاطر الدقيقة:** أوضحت دراسة (الخليوي، 2022، ص. 95) أن عقود الشراكة (PPP) تفتقر إلى "مصفوفة واضحة لتوزيع المخاطر" (Risk Allocation Matrix)، مما يخلق حالة من عدم اليقين لدى المستثمرين، خاصة فيما يتعلق بضمانات الطلب الطلابي (Demand Risk). ويدعم هذا (المهداوي وآخرون، 2024) الذين أشاروا إلى غموض "استراتيجيات التخارج" في حال تعثر المشروع، مما يرفع علاوة المخاطرة (Risk Premium) ويزيد التكلفة على الدولة.
2. **التناقض بين المركزية واللامركزية:** رصد (Alghamdi, 2025) فجوة بين "الخطاب التشريعي" الداعي للامركزية، و"الممارسة البيروقراطية" التي لا تزال تفرض تعددية في المرجعيات الرقابية (التعليم، البلديات، الدفاع المدني) دون وجود نافذة موحدة فعالة، مما يعيق انسيابية الاستثمار.

4-2-2-الفجوة التنظيمية والتشغيلية (The Organizational & Operational Gap): نقص الكفايات والمؤشرات

تمثل هذه الفجوة العائق الأكبر أمام تحقيق "الكفاءة" التي نص عليها السؤال البحثي:

1. **فجوة الكفايات التعاقدية:** يؤكد (Alshammari, 2024, p. 50) وجود نقص حاد في الكوادر المؤهلة لإدارة "دورة حياة عقود الخصخصة" داخل الإدارات التعليمية، حيث تطغى الخبرة التربوية التقليدية على الخبرة القانونية والاستثمارية، مما يؤدي إلى صياغة عقود قد لا تحفظ حقوق الدولة أو تضمن جودة الخدمة.
2. **فجوة القياس (المدخلات مقابل المخرجات):** من أخطر الفجوات التي شخصتها (المقبل وحمزة، 2021) هي استمرار الاعتماد على "مؤشرات المدخلات" (المباني، التجهيزات) كمعيار لنجاح الخصخصة، مع غياب شبه كامل لـ "مؤشرات الأثر" (Learning Outcomes). وهذا القصور التنظيمي يهدد بتحويل الخصخصة إلى "استثمار عقاري" بدلاً من "استثمار معرفي". كما كشفت (الجنيبة ومشترك، 2023) عن ضعف الجاهزية التشغيلية في المدارس الثانوية لتطبيق نموذج التشغيل المستقل.

4-2-3-الفجوة المجتمعية (The Societal Gap): أزمة الثقة والأمان

تتعلق هذه الفجوة بمدى قبول أصحاب المصلحة (Stakeholders) لسياسات الخصخصة:

1. **تهديد الأمان الوظيفي:** كشفت الدراسة النوعية لـ (البشر وآخرون، 2024؛ السمحان، 2023) عن فجوة ثقة عميقة لدى المعلمين وطلاب الدراسات العليا، نابعة من الخوف من فقدان الاستقرار الوظيفي في ظل عقود التشغيل الخاص. وأكد (BostanPira & Salajegheh, 2025) أن هذا القلق يؤثر سلباً على الأداء المهني؛ مما يعيق الخصخصة.
2. **مخاطر التسليع:** أكدت دراسة (الراشد والقحطاني، 2020) وجود فجوة قيمية تتمثل في الخوف من "تسليع التعليم" (Commodification)، حيث يتحول الطالب إلى "زبون"، مما يهدد عدالة الوصول للتعليم النوعي. وتضيف دراسة (إبراهيم، 2025) أن هذه الفجوة قد تدفع المجتمع قسراً نحو "تعليم الظل" لتعويض الفاقد النوعي، مما يفاقم الأعباء الاقتصادية.

الجدول (2) الإطار التشخيصي للفجوات البنيوية المعيقة لخصخصة التعليم

مستوى الفجوة	التوصيف التشخيصي (Diagnostic Description)	الأثر على الكفاءة والعدالة (Impact)
الفجوة التشريعية	غياب مصفوفة دقيقة لتوزيع المخاطر في عقود (PPP) وعدم وضوح استراتيجيات التخارج.	عزوف المستثمر النوعي، وارتفاع تكلفة الخدمة، وتعطل المشاريع.
الفجوة التنظيمية	نقص الكفايات القانونية لإدارة العقود، والاعتماد على مؤشرات "المدخلات" فقط.	ضعف الرقابة على الجودة، وتغليب الربحية التجارية على القيمة التربوية.
الفجوة المجتمعية	انعدام الثقة في الأمان الوظيفي (للمعلم) والخوف من التسليع (للمجتمع).	مقاومة التغيير، تسرب الكفاءات الوطنية، وتعميق الفجوة الطبقية.

المصدر: تطوير الباحثة استناداً إلى (البشر وآخرون، 2024؛ Alghamdi, 2025).

يخلص الإطار التشخيصي إلى أن معالجة هذه الفجوات لا تتم عبر "حلول ترقيعية"، بل تتطلب **"هندسة عكسية"** للسياسات؛ تبدأ بردم الفجوة التشريعية (عبر حوكمة العقود)، مروراً بالفجوة التنظيمية (عبر مؤشرات الأداء)، وصولاً إلى الفجوة المجتمعية (عبر ضمانات العدالة). وهذا ما سيقدمه "النموذج الهجين المقيد" في الجزء اللاحق.

4-3-4-النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "كيف تباينت مخرجات الخصخصة في الدول المرجعية (قطر، مصر، أمريكا، فرنسا، الصين) وفقاً لسياقاتها السياسية والاقتصادية، وكيفية الاستفادة منها محليًا؟"

وللإجابة عن السؤال تستعرض الباحثة خلاصة المقارنة المرجعية لعدد التجارب الدولية (International Benchmarking) مع التنبيه أن استقراء التجارب الدولية- في هذه الدراسة- لا يهدف إلى البحث عن "نموذج مثالي" جاهز للاستيراد، بل يرمي إلى فهم ديناميات التفاعل المعقدة بين "قوى السوق" و"المؤسسة التعليمية" في سياقات سياسية واقتصادية متباينة، وكيف أثرت تلك الديناميات على معادلة الجودة والعدالة (Zancajo et al., 2025). وقد أفرز التحليل المقارن للأدبيات خمسة نماذج متميزة، تتراوح بين الليبرالية المطلقة والضبط المركزي، وذلك على النحو الآتي:

4-3-4-1-التجربة القطرية (نموذج التحول السريع والبحث عن الهوية)

تُعد التجربة القطرية الأقرب للسياق السعودي من حيث البيئة الثقافية والوفرة المالية؛ وتميزت هذه التجربة بتبني مبادرة "تعليم لمرحلة جديدة" التي ارتكزت على تحول جذري نحو نظام "المدارس المستقلة (Independent Schools)" ونظام القسائم التعليمية، وفي هذا السياق، يشير (Amin & Cochrane, 2023) إلى أن قطر خاضت تجربة جريئة في تحويل المدارس الحكومية بالكامل إلى مدارس مستقلة تدار بآليات القطاع الخاص، مما خلق ما يسمى بـ "الخصخصة من الداخل". إلاّ أن النتائج أظهرت أن التغيير الهيكلي السريع دون تهيئة مجتمعية كافية أدى إلى تذبذب حاد في السياسات بين المركزية واللامركزية. **وعلى صعيد التعليم العالي**، قدمت قطر نموذج "المدينة التعليمية" كشكل فريد للخصخصة، حيث تقوم الدولة بتمويل كامل لفروع جامعات عالمية لتعمل بإدارة خاصة (Walsh, 2019).

ورغم نجاح هذا النموذج في توفير تعليم عالمي محلياً، إلاّ أن (Sellami, 2025) ينتقد في تحليله للخطاب التربوي هيمنة "النيوليبرالية" التي قد تؤدي لاغتراب المناهج. كما برزت إشكالية جانبية تمثلت في تضخم "سوق الدروس الخصوصية" كاستجابة لضغوط التنافسية، وهو ما أكدته دراسات (Abu-Shawish, 2023)، و(Al-Thani et al., 2024) التي رصدت اعتماد الطلاب الكثيف على التعليم الموازي رغم الإنفاق الحكومي السخي، مما يقدم درساً مهماً للمملكة حول ضرورة ضبط هذا السوق بالتوازي مع الخصخصة.

4-3-4-2-التجربة المصرية (نموذج الطبقية والجامعات الأهلية)

تقدم مصر نموذجاً للخصخصة الناشئة عن ضغط الطلب؛ حيث أدى التوسع غير المنضبط في المدارس الدولية والخاصة إلى تكريس "الطبقية التعليمية" وتفشي "تعليم الظل" كبديل للتعليم الحكومي المترهل (إبراهيم، 2025). ويشير (Crawfurd et al., 2023) في سياق الدول النامية (بما فيها مصر) إلى أن سلاسل المدارس الخاصة قد تحسن الكفاءة الإدارية لكنها غالباً ما تخدم النخب الحضرية، مما يوسع الفجوة الاجتماعية.

الجانب المضيء: يتمثل في ظهور "الجامعات الأهلية" (National Universities) المنبثقة عن الجامعات الحكومية، وهي مؤسسات غير ربحية تهدف لتقديم تعليم عالي الجودة برسوم معتدلة. يرى (عبد ربه وصالح، 2024) أن هذا النموذج يمثل "حلاً وسطاً" ذكياً يوازن بين الجودة والتكلفة، وهو نموذج قابل للتطبيق بامتياز في البيئة السعودية لاستثمار أصول الجامعات الحكومية.

4-3-4-3-التجربة الأمريكية (نموذج السوق المفتوح):

تُعد الولايات المتحدة المعقل الرئيس لسياسات الخصخصة عبر "مدارس الميثاق" (Charter Schools). ورغم أن (Kim & Choksawatpaisan, 2023) أشارا إلى الآثار الإيجابية طويلة المدى للخصخصة على إنتاجية العمل، إلاّ أن

دراسة (Monarrez et al., 2022) تؤكد بالأدلة الرقمية أن هذا النموذج عزز "العزل العنصري والطبقي" بين الطلاب، كما حذر (Rentería, 2023) من "الآثار الجانبية" للتوسع في المدارس الخاصة في الأسواق غير المقيدة، حيث تتضرر المدارس العامة المجاورة. وفي التعليم العالي، يحذر (Morgan, 2022) من تحول الطالب إلى "زبون" في ظل سيطرة نموذج الأعمال (Business Model)، وهو ما اتفقت معه (Zaibun Nisa, 2024) حول مخاوف الطلاب من ارتفاع التكلفة وتحول التعليم إلى سلعة تجارية، وهو المحذور الأكبر الذي يجب تلافيه سعودياً.

4-3-4-التجربة الفرنسية (نموذج الشراكة التعاقدية)

تقدم فرنسا نموذجاً أوروبياً متوازناً يُعرف بـ "المدارس المتعاقدة" (Sous-contrat). في هذا النموذج، لا تنسحب الدولة، بل تدخل في شراكة؛ حيث تمول الدولة رواتب المعلمين في المدارس الخاصة وتغطي جزءاً من التكاليف التشغيلية، مقابل التزام صارم من هذه المدارس بتطبيق المناهج الوطنية والخضوع للتفتيش الحكومي.

ويرى (Carpentier & Courtois, 2025) أن هذا النموذج نجح في الحفاظ على "وحدة التعليم" وقيم الجمهورية، مع الاستفادة من مرونة القطاع الخاص في الإدارة. ويضيف (Chevaillier, 2019) أن الدولة حافظت على التعليم العالي كـ "سلعة عامة" (Public Good) رغم ضغوط السوق، وهو النموذج الأقرب للتبيئة في المملكة للحفاظ على الهوية الوطنية وضمان جودة المخرج.

4-3-5-التجربة الصينية (نموذج الضبط المركزي)

تنفرد الصين بالجمع بين الانفتاح الاقتصادي والسيطرة السياسية. فقد سلطت دراسة (Lu et al., 2023) الضوء على نجاح سياسة "الخفض المزدوج" (Double Reduction Policy) في كبح جماح شركات الدروس الخصوصية الربحية، مما يقدم درساً في كيفية تدخل الدولة لضبط "فوضى السوق" وحماية الأسر من الاستنزاف المالي.

كما ناقشت دراسة (Qian et al., 2023) سياسة "المشي على ساقين" (الجمع بين الحكومي والخاص) وتأثير تذبذب السياسات على استقرار المدارس الشريكة، مما يؤكد أهمية الاستقرار التشريعي للمستثمرين.

الجدول (3) مقارنة مرجعية لملامح التجارب الدولية في خصخصة التعليم والدروس المستفادة

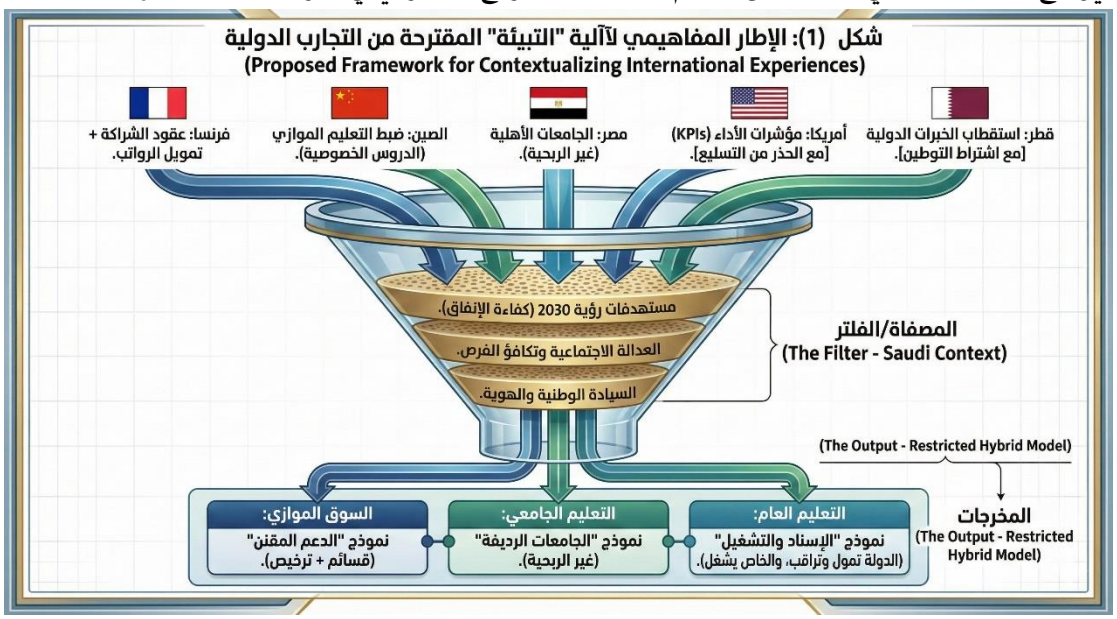
الدولة	النموذج السائد	أبرز نقاط القوة (Strengths)	أبرز المخاطر (Risks)	الدرس المستفاد للسعودية (Implication)
قطر	المدارس المستقلة	بنية تحتية متطورة، وتدويل التعليم.	تذبذب السياسات، وتضخم الدروس الخصوصية.	التدرج في التطبيق، وضبط سوق التعليم الموازي.
مصر	التعليم الطبقي	مرونة القطاع الخاص، نجاح الجامعات الأهلية.	تفشي "تعليم الظل"، وتراجع العدالة.	ضرورة سد الفجوة النوعية، وتبني الجامعات الأهلية.
أمريكا	السوق المفتوح	الابتكار العالي، وتنوع الخيارات.	تعميق الفجوة الطبقية، وتسليع الطالب.	وضع ضوابط صارمة للعدالة الاجتماعية وتجنب التحرير الكامل.
فرنسا	الشراكة التعاقدية	التوازن بين التمويل الحكومي والإدارة الخاصة.	محدودية المرونة في المناهج.	تبني نموذج "التمويل مقابل الامتثال" (PPP) للحفاظ على الهوية.
الصين	الضبط المركزي	القدرة على كبح الاحتكار (الخفض المزدوج).	تقلب البيئة التشريعية للمستثمرين.	أهمية وجود "يد تنظيمية قوية" للدولة تمنع الاستغلال.

المصدر: تحليل الباحثة استناداً إلى (Amin & Cochrane, 2023; Lu et al., 2023; Abu-Shawish, 2023).

يتضح من التحليل المقارن أن النموذج الفرنسي (الشراكة التعاقدية) والنموذج الصيني (الضبط التنظيمي) هما الأنسب للسياق السعودي؛ لتحقيق التوازن بين "انضباط الهوية" و"حزم التنظيم"، وتلافي مخاطر "الطبقية" (النموذج

الأمريكي) أو "تذبذب السياسات" (النموذج القطري)، أو ضبط "سوق التعليم الموازي" وتحويله من عبء اقتصادي إلى رافد للجودة (النموذج المصري).

ويوضح الشكل (1) التالي كيف يمكن أن يتم "هندسة" النموذج السعودي في ضوء خلاصة التجارب الدولية:



الشكل (1) الإطار المفاهيمي لآلية "التبيئة" المقترحة من التجارب الدولية

(Proposed Framework for Contextualizing International Experiences)

يعكس التحليل أهمية اختيار النماذج الملائمة للسياق السعودي، حيث يجمع النموذج الفرنسي بين الشراكة الفعالة والضبط الإداري، مما يعزز استقرار الهوية والتنظيم. وتعد هذه المقاربة ضرورية لتفادي التحديات المرتبطة بالنموذجين الأمريكي والقطري، وتطوير سوق التعليم ليصبح رافداً للجودة.

4-4-النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: "ما ملامح "النموذج الهجين المقيد" المقترح لضبط سوق التعليم وتعزيز كفاءة الإنفاق وفق رؤية 2030؟"

وللإجابة على السؤال وبناءً على مخرجات التحليل النقدي للفجوات البنيوية في الواقع المحلي، واستجابةً للدعوات الأكاديمية الحديثة لإعادة التفكير في مساحات الخصخصة وآلياتها (Zancajo et al., 2025)، طورت الدراسة "نموذجاً هجيناً مقيداً" (Restricted Hybrid Model). ينطلق هذا النموذج فلسفياً من مسلمة مفادها أن التعليم سلعة ذات طبيعة مزدوجة (اقتصادية واجتماعية)؛ وبالتالي، فإن تركه لقوى السوق الحرة بالكامل يهدد العدالة والحقوق المتساوية (Berner, 2025)، وإبقائه تحت الهيمنة البيروقراطية المركزية يقتل الكفاءة والابتكار.

وعليه، تم تصميم هذا النموذج ليكون "نظاماً متلائما مع الواقع السعودي" متكاملاً ينتظم في أربعة مرتكزات استراتيجية، تتضمن سياسات إجرائية محددة، وذلك على النحو الآتي:

4-4-1-حوكمة التعليم العام وفق "الشراكة التعاقدية" (Contractual Partnership)

لتجاوز مخاطر الفرز الطبقي التي أفرزتها نماذج السوق المفتوح، تقترح الدراسة تبني صيغة مطورة من "المدارس المتعاقدة" (على غرار النموذج الفرنسي)، تتوافق مع التوجه الحديث نحو "المدارس ذاتية الإدارة" في المملكة (Alotaibi & Albeshir, 2024). وتتحدد ملامح هذا المرتكز في السياسات الآتية:

1. **الفصل الوظيفي (Functional Decoupling):** إعادة هندسة الدور الحكومي ليتحول من "مقدم مباشر للخدمة" إلى "ممول ومنظم"، بحيث يتم إسناد إدارة المدارس لشركات تعليمية مؤهلة (Profit & Non-Profit) تتولى التشغيل الكامل (عمليات، صيانة، موارد بشرية) وفق عقود أداء، مع بقاء مجانية التعليم للمواطن. وهذا الفصل يعالج تحديات الكفاءة التشغيلية التي رصدها (Almaged, 2024).
2. **السيادة المنهجية (Curricular Sovereignty):** إلزام المشغل الخاص بتطبيق "الإطار الوطني للمناهج" كحد أدنى ملزم، مع السماح بمرونة في الأنشطة الإثرائية وطرق التدريس. وهذا الإجراء ضروري لتلافي "اغتراب المناهج" وذوبان الهوية الوطنية الذي حذر منه (Sellami, 2025) في تحليله للتجارب المماثلة.
3. **حوافز العدالة المكانية (Equity Bonus):** لتجنب تركز الخدمات النوعية في المدن الكبرى، يتضمن النموذج سياسة منح "امتيازات مالية وضريبية" للمشغلين الراغبين في إدارة مدارس في المناطق النائية أو الأحياء الأقل دخلاً، لمعالجة الفجوة المكانية التي أثبتتها الدراسات الجغرافية (Abulibdeh et al., 2024).

4-4-2-مأسسة "سوق التعليم الموازي" (Institutionalizing Parallel Education)

نظراً لتفاقم ظاهرة "تعليم الظل" عالمياً وتحولها إلى عبء اقتصادي (Crawfurd et al., 2023)، تتضمن الآلية إجراءات ضبط مستوحاة من سياسة "الخفض المزدوج" الصينية (Lu et al., 2023)، ولكن بصبغة تنظيمية مرنة:

1. **الترخيص والضبط:** تحويل الدروس الخصوصية من "سوق سوداء عشوائية" إلى "مراكز دعم مرخصة" تخضع لرقابة الوزارة من حيث سقف الأسعار، وجودة المحتوى، وتأهيل المعلمين، بما يضمن حماية المستهلك وجودة الخدمة.
2. **قسائم الدعم التعليمي (Remedial Vouchers):** تحقيقاً لتكافؤ الفرص، تقدم الدولة "قسائم إلكترونية" مخصصة للطلاب المتعثرين دراسياً (خاصة من ذوي الدخل المحدود) تمكنهم من الحصول على خدمات التقوية في المراكز المرخصة مجاناً. وهذا الإجراء يحول الإنفاق الخاص غير العادل إلى استثمار حكومي موجه يدعم الفئات الأكثر احتياجاً (Su & Gelman, 2023).

4-4-3-تعزيز "القطاع الثالث" في التعليم الجامعي (The Third Sector)

لتجنب مخاطر "تسليع الجامعة" وتحول الطالب إلى زبون (Morgan, 2022)، ولضمان المواءمة الاستراتيجية مع سوق العمل (Al-Subhi & Al-Juma'ah, 2025)، تقترح الآلية:

1. **الجامعات الرديفة (Spin-off Universities):** تمكين الجامعات الحكومية الكبرى من تأسيس أذرع استثمارية "غير ربحية" تستثمر البنية التحتية الفائضة (المباني، المعامل المسائية) لتقديم برامج نوعية برسوم تغطي التكلفة (Cost-Recovery)، مستفيدة من مبادئ الإدارة العامة الجديدة في رفع الكفاءة (McClure et al., 2024).
2. **التوطين المعرفي:** في عقود الشراكات الدولية، يتم اشتراط وجود "شريك محلي" ونقل فعلي للخبرة (Know-how) وتوطين الكادر الأكاديمي، بدلاً من الاكتفاء بنموذج "الاستضافة" للفروع الأجنبية، لضمان استدامة المعرفة.

4-4-4-التحول إلى "الرقابة بالأداء(Performance-Based Regulation) "

لضمان نجاح النموذج الهجين، يجب الانتقال من الرقابة البيروقراطية إلى الرقابة بالنتائج:

1. **مؤشرات الأداء الملزمة (Binding KPIs):** ربط تجديد عقود التشغيل والترخيص بتحقيق مستهدفات رقمية لـ "نواتج التعلم(Learning Outcomes) " وليس فقط توفر المدخلات. وهذا الربط ضروري لضمان أن الخصخصة لا تؤثر سلباً على أداء المعلمين أو جودة التعليم (BostanPira & Salajegheh, 2025).
2. **ديمقراطية البيانات (Data Democratization):** إنشاء منصة وطنية تتيح تقييمات المدارس والجامعات للعموم، مما يعزز "المساءلة المجتمعية" ويخلق بيئة تنافسية صحية.

الجدول (4) السياسات التنفيذية لـ "النموذج الهجين المقيد"

م	المجال	الهدف الاستراتيجي	السياسة الإجرائية المقترحة	المرجعية الدولية
1	التعليم العام	الكفاءة مع العدالة	عقود "الإسناد والتشغيل" (فصل التمويل عن الإدارة) مع وحدة المنهج.	فرنسا (التوازن بين الدعم والرقابة).
2	التعليم الموازي	ضبط الجودة والأسعار	ترخيص مراكز الدعم + نظام "قسائم التقوية" للفئات المستحقة.	الصين (ضبط تغول السوق).
3	التعليم الجامعي	تعليم نوعي عادل	تأسيس "جامعات أهلية رديفة" (غيرربحية).	مصر (الحل الوسط).
4	الاستثمار	توطين المعرفة	اشتراط "الشريك المحلي" ونقل الخبرة في التراخيص الدولية.	قطر (تلافي الاعتماد الكلي).
5	الحوكمة	حماية المستفيد	الرقابة بمؤشرات النواتج (KPIs) وإتاحة البيانات.	أمريكا (الاستفادة من أدوات القياس).

المصدر: إعداد الباحثة استناداً إلى نتائج التحليل المقارن.

يتبين من الجدول (4) أن النموذج الهجين المقيد لا يقوم على الخصخصة المطلقة، بل على موازنة دقيقة بين الكفاءة والعدالة، وهي فلسفة مركزية في التحولات التعليمية في المملكة. كما يبرز الانتقال نحو الرقابة بالأداء بدل الرقابة البيروقراطية، وهو توجه ينسجم مع مستهدفات رؤية 2030 القائمة على الحوكمة، الشفافية، وتطوير رأس المال البشري. ويركز الجدول على أدوات تنظيمية مثل عقود الإسناد، الجامعات غير الربحية، قسائم الدعم، وتوطين المعرفة، وكلُّها سياسات تجمع بين مرونة القطاع الخاص وضبط الدولة. ويتضح كذلك أن الاستفادة من تجارب دولية متنوعة (فرنسا، الصين، مصر، قطر، أمريكا) تمثل مرجعيات مقارنة تُستخدم نقدياً لا للتقليد، بل لبناء نموذج سعودي خاص يتناسب مع البنية الثقافية والاقتصادية للمملكة. وفي المحصلة، فإن السياسات التنفيذية الخمس الواردة في الجدول تُجسّد الشكل العملي للنموذج الهجين المقيد، وتدعم رؤيته القائمة على تنظيم السوق، حماية المستفيد، ورفع جودة المخرجات دون التفريط في الدور الاستراتيجي للدولة، وترى الباحثة أن هذا النموذج يمثل "خارطة طريق" للانتقال من "الخصخصة العشوائية" أو "التجريبية" إلى "الشراكة المنظمة والمستدامة"، محققاً المعادلة الصعبة: (قطاع خاص قوي ومنافس + دولة ضامنة وراعية = تعليم مستدام وعالي الجودة).

5-الاستنتاجات والتوصيات (Conclusion & Recommendations)

بناءً على التحليل النقدي لواقع خصخصة التعليم في المملكة، والمقارنة المرجعية مع التجارب الدولية، تخلص الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات والتوصيات التي تؤطر لمرحلة "الشراكة المستدامة".

5-1-استنتاجات الدراسة (Conclusions)

1. **الفجوة التنفيذية:** يمر قطاع التعليم بمرحلة "مخاض انتقالي"؛ حيث توجد فجوة واضحة بين نضج التشريعات (نظام التخصيص) وبين حذر التطبيق الميداني، نتيجة غياب "نموذج تشغيلي" يطمئن المجتمع التعليمي على عدالة الفرص (Alghamdi, 2025).
2. **ملاءمة النماذج:** أثبت التحليل المقارن أن "النموذج الأمريكي" (السوق المفتوح) لا يتلاءم مع السياق السعودي نظراً لمخاطره الطبقية، بينما يمثل الدمج بين "النموذج الفرنسي" (الشراكة التعاقدية) و"الصيني" (الضبط التنظيمي) الخيار الأمثل للتبيئة.
3. **مخاطر السوق الموازي:** يُعد "تعليم الظل" غير المنظم التهديد الأكبر لكفاءة الخصخصة وعدالتها، مما يستدعي تحويله من "سوق سوداء" إلى "قطاع مساند" خاضع للرقابة الصارمة (Lu et al., 2023).
4. **القطاع الثالث:** إن نجاح خصخصة الجامعات مرهون بالتحول نحو "النموذج غير الربحي(Non-Profit) "، لتلافي تسليع التعليم وضمان جودة البحث العلمي (Almaged, 2024).

وبذلك تخلص الدراسة إلى أن خصخصة التعليم في المملكة تمثل استجابة لمتطلبات الكفاءة في "رؤية 2030"، وليست مجرد خيار ترفي. وتكمن القيمة المضافة لهذه الدراسة في تقديم "نموذج هجين مقيد" مبتكر، تمت هندسته بالاستفادة من أفضل الممارسات الدولية؛ ليلائم السياق المحلي. وإن هذا النموذج يفكك الثنائية التقليدية (عام/خاص) ويقدم "طريقاً ثالثاً" يضمن استدامة الاستثمار دون التضحية بعدالة التعليم. وبذلك، تضع الدراسة بين يدي صانع القرار "إطاراً تنفيذياً" يحول الخصخصة من مجرد أداة لخفض التكلفة إلى رافعة استراتيجية لتجويد رأس المال البشري المنافس عالمياً، ويمكن بيان إجراءات تطبيقه ومؤشراته وفوائده من خلال التوصيات التالية.

5-2-توصيات الدراسة (Recommendations)

تأسيساً على بينته نتائج الدراسة بخصوص "الآلية الهجينة المقيدة"، توصي الباحثة بتبني الإجراءات الآتية، مقرونة بمؤشرات الأداء (KPIs) وارتباطها برؤية 2030، وكما يبينها الجدول (5).

الجدول (5) توصيات الدراسة وإجراءات مقترحة لتطبيق "النموذج الهجين المقيّد" في خصخصة التعليم وفوائدها

م	المجال	التوصية	الإجراء المقترح	مسؤولية التنفيذ	مؤشر الأداء (KPI)	الارتباط برؤية 2030	الفوائد المرغوبة
1	التعليم العام	تبنّي عقود الإسناد والتشغيل	تحويل إدارة مدارس حكومية مختارة للقطاع الخاص وفق عقد إسناد وتشغيل	وزارة التعليم + شركات التشغيل المؤهلة	خفض التكلفة التشغيلية مع ثبات/تحسن نواتج التعلم	كفاءة الإنفاق الحكومي	رفع الكفاءة وتحسين نواتج التعلم
2	التعليم الموازي	مأسسة سوق الدعم التعليمي	ترخيص مراكز التقوية مع تطبيق نظام قسائم الدعم	هيئة تقويم التعليم + وزارة التعليم	نسبة التغطية/انخفاض الدروس غير النظامية	تكافؤ الفرص التعليمية	ضبط السوق وحماية الفئات الهشة
3	التعليم الجامعي	التوسع في الجامعات الأهلية الرديفة	تأسيس جامعات أهلية رديفة غير ربحية تستثمر الفائض	الجامعات الحكومية + وزارة التعليم	نسبة الإيرادات الذاتية للجامعات	تنويع مصادر الإيرادات	استدامة التمويل ورفع جودة المخرجات

4	الاستثمار التعليمي	حو افز العدالة الجغر افية	منح امتيازات للمستثمرين في المناطق النائية والأقل دخلاً	وزارة الاستثمار+ وزارة التعليم	نمو المدارس المشغلة في المناطق الطرفية	تنمية المناطق	تحقيق العدالة المكانية
5	الحوكمة	التحول إلى الرقابة بالنتائج	ربط التراخيص بنتائج اختبارات نافس والرخص المهنية	هيئة تقويم التعليم	ترتيب المدارس في مؤشرات التحصيل	تحسين نو اتج التعليم	تعزيز الشفافية والمساءلة
6	التعليم الدولي	توطين المعرفة في الشراكات الدولية	اشتراط شريك محلي ونسب توطين للكوادر الأكاديمية	وزارة التعليم + وزارة الاستثمار	نسبة الكوادر الوطنية في المؤسسات الأجنبية	توطين الصناعات المعرفية	بناء قاعدة وطنية للمعرفة
7	القوى العاملة التعليمية	حوكمة المسار المهني للمعلم	تطبيق كادروظيفي موحد لمعلمي عقود التشغيل	وزارة الموارد البشرية + وزارة التعليم	معدل الاستبقاء الوظيفي للمعلمين	خفض البطالة وتحسين بيئة العمل	رفع جاذبية مهنة التعليم

3-5-ضمانات التنفيذ ومتطلبات النجاح:

ويتطلب نجاح تطبيق «النموذج الهجين المقيّد» توفر ضمانات مؤسسية كما تؤكدها التجارب الدولية الحديثة مثل سنغافورة، والصين، والمملكة المتحدة، وفنلندا؛ وأهمها ضرورة وجود نظام حوكمة صارم يضمن عدم تحوّل الخصخصة إلى تحرير كامل للسوق، بل إلى مشاركة مدروسة تخضع لمؤشرات أداء ملزمة وشفافة. كما تُعد ديمقراطية البيانات شرطاً محورياً، بحيث تتيح الدولة مؤشرات أداء المدارس والجامعات للعموم، مما يعزز المساءلة المجتمعية ويخلق حافزاً تنافسياً صحياً. وللحفاظ على جودة التعليم، تبرز الحاجة إلى معايير ترخيص عالية للجهات المشغلة، مع مراجعات دورية تضمن الالتزام بالمستهدفات، كما يتطلب التنفيذ الناجح بناء قدرات رقابية تمتلك مهارات تحليل البيانات وقياس نواتج التعلم بصورة مستمرة. إضافة إلى ذلك، تُعد حماية المعلم من أهم متطلبات نجاح النماذج الهجينة، إذ تؤكد التجارب المقارنة أن استقرار الكادر التعليمي هو ركيزة جودة المخرجات. وأخيراً، فإن اتساق السياسات مع رؤية 2030 يوفر الإطار الوطني الذي يحمي استدامة النموذج ويضمن تكامل السياسات عبر القطاعات المختلفة.

4-5-مقترحات بدراسات مستقبلية (Future Research)

1) دراسة أثر تطبيق النموذج "الهجين المقيد" لخصخصة التعليم على العدالة الاجتماعية (الإنصاف) في الوصول لتعليم عالي الجودة بين المناطق السعودية المختلفة.
2) تقييم آليات الحوكمة والمساءلة في مؤسسات التعليم الهجين (الحكومية/الخاصة) في السعودية: دراسة مقارنة بين المدارس المستقلة والمدارس الأهلية.
3) تحليل العلاقة بين مصادر التمويل المختلفة (الحكومي/الخاص/الاستثماري) في النموذج "الهجين المقيد" وكفاءة الأداء المالي والتعليمي للمؤسسات التعليمية.

قائمة المراجع

أولاً-المراجع بالعربية:

1. إبراهيم، أسماء محمد عباس. (2025). السياسات التعليمية ومواجهة تعليم الظل في المجتمع المصري: دراسة ميدانية. ***مجلة كلية الآداب -جامعة الفيوم، 17*** (1)، 2506–2590. https://doi.org/10.21608/jfafu.2025.428596.2316
2. البشر، سعود غسان، الشهري، أحمد جابر، إبراهيم، حمزة عيسى، لانين، عبد العزيز أديسا، الرويتع، عبدالاله عبد الله، الشمري، عبدالله فرحان، وواتارا، كريم. (2024). مقترحات لتعزيز كفاءة الإنفاق 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
3. البشر، سعود غسان، القحيز، خالد محمد، الشهرى، أحمد محمد، الرويتع، عبد الإله عبد الله، والشمري، عبد الله فرحان. (2024). تصورات طلاب الدراسات العليا حول خصخصة التعليم العام في المملكة العربية السعودية: دراسة نوعية. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، 124(124)، 379-407. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1493658
4. جامعة المجمعة. (2021). ***وثيقة برنامج التخصيص. رؤية المملكة العربية 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
5. الجنيبة، ريم محمد، والشهراني، عبد الله فلاح. (2023). معوقات خصخصة التعليم الثانوي بالمملكة العربية السعودية وسبل التغلب عليها في ضوء تجارب المدارس المستقلة. ***مجلة العلوم التربوية، 31***(2)، 459-495. https://doi.org/10.21608/ssj.2023.309130
6. الجهني، فيصل صالح عيد. (2025). الخطة الاستراتيجية لخصخصة التعليم في المملكة العربية السعودية. ***المجلة الدولية للعلوم التربوية والانسانية المعاصرة، 4***(2)، 152-173. https://ijches.journals.ekb.eg/article_416367_71c9943ddc3a91cf3640ce505af820bd.pdf
7. 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
8. الخليوي، لينا سليمان. (2022). نموذج مقترح لحوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية: دراسة مقارنة. ***مجلة الجامعة الإسلامية بغزة للعلوم التربوية والنفسية، 30***(6)، 121–97. https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.30.6/2022/5
9. 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
10. 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،*** (69)، 113 - 160. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1120301
11. 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
12. 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

13. 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

14. الصبحي، وفية عثمان، والجمعة، نوره محمد. (2025). المواءمة الاستراتيجية بين خصخصة التعليم العام وضمان جودة مخرجاته في المملكة العربية السعودية: إطار تحليلي نقدي في ضوء رؤية 2030. ***مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 3***(27)، 1-25. https://doi.org/10.56793/pcra2213271

15. عبد ربه، زينب محمود.، وصالح، أماني وحيد. (2024). رؤية مستقبلية لتلبية الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي بمصر في ضوء بعض النماذج العالمية. ***مجلة كلية التربية أسيوط، 40***(5). 1-110 https://doi.org/10.21608/mfes.2024.375200

16. الغامدي، إيمان عمر، والمفيز، خولة عبد الله. (2021). متطلبات خصخصة مدارس التعليم العام في ضوء تجارب المدارس المستقلة: تصور مقترح. ***المجلة السعودية للبحوث التربوية والنفسية***. https://doi.org/10.21608/jsrep.2021.213952

17. فرغل، منصور سعد. (2024). واقع خصخصة التعليم في الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة ومقترحات تطويرها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. ***مجلة التربية بجامعة سوهاج***، (128)، 835. https://doi.org/10.21608/edusohag.2024.327561.1580

18. المقبل، الجوهرة عبد الرحمن، وحمزة، أماني. (2021). أنموذج مقترح لخصخصة التعليم العام في ضوء التجارب العالمية وتطلعات رؤية 2030 من وجهة نظر قيادات تعليم جدة. ***المجلة العربية للنشر العلمي***، (29)، 163–128. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1435474

19. المهداوي، أحمد محمد، والصبحي، فهد عبد الله، والحربي، عاصم دخيل الله، وأنس. (2024، يناير). تحديات وفرص خصخصة التعليم العام والعالي في المملكة العربية السعودية. ***المجلة الدولية لإدارة نظام التعلم***، 43–52. مسترجع من https://ijlms.journals.ekb.eg/article_337745_c8fd2d70b757b7e34e72ca283d3c89b0.pdf

20. النجار، إبراهيم حسن. (2024). تطوير مدارس التعليم الخاص في مصر: دراسة تحليلية. ***مجلة كلية التربية (بنها)، 35***(139.3)، 418–442. https://doi.org/10.21608/jfeb.2024.266572.1839

ثانياً-المراجع بالإنجليزية/ References in English:

1. Abd Rabbu, Z. M., & Saleh, A. W. (2024). *A future vision to meet the social demand for university education in Egypt in light of some global models* [in Arabic]. ***Journal of the Faculty of Education Assiut, 40***(5), 1-110. https://doi.org/10.21608/mfes.2024.375200
2. Abulibdeh, A., Al-Ali, M., Al-Quraishi, D., Al-Suwaidi, W., Al-Yafei, B., & Al-Mazawdah, S. (2024). Assessing the spatial distribution and accessibility of public and private schools in Qatar: A GIS-based analysis. ***Geomatica, 76, Article 100015***. https://doi.org/10.1016/j.geomat.2024.100015
3. Abu-Shawish, R. K. (2023). Students' perspectives on the factors that influence the use of private tutoring in Qatar. ***SAGE Open, 13***(4). https://doi.org/10.1177/21582440231210374
4. Albashr, S. G., Alqahiz, K. M., Alshahri, A. M., Alruwaitea, A. A., & Alshammari, A. F. (2024). *Graduate students' perceptions of public education privatization in the Kingdom of Saudi Arabia: A qualitative study* [in Arabic]. ***Educational Journal of Faculty of Education Sohag, 124***(124), 379-407. Retrieved from http://search.mandumah.com/Record/1493658
5. Albashr, S. G., Alshehri, A. J., Ibrahim, H. E., Lanin, A. A., Alruwaitea, A. A., Alshammari, A. F., & Wattara, K. (2024). *Proposals to enhance the efficiency of public education spending in the Kingdom of Saudi Arabia in light of Saudi Vision 2030* [in Arabic]. ***International Journal of Humanities and Social Sciences,*** *(58),* 180-166. https://doi.org/10.33193/IJoHSS.58.2024.719
6. Alghamdi, A..S. (2025). Privatization strategy in university education in light of the Kingdom of Saudi Arabia's Vision 2030. ***Edelweiss Applied Science and Technology, 9***(5), 703-717. https://doi.org/10.55214/25768484.v9i5.6984

7. Alghamdi, E. O., & Almufize, K. A. (2021). *Requirements for the privatization of general education schools in light of the experiences of independent schools: A proposed vision* [in Arabic]. ***Saudi Journal of Educational and Psychological Research***. https://doi.org/10.21608/jsrep.2021.213952
8. Aljuhani, F. S. E. (2025). *The strategic plan for education privatization in the Kingdom of Saudi Arabia* [in Arabic]. ***International Journal of Contemporary Educational and Human Sciences, 4***(2), 152-173. https://ijches.journals.ekb.eg/article_416367_71c9943ddc3a91cf3640ce505af820bd.pdf
9. Aljuneiba, R. M., & Alsharani, A. F. (2023). *Obstacles to the privatization of secondary education in the Kingdom of Saudi Arabia and ways to overcome them in light of the experiences of independent schools* [in Arabic]. ***Journal of Educational Sciences, 31***(2), 459-495. https://doi.org/10.21608/ssj.2023.309130
10. Alkhalewi, L. S. (2022). *A proposed model for university governance in the Kingdom of Saudi Arabia: A comparative study* [in Arabic]. ***Islamic University of Gaza Journal of Educational and Psychological Studies, 30***(6), 121–97. https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.30.6/2022/5
11. Alkhudair, A. M., & Alsayari, N. N. (2023). *Activating educational vouchers in private education schools in light of the American experience: An introduction to public education privatization (A proposed vision)* [in Arabic]. ***Journal of Educational and Psychological Sciences, 7***(32), 23-41. https://doi.org/10.26389/AJSRP.K280523
12. Almaged, M. S. (2024). Analyzing the reality of privatization in education and its relation to the Human Capability Development Program. ***New Horizons Journal in Educational and Psychological Sciences, 12***(2), 45-68. https://jeps.qu.edu.sa/index.php/jep/article/view/2439?utm_source=chatgpt.com
13. Almuhdawi, A. M., Alsobhi, F. A., Alharbi, A. D., & Anas. (2024, January). *Challenges and opportunities of public and higher education privatization in the Kingdom of Saudi Arabia* [in Arabic]. I***nternational Journal of Learning Management System,*** 52–43. Retrieved from https://ijlms.journals.ekb.eg/article_337745_c8fd2d70b757b7e34e72ca283d3c89b0.pdf
14. Almuqbil, A. A., & Hamza, A. (2021). *A proposed model for the privatization of general education in light of global experiences and the aspirations of Vision 2030 from the perspective of Jeddah education leaders* [in Arabic]. ***Arab Journal for Scientific Publishing,*** *(29)*, 163–128. Retrieved from http://search.mandumah.com/Record/1435474
15. Alnaggar, I. H. (2024). *Developing private education schools in Egypt: An analytical study* [in Arabic]. ***Journal of the Faculty of Education (Benha), 35***(139.3), 418–442. https://doi.org/10.21608/jfeb.2024.266572.1839
16. Alotaibi, S. H., & Albeshir, S. G. (2024). Building the Future: (How Self-Managed Schools Can Benefit Saudi Arabia's Education). ***International Journal on Humanities and Social Sciences,*** (58), 203-221. https://doi.org/10.33193/IJoHSS.58.2024.721
17. Alrajhi, I. N. (2024). *Governance of education expenditures to improve spending efficiency: A future scenario* [in Arabic]. ***Arab Studies in Education and Psychology, 49***(1), 297-328. https://doi.org/10.21608/saep.2024.333954
18. Alrashed, S. I., & Alqahtani, S. S. (2020). *Expected effects of applying privatization on the quality of education in governmental universities in the Kingdom of Saudi Arabia: An exploratory study from the perspective of Shaqra University affiliates* [in Arabic]. ***Journal of the Faculty of Commerce for Scientific Research***, *(69)*, 113 - 160. Retrieved from http://search.mandumah.com/Record/1120301
19. Alrashidi, E. (2024**). *Privatization of Higher Education in Saudi Vision 2030: An Analysis of Prospects and Impact on National Development*** [Doctoral dissertation, The Pennsylvania State University]. https://etda.libraries.psu.edu/catalog/21594eqa5265

20. Alsamhan, M. A. (2023). *Views of Ministry of Education personnel towards the privatization of higher education in the Kingdom of Saudi Arabia in light of the requirements of the Kingdom's Vision (2030)* [in Arabic]. ***International Journal of Research in Educational Sciences, 6***(1), 123-165. https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=316363
21. Alshammari, A. A., & Aal Sultan, D. N. (2024). *The role of educational coupons in financing general education institutions in Saudi Arabia* [in Arabic]. ***International Journal of Educational Research, 48***(1), 289-321. https://doi.org/10.36771/ijre.48.1.24-pp289-321
22. Alshammari, W. K. (2024). **Test anxiety: a comparative study of post-graduate taught students in the UK and Saudi Arabia** [Unpublished doctoral thesis]. University of Glasgow. https://theses.gla.ac.uk/84476/
23. Alshuwayir, A. N. A. (2023). *The role of privatization policies in supporting the educational process from the perspective of school leaders in Riyadh city* [in Arabic]. ***Journal of Educational Sciences and Humanities Studies,*** *(34)*. https://doi.org/10.55074/hesj.vi34.876
24. Alsobhi, W. O., & Aljumaah, N. M. (2025). *Strategic alignment between public education privatization and ensuring the quality of its outcomes in the Kingdom of Saudi Arabia: A critical analytical framework in light of Vision 2030* [in Arabic]. ***Journal of Arabian Peninsula Centre for Educational and Humanity Researches, 3***(27), 1-25. https://doi.org/10.56793/pcra2213271
25. Al-Thani, H., Sellami, A., & Mandikiana, B. W. (2024). Parental perspectives on private tutoring in Qatar: Results from the 2019 Qatar Education Study. ***Journal of Educational Sciences – Qatar University, 24***(3), 289–309. https://journals.qu.edu.qa/index.php/jes/article/view/4728
26. Amin, H., & Cochrane, L. (2023). The development of the education system in Qatar: Assessing the intended and unintended impacts of privatization policy shifts. ***British Journal of Middle Eastern Studies, 51***(5), 1091–1111. https://doi.org/10.1080/13530194.2023.2198688
27. Berner, A. R. (2025). Examining "privatization" and protecting equal rights. ***Frontiers in Education, 10***, Article 1621331. https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1621331
28. BostanPira, M., & Salajegheh, A. (2025). Examining the Relationship between School Privatization and the Job Performance of Primary School Teachers in Shahrbabak County. ***Iranian Journal of Educational Sociology, 8***(3), 1–8. https://doi.org/10.61838/kman.ijes.8.3.6
29. Carpentier, V., & Courtois, A. (2025). Higher education and the public good in France. ***Higher Education, 89***, 223–238. https://doi.org/10.1007/s10734-024-01293-z
30. Crawfurd, L., Hares, S., & Todd, R. (2023). The Impact of Private Schools, School Chains and PPPs in Developing Countries. ***The World Bank Research Observer, 39***(1), 97–124. https://doi.org/10.1093/wbro/lkad005
31. Farghal, M. S. (2024). *The reality of education privatization in the Islamic University of Madinah and proposals for its development from the perspective of faculty members at the university* [in Arabic]. ***Journal of Education at Sohag University,*** *(128)*, 835. https://doi.org/10.21608/edusohag.2024.327561.1580
32. Felouzis, G., & Fouquet-Chauprade, B. (2023). La marchandisation de l'éducation en France: entre marché, régulation et parentalité. ***Administration & Éducation, 180***(4), 35–41. https://doi.org/10.3917/admed.180.0035
33. Frouillou, L. (2023). Parcoursup et la reconfiguration des inégalités dans l'enseignement supérieur français. ***Diversité, (202)***. https://doi.org/10.35562/diversite.3818
34. Fu, L. (2023). The Privatisation of State Education. ***Journal of Theory and Practice of Contemporary Education, 3***(8), 57–60. https://doi.org/10.53469/jtpce.2023.03(08).12

35. Ibrahim, A. M. A. (2025). *Educational policies and confronting shadow education in Egyptian society: A field study* [in Arabic]. ***Journal of Faculty of Arts - Fayoum University,*** ***17***(1), 2506–2590. https://doi.org/10.21608/jfafu.2025.428596.2316
36. Kim, J., & Choksawatpaisan, S. (2023). The Long-Run Effects of Education Privatization on Labour Productivity. ***In Proceedings of the Erasmus Scientific Days 2022***, 51–63). https://doi.org/10.2991/978-2-38476-036-7_6
37. Lu, J., Tuo, P., Pan, J., Zhou, M., Zhang, M., & Hu, S. (2023). Shadow education in China and its diversified normative governance mechanism: Double Reduction policy and internet public opinion. ***Sustainability,*** ***15***(2),1437. https://doi.org/10.3390/su15021437
38. Majmaah University. (2021). ***Privatization program document. Saudi Arabia Vision 2030*** [in Arabic]. 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
39. McClure, K. R., Vamosiu, A. C., Titus, M. A., & Gray, S. M. (2024). New public management in U.S. higher education: Is privatization associated with lower costs? ***Public Management Review,*** ***26***(7), 1915–1940. https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2174588
40. Monarrez, T., Kisida, B., & Chingos, M. (2022). The effect of charter schools on school segregation. ***American Economic Journal: Economic Policy,*** ***14***(1), 301–340. https://doi.org/10.1257/pol.20190682
41. Morgan, H. (2022). Neoliberalism's influence on American universities: How the business model harms students and society. ***Policy Futures in Education, 20***(2), 149–165. https://doi.org/10.1177/14782103211006655
42. Qian, H., Walker, A., & Xu, X. (2023). Running schools on two legs: The impact of policy oscillation on a public-private partnership school in China. ***International Journal of Educational Development,*** ***100***, Article 102806. https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2023.102806
43. 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
44. Sellami, A. (2025). The velvet cage of reform: Neoliberal discourses in Qatari education policy (critical discourse analysis of policy documents 2005–2025). ***Frontiers in Education***. https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1645119
45. Su, Y.-S., & Gelman, A. (2023). Who wants school vouchers in America? A comprehensive study using multilevel regression and post stratification. ***Social Sciences,*** ***12***(8), 430. https://doi.org/10.3390/socsci12080430
46. Zaibun Nisa. (2024). Privatization of Higher Education: A Study on Students' Perspective. ***Higher Education Research,*** ***9***(6), 161–168. https://doi.org/10.11648/j.her.20240906.13
47. Zancajo, A., Fontdevila, C., Verger, A., & Jabbar, H. (2025). Education privatization and marketization: new spaces and research directions. ***In Sociology, Social Policy and Education***,1–24). https://doi.org/10.4337/9781035311385.00007